

## PAPER DETAILS

TITLE: INSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK INSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

AUTHORS: Özlem BALABAN,Pelin PALAZ

PAGES: 77-96

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/605259>

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ <sup>1</sup>

**Doç. Dr. Özlem BALABAN**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, adiguzel@sakarya.edu.tr*

**Pelin PALAZ**

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, YL Öğrencisi, pelinpalaz@hotmail.com*

### Özet

*Teknolojik gelişmelerin hızla artması, küreselleşme ve ekonomik gelişmelerin etkisi ile işletmelerde rekabet üstünlüğü eskisinden daha fazla önem ve değer kazanmaya başlamıştır. İşletmelerde bu küresel ve yoğun rekabet ortamında yaşamını devam ettirmek zorundadır. İşletmeler stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek ve sürdürebilmek için nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler için insan, bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış, rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu durumda işletmeler kendileri için hayati öneme sahip insan kaynağını motive etme ve onu elde tutmak zorundadır. Bu noktada insan kaynağını elde tutmak ancak iyi bir insan kaynakları yönetimi ile sağlanacaktır. Bu da insan kaynakları yönetiminin önemini gün geçtikçe artırmaktadır.*

*Bu araştırma; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin (SİKY), insan kaynakları uzmanları tarafından nasıl algılandığını ve ne şekilde uygulandığını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Çalışmanın teorik arka planında SİKY kavramı ele alınarak, uygulama kısmında 60 firmanın insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze anket yapılmış ve veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın, SİKY anlayışını benimseyen ya da benimseyecek olan firma yöneticilerine, SİKY uygulamaları konusunda yol gösterici olması beklenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, SİKY Uygulamaları.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma Doç. Dr. Özlem Balaban danışmanlığında yürütülen Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

## STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCES MANAGERS

### Abstract

*Competitive advantage in businesses has begun to gain more importance and value than in the past along with the rapid increase in technological developments, and the effects of globalization and economic developments. Businesses also have to survive in this global and intense competitive environment. Businesses need qualified human resources to be able to achieve and sustain their strategic goals. For businesses, a human has ceased to be a cost element and has become a strategic element providing a competitive advantage. In this case, businesses have to motivate and retain human resources that are of vital importance for them. Here, to retain human resources will only be provided with the good human resources management. This also increases the importance of human resources management with each passing day.*

*The aim of this study is to determine how human resources specialists perceive and apply strategic human resources. In the theoretical background of the study, the concept of Strategic human resources management (SHRM), its applications, horizontal and vertical dimensions will be discussed from a conceptual point of view. In the application section, the data will be analyzed in SPSS by performing a survey study to measure the horizontal and vertical dimensions of SHRM. The study is expected to be a guide with respect to SHRM applications for company executives who have adopted or will adopt the SHRM understanding in businesses.*

**Keywords:** *Strategic Human Resources Management, Strategic Human Resources Management Practices*

### GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojinin etkisi ile ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişiklikler rekabeti artırmış, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında uygulayacakları yönetim teknikleri ve stratejilerde değişiklikleri meydana getirmiştir. Bununla birlikte insan işletmeler için maliyet yaratan bir unsur olmaktan çıkmış, stratejik olarak yönetilmesi gereken bir unsur haline gelmiştir. Yaşanan gelişmeler insan kaynakları ve stratejik yönetim alanında entegrasyonu gündeme getirmiş, şirket ve insan kaynakları stratejileri uyumuna yönelik olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) yaklaşımı ortaya çıkarmıştır (Armstrong, 2008).

SİKY'nin ana amacı örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktır. SİKY yaklaşımının temelinde, işletme stratejilerinin başarılmasında İKY'nin stratejik bir ortak olarak görüldüğü ve İKY uygulamalarının işletmede önemli rol oynadığı savunulmaktadır.

Bu bilgilerden hareketle SİKY anlayışı yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen günümüz işletmelerinin yönelmeye ve uygulamaya başladığı bir yaklaşımdır. Bu durumda SİKY anlayışının uygulanması çoğu işletmenin ana amacı olan, örgütsel performansı yükseltme, rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir unsur olan insan kaynağının yönetilmesinde ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlamada anahtar rol görevini üstlenmektedir. SİKY anlayışının işletmeler için bu kadar önemli olması, SİKY anlayışının kapsamını ve uygulanmasını da önemli hale getirmiştir.

### **1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi**

Günümüzün iş dünyasında yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, işletmelerin değişen çevre şartlarına uyum sağlamasına, yeni bilgi ve teknolojiler üreterek rekabet avantajı ve inovasyon yaratmasına imkan sağlayacak çalışanlara duyulan ihtiyacın artması, uzun vadeli planların yapılması ve geniş kapsamlı düşünmek zorunda olunması ile birlikte İKY kavramı yerini SİKY'ye bırakmıştır (Barutçugil, 2004: 12). SİKY'nin kökenleri, personel yönetiminden evrilen İKY'ye dayanmaktadır. SİKY kavramı, İKY'den tamamen bağımsız ve farklı anlamlar içeren yeni bir kavram değildir. Aslında SİKY, insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısıyla yaklaşımı ifade etmektedir. İKY' nin bu açıdan ele alınmaya başlanması ile SİKY alanında yapılan çalışmalar hız kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin hem kavram hem de teori olarak ortaya çıkması, İKY disiplininin gelişim süreci içerisinde değerlendirilebilir (Gürbüz,2011).

Çalışma ortamında “insan”la ilgili sorunlar ve “insan”ın yönetimi, çok eski tarihlerde ortaya çıkmış olsa da, daha çok 18. yy.ın ikinci yarısında meydana gelen Sanayi Devrimi ile belirginleşmiştir (Ekin, 1994). Sanayi Devrimi ile çalışma ilişkilerinde meydana gelen dönüşüm, işgücünün karşılaştığı sorunlara bilimsel çözüm arayışlarını gündeme getirmiştir. 20.yy'da Taylor'un tarafından oluşturulan Bilimsel Yönetim Akımı, 1920'li yıllarda Leton Mayo ve arkadaşlarının Beşeri İlişkiler Akımı ve 1950'li yıllarda insan davranışlarını bilimsel olarak irdeleyen Örgütsel Davranış Yaklaşımı modern İKY'nin gelişiminde ve bir disiplin olarak ortaya çıkışında önemli gelişmelerdir (Gürbüz, 2011).

