ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA: BİREY, GRUP VE İŞLETME DÜZEYİ UYGULAMALAR

İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim Organizasyon Programı
Yüksek Lisans Tezi

Gonca TEKE BAYBURAN

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

Alanya,2019

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Gonca TEKE BAYBURAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr.Öğr.Üyesi Ali Osman UYMAZ

Üye (Danışmanı) : Dr.Öğr.Üyesi Işık ÇİÇEK

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Nihan SİDAR

Tez Başlığı: Stratejik İnsan Kaynakları Perspektifinde Çalışanları Elde Tutma: Birey, Grup ve İşletme Düzeyi Uygulamalar

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :27/06/2019

Mezuniyet Tarihi :...../...../2019

Dr. Öğr. Üyesi Yakup ARI
Sosyal Bil. Enst. Müdür V.

.....
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİNDE ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA: BİREY, GRUP VE İŞLETME DÜZEYİ UYGULAMALAR" adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir şekilde tarafımca yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıfta bulunduğumu belirtir, bunu şerefimle doğrularım.

Gonca TEKE BAYBURAN

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ iv
TABLOLAR LİSTESİ v
ÖZET x
ABSTRACT xi
ÖNSÖZ xiii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM 5
1. Strateji Ve Stratejik Yönetim Kavramları 5
1.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler 6
1.1.1 Küreselleşme 7
1.1.2 Teknolojik Gelişmeler 8
1.1.3 Deregülasyon 9
1.1.4 İşin Doğasındaki Değişmeler ve Bilgi Toplumuna Geçiş 9
1.1.5 İşgücü Çeşitliliği 10
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi 11
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımının Benimseme Adımları 12
1.3.1. İşletmenin Stratejik Amacının Belirlenmesi 12
1.3.2. Stratejik Planlarının ve Senaryolarının Uygulamaya Taşınması 13
1.3.3.Stratejik Konumlandırma 13
1.3.4.Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi 13
1.3.5.İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması 14
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Görevleri 14
1.4.1. Değer katmayan, rutin idari işlerden kurtulmak 14
1.4.2 Kurum içindeki tüm yöneticileri doğru bilgi ile donatmak 14
1.4.3 Self servis insan kaynakları anlayışı 15
1.4.4. Kişisel yetenekleri ve çabaları kurumsal hedeflere yönlendirmek 15
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uyguladığı Temel Stratejiler 15
1.5.1. İşgücü planlama stratejileri 16
1.5.2. İş gören temin stratejileri 16
1.5.3. Yetiştirme-geliştirme stratejileri 16
1.5.4. Başarı değerleme stratejileri 16
1.5.5. Ücretlendirme stratejileri 16
1.5.6. İş ilişkileri stratejileri 17
1.6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI 17
1.6.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çevre Boyutu 17
1.6.1.1. İç Çevre Değişkenleri 18
1.6.1.2. Dış Çevre Değişkenleri 18
1.6.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu 19

1.6.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu 20
1.6.4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknoloji Boyutu 21
1.6.5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulama Boyutu 22
1.7.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR 22
1.7.1.İnsan Sermayesi Yaklaşımı 22
1.7.2.Evrensel Yaklaşım – En İyi Uygulamalar Yaklaşımı 23
1.7.3.Yapısalcı yaklaşım 24
1.7.4.Durumsal/Koşulsal Yaklaşım 25
1.7.5.Davranışsal Yaklaşım 25
1.7.6.Vekalet Yaklaşımı 26
1.7.7.Temsil Yaklaşımı 26
1.7.8.İşlem Maliyeti Yaklaşımı 27
1.7.9.Güç/İktidar (Kaynak Bağımlılığı) Bağımlılık Modelleri 27
1.8.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI-İŞLEVLERİ 28
1.8.1. İş Analizi ve Tanımı 30
1.8.2.İnsan Kaynakları Planlanması: 31
1.8.3.Personel Sağlama ve Seçme: 31
1.8.4.Performans Değerlendirme 32
1.8.5.Ücretlendirme 33
1.8.6.Eğitim ve Kariyer Geliştirme: 34
1.8.7.Etkili İş İlişkileri Ortamı Yaratma ve Sürdürme: 36
1.8.8.İş Değerlemesi 36
1.8.9.İşçi Güvenliği ve İşçi Sağlığı 37

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA:
BİREY, GRUP VE İŞLETME DÜZEYİ
UYGULAMALAR

2.ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA 39
2.1.ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA AÇISINDAN YAKLAŞIMLAR 42
2.1.1.BİREY DÜZEYİ DEĞİŞKENLER 44
2.1.1.1.İş yaşam Dengesi 45
2.1.1.2.İş-Ücret Tatmini 46
2.1.1.3. Kariyer Gelişim Fırsatları 47
2.1.1.4.Çalışanların Eğitimi 49
2.1.1.5.Çalışanların Sosyal Hakları 50
2.1.1.6.İşe Ulaşım Kolaylığı 51
2.1.1.7.Çalışanları Ödüllendirme 52
2.1.1.8.Esnek Çalışma Saatleri 54
2.1.2.GRUP DÜZEYİ DEĞİŞKENLER 55
2.1.2.1.Ekip Çalışması Fırsatları 56
2.1.2.2.Çalışanlar Arası İletişim 57
2.1.2.3.Adil, Eşit Tutum ve Davranış 60

2.1.2.4.Bilgi Paylaşımı 62
2.1.2.5.Grup Performansı 65
2.1.2.6 Grup Birlikteliği 65
2.1.3.KURUM DÜZEYİ DEĞİŞKENLER 66
2.1.3.1. Güven 68
2.1.3.2.Öğrenen Organizasyonlar 70
2.1.3.3.Değişim Mühendisliği 72
2.1.3.4.Örgütsel Bağlılık 75
2.1.3.5.İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışanları Elde Tutma 77
2.1.3.6.İş Karakteristikleri 78
2.1.3.7.Örgütsel İletişim 79
2.1.3.8 Kurum Kültürü 81
2.1.3.9.Dinlenme ve Sosyal Aktivite Alanları 82
2.1.3.10.Sendikalaşma 84
2.2.Çalışanları Elde Tutmak İçin Gösterilecek Çabanın Stratejik Boyutu İle Çalışanları Elde Tuttuktan Sonra Ortaya Çıkacak Yararın Stratejik Boyutu Değerlendirmesi 85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMA

UYGULAMA 90
3.1.Araştırmanın Amacı 90
3.2. Araştırmanın Yöntemi 91
3.2.1. İstatistiksel Analiz ve Yorumlar 92
3.3. SONUÇ VE TARTIŞMA 159
3.3.1 Bulgular ve Sonuç 159
3.3.2.Yönetsel Uygulamalar 164
3.3.3.İleri Araştırma Önerileri 171
KAYNAKÇA 172
Ek 1: Araştırma Envanter Formu (Çalışanlar için) 194
Ek 2: Araştırma Envanter Formu (İnsan kaynakları yetkilileri için) 197
ÖZGEÇMİŞ 199

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:Stratejik insan kaynakları uygulamalarına yönelik bir süreç 29

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2-1:Ortamsal Faktörlerin Kategorileri 43
Tablo 2-2: Çalışanları Elde Tutma ve Stratejik Boyutları 86
Tablo 3-3:Çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriter dağılımları 92
Tablo 3-4:Çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriter dağılımları 93
Tablo 3-5:20-30 Yaş Arası Lise ve Önlisans Mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterler dağılımları ... 93
Tablo 3-6:20-30 Yaş Arası Lise ve Önlisans Mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterler dağılımları 93
Tablo 3-7:20-30 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü Mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriter dağılımları 94
Tablo 3-8:20-30 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü Mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 94
Tablo 3-9:31-40 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 95
Tablo 3-10:31-40 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 95
Tablo 3-11:31-40 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 96
Tablo 3-12:31-40 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 96
Tablo 3-13:41-50 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 97
Tablo 3-14:41-50 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 97
Tablo 3-15:41-50 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 98
Tablo 3-16:41-50 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 98
Tablo 3-17:51-60 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 99
Tablo 3-18:51-60 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 99
Tablo 3-19:51-60 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 100
Tablo 3-20:51-60 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları 100
Tablo 3-21:Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Yaptığım İş" öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları 100
Tablo 3-22:Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Yaptığım İş" öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları 101

Tablo 3-23:Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Çalıştığım Kurum" öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları 101
Tablo 3-24:Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Çalıştığım Kurum" öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları 102
Tablo 3-25:Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Kişisel Özellikler" öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları 102
Tablo 3-26:Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Kişisel Özellikler" öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları 103
Tablo 3-27:Lise ve Önlisans mezunu kişilerin toplam iş deneyimi dağılımları 103
Tablo 3-28:Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin toplam iş deneyimi dağılımları 104
Tablo 3-29:Toplam iş deneyimi 1 yıldan az olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları 104
Tablo 3-30:Toplam iş deneyimi 1 yıldan az olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları 104
Tablo 3-31:Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları 105
Tablo 3-32:Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları 105
Tablo 3-33:Toplam iş deneyimi 6-10 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları 106
Tablo 3-34:Toplam iş deneyimi 6-10 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları 106
Tablo 3-35:Toplam iş deneyimi 11-15 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları 107
Tablo 3-36:Toplam iş deneyimi 11-15 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları 107
Tablo 3-37:Toplam iş deneyimi 16-20 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları 107
Tablo 3-38:Toplam iş deneyimi 16-20 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları 108
Tablo 3-39:Toplam iş deneyimi 20 yıl ve üzeri olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları 108
Tablo 3-40:Toplam iş deneyimi 20 yıl ve üzeri olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları 109
Tablo 3-41:Lise ve Önlisans mezunlarının aynı işyerinde çalışma süreleri 109
Tablo 3-42:Lisans ve Lisansüstü mezunlarının aynı işyerinde çalışma süreleri 109
Tablo 3-43:Birey olarak kurumdan beklentiler sıralama derecesi 110
Tablo 3-44:Yapılan işin sundukları değişkenine ilişkin tercihler 111
Tablo 3-45:Çalışılan kurumda yapılan iş ile ilgili kişisel beklentiler faktörüne ilişkin tercihler 111
Tablo 3-46:Çalışma grubu düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler 112
Tablo 3-47:Çalışma grubu düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler 113
Tablo 3-48:Çalışma grubu düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihler 113
Tablo 3-49:Kurum odaklı değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler 114
Tablo 3-50:Kurum odaklı değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler 115
Tablo 3-51:Kurum odaklı değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihler 116
Tablo 3-52:Birey düzeyi değişkenler ile kurum ve iş faktörleri arasındaki tercihler 117

Tablo 3-53:Grup düzeyi değişkenler ile iş ve kişisel faktörler arasındaki tercihler 118
Tablo 3-54:Birey düzeyi değişkenler ile kurum ve kişisel faktörler arasındaki tercihler 118
Tablo 3-55:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile kurum faktörleri arasındaki tercihler 119
Tablo 3-56:Birey ve grup düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörler arasındaki tercihler 120
Tablo 3-57:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile kişisel faktörler arasındaki tercihler..... 121
Tablo 3-58:Birey düzeyi değişkenler ile iş ve kişisel faktörler arasındaki tercihler 122
Tablo 3-59:Birey düzeyi değişkenler ile iş ve kurum faktörleri arasındaki tercihler..... 122
Tablo 3-60:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile iş faktörleri arasındaki tercihler..... 123
Tablo 3-61:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile iş ve kişisel faktörler arasındaki tercihler . 124
Tablo 3-62:Grup düzeyi değişkenler ile kurum ve kişisel faktörler arasındaki tercihler 125
Tablo 3-63:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile kişisel ve iş faktörleri arasındaki tercihler 126
Tablo 3-64:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile kişisel faktörler arasındaki tercihler..... 126
Tablo 3-65:Kurum odaklı değişkenler ile kurum ve iş faktörleri arasındaki tercihler 127
Tablo 3-66:Kurum odaklı değişkenler ile kişisel ve kurum faktörleri arasındaki tercihler.... 128
Tablo 3-67:Kurum odaklı değişkenler ile iş ve kişisel faktörler arasındaki tercihler 129
Tablo 3-68:Kurum-İş ve Kişisel Faktörler Arası İlişki 130
Tablo 3-69:Birey-Grup-Kurum Düzey Faktörler Arası İlişkiler 130
Tablo 3-70: Birey düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlerin korelasyonu 130
Tablo 3-71:Birey düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu..... 131
Tablo 3-72:Birey düzeyi değişkenler ve kişisel faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu 132
Tablo 3-73: Grup düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu..... 132
Tablo 3-74:Grup düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu..... 133
Tablo 3-75:Grup düzeyi değişkenler ve kişisel faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu 134
Tablo 3-76:Kurum odaklı değişkenler ve kurum ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu..... 134
Tablo 3-77:Kurum odaklı değişkenler ve iş ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu..... 135
Tablo 3-78:Kurum odaklı değişkenler ve kişisel faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu 136
Tablo 3-79:Kurumla ilgili çalışanları elde tutma faktörlerinin kendi içinde anlamlı derecede farklılığı 136
Tablo 3-80:İşle ilgili faktörler iş görenleri elde tutma faktörlerinin kendi içinde anlamlı derecede farklılığı 137
Tablo 3-81:Kişisel faktörlerin çalışanları elde tutma faktörlerinin kendi içinde anlamlı derecede farklılığı 137
Tablo 3-82:Birey düzeyinde çalışanları elde tutma faktörlerinin kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derecede farklılığı 137
Tablo 3-83:Grup düzeyinde çalışanları elde tutma faktörlerinin kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derecede farklılığı 138
Tablo 3-84:Kurum odaklı çalışanları elde tutma faktörlerinin kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derecede farklılığı 138
Tablo 3-85:Cinsiyet – Kurum, İş Ve Kişisel Faktörlerin Farklılığı 138
Tablo 3-86:Cinsiyete göre birey ve grup-kurum düzey faktörler farklılığı 139
Tablo 3-87:Lise ve önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "yaptığım iş'' öncelikli diyenlerin kişisel açıdan işletmede kalma adına verdikleri cevapların dağılımları 139

Tablo 3-88:Lise ve önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "yaptığım iş'' öncelikli diyenlerin kişisel açıdan işletmede kalma adına verdikleri cevapların dağılımları 140
Tablo 3-89:20-30 yaş arası lise ve önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına görece olarak daha önemli olan kriterler dağılımları (düzeyler) 140
Tablo 3-90:20-30 yaş arası lise ve önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına görece olarak daha önemli olan kriterler dağılımları (iş-kurum-kişisel özellikleri) 140
Tablo 3-91:Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve iş açısından yaptığı tercih dağılımları (iş-kurum-kişisel faktörler) 141
Tablo 3-92:Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları (birey-grup-kurum düzeyleri) 141
Tablo 3-93:Birey düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlerin sıralama derecesi 141
Tablo 3-94:Birey düzeyi değişkenler ve iş il ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin sıralama derecesi 142
Tablo 3-95:Birey düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihlerin sıralama derecesi 142
Tablo 3-96:Grup düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin sıralama derecesi 142
Tablo 3-97:Grup düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihleri sıralama derecesi 142
Tablo 3-98:Grup düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihlerin sıralama derecesi 143
Tablo 3-99:Önem derecelerine göre faktörleri sıralama 143
Tablo 3-100:Kurum düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler 144
Tablo 3-101:Kurum düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin önem derecelerine göre sıralanması 144
Tablo 3-102:Kurum düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler 145
Tablo 3-103:Kurum düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin önem derecelerine göre sıralaması 145
Tablo 3-104:Kurum düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihler 145
Tablo 3-105:Kurum düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihlerin önem derecelerine göre sıralaması 146
Tablo 3-106:Birey olarak yapılan işin sundukları ve kurumdan beklentilere ait yapılan birinci sıra tercihler 146
Tablo 3-107:Çalışma grubu ve ait olunan işletme faktörleri ile ilgili birinci sıra tercih dağılımları 147
Tablo 3-108:Kurumdan ve yapılan işten beklentiler ile ilgili birinci sıra tercih sıralaması 147
Tablo 3-109:Çalışılan kurumdan beklentiler ve ait olunan grup ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 148
Tablo 3-110:Çalışılan kurumdan beklentiler ve ait olunan grup ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 148
Tablo 3-111:Çalışılan kurumdan beklentiler ve ait olunan grup ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 148
Tablo 3-112:Yapılan işin sundukları ile işten beklentilere ilişkin birinci sıra tercih dağılımları 149
Tablo 3-113:Yapılan işin sundukları ile ait olunan grupta kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 149
Tablo 3-114:Yapılan işin sundukları ile ait olunan grupta kurum ile ilgili diğer faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 150
Tablo 3-115:Yapılan işin sundukları ile ait olunan grupta birey ve kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 150

Tablo 3-116:Yapılan işteki kişisel beklentiler ile ait oluna grupta kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 150
Tablo 3-117:Yapılan işteki kişisel beklentiler ile ait oluna grupta birey ve kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 151
Tablo 3-118:Yapılan işteki birey düzeyi değişkenler ve kişisel beklentiler ile ait olunan grupta kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 151
Tablo 3-119:Ait olunan işletme ve kurum ile iş faktörlerinin birinci sıra tercih dağılımları. 151
Tablo 3-120:Ait olunan işletme ve kişisel ve kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları..... 152
Tablo 3-121:Ait olunan işletme ile iş ve kişisel faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları 152
Tablo 3- 122:İnsan kaynakları yetkililerinin görece önemli gördüğü fonksiyonlar..... 153
Tablo 3-123:Çalışanların kurumdan ayrılmalarının olası olumsuz etkileri..... 153
Tablo 3-124:İnsan kaynakları yetkililerinin iyi çalışanları elde tutması ile ortaya çıkacak yarar ile çalışanların ayrılması sonucu ortaya çıkacak zararın analizi..... 154
Tablo 3-125:Performansı yüksek düzeyde olan çalışanların kurumda çalışmayı devam etmeleri ile oluşacak yararın görece olarak sıralaması..... 154
Tablo 3-126:İnsan kaynakları yetkililerinin iş yerinde çalışma süresi..... 155
Tablo 3-127:İnsan kaynakları yetkililerinin toplam iş deneyimi 155
Tablo 3-128:İnsan Kaynakları Yetkilileri Tercihleri..... 156
Tablo 3-129:Performansı yüksek çalışanların kurumda devam etmesi ile ortaya çıkacak yararın önem derecesine göre sıralanması..... 158
Tablo 3-130:Performansı yüksek çalışanların kurumda devam etmesi ile ortaya çıkacak yararın önem derecesine göre sıralanması..... 158
Tablo 3- 131:Görece olarak birinci sırada önemli görülen faktörler..... 164

ÖZET

İnsanlar zamana göre her türlü ihtiyaçları için çalışmayı, örgütlenmeyi, kurumsallaşmayı başarmıştır. Bu başarı beraberinde insanlar için kendi kurdukları örgütlere ait olma gereksinimini de ortaya çıkarmıştır.

Bütün dünya artık mevcut çalışanları geliştirmenin ve onların kurumlarında memnun ve mutlu çalışmasının ilgili kuruma çok daha fazla getirisinin olduğunu bilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada stratejik insan kaynakları uzmanlarının insan kaynakları fonksiyonları çerçevesinde çalışanları işletmede tutabilmek için neler yapabileceği irdelenmiştir. Çalışanların bireysel olarak, yaptıkları işlerden ve ait oldukları grup ile kurumlarından neler bekledikleri yönünde bir çok kriter Ek:1' de belirtilen envanter kullanılarak toplanmış ve Microsoft Office Excel 2016 ile SPSS 22 yazılımları ile incelenmiştir. Bunun yanında stratejik insan kaynakları yetkililerinde çalışanların işletmede kalması ile işletmeden ayrılması sonuçlarını nasıl gördükleri de yine EK:2' de belirtilen envanter kullanılarak incelenmiştir. Bu çalışama kapsamında 166 adet çalışana kolayda örnekleme yoluyla ulaşılmıştır. Nicel araştırma yöntemleri ve betimleyici istatistik bulgularından yararlanılmıştır. Araştırmalar sonucunda çalışanların ait oldukları kurumlarda özellikle ücret, adil davranış, iş ve özel yaşamı dengede tutabilme, grup birlikteliği, yönetici ile iletişim, sorumluluk alabilme ve kurum kültürü gibi faktörlerin olmasını kurumda kalma adına ilk sırada görece önemli bulmuşlardır. Ve birey düzeyinde çalışanları elde tutma faktörleri kurum iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derecede farklıdır. Çalışanlar açısından da faktörlerin önem derecelerine göre sıralanması istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Araştırmanın bulgularına göre insan kaynakları yetkilileri tarafından çalışanları elde tutabilmenin en önemli yararı norm kadro olarak seçilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları işletme yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimine plan ve programlarını belirlerken nelere dikkat etmesi gerektiği yönünde yol gösterici olabilecek bir nitelik doğurmuştur. Bu çalışma, bir çalışanın daha verimli çalışması ve işletmeye aitlik hissedebilmesi için gerekli olan kriterlerin, iş ve kurumun gerektirdiği şartlarla birlikte incelenmesi açısından ve ayrıca işletmeler için daha sağlıklı ve ulaşılabilir hedef koymaları bakımından da önemli bir veri kaynağı teşkil edebilecek özelliktedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışanları Elde Tutma, Birey, Grup ve Kurum.

ABSTRACT

RETAINING EMPLOYEES WITH THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE: APPLICATIONS, OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATION LEVEL

People have succeeded in working, organizing, institutionalization for all kinds of needs by time. This achievement has also revealed the need for people to belong to the organisations they have established.

The whole world now knows that there is much more return on the relevant institution of developing existing employees and their satisfied and happy work in their institutions. From here, this study examined what strategic human resources specialists can do in order to keep employees in business within the framework of human resources functions. Many criteria in the direction of what the employees are doing individually and what they expect from their organization and the group they belong to were collected bu using the inventory specified in appendix 1, and examined with Microsoft Office Excel 2016 and SPSS 22 software. In addition, the strategic human resources authorities have been examined the results of how they see the employees remain in the business or their separation from the business by using the inventory specified in Appendix 2. In this study, 166 employees was easily reached by sampling. Also quantitative research methods and descriptive statistical findings have been used for this study. As a result of the researches, employees found relatively important in the first place for where they belong, especially wages, fair behaviour, work and private life in the balance, group association, management communication, taking responsibility and corporate culture factors such as to remain in the institution.

Also, according to gender, the diversity of individual group and institution level factors is not statistically significant and the factors for keeping employees at the individual level are significantly different from the institution for business and personal factors.And the factors for keeping employees at the individual level are significantly different from the institution for business and personal factors. It is statistically different that the factors are sorted by severity in terms of employees.

The findings of the study resulted in a quality that could be guiding the business management and strategic human resources management in determining the plans and programmes that should be considered. This study is capable of a significant data source for examining the criteria required for an employee to work more efficiently and for feeling in the

business, along with the requirements of the work and institution, as well as for a healthier and achievable target for enterprises.

Keywords: strategic human resource management, employee retention, individual, group and institution

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, stratejik insan kaynakları perspektifinde ve insan kaynakları fonksiyonları çerçevesinde işletmelerin en değerli varlığı olan çalışanları elde tutmanın işletme, stratejik insan kaynakları yönetimi, kurulmuş ekipler ve bireysel olarak çalışan için ne derece önemli olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Öncelikle tez konusunu belirlerken isteklerimi göz önünde bulunduran, çok yoğun çalışıyor olmasına rağmen bana zaman ayıran, bilgi ve tecrübeleri ile çalışmalarım sırasında bana yol gösteren ve tezimde çok emeği olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK'e teşekkürlerimi sunarım.

Değerli dönütleri ile çalışmama destek olan Sayın Jüri üyesi Dr. Öğr. Üyesi Ali Osman UYMAZ ve Dr. Öğr. Üyesi Nihan SİDAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım ve araştırmalarımın her aşamasında bana destek olan çok değerli eşim, babam, kardeşlerim ve beni bekleyen oğullarıma çok teşekkür ederim.

Çalışmalarım ve araştırmalarımın yanı sıra her konuda fedakarlık gösteren, bana en çok destek ve yardımcı olan çok değerli annem Leyla TEKE'ye saygı ve minnet duyarak ayrıca sonsuz teşekkür ederim.

Gonca TEKE BAYBURAN

Antalya, 2019

GİRİŞ

Dünyamız var olduğundan beri sürekli bir değişim içerisindedir. Bu değişimler beraberinde yeni olgular, tanımlar, görevler getirmekte ve yine değişimin etkisi ile sıradanlaşma başlamaktadır. Yaşam ve üretim devam ettiği sürece; yenilenme ve eski ile sentezleme de devam edecektir. Dolayısı ile üretimin tartışılmaz en önemli unsuru insan kaynakları da bu döngüden etkilenecektir.

Yaşamın ve üretimin kaçınılmaz olarak sürekli değiştiğini ve insan kaynaklarının da buna bağlı olarak kendi içerisinde değişim göstermek zorunda olduğunu, bu yüzden de dinamik ve önemli bir unsur olduğunu söyleyebiliriz

Globalleşen ve değişen dünyanın en çok etkilediği faktörlerinden birisi de işletmelerin insan kaynaklarıdır. Değişen rekabet koşulları, dünya pazarı ve işletme yapıları içerisinde insan kaynakları yönetiminin rolü daha stratejik hale gelmiştir. İşletme çalışanlarının yeteneklerinin yarıştığı ve işletmeye değer kattığı dünyamızda, insan unsurunun bir işletme için en önemli değer olduğu fark edilmiş ve bunun sonucunda da insan kaynakları yönetimine düşen görev ve sorumluluklar da bu oranda artmıştır (Yetimaslan, 2010:50). Bu noktadan hareketle, bilişim ve iletişimin en ön planda olduğu günümüzü insan kaynakları çağı ya da dönemi olarak nitelendirmek mümkündür (Öğüt, 2001:73).

Günümüz işletmelerinin artan rekabet ortamında kalıcı olabilmeleri, işletme dışı çevrede meydana gelen değişimi önceden tahmin edebilme, bu değişim karşısında hazırlıklı ve esnek olabilme, değişimi izleme ve bunun etkilerine karşı önlem alabilme yeteneklerine bağlıdır. Rekabet avantajı ancak ve ancak doğru stratejilerin belirlenmesine ve bunların uygulanış biçimlerine bağlı olarak sağlanmaktadır (Yetimaslan, 2010:50).

Ağır rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olmalarının ön koşulu çalışanlarının eğitimli, verimli, kurum amaçlarına uyumlu ve örgüte olan bağlılığıdır. Bu durum işletmeleri insan odaklı stratejiler oluşturmaya ve sürdürmeye yöneltmektedir (Uslu, 2012:15). İnsan kaynağı, işletmelerin hem en büyük üretim ve devamlılık gücü, hem de diğer faktörleri kullanacak çalışanlar olduğu için insan kaynakları faaliyetlerinin amaçlara odaklanmış, çalışanları sürekli geliştiren bir yapıda olması başarı ve rekabet gücü açısından atılacak ilk adım olmaktadır.

Sanayi toplumunda teknolojik ilerlemelerin ciddi boyutlarda hızlı biçimde artması, çalışanların daha bilgi odaklı işlerde çalışmasının önünü açmış ve fiziksel güce dayalı işlerin

azalmasına neden olmuştur. Bu durum insan unsurunun toplumsal ve ekonomik alanda başoyuncu olma özelliği daha da belirginleştirmiştir. Sanayi toplumuna geçiş ile beraber insan kaynağı en önemli güç ve değer olarak bütün sektörlerde yerini almıştır. Bu gelişmelerin sonucunda ise insan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki rolü değişmiş ve işletme içinde çok daha önemli bir konuma gelmiştir (Fındıkçı, 1999:9).

Genel bir tanımlama olarak insan kaynakları söylemi günümüzde işletmelerin bir ürün üretmek amacıyla bütün üretim faktörlerini kullanan en temel kaynak olan insanı ifade etmektedir. Benzer bir görüş ise insan kaynağını, üretim sürecinin en önemli ve olmazsa olmaz unsuru olarak tanımlamaktadır. Bahsedilen bu üretim süreci içerisinde değişim dönemlerine bağlı olarak ilk önce personel yönetimi adı altında var olan insan kaynakları daha sonraki zaman ve süreçlerde insan kaynakları biçiminde adlandırılmıştır. Yine insana atfedilen rollerin değişmesi ile birlikte yönetimin bir parçası olduğu gerçeği fark edilmiş ve de insan kaynakları yönetimi çatısı altında faaliyet ve çalışmalarına devam etmiştir.

Bu bilgiler ışığında; herhangi bir işletmede doğru insan unsurunun sağlanması ve organize edilmesine yönelik tüm faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin çalışma amacını ifade ettiği söylenebilir (Yetimaslan, 2010:37). Yine başka bir tanımda insan kaynakları yönetimini; herhangi organizasyonda insan kaynaklarının işletmeye, çalışana ve bunların çevrelerine yararlı olacak biçimde, faaliyet gösterdiği ülkenin yasalarına da uyarak, yönetilmesini sağlayan çalışmaların tamamı olarak ifade edilmektedir. (Kaynak ve Diğerleri, 1998:16).

Rekabet şartlarının iyice ağırlaştığı bu dönemde örgütler için vazgeçilmez olan devamlılık ve kar etme eylemlerini yerine getirebilmek, doğru şartlarda doğru kaynakları kullanabilmek iyice zorlaşmaktadır. İçinde bulunulan şartlar içerisinde en etkili insan kaynakları çalışmalarını yapabilen ve kullanabilen örgütler başarılı olacaktır. Bu sebep ve zorunluluklar insan kaynaklarına işletmenin uzun vadeli planlarını uygulayan değil aynı zamanda planlama sürecinde yer alan bir rol biçmektedir.

İnsan kaynaklarına atfedilen bu roller de stratejik insan kaynakları yönetimini tanımlar. Bazı araştırmacılara göre stratejik insan kaynakları yönetimi bir sonuç iken, diğerlerine bir süreç, bazılarına göre ise stratejik insan kaynakları yönetimi sonuç ve sürecin karışımı olarak tanımlamaktadırlar (Chen ve Huang, 2005:3).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar tasarlanması ve gerçekleştirilmesi çalışmaları olarak tanımlanabilir (Akgün, 2010:4). Ayrıca yine stratejik insan kaynakları yönetimi, bir

işletmenin önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları çalışmaları olarak ta düşünülebilir (Öğüt ve Demirsel, 2004:282).

Bir işletmenin günümüz koşullarında ve değişken gelecekte başarılı olması için hızlı veya yavaş olan değişime ayak uydurabilme yeteneği ve donanıma sahip olması gereklidir. Bu yüzden stratejik insan kaynakların tarafından işletmenin şu andaki ve gelecekte planladığı konuma uyum sağlayabilecek insan kaynağını belirlemesi ve planlaması çalışmalarının sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli özellik ve yeteneklere sahip, gereken sayıda çalışanı doğru zamanda sağlayacak uygun ve esnek stratejiler hazırlanması amaçlanır (Akgün, 2010:5).

Kârlı olmalarına rağmen, günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu en büyük problem, çevre fırsatlarını değerlendirmek ve etkililiği araştırmak için, beşeri gücü kullanmada sınırlı kalmalarıdır. Gerçekte güçlü bir beşeri potansiyele sahip işletme, en büyük kaynağa sahip demektir. Çünkü bir işletmenin en önemli sayılabilecek kaynağı, çalışan rolüyle insan gücüdür. Bütün üretim faktörlerinin ve işletme içi kaynakların kullanıcısı olan tek canlı çalışandır. Bu sebeple çalışanlar, işletmenin başarısı ve ortaya koyacağı değerin odak noktasını oluşturmaktadır. Genel anlamda yeterli, eğitimli ve yetenekli çalışanlara sahip bir işletme, planladığı hedeflerin birçoğunu gerçekleştirme fırsatı yakalar. Ayrıca günümüz koşullarında işletmelerin insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi ve faaliyetleri ile eşgüdümlü yapılması, uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi bakımından ön koşul haline gelmiştir. Bu nedenle işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması, insan kaynaklarının sağlayacağı veya sağlayabileceği toplam katkıyı iyi analiz edebilmesi ve aralarında ilişki kurabilme yeteneğine bağlı olmaktadır. Bu stratejik bağı kurabilmek adına, işletmenin kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını mümkün kılacak önemli iş stratejileri oluşturmalı ve bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları faaliyetleri belirlenmelidir (Smilansky, 2002:94). Bilinmelidir ki güçlü bir beşeri potansiyele sahip olabilmek ancak iyi ve örgütsel amaçlarla paralel planlanmış stratejik insan kaynakları modeli ile olabilir. Yapılan birçok araştırma göstermektedir ki güçlü insan kaynaklarına sahip olmayı başarmak işgören devir oranının istenilen düzeyde tutabilmek anlamına gelmektedir. İşletmeler bu durumu ancak doğru planlarla ve kendisini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlarla sağlayabilir. Verimli ve başarılı bir stratejik insan kaynakları modeli süreçle birlikte, çalışan bağlılığı, işten ayrılma niyetinden uzaklaşma, kurumda kalma ve bunun sonucu olarak çalışanları elde tutma başarısını getirecektir.

Bir işletmenin plan ve politikaları genel olarak iyi kurgulanmış olsa bile işgören devir oranının yüksek olması, artan bir maliyet oluşturmakta ve kaynakların verimli bir biçimde

kullanılmasını engellemektedir. Her yeni çalışan için planlanan oryantasyon faaliyetleri, işletme içi eğitimler gibi çalışmalar işletmeler açısından çözülmesi gereken problemler olmaktadır. Bu noktada stratejik insan kaynakları yöntemi tarafından çalışanları elde tutma adına planlanmış stratejileri uygulayabilmesi işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Çalışanları elde tutma yöntemi ile çalışanların teşvik edilmesi organizasyon için maksimum düzeyde bir sonuç ortaya çıkaracağından düzenli aralıklarda plan proje yapılması gerekmektedir. Çalışanları elde tutmayı başarabilmek için iş ve gereçleri hem organizasyona hem de çalışanlara yararlı olacak biçimde tasarlanmalıdır. Böyle bir teknik ve strateji ile kendisine uygun görev verilen çalışan yeterlilik duygusu ile mutlu biçimde çalışacaktır. Çalışanları elde tutma faaliyetleri hem işletmelere hem de çalışanlara çok ciddi yararlar sağlayacaktır. Çalışanları cesaretlendirmek, onları teşvik etmek, desteklemek ve ihtiyaçlarına doğru cevap verebilmek onların işletmeye olan güven duygularını ve bağlılıklarını arttıracağından ait oldukları yerde, işletmelerde çalışmaya devam edeceklerdir (Sandhya ve Kumar, 2011:1781).

Çalışanları elde tutabilmek için motivasyonun doğru yönde yönetmek amaçlanmalıdır. Uzun vadede başarı ve artan bir değer kazanabilmek için çalışanlara motivasyon enerjisi verilmeli, onlara uygun ve mutlu olabilecekleri çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Bütün bunların sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için stratejik insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir (Memmott, 2002:2).

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

1. Strateji Ve Stratejik Yönetim Kavramları

Strateji; başta askeriye olmak üzere birçok alanda kullanılan, uzun dönemli amaç ve hedeflerin belirlenmesi anlamına gelen bir kavramdır. Ayrıca strateji bir örgütün elinde bulunan kaynaklar ile nasıl en iyi sonuç alınır sorusuna cevap arar. Stratejik yönetim kavramı ise; örgüt için kaynakların, amaçlara ulaşması bakımından etkili ve verimli şekilde kullanılması ve de örgütün dış çevresinin doğru analiz edilmesi faktörlerini ele alan dinamik bir süreçtir (Yetimaslan, 2010:50). Stratejik yönetim bütün karar aşamalarını da içerisine alır. Bu yönü ile de dış çevre analizlerini yaparak, mevcut olan kaynaklarla doğru kararlar alabilme fırsatı sunar. Ayrıca Stratejik yönetim, bir işletmenin gerektiğinde kendi kendini revize etmesini, değişim yapabilmesini, rakipleri ile arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirleyebilmesini, varsa eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır (Erkoç, 2009:13).

İşletmelerde genel olarak üç farklı karar biçimi vardır; bunlar, operasyonel, yönetsel ve stratejik kararlar biçiminde tanımlanır. Operasyonel kararlar; günlük olan, belli bir rutinde tekrarlanan, kararlar olup, genellikle işletmelerin kendi bölümleri ile ilgilidir. Yönetsel kararlar, genel olarak yapılan tahminler ile el edilen sonuçlar arasındaki olumsuz durumların analiz edilmesine dayanan, düzeltici özellikteki kararlardır. Stratejik kararlar ise, işletme ile işletme çevresi arasındaki ilişkiler ile ilgilenen daha geniş ve kapsamlı kararlardır. İşletmenin bulunduğu iş alanında ve sektördeki yerini ve gelecekte nerede ne olacağının analiz edilmesi ve işletmeyi kendi faaliyet alanında, kendi koşullarında en iyi duruma gelmesini sağlayacak kararlardır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçiş sürecinde işletmeler, büyük değişimler yaşamaktadırlar. İşletmelerin ayakta kalabilmesi söz konusu bu değişime ayak uydurabilme becerisine bağlıdır. Bu değişime ayak uydururken insan kaynakları yönetimlerinin stratejik bir eğilim göstermeye başlaması kaçınılmazdır (Erkoç, 2009:23).

Stratejik insan kaynakları yönetimi bir işletmenin önceden belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi için tasarlanmış, planlı insan kaynakları faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2000:65). Ayrıca Stratejik insan kaynakları yönetimini işletmelerin iç ve dış

çevrelerindeki farklılaşmaları inceleyerek, işletmelerin insan kaynakları stratejilerini belirlenmesi biçiminde tanımlamak mümkündür. İşletmenin çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması hem de işletmenin stratejik planlamasına sistematik olarak entegre edilmesi başarı sağlanması bakımından kritik bir konudur (Bayraktaroğlu, 2001:449).

Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklayabilecek en uygun kavram stratejik entegrasyon olarak ifade edilmektedir (Tikici ve Akdemir, 2002:861). Stratejik entegrasyon, işletmenin iç kaynağı olan insan kaynakları stratejisinin, işletmenin dışsal stratejisi ile arasındaki uygunluğu olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları stratejileri, buna bağlı olarak uyguladıkları politikaları, yol ve yöntemleri rekabet çevresi ve işletme stratejisiyle uyumlu olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2001:449). Stratejik insan kaynaklarının bütün fonksiyonları genel süreci ifade etmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik bütünleşme düzeyi bulunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2000:65).

- *Yönetsel bağlantı:* Bu bağlantı düzeyinde, insan kaynakları bölümü strateji planlaması yaparken ve bu stratejileri uygularken, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tamamı ile ayrıdır.
- *Tek yönlü bağlantı:* Stratejik planlama biriminin işletmenin stratejik planını geliştirerek yapılan plan hakkında insan kaynakları bölümünü bilgilendirdiği düzeydir.
- *İki yönlü bağlantı:* Bu düzeyde, stratejik planlama birimi, işletmenin stratejik planları hakkında ilk önce insan kaynakları departmanını bilgilendirir, sonra insan kaynakları uzmanları bu stratejilerin kendileri ile ilgili olan yönlerini inceleyerek ortaya sonuçları stratejik planlama birimine iletir. Daha sonra, stratejik kararlar alınarak yürütülmek üzere insan kaynakları bölümüne geri gönderilir. Bu şekilde birbirleri ile koordineli çalışan strateji uzmanları ve insan kaynakları uzmanları arasında bütünleşme sağlanmış olur.
- *Bütüncül bağlantı:* Bu bağlantı düzeyinde ise, insan kaynakları departmanı stratejik yönetim biriminin ayrılmaz bir üyesi ve tamamlayıcısı durumundadır. İşletmeler artık strateji yöntemleri ile uygulama süreçlerini kendi bünyesinde toplayan insan kaynakları strateji ve fonksiyonlarına sahiptir.

1.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Günümüz rekabet ve iş ortamında işletmeler, daha hızlı, daha etkili, daha esnek ve daha rekabet edebilir olmak için yoğun bir çalışma yapmak durumdadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimini daha iyi tanımlayabilmek için gelişiminde etkili olan sebepleri ve bu

sebeplerin getireceği sonuçları açıklamak gerekmektedir. (Yetimaslan, 2010:55). Bunlar; (Dessler, 2000:9).

1.1.1 Küreselleşme

Küreselleşme, ülkeler arası ticari engellerin azaltılması hatta bir süreç olarak zaman içerisinde kaldırılarak bütün dünyanın tek bir pazar haline gelmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımla birlikte küreselleşme kavramı, ulusal ekonomilerin ayrı ayrı oluşturduğu her bir ekonomiden üretimin ve tüketimin uluslararası olduğu, ülkeler arasında finansal sermayenin serbestçe dolaştığı bir ekonomiye doğru olan dönüşüm veya dönüşüm süreci olarak ifade edilmektedir.

Tam anlamıyla küreselleşme; bütün ülkeler arasında ekonomik, sosyal ve politik ilişkilerin başlaması, yaygınlaşması ve gelişmesi, görüş, inanış ayrılıklarına bağlı kutuplaşmaların, ayrılıkların çözülmesi, farklı kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması ve de ortak noktaların oluşması olarak tanımlanmaktadır (Erkoç, 2009:20). Küreselleşme, genel olarak 1980'li yıllarda hazırlanan uluslararası ticari sözleşmeler ve anlaşmalar sayesinde başlamıştır. Dünyanın önemli bir ölçeğinde işletmeler ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara sunarak istedikleri yerde ticaret yapabilme fırsatı yakalamışlardır. Bu durum küresel rekabeti de aynı oranda arttırmıştır. İşletmeler, farklı pazarlara girmenin avantajlarını yakalamaya çalışırken bir yandan da bölgesel kültürel farklılıkları izleyerek ve insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısıyla yaklaşarak, rekabet zorluklarını aşmaya çalışmış ve başarı sağlamaya başlamışlardır.

Dünyadaki ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişimler ulusal devlet sınırlarını aşarak ve uluslararası boyutlara ulaşmıştır. Bu gelişmelerin yanı sıra, işletmeler için ağır rekabet koşullarında başarı şartı olarak çalışan dediğimiz insan unsuru ilk sırada yer almaya başlamış, insan kaynağına yapılan yatırım, bir maliyet unsuru olarak görülmekten vazgeçilmiştir (Azad Chacoohei, 2013:21).

Günümüzde bütün sektörler arasında yaşanan rekabet baskıları ve bununla karşı karşıya kalan işletmeler, küreselleşme sonucu uluslararası rekabette daha etkin, daha aktif ve verimli olmak zorundadırlar. İşletmeler dünyada var olan küresel pazarda rekabet avantajı olarak teknolojik gelişim, güçlü sermaye, düşük maliyet, iyi kalite ve yeni pazarları kullanma gibi unsurların yanında özellikle çalışanların gelişiminden ve onların eğitiminden faydalanmak istemektedirler (Akgeyik, 2002:43).

1.1.2 Teknolojik Gelişmeler

Teknoloji; üretim yöntemlerini, üretim yöntemlerinde kullanılan her türlü araç, gereç, donanım ve aletleri kapsayan bir bilgi bütünlüğü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca teknoloji, üretim için kullanılan bilginin gerçek hayatta da kullanılmasına ilişkin tekniklerin tamamını ifade etmektedir. İnsanın bilgisini çeşitli üretim süreçlerinde, değer ifade eden her türlü çıktının oluşumunda ve çevresini değiştirmek amacıyla kullanması da teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler ise üretim yöntemlerini, kullanılan her türlü donanım, araç, gereç ve aletleri kapsayan bilginin süreç içerisinde gelişmesi olarak açıklanmaktadır (Tokol, 2000:2).

Hızla değişen ve gelişen teknoloji, yeni meslek ve işlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yeni meslek ve işler ise yine farklı yeni niteliklere sahip işgücü ihtiyacı anlamına gelmektedir. Yeni işleri yapabilecek yetenek ve becerilere sahip çalışanı sağlamak ise kolay olmayan bir süreçtir (Bingöl, 2003:59). Bu yüzden insan kaynakları bölümüne oldukça fazla iş düşmektedir. Bu yüzden stratejik insan kaynakları yöneticileri değişen ve gelişen ortamlara uygun stratejiler geliştirmek zorundadır.

Teknolojik gelişmeler sayesinde bütün işletmeler, hem daha fazla rekabetçi olmaya zorlanmakta hem de yaptıkları teknolojik çalışmalar sayesinde diğer örgütlere göre rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedirler. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarını da doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilemektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri için yapı ve süreçlerini gözden geçirerek yeniden tasarlaması, her türlü motive edici faktörlerini ve planlarını güncellemesi, iş tanımlarını yeniden yapması, yeni eğitimlerin verilmesi, değerlendirme plan ve programları oluşturması gerektirmektedir. Bunları yapabilen ve çalışanlarına benimsetmeyi başarabilen işletmeler rekabet üstünlüğü elde ederek hem de maliyetlerin düşmesini sağlayarak daha fazla kar elde edebilmektedirler.

Hangi sektörde olursa olsun özel, kamu, küçük, orta veya büyük, bütün işletmeler devamlılığını sağlamak ve sektörde kalabilmek için bir şey üretmek durumundadır. Zaten işletmelerin kuruluş amacı da budur. Bu amaçlar doğrultusunda da bütün işletmeler teknolojinin birazını veya bir şekilde bir biçimini ya da bir kısmını istihdam etmek zorundadırlar (Mello, 2002:38). Bütün işletmelerin az veya çok teknolojiyi kullanmak zorunda olması nedeniyle teknolojideki herhangi bir değişim ekonomi içerisinde yer alan sektörleri, rakipleri, işletmeleri ve çalışanları az ya da çok etkilemektedir. (Tokol, 2000:3). Günümüzde özellikle bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmelerin, üretim sektörüne göre hizmet sektöründe daha fazla hissedilmektedir. Hizmet sektörünün ana kaynağının da insan olduğunu

göz önüne aldığımızda insan kaynakları faaliyetlerinin sürekli olarak değişmek ve yenilenmek zorunda olduğu gerçeğini ifade etmek yerinde olacaktır.

1.1.3 Deregülasyon

Her durumda daha esnek, daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak işletmelerin devamlılığı için oldukça önemlidir. Birçok sektörde devlet düzenlemeleri ile ortaya konan sınırlamalar süreç içerisinde kalkmakta ve mevzuatlar genişletilmektedir. Bunun en önemli sonucu, çeşitli pazarların ani ve hızlı bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli, yetenekli ve esnetilebilir işgücüne olan ihtiyaçların artması durumudur (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004:280). Bu yüzden işletmeler çalışanlarının ani durumlara olumlu tepki verecek donanımda ve beceride yetiştirmek zorundadır. Her türlü eğitim ve geliştirmeler ile çalışanları desteklemek, iyi yetişmiş çalışanları ellerinde tutmak için yapılabilecek en iyi stratejik çalışma olarak görülmektedir.

İşletmeler artık daha rekabetçi ve daha güçlü olmak zorundadırlar. Dünyada yaşanan beklenmedik, hızlı değişim ve küreselleşme günümüzde rekabetin şeklini ve yapısını da beraberinde değişmiştir. Bu durumun sonucu olarak rekabet yarışları da acımasız ve yıkıcı hale gelmiştir. Rekabet edebilir olabilmek ve rakip kalmak için işletmeler, aralarında güç birliği ve iş birliği yapmışlardır. Yönetimde kalite ve müşteri odaklılık, esneklik, yaratıcılık vazgeçilmez unsurlar arasında yer alarak önemli avantajlar sağlamıştır (Erkoç, 2009:20). Bu gelişmelere bağlı olarak işletmelerin küreselleşen dünyanın getirmiş olduğu fırsatları yakalamak, sorunları daha hızlı ve sistemli bir şekilde çözebilmek için daha güçlü stratejik çözümlere ihtiyaçları vardır. Bu çözümleri hayata geçirecek çalışanlarında değişken yapıya uyum sağlayabilecek özellikte, eğitimli ve yetenekli olması gerekmektedir.

1.1.4 İşin Doğasındaki Değişmeler ve Bilgi Toplumuna Geçiş

Küreselleşme, deregülasyon ve teknolojik ilerleme üretim sürecinin doğasını doğrudan veya dolaylı olarak değiştirmektedir. Bu değişim ile gelişmeler sonucunda ürün odaklı anlayıştan hizmet odaklı anlayışa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Ortaya çıkan bu dönüşüm de beraberinde bilgi çalışanlarına olan ihtiyacı arttırmaktadır. Döngüsel olarak ortaya çıkan değişimler ve gelişimler insan kaynaklarına da stratejik bir bakış açısıyla bakmayı zorunlu kılmıştır. Ayrıca tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş uzun bir zaman diliminde gerçekleşmişken, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızı çok daha çabuk

olmuştur. Yeni yöntemlerle düşünme, yönetme ve çalışmanın mutlak zorunluluk haline geldiği bilgi çağının toplumu, hayat boyu öğrenim ve eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen birey ile öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir. Bilgi toplumu aşaması ile birlikte bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. (Erkoç, 2009:19). Bilgiyi kullanabilen çalışan ve işletmeler başarılı olup rekabet üstünlüğü sağlarken iş yapılarını ve bilgi teknolojilerini geliştirmeyen işletmeler sektördeki üstünlüklerini kaybetmiş hatta yok olmaya başlamıştır.

1.1.5 İşgücü Çeşitliliği

Küreselleşme ile birlikte değişen iş dünyasında bilgi işçisinin ortaya çıkması, nitelikli eleman ihtiyacını arttırmıştır (Erkoç, 2009:22). Bunun yanında cinsiyet, yaş, değerler, tutumlar ve kültürel farklılıklar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Azınlıklar, yaşlılar gibi daha önce çalışmayan kesim aktif işgücüne girdikçe işgücü çeşitliliği de giderek artmaktadır. Artan çeşitlilik beraberinde insan kaynaklarına daha fazla sorumluluk yüklemekte ve insan kaynakları yönetiminden en etkin şekilde yararlanmayı zorunlu hale getirmektedir. İnsan kaynakları planlama yaparken bu çeşitliliği ve karmaşıklığı göz önünde bulundurucu çalışmalar yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durum zaten karmaşık olan davranışlara sahip insanları idare ve koordine etmek için çalışan insan kaynaklarını stratejik planlar yapmak zorunda bırakmıştır. Planlamasını doğru yapabilen insan kaynakları bu karışık ve karmaşıklıktan en doğru biçimde yararlanmıştır.

Günümüz rekabet ortamında her işletmenin sahip olduğu teknoloji ve ölçek ekonomileri gibi geleneksel kaynaklar, rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesinde eskisi kadar etkin değildir. Buna karşılık kolayca taklit edilemeyen ve yeri doldurulamayan özelliği ile işletmeler için kıymetli olan insan kaynaklarının da önemi anlaşılmıştır. Doğru çalışanları doğru pozisyonda işe alma, çeşitli öğretici eğitim programları ile ilgili çalışanlara bilgi, beceri, nitelik ve yeteneklerini geliştirme, kariyer gelişim fırsatları sunma, onların işe ve işletmeye bağlılığını sağlama, motivasyon gibi çeşitli uygulamalarıyla insan kaynakları yönetimi, işletme hedeflerine ulaşılmasına ciddi oranda katkı sağlamakta, işletme için rekabet üstünlüğünü sürdürmeye yardımcı olmakta aynı zamanda çalışma yaşamının, çalışanın yaşam kalitesini artırmaktadır. Bu anlamda stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin diğer fonksiyonlarının yerine getirilmesine sadece destek olmakla kalmayıp, işletmenin genel stratejilerinin oluşturulması ve hayata geçirilmesi aşamalarında önemli bir yere sahip olan yönetim biçimidir (Bayat, 2008:67).

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Günümüzde işletmeler küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak ölçeklerini büyütmekte böylelikle daha karmaşık yapıdaki faaliyet sistemlerine geçmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, örgütlerin başarılı olabilmeleri için, karşılaşacakları karmaşık yapıdaki tehditler ve fırsatlara ilişkin tahminlerle öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri aktif bir biçimde uygulamaları gerekmektedir. Bu sebeple bütün dünyada stratejik yönetimin önemi anlaşılmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992:92).

Stratejik insan kaynakları; çalışanların mevcut performansını arttırmak, yenilikçilik ve esnekliği özendirmek, verimli çalışmalarını sağlamak, oluşmuş örgüt kültürünü çalışanlara kazandırmak ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaçları ile hedeflerinin birbirine bağlı olması biçiminde ifade edilmektedir (Öğüt ve diğerleri, 2004:283).

Giderek daha da karmaşıklaşan dünyada insan kaynakları yönetiminin işletme açısından oldukça önemli stratejik açılımları olduğu işletmeler tarafından algılanmaya başlanmıştır. Bu stratejik açılımların temelinde ise, keşfetmeye, yeniden tasarlamaya ve geleceği şekillendirmeye yönelik olarak yaratıcılığın, keşif yapmanın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği, bütün çalışanların strateji oluşturma sürecine tam katılım sağlamaları ile ortaya çıkan bir anlayış vardır. Bu bakımdan stratejik insan kaynakları değişen dünya ve işletme yapılarına şekil vermekte ve daha rasyonel kararlar almada kolaylık sağlamaktadır. Genel olarak strateji ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi gelişim ve bütünleşme süreci olarak dört aşamada ele almak mümkündür (Erkoç, 2009:29).

İlk aşamada; stratejik planlama grubu ve insan kaynakları yönetimi departmanı, kendi başlarına ayrı ayrı olarak çaba göstermektedirler. Bu iki grup birbirleriyle ilişki içinde olmadan işletme içinde çalışma yapmaya ve bir yer edinmeye çalışmaktadırlar.

İkinci aşamada, insan kaynakları yönetimleri ile planlama grupları arasındaki bağlar basit derecede gelişmeye başlamıştır denilebilir. İşletmelerin insan kaynakları bölümü, bu aşamada gerçek anlamda işletme stratejisini belirleme durumundaki stratejik planlama grubuna ihtiyaç duyduğu her türlü işgücü bilgilerini sağlamaktadır.

Üçüncü aşamada, insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler giderek yoğunlaşmış bir durumdadır. İlgili aşamada insan kaynakları yönetiminin, işletmenin strateji belirleme sürecinde ve özellikle uygulama çalışmalarına fiilen katkıda bulunmaya başladığı görülmektedir. Yine bu aşamada etkin bir stratejik insan kaynakları

yönetimi için gerekli olan strateji ve insan kaynakları arasındaki bağlantıların tamamlanması söz konusudur.

Dördüncü ve son aşamada ise; stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin beklenmedik her türlü içsel ve dışsal olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, bu değişkenlere göre esneklik gösterebilecek çalışanlar yetiştirmekte ve bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Her türlü çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, insan kaynakları işlevi de aktif bir biçimde katkıda bulunmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimini etkili bir şekilde tanımlayabilmek için insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramları arasındaki belirli farklılıkları açıklamak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde uygulamalar ve süreçler birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir (Yetimaslan, 2010:51). Stratejik insan kaynakları yönetiminde ise insan kaynakları planlarının işletme planlarında bağımsız olması düşünülemez. İşletmedeki mevcut tüm stratejiler birbirleri ile bağlantılı ve eşgüdümlü olarak ortak amaç için yapılmalıdır. İnsan unsuru her konuda en ön planda ve uygulayıcı konumunda olduğu için insan kaynakları stratejilerinin işletme ve diğer tüm stratejilerden ayrı ve bağımsız olması kabul edilemez bir durumdur. Böyle bir durumun gerçekleşme ihtimali işletmeleri başarıya değil başarısızlığa götürür.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımının Benimseme Adımları

İnsan kaynakları bölümünde stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve uygulanması beş adımda tamamlanacak bir çalışmanın sonucunda oluşmaktadır. Bu adımlar; (Barutçugil, 2004:53).

1.3.1. İşletmenin Stratejik Amacının Belirlenmesi

İşletmenin strateji belirleyicileri, işletmenin özelliği, hangi alanda faaliyette bulunduğu, başarı ifadesinden ne anladığı, nasıl yorumladığı, neler beklediği, hangi katma değeri ortaya çıkardığı, gelecek ile ilgili planının ne olduğu ve ne yapmak istediği gibi soruları önce cevaplandırmalıdır. Sonra, insan kaynakları yönetiminin, hangi işlerin yapılacağını, çalışanların nasıl seçileceğini, hangi pozisyona nasıl yerleştirileceğini ve eğitileceğini, bu çalışanların hangi tutum ve değerlerle verimli, yüksek performanslı takımlara dönüştürüleceğini belirlemek ve gerekli çalışmaları planlamak durumundadır.

1.3.2. Stratejik Planlarının ve Senaryolarının Uygulamaya Taşınması

İşletmelerin uzun vadeli ve geniş kapsamlı planlarını hayata geçirebilmesinin ilk koşulu, ilk olarak nitelik, eğitim ve yetenek olarak doğru insan kaynaklarına sahip olmasıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, stratejik planlara bağlı olarak doğru çalışanı doğru pozisyonda çalışacakları işe alma, eğitim, kariyer planlama, performans yönetimi gibi konularda doğru kararlar almak ve alınan bu kararlar doğrultusunda işlem yapmak durumundadır. Bu süreçte, işletmenin gelecek için planladığı başarısı açısından önem arz eden unsurların tanımlanması, sosyal, ekonomik, yasal, politik gibi dış çevre faktörlerinin işletmeyi uzaktan veya yakından nasıl etkilediğinin belirlenmesi, rakiplerin uyguladıkları stratejilerin analiz edilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması gibi çalışmalar yapılır

1.3.3.Stratejik Konumlandırma

Stratejik planını yapan veya gelecekte nerede olacağına dair senaryosunu hazırlayan bir işletme, bulunduğu sektörde rakiplerine göre hangi stratejik konumda olabileceğini, olmak istediğini ya da olması gerektiğini de belirlemelidir. Stratejik konumlandırma sayesinde işletme kendisini daha doğru değerlendirme fırsatı bulacak ve sektördeki gelişmelere daha hızlı ve etkili cevap verebilme fırsatı yakalayacaktır. Stratejik konumlandırma ile işletmeler insan kaynakları planlaması, doğru çalışanların doğru pozisyonda işe alınması, dış kaynak kullanılması gibi alanlarda daha başarılı çalışmalar elde edecektir. Ayrıca çalışanlara bilgi ve beceri kazandırılması, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamaların doğru yönetilmesi, süreçlerin belirlenmesi ve doğru strateji ve sistemlerin kurulabilmesine fırsat tanıyacaktır.

1.3.4.Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi

İşletmenin stratejik amacının belirlenmesi, plan ve programların uygulanması ile stratejik konumlandırma süreci işlerken önemli insan kaynakları konularının neler olduğunun da saptanması gerekir. Hangi konularda yapılacak olan iyileştirmelerin, değişimlerin ve çalışmaların gerçek anlamda işletmenin stratejik amaçlarına katkı sağlayacağı, işletme açısından bir değer oluşturacağı ve rekabetçi üstünlükleri nasıl sağlayacağı belirlenmelidir. İşletme içi ve dışı bütün alanlarda uygulayıcı durumunda olan insan kaynaklarının planları içselleştirmesi ve ilk önce kendi içinde revize edebilmesi stratejik açıdan işletmeye olumlu katkıda bulunacaktır.

1.3.5.İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması

İnsan kaynakları yönetimi, işletme tarafından oluşturulmuş vizyon, misyon, stratejik hedefler, planlar, organizasyon kültürü, çalışanların, yöneticilerin inanç ve değerler sistemini ve gelecekteki stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli plan ve politikaları da belirlemeli ayrıca bu plan ve politikaları uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak çalışanları elde etmeli ve bu çalışanları doğru bilgi, beceri, eğitim ve tutum ile güçlendirmeli, uygun amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmelidir.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Görevleri

Stratejik insan kaynakları yönetiminin 4 temel görevi vardır. Bunlar; (Bayat, 2008:69)

1.4.1. Değer katmayan, rutin idari işlerden kurtulmak

Araştırmalar, insan kaynakları uzmanlarının zamanlarının çok büyük bir bölümünün değer katmayan, rutin idari işlemlere harcamak zorunda kaldıklarını göstermiştir. Hackett Group'un 1998 Nisan ayında yayınladığı "İnsan Kaynaklarında En İyi Uygulamalar" araştırmasında, insan kaynakları uzmanlarının zamanlarının %68'ini idari, rutin operasyonel işlemleri yapmak için ayırdıklarını ve geriye kalan zamanlarının yalnızca %32'sinde işletmeye değer katan, hedefe ve kaliteye dönük işlerde kullanabildiklerini saptanmıştır. Bu sonuçlar stratejik insan kaynakları çalışmalarının zamanı da daha verimli, amaç ve hedeflere ulaşmada daha etkili kullanabilmede çok önemli olduğunu göstermiştir.

1.4.2 Kurum içindeki tüm yöneticileri doğru bilgi ile donatmak

İnsan kaynaklarının idari ve rutin işlere çok fazla zaman ayırdığı bir ortamda, kalite ve gelişim ile ilgili planlar ertelenmek zorunda kalabilir. Bu durum çalışanların aldıkları eğitimden, kariyer ve performans yönetimine kadar birçok uygulamayı dolaylı veya doğrudan etkiler. Sonuçta işletmeler, istedikleri kurumsal gelişimin sağlanmaması, işgücü devir oranının artış göstermesi, çalışanlara yönelik olmayan istenilen kalitede ve etkililikte olmayan eğitim programlarının planlanması, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak beceri ve niteliklerin çalışanlara sağlanamaması gibi istenmeyen durumlarla karşılaşılır. Bu istenmeyen durumların analiz edilmesi ve değerlendirilmesi zor olduğu için, daha baştan

stratejik insan kaynakları çalışmaları ile işletme açısından istenen hedeflere ulaşma kolaylaşacak, zaman ve her türlü kaynaklar boşa harcanmamış olacaktır.

1.4.3 Self servis insan kaynakları anlayışı

Self servis insan kaynakları yönetim anlayış, bilginin göndericiden yani ana kaynağından alınmasını hedefler. Böylelikle en doğru bilgiye, en doğru zamanda ve kolayca ulaşılmış olacaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bütün işletme fonksiyonlarını insan kaynakları fonksiyonunun içinde bir bütün olarak ele almaktadır. Self servis insan kaynakları yönetim anlayışı ile çalışanlar kendilerine ait bilgilere kolayca ve şeffaf biçimde erişebilmekte, işletme içinde başka pozisyonlara başvuru yapabilmekte, gelişim ve eğitim başvuruları yapabilmekte, kendileri ile ilgili değişimleri veya yeni bilgileri sisteme kolayca girebilmektedirler. Herkes kendisine ait en doğru ve en yeni bilgiyi teknolojik ortamda aktarmaktadır. Böylece stratejik insan kaynakları basit ama zaman alıcı bu rutin işlerden kurtulmaktadır.

1.4.4. Kişisel yetenekleri ve çabaları kurumsal hedeflere yönlendirmek

Başarılı stratejik insan kaynakları uygulamaları, çalışanlarının yetkinliklerini işletme stratejileri ile birleştirmektedir. Bu birleştirme süreci, işletmelerin hedef ve stratejilerin belirlenmesi ile başlamaktadır. İşletme için amaç ve hedefler belirlendikten sonra, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için hangi temel yetkinliklerin gerektiği belirlenmektedir. Sonuçta, eğitim ve her türlü nitelik geliştirme, beceri kazandırma uygulamaları, kariyer yönetimi, performans ölçümü bu yetkinlikler açısından değerlendirilmektedir. Bu sistem; işletmelere, en iyi çalışanın en doğru pozisyona yerleştirilmesi, kariyer fırsatı ve eğitim yönetiminin işletme hedeflerine uygunluğu, dinamik ve sürdürülebilir bir kariyer süreci, yetkinliklere dayalı ödüllendirme gibi yararlar sağlamaktadır.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uyguladığı Temel Stratejiler

Stratejik insan kaynakları yönetimi dış çevreyi, rekabeti, işletme dışı insan kaynakları dinamiklerini ve çevrede oluşan fırsat ve tehditleri inceleyerek analiz ederek, uzun vadede neler yapabileceğine odaklanmalıdır. Tüm bunları yaparken de işletmenin kültürüne, altyapısına uygun adımlar belirlemeli ve alınan kararları örgütün tüm paydaşlarına benimsetebilmelidir. Tüm bunları kontrollü bir biçimde uygulamak stratejik insan

kaynaklarının temel uğraşlarıdır. Genel manada insan kaynakları yönetim stratejilerini 6 farklı biçimde gruplamak mümkündür (Erkoç, 2009:30).

1.5.1. İşgücü planlama stratejileri

İşgücüne ilişkin gereklilikleri belirlemek. Doğru pozisyona doğru çalışanı yönlendirebilmek. Çalışmaları en etkili ve verimli biçimde gerçekleştirmek için gerekli olan bütün eğitimleri vermek ve doğru zaman planlaması yapmak olarak sayılabilir.

1.5.2. İş gören temin stratejileri

İşletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinlikte ve eğitimli çalışan, yapılacak olan işe ayrılan ekonomik diğer kaynaklar, işletmenin faaliyet konusu, işgücü ve ürün piyasası şartları, yasal sorumluluklar gibi faktörler bu stratejilerin planlama ve uygulama aşamasını şekillendirir. Örnek vermek gerekirse işgücü temin etme stratejileri, çalışanların temininde içe dönük ya da dışa dönük kaynaklar arama stratejileri verilebilir.

1.5.3. Yetiştirme-geliştirme stratejileri

Bu stratejilerin belirlenmesinde çalışanların eğitimi, bilgisi, yetenekleri, işletmenin yeni teknolojileri kullanabilme kapasitesi, üst yönetim ve liderlerin kariyer planlama ve yönetim sürecine yaklaşımı, çalışanlar için planlanan eğitim maliyetleri gibi faktörler rol oynamaktadır. Bu stratejilere ise çalışanların bireysel ya da grup halinde eğitim stratejileri, işbaşında eğitim ya da iş dışı eğitim stratejileri örnek olarak verilebilir.

1.5.4. Başarı değerleme stratejileri

İşletmenin başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Bu yüzden çalışanları değerlendirmek bir çeşit zorunluluktur. Çalışanları değerleme sisteminin organize edilmesi, nasıl değerlendirme yapılacağının belirlenmesi ve yöntemlerinin seçilmesi gibi etkenler bu stratejiler içinde etkilidir. Çalışanlar için performans değerleme stratejileri, başarıları ödüllendirme ve geliştirmeye dönük performans değerleme gibi stratejiler planlama örnek olarak verilebilir.

1.5.5. Ücretlendirme stratejileri

Bu stratejilerin oluşturulmasında özellikle işletme ölçeği belirgindir. Örneğin büyümekte olan bir işletme teşvik edici ücret stratejisi ve politikası uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışabilir. Bu strateji grubu için; başlangıç seviyesinde ücret politikası, esnek ücretlendirme stratejileri, bireysel ya da grup düzey teşvik edici ücret stratejileri örnek olarak gösterilmektedir.

1.5.6. İş ilişkileri stratejileri

İşletmenin içinde bulunduğu şartlara ve durumlara göre iş birliği yapması veya yalnız hareket edebilmesini öngören stratejilerdir. Bu stratejilere, disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet etme veya işbirliği içinde çalışma stratejileri, iş güvencesi stratejileri gibi çalışmaları örnek vermek doğru olacaktır.

1.6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI BOYUTLARI

Stratejik insan kaynakları uygulamaları beş farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar; çevre boyutu, yatay ve dikey boyut, uygulama boyutu ile teknoloji boyutudur.

1.6.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çevre Boyutu

İşletmeleri çevrelerinden tamamen uzak ayrı birer kuruluş olarak düşünmek imkansızdır. Tüm değişim şartları ile birlikte dış çevrenin bir parçası durumundaki açık sistemler haline gelen işletmeler kapılarını tamamen kapatıp, çevrede meydana gelen tüm değişime kulak tıkayamaz, kayıtsız kalamazlar. Bu olumsuz durum stratejik düşünmeye tamamen aykırıdır. Ayrıca işletmelerin varoluş nedenlerinin sorgulanmasına neden olacak bir durumdur. Çünkü bir işletmeye gerekli kaynakları sunan da, faaliyetlerine kısıtlamalar ve sınırlamalar getiren de bağlı olduğu çevresidir. Buradan çıkarılacak en önemli sonuç, bir işletmenin çevresinde meydana gelen her yeni değişiklik o işletmenin üretimini, pazarını etkileyecek ve faaliyetlerini değiştirecek özellikler taşır (Akyüz, 2001:82).

Değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek ancak çalışanların her türlü olumlu veya olumuz değişimi fark edip bunu stratejik insan kaynakları faaliyetlerine yansıtabilme yeteneklerine bağlıdır. Çalışanların hem bütün çevrelerini sürekli olarak takip etmesi ve buna uygun stratejik cevaplar verebilmesi işletmenin değişen çevre koşullarına adaptasyonunu kolaylaştıracaktır (Erkoç, 2009:34).

1.6.1.1. İç Çevre Değişkenleri

İşletmeler kapalı sistemler değildir. Çevrelerine bağlıdırlar ve çevrede meydana gelen bir değişim ona tepki vermelerini gerekli kılmaktadır. Çevresinde oluşabilecek herhangi bir değişim, işletmenin ilk etapta dengesini bozacak ve yeni bir denge tutturması için onu zorlayacaktır. Bu süreç içinde işletme çevresinde gerçekleşen değişimi iyi analiz edip, anlayabilmeli ve uygun yeni stratejileri zaman geçirmeden geliştirmeli, uygulamalı böylece devamlılığı sağlamalıdır (Erkoç, 2009:34). Hatta başarılı stratejiler doğru izleme ve çevrede olabilecek değişimleri doğru tahmin edebilme yeteneği ile oluşturulmuş stratejiler olarak kabul edilir. Bunun yanında İşletmelerin yapılarına değişim yönetimini ekleyebilmeleri çevredeki dönüşüme ayak uydurmalarını sağlanabilir. Aksi şartlarda rekabet etmek zorlaşacak ve işletme içinde daha fazla karmaşaya sebep olacaktır. İstenmeyen bu durumda ilgili işletmeyi çevresine göre daha geri durumda bırakacak ve değişimlere cevap veremez hale getirecektir. (Akyüz, 2001:82).

1.6.1.2. Dış Çevre Değişkenleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecini iç çevre değişkenlerinin etkilemesinin yanında, işletmenin dış çevresindeki değişkenlerde etkilemektedir. Bu çevreler, genel ile yakın çevre olarak iki biçimde incelenebilir. Genel çevre değişkenleri daha çok işletmenin dışında gelişen sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik değişkenler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Yakın çevre dediğimiz işletmenin müdahale edebileceği, şekillendirebileceği değişkenler ise, işgücü pazar şartları, sendika faaliyetleri, işletmenin faaliyette bulunduğu işkolunun nitelikleri ve işletmenin rakipleri, müşteriler, işletmenin tedarikçileri, birlikte çalışılan finans kuruluşları, medya gibi yakın ilişkide bulunulan genel çıkar sahiplerini sayabilmek mümkündür (Erkoç, 2009:42).

İşletmeler için, dış çevreyi oluşturan rekabet, yenilikler, değişen ve artan tüketici talepleri, politik ve ekonomik değişimler ve en önemlisi eğitimli, ne istediğini bilen insan sayısının artması gibi unsurlar işletmelerin büyümelerini gelişmelerini sağlamak amacıyla değil en azından varlıklarını korumak amacıyla yeni stratejiler, yeni hizmetler, yeni çalışma şekilleri üretmelerini gerekli kılmaktadır (Akyüz, 2001:82).

İşletmeler hem yakın çevresini hem de genel çevresini çok yakından takip etmeli ve tanımalıdır. Teknolojiyi önemsemeyen veya çok geriden takip eden, girdiği pazarın sosyal

koşulları ile ilgilenmeyen, dikkatle almayan, ekonomik olarak kaynak bulamayan işletmelerin ayakta kalabilmesi günümüz rekabet koşullarında pek mümkün gözükmemektedir. Rakiplerinin faaliyette bulunulan sektör içindeki durumlarını takip eden, rakiplerini, tedarikçilerini yakından takip ederek iyi analiz eden, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde karşılık veren, çözüm odaklı, medya ve kamu kuruluşlarıyla yakın ilişkiler kurabilen bir işletme, çevresini de iyi analiz eder ve buna uygun stratejiler geliştirebilirse ayakta kalacaktır. Bu sebeple çevrenin iyi analiz edilebilmesi ve buna uygun çözümlerin hızlı bir şekilde üretilebilmesi stratejik insan kaynakları sürecinin gözardı edilemeyecek ciddi bir parçasıdır (Erkoç, 2009:42).

1.6.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin ve uygulamalarının işletme stratejileriyle birlikte bütünleşmesi ve işletmenin stratejik amaçlarına yönelik olması dikey boyutunu ifade eder (Cingöz ve Akdoğan, 2013:91).

Başka bir deyişle işletmenin oluşturulmuş stratejileri ile ilgili işletmenin insan kaynakları bölümünün oluşturulmuş stratejileri arasındaki ilişkiler stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutunu ifade etmektedir. İşletmenin stratejileri oluşturulurken, ilgili işletmenin bütün paydaşlarının kendi içerisinde oluşturmuş olduğu stratejiler göz önünde bulundurmalıdır. Bu stratejilerin başarılı olabilmesinin ilk şartı, bölümler arasındaki iletişim ve paylaşımı sağlıklı gerçekleştirmektir. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi kendi içinde ve işletmenin geneli ile ilgili politikalar geliştirip, uygularken işletme yönetimini etkilemeli, uzun bir vade de, değişen çevre koşullarına göre esnek planlar yapmalı, gelecekte oluşabilecek değişiklikler için her türlü alternatifi göz önüne almalıdır. İnsan kaynakları stratejileri ve politikaları oluşturulurken işletme yönetiminden de katkı sağlanmalıdır. İşletme stratejileri ile stratejik insan kaynakları yönetiminin yapmış olduğu stratejiler birbirleri ile uygun olmalı, birbirlerini tamamlamalı, gerekli durumlarda yapılacak olan eğitimlerle uyum süreci kolaylıkla atlatılmalıdır (Erkoç, 2009:20).

İnsan kaynakları strateji ve uygulamaları ile işletmenin yönetim süreci arasındaki ilişki her zaman yoğundur. Zaten günümüz rekabet dünyasında işletmelerin elde ettikleri başarılarını devam ettirebilmeleri ve bu süreçte devamlılıklarını sağlayabilmeleri için oluşturdukları genel stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin birbirlerini tamamlaması gerekmektedir. Ayrıca olağan ve olağan dışı gelişimlere ayak uydurabilmenin şartlarından biridir.

Küreselleşme ile birlikte rekabetin uluslararası bir statü kazanması, tüm sektörler için hızlı gelişen teknoloji boyutu, işletmenin dış çevresini iyice büyütmüştür. Bu durum işletmelerin daha karmaşık bir ortamda faaliyet göstermelerine ve ayakta kalma çabalarının daha da artmasına neden olmuştur. İşletmelerin sektörde var olması, bu süreci başarı ile yönetmesi için çalışanlarına dönük daha insan odaklı stratejilerin geliştirilmesi artık genel bir gereklilik haline gelmiştir. Bu gelişmelerin tamamı da insan kaynakları yönetiminin stratejik özelliğini arttırmış, planlama ve uygulama süreçlerinde daha belirleyici ve etkili olmasında bir faktör olmuştur (Erkoç, 2009:36).