SİKY ile ilgili literatürde özellikle son 30 yıldır ağırlık kazanmış olsa da kökleri 1920'li yıllara kadar gitmektedir. Emek yönetimi o dönemde, İKY uygulamaları ve politikalarına stratejik bir yaklaşımla John Commons gibi ekonomistler ve Eİ bilim adamları tarafından açıklanmış ve tartışılmıştır. Aynı

zamanda 1920’lerde ileri gelen şirketler emek yönetiminde stratejik bir bakış açısını temsil eden yenilikçi İK uygulamalarını benimsemişlerdir. Örneğin o dönemde, işverenlerin bazıları rekabet avantajı elde etmek için, geleneksel yönetim sistemleri yerine, yatırım yapılacak faktörün insan kaynağı olduğu yönetim anlayışı olan SİKY uygulamışlardır. Böylece SİKY yeni bir yönetim anlayışı olmanın yanı sıra insan kaynağının işletme için önemli olan rolünü, yararını ve önemini ortaya koyan bir yönetim anlayışıdır (Lengrick-Hall vd., 2009:64).

1900’lü yıllarda personel yönetimi anlayışı ile veri saklama, dosyalama, bordro hazırlama gibi operasyonel faaliyetleri gerçekleştiren İKY, 1960’lı yıllarda yönetsel bir rol üstlenmeye başlanmıştır. 1980’li yıllara kadar “Fordist-Taylorist” anlayış tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları küreselleşme, rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim sistemleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır (Bayat, 2008:73). 1980’li yıllar ve sonrasında ise personel yönetiminden İKY’ye geçişle birlikte İKY stratejik bir rol üstlenmeye başlamıştır (Uyarlıgil ve Dündar, 2000). 1980’li yıllardan itibaren yeni bir disiplin olarak gelişen SİKY ile ilgili akademik yazı ve araştırmalarda önemli bir artış görülmüş ve SİKY kavramı farklı şekillerde ele alınmıştır (Kaufman, 2007:36). 1990’lı yıllarda ise İKY’nin stratejik entegrasyonunu içeren SİKY kavramı yazında görülmeye başlanmıştır (Balaban, 2011).

Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için insanın bir maliyet unsuru olmaktan çıkması, İKY yaklaşımını ve fonksiyonlarını kapsamlı bir şekilde uygulayan işletme sayılarının artması, çeşitli İKY uygulama ve politikalarının stratejik çıktılarla entegre edilmesi işletmeleri harekete geçirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda İKY’nin uygulanmasına yönelik makro-örgütsel bir yaklaşım olarak SİKY yaklaşımı gelişmiştir (Wright ve McMahan, 1992: 298). SİKY örgütsel performansı arttırmak ve geliştirmek için örgütün stratejik amaçları ve İKY stratejilerinin entegrasyonunu sağlamaktır.

SİKY’nin tanımını yapabilmek için öncelikle İKY ve SİKY arasındaki farklılıkları açıklamak gerekir. İKY’de fonksiyonlar birbirinden ve işletme stratejilerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. SİKY ise hem İKY uygulamalarının, işletme stratejileri ile uyumlaşması (dikey uyum) hem de İKY fonksiyonlarının ve uygulamalarının kendi aralarında uyum (yatay uyum) içinde olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca İKY bireysel performansı artırmaya artırmaya odaklanırken, SİKY ise örgütsel performansını artırmaya odaklanmaktadır.

Wright ve McMahan (1992), Jackson ve Schuler (1995) ve Kamoche (1996)’nın kuramsal çalışmaları ve “International Journal of Human Resource Management” (1997) ile “The Human Resource Management Review” (1998)

dergilerinin konuya ilişkin çıkardıkları özel sayılar aracılığıyla ile SİKY kavramı ve SİKY ile ilgili konulara ilişkin araştırmalarda artış yaşanmıştır (Ünnü ve Keçeçioğlu, 2009:1173).

SİKY kavramı İKY ve strateji kavramlarından türetilmiştir. İKY kavramına; strateji (yani stratejik niyet, rekabet avantajı, stratejik yetkinlik ve stratejik uyum) entegrasyon, tutarlılık kavramlarını da ekleyerek SİKY kavramı oluşturulmuştur (Armstrong, 2006: 115). SİKY, bir dizisi uygulama ya da fonksiyondan ziyade bazı kavramların dayandığı bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. SİKY, işletme için stratejik kararların alınması ve bunların uygulanmasını içerir. Örgütsel açıdan mevcut İK uygulamalarıyla ilgili yapılacak analizlerin, genel ya da özel İK stratejilerinin geliştirilmesi için stratejik incelemelerin temelini oluşturur (Armstrong, 2008: 33-36).

SİKY ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır, bunlardan en dikkat çekici olan Schuler'ın tanımıdır. *“Bir kurumun stratejik ihtiyaçlarını formüle edilmesi ve uygulaması çabasında insan davranışlarını etkileyen tüm faaliyetlerdir”* (Schuler, 1992). Bunun dışında literatürde yer bulan ve dikkat çeken diğer tanımlar şunlardır:

*“Bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak için planlanan insan kaynaklarının planlanması ve faaliyetleridir”* (Wright ve McMahan, 1992).

*“Kurumsal performansı artırmak için insan kaynakları fonksiyonunun stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirilme sürecidir”* (Bratton ve Gold, 2000).

*“İnsan kaynakları stratejileri ile İK politikaları ve uygulamalarının entegrasyonu vasıtasıyla kurumun hedeflerine nasıl ulaşılacağını tanımlayan bir yaklaşımdır”* (Armstrong, 2008: 33; 2009: 29; 2010: 37).

*“Örgütsel performans iyileştirmek örgütsel etkinliği artırmak, yenilikçiliği ve esnekliği teşvik eden örgütsel kültürü geliştirmek için İKY'nin stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmesidir”* (Bingöl, 2010:13).

SİKY'nin temel amacı işletme ve İK stratejilerinin entegrasyonunu sağlamaktır. Bu entegrasyon ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan kaynakları stratejik bir kaynak ise, bu kaynaklarında stratejik olarak yönetilmesi gerektiğidir. Böylece işletme stratejilerinin başarılmasında İKY'nin maksimum katkısı olacaktır. SİKY sadece uzun bir süreç olan stratejik yönetim ile ilgili değildir. Stratejinin uygulanması ve organizasyonun iş hedeflerine ulaşılmasını ve değerlerinin hayata geçirilmesini sağlamak için İK uzmanlarının diğer yönetim üyeleri ve departmanlar ile birlikte günlük olarak stratejik hedef ve uygulamalarının üzerinde de durmaktadır (Armstrong, 2008: 33-36). SİKY, işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgütsel kültürü geliştirmek, İKY uygulamalarının örgüt stratejisi ile ilişkilendirilmesi gibi temel amaçlar etrafında işleyen bir bakış açısıdır.

SİKY, işletme stratejileri ile İKY stratejilerini ve uygulamalarını bir bütün ve birbirine entegre olacak şekilde gerçekleştirmek, İKY'yi işletmedeki asli işlevinin ötesine taşımaktır. SİKY, insan kaynakları yönetiminin işletme için sadece bir destek birimi değil, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak kritik bir işletme fonksiyonu olarak görülmesi gerektiğinin önemine vurgu yapmaktadır.

Bu noktadan hareketle SİKY, işletme stratejisi ile dikey ve diğer fonksiyonlar ile yatay olarak entegre olan İK stratejilerinin gelişimi için birleştirici yaklaşımların kullanımını kapsayan bir süreç olarak ifade edilebilir.

Yukarıdaki farklı tanımlar ve SİKY'ye ilişkin açıklamalar dikkate alındığında stratejik İKY'nin üç varsayıma dayandırılabilir;

- i. SİKY'nin temel amacı, etkin ve verimli İKY uygulamaları aracılığı ile örgütsel performansı artırmak ve geliştirmektir.
- ii. Stratejik İKY, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmada insan kaynağının değerine ve önemine işaret etmektedir.
- iii. İşletmenin İKY uygulamalarının, örgütsel amaç, strateji ve diğer faktörlerle entegre edilmesini hedeflemektedir.

İKY ile SİKY arasındaki ayrım açısından insan kaynaklarına stratejik yaklaşımın temel göstergeleri şunlardır: (Anthony ve diğ, 1996: 12; Balaban, 2011):

- i. Dış çevrenin dikkate alınması,
- ii. Rekabet ve işgücü piyasası dinamiklerinin dikkate alınması,
- iii. Uzun döneme odaklılık,
- iv. Karar verme ve seçim odaklılığı,
- v. Tüm çalışanların bir bütün olarak göz önünde bulundurulması,
- vi. İşletme stratejisi ile entegrasyon.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları stratejisi ile genel işletme stratejisinin entegrasyon ve uyumu oldukça önemli bir konudur. Buna göre insan kaynakları stratejileri birbirleri ile yatay, işletme stratejisi ile de dikey bir entegrasyon içerisinde bulunmalıdır.

SİKY'nin genel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Yılmaz, 2012; Wright, 1998):

- i. SİKY makro-örgütsel özellikli bir yapıdadır.
- ii. SİKY, işletme stratejisini uygulayan tepe yöneticileri ile çalışanların bir ortak gibi hareket etmesini sağlar.
- iii. İşletmeler hem iç kaynakları hem de dış kaynakların gelişimlerini takip etmek zorundadır.
- iv. SİKY, stratejik entegrasyon ve stratejik seçim sürecinde gerçekleşir.

- v. İşletmeye uzun vadeli sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar.
- vi. İşletme içerisindeki çalışanlar ile daha çok iletişimde olarak, onların sergiledikleri tutum ve davranışları anlayarak değerlendirir.

SİKY kavramının tanımından yola çıkarak, İKY'ye stratejik yaklaşım, İKY stratejileri ve uygulamaları ile işletme stratejilerinin entegrasyonunu sağlamaktır. Bu açıdan SİKY, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması açısından oldukça önemlidir. İşletmenin benimsediği stratejiler, işe alma, eğitim-geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi fonksiyonlar olmak üzere insan kaynakları stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle işletme stratejisine entegre İK stratejilerinin geliştirilmesi, işletmenin küresel rekabet gücünü arttırmasına ve örgütsel performansının gelişimine katkı sağlayacaktır. Başka bir ifade ile İK fonksiyonlarının, genel işletme stratejisi ile uyumlu olması beklenmektedir.

SİKY, uzun vadeli İKY yaklaşımlarının geliştirilmesinde işletmeye avantaj sağlayan bir yapı olarak görülmektedir. Bu durum işletmenin İKY aracılığı ile rekabet avantajı sağlayabileceğini göstermektedir (Armstrong, 2006:11). SİKY bunların yanı sıra işletmedeki çalışan katılımını arttırmakta iş sistemlerinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Kaufman,2007).

Bir işletmenin örgüt kültürünün günümüz şartlarıyla uyumlaşması noktasında, yenilikçi ve yaratıcı İKY uygulamalarının, yaklaşımlarının benimsenmesi gerekmektedir. Küresel anlamda rekabet edebilmek için, küresel anlamda düşünebilen, karar alabilen, liderlik yapabilen insanların geliştirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bunları gerçekleştirecek işletmeler İKY'nin rolünü ve işlevlerini, yönetim düşüncelerini kademeli olarak değiştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, İKY'den işletmenin rekabetçi stratejisine katkı sağlaması istenecektir. Bütün bunlar SİKY'nin ve uygulamaların işletmedeki varlığını ve önemini arttırmaktadır (Barutçugil, 2004: 106-107).

Colbert (2004)"e göre ise stratejik İKY iki açıdan önem arz etmektedir. "Birincisi, bir örgütün insan kaynağı kritik stratejik öneme sahiptir ve yetenekler, davranışlar ve işgörenle ilişkileri itibarıyla hem stratejinin oluşturulmasında hem de uygulanmasında potansiyeli vardır. İkincisi, örgütün İKY uygulamaları, insan kaynağı havuzunun stratejik kabiliyetinin geliştirilmesinde önemli bir araçtır" (Colbert, 2004: 341).

## 2.Türkiye’de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY’nin tarihi gelişim süreci içinde yaşanan gelişimler şu şekildedir; 1930’larda büyük birliklerin ortaya çıkışı ardından yaşanan II. Dünya Savaşı sonrasında işgücüne olan ihtiyaç artmıştır. 1940-50’li yıllardan itibaren sanayileşmenin başlaması ve artması ile iş dünyasında personelin ağırlığı artmış ancak idari işler sadece yasaları uygulamakta sınırlı kalmıştır. Bu yıllarda personel yönetimi akademik yazında da yerini almaya başlamıştır. Ancak bu yıllarda personel yönetiminin görevleri bordro ve özlük işlerinden öteye gidememiştir 1960’larda örgütsel davranış bilimlerinin önem kazanması ile İKY’nin gelişimini hızlandırmıştır. 1970’lere gelindiğinde ise İKY personel işlerini yürütmek için mali-idari işler olarak alt işlevlere ayrılmıştır (Üsdiken ve Wasti, 2002; Kaufman, 2007).