1.6.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu

Stratejik insan kaynakları yönetimi tutarlı, isabetli, uygun, uyumlu ve birbirlerini destekleyici insan kaynakları yönetimi uygulama sistemlerinin tamamıdır. Stratejiler ve bunun devamında yapılan uygulamalar birbirlerini tamamlayabilen nitelikte ve sistem içerisinde bir bütünü oluşturabilmelidir. Stratejiler ile uygulamaların birbirlerini tamamladığı oranda işletmelerin rekabet edebilme gücü artmaktadır. (Erkoç, 2009:41). Rekabette üstünlük sağlamış bir işletme hem iç hem de dış çevre tehditlerine karşı daha güçlü olacak, bunun sonucunda ise çevrenin sağlamış olduğu fırsatları çok daha kolay değerlendirebilecektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı işletme çalışanlarının bilgi, beceri, yetenek ve değerlerini arttırmak olduğundan, bu konular için uygun stratejiler geliştirmelidir. İnsan kaynakları çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına pozitif yaklaşması sağlanabilmeli, plan ve uygulamalar ile esneklik ve uyumu sağlamalı, değişim ve gelişmeleri takip edip büyük bir hızla çalışma ve planlarına yansıtılabilmelidir (Erkoç, 2009:41).

Farklı bir görüşe göre, stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarındaki yatay boyut, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının diğer tüm faaliyetler ile tamamlayıcılığı ve içsel tutarlılığı ile ilgilidir. Yatay uyum, birbiriyle uyumlu insan kaynakları uygulamalarının yapılabilmesiyle başarılabilir (Armstrong, 2006:61). Bu sebeple odak noktası, bireysel insan kaynakları uygulamaları sisteminden insan kaynakları yönetimi sistemlerine doğru kaymaktadır. Bu süreçteki temel anlayış, herhangi bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının etkili ve verimli olabilmesinin diğer uygulamaların etkinliğine bağlı olacağı varsayımıdır. Eğer seçilen ve hayata geçirilen tüm uygulamalar birbiriyle uyumlu ise, insan kaynakları yönetimi sisteminin performans üzerindeki etkisi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tek tek her birinin uygulamaya konulmasıyla sağlayacağı etkiden daha fazla olacaktır. Örneğin ücretlendirme uygulamaları, performans değerleme ve kariyer geliştirme

uygulamalarını tamamlıyor ise işletmenin performansı yükselebilecektir (Cingöz ve Akdoğan, 2013:122).

1.6.4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknoloji Boyutu

Teknoloji alanı, işletmenin çalışma sistemi ile insan kaynakları arasında uyumu kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Teknoloji ile birlikte sınırların ötesindeki bilgi paylaşımı yapılmasının önündeki zaman ve yer engelleri ortadan kalkmış ve insanlar kolayca işletmeleri ve birbirleri ile her türlü iletişim ve etkileşimli çalışmayı yapabilir hale gelmiştir. Teknoloji özellikle de bilgi teknolojisi, işletmelerin yapısını ve yönetim niteliğini giderek farklılaştırmıştır. İşletmelerin temel fonksiyonları, bilgi sistemleriyle yeniden güncellenmiş, liderlerin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yetenekler büyük ölçüde değişmiştir. Gelişen teknolojinin yönetim ve beceri eğilimlerine duyulan ihtiyacı arttırmasının yanında, insan kaynakları yöneticilerinin de daha farklı, daha karmaşık ve daha kavramsal yeterlilikler geliştirmesini zorunlu kılmıştır (Erkoç, 2009:42). Teknoloji sayesinde insan kaynakları yönetimleri işlerini daha hızlı ve pratik biçimde yaparak, önemli olan stratejik çalışmalara daha rahat zaman ayırabilmiş hem de bilgi paylaşımı ve uygulamalar şeffaflaşmıştır. Böylece çalışanlar için daha güven veren bir insan kaynakları yönetimi oluşmuş ve çalışanların işletmeye bağlılıkları da bu doğrultuda artmıştır. Oluşan bağlılık sayesinde işletmeler de iş gücü devir oranını istedikleri düzeyde tutmaya biraz olsun yaklaşabilmişlerdir.

Bilgi sistemlerinin ve tüm işletme fonksiyonlarını kapsayan teknolojilerin geliştirilmesi, bütün işletmenin baştan yapılanmasının gerekli olduğu kadar insan kaynakları bölümünün de yeniden yapılanmasına, süreçlerin tekrar gözden geçirilip tanımlanmasına ve işlerin yeniden tasarlanmasına olanak sağlamıştır. Tüm bu ifade edilenlerin sonucunda işletmeler; teknolojik insan kaynaklarını kullanarak değişime ayak uydurur ve rekabet avantajına sahip olabilirler. Teknolojinin sürekli değişmesi ve gelişmesi yöneticilerin ön görü ve planlamalarının kısa dönemli olmasına neden olur. Çünkü işletme strateji uzmanları gelişen teknoloji durumlarına göre yeni stratejiler üretmek veya uyarlanabilir esnek stratejiler yapmak durumundadır. Uzun dönemli planlar yapılsa da bu planların değişebileceği bilinir ve önceden geliştirilmiş stratejilerin esnetilebilir bir yapısı yoksa kullanılamaz. Aynı zamanda müşteriler kendilerine değer katacak olan ve teknolojiyi yakından takip eden işletmelere yönelmektedir, dolayısıyla yöneticiler de müşteri de elde tutmak adına stratejilerini gözden geçirip, teknolojik değişim ve gelişmeleri uygulayıp, işletme ile içselleştirmelidir. Bu nedenle

stratejiler esnek yapıda ve değişimlere adapte olabilir yapıda ve uygunlukta olmalıdır (Erkoç, 2009:42).

1.6.5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulama Boyutu

İnsan kaynaklarının tüm uygulamalarında aktif rol oynamak ve bu uygulamalarda farklılıklar yakalayabilmek insan kaynakları bölümlerinin öncelikli görevlerinden biridir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerinin sorumlulukları giderek karmaşıklaşmakta ve artmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen rolleri ve buna bağlı olarak üstlendikleri insan kaynakları yönetimini stratejik hale getirme çabası, stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulama boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erkoç, 2009:44).

İnsan kaynakları yönetimi her yeni bilgiyi geliştirmeyi ilk önce kendi içerisinde öğrenip uygulamalı ve sonra tüm çalışanları bu değişim ve dönüşüme ortak edebilmelidir. Bu kolay bir süreç değildir. Duyguları olan insan çoğu zaman değişime direnç gösterir. Bu durumla sıkça karşı karşıya kalan insan kaynakları yönetimi değişimin amaçlarını hedeflerini çalışanlarla paylaşarak, geliştirici eğitimler düzenlemelidir. İnsan kaynakları yönetiminin en birinci stratejisi esnek bir yapıya sahip olarak değişime kolayca uyum sağlayabilmek olmalıdır.

1.7.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

1.7.1.İnsan Sermayesi Yaklaşımı

Stratejik insan kaynakları yönetiminin; stratejiler, stratejilere bağlı politikalar, işletme kültürü, çalışanların yetkinlikleri, çalışanlar ile birlikte işletmeye değer katabilme ve bütün bu uygulamaları içine alan birbirinden farklı ama uyumlu yapılardan oluştuğu bilinmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı, işletmenin stratejik hedefleri ile birlikte insan kaynaklarından daha etkili ve verimli bir biçimde yararlanmaktır (Yetimaslan, 2010:60). Son yıllarda stratejik insan kaynakları yönetimi alanı ile ilişkili ortaya koyulan fazlaca farklı kuramsal yaklaşım vardır. Bu durum insan kaynakları yönetiminin günümüz iş ve rekabet ortamında artan önemini ortaya koymaktadır. Beşeri sermaye diye adlandırdığımız insan

yetiştiren unsur; bir işletme içinde eğitim, deneyim, bilgi anlayışı, zeka, algı, mesleki gelişim gibi faktörlerin yanı sıra bütün yöneticilerin ve çalışanların bu zamana kadar olan bütün birikimlerini kapsar. İnsan sermayesi çalışanların mesleki yeteneklerini ve iş becerilerini ve çalışma bilgisini geliştirmek için yapılan işgücü maliyetleri üzerinde durur. Beşeri sermaye kuramı gelecekte başarı ve değer elde etmek için çalışanın genel ve işletmeye özgü bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirici, uyumlaştırıcı bütün yatırımları içerir. İnsan sermayesi kuramının temelinde eğitim araştırması vardır. (Genç, 2009:44). Çalışanların alacakları eğitimler, hem bireysel olarak çalışanların kariyer fırsatlarından yararlanabilmesine hem de daha az hata ile çalışarak işletmenin gereksiz maliyetlere katlanmasına engel olacak şekilde pozitif sonuçlar doğurur. Ortaya çıkan olumlu sonuçlar sayesinde işletme ile çalışan arasında bağlılık oluşacağından işletme gereğinden fazla yeni çalışan almayacak böylelikle çalışanları elinde tutmuş olabilecek böylelikle maliyetler açısından daha avantajlı bir konuma gelecektir. İnsan sermayesi yaklaşımı çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinin işletmelere ekonomik ve taklit edilmesi güç bir değer sağladığını belirtir. Stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifinde ele alındığında insan sermayesi kuramı çalışanları değerli bir kıymet ve bu değerleri işletmenin amaçları doğrultusunda kullanılabilecek şekilde yönetilebilir unsurlar olarak görmektedir. Buradan hareketle, stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte ele alındığında oldukça yararlı bir kuram olduğunu söylemek doğru olacaktır. İşletme için değer ifade eden insan unsuruna eğitimle, bilgi ve becerilerin geliştirilmesi üzerine yatırım yapmak stratejik açıdan oldukça başarılı bir adım olacaktır (Genç, 2009:43).

Günümüz şartlarında insan unsuru önemli ekonomik bir değer taşımaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir başarısı için hayati öneme sahiptir. Çalışanların genel ve mesleki bilgisini, yeteneklerini, teknolojik bilgisini, yeteneklerini bununla beraber bütün deneyimini içine alan insan sermayesinin, işletmeler için stratejik ve değerli bir varlık olduğu biçimindeki düşünce giderek yaygınlaşmaktadır (Genç, 2009:43).

1.7.2.Evrensel Yaklaşım – En İyi Uygulamalar Yaklaşımı

Evrensel yaklaşım; belirli bir bağımsız değişkenle bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin bütün işletmelerde belli bir sonucu verdiğini ya da evrensel olduğu görüşünü savunmaktadır. Ayrıca belli bir bağımsız değişkenle bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin örgüt yığınları arasında evrensel olduğunu belirten bu yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe kuramsal açıklamanın en basit biçimidir (Genç, 2009:75). İnsan kaynakları stratejisinde evrensel yaklaşıma göre; belirli insan kaynakları uygulamaları ve

planları evrensel olarak diğer insan kaynakları uygulamalarından daha iyidir ve uygulandığında yüksek performans oluşturacaktır. Aynı zamanda evrensel yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcılarının savunduğu görüş, belirli insan kaynakları faaliyetlerinin daha fazla tercih edilmesinin örgütsel performansı yükselteceği ya da aksi biçimde azaltacağı yönündedir (Platonova, 2005:11).

Evrensel yaklaşım çerçevesinde stratejik olarak nitelendirilebilecek bazı uygulamalar belirlenmiştir. Bu uygulamalar; çalışma güvencesi, işe alım metotlarında seçici davranılması, yüksek ücret, prim, çalışanların işletmeye ortaklığı, tüm çalışanlar ve gruplar arası paylaşımı, yönetime katılım, yetki verme, işlerin yeniden tasarlanması, eğitim, yetenek geliştirme, genel eşitlik, işletme içi yükselme, kariyer planlaması, uygulamaların ölçülmesi ve bütünlük felsefesidir (Genç, 2009:75).

Evrenselci yaklaşımın üzerinde durduğu ilk nokta; değişken ücretler, belirli seçme, işe alma ve uygun pozisyona yerleştirme yöntemleri, kapsamlı ve sürdürülebilir bir eğitim ile geliştirme programı veya performans değerleme gibi çalışanların yetenek ve motivasyonlarını güçlendirmeye yönelik uygulamalar iken gelişen ve değişen dünya ile bu durum değişmiş ve evrenselci yaklaşımın bakış açısı artık çalışanların işletmeye bağlılığı, yine çalışanların yönetime ve sürece katılımı, problem çözme konusunda gönüllülük, grup çalışması, çalışmaya ve işe teşvik etme, yapılan işin yeniden tasarlanması ve yeni ödeme sistemlerinin oluşturulması gibi uygulamalara yönelmiştir (Martin, Alcazar vd., 2005:642).

Yine evrenselci yaklaşım, her zaman daha iyi olabilecek bir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının var olabileceğini, bu sebeple işletmelerin bu stratejik uygulamaları bulup kullanmalarını savunmuştur (Harel ve Tzafrir, 1999:187). Ayrıca en iyi uygulamalar ifadesi ile anılan bu yaklaşım, çalışanları yönetme ve yönlendirme konusunda en iyi uygulamayı bulup, kabul edebilen ve hayata geçiren işletmelerin başarılı olacaklarını savunmaktadır (Bayat, 2008:69).

1.7.3.Yapısalcı yaklaşım

Yapısal yaklaşım çoklu bağımsız değişken modelinin tek bir bağımsız değişken ile ilişkili olduğunu varsayımına dayanarak, yapıyı saptamak için bütüncül araştırma modellerinin maksimum düzeyde etkililiği ve verimliliği için ortaya konmuş farklı yapıda benzersiz modelleri kullanır. Bu türden yapılar sinerjik etkisi ve yüksek düzeyde olan etkileşimleri temsil ederler. Yapısalcı yaklaşım sistem yaklaşımını kullanarak bütünsel insan kaynakları faaliyetlerine dayanır. Bunun yanında durumsal yaklaşım belli insan kaynakları

uygulamaları ile işletme strateji arasındaki ilişkilere odaklanırken yapısalcı yaklaşım; doğru stratejiyle birbirine uyumlu olan veya hem işletme hem de insan kaynakları stratejilerinin her ikisiyle birlikte kullanıldığında üstün performansa ulaşılacağını öngören uygulamalar arasındaki ilişkiler modeline odaklanmaktadır. (Platonova, 2005:12).

1.7.4.Durumsal/Koşulsal Yaklaşım

Durumsal veya koşulsal şeklinde adlandırılan yaklaşım; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin kritik durumsal değişkenin farklı düzeyleri için farklı olacağını varsayan yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe işletmenin stratejisi genel olarak birincil durumsal etkendir. Bu bakış açısına göre, işletmeler kendi stratejisiyle uyumlu olan çalışan davranışlarını desteklemek ve teşvik etmek için insan kaynakları faaliyetlerini uygulamaktadır. Stratejinin ve insan kaynakları uygulamalarının bu düzeni işletmelerin hedeflerine ve maksimum performansa ulaşmalarına olanak tanıyacaktır (Platonova, 2005:12).

Durumsal yaklaşım, işletme performansının işletme stratejisi ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumun bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Durumsal yaklaşım, işletmenin genel stratejisinin farklı bölümlerin yine işletme stratejiyle nasıl ilişkili olduğunu inceleyerek en iyi uygulamalar yaklaşımının ötesine geçmektedir (Genç, 2009:96).

Farklı bir görüşe göre durumsal yaklaşıma göre; insan kaynakları yönetimi ile genel performans arasındaki ilişki uzun süre durağan kalamaz ve durumsal değişkenler denen üçüncü değişkenlere bağlı olarak değişir (Martin Alcazar vd., 2005:648).

Yine farklı bir görüşe göre durumsal yaklaşımın temelinde davranışsal yaklaşım vardır. Davranışsal yaklaşıma göre ise işletmelerin etkili bir performans hedefi varsa strateji gibi benzersiz davranış ve roller üretmesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının işletmenin gereksinimi olan bir takım çalışan davranışlarını belirlemek ve bu davranışları güçlendirmek için kullanılan temel araçlar olduğu görülebilir (Bayat, 2008:72).

1.7.5.Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım; stratejik insan kaynakları yönetimince tercih edilen özgün ve popüler kuramsal modellerden biridir. Davranışsal kuram; işletme stratejisi ile örgütsel

davranış arasında düzenleyici olarak çalışanların davranışlarına yoğunlaşmaktadır. Davranışsal yaklaşımın en temel varsayımı; çeşitli istihdam faaliyetlerinin amacı çalışanların tutum ve davranışlarını değerlendirerek kontrol edebilmektir. İşletmenin farklılaşmasında en önemli paya sahip çalışan ve yöneticilerin tutum ve davranışları işletme stratejisini de içine alacak şekilde işletmenin değişik yapıdaki özelliklerine dayanırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında, işletme stratejisini gerektirdiği rol davranışındaki bu değişiklikler de ilgili davranışları ortaya koyacak ve güçlendirecek değişik insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerektirir. Ayrıca davranışsal yaklaşım insan kaynakları uygulamaları ile insan kaynakları davranışlarının birbirleri içerisinde nasıl ilişkilendirildiği hususu ile ilgilenmektedir (Genç, 2009:100).

1.7.6.Vekalet Yaklaşımı

Vekalet yaklaşımı, politik, yasal ve kurumsal etkenlerin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini analiz eder. Vekalet yaklaşımı bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında doğrudan bir ilişki varsayımına dayanır. Bu yaklaşımına göre, eğer bir işletme lideri hangi çalışan davranışlarına gereksinimi olduğunu daha önceden belirlemişse, işletme bu davranışları sağlayacak stratejileri, yöntemleri ve prosedürleri oluşturacaktır. Vekalet yaklaşımı ifadeleri ile işletme basit bir deyimle işletmenin ve çalışanın çıkarlarını birlikte koruyacaktır. Bu çıkarları koruyan işletmeler daha yüksek performansa ulaşacak ve böylelikle yoğun rekabet ortamında daha avantajlı duruma geleceklerdir (Genç, 2009:104). Böylece sektörde söz sahibi olmaya devam edecekler ve kuruluş amaçlarını gerçekleştiriyor olacaklardır.

1.7.7.Temsil Yaklaşımı

Bu yaklaşımın varsayımına göre; stratejik oluşumun insan kaynakları değeri stratejik karar alma düzeyinde gerçekleştirilebilecek bir durumdur. Bu görüşle, işletmenin genel stratejisinin hazırlandığı yönetim bölümünde bir insan kaynakları sorumlusu da olmalıdır. Bu yaklaşımın en güçlü yönü, insan kaynakları politikası kararları ile strateji arasındaki doğrudan ilişki olmasıdır. İnsan kaynakları yöneticileri ile onların işletmenin genel strateji organizasyonuna katılımları arasındaki ilişki analiz edilerek, insan kaynakları stratejileri ve işletmenin genel stratejisine etkisi ile aralarındaki ilişki doğrudan tanımlanabilir (Genç, 2009:105).

1.7.8.İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti yaklaşımı stratejik insan kaynakları yönetimine ekonomik bir bakış açısıyla yaklaşır. İşlem maliyetleri işletmeler ve kurumlar arasında süreç içerisinde ortaya çıkan değişimleri incelemek, izlemek, değerlendirmek ve yürütmekle ilişkilendirilirler. İşletmeler ilgili maliyetlere kaçınılmaz olan değişimleri pozitif yönde daha verimli hale getirmek için katlanır. İşlem maliyetleri artınca, yöneticiler bu durumu bütün işletmeye yayma eğilimine girer. Ve katlanılan maliyetlere karşılık maksimum düzeyde çıktı almaya odaklanılır. İşlem maliyeti yaklaşımı çalışanların performansını yönetmek ve istenilen seviyeye çıkarmak için gereksinim duyulan insan kaynakları çalışmaları ile ilişkilendirilen maliyetleri ortaya koyar. Bu maliyetler çalışanların işe alınması, eğitilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve ücretlendirilmeleri gibi, insan kaynakları işlevlerinin bütün aşamalarında vardır (Genç, 2009:107).

İşin tanımına uygun personelin seçimi, eğitimi ve işe uyum süreci ciddi maliyetler gerektirir. Çünkü insan değeri işletme için diğer kaynakları kullanma açısından çok önemlidir. Bu yüzden belirli maliyetlere katlanılıp kazanılan, eğitilen ve işletmeye değer katan bir çalışanın işletmede kalması, yeni bir çalışan için katlanılacak maliyetlerden çok daha azdır. Bu nedenle çalışanları elde tutma çabaları işletmelerin maliyetleri açısından oldukça ciddi bir öneme sahiptir.

1.7.9.Güç/İktidar (Kaynak Bağımlılığı) Bağımlılık Modelleri

Kaynak bağımlılığı modeli, yasal, politik ve kurumsal faktörlerin insan kaynakları uygulamaları üzerinde bırakmış olduğu etkiyi incelemektedir. Kaynak bağımlılık modelinin temel varsayımı bütün işletmelerin faaliyetlerine devam etmelerini sağlayan sermaye, çalışanlar teknoloji gibi değerli kaynakların nasıl kullanıldığı ve nasıl temin edildiğidir. Kaynak bağımlılık modeli öncelikle işletme içindeki güç dengelerine ve işletmeler arasındaki dereceye odaklanır. Çalışan ya da işletmenin kontrol edebildiği kaynaklar ne kadar değerli ise işletmede ya da çevredeki güçleri de bu doğrultuda artacaktır. Kaynak bağımlılığı modelinin insan kaynakları yönetimine çeşitli katkıları vardır. Çünkü kaynakları etkili kullanabilen çalışan ya da işletme kullandığı oranda güçlüdür. Güç elde eden taraf ise rekabet gücünü her zaman elinde tutabilecektir. Güç-iktidar yaklaşımı biçiminde de ifade edilen model; belli bir işletmede stratejinin uygulanmasına engel olacak güç, etki, çatışma gibi durumların olabileceğini dolayısıyla bir işletme için belirli stratejileri uygulamanın olanaksız

olabileceğinin strateji üretenlerin ve insan kaynakları yönetiminin göz önünde bulundurmasını ister. Ayrıca güç ilişkilerinin insan kaynakları uygulamaları üzerinde, özellikle insan kaynaklarının bütçelenmesine etkisi vardır. Güç ve politika yaklaşımına dayalı olarak insan kaynakları bölümü, değerli ve nadir olan kaynakları kontrol etmesine nedeniyle, işletme içindeki gücünü arttırmaktadır (Genç, 2009:108).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre bir işletme ancak nadir, taklit edilmesi imkansız veya zor değerler üreterek rekabet üstünlüğünü sürdürebilir (Bayat, 2008:78). Bu da ancak iyi eğitimli çalışan ve başarılı insan kaynakları stratejileri ile olabilecektir.

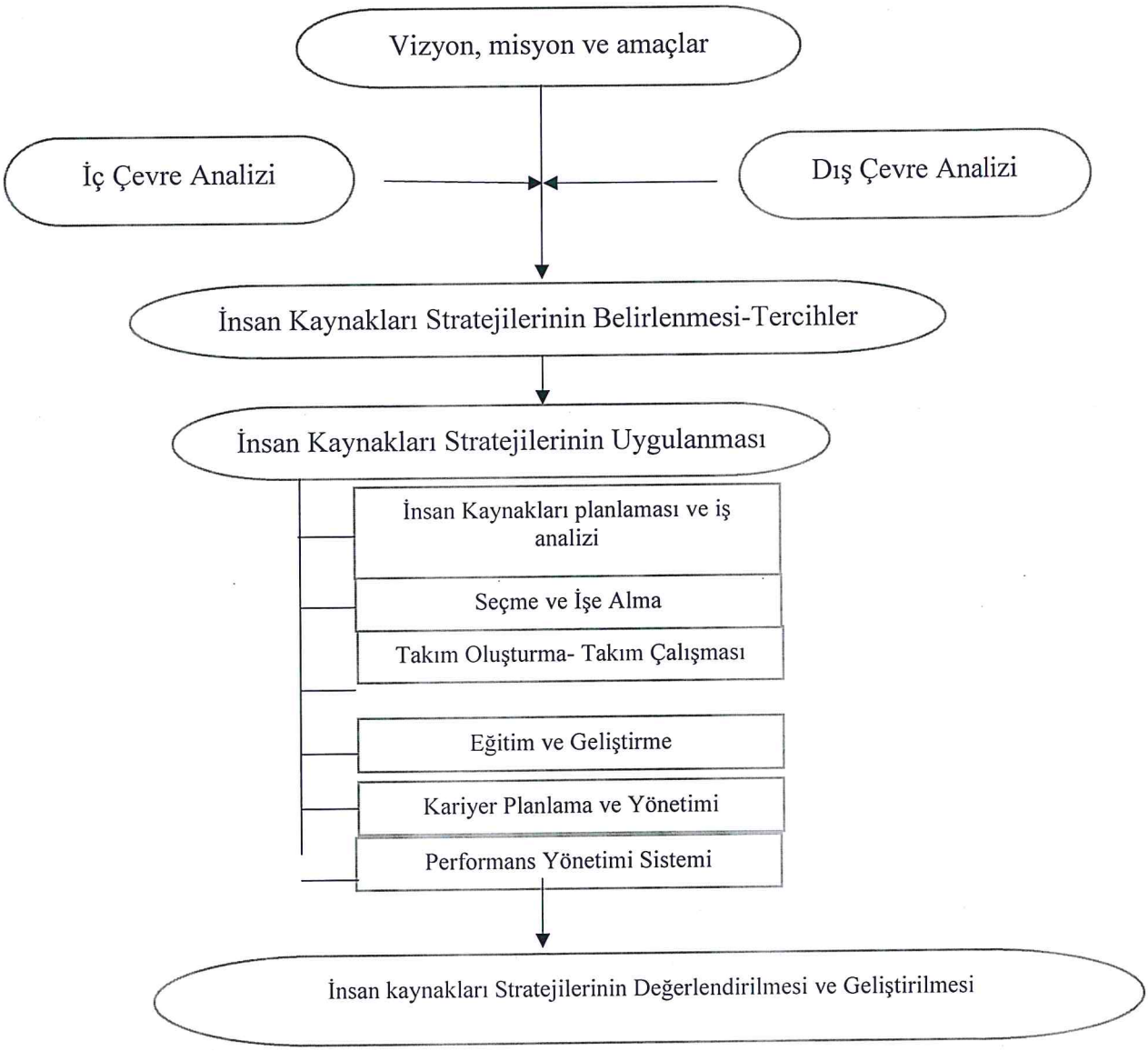
Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu ve ancak işletme tarafından kontrol edilebilen ve bu sayede bir değer ortaya koyduğu mevcut faktörlerdir. Bu faktörler ancak çalışan eli ile teknoloji desteği alınarak, yönetim bilgi sistemi, teşvik edici sistemler ve firmanın diğer varlıkları kullanılarak nihai ürün ve hizmet biçimine dönüştürülür. İşletmenin yetenekleri ise işletmenin hedeflediği sonuca ulaşmak için kaynakları kullanma kapasitesidir. Yani çalışanların yetenekleridir. Bunlar bilgi temellidir, işletmeye özgüdür (Bayat, 2008:78). İnsan kaynakları yönetiminin en büyük görevi ve rolü, işletmelere özgü ve taklit edilmesi zor olan bu yetenekleri desteklemek ve geliştirmektir.

İnsanların bilgi, mesleki beceri ve yeteneklerini birebir taklit etmek mümkün olmadığından bir çalışan, diğer bir çalışanın yerini kolay bir şekilde alamaz. Ayrıca belirli koşullarda ve belli bir görevde başarılı olmuş bir çalışan başka bir durum veya görevde başarılı olamayıp işletmeye herhangi bir değer katamayabilir. Bu nedenle istihdam faaliyetlerini gerçekleştirme, insan kaynağını seçme, doğru çalışanları doğru işe alma, alınan çalışanları işe alıştırma, teşvik edebilme, eğitim fırsatı oluşturma ve kariyer geliştirme imkanı sunma ve adil ücretlendirme sistemleri kurma, etkili bir performans sistemi kurma, her türlü bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme, motivasyonu en üst seviyede tutma ve çalışanların işe ve işletmeye bağlılığını sağlama gibi işlevleri sayesinde insan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşmasına önemli katkılar sağlayarak işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırır (Bayat, 2008:80). Böyle bir durumda insan kaynağını etkili kullanmış bir işletme söz konusudur. Ve başarılı bir stratejik insan kaynakları yönetimi geliştirmiştir.

1.8.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI-İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan unsurunun ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik çalışmaların tamamı biçiminde tanımlanabilir

(Yüksel, 2004:19). Stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulamaları birbirini izler niteliktedir ve her biri bütünün bir parçası durumundadır (Tunçer, 2017:16). Aşağıdaki şekilde stratejik insan kaynakları uygulamalarına yönelik bir süreç gösterilmektedir.



Şekil 1.1:Stratejik insan kaynakları uygulamalarına yönelik bir süreç

Kaynak: (Barutçugil, 2004: 238)

Genel olarak işletmelerde insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdiği uygulama ve faaliyetleri şunlardır:

1.8.1. İş Analizi ve Tanımı

İş analizi, tanımlanan bir işin ya da faaliyetin ekonomik anlamda, en kısa vadede en verimli şekilde yapılabilmesi için, belirtilen iş ile ilgili bilgilerin doğru bir biçimde toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin toplamı olarak ifade edilebilir (Mucuk, 2008:324). İş analizi faaliyetleri sonucunda; işin tanımının ne olduğu, işin ne ifade ettiği, çalışanın görev ve sorumluluklarının neler olacağı, bu iş için hangi bilgilerin gerekli olduğu, çalışanın hangi kişisel, zihinsel ve fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği belirlenir (Tahiroğlu, 2003:112).

İşletmeler önceden belirledikleri stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için yönetecekleri birimleri, çalışanlar ve yapacakları görevler, bölümler, departmanlar gibi çeşitli ve farklı gruplara bölmüşlerdir. İşletme faaliyetlerinin amacına uygun bir şekilde yürütülmesi bakımından, bölünen grupların sınırlarının çizilmesi, isimlerinin ne olacağının belirlenmesi, özelliklerinin nasıl ve ne biçimde olacağı ile hangi görevleri yerine getireceklerinin tanımlanması önemlidir. İşletmelerde işlere ilişkin özellikleri ve iş ayrıntılarını belirlemek üzere yapılan iş analizi faaliyetlerine de bu gerekçeler nedeni ile ihtiyaç duyulmaktadır (Eren, 2003:379).

İşletmeler iş analizi sayesinde; iş alımlarında açık ve kesin şartlar ortaya koyabilir, performans standartlarını belirleyerek çalışanlarına daha açık ve net teklifler sunabilir. Ayrıca kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasına katkı sağlayarak yaşadığımız an veya gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilirken, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik insan kaynakları planlaması yapılmasına yardımcı olur (Sabuncuoğlu, 2000:55).

İş analizi yapılırken işe ilişkin verilerin elde edilmesinde genel olarak görüşme, envanter yöntemi, günlük tutma ve gözlem gibi metotlardan yararlanılır (Harbalıoğlu, 2016:9). Bu yöntemler sayesinde çalışacak kişiler hakkında objektif veriler toplanması işin gereklerini, nasıl ve ne şekilde yapılmasının daha verimli olacağı gibi hususlarda insan kaynakları departmanına yol gösterir.

1.8.2.İnsan Kaynakları Planlanması:

İşletmeler giderek daha karmaşık hale geldiğinden, oluşan karmaşıklıklarla başa çıkabilecek alanında uzmanlaşmış çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla yetkin çalışanlar işe alınmakta veya elindeki çalışanların belirli maliyetlere katlanarak eğitilmesi çalışmalarını sürdürmektedir (Yüksel, 2004:19). Zaten insan kaynaklarının en önemli rol ve görevlerinden bir tanesi, işletmeye yetecek en uygun sayıda ve nitelikte iş görenin gereken zamanda sağlanmasıdır. Stratejik insan kaynakları gerekli olan çalışanların tahmini ve planlaması çalışanlar ile işletmelerin ihtiyaçlarına en uygun cevap verecek biçimde işlerin gerektirdiği yetki ve sorumluluklarla, bu işleri en doğru biçimde yapabilmede gerekli olacak bilgi, beceri ve yetenekleri saptamak için iş analizlerinin yapılması süreçlerini kapsar. Bu tür faaliyetler tamamı diğer insan kaynakları işlevlerinin etkili bir biçimde uygulanabilmesinin ana temelini oluşturur. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi açısından bu tür çalışmalar, işletmenin stratejik planlarıyla birlikte çalışanlar için stratejiler geliştirilmesine yardımcı olurken, ihtiyaca yönelik çalışan teminine de rehberlik eder (Öztürk Çınaroğlu, 2010:22).

Bunun yanında işletmenin geleceğini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının bulunması, seçimi, uygun işe alınması, işe uyumu, işletme içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli derecede insan kaynaklarının personel ihtiyacı planlamasının başarısıyla doğru orantılıdır. Bu sebeple insan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak kişileri, nitelik ve değer katabilme yönünden belirli bir tertip ve düzen içinde planlama seçme ile takibini yapma biçiminde gerçekleşmektedir (Fındıkçı, 2006:123).

1.8.3.Personel Sağlama ve Seçme:

İşletmenin gereksinim duyduğu ve işin niteliklerine sahip olan çalışanların işletme için temin edilmesi aşaması ve süreçleridir. Bu tanımla birlikte işletmede aktif olarak çalışan veya işletme dışından ilgili iş ve göreve talip olanların başvurmaları sağlanmaktadır (Tunçer, 2017:18).

İşin tanımına uygun çalışanı sağlama ve seçme sürecinde iç kaynaklar ile dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İç kaynaklardan personel temin etme sürecinde terfiler ve işletme içi farklı alanlardan yatay geçişler kullanılır. Dış kaynaklardan çalışan temin etme sürecinde ise ilanlar, doğrudan başvurular ya da özgeçmiş gönderme, aracılarla başvuru, iş kurumu, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları, özürlü ve eski hükümlüler, taşeron işçi kiralama yöntemleri kullanılmaktadır (Tunçer, 2017:18).

İşletmeler artık çalışanların seçilmesi sürecinin, tek bir kişinin belirli bir işe uyum sağlaması arayışı içinde olmasını değil, aynı zamanda bu kişinin kariyer planlamasını, uygun işe uygun çalışanın yerleştirilmesini hedefleyen karmaşık bir süreç olduğunu bilmektedir. İşletme için gerekli olan insan kaynakları ve çalışan gereksinimleri belirlendikten sonra bu gereksinimlerin karşılanmasına çalışılır. Bu amaçla uygun işe başvuracak adayların sağlanması ve bu adaylar arasından ilgili pozisyona en uygun olanlarının seçimi gerekir. İşletmenin stratejik yönetiminde, işletme için uygun işçilerin seçilmesi ve uygun pozisyona yerleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin performansı çalışanların performansına bağlıdır. (Öztürk Çınaroğlu, 2010:31). İşletme açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısı ile oranını dengelemek personel sağlama ve seçme açısından oldukça önemlidir (Örücü, 2002:119). Çünkü iş gören devir hızını istenilen oranda tutabilmek, uygun işe uygun personelin seçilmesi iş ile işlemlerin devamlılığı açısından önem arz etmektedir.

1.8.4.Performans Değerlendirme

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, pazarda kendisine sağlam bir yer edinmek ve bu başarısını sürekli hale getirmek isteyen işletmeler insan kaynaklarına önem vermek zorunda olduklarını bilmektedirler. Verimli bir insan kaynağı oluşturabilmek için performans değerleme yapılması çok önemlidir (Arazi Tepehan, 2010:62).

Performans değerleme; çalışanların yapmış oldukları iş ile ilgili başarısı ve yaptıkları hakkında bir karar verme işlemidir. Ayrıca performans değerlendirmesini, çalışanın yalnızca işletmedeki başarısını ölçmek ile ilgili olmadığını bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısının kabul edilebilirlik derecesinin ne olduğunu ölçmek olarak söylemek mümkündür. (Pehlivan, 2008:17). Genel ve yaygın bir anlama göre performans değerlemesi, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu yardımın ölçülmesi olarak ifade edilmektedir. Performans değerleme sayesinde çalışan personelin mevcut başarı derecesiyle başarı standartlarını kıyaslamak mümkün olmakla beraber yine çalışanların işe, kurumlarına yönelik tutum, değer, davranış ve çıktılarını ölçme, değerlendirme ve etkileme süreci olarak işletmeye yön verecek niteliktedir (Süngü, 2004:10).

Performans değerlendirmesi yapılırken iş görenlerin ne tür yeteneklerinin değerlendirileceği belirlenmelidir (Arazi Tepehan, 2010:62). Çalışanlar yetenekleri doğrultusunda en uygun olan pozisyona yerleştirildikten sonra, onların gözlemlenmesi, görevini nasıl yaptığının incelenmesi, pozisyon için ne kadar uygun olduğunun belirlenmesi ve bu duruma uygun ödüllendirme sisteminin oluşturması gerekmektedir. İlgili pozisyonda

etkili ve verimli çalışamama durumu olduğunda bu sorunun altında yatan nedenleri bulmak ve ödüllendirme sistemini bu duruma uygun hale getirmek, ilgili işin doğru ve verimli yapılabilmesi için gerekli olabilecek eğitimleri belirlemek ve gerekiyorsa çalışanları motive edecek, iş gücü devir oranını azaltabilecek araçlarından yararlanma yolluna gidilmelidir (Öztürk Çınaroğlu, 2010:31).

Çalışanların motivasyonunun tam anlamıyla sağlanması için performans standartlarının çok açık bir biçimde belirlenmesi gerekir (Harbalıoğlu, 2016:13). İş yaşamında genellikle çalışanlar kendi bireysel performanslarına göre ödüllendirirler. Bu bireysel ödüllendirme çalışanları elde tutma adına oldukça önem arz etmektedir. Çünkü bir çalışan bireysel çabasının ödüllendirildiğini gördüğünde işletmeye bağlılığı artacaktır.

Ayrıca performans değerlendirme öncelikle çalışanlar üzerine işletme adına kararlar alabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Ücretleri artırma, çalışanlara terfi imkanı sunma, işten çıkarma, başka alana yönlendirme gibi yönetimsel bazda karar verici konumunda olan liderler performans değerlendirme çalışmaları yapmak ve bu yönde elde edilen her türlü bilgiyi kullanmak zorundadırlar (Pınarbaşı, 2007:17). Bütün işletmeler, çalışanlar adına etkili, doğru, objektif ve net kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlık adına elde etmiş oldukları sonuçları yakından izleyebilmek ve önemlerini alabilmek, çalışanların yeteneklerini geliştirici, yönlendirici, düzeltici önlemleri doğru zamanında alabilmek zorundadır. Böylece yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışan değerlemesine gidilmektedir (Akyüz, 2001:84).