Türkiye’de insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başlangıcı Cumhuriyetin kuruluş dönemine kadar uzanmasına rağmen 1980’li yıllardan itibaren hız kazanmaya başlamış ve küresel piyasalarla rekabet etmek isteyen firmalar insan kaynağının farkına varmış ve insan kaynaklarına önem vermeye başlamışlardır. Bunun yanı sıra 1980’li yılların sonlarından itibaren İKY, sürdürülebilir rekabet avantajı edinmenin kilit unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. Aynı zamanda bu yıllarda insan kaynakları ile ilgili yapılan akademik çalışmalar da artmıştır. 1990’lardan itibaren ise İKY anlayışı yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. İKY anlayışında insan bir maliyet olarak görülmekten rekabet avantajı sağlayan insan kaynağına dönüşmeye başlamıştır (Balaban, 2011; Özdemir, 2010).

2000’lerde ise insan kaynakları birimi bulunan işletmelerin oranı giderek artmış, %65’leri bulmuştur. 2010’lara gelindiğinde ise bu oran %90’lara çıkmıştır. Bu oranların yanında Türkiye’de İKY uygulamaları özellikle personel seçim süreci ve eğitim faaliyetlerine diğer faaliyetlere oranla daha fazla önem verilmektedir (Danışman, 2008; Sayılar, 2005).

Literatürde yapılan çalışmalarda, İKY uygulamalarının daha etkin bir hal aldığı ve İKY ‘nin stratejik bir bakış açısı ile değerlendirilmeye başlandığı ve bu durumun işletmelerde hız kazandığı ortaya koyulmuştur. Ancak İKY’nin gelişimi ve etkinliği işletme büyüklüğüne ve yapısına göre değişiklik göstermektedir (Özçelik ve Aydın, 2006). Aynı zamanda işletmelerin geleneksel İKY uygulamalarından vazgeçememesi, teknolojik yenilikleri geç kabul etmesi ve uyum sağlayamaması nedeniyle SİKY’nin Türkiye’de benimsenmesi ve uygulanmasında güçlükler yaşanmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmelerinde SİKY yaklaşımının benimsenmesi ve uygulamaya geçmesi zaman almaktadır.

## **2. Araştırma**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Küreselleşme ve teknolojinin etkisi ile ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişiklikler rekabeti artırmış, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında uygulayacakları yönetim teknikleri ve stratejilerde değişiklikleri meydana getirmiştir. Bununla birlikte insan işletmeler için stratejik olarak yönetilmesi gereken bir unsur haline gelmiştir. Yaşanan gelişmeler insan kaynakları ve stratejik yönetim alanının birleşmesi ile “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

SİKY ana amacı örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bilgilerden hareketle SİKY anlayışı yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen günümüz işletmelerinin yönelmeye ve uygulamaya başladığı bir yaklaşımdır. Bu durumda SİKY anlayışının uygulanması çoğu işletmenin ana amacı olan, örgütsel performansı yükseltme, rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir unsur olan insan kaynağının yönetilmesinde ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlamada anahtar rol görevini üstlenmektedir.

SİKY anlayışının işlemler için bu kadar önemli olması, SİKY anlayışının kapsamını ve uygulanmasını da önemli hale getirmiştir. Yapılan literatür taramasında, çoğu araştırmanın SİKY ile firma performansı arasındaki ilişki üzerine gerçekleştiği görülmektedir. Ancak SİKY’nin Türkçe literatür bakımında çok eski bir kavram olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle alan yazında SİKY anlayışına ilişkin özellikle SİKY ‘nin uygulama ve boyutları hakkında yapılan çalışmalar sınırlıdır.

Bu araştırmanın amacı, SİKY’yi kavramsal açıdan ele alarak, SİKY’ nin işletmeler tarafından nasıl algılandığını ve ne şekilde uygulandığını tespit etmektir. Araştırmanın ana hedefi ise, işletmeler tarafından SİKY’nin nasıl algılandığı ve ne şekilde uygulandığını ortaya koyarak alan yazına teorik, SİKY anlayışını benimseyen ya da benimsemek isteyen işletme yöneticilere uygulama konusunda de yol gösterici bir katkı sağlaması beklenmektedir.

### **2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Örneklemi ise zaman ve maliyet kısıtı nedeni ile kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 60 sanayi işletmesinin insan kaynakları yöneticileri oluşmaktadır.

### **2.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılan işletmelerin demografik özellikleri, ikinci bölümde SİKY

uygulamalarına ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise SİKY algısı tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Stratejik İKY algısı ölçmede, SİKY ölçeği kullanılmıştır. Stratejik İKY algısının ölçülmesinde, Green vd. “The Impact of Strategic Human Resource Management and HR Professionals’ Work Attitude and Work Performance” (2006), Huseild’in “The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity And Corporate Financial Performance” (1995), Bartham vd. “Lost in Translation: Exploring The Link Between HRM And Performance İn Healthcare ” (2007), West vd. “The Link Between The Management Of Employees And Patient Mortality İn Acute Hospitals ” (2002) adlı çalışmalarında kullanılan SİKY ölçekleri derlenerek ve uzman görüşü alınarak oluşturulmuştur.

#### **2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

SİKY literatür açısından yeni sayılabilecek bir alandır ve konu ile ilgili olarak yapılan uygulamalı çalışma sayısı sınırlıdır. Bu noktada SİKY’nin ölçümü konusunda yeterli sayıda ölçek mevcut değildir. Dolayısıyla, konuya ilişkin geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş standart bir ölçek de bulunmamaktadır. Bu durum çalışmanın en temel kısıtını oluşturmaktadır. SİKY sadece literatür açısından değil ülkemiz işletmeleri açısından da yeni bir anlayıştır. Bir işletmede SİKY’nin tam anlamıyla uygulanması işletme büyüklüğü ve İKY departmanının işletme içindeki yeri gibi belirli koşullara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu koşullar verilerin elde edileceği işletme sayısını azaltmakta dolayısıyla, araştırmanın ana kütlesi daralmaktadır. Bu durum da çalışma açısından bir kısıt oluşturmaktadır.

#### **2.5.Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Çalışmada öncelikle anket formunda yer alan ölçeklerin güvenirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında, araştırmaya katılan işletmelerin ve İK çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekanslar ve yüzde dağılımlar verilmiştir. Araştırmanın örnekleme bu çalışmada dar tutulduğu için çok detaylı analizler uygulanmamıştır. Verilere makro bir bakış açısıyla yaklaşıldığından frekans ve yüzde analizleri kullanılarak SİKY algı ve uygulamaları incelenmiştir.