1.8.5.Ücretlendirme

Ücret, genel anlamda işgücünün veya emeğin bedeli olan para veya para ile ölçülebilir değeridir. Çalışan açısından ücret ise kendisinin ve bakmak zorunda olduğu kişilerin günlük ve gelecek yaşantısını belirli bir oranda da olsa güvence altına alabilen gelir özelliğine sahip her türlü para veya mal olarak tanımlanabilir. Bu nedenle çalışanın geleceğini güvence altına alan, onların günlük yaşam standartlarını artıran yüksek ve doyurucu bir ücret; çalışanlar adına en iyi ücrettir (Altaylı, 2006).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli bir görevlerinden biri ücret yönetimidir. Stratejik insan kaynaklarının ücretlendirme işlevi çalışanların ücretlerinin işletme içinde ve işletme dışında tutarlılığını sağlamaya yönelik olmalıdır (Kolu, 2006:50).

Farklı bir açıdan bakacak olursak; iyi bir ücret, çalışılan işte tek başına dahi doyum sağlayan, çalışanı işletmeye ve işe bağlayarak elde tutmayı sağlayan, işi sevdiren en önemli

unsurların başında gelir. İşe giriş nedenlerinden biri olarak görülebilecek ücret, aynı zamanda çalışanın bir işletmede devam etme ve çalışma nedenini de oluşturur (Akyüz, 2001:83).

Çalışanları elde tutmak, iş gücü devir oranını azaltmak ve başarılı olmak isteyenler doğru işe doğru çalışan yerleştirmeli ve bu doğru çalışana da doğru ücret ödemeyi bilebilmelidir. Doğru ücret politikası sayesinde çalışanlar yüksek motivasyon ile çalışacak bu doğrultuda işyerindeki kalite ve verimlilik artacaktır.

Ücretlendirme sisteminin amacı işletmeye nitelikli ve yetenekli çalışanları çekme, mevcut çalışanları işletme için elde tutma, çalışanlar açısından motivasyon sağlama ve örgütsel performansın yüksek tutulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2013:245).

İşletmeler açısından ücret sistemlerinin taşıdığı özellikler oldukça önem arz etmektedir. Bu yüzden hesaplanması belirlenmesi için dikkatli çalışmalar yapılması gerekir. İşletmenin stratejik hedeflerini yansıtan bir ücret sisteminin oluşturulması işletme ve çalışanların ortak bir paydada buluşması için oldukça önemlidir. İşletmeler ekonomik dalgalanmaların işgücü maliyetlerine olan etkisini dengede tutabilecek biçimde esnek, verimli, kalite ve kar ölçümlerine bağlı, performansa göre artış gösterebilen, ekonomik durgunluk veya işletme performansının istenilen seviyede olmadığı durumlarda da çalışan sayısındaki değişimlerin etkisini de azaltabilecek yapıda bir ücret politikası izlemek işletme başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanında yine işletme ve çalışan başarısı için işçilerin performansının ödüllendirilebildiği, bilgi, beceri ve deneyime sahip işçileri işletmeye çekebilen bir ücret sistemi oluşturulmalıdır (Öztürk Çınaroğlu, 2010:32).

Günümüz rekabet dünyasında hem çalışanlardan, hem işin yapısından hem de zamandan en iyi verimi almak isteyen işletmeler ücret sistemlerini performansa ve becerilere göre oluşturulmaktadır. Bu durumun sonuçlarına göre, işletmeler, çalışanın bireysel performansı ve işçi tarafından ortaya çıkarılan katma değerin ücret karşılığını belirlemiş olmaktadırlar (Olalla, 1999:90).

1.8.6.Eğitim ve Kariyer Geliştirme:

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri çalışanların eğitimi faaliyetleridir. En genel anlamıyla eğitim, bir kişinin davranışlarında, bilgi birikiminde, düşünce yapısında ve genel becerilerinde olumlu gelişim sağlayan süreçler olarak tanımlanmaktadır (Akyüz, 2001:88).

Başarılı stratejiler geliştirmiş işletmelerde doğru çalışanı bulma, onu seçme ve uygun pozisyonda görevlendirme insan unsurundan faydalanabilmenin giriş aşamasını oluşturur.

Çalışanlardan etkili ve verimli bir biçimde fayda sağlanmak hedefleniyorsa çalışanların mutlak surette geliştirmesi sürecine ihtiyaç vardır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin çalışmaları arasında hali hazırdaki çalışanların ve işe yeni başlayan personellerin eğitimi işletmenin stratejilerinin uygulanmasında, faaliyetlerinin kesintisiz ve hatasız devam ettirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Pehlivan, 2008:17).

Stratejik bir nitelik kazanmış olan çalışanların eğitim yönünden geliştirilmesi, işletmenin rekabet ve kültür bağlamından ayrı düşünülemeyeceğinden çalışanların eğitimi ile geliştirilmesi, stratejik insan kaynakları yönetimi planları olarak kabul edilir. İşletmeyle eğitim stratejilerinin uyumlu olduğu çalışma ortamlarında performans artışının sağlandığı görülmektedir (Öztürk Çınaroğlu, 2010:33).

Ağır rekabet koşullarının yaşandığı günümüzde işletmeler, eğitim sayesinde; çalışanların motivasyonunu, bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi, kariyer planlamaları sayesinde işletme arası farklı pozisyonlara geçebilmeleri için çalışma kapasitelerinin yükseltilmesini hedeflemektedirler. Böylelikle çalışan bağlılığı artacak, işletmeler için çalışanları elde tutma adına farklı maliyetlere katlanılmayacak ve iş gücü devir oranı işletmelerin hesapladığı oranda seyir edecektir.

Kariyer geliştirme süresi ise çalışanların bilgi ve yeteneklerinin ölçülmesinden, geliştirilmesinden, insan kaynaklarıyla işletme hedeflerinin belirlenmesinden ve mevcut çalışanlarla bu hedeflere ulaşılması için gerekli donanımları kazandırılmasından oluşmaktadır. Eğitim ve kariyer geliştirme; çalışanların yalnızca hızlı çalışmasını sağlayacak donanımları değil, çalıştığı işletmede veya başka bir işletmedeki uygun pozisyonlarda görev almaları için gereken bütün becerileri ve mesleki yetenekleri de kazandırmayı amaçlayan bir yapıdadır (Olalla, 1999:90).

Bunun yanında insanların çoğunun yaşamlarının önemli bir kısmını işyerinde çalışarak geçirmesinden dolayı, iş yapmak, çalışmak, yaşamsal, günlük rutin bir durumdur. Bu sebeple, her çalışanın, yaşamını ve geleceğini planlayabilmek için mesleğinde ilerleme fırsatlarını, kendi iş kolunda bulunan kariyer sistemlerini iyi anlaması gerekmektedir (Harbalıoğlu, 2016:12). Böylelikle çalışanlar kendilerini daha iyi tanıyarak hangi kurumda hangi işi nasıl yaptığını daha iyi anlayarak daha verimli olacaktır. Sonuç olarak kendi yaşam felsefesine uygun kariyer planlamasını yapabilecektir.

1.8.7.Etkili İş İlişkileri Ortamı Yaratma ve Sürdürme:

İhtiyacı olan çalışanı uygun pozisyona yerleştirdikten sonra, çalışanların haklarının verilmesi ve işletmede kalmalarını sağlamak için gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir. Bu sebeple işletmeler, çalışanlarıyla etkili iş ilişkileri kurmak, geliştirilebilir çalışma politikası sunmak, kariyer ortamı oluşturmak ve sürdürmek zorundadır. Bu bağlamda insan kaynakları tarafından; çalışan hakları tanınmalı, saygı gösterilmeli, çalışan uyuşmazlıklarını gidermek gibi faaliyetlerde bulunmalıdır. (Öztürk Çınaroğlu, 2010:34).

Etkili iş ilişkilerinin olduğu ortamda kendini daha rahat ifade edebilen çalışanlar daha mutlu çalışacak ve düşüncelerini daha açık ifade edeceklerdir. Böylelikle işletme ve çalışanlar açısından daha engelsiz bir iletişim kurulacaktır. Etkili iş ortamlarında daha yaratıcı fikirler ortaya çıkacağından işletmenin de rekabet gücü artacaktır.

1.8.8.İş Değerlemesi

İş değerlendirmeyi, işletmede yapılan her işi bir diğeri ile kıyaslayarak zorluk sırasına dizilme işlevi olarak tanımlayabiliriz. Bu değerlendirmeyi yapmaktaki en büyük amaç; ücretlendirme yaparken dengesizliği ve adaletsizliği ortadan kaldırmaktır (Akyüz, 2001:94). Başka bir tanıma göre iş değerlemesi, işletmelerdeki bütün görevlerden her birinin kolaylık veya zorluklarının ve önem derecelerinin belirtilmesi olarak tanımlanır. İş değerlemesi ile çalışanlar değil, işlerin değerlendirilmesi yapılır. Ve üretimin bütün süreçlerinde çalışanlar tarafından üstlenilen rollerin ve görevlerin o işletmeler için ifade ettiği değerlerin belirlenmesini baz alınır (Akyıldız ve Güngör, 2004:32). İşletmeler bu değerlendirmeyi yaparak; çalışanlar tarafından yapılan işler arasındaki ücret farklılıklarını ve ücret ilişkilerini sağlıklı bir temele dayandırmayı hedefler. Ayrıca teşvik edici ücret stratejisi kurabilmeyi, çalışanın ve işletmenin bağlı olduğu sendikalar arasındaki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesini sağlamayı, çalışanların terfilerini, uygun işe yerleştirilmelerini daha objektif yapılmasını sağlamayı, işletmede yapılan işlerin zorlukları ve çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlamaktadırlar (Arazi Tepehan, 2010:63).

İş değerleme sürecinde önemli olan yapılacak zor görev ile basit ya da kolay işleri doğru şekilde birbirinden ayırmak ve işlerin ücretlendirilmesinde eşit işe eşit ücret ile adil olma ilkesini işletmenin bütününe yaymaya katkı sağlamaktır. Bunun yanında iş değerlemesinin, bir ücret sistemi olmadığı bilinmeli, ücretlendirmede adil ve eşit bir tutum içinde olmaya katkı sağlayan bir teknik olarak algılanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:2). Başarılı

stratejiler geliştiren işletmeler için iş değerlemesi çok önemlidir. Çünkü objektiflik ve açıklık, işletme çalışanları açısından işletmeye güvenmenin en önemli unsurudur. Güvenin olduğu çalışma ortamında çalışan bağlılığı en üst derece olacağından çalışanları elde tutma çalışmaları kapsamında başarılı bir adım atılmış olacaktır.

Bütün bu açıklamaların yanında iş değerlemesi sayesinde işletmeler; dengeli ve adaletli ücret sisteminin kurulmasının zeminini hazırlar, ücret tespiti konusunda nesnellik ve tutarlılık sağlar, çalışanların motivasyonunu yükselterek verimliliğinin artmasını sağlar, en önemli giderlerden biri olan personel giderlerinin planlanmasını ve denetimini kolaylaştırır, yönetim ile işçi ilişkilerinin gelişmesini de kakı sağlayarak birçok konuda rekabet üstünlüğü elde etmiş olurlar (Gürüz ve Yaylacı, 2007:202).

1.8.9.İşçi Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi de; çalışanlarına yönelik her türlü güvenliğinin sağlanması, sağlıklarını koruyucu çalışmalar yapması, çalışanlarının görevleri başında, işletmeye geliş gidişlerinde her türlü tehlikeden korunması ve iyileştirilmesi çalışmalarını planlamaktadır (Harbalıoğlu, 2016:17).

Uluslararası Çalışma Örgütü ve Dünya Sağlık Örgütü uzmanlarının yapmış olduğu tanımlamaya göre iş sağlığı; bütün meslek dallarında, bütün iş kollarında çalışanların fiziksel olarak, ruhen ve sosyal yönden iyilik durumlarının maksimum düzeyde tutulması, bunun sürekli olarak devam etmesi ile geliştirilmesi faaliyetlerinin tamamıdır (Çopur vd., 2006:42). Farklı bir tanımlamaya göre; işgören sağlığı ve iş güvenliği; çalışanların fiziksel, bedensel ve ruhsal ihtiyaçlarına cevap verebilecek uygun ve geliştirilebilir yapıda bir iş ortamı oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Kanten, 2008:66). Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği, işletmenin fiziki ve beşeri şartlarının çalışanların sağlığını tehdit etmeyecek biçimde düzenlenmesi ve daha sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulması biçiminde açıklanabilir (Tunçer, 2017:23). Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını işletme ve çalıştıkları yerlerin, yaptıkları işlerin olumsuz etkilerinden korumak, olabilecek iş kazaları ile mesleklerinden kaynaklanan hastalıklara karşı daha en baştan önlem almak, çalışanların güvenli bir biçimde çalışmalarını sağlamak, bütün çalışanların sağlığının korunması iş güvenliği çalışmalarının temel amacıdır (Çopur vd., 2006:51).

Çalışanların her türlü tehlike, hastalık ve kazalardan korunması, onların kendilerini rahat ve mutlu hissetmesini sağlamaktadır. Çalışanlar mutlu çalıştığı sürece verimliliği artar ve işletmeye daha fazla bağlanırlar. Motivasyonu yüksek çalışanlar kendilerini ilgili kuruma

daha fazla ait hissedeceğinden hem işletme hem de çalışan için yüksek verimli bir çalışma ortamı oluşacaktır.

Son gelişmelerden sonra iş sağlığı ve güvenliğinin işletmeler için önemi daha iyi kavranmış ve bu işlev ile ilgili yapılan çalışmaların iş ile işletme için çok daha yararlı olduğu fark edilmiştir. Böylece iş sağlığı ve güvenliği bir devlet politikası haline gelmiştir. Devletin zorunlu kılması sonucunda işletmelerde iş güvenliği uzmanı çalıştırmak yasal zorunluluk haline gelmiştir. Zaten iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yapılacak çalışmalar, alınacak küçük tedbirler çalışanlara, işletmeye ve de ülke ekonomisine artı değer katmaktadır (Tunçer, 2017:23).

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA:
BİREY, GRUP VE İŞLETME DÜZEYİ UYGULAMALAR

2. ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA

İnsanlar, dünya da çalışma sistemini ortaya çıkardığından beri bu sitemin içerisinde en büyük, en önemli unsur olma özelliğini de üzerinde taşımaktadır. Her ne kadar modernleşme, makineleşme, bilgisayarlı sistemler gibi gelişmelerle işgücü talebi azalsa da bunları organize ve idare edecek insan gücüne her zaman ihtiyaç duyulacaktır. Çünkü insan unsurunun temel özelliği değer katma üzerinedir. Yaşanan gelişmelere paralel olarak insanlar arasından bilgili, becerikli ve donanımlı olanlarının değeri de katlanarak artmıştır. Beden gücünün yerini akıl gücü almaya başlamış ve insanların üretim değeri açısından da kıymetli olduğu anlaşılmıştır.

Günümüzde farklı olarak ortaya konan ve insanın bir kaynak değil bir kıymet olarak nitelendirildiği politikanın adına insan kıymetleri denilmiştir. İnsana bir aile ferdi gibi değer vermek işletmeleri çok daha iyi noktalara taşıyabilecektir. İnsan kıymetleri dediğimiz görüş; işletmenin imkânlarından, çalışanlarının en yüksek oranda yararlanması esasına dayanmaktadır. Çalışanlar bütünün bir parçası değil, bütünü oluşturan bir parça olarak değerlendirilir. Dünya üzerindeki gerçekleşen küresel krizler insan kaynakları yönetimini profesyonelce yapan şirketleri dahi etkilemiştir. Bu nedenle insana verilen önemin ve değerin en üst seviyelere çıkarılması ihtiyacı doğmuştur. İnsan Kıymetleri yaklaşımı, atfedilen ihtiyaçların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. (Akıncı, 2011:28).

İyi çalışanları elde tutma ve en iyi çalışanları seçebilme stratejik insan kaynakları yönetiminin üstlendiği kritik bir görevdir (Camp, 2004:82). Tarımdan teknolojiye sağlıktan eğitime, gerek kamu gerek özel bütün sektörlerde olmak üzere özellikle de hizmet sektöründe insan en önemli unsurdur. Çünkü insan hizmeti alan ve hizmeti satan rolüyle süreç içerisinde yer almaktadır. Bu yüzden çeşitli maddi maliyetler ve ciddi zaman planlaması yapıp eğitilmiş ve kalifiye hale gelmiş bir çalışanın işletmede kalması işletmenin değerine değer katması ayrıca rekabet avantajı sağlaması sebebiyle çok önemlidir.

İşletmenin çalışanlarına her türlü eğitim, kariyer geliştirme gibi fırsatlar sunma ve onların ihtiyaçlarına uygun cevaplar vererek onları değerli hissettirmek için katlandığı bir takım maliyetler aynı işletmenin yeni çalışanları işe almasıyla süreci baştan başlatması sonucu

katlandığı maliyetler kıyaslandığında çalışanları elde tutmak için katlanılacak maliyetler her zaman daha azdır.

Maliyetin azlığı sebebiyle hali hazırda çalışan konumunda olan insan kaynağını elde tutabilmek için çalışanların özellikle iş tatmini, görev memnuniyeti, yaşam kalitesinin arttırılması, yapılan işin kişiye ve hayatına değer kattığının hissettirilmesi başarılı bir stratejik insan kaynakları yönetimi performansı anlamına gelmektedir (Camp, 2004:82).

Kendisini çalıştığı işletmeye ait hissetmeyen, işletmenin bir parçası gibi görmeyen, işletmeye değer kattığını hissetmeyen bir çalışanın işletmeden ayrılmaya ve rakip bir işletmede uygun bir pozisyonda işe başlamaya çok yatkın olduğu gerçeği günümüz rekabet sisteminin bir parçasıdır.

İşletmelerde strateji hazırlayıcılarının organizasyon için en iyi stratejik planı yapmaya çalıştıkları bir gerçektir. Bunu yaparken çalışanları elde tutma, iş ile ilişkilendirme, şeffaf ve adil bir ortamda çalıştırma gibi planlar geliştirmesi işletmeleri başarıya götürerek katma değer oluşturacaktır.

İşletmeler çalışanlara günlük aktivitelerini yapabilecekleri ortamlar ve zamanlar oluşturmak stratejik insan kaynaklarının çalışanlara değer katma çalışmaları, onları elde tutma adına yapabilecekleri etkili stratejilerden biri olma özelliği taşımaktadır. Bir işletme, ancak öz yetenekleri sayesinde rekabet edebilir ve iş ortamında farklılık oluşturarak devamlılığını sağlayabilir. İşletmenin kaynakları dinamik olan çalışanlar tarafından kullanılacağı için, işletmeler genel olarak işgücü devir oranının yüksek olmasını istememektedirler. Yüksek işgücü devir oranı işletmeler için ayrıca maliyet anlamına geldiğinden mevcut çalışanların elde tutulması çok önemlidir. Bunun bilincinde olan işletmeler genel olarak her bir çalışanın ve çalışma gruplarının motivasyonunu arttırabilecek, onların mutlu bir biçimde çalışabilecekleri ortamlar sağlayabilecek planlamalar yapmaktadırlar.

İşletmeler ve insan kaynakları bölümleri stratejik planlarını çalışanlarının elde tutma üzerine yoğunlaştırarak birçok konuda başarı yakalamaktadırlar. Bir işletmeden memnun olan çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacağı için mevcut işlerini ve görevlerini daha çok benimseyecek daha verimli çalışacaktır. Böylelikle işletme ve çalışanlar birlikte kazanmaktadırlar.

Yapılan birçok araştırma yeni çalışanı işe alıştırmanın mevcut çalışan için bir şeyler yapmaktan daha maliyetli olduğunu da ortaya koymuştur. Uzun vadede başarılı olmak isteyen işletmeler için çalışanlarının işletmeye olan bağlılığı ve başka bir işletmeye yönelmemesi çok önemlidir. Bu yüzden başarılı olmak isteyen işletmeler için çalışanları elde tutabilmek çok büyük bir başarı ve yatırımdır.

Bir işletmede işten ayrılma sayısı, devamsızlık oranı, iş gücü devir oranı, iş kazaları ve meslek hastalıkları azımsanmayacak dereceye ulaşmışsa, çalışan tatmini düşük seviyede ve moral motivasyon ile ilgili sorunlar varsa ilgili işletmede stratejik insan kaynakları yönetimi açısından çalışanları elde tutma ile ilgili sorunlar var demektir (Tunçer 2017:3).

Bunun yanında işletmede çalışanların sadece kaynak olarak görülmeden birer kıymet oldukları algısının işletme yöneticileri ile çalışanlarına hissettirilmesi gerekmektedir. Bunun için; çalışanların işe alımı ve kariyer planlamasında uygun bir insan kıymetleri politikası oluşturup bunu uygulamak, çalışanları işletmenin karlarına ortak edebilmek, gelişim ve değişim için çalışanları en önemli sermaye olarak görmek, çalışanları değişen çevre koşullarına hemen uyum sağlayacak kadar eğitimli ve donanımlı yetiştirmek, çalışanların kendilerini işletme için birer değer olarak hissetmelerinin sağlamak, şeffaf, adil ve ütopik olmayan kurallar oluşturup bunları uygulamak, iyi kurgulanmış ve herkes için uyulabilir kurum kültürü oluşturmak, çalışanlara uygulanabilecek çeşitli olumsuz tavırların oluşabileceği ortamları daha en baştan engellemek ve çeşitli mobbing uygulamalarının önüne geçmek adına planlama yapması gerekmektedir (Akıncı, 2011:31).

Bütün dünyada meydana gelen demografik ve ekonomik değişimlere işletmelerin hızlı bir şekilde cevap vermesi, yetenekli ve kabiliyetli çalışanları elinde tutmaya odaklanması gerekmektedir. İşletmeler kendi gelecekleri için çaba gösterirken yetenekli ve iyi eğitilmiş çalışanları işletme ile bir bütün olarak düşünmek zorundadır. Bu yüzden çalışanları motive edecek, onların ihtiyaçlarına cevap verecek çeşitli çalışmalar yaparak bir taraftan rekabet stratejileri üretmeye çalışırken diğer taraftan da en değerli kaynaklar olan çalışanlar için stratejiler geliştirmeye yoğunlaşmaktadırlar. Çünkü çalışanlar da diğer üretim faktörleri gibi çevresel faktörlerden etkilenerek aynı pozisyonda görev alacağı rakip işletmeyi tercih edebilir. Bu durum işletme için istenmeyen bir sonuçtur. İşletmeler için yeni fırsatları değerlendirmek çok önemlidir. Bu yüzden anlam ifade eden çalışanların motive edecek onları daha da istekli çalışmaya sevk edecek yönetsel planlar yapmak stratejik insan kaynakları yönetiminin en temel görevleri arasındadır (Govaerts, Kyndt vd., 2010:37).

İşletmelerin çalışanlara değer katabilmek onların işletmeye ait olduğunu hissettirebilmek için sürekli olarak çalışmalar yapması, kalite ve rekabet edilebilir değerlerin artması için çalışanların sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden insan kaynakları uzmanları çalışanların kendi içinde çeşitli performans sonuçlarına göre başarı ödüllendirmesi yapabilir. İş ve istihdam garantisi vererek onların geleceğin şartlarına karşı hissedecekleri güvenlik ihtiyacını karşılayabilir. Gelecekte iş kaygısı olmayan bir çalışanda daha kaliteli iş ve üretim yapacak böylelikle de işletmeye karşı aidiyet duygusu gelişecektir

(Tunçer, 2017:5). Ayrıca çalışanlara yaptıkları işin ekonomik karşılığı olan uygun ücreti vermenin yanında onların sosyal, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak planlamalar yapmak çalışanları mutlu edecek bununla beraber işletmeye çok daha yüksek oranda katma değer olarak katabileceklerdir.

2.1.ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA AÇISINDAN YAKLAŞIMLAR

İşletmeye değer katan en büyük kıymetin insan olduğunu belirtilmektedir. İyi eğitilmiş, belirli aşamalardan geçmiş bir çalışanın işletme de kalması işletmenin hem katma değerini yükseltecek hem de maliyetler bakımından işletmeye yarar sağlayacaktır. Bu bakımdan işletme stratejilerinin insan kaynakları stratejilerinden bağımsız geliştirilmesi düşünülemez. Başarılı olmak isteyen işletmeler çalışanları elde tutma adına bir takım planlamalar yapmak zorundadır. Bunun yanında irdelenmesi gereken başka bir konu da bir çalışanın ilgili işletmede neden kalmak isteyeceği sorusu olacaktır. İnsanların ölene kadar ihtiyaç hissedeceği gerçeğinden yola çıkacak olursak, bitmek tükenmez ihtiyaçlarının olması kaçınılmazdır. İnsanoğlu bu ihtiyaçlarının karşılanması ile mutlu olurken karşılanmadığında mutsuzluk ve kriz oluşmaktadır. İşletmenin en büyük kıymeti olan çalışanlarının; birey olarak, grup olarak ihtiyaçları ve taleplerinin olması elbette çok normaldir. İşletmelerin ve insan kaynakları bölümlerinin bu ihtiyaçları gerek bireysel olarak gerekse grup halinde karşılayabilecekleri stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Çalışanların işletmede kalması için işletmeye değer kattığını hissetmesi ve işletme için de değerli olduğunu hissetmesi gerekir. Bu hislerin karşılıklı ihtiyaçların karşılanması ile olabileceği de bir gerçektir. İşletme ile insan kaynakları strateji uzmanlarının öncelikle irdelemesi gereken unsurlar çalışanların bireysel ihtiyaçlarıdır. Daha sonra bu ihtiyaçların grup bazında çözümlenmesi gerekir. Son aşamada ise işletmeyi de canlı bir sistem olarak düşünerek kurumun ihtiyaçlarına odaklanmak ve kurumun çalışanları için neler yapabileceği, çalışanlarından neler bekleyeceğini irdelemek yerinde olacaktır.

Çalışanları elde tutmak adına, kurumun, grubun ve bireyin istekleri ve onları etkileyecek değişkenler vardır. Bu değişkenler birey, grup ve kurum düzeyi değişkenlerdir. Bu değişkenler bir matris üzerinde açıklanacaktır:

Tablo 2-1:Ortamsal Faktörlerin Kategorileri

BEKLENTİLER / *DEĞİŞKENLER*	KURUM İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	İŞ İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	KİŞİSEL FAKTÖRLER
BİREY DÜZEYİ TEDBİRLER	• Güven • Bağımsız çalışma ve karar vermede özgürlük • İnisiyatif kullanabilme • Terfi imkanları • Çalışma şartları • Ödüllendirme • Kariyer gelişim fırsatları • Adil davranış • Ücret	• Saygın bir statü kazandırması ve unvan • Görevleri yerine getirebilme ve başarı • Beceri çeşitliliği • İşin önemliliği • İşin anlamlılığı • Yetkinliklere dayalı kişiye özel iş tanımları • İş güvenliği • İş güvencesi	• Yetkinliklere uygun çalışma şartları • Takdir edilme çabası • Tatmin olma derecesi • Bilgi yetenek beceri ve kişi uyumu • Fizyolojik ihtiyaçları karşılayabilme • Güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilme
GRUP DÜZEYİ TEDBİRLER	• Lider çalışan etkileşimi • Fikir üretme ve uygulama fırsatları • Bilgi Paylaşımı • Takım çalışması fırsatları • Geri bildirim • Grup içi inovasyon • Kalite yönetimi	• İşin bütünlüğü • Grup Performansı • Özerklik • İşte karşılıklı bağımlılık • Grup birlikteliği • Olumlu grup dinamikleri • Grup ile bütünleşme • Gruba bağlılık	• Başkaları için bir şeyler yapabilme-sorumluluk alabilme • Grup içi ödüllendirme • Çalışma arkadaşları ile anlaşabilme • Sosyal hakların güvencesi • Başkaları ile etkileşim • Sinerji • Grup ile özdeşleşme
KURUM ODAKLI TEDBİRLER	• Öğrenen Organizasyonlar • İşten Ayrılma Niyetini engellemeye yönelik çalışmalar • Dinlenme ve Sosyal Aktivite Alanları • Sendikal	• Çalışanlara kardan pay verme • Performans primi • Çalışanların iş kararlarını uygulayabilme • Ücret • Çalışanların eğitimi	• İş Yaşam Dengesi • Yöneticilerin doğru karar verebilme yeteneği • Vicdanı sorumluluk taşıma düzeyi ve kararlara ortak olma

	hareketler ve toplu sözleşme • Kurum kültürü ve örgütsel iletişim • Değişim mühendisliği	• Dinlenme fırsatları ve performans • Oryantasyon • Yetki ve sorumluluk eş düzeyliği	• İş garantisi • Özgünlük ve kendi yöntemlerini kullanma fırsatı • Esnek çalışma saatleri • Motivasyon • Performans yüksekliği • İş ve özel hayat olumlu yayılımı • Belirsizlik ve risk ortamında karar mekanizması • Adil ücret ve çalışanların beklentisini karşılama

2.1.1.BİREY DÜZEYİ DEĞİŞKENLER

Her insan farklı bir dünya, farklı bir kişiliktir. Dolayısı ile her bir bireyin beklentileri ve ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması kişilerde mutluluk hissi uyandıracağından bu iyi hal yaptığı işe ve yaşam kalitesine yansıyacaktır. Bu yüzden insan kaynakları strateji uzmanları ihtiyaçları karşılamaya bireysel düzeyde inceleme yaparak başlayabilirler. Kıymet olarak bir insanın bireysel beklentilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. İş yaşam dengesi
2. İş-ücret tatmini
3. Kariyer geliştirme fırsatları
4. Çalışanların eğitimi
5. Sosyal hakların iyileştirilmesi
6. İş ulaşım kolaylığı
7. Ödüllendirme
8. Esnek çalışma saatleri

2.1.1.1.İş yaşam Dengesi:

En genel anlamıyla iş yaşam dengesi, kişinin işi ile özel yaşamı arasında çatışmanın olmaması durumunu ifade etmektedir. Farklı bir açıdan bakacak olursak; iş yaşam dengesi, bir çalışanın iş yaşantısı ve özel yaşantısındaki mevcut rolleriyle eşit derecede meşgul olması, bu rollerden eşit oranda tatmin olması halidir. Her bir birey iş yaşam dengesine farklı anlamlar yükleyebilir. Bazı insanlar iş odaklı olurken bazı insanlar yaşam odaklı olmayı seçerler. Her ikisi de iki farklı role belirli düzeyde pay ayırarak bu dengeyi kurmaya çalışmaktadırlar (Ballıca, 2010:4). Yine farklı bir tanımlamaya göre iş yaşam dengesi, çalışanların iş ve iş dışındaki yaşamsal rollerinin çatışmaması veya en az düzeyde çatışma olmasıdır. İş yasam dengesini kurabilmiş çalışanlar iş ve iş dışındaki yaşamlarını kontrol edebilme yetkinliğine sahip olmaktadır (Yağcı, 2014:46).

Yine iş yaşam dengesi en geniş tanımıyla, bireylerin işi ile ilgili hissettikleri ve taleplerinin, özel yaşamlarındaki istekleriyle dengede olması durumunu ifade ettiğini söylenmektedir. Bu tanımlamaya göre iş yaşam dengesini kurmuş çalışanlar iş ve aile yaşamında ya da iş ve özel hayatlarında çatışma halinden uzaktalardır (Kuru, 2014:11).

İş yaşamının ilk unsuru zaman dengesidir. Bununla beraber iki unsuru daha vardır. Zaman dengesi, iş ve yaşam rollerine aynı miktarda zaman ayırmayı anlamını ifade eder. İş ve yaşam rollerine aynı oranda bağlılık duyma anlamıyla bağlılık dengesi, iş ve yaşam rollerinden eşit düzeyde tatmin olma anlamıyla tatmin olma dengesi de diğer ikinci unsurdur (Ballıca, 2010:9).

Çalışanın bakış açısından iş yaşam dengesinin oluşmuş olması demek, işin ve görevlerin getirdiği sorumlulukları, çalışanın kendi kişisel sorumluluklarını aynı oranda idare etme çabasının oluşturduğu ikilemden kurtulmuş olması, zihinsel olarak da işi ile yaşamı arasında mutlu olmuş olması anlamına gelmektedir. İşveren açısından dengenin oluşmuş olması demekse çalışanlarının işteyken işlerine tam önem vermelerinin yanında kişisel yaşamlarıyla birlikte işlerine de odaklanabilecekleri anlamına gelmektedir. Çalışan ve işveren aynı oranda dengede ise işletmenin destekleyici bir kurum kültürü yaratma mücadelesi başarılı bir biçimde yürütülüyor olması demektir (Ballıca, 2010:16).

İş yaşam dengesini etkileyen unsurlar, örgütsel ve kişisel olmak üzere iki biçimde incelenmektedir. Örgütsel faktörler, işletme tarafından uygulanan genel stratejilerden kaynaklanmaktadır. Uygulanan bu stratejilerin işletme ve çalışanlar üzerindeki etkilerine bakılır. Kişisel faktörler ise çalışanların sahip olduğu, kendi yaşamlarına ait kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların iş yaşamlarında, iş doyumlarını

gerçekleştirebilmesi ya da gerçekleştirememesi özel yaşamlarına da etki edecektir. Gerçekleştirebilenler özel yaşamlarında daha az stresli daha mutlu ve bilinçli hareket edebileceklerdir (Ballıca, 2010:13).

İşletmelerin uygulamış oldukları strateji ve politikalar çok önemlidir. İşletmelerin iş ile yaşam dengesi politikaları, çalışanlar adına aileleri ile işleri ve kişisel hayatlarını etkin bir şekilde yürütmemeleri hedef aldığından bunu başarmalarına yardımcı esnek düzenlemeler içerir. İşverenler için ise deneyimli, yetenekli çalışanları elde tutma becerisi sağlayarak üretim ile kaliteyi artırdığı, maddi kayıplardan ve fazla maliyetlerden işletmeyi koruyup kurtarması sebebiyle yararlanılan mühim programlardır (Sayın, 2017:66).

2.1.1.2.İş-Ücret Tatmini

İş doyumu tanımsal olarak çalışanın işine yönelik genel tutumunu ifade etmektedir. Literatürde genel olarak iş doyumu, bir bireyin işindeki memnuniyetini tanımlamak için kullanılır. Ayrıca iş doyumu ile ilgili diğer bir tanımlama da bireyin işi ile iş tecrübesini değerlendirmesinin neticesinde bireyde meydana gelen zevkli ve olumlu duygular olarak yapılmaktadır (Ödemiş, 2018:72). İş doyumu, bireylerin başarılı, mutlu ve verimli olabilmeleri için önem taşımaktadır. İş doyumunu bireylerin yaşı, cinsiyeti, beklentileri ve eğitim düzeyi gibi özellikler etkilemektedir. Ayrıca yine iş doyumunu çalışanın görevinin ne olduğu, bu görevi yerine getirmesi karşılığında almış olduğu ücret, işletmenin mevcut yönetim politikası, çalışma koşulları gibi işletmeden kaynaklanan nedenler ile çevresel şartların da etkilediği bilinmektedir (Sünter ve diğerleri, 2006:10).

Bütün işletmeler, kendi sistemlerinin düzenli çalışması ve kurumlarının refahı için memnun çalışanlar oluşturmak zorundadır. Çünkü işletmenin organizasyon performansının yüksek olması o işletmede çalışanların verimli ve etkili performansına bağlıdır. Çalışan işten memnun olduğu zaman işini büyük bir heves ve keyif ile yapmakta bunun sonucu olarak da işletme üretimini değerli ve kaliteli hale getirmektedir. Bu yüzden işten tatmin olarak iş doyumuna ulaşmış bir çalışanın çabası işletmelerin başarısı için gerekmektedir (Ödemiş, 2018:72).

İş doyumu, genel olarak çalışanın bütün yaşamının çeşitli dilimlerini içermekte ve yaş, cinsiyet, sağlık, eğitim durumu, din, sosyal destek, evlilik, iş yaşamı, ekonomik durum ve çevresel şartlar gibi çeşitli çevre faktörlerden etkilenmektedir (Özgür ve diğerleri, 2010:25).

Ücret ise, işletmelerde istihdam edilen çalışanların emeği karşılığında yapılan maddi içerikli ödemelerdir. Başka bir ifadeyle ücret, çalışanın emek ve yeteneklerini işverenin

emrine tahsis etmesinin karşılığında ödenen maddi bir bedeldir. Aynı zamanda çalışanların mesleki ve teknik bilgileri, yetenekleri, mevcut deneyimleri ve emek güçlerinin işletmenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri nakdi ya da ayni ödemelerin tümü de ücretin konusunu oluşturmaktadır (Akyıldız, 2001:35).

Ücret, her şeyden önce emeği karşılığında çalışan kişilerin gelir kaynağını temsil ettiği için, bir ülkedeki istihdamın büyük bir kısmının satın alma gücü olarak önemli bir anlam ifade etmektedir. Diğer taraftan ücret, yine çalışanların ve ailelerinin genel anlamda tek gelir kaynağı olma özelliği taşıdığı için onların satın alma gücünü, ellerindeki tek yaşamsal kaynağı ve hayat seviyesini tayin eden bir unsurdur. Bu yüzden bir çalışanın işletmede işine devam etmesi için gerekli olan koşulların en başında gelmektedir. Çalışanlar açısından ücretin ekonomik yönü, çalışan bir kişin elde ettiği tek temel gelir kaynağı olması, bireyin ekonomik gücünü ifade etmesi sebebiyle oldukça önemlidir. Öte yandan ücretin çalışan birisi için önemi yalnızca nakdi bir unsur olması değildir. Ücret gerek iş yerindeki gerek toplum içindeki statüyü gösterdiğinden de çalışanların işletmeye bağlı kalması ve iş gören devir hızının istenilen düzeyde kalması için önemlidir (Aydemir, 2013:15).

İşletmeni izlediği ücret stratejileri, nitelikli çalışanları işletmeye çekmeye ve organizasyona değer katan çalışanları işletmede tutmaya yarayan en önemli araçlar arasındadır. İşletmenin personel devir hızının izlenen ücret politikası sayesinde düşük olması, yeni çalışan işe almak için zaman ve para kaybı yaşanmamasını sağlar. Bu da işletmenin ücret maliyetlerini düşürerek işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Ayrıca, kişilerin meslek tercihleri açısından ücret faktörü öncelik taşımaktadır. Günümüz yaşam koşulları ve standartlarında işletmenin nitelikli çalışan tarafından tercih edilebilirliği ve bünyesinde bulundurduğu çalışanların işletmeye katkılarının maksimum noktaya çıkarılması bakımından işletme açısından da önemli bir faktördür (Aydemir, 2013:16).

Çalışanları elde tutma adına yapılabilecek ücretlendirme stratejileri, hem işletmelerin yönetim amaçlarına hem de çalışanların beklenti ve arzularına cevap veren, her iki taraf için de vazgeçilemeyecek kadar önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur (Çorum ve Öge, 2018:27).

2.1.1.3. Kariyer Gelişim Fırsatları

Çalışanlar, yaşamlarına yeni bir yön verebilmek; yeteneklerini, kabiliyetlerini ve öğrenmiş oldukları bilgileri daha yüksek hayat standartlarına ulaşmak için yeni iş imkanları araştırarak değerlendirmeyi isteyebilir (Sayın, 2017:45). Bütün insanların hayali daha iyi

pozisyonlarda çalışabilmektir. Bu noktada çalışanlar için tanımlanmış kariyer fırsatları çalışanlar için başka iş ve pozisyon arama ihtimalini ortadan kaldıracak ve işletmelerin iş gücü devir oranını istediği oranda tutmayı başarması anlamına gelecektir.

İnsanların yaşamdan, işten ve bağlı bulundukları her türlü organizasyondan beklentileri farklıdır. Ancak bazı kuramlara göre insanlar belirli işlem basamaklarından sonra yaptıkları iş açısından saygınlık duymak isteyecektir. Ve insanların sabit bir işte ömrünü geçirmek gibi amacı pek azdır. Bu sebeple işletmelerin çalışanlarına makul, uygun, ulaşılabilir ve adil bir kariyer gelişim fırsatı sunması gerekir.

Bütün insanlar çalıştığı işte kendini daha üst noktalara görmek ister. Bunu ya saygınlık ihtiyacını gidermek için saygınlığının artması ya da daha fazla gelir imkanına sahip olmak için yapar. Bu noktada işletmeden beklenen, çalışanlarının bu istek ve beklentilerinin bilincinde olması, çalışanlarının yetenek ve bilgi birikimlerine göre onların kendilerini üst noktalara ulaştırmalarına aracılık etmesi görevidir. Kariyer gelişim fırsatları oluşturulurken ve yönetimi planlanırken gerçekten kabiliyetli olan, işletmeye değer katan çalışanın işletmede kalması ve ilgili çalışanın iş doyumunun arttırılması asıl hedef olmalıdır. (Sabuncuoğlu, 2013:168).

Başka bir açıdan bakacak olursak; kariyer kavramı çalışan bir kişi için iş yaşamına girdiği anda başlıyor gibi algılansa da aslında çok öncesinde, eğitim aldığı döneminde ortaya çıkmakta ve şekillenmeye başlamaktadır. Çalışmaya henüz başlamamış bir birey de yetenekleri doğrultusunda eğitim görmeyi ister. Bu eğitim sonucunda da istediği alanda çalışmayı seçme ve bu yönde karar verme sürecinde başarılı olursa başarılı bir kariyer planlamasının ilk adımını yapmış veya yapmaya başlamıştır denilebilir (Atay, 2006). Eğitim serüvenini başarı ile tamamlayan bir birey iş yaşamına atılmakta ve bundan sonraki süreçte işinde bir üst basamağa çıkmayı planlamaktadır. Aldıkları eğitimin yanında işyerlerinde almış oldukları eğitimler mesleki açıdan kendilerini daha iyi geliştirmekte ve kariyerleri için daha da özenle çalışmaktadırlar. Bu yüzden bir çalışanın işletmede kalması için kendisinin hedeflediği ulaşılabilir kariyer planlarına göre onlarsa fırsat vermek işletme için de başarıyı getirecektir. Çünkü kariyer kaygısı taşımayan bir çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacak ve işletme için çalışanları elde tutma adına ayrıca bir maliyet gerekmeyecektir.

2.1.1.4.Çalışanların Eğitimi

İnsanlar için eğitimin önemi çok büyüktür. Ve insanoğlu doğumdan ölüme kadar bir şekilde formal veya informal olarak bir şeyler öğrenmektedir. Zaten yaşamın devamı ve değişen dünyaya uyum ve adapte olabilmek için bir şekilde öğrenmemiz gerekmektedir. Eğitim de kişilere bir şeyler öğretmek için yapılan etkinliklerin tamamıdır. Bu eğitim ister sosyal hayat, ister iş hayatı olsun her zaman hayatın içinde olacaktır.

Eğitimin literatürde; başkalarının etkisi ve dışarıdan müdahale ile kişilerde istendik davranış oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Albayrak, 2010:3). Eğitim ile toplumların yaratıcı güçleri ve verimlilikleri artmaktadır. Toplumun kalkınması için çalışanların ve her bir bireyin nitelikli eğitim alması gerekmektedir (Karakütük 2001:14). Eğitimli bir bireyin silsile olarak başta bireye sonra ailesine sonra çevresine sonra işine sonra ülkesine fayda sağladığı ve değer kattığı bir gerçektir.

İş ve çalışanlar açısından eğitim ise; işle ilgili gerekli olan donanım ve yeteneklerin çalışanlarca öğrenilmesi ve de uygulanması için işletme tarafından planlanmış çabalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ulutaş, 2015:16). İşletmeler artık çalışanlarının eğitim ihtiyacını karşılamanın aslında kendilerine fayda sağladığını fazlasıyla görmüş durumdalardır. Eğitim ve gelişim faaliyetleri, eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi ile belirlenebilmektedir. Bu yüzden insan kaynakları uzmanlarının ilk önce çalışanları için hangi eğitimlerin gerekli olduğuna bakması gerekmektedir. Çünkü işletmenin rekabet ve değer gücünü arttıracak uygulamaların en başında çalışanların eğitimi gelir. Küreselleşme süreci ve rekabet koşullarında işletmeler başarılı olmak, fark yaratabilmek için en yuğun bilgi ve becerilerle eğitilmiş, yetenekli ve kalifiye çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çünkü bir işletmenin rekabet edilebilir gücü çalışanlarının ve yöneticilerinin güçleri ile ölçülmektedir. İşletmeler kendi bünyesinde olan kurum kültürünü benimsemiş, kendisini işletmeye ait hisseden çalışanlara gerekli eğitimleri vererek onları daha da verimli hale getirecek stratejiler üretmek zorundadır (Albayrak, 2010:21).

Ayrıca çalışanların eğitimleri ile hem işe ait hem de genel kişilik özelliklerinin gelişimine yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve programlarının yürütülmesinin iş değiştirme eğilimi üzerinde negatif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Ulutaş, 2015:17). Bu durum zaten çalışanlarını elde tutmak isteyen işletmeler için istenilen sonuçtur.

İşletmeler tarafından eğitim stratejileri ve politikaları doğru şekilde organize edildiğinde işletmelerde, çalışan bağlılığının sağlanması, çalışanların motivasyonun artması, her bir çalışanın görevini daha etkili ve verimli yapması, stratejik insan kaynakları

yönetiminin kendi amaçları doğrultusunda nasıl ilerlediğini daha iyi görmelerine imkan vermektedir (Ulutaş, 2015:41).

2.1.1.5.Çalışanların Sosyal Hakları

Toplumdaki bireylere tanınan sınırları, konusu, koşulları, kullanım şekilleri de gösterilen bir takım özgürlükleri hak olarak tanımlamak mümkündür (Candır, 2014:10).

Sosyal haklar; bireyin doğumu ile kazandığı anayasa, yasalar, uluslararası sözleşmeler gibi hukuksal kaynaklar ile koruma altına alınan ve toplumda sosyal adaletin gerçekleşmesi amacına yönelik hakların tamamıdır (Tufan, Sayar ve Koçyıldırım, 2009:77). Sosyal hakların esas amacı çalışan kesimin haklarını korumaktır. Zaten devlet gücü ile koruma altına alınan bu hakların çalışana verilmesi ve işletme tarafından da koruyucu politikaların izlenmesi çalışanların işletmeye olan güvenini arttıracak ve kendilerini bu sosyal haklar açısından daha da güvende hissedeceklerdir. Çalışanlarını elde tutmaya yönelik stratejiler izleyen işletmelerin zaten çalışanların hakları olan bir takım iyileştirici çalışmaları planlaması hem işletme ile çalışanlara fayda sağlamaktadır.

İşletmelerin bütün dünyada ortak kabul edilen adil ücret, sendikal örgütlenme, sosyal açıdan güvende olma, çalışma özgürlüğü gibi sosyal hakları çalışanların ayrıca çabası gerekmeksizin sunması bir zorunluluktur (Candır, 2014:12). Aslında zorunluluk gibi gözüken ve toplumu bireyi iyileştirici bu hakların verilmesi dolaylı olarak işletmeye de değer katacaktır.

Yine farklı bir görüşe göre; sosyal haklardan bazılarını; sendikalaşma alanında özgürlükler, grev hakkı, çalışanların toplu pazarlığı ve toplu sözleşme yapabilmesi olarak sıralayabiliriz. Ve işletme bu hakları bütün çalışanlara sağlanmak zorundadır. Sosyal haklar çalışanlar için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, adil ücret, toplumsal ve genel işçi güvenliği gibi kazanımların elde edilmesinde vazgeçilmez olduklarından çalışanların işletmede kalması için araç olarak kabul edilen hak ve özgürlüklerdir. İşletmeler bu hakları tanıyıp, çalışanları adına koruma ve geliştirme faaliyetlerini üstlenmelidir (Balkır, 2009:238).

Toplumda üst düzeyde belirli bir azınlığın hızlı zenginleşmesi, işletmelerin çalışanlarının ücretlerini düşük tutması ve onların haklarını görmezden gelmesi ile gerçekleşebilirken aslında büyük sosyal çöküntüler de beraberinde gelmektedir (Özker, 2017:29). İşletmeler sadece kendi karlılığını düşünüp çalışanlarının sosyal haklarını görmezden gelirse ya da onlar için çeşitli olumlu planlamalar yapmazsa çalışanlar da iş ve gelecek kaygısı oluşmaya başlayacaktır. Sosyal haklar açısından maliyetlere katlanmak

istemeyen bu işletmelerin iş gücü devir oranı yükselecek nitelikli ve değer katan çalışanlarını da kaybedecektir. Bunun sonucunda yine işletme çeşitli maliyetlere katlanarak yeni çalışanlar edinmek durumunda kalacak ve çalışanları elde tutma planları işe yaramamış olacaktır.

Çalışanların en önemli sosyal haklarından olan çalışma hakkı çerçevesinde çalışanların, bir işte çalışma ve bunun karşılığı olarak yaşam koşullarını garanti altına alacak bir ücret elde etme hakkı vardır. Ayrıca işyerinin, görevin ve çalışma ortamının çalışanların sağlığına uygun ve güvenli olması, işten çıkarılmaya karşı verilecek bir güvence, ücretin herhangi bir geçerli nedenle kesildiği durumlarda bir sosyal güvenceye sahip olma gibi haklarını korumak işletmelerin en temel görevidir (Mütevellioğlu, 2009:142). Başarılı olmak isteyen işletmeler bu görevi strateji geliştirirken kesinlikle dikkate almak zorundadır.

2.1.1.6.İşe Ulaşım Kolaylığı

Zaman insanlar için çok değerlidir. Yaşamın en büyük ve geri dönüşü olmayan nimetidir. İnsanlar sosyal ve iş yaşamlarında zamanlarını parçalara ayırarak değerlendirirler. Ayrılan zaman dilimi onları mutluluğa ya da strese sürükleyebilir. Hızla değişen dünyada insanlar da hızlanmış zamanın kıymeti iyice artmıştır. Bu yüzden çalışanların da işe gitmek ve işten dönmek için harcadığı zamanın miktarı kabul edilebilir makul seviyede olmalıdır. İşletmelerin çalışanları için oluşturacağı ulaşım kolaylıkları çalışanların stres seviyelerinde azalamaya ve dolayısı ile mutluluk seviyelerinde artışa yol açacaktır. Aslında başarılı olmak isteyen her işletme çalışanına daha mutlu bir ortam sunmak ve onlara her bakımdan değer katmak durumundadır. Çalışanına kattığı değer zaten kendisine maliyet, kalite ve verimli üretim ile rekabet üstünlüğü getirecektir.

Gelişim, rekabet, üretim ve beşeri sistemdeki değişiklikler kentlerin büyümesine neden olmuştur. Kentlerin büyümesiyle birlikte de ev ile işyeri arasındaki mesafe giderek uzaklaşmaktadır. Çalışanlar evden işe gitmek, işten eve dönmek ve kentteki diğer sosyal donatılardan yararlanmak için ulaşımı bir şekilde kullanmak zorundadırlar (Güngör, 2012:5). Özellikle iş ile ev arasındaki ulaşımın rahatlığı çalışanların stres yaşamadan işlerine gelmeyi ve stressiz bir ortamda görevlerini yerine getirmesinde kolaylıklar sağladığı bir gerçektir. Bu yüzden işletmelerin mümkün olduğunca çalışanlarının ev ile işi arasındaki ulaşıma kolaylık sağlayacak çözümler üretmesi gerekmektedir.

Ulaşım, iktisadi, askeri, siyasi ve sosyolojik yapılanmanın bir aracıdır (Dinç, 2012:8). Dolayısı ile işletmeler ulaşım kolaylığı için bulabileceği çözümler ile sadece çalışanlarına, kendilerine değil ülkeleri ve toplumları için de katkıda bulunmuş olurlar.

2.1.1.7.Çalışanları Ödüllendirme

İşletmelerin sahip olduğu en güçlü ve en önemli öge insan kaynağıdır. Çünkü pozitif yönde gelişmenin, nitelik ve nicelik olarak kaliteli üretim yapabilmenin ön koşulu eğitimli ve gelişmiş insan kaynağıdır. Bu yüzden çalışanları elde tutma adına stratejik insan kaynaklarının birçok plan, politika geliştirmesinin yanı sıra ödüllendirme sisteminin de daha en baştan net bir biçimde belirlenmesi gerekir (Güvel, 2004:41). Çünkü insanoğlu doğası gereği farklı açılardan da olsa ödül almayı, ödüllendirilmeyi ve takdir edilmeyi ister. Sadece çalışma ortamında değil bütün sosyal ortamda da ödül alabilme insan ihtiyaçları hiyeraşisi içerisinde yer almaktadır.

Davranış bilimciler ödülü, davranışın sıklığını artıracak her şey olarak tanımlamaktadırlar (Can, 2010:47). İşletme açısından ödül, çalışanın bir görevi, bir işi yerine getirmek, bir hizmeti vermenin sonucu ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre ödül, çalışanın görevleri daha istekli yerine getirmesi için başta anlaşma yapılarak görevlerini yerine getiren çalışanlar için verilen şeylerdir. Ödüller, ücretin de içinde yer aldığı bir genel bir paket gibidir. İçerisinde ikramiyeler, emeklilik, özel sigortalar, kazançtan pay verilmesi gibi unsurları da içerir (Yürür, 2005:3).

Günümüzde işe en uygun çalışanı bulmanın ve onu elde tutmanın önemi anlaşılmıştır. Bu durumu iyi analiz eden işletmeler çalışanlarını performanslarını yakından takip etmeye başlamış ve belirli değerlendirme ölçütleri geliştirmişlerdir. Bunun en büyük nedeni artık değerli olanın çalışanlar olduğunun anlaşılmasıdır. Yine en önemli unsur olan çalışana verilen ödüllendirmenin çalışanların performanslarına pozitif yönde yansımasıdır (Güvel, 2004:12).

İşletmeler, gereksinimi olan çalışanları bulmak ve işe almak için çeşitli çabalar içine girmektedirler. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların ilk işe girdiği tarihten itibaren ödülü hak edip almasına ve iş tatmininin sağlanmasına kadar olan sürecin tam olarak uygulanması özellikle ödüllendirme ve bunun sonucu olan iş tatmininin gerçekleşmesi için gerekmektedir (Koç, 2007:69). Ödüllendirme sistemi sayesinde uygun çalışanın işe alınmasından sonra bu çalışanın işletmede kalması sağlanabilmektedir.

Ödüllendirmenin çalışma motivasyonunu yükselttiği gerçekliğinden yola çıkarak, çalışanlara verilen ödüllerin işletme verimliliğine olumlu yansıması da beklenilen bir durumdur. Moral ve motivasyonu yüksek çalışanları işletmede tutmak insan kaynakları yönetimi için daha kolay olacaktır.

Çalışanların motivasyonun artmasında paranın rolü büyüktür. Çalışanların işletmeyi tercih etmesi ve işletmede kalması için önemli bir etkendir. İşletmelerde genel olarak verilen ödüllerde parasaldır. Ancak bu çalışanın ihtiyaç ve tercihlerine bırakılırsa daha olumlu sonuçlar elde edilebilir. Çünkü hangi çalışanın neye ihtiyacı olduğu bireysel görüşme ve analizlerden sonra ortaya çıkmaktadır. Henüz fizyolojik veya güvenlik ihtiyacını tamamlayamayan bireyler için parasal bir ödül oldukça yüksek motivasyon ve performans etkisi yaparken, saygınlık ve mevki ihtiyaçları olan bir çalışan için kariyer planlaması ile ilgili bir ödül daha etkili olabilmektedir. Bu yüzden en etkili ve doğru ödüllendirme sadece ücret olarak yapılan değil çalışanların mevcut ihtiyaçları gözlenerek yapılan ödüllendirmedir. Bu ödüllendirme yapılırken katlanılan maliyetler aslında işletmeye bir değer olarak geri dönecek ve çalışanları işletmede tutmak için ayrıca bir çaba gerektirmeyecektir.

Ödüllendirme, bir işletmenin çalışanlarının ortaya koymuş oldukları değere, onların bilgi ve yeterliliklerine göre ayrıca piyasa değerlerini de göz önünde bulundurarak geliştirdiği politikalar, yöntemler ve uygulamaların tamamıdır (Armstrong, 2002:4). Bir işletmenin ödüllendirme sistemi, bir çalışanın istediği, değer verdiği ve işverenin çalışanın katkısına karşılık vermeye gönüllü olarak verebilmekte yeterli olduğu her şeyi içermektedir. Bunun yanında ödüller hem finansal olarak hem de finansal olmayan ödüller olarak incelenmektedir. Finansal ödüller, çalışan kazanımlarından oluşurken, finansal olmayan ödüller de takdir, övgü, başarma, sorumluluk ve kişisel gelişim gibi daha çok kişinin içsel ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yönelik olmaktadır. Her iki durumda da çalışanların performanslarına olumlu yönde etki edecek hedef ve ödül sistemi seçilmelidir (Yürür, 2005:6).

Bütün işletmeler, çalışanların işe ve kendi organizasyonuna bağlı olmalarını ve buna özendirilmesi için bazı yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerde, çalışanları işletmenin belirlemiş olduğu stratejik amaçlarına uyum sağlayıcı ve özendirici nitelikte kullanılabilecek çeşitli ödül sistemleri mevcuttur (Tosun, 1990:5). Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu gerekli donanıma sahip çalışanları kendi bünyesine alıp, yine kendi bünyesine kalmasını sağlayarak, onları işletmede tutacak ayrıca çalışanların moral ve motivasyonunu, üretme çabasını artırarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejileri oluşturma ve uygulanması süreci ödüllendirme çalışmaları açısından başarılı olabilecek çalışmalardır (Doğangüneş, 2009:52).

Ödüllendirme sitemine işletmeler açısından bakıldığında; ödüller organizasyon değerlerinin görünür ifadeleri denilebilmektedir. Bir işletmede, neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiğine bakılarak görülebilir. Çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, onlarda çalışma isteğini ve azmi oluşturarak işletmede kalma ihtimallerini de doğru orantıda

arttırmaktadır. Takdir görmek en az ücretlendirme ödülü kadar önemli motivasyon araçlarındandır. İşletme tarafından istenilen ve doğru görülen davranışlar zamanında ve de uygun şekilde takdir edilir ayrıca bu davranışlar ödüllendirilirse hem çalışan hem de işletme açısından anlamlı hale gelir (Özdemir, 2007:98).

Ödülün, bir çalışan üzerinde etki bırakabilmesi ve çalışma isteğini arttırabilmesi için doğru zamanda, istenilen konu ile ilgili ve onun sergilediği performans ile sonuca dayalı olması gerekir (Can, 2010:48). Bir çalışan için; diğer çalışanların önünde takdir görme, yerine getirdiği görevinin ve başarısının önemini arkadaşları yanında ilan etme, çalışanların sosyal statüsünü ve çalışma motivasyonunu önemli derecede etkileyecektir. Bu türlü bir teşvik aracı çalışanlardan beklenen çalışmaların hızını, çalışanların dinamikliğini, iş yapma ve başarma arzusunu çoğaltacaktır (Eren, 2003:377).

2.1.1.8.Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri, çalışanın mesaiye başlama ve bitirme saatlerini kendisinin belirleyebilmesi durumudur. Böylelikle zaman baskısı yaşamayan çalışan, kendisi çalışma saatlerine karar verme hakkını elinde bulundurduğundan daha verimli, daha da motive olmuş biçimde çalışabilecektir. Ayrıca ek olarak evi, çocukları gibi iş dışındaki özel yaşamını da buna göre organize edebilme şansını bulmuş olacaktır (Kuru, 2014:16). Böylece işletmeye daha fazla değer katacak, işletme için daha aktif ve mutlu çalışacaktır. İşletme açısından bakıldığında verilen bu imtiyaz sayesinde de çalışanlarını elinde tutma faaliyetleri açısından olumlu sonuç doğurmuş olacaktır.

Günümüzde gerçekleşen küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, ekonomideki dalgalanmalar, iç ve dış piyasada sürekli olarak artan rekabet, işletmelerin yaşanan değişimlere uyum sağlamasını mutlak bir zorunluluk duruma getirmiş ve bu değişimler çalışma hayatında istenen çalışanın özelliklerinde üretimin yapısında, süreçlerinde, üretim yerlerindeki değişimlerin de sebebi olmuştur. Bunun sonucunda eski klasik çalışan planlamalarından vazgeçilerek çalışma yaşamında esneklik ve uygulanabilirlik süreci başlamıştır. Bu süreçler çalışanlara, yöneticilere ve işletmelere yardımcı olmaktadır. Yaşanan değişimlerle beraber artık üretilen ürünün kalitesi ve buna bağlı olarak işverenlerin memnuniyeti tek başına bir gösterge olmaktan çıkmış, çalışanların da aynı derecede memnuniyetlerinin sağlanması faaliyetlerine ağırlık verilmiştir (Bostancıoğlu, 2014:46). Bu faaliyetlerden en önemlilerinden birisi de çalışanların kendi çalışma saatlerini kendilerinin belirleyebilmeleridir.

2.1.2.GRUP DÜZEYİ DEĞİŞKENLER

Her çalışan işletmede kendi işini, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede bireysel olarak sorumludur. Bir çalışanın o işletmede kalabilmesi için hem çalışanın hem de işletmenin üstüne düşen görevleri yerine getirmesi ile olabilir. Ancak işletmede çalışan rolü ile karşımıza çıkan insan sosyal bir varlıktır. Bu yüzden gerek işte gerekse sosyal yaşantısında yalnız olması beklenemez.

Hatta Maslow' a göre fizyolojik, güvenlik ihtiyaçlarını karşılamış bir bireyin bir gruba ait olma, sosyalleşme ihtiyacı ortaya çıkar (Karapınar, 2008:10). Dolayısı ile insan çalışırken de bu ihtiyacını karşılamak zorundadır.

Ayrıca kültürümüzde de fazlası ile yeri olan birlik olma, iş birliği sağlama, paylaşma duyguları da insanları gruplar halinde karar alma ve hareket etmeye yönlendirmektedir. Dolayısı ile bireysel ihtiyaçlarını karşılayan bir birey, bir çalışan artık grup olarak çalışmak ve grup olarak ihtiyaç hissetme aşamasına gelecektir. Buradan hareketle işletmeler çalışanlarını elde tutmak amacıyla çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşılarken, grup olarak ortaya çıkan ihtiyaçları da karşılamak için stratejiler geliştirmek zorundadır.

Grup kültürü oluşturabilmiş işletmelerde zaten bazı kuralların uygulanması, çalışanların birlik duygusu ile çalışması ve oluşan grup, kurum kültürü sayesinde çalışanları elde tutma başarısı da diğer işletmelere göre fazla olacaktır. İşletme için bu durum rekabet üstünlüğü, azalan maliyetler ve artan değer anlamına gelmektedir.

Ekip ve grup çalışmalarında görevin, sorumluluğun paylaşılması çalışanların daha rahat hissetmesine yol açar. İnsanların doğasında riski dağıtmak sorumluluğa ortak olmak vardır. İşletmenin grup ve ortak çalışmalara yer vermesi, ekip çalışmasını cesaretlendirmesi, çalışanların iş birliği içerisinde çalışabileceği şeffaf ve paylaşımcı ortamlar oluşturması çalışanlara daha fazla güven ve mutluluk verecektir. İnsan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi bu tip planlamalar yaparak çalışanlarını işletmede tutmayı ve iş gören devir hızını istedikleri oranda ayarlamayı başarabilecektir.

İşgören devir hızının yüksek olması işletmeler için fazladan maliyet, istikrarsızlık, üretim kalitesi ve verimliliği azaltan ve özellikle işletmenin alt birimlerinde ciddi olumsuz etkisi olan bir durumdur. Bununla birlikte çalışanlarının gelişimini grup ve ekip halinde destekleyen bir işletme örgüt kültürü oluşturma, tüm çalışanlara adil bir ödüllendirme sistemi kurarak işletmesini rakiplerinden ayrıcalıklı kıldığı gibi, nitelikli çalışanları da kendisine çekme ve işletmede tutma yeteneğini de pozitif yönde geliştirecektir (Herman ve Herman,

2001:35). Grup düzeyi uygulamalar açısından grubun beklentilerini 6 başlıkta inceleyebiliriz. Bunlar;

1. Ekip Çalışması Fırsatları
2. Çalışanlar Arası İletişim
3. Adil, Eşit Tutum ve Davranış
4. Bilgi Paylaşımı
5. Grup Performansı
6. Grup Birlikteliği

2.1.2.1.Ekip Çalışması Fırsatları

Ekip kavramı, önceden belirlenmiş hedef ve amaçları yerine getirmek üzere bir araya gelen, birbiri ile iletişim halinde ve bağlı olarak birlikte çalışan en az iki kişinin oluşturduğu topluluk biçiminde tanımlanmaktadır. İşletmeler genel olarak farklı kültürden çalışanları sadece teknik yeterlilik ve mesleki bilgilerine göre bir araya getirmektedir. Bu çalışanların beraber çalışabilmeye yatkın olup olmadıklarına bakılmadan kurulan ekiplerde başarı ve bir değer ortaya çıkarmaktan çok farklı negatif sonuçlar ortaya konulur (Özbakış, 2001:3). Çünkü ekip çalışmasının başarıya ulaşabilmesi için ekip üyelerinin birbirleri ile iletişimini, anlaşmasının pozitif yönde olması gerekmektir. İşletmeler ve stratejik insan kaynakları yönetimi çalışma ekiplerini kurarken sadece teknik ve mesleki özelliklere bakmadan çalışanlarının bireysel ve karakteristik özelliklerini de iyi analiz etmelidir. Bu analizler doğru ve dikkatli yapılmadığında yanlış gruplandırmalar olacaktır. Bu durum çalışanların bireysel başarısına etki edecektir. İletişim sağlayamayan ve grup kültürüne uyamayan, aslında yetenekli ve kalifiye olduğu için seçilmiş çalışanlar işletmeden ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu sonuç, işletme için istenmeyecek durum, iş gücü devir oranının artması ve yine fazladan katlanılacak maliyetler anlamına gelmektedir.

İyi analiz edilerek kurulmuş ekipler çok etkin ve verimlidir. Birçok kültürel farklılık ve zorluklara rağmen başarılı olarak yüksek kalitede sonuç ortaya koyarlar. Ekip üyeleri her türlü sorun ve problemi çözerken birbirlerine yardımcı olarak ekibin bütün sorumluluklarını ortak paylaşırlar. Bunun sonucu da hem işletmeye hem de çalışanlara yüksek verim ve kaliteli iş yaşamı olarak geri döner. Bu noktada, ekip çalışmasının en önemli boyutlarından biri olan ve büyük oranda kültürel yapıya dayanan bireycilik veya toplulukçuluk belirleyici bir unsur olmaktadır. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız varlıklar olarak

tanımlarken, toplulukçuluğa önem veren kültürlerde bireyler kendilerini topluluğun bir parçası olarak görmektedirler (Çelen, 2011:21). Kültürümüzün en önemli unsurlarından birisi birlik duygusu olduğundan ekip ve grup çalışmaları hem işletmeye hem de çalışanlara fayda sağlayacaktır.

Yine ekip denildiği zaman, birbiri ile bağımlı ve koordineli çalışan, yaptıkları işten mutluluk duyan yüksek kalitede üretim ve değer ortaya çıkaran çalışan grubu anlaşılmaktadır. Gruplar içerisinde bölünme ve boşluklar oluşması ekibin başarılı olmasını engeller. Bu yüzden ekip arasında iletişim ile bilgi paylaşımının doğru ve yeterli olması gerekir (Arslan, 2004:25).

Dünyamın hızla değişmekte ve gelişmektedir. Ekip çalışmasının 1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin etkisi ile önem kazandığı ifade edilmektedir. İşletmeler zorlu rekabet ortamına ayak uydurabilmek, başarılı olabilmek ve çalışanlarına farklı değerler katabilmek için amacıyla ekip çalışmasını benimseye ve sıklıkla kullanmaya başlamışlardır (Arslan, 2004:26). Zaten günümüz iş yaşamında çalışanların bireysel becerileri sorunları çözmeye, istenilen kalite ve değerde sonuç elde etmeye yetmemektedir. Başarılı olmak için belirli bir eğitim, bilgi birikimi, yeteneklerin yanı sıra bir grup ve ekibe ait olma, birlikte hareket edebilme kabiliyeti gerekmektedir (Baltaş, 2007:8). Çalışanlar ve işletmeler için böyle bir ortamı oluşturmak ve sürdürmek başarıyı ve işletmede devamlılığı sağlayacaktır.

Ekip çalışması birlik duygusu ile yola çıkar, özünde ise dayanışma vardır. Çalışanlar birlik duygusu ile daha özverili hareket edeceğinden kaliteli bir sonuç ortaya konmaktadır. Böylelikle çalışanlar kendilerini hem özel hem de işletme için değerli hissederler. Ekipte oluşan saygı, çalışanda bireysel saygıya dönüşür. Çalışanın da bireysel olarak saygınlık ihtiyacı karşılanmış olur. Bu durumunun sonucunda da ilgili çalışan işletmeden ayrılmayı düşünmez ve işletme için özel bir elde tutma çalışması yapmak gerekmez.

İşletmeler doğru kurulmuş ekipler sayesinde kendi hedeflerine maksimum performans ve kalite de ulaşırken, çalışanlar da ekip çalışması kavramı ile işbirliği halinde ve ortak bir hedef doğrultusunda çalışmanın önemli olduğu bir süreci tanımlamakta ve birlik içinde bireysel hedeflere ulaşabilmektedir (Gayef, 2006:25).

2.1.2.2.Çalışanlar Arası İletişim

İletişim göndericinin sahip olduğu ihtiyaç, algılayış ve tutumlarının oluşturduğu hisler, düşünceler ya da bilgilerin her türlü yol ve yöntemlerle hedefe aktarılması sürecidir. Bir işletmede yönetim, üretim süreci ve her türlü iş ile işlemler iletişim sayesinde

yürütülmektedir. Çalışanlar, görevlerinin neler olduğu ve bu görevleri niçin yerine getirmeleri gerektiğini, işletmelerin kendilerinden neyi, nasıl beklediğini, diğer bölümler ile işletme dışı da dahil olmak üzere kendilerini doğrudan veya dolaylı ilgilendiren her şeyi bilmek isterler (Çelik, 2007:28). Bu bilgileri öğrenmenin tek yolu karşılıklı, etkili ve şeffaf bir iletişim sayesinde olabilmektedir.

İşletmelerde ve örgütlerde işlerin düzenli bir şekilde işleyebilmesi için çalışanların ne yapmaları gerektiğinin ve işletmenin kendilerinden neler beklendiğinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Çalışanların diğer insanları, kendi kurumlarını, dışarıdaki çevreyi tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi, daha kaliteli, daha fazla değer katan üretim yapabilmesi için iletişim süreci gereklidir. Bir işletmenin, sektörde ve pazar içindeki yerinin büyüklüğü, iletişim yapabildiği alan kadardır. Bir işletmenin iç veya dış çevresine etki edebilmesi, ulaşabilmesi iletişiminin kuvvetli ve sağlıklı olmasına göre değişiklik göstermektedir (Çelik, 2007:33).

Kişiler arası iletişimde, anlaşmanın sağlanabilmesi için tarafların ortak kültür ve yaşantı deneyimlerinin benzer olması bir başka deyişle bu ortak deneyim alanının geniş olması gerekmektedir (Erdoğan, 2011:324). Bu yüzden işletmelerin ortak bir kurum kültürü oluşturabilmesi gerekmektedir. Oluşan kurum kültürü sayesinde çalışanları ortak bir paydada toplamak ve bundan sonraki yaşantılarına etki etmek mümkün olabilecektir. Dolayısı ile iletişim sorunu yaşamayan çalışanlar kendi aralarında ve işletme ile etkili iletişim kurabilecek, kendilerini, yapmak istediklerini en iyi biçimde ifade edecek böylelikle sağlıklı bir iletişim ağı kurulmuş olacaktır. İnsanlar anlaşılmadıklarını düşündükleri zaman vazgeçme eğilimine yaktın olabilirler. Çeşitli ve farklı kalemlerde maliyetlere katlanılarak eğitilmiş, kariyer planlaması yapılmış ve artık kalifiye sayılan yetenekli çalışanların sadece iletişim eksikliği ve sorunu yüzünden işletmeden ayrılmaya kalkması işletme için ciddi sorunlara, maliyet, zaman ve değer kaybına yol açacaktır. Bütün bu olumsuzlukların önüne geçmek ve çalışanların elde tutulması için stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletmenin diğer bölümleri tarafından iletişim engellerini ortadan kaldıracak, etkili iletişimi sağlayacak stratejiler ortak bir kurum kültürü çerçevesinde geliştirilmelidir.

İletişimin hem bilgi hem de anlama gerektirdiği bir gerçektir. Herhangi bir sosyal veya ekonomik yapı içerisinde iletişimin gerek olmadığı hiçbir iş ve uygulama yoktur. Ayrıca ister işletme olsun ister çalışan olsun amaçlarına ulaşmak için iletişimi sürekli olarak kullanmak zorundadır. İşletme içi iletişim bir işletmenin çalışanları ile bağ kurabilmesinin en önemli aracıdır. İletişim sayesinde işletme ve çalışanlar birbirlerine bağlanırlar. İşletmede faaliyetlerin planladığı gibi yürütülmesi, iş ve işlemlerin aksamaması ve doğru biçimde

tamamlanması için işletme yönetimi ile çalışanlar arasında ayrıca çalışanların da kendi aralarında iletişimin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir (Pekşen, 2007:3).

İşletme açısından bakıldığında, onların çevreleriyle kurdukları iletişim var oluşları ve yaşamlarını sürdürmelerinde, başarılarında ve amaçlarına ulaşmalarında önemli bir süreç kabul edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:58). İşletmeler için iletişim, çalışanlarının bir araya gelmesini ve birlikte hareket edebilmesini sağlayan değerli bir güç, değerli bir unsurdur. Ekipler ile işletmelerin işbirliğini ve uyumunu sağlayan karşılıklı bağlayıcılığı olan bir süreçtir (Çavdar, 2009:45). Zaten işletmenin önceden belirlenmiş stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi, işletmenin bir değer, bir işlerlik kazanması, çalışanlarının kendi aralarında ve işletmenin içinde bulunduğu yapının bir unsuru olarak diğer birimlerle ve paydaşlarla düzenli, sürdürülebilir ilişkiler kurabilmesi ancak işletme içi ve işletme dışı iletişim süreciyle gerçekleşebilir (Dereli, 2010:58).

İşletme içi iletişimin kapsamında; yöneticiler arasındaki iletişim, çalışanlar arası iletişim, çalışanlar ile yöneticiler arası iletişim, işletmenin bölümleri arasında iletişim, işletme ile müşteri iletişimi, işletme ile devlet iletişimi, işletme ile rakiplerin iletişimi gibi pek çok ilişki ve etkileşim yer almaktadır (Göral, 2007:171). İşletme için iletişim, çalışanlarını ve işletmenin birimlerini birbirine bağlayan bir koordinasyon aracıdır. İletişim sayesinde işletmeler, çalışanlar ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü çalışabilirler. İşletmede faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması ancak iletişim ile gerçekleşebilir (Tutar, 2003:124).

İşletmenin rekabet edebilirliğini ve devamlılığını sağlamak ve işletmeyi amaçları doğrultusunda başarılı kılabilmek için işletme üyelerinin tutum ve davranışlarını istendik yönde değiştirmek gerekir. Bu eğitimler de kendiliğinden gerçekleşen bir süreç değildir. İşletme yöneticilerinin veya bu işle görevli kişilerin belirli iletişim biçimlerini kullanarak işletme çalışanlarını etkileme ve ikna etme doğrultusunda çaba göstermeleri gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların, işletmenin hedeflerini sahiplenmesi, işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda çalışması, işletme içinde çalışanlar arasında bu yönde bir etkileşimin sağlanması, birlik ve beraberlik ruhunun gelişmesi ve çalışanların kendilerini işletmeye ait hissederek işletmede kalması yine iletişimin doğru ve net biçimde yürütülmesi sayesinde gerçekleşmektedir (Atabek, 2000:10).