##### **2.5.1.Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikler**

Araştırma kapsamında yer alan 60 işletmeye ait çalışan sayısı, işletmenin sınıflandırılması, holding yapısı, departman adı, ik yöneticisine ait bilgiler, ik departmanının organizasyon şemasındaki yeri ile ilgili bilgileri tespit etmek üzere frekans analizi uygulanmış analize ilişkin sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Özellikler**

| Toplam Çalışan Sayısı |    |      | İşletmenin sınıflandırması                                  |          |           |
|-----------------------|----|------|-------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| İfadeler              | f  | %    | İfadeler                                                    | Yüzde(%) |           |
| 1-9 kişi              | 1  | 1,7  | % 100 yerli sermaye                                         | 66,7     |           |
| 10-49 kişi            | 6  | 10   | % 100 yabancı sermayeli                                     | 20       |           |
| 50-149 kişi           | 8  | 13,3 | Yabancı sermaye oranı %50'den küçük yerli yabancı ortaklığı | 5        |           |
| 150-249 kişi          | 3  | 5    | Yabancı sermaye oranı %50'den büyük yerli yabancı ortaklığı | 8,3      |           |
| 250-500 kişi          | 9  | 15   | Toplam                                                      | 100      |           |
| 501-750 kişi          | 5  | 8,3  |                                                             |          |           |
| 751-1000 kişi         | 6  | 10   | İfade                                                       | Evet (%) | Hayır (%) |
| 1001 ve üzeri kişi    | 22 | 36,7 | İşletmeniz bir holding yapısı içinde yer alıyor mu?         | 51,7     | 48,3      |
| Toplam                | 60 | 100  | Toplam                                                      | 100      |           |

| İK ile ilgili Departmanınızın Adı                     |           | En üst düzeydeki İK yöneticiniz işletmenizin yönetim kurulu vb. kurullarında yer alıyor mu? |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| İfadeler                                              | Yüzde (%) | İfadeler                                                                                    | Yüzde (%) |
| İnsan kaynakları                                      | 85        | Evet                                                                                        | 55        |
| Personel ve Endüstri ilişkileri                       | 10        | Hayır                                                                                       | 45        |
| Diğer                                                 | 5         | Toplam                                                                                      | 100       |
| Toplam                                                | 100       |                                                                                             |           |
| İK departmanınızın organizasyon şemasındaki yeri      |           | İşletme Stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticiniz hangi aşamada katkı sağlamıştır?      |           |
| İfadeler                                              | Yüzde (%) | İfadeler                                                                                    | Yüzde (%) |
| Genel müdüre doğrudan bağlı                           | 60        | Oluşturulmasında                                                                            | 10        |
| Genel müdüre bağlı genel müdür yardımcılığı düzeyinde | 10        | Uygulanmasında                                                                              | 15        |
| CEO'ya doğrudan bağlı                                 | 25        | Oluşturulması ve Uygulanmasında                                                             | 55        |
| İşletme müdürüne doğrudan bağlı                       | 5         | Bu konuda ik birimine danışılmamıştır                                                       | 20        |
| Toplam                                                | 100       | Toplam                                                                                      | 100       |

Araştırmaya katılan 60 işletmenin çalışan sayısına bakıldığında, 1 işletme 1-9 kişi arası, 6 işletme 10-49 kişi arası, 8 işletme 50-149 kişi arası, 3 işletme 150-249 kişi arası, 9 işletme 250-500 kişi arası, 5 işletme 501-750 kişi arası, 6 işletme 751-1000 kişi arası, 22 işletme 1001 kişi ve üzeri sayıda çalışan istihdam etmektedir.

Araştırmaya katılan 60 işletmenin %85'inin İK departmanının adı insan kaynakları, %10'u ise personel yönetimi ve endüstri ilişkileridir.

Araştırmaya katılan 60 işletmenin sınıflandırılmasına bakıldığında, %66,7'si %100 yerli sermaye ile, %20'si %100 yabancı sermaye ile, %5'i yabancı sermaye oranı %50'den küçük yerli yabancı ortaklığı ile, %8,3'ü ise yabancı sermaye oranı %50'den büyük yerli yabancı ortaklığı ile kurulmuştur. Araştırmaya katılan 60 işletmenin holding yapısına bakıldığında, %51,7'si holding yapısı içinde yer alırken, %48'3'ü ise holding yapısı içinde yer almamaktadır.

Araştırmaya katılan 60 işletmenin İK departmanlarının organizasyon şemasındaki yerine bakıldığında, %60'ı genel müdürlüğe doğrudan bağlı, %20'si genel müdüre bağlı genel müdür yardımcılığı düzeyinde, %25'i CEO'ya doğrudan bağlı, %5'i ise işletme müdürüne doğrudan bağlı olarak organizasyon şemasında yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 60 işletmenin işletme stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticinin hangi aşamada katıldığına bakıldığında, %10'u işletme stratejisinin oluşturulmasında, %15'i işletme stratejisinin uygulanmasında, %55'i işletme stratejisinin hem oluşturulmasında hem uygulanmasında, %20'si işletme stratejisini oluşturmada ve uygulamada ik birimine danışmamıştır. Araştırmaya katılan 60 işletmenin %55'inde İK yöneticileri en üst düzeydeki yönetim kurulu vb. kurullarında yer alırken, %45 yer almamaktadır.

## **2.5.2. Araştırmaya Katılan İK Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan 60 ik çalışanına ilişkin demografik özellikleri belirlenmek üzere; çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmede çalıştıkları süreye ilişkin bilgiler frekans analizi yapılarak Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Araştırmaya Katılan İK Çalışanlarının Demografik Özellikleri**

| Özellikler               | Seçenekler      | f  | %    |
|--------------------------|-----------------|----|------|
| Cinsiyet                 | Kadın           | 30 | 50   |
|                          | Erkek           | 30 | 50   |
| Toplam                   |                 | 60 | 100  |
| Yaş                      | 20-30           | 18 | 30   |
|                          | 31-40           | 29 | 48,3 |
|                          | 41-51           | 11 | 18,3 |
|                          | 51 ve üzeri     | 2  | 3,3  |
| Toplam                   |                 | 60 | 100  |
| Eğitim Durumu            | Lisans          | 26 | 43,3 |
|                          | Yüksek lisans   | 32 | 53,3 |
|                          | Doktora         | 2  | 3,3  |
| Toplam                   |                 | 60 | 100  |
| İşletmede Çalıştığı Süre | 1 yıldan az     | 15 | 25,0 |
|                          | 1-5 yıl         | 30 | 50,0 |
|                          | 6-10 yıl        | 12 | 20,0 |
|                          | 11-15 yıl       | 1  | 1,7  |
|                          | 16 yıl ve üzeri | 2  | 3,3  |
| Toplam                   |                 | 60 | 100  |