Bunun yanında işletmede çalışanların birbirleriyle olduğu kadar yönetim ile kurdukları iyi bir iletişim, onların motivasyonunu, çalışma kapasitesini arttırır. İşletme içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı sayesinde çalışanların serbestçe üstleriyle düşüncelerini paylaşabilmesi ve kendi önerilerini özgürce açıklayabilmesi, işletme ile ilgili konularda istediği zaman bilgi

sahibi olabilmesi gibi imkânlar sağlayarak, kendilerinin işletme için değerli hissetmesi açısından önem arz etmektedir (Çavdar, 2009:76).

2.1.2.3.Adil, Eşit Tutum ve Davranış

Adalet, adil tutum, adil davranış; insanın var olduğu andan günümüze kadar geldiği süreçte incelenip, açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Her şeyden önce adalet insanların bir olay karşısındaki davranışlarının herkes için doğru ve etik olup olmadığını inceleyen ve eleştiren insanüstü bir düşüncedir. Adalet, ilk olarak herkese işletme için de her çalışana eşit davranmayı gerektirir (Abbasoğlu, 2015:1). Adaletli ve adil davranabilmek için; maruz kalınan olaylar karşında eşit davranabilmek, olaylara tarafsız yaklaşabilmek, hangi şart ve koşulda olursa olsun hukuk kuralları çerçevesinde hareket etmek, inanç ve prensipleri adil olarak benimsemek ve bunları yaşam biçimi ile kurum kültürü haline getirmek gerekir (Özkalp ve Kırel, 2013:511).

Bir çalışanın eşitlik algısı, işyerindeki başarısı ve tatmin olma derecesi ile çalıştığı alanda algıladığı eşitlik yaklaşımı ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003:77). Çalışanlar ait oldukları işletmelerde kendi çalışmaları sayesinde ettiği kazanımları ve başka işletmelerde kendisi ile aynı pozisyonunda çalışanların kazanımlarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmadan elde ettikleri sonuçlar neticesinde işletmesi ve kendi işi ile ilgili tutumlar geliştirerek işletmelerinin adil olup olmadıklarına, eşit olup olmadıklarına karar verirler. Ayrıca çalışanlar kuralların bütün çalışanlara eşit derecede uygulanmasını, özellikle eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde ve her türlü sosyal haklarda aynı derecede pay sahibi olmayı ve de işletmenin sağlamış olduğu bütün imkanlardan diğer çalışanlarla eşit oranda yararlanmayı istemektedir (Eker, 2006:2). Eşitlik konusu çalışanların işletmede kalması ve işletmeye bağlı olması bakımında bir değer ifade etmektedir. Çalışanlara işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınması, çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri gibi objektif özellikler dışında başka ölçütlere yer verilmemesi işletmenin eşit davranışı ve adil olarak algılanması için belirli koşullardır. Başarılı ve rekabet gücü yüksek bir işletme oluşturmak için eşitlik ilkesinden vazgeçilmemeli, çalışanların işletmede daha üst pozisyonlara gelebilmesi için yetenekleri doğrultusunda kuruma sağlayacağı katkılar dikkate alınarak kariyer planlamaları yapılmalıdır (Kaya, 2016:25).

Yine adil davranış ve algılayışlar da işletme ile çalışanlar için çok önemlidir. Adil algılayış, eşit tavırlar, olumlu tutum, performans ve davranışlara yol açarken, işletme içi hissedilen adaletsizlikler tam tersi biçiminde işletmelerin hedef ve stratejilerine ulaşması

önünde bir engel oluşturabilir. Ayrıca çalışanın olumsuz performans göstermesine yol açmaktadır (Beugre, 2002:1091). Çalışanlar adil olmayan işletme davranışları sonucunda kendilerine yansıyan stres ve sıkıntıyı azaltmak için kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları ile ilgili farklı haklar talep edebilirler. Yine işletmeye sağlayacağı bireysel katkı ve çabalarını azaltabilir ya da ücret artışı talep edebilirler. En önemlisi de işletmelerinden ayrılarak adaletsizlikten kurtulmak isteyebilirler. İşletme liderleri kuralları adil, net ve herkes için aynı şekilde uygulayıp, onları ayırmadan önyargısız olarak performans ve haklarını teslim ettiği zaman, çalışanlar işletmenin adaletli olduğunu düşünerek, işletme yararına hareket edeceklerdir. Böylece yüksek iş doyumu, işletmeye bağlılık ve işe yüksek katılım göstereceklerdir. Kurallar ve yapılanlar herkes için adil olduğunda, ortaya çıkan sonuçlara karşı çıkmak ve işletme adına olumsuz tutum geliştirmek zorlaşmaktadır (Eker, 2006:6). Çalışanlar işletme tarafından adil ve eşit davranıldığını hissederse işlerine daha sıkı sarılarak daha verimli çalışırlar. Bu durumun sonucunda da çalışanın işinden doyum sağlaması ve işinde mutlu olması hali ortaya çıkar. İş doyumu sağlamış bir çalışan, şirket açısından önemlidir. Çalışanda iş doyumunun ve verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranın istenilen seviyede kalması, devamsızlıkların olmaması, işe bağlılığın artması ve işletmeden ayrılmaların olmaması gibi işletme için arzu edilen sonuçlara yol açar (Pulur, 2006:41). Tüm bunların sonucunda da örgütsel bağlılık dediğimiz kavram çalışanlar arasında gelişir. Örgütsel bağlılık; çalışanların işletme ile uzun süreli ilişki içerisinde olmasını sağlamaktadır (Doğan, 2014:19). İşletmelerin en önemli kaynağı olan çalışanlarına nasıl davranıldığı, onlar arasında adil olunup olunmadığı onların işletmeye olan bağlılık derecelerini, güven duymasını, performansını, işten ayrılma ve saldırgan olması gibi tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Abbasoğlu, 2015:28).

Araştırmalar göstermiştir ki işletmede olmanın vereceği kazanımların veya işletmeden ayrılmalarının çalışanın kendisine kaybettireceklerinden dolayı işletmede kalma arzusu her zaman vardır. Ancak bu durum çalışanın işletmede algıladığı adil davranış ve eşit yaklaşım ile bağlantılıdır. Çalışan ve işletme için çalışanın işinden ayrıldıktan sonra oluşacak maliyetlerin ve olumsuzlukların fazla olacağı düşüncesiyle işletmedeki çalışmalarını devam ettirmesi, işletmenin de çalışanı elinde tutabilmesi durumu her iki taraf arasında dürüst, eşit ve adil davranışların sıklığı ile ilişkilidir. Çalışanın işletmede kalma isteği, orada çalıştığı zaman zarfında harcamış olduğu enerji, emek ayrıca elde ettiği kariyer basamaklarından diğer çalışanlar kadar yararlanıp yararlanmadığını kıyaslaması ile azalıp artabilecek bir göstergedir (Bozkurt ve Yurt, 2013). Zaten işletmeler tarafından çalışanların karşılıklı sorumlulukları ve görevlerinin açıkça anlatılması, ödüllendirme ve ücretlendirme gibi politikaların nasıl

olduğunun aktarılması, çalışanların da bu anlatılanları gönüllü olarak kabul etmesi o kurumda adaletin olduğunun göstergesidir. (Abbasoğlu, 2015:36).

İşletmelerin adil, eşit yaklaşımları ve ücretlendirme, ödül gibi teşvik edici unsurları adil dağıtmaları çalışanlar için iş tatminin oluşması, mutlu çalışması, kendisini organizasyona ait hissetmesi gibi unsurlar açısında önemli bir etkendir. Adalet algısı ile tüm çalışanlar kendilerine verilen hak ve imkanları diğer çalışanlarla ve hatta başka işletmedeki çalışanlar ile mukayese ederler. Bu karşılaştırma sonucunda işletme ve yöneticilerinin adil tutum ve davranış sergilediklerini düşünürlerse işletmeye daha güvenle bağlanırlar.

Yine çalışanlar açısından bakacak olursak, çalışanlar işletme tarafından onlara tahsis edilen kaynakların ve bunların kullanılması ile elde edilen kazanımların kendileri için adil dağıtılmasını beklerler. Bu adalet algısı, bütün çalışanlar arasında ayrımcılık veya kayırmacılık yapıldığı düşüncesinin önüne geçer(Doğan, 2014:4). Ortaya çıkan bu olumlu durumda çalışanlarını işletmede tutmak isteyen işletmeler için bir başarı göstergesi sayılır.
Sonuç olarak aile, iş yaşamı, işletme ve her türlü sosyal kurum ve sistemlerde doğru bir biçimde var olan bir düzenin korunması için gereken ana unsur adaletin, adil ve eşitlikçi davranışın sürekli olmasıdır. Özellikle çalışanlar aracılığıyla hedeflerine ulaşmağa çalışan bütün işletmeler için de adalet duygusunun önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamlarında çalışanları ve yöneticileri etkileyecek olan her kural ve alınan kararlar çalışanlar tarafından adalet kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, adalet kavramı işletmelerde yöneticilerle çalışanlar arasında dengeli sosyal ilişkilerin oluşumunda çalışanın işletmeden, işletmeninde çalışandan menün kalmasında ve iş ilişkisinin devam edebilmesinde hayati öneme sahiptir (Bayramlı, 2017:68).

2.1.2.4.Bilgi Paylaşımı

Bilgiyi; araştırma, gözlem ve öğrenme yoluyla elde edilen gerçek ve kurallardan yararlanarak kişinin topladığı veriye yönelttiği anlam olarak tanımlamak mümkündür. Farklı bir tanıma göre bilgi, düşünüp uygulayabilen bir varlık olan insanın yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmede, kendi gelişiminde, düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde en önemli role sahip temel bir olgudur (Aktaş, 2015:46). Bilgi karışıklığın ve belirsizliğin en iyi çözümüdür. Bilginin içerisinde işletmenin kurum kültürünü, çalışma ilkelerini, çalışanlarını görmek mümkündür (İldan, 2005:59). Sağlıklı bilgi akışı için işletme içi ve işletme dışı iletişimin sağlıklı, engellerden uzak gerçekleşmesi gerekir. İşletmenin bütün amaç ve hedeflerini bilgi birikimi olarak çalışanlara aktarılması çalışanın kendisinden ne beklenildiğini

bilmesi ve görevlerini tam olarak anlamasını sağlamak gerekmektedir. Bu yüzden işletme ile çalışan arasında karşılıklı bilgi alışverişinin, bilgi paylaşımının tam, açık ve net olması önemlidir.

Bilgi fiziki bir varlık değildir (İldan, 2005:60). Bilgi açık bir sistem yapısındadır (Bakkal, 2018:56). Bilginin bir işletmenin varlıklarını gösteren bilançoda görülebilmesi mümkün değildir. Bu sebeple iyi yönetilip, yönlendirilmediğinde bir anlam ifade etmez. Bilgi bir işletmenin sahip olduğu en önemli güç paramatreleri arasında yer almaktadır (Öztürk, 2005:2). Bilgi her bakımdan gücü ifade etmektedir (Kulaklıoğlu, 2009:48). Bilginin bu özelliği sebebiyle bilgiyi iletecek olan çalışanın veya yöneticinin doğru ve açık biçimde iletmesi gerekir. Çünkü bilgi alışverişi sayesinde çalışanlar, ekipler, yöneticiler ve tüm işletme birbirlerine inanacak ve güvenecektir. Etkili ve verimli bir çalışma oluşması, ortaya değerli bir ürünün çıkabilmesi, çalışanların işletmede kalmaya devam etmesi ve işletmenin yoğun rekabet dünyasında var olabilmesinin temelinde bilginin gücü yatmaktadır.

Zaten bilginin kullanımı arttıkça, üretimin ve rekabetin yapısı da değişmekte bilgiyi üreten ve kullanan insan daha da değerli hale gelmektedir (Yalçın, 2002:42). Bir çalışan bilgiyi kullanabildikçe daha değerli çıktırlar ortaya koyacağından üretilen ürünün katma değeri de sürekli artacaktır. Bu şekilde bilgi üreten, kullanan ve paylaşan çalışan işletmenin en değerli unsuru haline gelecek ve işletme tarafından kaybedilmek istenmeyecektir.

Bilgi paylaşımı; çalışanların ve sistemlerin gereksinim duyduğu verileri mümkün olabildiğince kolay, hızlı ve açık bir biçimde toplayabilmesini sağlamaya yönelik süreçlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu süreçler işletme içi bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olabileceği gibi işletmeler ve sektörler arası da uygulanabilir (Nemli, 2007:74). Artık bilinmektedir ki bilgi paylaşımı, aslında işletmede bulunan çalışanlar için bilginin ulaşılabilir olması amacıyla yapılan her türlü eylemlerdir (Uçar, 2018:45).

Bilgi ve bilgi paylaşımına işletme açısından bakıldığında, belirsizliğin hüküm sürdüğü günümüz ekonomilerinde sürekli ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün öncelikli kaynağı bilgi demek doğru olacaktır (Öztürk, 2005:12). Rekabet avantajı yaratmada ve sürdürmede yenilikçilik vazgeçilemez bir gerekliliktir. Yenilikçiliğin temel girdisi ise bilgidir (Turan, 2011:25). İşletmeler elde etmiş oldukları bilgileri çalışanları ve iç paydaşlarının tamamı ile paylaştığı, ortak sorumluluk aldığı ve çalışanlarına değer verdiği sürece belirsizlikler ve riskleri kolaylıkla atlatabilecektir. Bilgi paylaşımı bir işletme ve çalışanları için asla göz ardı edilemeyecek bir konudur. İşletme liderlerinin bilgi paylaşımı için ekip ve grup üyelerini cesaretlendirilmeleri gerekmektedir. Ekip ve grup üyeleri sürekli olarak doğru bir şekilde bilgilendirilmelidir. İşletme ve çalışanlar arasında geri bildirimin oranı ne kadar yüksek olursa

birbirleri arasındaki bütünlük ve paylaşım artmakta ve başarı da beraberinde gelmektedir (Nemli, 2007:76). Ayrıca bir işletmede bilgi paylaşımı ne kadar açık ve net ise o işletmede iyi bir kurum kültürü oluşur ve çalışanlar tarafından hızlı bir biçimde benimsenir (Barutçugil, 2002:8). Bu sonuç sayesinde işletme ve çalışanları ortak bir paydada hareket ederek işletmeyi bir bütün olarak görebilmektedir.

Günümüz teknoloji, iletişim, rekabet ve yönetim anlayışında bilgiye sahip olmak önemlidir. Ancak tek başına yeterli bir unsur değildir. Önemli olan, işletme veya çalışan tarafından sahip olunan bilginin yine işletme içinde ve ihtiyaç duyulduğu anda paylaşılabilmesidir (Tecim ve Gökşen, 2009:2240).

Bilgi paylaşımı işletmenin ana prensiplerinden birisi olursa çalışanlar öğrenmiş oldukları yeni bilgileri korkmadan kullanmaya ve bunları paylaşmaya daha açık olurlar. Ayrıca çalışanların yaptıkları bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimi takımlarının verimli çalışmasına büyük katkı sağlamaktır (Öztürk, 2005:12). Zaten bilgi paylaşımı sayesinde çalışanlar da bireysel bilgi ve becerinin işletme amaçları doğrultusunda kullanabilirler (Turan, 2011:25). Yine işletmenin amaçlarına ulaşmasında en büyük destek bilgi paylaşımı sayesinde olmaktadır (Aslan, 2014:19).

İşletmede her düzeyde çalışanın bilgi paylaşımına açık olması ve pozitif yaklaşması beklenir. Sosyal bilim insanları başarılı olmak ve bunu sürdürmek isteyen işletmelerin ilk hedeflerinin bilgiyi paylaşabilmesi olduğunu savunmaktadır. Yine işletmelerin kendi içlerindeki her düzeyde çalışanlarını bilgi üretebilecek ve paylaşabilecek bir anlayışta yönetebilmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Akın Gürdal, 2013:88).

İşletmeler dinamik bir yapıya sahip aynı zamanda dış çevrenin bütün değişkenlerinden etkilenen bir örgüt sistemidir. İşletmeyi oluşturan üretim unsurları ile birlikte bu unsurları bir araya getirecek insan kıymeti gerekmektedir. İşletme bu kıymete ancak çalışanlarına değer vererek, onlarla bilgileri paylaşarak, onların işletme için belirli oranlarda vazgeçilmez olduklarını hissettirerek tam olarak ulaşmış olur. İşletmede çalışanlar bağlı bulundukları işletmelerden bilgi saklamamasını, kendilerine değer verilmesini bekler. Ayrıca bir çalışan ait olduğu işletme grubu veya ekibi içerisinde düzenli ve doğru bilgi akışı görmek ister. Tüm bilgilerin kendileri ile paylaşıldığını gören, düşünen çalışanlar bağlı oldukları grupları ve işletme ile daha sağlıklı ve şeffaf bağlar kurarak ve güvenir. Kendisini işine ve işletmeye adayan çalışanlar sayesinde ortaya daha kaliteli ve değerli, rekabet gücü yüksek bir sonuç çıkar. Zaten işletmenin de beklediği sonuç budur.

2.1.2.5.Grup Performansı

Gruplar sayesinde aynı işi yapan farklı çalışanlar yalnızlık hissinden kurtularak biz kavramını geliştirebilir. Grup, takım arkadaşı, ekip çalışması; doğası gereği yalnız olamayan insanın sosyal yönünü geliştiren ve bireysel olarak gösterdiği performanstan daha yüksek performans sergilemesine olanak sağlayacak bir oluşum, bir örgütlenmedir. Bu oluşum özellikle birbirleri ile pozitif yönde iletişimi olan çalışanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan yüksek performansı hiçbir işletmenin yüksek bir maliyet ödese dahi alamayacağı bir gerçektir. Dolayısı ile işletmenin stratejik insan kaynakları uygulayıcılarının birbirleri ile iletişimi yoğun olan çalışanlardan farklı gruplar oluşturarak amaca yönelik çalışmalar yapması stratejik bir adım olarak kabul edilebilir. Ancak bu çalışma yapılırken, stratejik planlar özellikle çalışanların birbirlerini pozitif yönde etkilemesi üzerine kurgulanmalıdır. Çünkü olası bir negatif iletişim ve etki her bir çalışanın bireysel performansına olumsuz etki yapacak ve bu etki tüm işletme içinde yayılma özelliği gösterebilecektir.

Bunun yanında grubun performans değerlendirmesi yapılırken grup başarısı iyi analiz edilmelidir. Ayrıca grup içi görevlerin tüm çalışanlara adil bir biçimde dağıtılması, bazı çalışanların görevlerini diğer çalışanlar üzerinden yürüterek kaytarma yapmaya kalkmasının önüne geçilmelidir. Bu doğru davranış sağladığı takdirde grubun diğer üyeleri olan çalışanlarda daha yüksek motivasyon ile çalışacağından işgörenler ve işletmeler adına beklenilen fayda sağlanacaktır.

Bütün insanlar tarafından bilinen bir gerçek vardır ki bir görev gruba verildiği takdirde her bir çalışanın kişi başı alacağı görev tek başına alacağı görevden daha az olacaktır. Bu durumda çalışanların daha az yorulması ve daha etkili çalışması anlamına gelmektedir. Ayrıca bir çalışanın başarı ve performansını diğer grup üyelerinin yaptığı işlerin etkilemesi her bir çalışanın işin denetçisi olmasını ifade ederek çalışanların kendilerini denetlemesi ve daha baştan hataların önüne geçilmesini sağlayacaktır.

2.1.2.6 Grup Birlikteliği

Grup çalışmaları genel olarak bir görevi yerine getirmek, bir sorunu çözmek, bazı bilgileri araştırmak ve paylaşmak, bazı fikirler ile planları harekete geçirmek için yapılmaktadır (Ortabaşı, 1983;3). Özellikle işletmeler için hayati önem taşıyan stratejik planların hayata geçirilmesi için kurulmuş gruplarda çalışanların aynı amaç doğrultusunda birleşmiş olması ve grup birlikteliği amaçlara ulaşma açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Ortak amaç ve hedefler ancak grup birlikteliğini sağlamış iletişimi güçlü ekipler sayesinde gerçekleştirilebilir. Yapılan işin kalitesi, doğru ve tam zamanlı yapılması grup birlikteliğinin bir sonucu olabilir.

Grup ve ekip çalışması işletmeler için bir aileyi temsil etmektedir. Günümüz yoğun iş yaşamında çalışanlar zamanlarının çoğunu grup arkadaşları ile geçirmek zorundadır. Bu yüzden grup üyelerinin birliktelik duygusu içerisinde olması, birbirlerine yardımcı olması ve işin yapılması birlikte başarı için çok önemlidir. Bireysel performansın büyüklüğü grup performansını etkileyecektir. Çalışanların birliktelik duygusunu hissetmesi işletme performansına yansıyacaktır. İşletme içerisinde yer alan bir grup ne kadar başarılı performans gösterirse işletme için de aynı derece başarı getirecektir.

İşletme için içerde ve dışarıda yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek, ortaya çıkacak krizleri en az hasarla atlatabilmek ve fırsatların değerlendirilmesi grup çalışanlarının doğru birlikteliği ve hem gruba hem de işletmeye olan bağlılıkları oranında bir sonuç ortaya koyacaktır. Bunların yanında grup birlikteliğini işletmede olumlu bir biçimde başarabilmiş insan kaynakları sayesinde bir çalışan doğuştan getirdiği bir gruba ait olma ihtiyacını işletme içerisinde sağlanmış olacağından yüksek performans sergilemesi ve ekip arkadaşlarını da bu yönde olumlu etkilemesi beklenir. Bu sebeple stratejik insan kaynakları ekiplerin oluşmasında birliktelik sağlayabilecek aynı düzeyde çalışanları aynı örgüt ikliminde bir araya getirmelidir.

2.1.3.KURUM DÜZEYİ DEĞİŞKENLER

Sosyal bilimlerdeki ifadelere göre işletmelerin amaçları devamlılık, ekonomik kazanç ve varolma çabasıdır. İşletme bu amaçlarını yerine getirirken tüm üretim faktörlerini en az maliyetle kullanmak ve rakiplerine göre taklit edilemez bir değer sunmak zorundadır. İnsan kaynakları yönetiminin rolü de tam noktada ortaya çıkmaktadır. Çünkü diğer üretim faktörleri ne kadar kaliteli ve özel olursa olsun ya da makineleşme tam kapasite olsun yine emeği ile değer katacak bambaşka bir sonuç ortaya çıkaracak olan çalışan unsurudur. Bu yüzden işletmeler insan kaynağını insan kıymeti olarak görmek zorundadır.

Çalışanların bir takım beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak işletme ve stratejik insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. Çünkü insan doğası ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak, bir takım çabalar göstermek üzerine kurulmuştur. İhtiyaçları karşılandığında mutluluk ve doyum hali ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında kişilerin bireysel ihtiyaçları karşılandığında sosyalleşme ve grup olma ihtiyacı ortaya çıkacak ve bu düzeyde yine işletmeden beklentileri olacaktır. İşletmeler çalışanların bireysel ve grup olarak ihtiyaçları

karşıladığı sürece çalışanların işletmeye olan güven ve bağlılığı artacak ve işletmede kalmaya devam edecektir. Bu durum da zaten işletme için başarı anlamına gelmektedir.

İşletmeler çalışanlarının işletmede kalması, kendilerine bağlı olması ve işi benimseyerek kendisini işletmeye ait hissetmesi için çalışmaktadır. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ne kadar yüksek olursa işletmede taklit edilemez bir değer ortaya çıkaracaktır. Yüksek bağlılık ancak işletme bağlılığın tam sağlanması ile mümkündür. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmede kalma isteği, işletme kültür ve değerlerine olan bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:38). İşletmeler başarılı olmak için birçok konuda stratejiler geliştirir. Bu stratejilere çalışanları ellerinde tutmak, başarılı, güvenli ve kalifiye çalışanların işletmede kalmasını sağlamak, iş için uygun olmayan çalışanların gerektiğinde işten ayrılmasını sağlamak gibi stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışmaları da dahildir. İşletmeler ve maliyetler için iş gören devir hızı oldukça önemlidir. İş gören devir oranının ve hızının fazla olması işletme maliyet ile imajı için iyi olmamakla birlikte sabit bir iş gören devir hızı da işletmeye yeni ve eğitilmiş personelin alınamıyor olması yine işletme açısından olumsuz bir gelişmedir. Bu yüzden insan kaynakları uzmanlarının iş gören devir hızını işletmenin istediği seviyede tutmak için stratejiler geliştirmek zorundadır. İş gören devir hızının artması konusunda, insan kaynakları ekipleri tarafından yapılan araştırmalar sonucu bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlara göre çalışanlar, yeni şeyler öğrenme fırsatı, yöneticilerden alınan geribildirimlerin sağlıklı olması, işin gereklilikleri, başarılı bir lider, verimli sonuç alınan bir işin takdir edilmesi, yetkililerin çalışanlara karşı saygın bir şekilde davranışı, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları ve de ücret gibi konulara bakarak işletmede kalıp kalmayacağına karar verirler (Yürür, 2005:11). Çalışanları elde tutmak için yapılabilecek kurum düzeyi beklenti ve sorumluluklar vardır. Bunları 8 farklı başlıkta inceleyebiliriz:

1. Güven
2. Öğrenen Organizasyonlar
3. Değişim Mühendisliği
4. Örgütsel Bağlılık
5. İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışanları Elde Tutma
6. İş Karakteristikleri
7. Örgütsel İletişim
8. Kurum Kültürü
9. Dinlenme ve Sosyal Aktivite Alanları

10. Sendikalaşma

İşletmeler ve çalışanlar arasında iş ilişkisinin devam edebilmesi, ortak bir noktada buluşabilmek ve sürdürülebilirliğin sağlaması için bu beklenti ve sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir.

2.1.3.1. Güven

Güven ikna edebilmenin en önemli basamağıdır. Bu yüzden insanlığın korumaya devam ettirmeye çalıştığı bir olgudur. Güven vaatlerimiz, kendi iç dünyamız ve duygularımız ile bir bütün içinde tutarlı olma halidir. (Karadoğan, 2003:10). Ayrıca güveni bir insanın başka bir insanın kendisine zarar vermeyeceğini düşünerek risk almaya istekli olması biçiminde ifade etmek mümkündür (Özbek, 2006:6). Güven içinde duyguları, yargıları ve önyargıları barındıran bir kavramdır (Erdem, 2003:159). Farklı bir görüş ise riskli ortamlarda dahi bir kişinin başkasının doğru davranacağına dair duyduğu olumlu hislerin tamamını güven olarak tanımlamaktadır (Genç, 2016:34). Bu yüzden insanlar bir kişiye ya da kuruma güvendiğinde daha mutlu ve daha az stresli olur. Buradan anlaşılacağı üzere güven sadece kişiler arasında gerçekleşmez (Özbek, 2006:11). Kurumlar, işletmeler ve organizasyonlar arasında da güven vardır. Bu kurumsal güven türünde rasyonellik önemlidir. İşletmeler yaptıkları işleri, her türlü bilgi ve belge ile kanıtlarlar ve bu şekilde doğru bir imaj oluşturmuş olurlar. Kurulan bu imajın devamlılığı gerekir. Bu yüzden işletmeler her türlü rasyonellik ve stratejilerle güven imajını çok güçlü kurabilmeli ve bunun devamlılığını sağlamalıdır. Gerek iç paydaşlar gerek dış paydaşlara güven konusunda pozitif bir imaj çizebilmelidir. Özellikle işe yeni başlayacak olan bir çalışanın bahsedilen pozitif imaj sayesinde henüz işe başlamadan dahi işletmeye sempati duyması ve daha başlamadan aitlik duygusu hissetmesini sağlayacak önemli bir olgudur.

Karmaşık ve gittikçe zorlaşan dünyada işletme ya da çalışan fark etmeksizin doğru yerde durabilmenin ilk koşulu yine güvendir. Aile ilişkilerinde, sosyal ilişkilerde, iş ilişkilerinde doğru kişi, doğru çalışan, doğru işletme olabilmenin ana unsuru çevreye karşı güven oluşturabilmektir (Karadoğan, 2003:12). Ayrıca işletme içinde grup çalışmalarının uygulanabilmesi, güven ortamının oluşturulmasına ve çalışanlar arasında etkili iletişimin kurulmasına bağlıdır (Bozkurt Yıldırım, 2014:51). Bireysel performansa bağlı değerlendirilecek olan çalışanın aslında bireysel başarısı da ekip, grup içinde aldığı görev ve

üstlendiği sorumlulukla ilgilidir. Başarıya ulaşması, en az hata ile en değerli çıktıyı ortaya koyabilmesi, ait olduğu işletmenin ona olan güvenine ve çalışanında grubuna olan güveni sayesinde olmaktadır.

İşletmeye duyulan güven aslında çalışanların işletmelerinin güvenilirliği konusundaki algılarıdır. Çalışanlar bağlı oldukları işletmelerin, kendi çıkar ve menfaatlerine uygun davranacağını veya en azından kendilerine zarar vermeyecek kararlar alacağını düşünüp bu konularda işletmelerine ve liderlerine inanç duyuyorlarsa, o işletmede güven ortamı sağlanmış demektir (Kestek, 2016:32).

İşletme ile çalışan arasında güvenin oluşması için; güvenen ile güvenilen arasında karşılıklı bağlılık olması gerekir. Bu bağlılıkta şeffaf, doğru, dürüst, adil çalışma ortamları ile gerçekleşir. Güvensizliğin başladığı ortamlarda ilk kaybedilecek şey enerji ve zamandır (Karadoğan, 2003:19). Bu durum da hem işletmenin hem de çalışanın birlikte kaybetmektedir.

Güven bir toplumda kurumlar ve organizasyonlar yolu ile oluşturulmaktadır (Özbek, 2006:23). İşletmeler gibi toplumsal kurumlar çalışanların kendilerini güvende hissedeceği bir ortam oluşturuyorsa rekabet, fiyat, çalışanların iş güvenliği, ailelerinin çalışanlara ve işletmelere olan güveni tam olacak ve insanlar daha az gelecek kaygısı yaşayacaktır. Böylece düşük düzeyde stresli iş ortamları, ruhsal açıdan daha sağlıklı insanlar, daha özgüvenli çalışanlar olacaktır.

İşletmeler, başarılı bir ekonomik performans için yüksek seviyede kurumsal güvene ihtiyaç duyar. Bununla birlikte çalışanlar bazı işletmelerin diğer işletmelerden daha güvenilir bulabilirler. Bir kuruma daha fazla güvenirken diğer kuruma düşük düzeyde güven duyabilirler (Özbek, 2006:38). Kendi işletmelerine yeterince güven duymuyorlarsa, güven duydukları işletmeler ile anlaşarak gidebilirler. Bu durum çalışanlarını elde tutmak ve iş gören devir hızını kendi planladığı düzeyde tutabilmek için stratejiler geliştiren, çalışmalar yapan işletme ve insan kaynakları yönetimi için istenmeyecek bir gelişmedir.

Güven unsuru sayesinde çalışanlar kendi faaliyetlerini serbestçe yapabilirler, yeni görevler ve sorumluluklar alabilirler. Güven; çalışanlar açısından çekingenliği engeller, değişkenliği, yaratıcılığı ortaya çıkarır ve işgörenlerin girişimci özelliklerini keşfetmelerini sağlar (Özbek, 2006:18). Sağlıklı ve refah toplumlar, başarılı işletmeler incelendiğinde başarılarının en temel basamağının çalışanın işletmeye, işletmenin çalışanlara, çalışanların birbirlerine ve sosyal hayattaki gruplarına duyduğu güvenin sonucu olduğu ortaya çıkmıştır (Genç, 2016:39). Güven sayesinde işletme içinde çalışanların morali yükselerek, görevleri ile ilgili birçok durumda da olumlu tutumlar gelişmektedir. Çalışanların işletmeye, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına karşı olan moralli tutumu, uyumlu çalışma ortamının yanı sıra ilişkilerin

de gelişmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar hem birbirleri hem de işletmeleri hakkında olumlu düşüncelere sahip olurlar (Kestek, 2016:33). Güven sayesinde çalışanlar yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından korkup çekinmezler (Yakın, 2017:15). Düşüncelerini rahatça ifade ederek, çok daha başarılı sonuçlar ortaya koyabilirler. Böylece işletmeye olan bağlılıkları artar ve işten ayrılmaların önüne geçilmiş olur.

2.1.3.2.Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon kavramı, iş dünyasında hataların yakalanması ve düzeltilmesi olarak tanımlanmıştır (Göztepe, 2009:12). Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yenileyen organizasyon anlamına gelmektedir. İşletmeler öğrenerek değişir ve değişen dünyada yine değişmek için öğrenir. Öğrenme ise birey, takım ve kurum düzeyinde olursa anlamlı hale gelir. İşletmeler değişimi yakalayabilmeyi ve güncel olabilmeyi ancak sürekli öğrenme sayesinde başarır. Öğrenen organizasyon modeli işletmenin daha hızlı ve kolay değişmesini sağlayan bir çeşit mekanizmadır. Bir işletme öğrenen organizasyon anlayışını benimser ve bu konuda strateji belirlerse, daha önce belirlemiş olduğu hedeflere daha kolay ulaşır. Ve belirlediği stratejilerini, amaçlarını daha hızlı biçimde uygulamaya koyar. Öğrenen organizasyon veya öğrenen işletme kavramı bir işletmenin, sürekli olarak gelişen olaylardan ders alması, almış olduğu bu dersleri değişken koşullara karşı kullanılması, çalışanlarını geliştiren bir sistem kurması ve böylece değişme gücüne sahip, gerektiğinde esneklik gösteren, kendini yenileyen dinamik ve aktif bir yapıda olmasını ifade etmektedir (Çoban, 2006:27). Öğrenen organizasyon sistemleri sayesinde çalışanlar kendilerini işletme içerisinde sürekli olarak geliştirme fırsatı bulur. Bu durum kariyer planlamasına önem veren ve sürekli olarak gelişmek isteyen çalışanlar için işletmede kalma isteği demektir.

Öğrenen organizasyon, aynı zamanda bir felsefe ve düşünce sistemi olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeye teşvik eden ve çalışanların nasıl birlikte öğreneceğini öğreten organizasyonlardır (Diker, 2007:3). Günümüzde ve gelecekte başarılı sayılabilecek kişi ve işletmeler, en kolay ve en hızlı öğrenebilenler olacaklardır (Çoban, 2006:36). Ayrıca bu sistemi benimseyen işletmeler, kolektif sorumluluk ve takım ruhu çalışması kaynakları etkin biçimde kullanır ve ortaya çıkabilecek en değerli ürünü ortaya koyar. Yapılan çalışmalar sonrasında edinilen her deneyim farklı bir öğrenme fırsatı olmaktadır. İşletme çalışanlarına bu fırsatı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır. Çalışanlar için bu organizasyonun bir parçası olmak eğlenceli hale gelir (Diker, 2007:8). Zaten öğrenen organizasyonların en önemli özelliği öğrenme olanakları ve birlikte öğrenmeye

uygun bir ortam hazırlanmasıdır (Mutlu, 2009:16). Ayrıca işletmeler öğrenen organizasyon modeli ile kendisini sürekli geliştiren ve öğrenmeyi bütün çalışanları ile kolaylaştıran bir yapıya ulaşmaktadır (Kantaş Sarıoğlu, 2014:47). Çalışanlar işletmede bulunmaktan, görev almaktan memnuniyet ve keyif duyar. Böylelikle işletmeler farklı değerler elde edip değişen çevre koşullarına uyum sağlarken bir yandan da çalışanları elde tutma faaliyetlerini yerine getirmiş olur.

Öğrenen bir organizasyon stratejik ve kişisel gelişmenin temel unsurlarını bir araya getirir (Soyalın, 2013:8). Bugün insan kaynağı bölümleri farklı aktivitelerin sorumluluğunu taşımaktadır. İnsan kaynakları işletmenin temelinden sorumludur. Öğrenen organizasyonlarda uygun ve doğru öğrenmenin gerçekleşmesinin sağlanmasında tüm işletme birimleri insan kaynakları birimi ile koordineli ya da onların yönlendirmesi ile çalışmak durumundadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetiminde yapılan çalışmalar ile elde edilen veriler kullanılarak öğrenen organizasyonun özelliklerinin uygulanabilmesinde ya da hayata geçirilmesinde büyük aşamalar kaydedilir. İşletmeler temel olarak insan unsuru ile ilişkili olduğu için insan kaynakları yönetimi adına yapılan ve yapılabilecek tüm çalışmalar öğrenen organizasyon yapılanmasında faydalı veriler, yöntemler ve kolaylıklar sağlayacak ve işletme ile çalışanlarını başarıya götürecektir (Diker, 2007:8). Yine öğrenen organizasyonlar sayesinde işletme paydaşlarının isteklerini ve gereksinimlerini karşılayabilmek, onları daha mutlu edebilmek için öğrenme sürecinin bireysel çalışan, ekip ve kurum sistemi düzeyinde bilinçli bir biçimde kullanarak, kendisini içerden ya da dışarıdan sürekli yeniler (Göztepe, 2009:4). Böylece çalışanları mutlu, verimli, güçlü ve rekabet edebilirliği yüksek bir işletme haline gelir.

İşletmelerin öğrenen organizasyon olabilmesi için uygulanması gerekli strateji ve örgüt yapılarına uygun ve bunları destekleyen bir kültürün oluşturulması sağlanmalıdır (Kantaş Sarıoğlu, 2014:49). Eğer bir işletme öğrenmeyi kültürüne işler ve bunu çalışanlarına aktarabilir, çalışanlarına öğrenmeyi öğretebilirse geliştirdiği stratejileri günümüzün değişen koşullarına kolayca adapte edebilme fırsatını yakalamış olur. Ani değişkenlere karşı savunmasız kalmadığı gibi aksine bu değişimleri fırsata çevirebilecek şekilde bir çalışma prensibi benimsemiş olur.

Öğrenen organizasyonlarda işletme çalışanlarının, yönetici ve liderlerinin algı, tutum ve davranışlarının değişmesinin yanı sıra mevcut teknolojik alt yapının da değiştirilmesi başarı hedefleyen ve bu organizasyon biçimin hedefleyen işletmeler için şarttır. Değiştirilmiş, yeni teknolojinin de başarıya ulaşması için mevcut kültürel yapı sürekli değişime ve sürekli

öğrenmeye odaklanmalı, uygun kültürel unsurlarla tüm işletme ve çalışanları desteklenmelidir (Kantaş Sarıoğlu, 2014:49).

İşletmeler için sürdürülebilir başarı getirecek öğrenen organizasyonlar modelinde esneklik, açıklık, serbestlik ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren yapısal unsurlar bulunmaktadır. Ayrıca bu sistem içerisinde tüm çalışanların öğrenmeye ve potansiyellerini geliştirilmeye teşvik edildiği bir iklim de vardır. Zaten bu modele göre öğrenme, işletmelerin sürdürülebilir stratejik avantaj elde edebilmelerini sağlayacak tek yoldur. İşletme tarafından öğrenilen, oluşturulan ve paylaşılan bir vizyon, tüm çalışanlara ortak bir amaç ortak bir hedef sunar. (Mossavı, 2014:30). Çalışanların işletmeye güvenmesi ve işletmede kalması için önemli bir unsur gerçekleşmiş olur.

Bilgi toplumlarında başarılı ve işletme tarafından kaybedilmesi istenmeyen çalışanların en önemli özelliklerinden birisi sürekli öğrenmesidir. Çünkü çağımızda gelişmiş ülkeler ve başarılı işletmeler teknolojik ve ekonomik başarılarını insan kaynağına yaptıkları yatırım ile sağlamıştır. Bilinmektedir ki öğrenen organizasyonlar çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarıyla çevrelerinden topladığı verileri kullanarak yeni bilgiler üreten, bu bilgileri geleceklerini şekillendirmek ve işletme beklentilerini yerine getirmek için kullanan örgütlerdir. Çalışanlar ise bu tip örgütlerin gelişmesi için temel unsur kabul edilirler. Bunun yanında önemli bir ayrıntıya da dikkat edilmelidir. Organizasyonun sadece öğrenmesi değil, hız, doğruluk, ekonomi ve başarı elde etme açısından nasıl ve neyi öğrendikleridir (Kaya, 2015:15). Yani doğru zamanda doğru öğrenmenin sağlanması çalışanların bilgisine bilgi katacak işletme için de ayrıca katlanılması maliyetler olmayacaktır.

2.1.3.3.Değişim Mühendisliği

Değişim, zamanın ayrılmaz bir parçası durumundadır (Ölmez, 2008:16). Değişimin kendisi değişmez olan tek unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişen şartlarda ayakta kalmak ve işlerine devam etmek isteyen işletmeler, örgütlenme ve bunu kültür haline getirme, çalışan alt yapısını değiştirme, bilginin sürekli kullanımı ve öğrenilip, öğretilmesi için çeşitli çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu gelişimlerle beraber değişim mühendisliği kavramı da işletme temel süreçlerinin çağımızın başarı ölçütleri sayılan maliyet, kalite, hizmet, hız, kalite gibi konularda çarpıcı ve radikal gelişmeler sağlamak için tamamıyla yeniden tasarlanması çalışmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim mühendisliği ani, beklenmedik ve dikkat çekici bir değişimi beraberinde getirir (Kılıç, 2002:22). Benzer bir tanıma göre değişim mühendisliği; maliyet liderliği, taklit edilmez kalite, hız ve benzersiz hizmet gibi günümüz

dünyasının en önemli performans ölçütlerinde geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden olmak koşuluyla yeniden planlanması ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Buradaki değişimden kastedilen, her şeyin yeni baştan tasarımı çabalarını kapsamaktadır (Yalnız, 2006:6). Başka bir ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım stratejisi olarak ifade edilebilir. İşletmedeki mevcut performansın ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi, sürekliliğini sağlamak için geliştirilen tekniktir (Kocakahyaoğlu, 2008:11). Bu değişimi başarı ile sağlayabilmek için iyi eğitilmiş, işletmeye sadık, moral ve motivasyonu yüksek çalışanlara ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Aslında bir işletme çalışanlarını elde tutmak onları mutlu etmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştığında kendi geleceğine yatırım yapıyor demektir. Güçlü, öğrenmeye ve değişime açık çalışanlar ile bu radikal değişimi sağlayan işletmeler rekabet gücü elde ederek değişim fırsatlarını da ilk olarak yakalayan işletmeler olacaktır.

İşletmeler mevcut başarılarına devam ettirmek ve sektörde kalabilmek için çevresel değişkenlere uyum sağlayabilecek esnek bir yapıda olmalıdır. Bunun için ilk yapılması gerek bu esnekliğin çalışanlara da kazandırılması olacaktır (Kılıç, 2002:23). Çalışanların işletmeye olan güvenleri sayesinde ortaya çıkan değişikliğin kendilerine zarar vermeyeceği konusunda işletmeye inanmaları gerekmektedir. Aksi takdirde değişime ilk direnen çalışanlar olacaktır. Böyle bir durumda da değişimi mühendisliği diye adlandırılan sistem daha başından sekteye uğramış olmaktadır.

Değişim mühendisliği sisteminin başlayabilmesi için işletmelerin ilk sorması gereken şey şuan yaptığımız işi neden yapıyoruz olmalıdır. Teknolojik gelişmeler çağımızda çok daha hızlı biçimde ilerlemektedir (Ölmez, 2008:20). İşletmeler yaptıkları iş ve uygulamalarda ısrar ettiği sürece yerinde sayacak daha sonra da ağırlaşan rekabet koşulları altında ezilerek yok olacaklardır. Hiçbir işletme çalışanı ait olduğu işletmenin yok olmasını istemez. Bu yüzden işletmenin kendisini, misyonunu, vizyonunu ve çalışanlarının neler yaptığını sürekli olarak kontrol etmesi ve sorgulaması gerekir. Ayrıca kontroller sonucunda ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak esnek stratejiler belirlemeli ve çalışanlarını bu yönde eğitmelidir.

Değişim mühendisliğinin başarıya ulaşabilmesi için işletmede çalışanların kendi kendilerini güdeleyebilmelerine olanak veren imkânların oluşturulması, çalışma koşullan daha etkin ve demokratik bir ortama kavuşturulması çalışanlar açısından olumlu gelişmeler olmaktadır. Böylelikle direnç gösterme eğiliminin önüne geçilmiş olur. Ayrıca işletmeler başarı için değişim düşüncesinin doğruluğu hakkında çalışanlarına karşı açık olmalıdır (Ölmez, 2008:25).

Değişim mühendisliği bir tür süreç yenilemedir (Akdağ, 2014:9). Süreç iyileştirme ya da geliştirme, sürecin performans düzeyinin arttırılmasıdır. Süreç iyileştirme sayesinde

işletmeler, kendileri için katma değer oluşturmayan bütün adımları ayıklama fırsatına sahip olma şansı yakalarlar (Gaga, 2009:13). Sürecin yenilenmesi, sürecin değiştirerek işletme adına daha etkin, verimli ve uyumlu olmasını sağlayabilmek bunun yanında var olan sürece bazen küçük, bazen büyük ama etkili adımlarla giderek artan bir gelişim ortaya koyabilmek anlamına gelmektedir (Selimoğlu, 2005:22). Süreç yenilemedeki esas mantık olmuş bir olaya müdahale etmek değil, olayın olmasına neden olan sebepleri baştan analiz ederek ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Yine süreç yenilemedeki en önemli unsurlardan birisi işletme olanaklarının maksimum seviyede kullanılarak, işlerin en doğru biçimde yapılmasının sağlanmasıdır.

Süreç iyileştirme ve yenileme çalışmalarının sonucunda sürecin performansında artış meydana geldikçe, yeniden işleme ve israfta azalma söz konusu olacağı için süreç daha hızlı olacak ve yenilenme süresi de daha kısa olacaktır (Eser, 2018:33).

Yenilenen süreçlerin, neden yenileme gerektiğinin çalışanlara iyi aktarılması gerekir. Çünkü bir çalışan benimsediği bir işletmeyi, inandığı, güvendiği bir işletme ve çalışma arkadaşlarını bırakmak istemez. Bu aitlik ihtiyacının bir sonucudur. İşletmeler başarılı bir değişim sürecine girmek istiyorsa ilk önce en değerli kaynağını bu sürecin gerekliliğine ikna etmelidir. Aksi bir durum yaşandığında ağır rekabet koşullarında işletmeler sadece rekabet gücünü kaybetmeyecek en başarılı en değerli çalışanlarını da rakip işletmelere kaptıracaktır.

Değişim mühendisliği işletmenin sadece süreçlerinde değişikliğe gidilmesi değil aynı zamanda işletme yapısının da tasarımı ve yeniden yapılmasını öngörür (Akbaba, 2016:9). Bu değişim de en tepe yöneticiden, liderden ve tüm çalışanlardan oluşan bir organizasyon şemasının, iş bölümlerinin ve uzmanlaşmaların bile değişeceği anlamına gelir. Bu yüzden kolay bir süreç değildir. En çok etkilenecek olan yine insan kaynaklarıdır. Bu sebeple çalışanlara verilen değer ve onlar için oluşturulan stratejiler, planlar ve programlar ilk aşama olarak gözden geçirilmelidir. Sürecin insan kaynakları kısmı ikna olduğunda daha hızlı ve verimli dönüşümler sağlanması kaçınılmaz olmakla beraber çalışanlarda yeni sisteme ayak uydurabilecek esnek yapıya erişmiş olacaktır. İşletmeler başarılı olmak ve gelecekte de faaliyet gösterdikleri sektörde devam edebilmek için çalışanlarını elde tutmak ve gerek değişim süreci olsun gerek farklı çalışma alanları olsun çalışanları ile ortak hareket etmek zorundadır.

İşletmeler ve bütün organizasyonlar yaşayan birer organizmadırlar. Bu sebeple gelişmelerini sürdürmek ve devamlılıklarını sağlamak için sürekli olarak değişime uğrarlar. İşletmeler değişen ve gelişen yönetim teknikleri ile uygulamalarına bağlı olarak, yönetim anlayışlarını, her türlü uygulama ve yöntemlerini değiştirirler (Gaga, 2009:11).

Değişim mühendisliğini başarı ile uygulayan işletmeler bilirler ki değişim mühendisliğindeki süreçleri işletmeler değil, insanlar yani çalışanların tamamı uygular (Yayla Gök, 2016:47). İşletmeler ne yaparsa yapsın, nasıl yaparsa yapsın başarılı olmak için ellerindeki en önemli unsur yine insan kaynağıdır. Bir çalışan işletmeye ne kadar bağlı olursa işletme için başarı, değişim, var olma, rekabet etme ve devamlılık beraberinde gelecektir.

2.1.3.4.Örgütsel Bağlılık

Bir işletmenin yaşaması, çalışanlarının işletmede kalmalarına, işletmeden ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar işletmeye ne derece bağlıysa işletme de o derece güçlü olmaktadır. İşletmeler, yaşamını devam ettirmek ve piyasadaki konumunu korumak, geliştirmek için çalışanlarının işletmeden ayrılmasını önlemeye çalışır (Çetin Gürkan, 2006:5). Örgütsel bağlılık, işletme hedeflerine ulaşmada kritik öneme sahip unsurların en başında gelmektedir. Bu sebeple bütün işletmeler çalışanlarının bağlılık düzeylerini pozitif yönde artırmak istemektedirler. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem oluşturan kişiler olarak değil, problem çözebilen, çözümün bir parçası olan bireyler haline getirmektedir (Eğilmezkol, 2011:35). Örgütsel bağlılık kavramı, bir çalışanın işletmesine karşı hissettiği bütünleşme derecesini ifade etmektedir ve bir işletmeye duyulan güven ile bağlılık derecesinin yüksekliği çalışanın işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olacaktır. Aslında örgütsel bağlılık çalışanın iten ayrılma veya işte kalma niyetinin belirleyicisidir (Sağlam Arı, 2003:7). Çalışanlar işletme ve çalışma arkadaşlarına ne kadar güveniyor ve kendilerini rahat hissediyorsa, ihtiyaçları karşılanıyorsa işletmeden memnun olma ve mutlu çalışma imkanları olacak ve işten ayrılma eğilimleri azalacaktır. İşletmeye bağlı çalışanlar ise işletme için istenilen oranda iş gücü devir hızı anlamına gelmektedir.

İşletmeler ve stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanları, birer örgüt insanı haline getirmek için çalışmalar yapmalıdır (Çetin Gürkan, 2006:10). İşletme bunu sağladığı takdirde çalışanları da işletme için sarf ettiği çaba ve emeğin, kazandığı statünün ve paranın işletmeden ayrılınca kaybolacağını düşünerek işletmeden ayrılmak istemez (Eğilmezkol, 2011:38). Yani çalışanın sadece işletme için çalışıyor olması değil işletmeye aitlik hissetmesi için stratejiler geliştirmelidir.

Çalışanların bağlılığı, örgütsel bağlılık, çalışanların yaptıkları işten, arkadaşlarından ve işletmelerinden memnun olmalarına bağlıdır. İşletmelerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabildiklerini hissettikleri ölçüde işletmelerine bağlı kalacak ve ayrılmak istemeyeceklerdir. Çalışanlar işletmelerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarını hissettikleri anda

işten ayrılma niyeti oluşmaya başlayacaktır. Bunun yanında dikkat edilmesi gereken konu çalışanların işletmeye gereğinden fazla yani aşırı bağlılıklarının oluşmamasıdır. Çünkü böyle bir durumda işletme için bir değer oluşturamayan çalışanlarda hala işletme de kalmaya devam edecek ve iş gören devir hızı istenilen ölçüde olmadığı gibi negatif eğilim gösterecektir. Sonuçta tıpkı yeni bir çalışanın işe alınmasının işletmeye fazla maliyet yüklediği gibi gerek duyulmadığı halde kalan çalışanların da fazladan ve istenmeyen maliyetler oluşturması söz konusu olacaktır (Çetin Gürkan, 2006:14). Zaten bir işletmede örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması sıklıkla istenen bir durumdur. Çünkü işletmeye duyulan bağlılığın pozitif düzeyde artması çalışanların motivasyon ve performanslarını arttıran onları işletmeden ayrılma niyetinden vazgeçiren bir gelişmedir (Eğilmezkol, 2011:38). Örgütsel bağlılık ile bir çalışan işletmeye karşı özdeşleşme ve bütünleşme hisseder (Yılmaz, 2015:57). Böylece işletmenin kârlılığını veya zor durumda olmasını kendisi yaşıyormuş gibi benimseyerek işletme için çok daha fazla çalışmaya özen gösterir.

İşletmelerin başarılı sayılması yalnızca sahip oldukları insan kaynağını uzmanlaştırmakla olmaz. Ayrıca örgütsel bağlılığı nasıl harekete geçirdikleri, nasıl bir strateji geliştirdikleri ve çalışanlarına verdiği değerin sonucu olarak değerlendirilebilir. Günümüz rekabet ortamına ve de değişime ayak uydurabilmek için işletmelerin çalışanları ile olan ilişkilerini düzenlemesi, onları işletmede tutacak şekilde yeniden revize etmeleri gerekmektedir (Bağcıoğlu, 2017:73). Ayrıca işletme bu ilişkileri düzenledikçe işletme çalışanları kendilerini bağlı oldukları işletme ile adlandırmaya başlar, işlerine daha sıkı ve özverili yaklaşır, katılım göstermekte bulunduğu işletme ve ortamın parçası haline gelirler (Çukur, 2017:18). Bunun kaçınılmaz sonucu da artan başarı, üretimde katma değer atışı, mutlu ve kazanan çalışan, kazanan ve rekabet gücü yüksek bir işletme olur.

İşletme çalışanlarının işleri ve bağlı bulundukları organizasyonları hakkında her zaman iyi düşündükleri söylenemez. Önemli olan nokta, işletmelerin bunun farkında olup stratejik insan kaynakları yönetiminin bu olumsuz duyguları pozitif duygulara çevirmek için çalışmalar yapmasıdır. Tam olarak işletme ve örgüt bağlılığı da bu noktada ortaya çıkar. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye karşı olumlu duygular beslemesi ve işletmede sürekli olarak kalma isteği olarak tanımlanabilir (Uranbey, 2018:48). İşletme tarafından desteklenen, kendini güven içinde hisseden çalışanların almış olduğu görevler işletme için olumlu gelişmeler sağlayacaktır (Bozgül, 2018:32). Ayrıca örgütsel bağlılık çalışanın işletmesi ile arasında oluşturduğu kimliksel birliktelik ve bağlılığın tamamıdır (Gülten, 2018:5). Buna göre işletme tarafından çalışanlara yapılacak her türlü pozitif yatırımlar ile onlara verdikleri fırsatlar işletme bağlılığı ile daha verimli ve daha kaliteli sonuç olarak

işletmeye dönecektir. İşletme içinde çalışanların moral ve motivasyon düzeyleri, işletme tarafından oluşturulan örgütsel bağlılıkları ve verimli çalışmaları ile doğru orantılıdır (Gülten, 2018:11).

İşletmeler örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık oluşturmada işe alım ve oryantasyon sürecinin çok önemli olduğunu kavramışlardır. Çalışanların işe girmeden önceki beklentilerin işletme tarafından karşılanması ve rollerin belirgin olması örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkilendirilmektedir (Çakı, 2017:34).

2.1.3.5.İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışanları Elde Tutma

Çalışanların işletmeden ayrılma niyeti istifa ile sonlanmasa da işletmeler açısından olumsuz sonuçlar ortaya koyan bir kavramdır. Çalışanların işten ayrılması ise işletme için ciddi finansal kayıplar ve ekstra maliyetler anlamına gelmektedir (Uranbey, 2018:65). Bu yüzden işletmeler kendileri için bir değer ifade eden, ciddi çalışan ve artık kalifiye sayılacak bilgili çalışanlarını kaybetmek istemezler. Bu durum rekabet gücünü kaybetme anlamına gelmektedir.

İşletmelerin kendi çalışanlarını birer kıymet olarak değil de nesne gibi görmeleriyle çalışanlar kendilerini gösterememekte, değerli olduklarını hissetmemekte ve bunun sonucunda da işletmelerinden ayrılmaya karar vermektedirler (Bilici, 2017:27). İşten ayrılma niyetini, işyeri ve çalışma koşullarından, çalışma arkadaşlarından memnun olmayan çalışanların o işletmeden kopma adına göstermiş olduğu tavır olarak tanımlamak mümkündür (Uranbey, 2018:67). İşten ayrılma çalışanların geri çekilme tutumları arasında yer almaktadır. Çalışanlar, çevresel olayları geçmiş bilgi ve tecrübeleri ile bütünleştirerek yorumlama yaparlar. Kendi iç dünyalarında mevcut andaki iş durumu ile kendi değerleri ve isteklerini içeren bir karşılaştırma süreci başlatarak, bu sürecin sonunda belirli bir iş ve meslek doyumu seviyesinde olduğuna ikna olursa, var olan durumunu devam ettirmeyi düşünürek, işletmede kalma isteğinde olur. Aksi takdirde farklı iş ve işletme alternatiflere yönelir. Sonuç olarak işten ayrılmaya karar verebilir (Günday, 2016:22). Bu karar işletmenin en başından itibaren engel olmaya çalıştığı karardır. Bu yüzden işletmeler çalışanların bu kararı vermeden önceki süreçlerinde stratejiler belirlemeli ve çalışmalar yapmalıdır ki, çalışanların işletmeye, işine ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılığı ile motivasyon düzeyleri zarar görmeden çalışmalarına devam etsinler.

İşten ayrılma isteği yüksek olan çalışanların bunu hayata geçirme olasılıkları da fazla olduğundan, çalışanı ayrılma isteğine iten faktörlerin iyi analiz edilmesi ve önüne geçebilecek

tedbirlerin alınması gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinin en güçlü göstergelerinden biri iş tatminidir (Günday, 2016:23). İş doyumuna ulaşmayan çalışanlar kendilerini işletme için gereksiz hissedecek ve bu durum motivasyon düşüklüğüne neden olacaktır. Bu yüzden işletmeler çalışanlarının iş ve iş dışı bireysel ve grupsal ihtiyaçlarını iyi incelemeli ve çıkan sonuçlara göre esnek düzeyde stratejiler belirlemelidir.

Ayrıca postmodern yaklaşımlara göre çağımız toplumlarını betimlemek için kullanılan ifadeler; çeşitlilik, süreksizlik, değişiklik, tutarsızlık, sosyal kurumların fonksiyonlarının farklılaşması, gücün kaynağının belli olmaması, küreselleşme, işyeri farklılaşması, kültürel farklılıklar, küçülme hakkında artan bilinç, uluslararası karmaşık ağlar ve ortaklıklar gibi yaşanan yeni gelişmeler çalışanın işletmeye güvenmesinde önemli bir unsur haline getirmiştir (Özbek, 2006:18). Stratejik insan kaynakları yönetiminin en temel amacı, çalışanların maksimum çıktıyı alması ve işletmeye katkılarının en üst düzeyde olmasıdır. Aynı zamanda işe dair fiziki şartları düzelterek iş kalitesini arttırıp çalışanların bundan maksimum fayda sağlamalarına fırsat tanımalıdır (Tunçer 2017:44). Stratejik insan kaynakları yönetimi planlamaları yaparken çalışanlarını elde tutmayı başarabilmeli ve onların işten ayrılmasına neden olacak sebepleri ortadan kaldırmayı başarabilmelidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bunu başarabilirse işletme de çalışanlarda hep birlikte ortak kazanç sağlayarak daha çalışılabilir bir iş ortamı oluşmuş olur. Böyle ortamlarda çalışan bağlılığı oluşturacağından çalışanları elde tutma faaliyetleri adına da başarılı işler yapılmış olmaktadır.

Çalışanları elde tutmak için her bir çalışanın bireysel olarak işten ayrılma nedenlerinin analiz edilmesi ve bunların önüne geçmek için projeler geliştirilmesi gerekmektedir. İşletme strateji uzmanlarının üzerine durması gereken önemli konuların başında da yine işten ayrılma sebepleri gelmektedir. Daha en baştan bir çalışanın işten ayrılma sebepleri engellenirse ve onlar için teşvik edici planlar geliştirilirse özellikle istenilen yetenek ve düzeyse çalışanın elde tutulması sağlanmış olur.

2.1.3.6.İş Karakteristikleri

İş Karakteristikleri Teorisi, temel bazı özelliklerin iş yaşamında daha yüksek motivasyon, iş tatmini, genel olarak yüksek performansı ve düşük işgören devir oranı sağladığı yargısına dayanan bir teoridir. Genel olarak bu teoride; beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemliliği, özerklik, geri bildirim, başkaları ile etkileşim ve diğer faktörlerden geri bildirim olmak üzere yedi farklı unsur göze çarpmaktadır (Çiçek, 2013: 67).

Çalışanlarda iş karakteristikleri teorisinde yer alan unsurların bulunması çalışanları içsel olarak güdüleyerek, onların motivasyonunu dışarıdan gelecek herhangi bir ödüle gerek kalmadan kendi iç dünyasında sağlayarak mevcut işlerine daha sıkı sarılmasına ve daha önce sergilediği performansından daha yüksek bir performans ortaya koymasına neden olmaktadır.

Her insan farklı özellikte ve karakterdedir. Bu yüzden bazen çalışanlar diğer çalışma arkadaşların göre daha ön planda olma, saygınlık kazanma gibi iş karakteristiklerini yüksek ücrete tercih ederler. Bu çalışanlar için işletme tarafından verilen bir takım maddi ödüller işletmede kalmak ve işlerini devam ettirmek için yeterli değildir. Bu çalışanlar işletmede kalma ve çalışmaya devam etme kararlarını iş karakteristikleri tercihlerinin işletme tarafından sağlanıp sağlanmadığına bakarak karar verirler (Çiçek, 2013:66). Bu yüzden iş gören devir hızını istediği oranda sabitlemek ve kendi istediği çalışanları elde tutmak isteyen işletmeler stratejik insan kaynakları planlamalarını yaparken bu durumu da göz önüne alınmalıdır.

Çalışanların hayattan ve işletmeden beklentileri hiçbir zaman aynı olmayacaktır. Çalışanlar için hayatlarını devam ettirmek adına ücret ciddi bir belirleyicidir. Ancak bazı çalışanlar için ücret kadar önemli olan saygınlık elde etme, çalışanlar arasında daha fazla söz sahibi olma, grup arkadaşlarını ve işletme yöneticileri adına inisiyatif kullanabilme gibi iş karakteristikleri onların iş ortamlarında daha mutlu çalışmasını sağlayacak ve kendilerini daha fazla işletmeye ait hissettirebilecektir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanlarını iyi tanıması ve onlara aitlik hissi uyandıracak her türlü etken ve unsuru göz önünde bulundurması gerekir. Bu yüzden iş karakteristikleri unsurlarının ve her bir çalışanın işletmeden beklentilerinin incelenmesi çalışanları elde tutma faaliyetleri adına yerinde bir çalışma olacaktır.

2.1.3.7.Örgütsel İletişim

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için iletişim kurarlar. Farklı biçimlerde de olsa hayatın her anında iletişim vardır. İnsanlar çevresindeki olaylara göre ve iletişim sayesinde bir sonraki adıma karar verebilir. İşletmelerde tıpkı insanlar gibi tüm yaşamsal faktörlere iletişim sayesinde cevap vermektedir (Haman, 2016:31).

İşletmelerde hiçbir iş ve görev iletişim olmadan yapılamaz. Bu yüzden iletişimin doğru ve etkili olması işletme çalışmalarının sağlıklı bir biçimde yürütülmesi açısından kilit sayılacak bir faktördür.

Günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmesi, faaliyetlerini en etkili bir biçimde yapabilmesi için iletişimi tüm yönleri ile kullanabilmesi gerekmektedir. İşletmenin ortaya

koyduğu ortak amaçlara ulaşılabilmesi için tüm paydaşları arasında örgütsel iletişimin çok güçlü olması gerektiği genel bir gerçeklik durumundadır (Kaya, 2016:9). Örgütsel iletişim, bir işletmede rutin faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, işletmenin unsurları ve çevresi arasındaki her türlü bilgi ve düşünce alış verişidir (Dereli, 2010:58). Yine farklı bir tanımlamaya göre örgütsel iletişim, iki veya daha fazla çalışanı aynı amaç için bir araya getiren, çalışanların belirlenen bu amacı gerçekleştirmek için yapmış oldukları her türlü etkinliğinin birbirleri ile paylaşılmasıdır (Özenir, 2015:7). Örgütsel iletişim, hangi ölçekte olsun bütün işletmelerin can damarıdır. İletişim, işletmelerin en değerli unsuru olan çalışanları bir arada tutması ve tüm işletmenin maksimum seviyede çalışması adına son derece önemlidir (Özkılıçcı, 2011:58). İşletmelerin canlı bir varlık olduğu varsayımından yola çıkılarak; devamlılıklarını sağlayabilmek için çevresini doğru analiz etmesi ve ilişkilerini doğru yürütmesi gerektiği ifade edilmektedir. Çevresi ile kurulabilecek tüm ilişkiler ise doğru iletişim sayesinde olabilecektir. Ayrıca işletme içi işleyiş ve düzenin sağlanabilmesi, yönetim fonksiyonlarının koordineli ve uyum içerisinde çalışabilmesi için iletişimin iyi olması gerekmektedir (Dereli, 2010:58). İşletmelerde bütün yönetim fonksiyonlarının doğru bir biçimde çalışması iyi bir iletişim sisteminin sonucudur. İletişim sisteminin iyi ve etkili olduğu işletmelerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, koordinasyonun sağlanması işletmede adına zor olmayacaktır (Özkılıçcı, 2011:59).

Bir organizasyonda örgütsel iletişimin hedefi, işletmede bulunan departman ve çeşitli bölümler arasında karşılıklı ilişki kurmak ve geliştirmektir (Dereli, 2010:60). Örgütsel iletişim sayesinde işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli olan bütün üretim ile yönetim süreci, planlama, koordinasyon ve denetimler sağlıklı bir biçimde koordine edilerek daha hızlı bir çalışma, çevresel değişkenlere karşı daha kolay uyum gösterme süreci gerçekleştirilir (Aydınoğlu, 2016:14).

İşletmelerin çalışanları yönetmek ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak için etkili iletişim gerçeğine büyük önem vermeleri gerekmektedir (Özenir, 2015:92). Çünkü işletme içerisinde iletişimin güçlü olmaması, kişilerin ya da ekiplerin işletmeden daha önemli sayılması, bilginin kendine saklanması ve paylaşılmamasının çalışanları daha güçlü kılacağı gibi yanlış bir inanış bulunmaktadır (Özkılıçcı, 2011:75). Bu inanış çalışanlar ve işletme için ciddi bir tehlike oluşturur. İşletmelerin çalışanları elde tutması adına atacağı stratejik adımlara büyük ölçüde zarar verir. Çünkü bir işletme her türlü değişime, yeni hedefler belirlemeye ve atağa geçmeye ancak çalışanlar ile uyumlu ve bir bütün olabildiği örgüt iklimleri ile açık iletişim sayesinde ayak uydurarak çalışmalar yapabilir.

Örgütlerde iletişim yöneticilerin çalışanlarına iş yaptırabilmek için kullandığı temel yönetim araçlarından biridir. İşletmeler açısından vazgeçilmez bir kavramdır (Özenir, 2015:7). Çalışanlarını elde tutabilmek için stratejik karar vermek ve bunları sorunsuz uygulamak isteyen işletmelerin ilk yapmaları gereken işlem örgütsel iletişimin sorunsuz ve sağlıklı bir biçimde yapılmasını sağlamak olmalıdır. Kurum düzeyi değişkenlerin etkilenmesi sürecinde çalışanlar arası iletişim etkileneceği için çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında da bir biçimde rol oynayacaktır.

Bu yüzden örgütsel iletişimi geliştirmede; güvene dayalı bir iklimin oluşturulması, uygun iletişim araçlarının kullanılması, iletişim kanallarının arttırılması işletme içi iletişimi kuvvetlendirerek işletmeleri daha başarılı kılmaktadır (Özkılıçcı, 2011:75). Çünkü örgütsel iletişim sadece işletme çalışanları ile yöneticileri arasında değil işletmenin yapılanma aşamasında iç veya dış, yakın ya da uzak tüm çevreyi ve paydaşları içine alan çok yönlü bir iletişim sistemidir. İşletmeler örgütsel iletişim sayesinde hataları en az indirerek mükemmele yakın sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Altınkan, 2018:35).

2.1.3.8 Kurum Kültürü

İş yaşamında artık sadece rutin bir üretim yoktur. İşletmeler canlı ve çevreden etkilenen birer varlık olarak görülmektedir. İşletmeler, kendisini oluşturan paydaşlar arası birlikteliğinin kalitesine göre değerli olmakta veya iş yaşamına adaptasyon açısından zorlanmaktadır. İşletmelerin misyonunu gerçekleştirmeye başlamadan önce kendisine ait değerlerin neler olduğunu belirleyip bunu çalışanlarına aktarması atılacak ilk stratejik adım olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerde liderler çok farklı kültürel değer ve olguları işletmenin yararına olacak şekilde harmanlayıp, çalışanlarına doğru biçimde aktarabilirse işletme adına çok faydalı bir iş başarmış olacaktır. Çünkü kurum kültürü, toplum kültürünün bir ürünü ya da alt kültürüdür. Her bir çalışan da toplumun yapıtaşını oluşturduğundan işletme yöneticilerinin bu durumu doğru analiz etmesi gerekir. Çünkü kurum kültürünü oluşturabilmiş bir işletme rekabet yarışında öne geçmiş demektir (Sucubaşı, 2008:18). Bunun yanında kurum kültürü sürdürülebilirlik ile ilgilidir İşletmelerin çok değerli bir sonucu ortaya koyması bir başarıdır ancak bunu devam ettirebilen işletmeler ayakta kalabileceklerdir. Bu yüzden de kurum kültürü oluşturmak devamlılık için atılmış bir adımdır (Genç, 2014:7).

Kurum kültürü, işletme içerisinde çalışanların bilinçli ya da bilinçsiz olarak hareketlerine yön veren bir olgudur. Kurum kültürü, her bir çalışanın kararlarını,

davranışlarını ve bunun sonucu olarak da performans derecesini yönlendirmesi ile diğer çalışanlar ile ortak bir paydada buluşması açısından önem arz etmektedir (Sucubaşı, 2008:22). Benzer bir görüş ise kurum kültürünü, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan değer, inanç, tutum ve davranışların tamamı olarak ifade etmektedir (Genç, 2014:9). Ve kurum kültürünün temelinde işletme çalışanlarının kendi aralarında işbirliği yapabilmesi vardır (Sertpolat, 2013:11). Çalışanları için biz duygusunu oluşturan ve bunu bir kurum kültürü haline getiren işletmeler teknik bir değer olarak çalışanların oluşturduğu yüksek katma değer ile daha ciddi rekabet avantajları sağlamış olacaktır.

Aynı zamanda kurum kültürü, iç ve dış çevrenin getirmiş olduğu sorunlarla mücadele etmek için işletme tarafından ortaya koyulan, öğrenilerek geliştirilen, derinleştirilen ve yeni çalışanların algılamasını, hissetmesini sağlamaya çalışan varsayımların yazılı ve yazısız hali biçiminde tanımlanmaktadır (Çiçek, 2018:12). Oluşturulmuş bir kurum kültürü; bir işletme içinde yer alan temel düşünceler, değerler, tavırlar, genel davranış kalıpları, semboller, kahramanlıklar ve teknoloji gibi unsurları kapsayan geniş bir küme gibidir (Sertpolat, 2013:12).

Öyle ki kurum kültürü, bir işletmede konuşulan ve konuşulmayan bütün düşünce ve tutumları içine alan geniş bir yapıya sahiptir (Genç, 2014:37). İşletmeye ait tüm paydaşlar için bir kimlik oluşturur (Sucubaşı, 2008:22). Bu durum işletmeye bağlılık ve işletme de kalma niyetinin devamı açısından hayati öneme sahiptir. İşletmeye aitlik hissi oluşturacak bu kimlik sayesinde çalışanlar kendilerini işletmeye ait hissederken işletmelerinde iş gücü devir oranı istedikleri düzeyde kalabilecektir.

İşletme yapıları incelendiğinde başarılı olan işletmelerin genel özelliklerinde kurum kültürlerini oluşturabilmeleri vardır. Açık bir misyona sahip oldukları gözükür (Genç, 2014:32). Çalışanlarına amaçlarının ne olduğunu kurum kültürü ile aktaran bir işletme belirlediği vizyona ulaşabilecek stratejilere başlamıştır.

2.1.3.9.Dinlenme ve Sosyal Aktivite Alanları

Bir çalışan işletme ile yaptığı sözleşme kapsamında çalışmayı üstlenmesi ile birlikte dinlenme hakkını da elde etmiş sayılır (Akyiğit, 2006:865). Dinleme ve işe geçici süre mola verme işçilerin motivasyonlarının yükselmesinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü yasalarda belirlenmiş çalışma saatleri boyunca bir çalışanın yorulmadan hatasız çalışması düşünülemez. Çalışanların haklarının korunması, özel yaşamlarına saygı ve kendisini yenilemesi açısından dinlenme süresi ve bu süreler içerisinde stres atabileceği aktivite alanlarının olması çalışanlar

ve işletme verimliliğinin artması, mutlu ve işletmeye bağlı çalışan olması açısından oldukça önem arz etmektedir (Keskin, 2008:5).

İşletmelerin en önemli değeri insan unsurudur ifadesinden yola çıkacak olursak bu değeri korumak için çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Çalışanların daha verimli daha pozitif çalışabilmesi için iş aralarında dinlenme zamanlarında mevcut işin stresini atabileceği sosyal aktivite ortamlarının olması gerekmektedir.

Dinlenme ve sosyal aktiviteler ile uğraşma çalışanların yararına olan bir haktır. Dinlenme ve işten farklı bir aktivite ile uğraşma, diğer çalışanlar ile serbest vakit geçirme sayesinde tüm çalışanlar kaybettikleri enerji ve çalışma isteğini yeniden kazanma fırsatı bulabilir. Dinlenme ve sosyal aktivite zamanlarında çalışanlar aileleri ile de vakit geçirme fırsatı bularak, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilme fırsatı bulmuş olurlar (Keskin, 2008:6).

Zaten iş kanununda çalışanlar için dinlenme hakkı tanınmıştır (Karaçöl, 2009:65). Kanunun gerekliliği apaçık ortadadır. Çünkü iş kanununda yer alan dinlenme hakkı; çalışanlarda belirli bir çalışma saatinden sonra oluşan yorgunluğun sonucunda gelen dikkatsizlik ve fark edememe sonucu uğrayabilecekleri iş kazalarından korur. Çalışanın bedensel ve zihinsel olarak iyiliğinin devamlılığını sağlar. İş tatminini artırarak çalışanın işletmeden memnun olmasını ve işletmede kalmasını sağlar. Çalışanın sosyal yaşama da katılımını sağlayarak, verimliliğinin azalmasına engel olur. Yapılan işin kalitesinin yükselmesini ve rakip işletmelerin önüne geçilmesini sağlar (Cengiz, Temir ve Erdin, 2011:4).

Çalışanlar işyerlerinden yalnızca para ve somut başarılar beklemezler. Genelde çalışanlar işlerini yaparken de sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılar. Çalışanların zamanlarının çoğunu iş yerlerinde çalışarak geçirirler. Bu zaman diliminde işyerini zevkli ve eğlenceli hale getiren sosyal aktivitelerdir. Yani çalışanların iş arkadaşlarıyla, yetkililerle ve hatta yöneticileriyle iç içe etkileşim halinde olmaları durumudur. Çalışanların tatminine de örgütsel bağlılıklarına da en çok etki eden faktör iş yerindeki sosyal ilişkiler ve aktivitelerdir. Bir işletmede çalışanlar bir arada olmaktan ne kadar memnun ise ve ne kadar çok bir araya gelip, birlikte bir şeyler paylaşıyorlarsa çalışanların iş tatmin düzeyleri de o ölçüde artmakta ve işletmede kalma istekleri de pozitif yönde gelişmektedir. Çalışanlar için, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının aynı değer ve tutumlara sahip olmaları günlük yaşamlarında sürtüşmeleri azaltacağından iş tatmini kaynağı kabul edilmekte ve işletmeye verdiği değerde artarak devam etmektedir (Türk, 2007).