Araştırmaya katılan 60 İK çalışanının %50'si erkek %50'si kadındır. 18 kişi 20-30 yaş arası, 29 kişi 31-41 yaş arası ve 2 kişi 51 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında ise 26 kişi lisans, 32 kişi yüksek lisans ve 2 kişi doktora mezunudur. İşletmede çalıştıkları sürelerle bakıldığında ise, 15 kişi 1 yıldan az, 30 kişi 1-5 yıl arası, 12 kişi 6-10 yıl arası, 1 kişi 11-15 yıl arası ve 2 kişi 16 yıl ve üzeri yıldır kendi işletmelerinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan 60 ik çalışanın SİKY algı seviyesini belirlemek üzere 25 soruluk likert ölçekli sorularda frekans analizi yapılmış ve soruların güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için Cronbach's Alpha değeri ölçülmüş analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir. Soruların geçerlilik ve güvenilirliğini ait Cronbach's Alpha değeri ( 0,93) ,bulunan değer olması gereken değerden (0,70) büyük çıkmıştır. Bu durumda anket sorularının içsel tutarlılığın yüksek ve soruların güvenilirlik ve geçerliliğinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: SİKY Algısı İle İlgili İfadeler

| İfadeler                                                                                                                                                                                          | 1<br>(%) | 2<br>(%) | 3<br>(%) | 4<br>(%) | 5<br>(%) | Ort. | Std.Sap |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|---------|
| 1-İnsan Kaynakları stratejileri, bu işletmenin stratejileri ile etkin bir şekilde entegre edilmiştir.                                                                                             | 1,7      | 11,7     | 26,<br>7 | 46,<br>7 | 13,<br>3 | 3,58 | 0,926   |
| 2-İK uygulamaları birbirleriyle tutarlı olacak şekilde entegredir.                                                                                                                                | -        | 11,7     | 16,<br>7 | 55       | 16,<br>7 | 3,60 | 0,924   |
| 3-İK personeli, İK stratejisini belirlemede kilit bir role sahiptir.                                                                                                                              | 3,3      | 6,7      | 16,<br>7 | 36,<br>7 | 36,<br>7 | 3,97 | 1,057   |
| 4-İK stratejisi işletmenin iş stratejisinden farklıdır.                                                                                                                                           | 10       | 45       | 18,<br>3 | 26,<br>7 | -        | 2,62 | 0,993   |
| 5-İK stratejisi, bu işletmenin stratejisinde gelecekte daha önemli bir etkiye sahip olacaktır.                                                                                                    | 1,7      | 6,7      | 6,7      | 46,<br>7 | 38,<br>3 | 4,13 | 0,929   |
| 6-İK stratejisi, bu işletmenin genel stratejisi üzerinde yetersiz bir etkiye sahiptir.                                                                                                            | 25       | 40       | 11,<br>7 | 18,<br>3 | 5        | 2,38 | 1,195   |
| 7-Bu işletmede yöneticilerin özellikleri ile organizasyonun stratejik planı eşleşmektedir.                                                                                                        | 8,3      | 20       | 21,<br>7 | 43,<br>3 | 6,7      | 3,20 | 1,102   |
| 8-Organizasyon, firmanın uzun vadede işletilmesi için gerekli olan idari özellikleri tanımlamıştır.                                                                                               | 1,7      | 18,3     | 13,<br>3 | 58,<br>3 | 8,3      | 3,53 | ,947    |
| 9-Bu işletme, yöneticileri uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmaya teşvik etmek için ücret sistemlerinde uyarlamalar yapmaktadır.                                                                | 8,3      | 20       | 15       | 40       | 16,<br>7 | 3,37 | 1,221   |
| 10-Bu işletme, iş stratejisi ve kurumsal stratejileri uygulamaya yardımcı olmak için gerekli gördüğünde personel temin şekillerinde değişikliklere gidebilmektedir.                               | -        | 8,3      | 10       | 66,<br>7 | 15       | 3,88 | 0,761   |
| 11-Bu işletme kilit role sahip personelleri, stratejik hedeflerini gerçekleştirme potansiyellerine dayanarak değerlendirir.                                                                       | 1,7      | 15       | 8,3      | 58,<br>3 | 16,<br>7 | 3,73 | 0,972   |
| 12-İş analizleri, gelecekte işin neye göre yapabileceğine dayanır.                                                                                                                                | 1,7      | 25       | 15       | 45       | 13,<br>3 | 3,43 | 1,064   |
| 13-Üst yönetim, işletmenin gelecekte alması gereken yönü belirlerken İK bilgilerini/verilerini kullanır.                                                                                          | -        | 11,7     | 20       | 48,<br>3 | 20       | 3,77 | 0,909   |
| 14-Bu işletmenin üst düzey yöneticileri, karar verme sürecinde tüm örgütsel kademeleri ve fonksiyonlarını (pazarlama, muhasebe, finans, insan kaynakları vb.) birleştirecek şekilde eğitilmiştir. | 8,3      | 20       | 23,<br>3 | 38,<br>3 | 10       | 3,22 | 1,136   |
| 15-Bu İKY birimi, işletmenin stratejik planlama sürecine bütünüyle entegredir.                                                                                                                    | 17,7     | 15       | 15       | 55       | 13,<br>3 | 3,63 | 0,956   |
| 16-Bu işletmenin İKY birimi çalışmalarını yürütürken diğer departman yöneticileriyle işbirliği sağlamak için yüksek çaba göstermektedir/ göstermeye önem verir.                                   | -        | -        | 6,7      | 56,<br>7 | 36,<br>7 | 4,30 | 0,591   |

|                                                                                                                                                                               |     |      |      |      |      |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|-------|
|                                                                                                                                                                               |     |      |      |      |      |      |       |
| 17-İKY birimi, örgütün eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer departmanları düzenli olarak kontrol etmektedir.                                                            | -   | 15   | 13,3 | 48,3 | 23,3 | 3,80 | 0,971 |
| 18-İKY birimi, diğer departman yöneticilerinin kritik insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.                                       | -   | 8,3  | 5    | 53,3 | 33,3 | 4,12 | 0,846 |
| 19- İşletmenin İK stratejisi, yeterli eleman alımı, geliştirilmesi ve muhafaza edilmesine büyük önem vermekte ve kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamaktadır. | 5   | 16,7 | 10   | 30   | 38,3 | 3,80 | 1,260 |
| 20-Bu işletmenin İK stratejisinde, iş gücü maliyetlerini düşürmeye büyük önem verilmektedir.                                                                                  | 5   | 20   | 16,7 | 41,7 | 16,7 | 3,45 | 1,141 |
| 21-Bu işletmenin İK stratejisinde çalışanların etkinlik ve verimliliğini arttırmaya büyük bir önem verilmektedir.                                                             | 3,3 | 20   | 10   | 38,3 | 28,3 | 3,68 | 1,186 |
| 22-Bu işletmenin İK stratejisinde, insan kaynağına yatırım yaparak hizmet kalitesini yükseltmek yüksek bir öneme sahiptir.                                                    | -   | 13,3 | 15   | 45   | 26,7 | 3,85 | 0,971 |
| 23-Bu işletmenin İK stratejisinde, tüm personelin bilgi ve becerilerini geliştirmek yüksek bir öneme sahiptir.                                                                |     | 15   | 20   | 30   | 35   | 3,85 | 1,071 |
| 24-İşletmenin İK stratejisi etkili sağlık hizmetlerine yüksek bir önem vermektedir.                                                                                           | 5   | 13,3 | 21,7 | 43,3 | 16,7 | 3,53 | 1,081 |
| 25-Bu işletmenin İK stratejisinde, klinik, yönetim ve destek hizmetlerinde yeniliğin teşvik edilmesine yüksek derecede önem verilmektedir                                     | 1,7 | 10   | 30   | 43,3 | 15   | 3,60 | 0,924 |
| <b>Cronbach's Alpha Değeri: 0,93</b>                                                                                                                                          |     |      |      |      |      |      |       |
| <b>N=60 Ölçek:1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum</b>                                                                |     |      |      |      |      |      |       |

Ankete katılan 60 İK çalışanının %60'ı işletmenin insan kaynakları stratejilerinin, işletmenin stratejileri ile etkin bir şekilde entegre edildiğini, %71,7'si İK uygulamalarının birbirleriyle tutarlı olacak şekilde entegre olduğunu, %73,7'si İK personelinin, İK stratejisini belirlemede kilit bir role sahip olduğunu, % 45'i İK stratejisinin işletmenin iş stratejisinden farklı olmadığını düşünürken, %26,7'si farklı olduğunu, %85'i İK stratejisi, işletmenin stratejisinde gelecekte daha önemli bir etkiye sahip olacağını, %23,3'ü işletmedeki yöneticilerin özellikleri ile organizasyonun stratejik planının eşleştiğini, %50'si organizasyonun, firmanın uzun vadede işletilmesi için gerekli olan idari özellikleri tanımladıklarını düşünmektedir.

Ankete katılan 60 İK çalışanının %66,6'sı İK stratejisinin, işletmenin genel stratejisi üzerinde yetersiz bir etkiye sahip olduğu ifadesine katılmıyorum seçeneğini

işaretlemiştir. Yani işletmenin İK stratejisi, işletmenin genel stratejisini belirlemede önemli bir etkiye sahiptir.

İK çalışanlarının %56,7'si işletmelerindeki, yöneticilerin uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmalarına teşvik etmek için ücret sistemlerinde uyarlamalar yaptığını düşünmektedir. Çalışanların %20 ise bu ifadeye ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

İK çalışanlarının %81,7'si işletmenin gerekli görüldüğü durumlarda, iş ve kurumsal stratejileri uygulamaya yardımcı olması için personel temin şekillerinde değişikliklere gittiğini, %75'i işletmede kilit role sahip personellerin, stratejik hedefleri gerçekleştirme potansiyellerine göre değerlendirildiklerini, %58,3'ü iş analizlerinin, gelecekte işin neye göre yapılacağına dayandığını, %68,3'ü üst yönetimin, işletme için gelecekte alması gereken yönü belirlerken İK bilgi ve verilerini kullandığını, %48,3'ü işletmedeki üst yöneticilerin karar verme sürecinde, tüm örgütsel fonksiyonları ve kademeleri (pazarlama, muhasebe, finans, insan kaynakları vb.) birleştirecek şekilde eğitildiğini düşünürken, %23'ü ise bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

İK çalışanlarının %68,3'ü işletmenin İK departmanının, işletmenin stratejik planlama süreciyle bütünüyle entegre olduğunu, %93,7'si işletmenin İKY biriminin çalışmalarını yürütürken diğer departman yöneticileriyle işbirliği sağlamak için yüksek çaba gösterdiğini, %71,6'sı İKY departmanının işletmedeki eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer departmanları düzenli olarak kontrol ettiğini, %86,6'sı İKY biriminin diğer departman yöneticilerinin insan kaynakları ile ilgili kritik sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olduğunu, %68,3'ü işletme İK stratejisinin, yeterli eleman alımı, geliştirilmesi ve muhafaza edilmesine büyük önem verdiğini ve kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirmesini sağladığını, %58,4'ü işletmenin İK stratejisinde, iş gücü maliyetlerini düşürmeye büyük önem verildiğini, %66,6'sı işletmenin İK stratejisinde çalışanların etkinlik ve verimliliğini arttırmaya büyük bir önem verildiğini, %71,7'si işletmenin İK stratejisinde, insan kaynağına yatırım yaparak hizmet kalitesini yükseltmenin yüksek bir öneme sahip olduğunu, %65'i işletmenin İK stratejisinde, tüm personelin bilgi ve becerilerini geliştirmek yüksek bir öneme sahip olduğunu, %60'ı işletmenin İK stratejisi etkili sağlık hizmetlerine yüksek bir önem verdiğini, %58,3'ü işletmenin İK stratejisinde, klinik, yönetim ve destek hizmetlerinde yeniliğin teşvik edilmesine yüksek derecede önem verildiğini düşünmektedir.

## Sonuç ve Değerlendirme

Araştırma kapsamında yer alan anket ve diğer soruların analiz sonuçları incelendiğinde ankete katılan işletmelerde SİKY uygulamalarının belirli oranda gerçekleştiği görülmektedir. Araştırmaya katılan 60 işletmenin %85'inin İK departmanının adı insan kaynakları, %10'u ise personel yönetimi ve endüstri ilişkileridir. Bu durum işletmelerde İKY departmanının öneminin ve rolünün arttığını, aynı zamanda İKY'nin işletmelerde ayrı bir birim olarak çalıştığını da göstermektedir.

Araştırmaya katılan 60 işletmenin holding yapısına bakıldığında, %51,7'si holding yapısı içinde yer alırken, %48,3'ü ise holding yapısı içinde yer almamaktadır. Holding yapısı içinde yer alan işletmelerin SİKY algılarının daha yüksek ve SİKY uygulamalarını gerçekleştirmeye daha yatkın olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan 60 işletmenin işletme stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticinin hangi aşamada katıldığına bakıldığında, %10'u işletme stratejisinin oluşturulmasında, %15'i işletme stratejisinin uygulanmasında, %55'i işletme stratejisinin hem oluşturulmasında hem uygulanmasında, %20'si işletme stratejisini oluşturmada ve uygulamada İK birimine danışmamıştır. Bu bulgulara göre, işletme stratejisinin hem oluşturulmasında hem uygulanmasında İK yöneticisinin katkı sağladığı işletmelerde, İK biriminin üst yönetimde stratejik bir ortak olarak görüldüğünü göstermektedir.

Araştırmaya katılan 60 işletmenin %55'inde İK yöneticileri en üst düzeydeki yönetim kurulu vb. kurullarında yer alırken, %45 yer almamaktadır. Bu bulgudan hareketle, İK departmanının işletme için stratejik bir ortak olarak görüldüğü ve işletmelerde İK departmanının rolü ve öneminin arttığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

İK çalışanlarının %60'ı işletmenin insan kaynakları stratejilerinin, işletmenin stratejileri ile etkin bir şekilde entegre edildiğini düşünmektedir. %71,7'si İK uygulamalarının birbirleriyle tutarlı olacak şekilde entegre olduğunu düşünmektedir. İK çalışanlarının %93,7'si işletmenin İKY biriminin çalışmalarını yürütürken diğer departman yöneticileriyle işbirliği sağlamak için yüksek çaba gösterdiğini düşünmektedir. Bu koşullar Stratejik İKY'nin uygulanma mantığı ile büyük ölçüde uyumaktadır. Çünkü SİKY'de, İK uygulamalarının birbiriyle entegre edilmesi ile başarılabılır. Bu nedenle İKY yaklaşımında odak, bireysel İK uygulamalarından İKY sistemlerine doğru değişmektedir.

İK çalışanlarının %66,6'sı İK stratejisinin, işletmenin genel stratejisi üzerinde yetersiz bir etkiye sahip olduğu ifadesine katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Yani işletmenin İK stratejisi, işletmenin genel stratejisini belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. İK çalışanlarının % 45'i İK stratejisi işletmenin iş stratejisinden farklı olmadığını düşünmektedir. İK çalışanlarının %85'i İK stratejisi, işletmenin stratejisinde gelecekte daha önemli bir etkiye sahip olacağını düşünmektedir. İK çalışanlarının %68,3'ü üst yönetimin, işletme için gelecekte alması gereken yönü belirlerken İK bilgi ve verilerini kullandığını düşünmektedir. İK çalışanlarının %71,7'si işletmenin İK stratejisinde, insan kaynağına yatırım yaparak hizmet kalitesini yükseltmenin yüksek bir öneme sahip olduğunu düşünmektedir. SİKY'de, işletmenin uyguladığı ya da uygulayacağı stratejiler İKY uygulamalarının seçimini etkilemekte ve bu uygulamaların stratejiye uyum sağlaması beklenmektedir. Dolayısıyla, işletme stratejileri belirlenirken ve uygulanırken temel İK fonksiyonları ve uygulamaları dikkate almak gerekmektedir.

Araştırma kapsamında tüm bulgular değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan işletmeler insanı bir maliyet unsuru olarak görmekten çıkmış onu değer yaratan ve işletmeye rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak görmeye başlamışlardır. Bu sonuç SİKY anlamında önemi bir bulgudur.

Ayrıca İK yöneticileri, üst yönetim ekibinin ayrılmaz üyesi olarak düşünülmekte, İK ile ilgili uygulamalar ve stratejiler belirlenirken İKY birimi ve İK yöneticileri dikkate alınmakta, insan işletme için önemli bir başarı faktör olarak kabul edilmekte ve insana yatırım yapmanın ne derece önemli olduğu vurgulanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği evrim ve gelişmeler gözönüne alındığında, bu bulgular işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi ve gerekliliği anlamında yol katedilmeye başlandığını doğrulamaktadır. Çalışma daha geniş bir evrende devam ettiğinden, bundan sonraki araştırmanın daha geniş ve genellenilebilir sonuçlar sunması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

ANTHONY, W., P. L.Perrewe ve K.Michelle Kacmar (1996) "Strategic Management", The Dryden Press, Orlanda.

ARMSTRONG, M. (2006) "A handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page, London

- ARMSTRONG, M.(2008) “Strategic Human Resource Management A Guide To Action”, Kogan Page, London .
- ARMSTRONG, M. (2009) “A Handbook of Human Resource Management Practice”, Kogan Page, London.
- BALABAN, Ö. (2011) “Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: ISO 500 Örneği”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- BARRY A. C, (2004), “The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management”, The Academy of Management Review, Vol.29, No.3 pp. 341-358.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BAYAT, B. (2008), “İnsan Kaynaklarının Stratejik Niteliği” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.10, S.3, ss.67-91.
- BRATTON, J. ve Gold, Jeffrey. (2000). “Human Resource Management: Theory and Practice” Palgrave Macmillan, New York.
- DANIŞMAN, A. (2008), “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları” Nobel Kitabevi, Adana.
- EKİN, N. (1994) “Endüstri İlişkileri”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- GÜRBÜZ, S. (2011) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine etkisi:İnsan kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.15, S.2, ss.397-418.
- KAUFMAN, B. E. (2007) ”Human Resource Management”, The Development of HRM in Historical and International Perspective, Editor: Peter Boxall, John Purchell ve Patrick. Wright, Oxford University Press, New York.
- LENGRICK-HALL, M.L. vd. (2009) “Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field”, Human Resource Management Review, Vol.19, pp.64-85.
- MCMAHAN, G.C, Bell, Myrtle P. ve Virick, Meghna (1998) “Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity and International Issues” Human Resource Management Review, Vol.8, pp.193-214.

- ÖZÇELİK, A. O. ve Aydın, Fulya (2006) “Strategic Role Of HRM in Turkey:A Three-Country Comparative Analysis”, Journal of European Industrial Training, Vol.30, No.4, pp.310-327.
- ÖZDEMİR, Y. (2010) “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- SAYILAR, Y. (2008) “ Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.63, S.2, ss.219-248.
- SCHULER, Randall S. (1992) “Strategic HRM:Linking The People with the strategic needs of the Business” Organizational Dynamics, C.21, S.2, pp.18-31.
- UYARGİL, C. ve Dündar, Gönen (2000) “İşletmelerde İnsan kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi İİBF, ss.675-700, Nevşehir.
- ÜNNÜ A, Ayşe.N ve Keçecioğlu, Tamer (2009) “İnsan Kaynakları Yönetiminden ‘Stratejik’ İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.9, S.4, ss.1171-1192.
- WRIGHT, P. M. ve Scott A. Snell (1998) “Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource Management”, Academy Of Management.
- WRIGHT, P. M ve McMahan, G. C. (1992) “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management” Journal of Management, Vol.18, pp.295-320.
- YILMAZ, H. (2012) “Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin SİKY’ye etkileri: Bankacılık Sektörü Ampirik Bir Araştırma”, Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi, C.4, ss.9-22.