Dinlenme ve sosyal aktivite alanları ilk bakışta işletme için zaman kaybı gibi gözükse de ortaya konan işin niteliğini, kalitesini, değerini ve taklit edilemez olmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Yeterince dinlenmiş ve sosyal bir takım ihtiyaçlarını karşılamış çalışanlar daha fazla moral motivasyon ile çalışır. Bütün çalışanların iletişimi ve anlayış dereceleri yorgunluk ve stres ortamına kıyasla maksimum seviyede olur. Zaten bu da hem işletmeye hem de çalışana en yüksek derecede kazanç sağlayacaktır. Dolayısı ile çalışan işinden ve işletmesinden memnun, işletme de üretimden ve çalışanlardan memnun olur ki bunun sonucunda da çalışanlar işletmede kalır işletme için iş gören devir hızı istenilen seviyede kalmaya devam ederken fazladan maliyetlere katlanma gereksinimi ortadan kalkar.

2.1.3.10.Sendikalaşma

Çalışanların sosyal haklarının en başında örgütlenme hakkı yani sendikalaşma hakkı gelmektedir. Çalışanlar bu hak sayesinde sendika kurma, serbestçe sendikalara üye olma ve sendikal mücadelelerde bulunma faaliyetlerini yürütebilirler. Bu kapsamda beden veya fikir ile çalışanlar, sosyal ve ekonomik haklarının korunması amacıyla sendikalaşması anayasal haklar arasında yer almaktadır (Löle, 2012:32). Günümüz iş ortamlarında çalışanların haklarının devlet ile birlikte kurulan sendikal örgütler tarafından temsil edilmesi ihtiyacı da bir rutin haline gelmiştir (Bal, 2016:100).

Gelişim açısından bakacak olursak sanayi devriminden günümüze gelene kadar çalışanlarla birlikte özdeşleşmiş olan sendika kavramı, ilk defa İngiltere'de işçilerin genel geçer çıkarlarını korumak için kurulup gelişen sosyal amaçlı kuruluşların ortak yaptıklarını anlatmak için kullanılmıştır. Sendika kavramı, genel bir ifade ile çalışanların toplumsal ve ekonomik çıkarlarını savunan, onların yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan mesleki örgütler şeklinde tanımlanmaktadır. (Bulama, 2010:12).

Sendikalaşma fikrinin oluşmasında çalışanların mevcut durumlarını sendikaya üye olarak değiştirebileceklerine olan inançları vardır. Eğer çalışanlar, sendikalaşmanın onları memnun edecek çalışma ve ekonomik koşulları meydana getireceğine inanıyorlarsa sendika üyesi olmak isteyeceklerdir (Bulama, 2010:14). Sendika üyesi olduklarında kendilerini işletme karşısında daha güçlü hissedecek ve işlerine daha bağlı çalışacaklardır. Bu noktada işletmelerin çalışanlarının haklarını ve onların ihtiyaçlarını karşılama oranı sendikal faaliyetlerin işletme içerisine ne kadar girebileceğini belirler. İşletmeler çalışanlarını bu haklar konusunda özgür bırakır bunun yanında da çalışanın bir sendikaya ihtiyaç duymadan ihtiyaçlarını karşılarsa, çalışanın işletmeye olan bağlılığı ve güveni de o oranda artacaktır.

Sendikalaşma çalışanın hukuki hakkı olmasına rağmen çalışanlarını bir kıymet, bir değer olarak gören işletmeler sendika söylemlerine gerek kalmaksızın çalışanları için bir değer oluşturmalıdır. Kısa dönemde bu ihtiyaçların karşılanması bir maliyet unsuru gibi gözükse de uzun dönemde çalışanlarını elde tutma adına farklı maliyetlere katlanmayacak, yeni çalışanlar bulup işletmeye kazandırmak için yine farklı maliyet kalemleri de ortaya çıkmayacaktır. Böylelikle hem çalışanlarını mutlu edip daha kaliteli sonuçlar elde edecek, onları işletmede tutacak hem de karlılığını arttırırken maliyetlerini de düşürecektir.

Ayrıca farklı bir açıdan bakacak olursak işletmelerin en önemli kaynağı sayılan insanın kendisini bir gruba bir örgüte ait hissetmek için bile sendikalaşma yoluna gideceği bir gerçektir. İşletme yöneticileri ve stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanlarının sendikal haklarına saygı duyduğu sürece de daha fazla güven oluşturacaktır.

2.2.Çalışanları Elde Tutmak İçin Gösterilecek Çabanın Stratejik Boyutu İle Çalışanları Elde Tuttuktan Sonra Ortaya Çıkacak Yararın Stratejik Boyutu Değerlendirmesi

Çalışanları elde tutmak için gösterilecek çabanın stratejik boyutu ile çalışanları elde tuttuktan sonra ortaya çıkacak yararın stratejik boyutu işletmeler tarafından çözümlendiğinde, hangi tarafın işletme adına uzun dönemde daha avantajlı ve katma değerli olduğu ortaya çıkacaktır. Bunun yanında stratejik insan kaynakları yönetiminin de sistemli çalışmasının işletmeye olan katkıları da ortaya çıkmış olacaktır.

Bütün iş sektörleri tarafından bilinen çalışanları elde tutma adına atılacak stratejik adımların maliyetinin, uygun çalışanları bulmak ve onları işe alıştırma süreci maliyetlerinden daha düşük olduğu gerçekliğinden yola çıkacak olursak işletmelerin en rasyonel kararı vermesi beklenecektir. Çünkü günümüz işletmelerinin rekabet etmesi ve ayakta kalması için sadece rasyonel stratejiler geliştirmesi ve adımlar atması yeterli değildir. Bu stratejilerin uygun çevre analizlerinden sonra proaktif bir şekilde planlanarak yapılması beklenir. İşte çalışanları elde tutma başarısı ve iş gören devir hızının istenilen düzeyde seyir etmesi bir işletme için en kıymetli değerli olan insan kaynakları faaliyetlerini doğru gerçekleştiğini gösterir. Böylece işletmeler kurum içi dalgalanmaları kolaylıkla atlatarak, bu tip krizlere ayıracağı zamanı yeni stratejiler geliştirmek veya yeni fırsatlar bulmak için harcama olanağı yakalarlar.

Bir işletmenin çalışanlarını elde tutmak için attığı adımların stratejik boyutu sadece maliyetlerin düşük olması ile açıklanamaz. Maliyetleri düşürmesi işletme adına elbette önemlidir. Ancak esas önemli olan çalışanların işletmenin birer değeri her birinin işletmenin

birer paydaşı olduğunu ve onlar için yapılan bir stratejik planın aslında işletmenin direk olarak misyonunu etkilediği gerçeğinin görülmesi gerekir.

Özellikle insan psikolojisinin hatta ihtiyaçlar sıralamasının önemli bir adımı olan aitlik hissini işletmeye bağlılık ile sonuçlandırabilen işletmeler, çalışanların tam bağlılıklarını kazanarak çok önemli ve stratejik bir başarı elde etmiş olurlar. Bu durum sonucunda da istedikleri zaman yenilikleri kolayca gerçekleştirebilir, değişimin getirdiği bütün karmaşıklıkların üstesinden gelebilirler.

Aşağıdaki tabloda bir taraftan çalışanların işletmeden ayrılmasının sonuçları verilerek onları elde tutmak için yapılacak stratejik planların ne kadar önemli olduğu anlatılmaya çalışılmış, diğer taraftan da çalışanlarını elde tutmayı başarmış bir işletmenin stratejik olarak neler yapabileceği, fırsatları değerlendirmede nasıl öne çıkabileceği belirtilmiştir. Çalışanları elde tutma adına yapılacak stratejik plan boyutunun ne kadar önemli olduğu bir karşılaştırma ile aktarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 2-2: Çalışanları Elde Tutma ve Stratejik Boyutları

Çalışanları Elde Tutmak İçin Gösterilecek Çabanın Stratejik Boyutu	Çalışanları Elde Tuttuktan Sonra Ortaya Çıkacak Yararın Stratejik Boyutu
• Bir çalışanın ayrılması durumu ve onun yerine aynı vasıfta yeni birinin bulunması zaman kaybına neden olacaktır (Günday, 2016:26).	• Stratejik insan kaynakları yönetiminin iş tanımları ve insan kaynakları planlaması fonksiyonu sayesinde doğru işe doğru çalışanı bulunacağından ve yine işe alım ve norm kadro planlamalarının doğru yapılmasından kaynaklanan pozitif sonuçlar ile işletme bu zamanı yeni plan ve projeler geliştirmek için kullanabilir.
• Yeni alınan çalışanın işi öğrenmesi için ayrıca bir çalışan görevlendirilecek bu durum da zaman ve üretimde düşüşe neden olacaktır.	• Kurum kültürünü benimsemiş çalışanlar ekip oluşturacak ve daha yüksek performansla daha kaliteli üretim yapabilecektir. Bu açıdan stratejik insan kaynakları

	yönetiminin performans değerleme stratejileri çok önemlidir.
• İşe alım sürecinin iyi tasarlanmaması işletme açısından olumsuz sonuçlara yol açacak ve sürekli işe giriş çıkışlar yaşanacaktır. Bu durumda iş gören devir hızının istenilen düzeyde olmasını engelleyecek hatta özellikle tehlikeli görevlerde bütün çalışanların güvenliği için tehlikeli bir durum oluşturacaktır. Ve bunların yanında her yeni çalışana iş güvenliği eğitimi verilmesi gerekir	• Stratejik insan kaynaklarının işçi sağlığı ve güvenliği fonksiyonu sayesinde verilen eğitimler ve alınan önlemler sayesinde, çalışanlar işin tüm gerekliliğini öğrenmiş durumda olduğundan birbirlerine güven içinde ve ekip halinde rahatlıkla çalışabilir.
• Çalışanların işten ayrılması işletme içinde huzursuzluk çıkması güven zedeleyici bir sonucu doğurabilir. Çalışanlar açısından da iş güvencesi olmaması işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olur.	• Stratejik insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları planlaması fonksiyonu ile doğru çalışan seçimin yapılmış olması ve çalışanlarının mutluluğu için stratejiler geliştirmesi sayesinde işletmenin çalışanlarına değer verdiği sonucunun ortaya çıkması onlar için umut vadeden bir işletme imajı oluşturacaktır.
• Yeni başlayan çalışanın işletmeye uyum sağlayamama riski gerçekleşirse gösterilen çabaların tamamı boşa gitmiş olacak ve süreç tekrar başlayacaktır.	• Stratejik insan kaynakları yönetiminin işe alıştırma ve oryantasyon stratejilerini iyi uygulaması neticesinde çalışanların işletmeye adapte olması ve uyum sağlaması ile İşletme açısından zorlu rekabet ortamında böyle bir risk almak yerine, yeni fırsatlar için riske girmesi çok daha yararlı olacaktır.

• Çalışanların işten ayrılması grup ve takım çalışması gerektiren işlerde grup dinamiğini bozacak ve performansı düşürecektir	• Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkili iş ortamları oluşturma ve sürdürme stratejisi sayesinde çalışanlar iletişimi güçlü ortamlarda fikirlerini özgürce belirtebilecek ayrıca bazı rotasyon uygulamaları ile de grup içi aşırı uyumun önüne geçilerek yeni fikirlerin ortaya çıkması için de bir çalışma yapmış olacaklardır.
• Çalışan bireysel olarak ayrıldığında hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan gelirden mahrum kalacak ve maddi veya psikolojik sorunlar ile karşılaşacaktır. Bunun yanında işletme için de ciddi bir maliyet kalemi oluşturan ücret dengesinin kurulmaması işletme için de fazladan maliyet niteliği taşımaktadır.	• Stratejik insan kaynakları yönetiminin ücret yönetimi stratejisini doğru uygulayabilmesi çalışanların gelir sağlaması açısından kritik bir başarı sağlamış olacaktır. Yine Stratejik insan kaynakları yönetiminin iş değerleme fonksiyonu sayesinde de ücret adaletsizliğinin önüne geçilerek adil davranış gerçekleştirilmiş olacaktır. Ayrıca doğru ücret stratejileri ile de işletme içi ve işletme dışı rekabet unsuru olan bir konuda başarı sağlanabilecektir.
• Değişen çevre koşullarında eski usuller ve değişime direnç gösteren çalışanların rekabet anlamında yetersiz kalması muhtemel bir sonuç olacağından yeni stratejiler, bazı pozisyonlar için yeni iş tanımları ve daha eğitimli çalışanlar gerekebilir.	• Stratejik insan kaynakları yönetiminin eğitim ve kariyer geliştirme fonksiyonu sayesinde çalışanların mesleki ve teknik gelişimleri, kariyer yönetimi doğru zamanlarda yapılarak işletme yetersiz insan kaynağı ihtimalinden kurtulmuş olacaktır. Ayrıca ilgili işletme kendisini değişime daha

	çabuk adapte edecek, organizasyonel yapıda hiyeraşik düzeyler ve fonksiyonel alt birimlerde gerçekleşecek değişimler işletmeleri sağlam bir zeminde başarıya taşıyacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Amacı

Yapılan birçok araştırma göstermektedir ki güçlü insan kaynaklarına sahip olabilmek işgören devir oranının yüksek değil, uzun vadeli ve kendisini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlarla sağlanabilir. Verimli ve başarılı bir stratejik insan kaynakları modeli ise çalışan bağlılığı ve bunun sonucu olarak iş görenleri elde tutabilme becerisine bağlı olarak gelişim göstermektedir.

Bir işletmenin stratejisi ne kadar iyi olursa olsun, planlarını ne kadar iyi yaparsa yapsın iş ve işlemlerini yapan çalışanların devir oranının yüksek olması sürekli olarak artan bir maliyet getirmekte ve kaynaklar etkili ve verimli biçimde kullanılamamaktadır. Her yeni çalışan için yapılan oryantasyon, eğitim ve buna benzer çalışmalar işletmeler için çözülmesi gereken ciddi bir zaman ve maliyet sorunu olarak her dönemde karşımıza çıkacaktır. Bu noktada stratejik insan kaynakları yönteminin iyi planlanmış çalışanları elde tutma yöntemi işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Çalışanları elde tutma çalışmaları hem işletmelere hem de çalışanlara çok ciddi ve faydalı yararlar sağlamaktadır. Öyle ki çalışanları cesaretlendirmek, onları teşvik etmek, desteklemek ve ihtiyaçlarına doğru cevap verebilmek onların işletmeye olan güven duygularını ve bağlılıklarını arttıracak ve ait oldukları yerde, işletmelerde çalışmaya devam edeceklerdir. Çalışanları elde tutabilmek için çalışanların motivasyonunu doğru yönde sürdürmek ve yönetmek nihai amaç olmalıdır. Bu nedenle çalışanların beklentileri dikkate alınmalı, onlara uygun ve mutlu olabilecekleri çalışma ortamları sunulabilmelidir.

Bu çalışmanın amacı; çalışanların mevcut olan ait oldukları kurumlarda çalışmaya devam edebilme nedenlerini belirleme ve bu etmenlerde birey, grup ve kurum düzey uygulamalarının çeşitliliğini ve farklılığını ortaya koymaktır. Yine bu araştırma ile çalışanların elde tutulmasında işletmeler tarafından yürütülen uygulamalar ve bu uygulamaların birey, grup, kurum düzeyi ayrımı ve çeşitliliğinin tespit ve teşhis etmek amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Hizmet, Mağazacılık ve Perakende Satış, Ulaşım ve Akaryakıt sektörleri içerisinden kolayda örnekleme ile seçilmiş çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Ek 1 ve 2 olarak sunulan Tablo 2.1' de yer alan ve araştırmacı ile danışmanı tarafından çalışmanın ikinci bölümünde geliştirilen birey, grup ve kurum düzeyi değişkenler ile kişisel, iş ve kurumla ilgili faktörler arasında anlamsal ilişkilerin sınıflanmasına yönelik kategoriler arasından soru ölçekleri geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin yüzey geçerliliği araştırmacının danışmanı dışında insan kaynakları yönetimi konusunda çalışan iki akademisyenin değerlendirilmesine sunularak, oluşturulan soruların ölçülmek istenen yapıyı ne derecede ölçtüğü ile ilgili geçerlilik değerlendirmesi istenmiş ve maddelerin uygun olduğuna karar verilmiştir. Daha sonra çeşitli unvanlardan kolayda örnekleme ile seçilmiş 24 çalışana pilot çalışma kapsamında ölçek uygulanarak tamamlanma süresi, maddelerin anlaşılabilirliği ve sorulan kavramların anlaşılmak istenenle ne derecede tutarlı olduğuna yönelik geri bildirimde bulunmaları istenmiştir. 24 katılımcı için ölçeğin ortalama tamamlanma süresi 6 dakika olarak ölçümlenmiştir. Grup düzeyi değişkenler ile ilgili bir ifadede katılımcıların talebi doğrultusunda kelime değişikliği gerçekleştirilmiş olup diğer bütün maddeler ve içeriklerin geçerlilik için uygun olduğu kararı verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri için geliştirilen ölçek için ise 3 insan kaynakları profesyonelinden görüş alınmış, soruların ilgili değişkenlerle anlamsal olarak ilişkili olduğu doğrulanmıştır. Aynı ölçek yine iki akademisyenin değerlendirilmesine sunulmuş ve maddelerin geçerlilik açısından uygun olduğuna karar verilmiştir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının mevcut çalışanların işletmede kalması ve diğer taraftan işletmede tutulabilmesi adına ne derecede etkili olduğu soruları çalışanlara ve insan kaynakları yetkililerine yönlendirilerek derecelendirmeleri beklenmiştir.

Kurumda çalışanlara ilk iki soruda mevcut çalıştığı kurumda kalabilmeleri için önemli olan etmenleri seçmeleri istenmiş ve geriye kalan 9 soruda ise ait oldukları kurumdan, gruplarından, yaptıkları işten ve kişisel olarak kendileri ile ilgili beklentileri yansıtabilecek faktörleri önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. İnsan kaynakları yetkililerine ise ilk iki soruda çalışanları kurumlarında tutabilmek için insan kaynakları fonksiyonlarını likert olarak sıralaması ve son soruda da çalışanların kurumda kalması ile oluşacak yararı 1' den 9' a kadar sıralaması istenmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde betimleyici istatistik bulgularından yararlanılmıştır. Bu amaçla frekans analizi ile her bir soru kategorisi için verilen yanıtlar yüzdelik değişimler ile oluşturulmuş ardından da ağırlıklı aritmetik ortalama değerleri elde edilmiştir.

Bunun yanı sıra sırlama ölçeği (ordinal) ile belirlenen değişken değerleri sperman kolerasyona tabi tutulmuştur. Çalışanlardan elde edilen veriler arasındaki ikili ilişkilerin teşhisi için Ki Kare (Chi Square) ve kurum, grup, birey ile iş odaklı, kurum odaklı ve kişisel özellikler etmenleri açısından veri dağılımının kendi içindeki farklılığı için Ki Kare homojenlik testinden faydalanılmıştır. Bunun yanı sıra çoklu grupların kategorileri ile değişkenler boyutunda farklılığı parametrik bir test olan Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 22 ve Microsoft Office Excel 2016 yazılımlarından yararlanılmıştır.

3.2.1. İstatistiksel Analiz ve Yorumlar

Farklı sektörlere ait toplam 166 katılımcı bir işletmede kalabilmek için nelerin gerekebileceği, hangi kriterlerin onlar için en önemli olduğu yönündeki sorulara cevap vermiştir. 166 katılımcının 57'si kadın ve 109' u erkektir. Bu çalışanlara ait bulgu ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir:

Tablo 3-3:Çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriter dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	27	47,36	21	36,84	9	15,78	57	100
Erkek	46	42,20	44	40,36	19	17,43	109	100
Total	73	43,98	65	39,16	28	16,86	166	100

Farklı iş kollarından tercih bildiren çalışanların bir kurumda çalışmaya devam edebilmek için kendilerince önemli olan kriterin seçmesi istenmiştir. Kadın katılımcılardan %47'si ve erkek katılımcıların %42' si bir kurumda çalışmaya devam edebilmem için *"yaptığım iş"* görece olarak daha önemli cevabını vermiştir. Yine kadın katılımcıların %16' sı ve erkek katılımcıların %17'si de *"kişisel özellikler"* yanıtını vermiştir.

Tablo 3-4:Çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriter dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana Düşen	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	17	30	11	19,12	29	50,88	57	100
Erkek	29	26,45	26	24	54	49,54	109	100
Total	46	27,71	37	22,29	83	50	166	100

Katılımcılardan bir kurumda çalışmaya devam edebilmek için kendilerince önemli olan kriteri seçmesi istenmiştir. Kadın katılımcılardan %50'si ve erkek katılımcıların %49'u bir kurumda çalışmaya devam edebilmem için *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* görece olarak daha önemli demiştir. Yine kadın katılımcıların %19' u ve erkek katılımcıların %24' ü de *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"* görece olarak daha önemlidir demişlerdir.

Tablo 3-5:20-30 Yaş Arası Lise ve Önlisans Mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterler dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	14	53,84	8	30,76	4	15,38	26	100
Erkek	10	33	14	47	6	20	30	100
Total	24	42,88	22	39,28	10	17,88	56	100

Lise ve önlisans mezunu, 20-30 yaş arası kişiler bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralamış, kadınlar %53 ile *"yaptığım iş"* derken %15'i de *"kişisel özellikler"* demiştir. Erkekler ise %47 ile *"çalıştığım kurum"* ve %20 ile *"kişisel özellikler görece olarak daha önemlidir"* demiştir.

Tablo 3-6:20-30 Yaş Arası Lise ve Önlisans Mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterler dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana Düşen	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	6	23,07	7	26,92	13	50	26	100

Erkek	9	30	6	20	15	50	30	100
Total	15	26,78	13	23,21	28	50	56	100

Lise ve önlisans mezunu, 20-30 yaş arası kişiler bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralamış, kadınların ve erkeklerin %50'si *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* derken, kadınların %23' ü *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler"* seçeneğini işaretlemiştir. Erkek katılımcıların %23' ü ise *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"* seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 3-7:20-30 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü Mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriter dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	3	30	4	40	3	30	10	100
Erkek	5	38,46	6	46,15	2	15,38	13	100
Total	8	34,78	10	44	5	21,50	23	100

Lisans ve lisansüstü mezunu, 20-30 yaş arası kişilerin bir işletmede çalışmayı sürdürebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralanmış ve kadınların %40'ı ile erkeklerin de %46 'sı *"çalıştığım kurum"* görece olarak daha önemli derken kadınların %30' u ve erkeklerin %15'i *"kişisel özellikler"* demiştir.

Tablo 3-8:20-30 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü Mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	4	40	2	20	4	40	10	100
Erkek	5	38,46	2	15,38	6	46,15	13	100
Total	9	39,13	4	17,39	10	43,47	23	100

Lisans ve lisansüstü mezunu, 20-30 yaş arası kişilerin bir işletmede çalışmayı sürdürebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralanmış ve kadınların %40'ı ile erkeklerin de %46 'sı *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* görece olarak daha önemlidir demiştir. Bunun yanı sıra kadınların %20'si ve erkeklerin de %15'i *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* demiştir.

Tablo 3-9:31-40 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	2	28	3	43	2	29	7	100
Erkek	1	17	2	33	3	50	6	100
Total	3	23,07	5	38,46	5	38,46	13	100

Lise ve önlisans mezunu, 31-40 yaş arası kişiler bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralamış, kadınlar %43 ile *"çalıştığım kurum"* derken erkekler de %50 ile *"kişisel özellikler görece olarak daha önemlidir"* demiştir. Kadınların %28'i ile erkeklerin %17'si *"yaptığım iş"* kriterini seçmişlerdir.

Tablo 3-10:31-40 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana Düşen	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	3	42,85	1	14,03	3	43	7	100
Erkek	2	33,33	2	33,33	2	33,33	6	100
Total	5	38,46	3	23,07	5	38,46	13	100

Lise ve önlisans mezunu, 31-40 yaş arası kişiler bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralamış, kadınların %43'ü *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* demiştir. Erkeklerin ise %33'ü *"birey*

olarak kendim ile ilgili gereklilikler", %33'ü *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"* ve %33'ü de *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* demiştir.

Tablo 3-11:31-40 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	3	60	2	40	0	0	5	100
Erkek	4	40	5	50	1	10	10	100
Total	7	46,66	7	46,66	1	6,66	15	100

Lisans ve lisansüstü mezunu, 31-40 yaş arası kişilerin bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralanmış ve kadınların %60'ı *"yaptığım iş"* daha önemli derken erkeklerin de %50'si *"çalıştığım kurum"* görece olarak daha önemlidir demiştir. *"kişisel özellikler"* kriteri ise kadın katılımcılar tarafından hiç seçilmemiş erkek katılımcıların ise %10' u tarafından seçilmiştir.

Tablo 3-12:31-40 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	2	40	0	0	3	60	5	100
Erkek	1	10	4	40	5	50	10	100
Total	3	20	4	26,66	8	53,33	15	100

Lisans ve lisansüstü mezunu, 31-40 yaş arası kişilerin bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralanmış ve kadınların %60'ı ile erkeklerin de %50'si *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* görece olarak daha önemlidir demiştir. *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"* kadınlardan tarafından hiç seçilmemiş, *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler"* ise erkek katılımcıların %10'u tarafından seçilmiştir.

Tablo 3-13:41-50 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	4	80	1	20	0	0	5	100
Erkek	8	80	1	10	1	10	10	100
Total	12	80	2	13,33	1	6,66	15	100

Lise ve önlisans mezunu, 41-50 yaş arası kişiler bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralamış, kadınlar ve erkekler %80'lik bir oran ile *"yaptığım iş"* görece olarak daha önemlidir demiştir. Bununla birlikte *"kişisel özellikler"* seçeneği kadınlar tarafından hiç seçilmemiş erkeklerin ise %10'u tarafından görece olarak daha önemli görülmüştür.

Tablo 3-14:41-50 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	1	20	4	80	5	100
Erkek	2	20	4	40	4	40	10	100
Total	2	13,33	5	33,33	8	53,33	15	100

Lise ve önlisans mezunu, 41-50 yaş arası kişiler bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralamış, kadınların %80'i *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* demiştir. Erkeklerin ise %40'ı *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"*, %40'ı ise *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* demiştir. *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler"* seçeneği kadınlar tarafından hiç seçilmemiştir.

Tablo 3-15:41-50 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	1	50	1	50	0	0	2	100
Erkek	3	42,85	4	57,14	0	0	7	100
Total	4	44,44	5	55,55	0	0	9	100

Lisans ve lisansüstü mezunu, 41-50 yaş arası kişilerin bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralanmış ve kadınların %50'si *"yaptığım iş"*, %50'si ise *"çalıştığım kurum"* daha önemli derken erkeklerin de %57'si *"çalıştığım kurum"* görece olarak daha önemlidir demiştir. Bununla beraber *"kişisel özellikler"* seçeneği 41-50 yaş arası hem kadınlar hem de erkekler tarafından hiç seçilmemiştir.

Tablo 3-16:41-50 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana Düşen	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	1	50	0	0	1	50	2	100
Erkek	1	14	2	28,85	4	57,14	7	100
Total	2	22,22	1	22,22	5	55,55	9	100

Lisans ve lisansüstü mezunu, 41-50 yaş arası kişilerin bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralanmış ve kadınların %50'si *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler"* daha önemli derken erkeklerin de %57'si *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* görece olarak daha önemlidir demiştir. *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"* kriteri kadınlar tarafından hiç seçilmezken, erkeklerin %14' ü de *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler"* kriterini seçmişlerdir.

Tablo 3-17:51-60 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	0	0	0	0
Erkek	7	78	2	22	0	0	9	100
Total	7	78	2	22	0	0	9	100

Lise ve önlisans mezunu, 51-60 yaş arası kişiler bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralamış ve bu yaş aralığında kadın çalışan araştırmaya katılmamıştır. Erkek katılımcıların da %78'i *"yaptığım iş görece olarak daha önemlidir"* demiştir. *"kişisel özellikler"* kriteri ise erkek katılımcılar tarafından seçilmemiştir.

Tablo 3-18:51-60 Yaş Arası Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	0	0	0	0
Erkek	1	11	2	22	6	67	9	100
Total	1	11	2	22	6	67	9	100

Lise ve önlisans mezunu, 51-60 yaş arası kişiler bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralamış, yine bu yaş aralığında kadın çalışanlar araştırmaya katılmamıştır. Erkeklerin %67'si *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* derken %11'i de *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler"* kriterini seçmiştir.

Tablo 3-19:51-60 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	0	0	0	0
Erkek	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100
Total	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100

Lisans ve lisansüstü mezunu, 51-60 yaş arası kişilerin bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralanmış ve bu yaş aralığında kadın katılımcıların olmadığı ve erkeklerin de %33'ü *"yaptığım iş"*, %33'ü *"çalıştığım kurum"* ve %33'ü de *"kişisel özellikler"* daha önemlidir demiştir.

Tablo 3-20:51-60 Yaş Arası Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından görece olarak daha önemli olan kriterlerin dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	0	0	0	0
Erkek	0	0	0	0	3	100	3	100
Total	0	0	0	0	3	100	3	100

Lisans ve lisansüstü mezunu, 51-60 yaş arası kişilerin bir işletmede çalışmaya devam edebilmek için görece olarak daha önemli olan kriterleri sıralanmış ve kadın katılımcı olmamakla beraber erkek katılımcılar %100 olarak *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* kriterini seçmiştir.

Tablo 3-21:Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Yaptığım İş'' öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde

Kadın	6	30	5	25	9	45	20	100
Erkek	6	19	12	37	14	44	32	100
Total	12	23,07	17	32	23	45	52	100

Lise ve önlisans mezunu kişilerden kurumda çalışmayı sürdürme adına *"yaptığım iş önemlidir"* diyenlerin sayısı kadınlarda 20, erkeklerde ise 32'dir. Bu kadınlardan %45' i ve erkeklerinde de %44'ü *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* demiştir. Kadınların %25'i *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"* seçeneğini işaretlerken erkeklerin %19'u ise *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler"* seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 3-22:Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Yaptığım İş'' öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana Düşen	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	3	100	3	100
Erkek	0	0	0	0	4	100	4	100
Total	0	0	0	0	7	100	7	100

Lisans ve lisansüstü mezunu kişilerden kurumda çalışmayı sürdürme adına *"yaptığım iş önemlidir"* diyenlerin sayısı kadınlarda 3, erkeklerde ise 4'tür. Bu kadınların ve erkelerin %100'ü*"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* demiştir. Diğer seçenekler herhangi bir katılımcı tarafından seçilmemiştir.

Tablo 3-23:Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Çalıştığım Kurum'' öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana Düşen	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	12	100	12	100
Erkek	0	0	0	0	18	100	18	100
Total	0	0	0	0	30	100	30	100

Lise ve önlisans mezunu kişilerden kurumda çalışmayı sürdürme adına *"çalıştığım kurum önemlidir"* diyenlerin sayısı kadınlarda 12, erkeklerde ise 18'dir. Bu kadınların ve erkeklerin %100'ü *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* demiştir. Diğer seçenekler herhangi bir katılımcı tarafından seçilmemiştir.

Tablo 3-24:Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Çalıştığım Kurum'' öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen Gereklilikler	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	5	100	5	100
Erkek	0	0	0	0	12	100	12	100
Total	0	0	0	0	19	100	19	100

Lisans ve lisansüstü mezunu kişilerden kurumda çalışmayı sürdürme adına *"çalıştığım kurum önemlidir"* diyenlerin sayısı kadınlarda 5, erkeklerde ise 12'dir. Bu kadınların ve erkelerin %100' ü *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* demiştir. Diğer seçenekler herhangi bir katılımcı tarafından seçilmemiştir.

Tablo 3-25:Lise ve Önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Kişisel Özellikler'' öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana Düşen	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	3	50	3	50	0	0	6	100
Erkek	10	71	1	8	3	21	14	100
Total	13	65	4	20	3	15	20	100

Lise ve önlisans mezunu kişilerden kurumda çalışmayı sürdürme adına *"kişisel özellikler önemlidir"* diyenlerin sayısı kadınlarda 6, erkeklerde ise 14'tür. Bu kadınların %50'si *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler önemlidir"* derken %50'si de *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler önemlidir"* demiştir. Erkeklerin ise %71'i *"birey*

olarak kendim ile ilgili gereklilikler görece olarak daha önemlidir" seçeneğini işaretmiş ve %8' i *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler önemlidir"* kadın katılımcılardan hiç kimse *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* seçeneğini işaretlenmemiştir.

Tablo 3-26:Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "Kişisel Özellikler'' öncelikli diyenlerin kişisel olarak işletmede kalabilmek adına verdikleri cevapların dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	3	100	0	0	0	0	3	100
Erkek	2	40	0	0	3	60	5	100
Total	5	62,5	0	0	3	37,5	8	100

Lisans ve lisansüstü mezunu kişilerden kurumda çalışmayı sürdürme adına *"kişisel özellikler önemlidir"* diyenlerin sayısı kadınlarda 3, erkeklerde ise 5'tir. Bu kadınların %100'ü *"birey olarak kendim ile ilgili gereklilikler önemlidir"* derken erkelerin %60' ı *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* görece olarak daha önemlidir demiştir. Kadın ve erkek katılımcılardan herhangi birisi "çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler" seçeneğini işaretlememiştir.

Tablo 3-27:Lise ve Önlisans mezunu kişilerin toplam iş deneyimi dağılımları

Cinsiyet	1 yıldan az	Yüzde	1-5 yıl	Yüzde	6-10 yıl	Yüzde	11-15 yıl	Yüzde	16-20 yıl	Yüzde	20 yıl ve üzeri	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	8	20	12	30	12	30	5	12,5	3	7,5	0	0	40	100
Erkek	9	12,16	23	31,08	11	14,86	7	9,45	9	12,16	15	20,27	74	100
Total	17	14,91	35	30,70	23	20,17	12	11	12	10	15	13,15	114	100

Lise ve önlisans mezunu kişilerden %15'i*1 yıldan az*, %31'i*1 ile 5 yıl* arası , %20'si*6 ile 10 yıl* arası, %11'i*11 ile 15 yıl* arası, %10'u*16 ile 20 yıl* arası ve 13'ü de *20yıl ve üzeri* iş deneyimine sahiptir.

Tablo 3-28:Lisans ve Lisansüstü mezunu kişilerin toplam iş deneyimi dağılımları

Cinsiyet	1 yıldan az	Yüzde	1-5 yıl	Yüzde	6-10 yıl	Yüzde	11-15 yıl	Yüzde	16-20 yıl	Yüzde	20 yıl ve üzeri	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	1	5,88	9	64,28	3	17,64	3	17,64	0	0	1	5,88	17	100
Erkek	0	0	7	20	10	28,57	8	22,85	0	0	10	28,57	35	100
Total	2	4	16	30	13	25	11	21,15	0	0	11	21,15	52	100

Lisans ve lisansüstü mezunu kişilerden %4'ü*1 yıldan az*, %30'u*1 ile 5 yıl* arası , %25'i*6 ile 10 yıl* arası, %21'i*11 ile 15 yıl* arası iş deneyimine sahipken, katılımcılar arasında *16 ile 20 yıl* arası çalışan herhangi bir kişi yoktur. Ve katılımcıların %21'i de*20 yıl ve üzeri* iş deneyimine sahiptir.

Tablo 3-29:Toplam iş deneyimi 1 yıldan az olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	5	55	3	55	1	12	9	100
Erkek	1	11	7	77	1	12	9	100
Total	6	33,33	10	55,55	2	11,11	18	100

İş deneyimi *"bir yıldan daha az"* olan kişiler arasında kadınların %55'i *"yaptığım iş''* görece olarak daha önemli derken %55'i de *''çalıştığım kurum görece olarak daha önemlidir"* demiştir. Erkek katılımcılarından %77'si *"çalıştığım kurum görece olarak daha önemlidir"* ve %11'i de *"yaptığım iş"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-30:Toplam iş deneyimi 1 yıldan az olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	2	22	3	33	4	45	9	100
Erkek	1	44	3	33	5	56	9	100

Total	3	16,66	6	33,33	9	50	18	100

İş deneyimi bir *"yıldan daha az"* olan kişiler arasında kadınların %45'i ve erkek katılımcıların %56'sı *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* görece olarak daha önemli cevabını vermiştir. Ayrıca kadın katılımcıların %22'si *"birey olarak kendim ile ilgili gereksinimler"* ve erkek katılımcıların %33'ü de *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-31:Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total
Kadın	7	33,33	8	38,09	6	28,57	21
Erkek	12	40	12	40	6	20	30
Total	19	37,25	20	39,21	12	23,5	51

İş deneyimi *"1 ile 5 yıl"* arasında olan kişiler arasında kadınların %38'i *"çalıştığım kurum''* görece olarak daha önemli derken erkek katılımcılarından %40'ı *"yaptığım iş"* ve yine %40'ı ve kadınların da %28' i *"çalıştığım kurum görece olarak daha önemlidir"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-32:Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana Düşen	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	7	33,71	3	14,28	11	52	21	100
Erkek	10	33,33	17	56	13	43,96	30	100
Total	17	33,33	20	39,21	24	47,05	51	100

İş deneyimi 1 ile 5 yıl arasındaki kişilerden kadınların %52'si *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* görece olarak daha önemli derken erkek katılımcılarından %56'sı ve kadınların %14' ü de *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-33:Toplam iş deneyimi 6-10 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	3	43	4	57	0	0	7	100
Erkek	2	22	4	45	3	33	9	100
Total	5	31,25	8	50	3	18,75	16	100

İş deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan kişiler arasında kadınların %57'si ve erkeklerin %45' i *"çalıştığım kurum''* görece olarak daha önemli derken yine erkeklerin %22' si *"yaptığım iş"* cevabını verirmiş ve kadınlardan *"kişisel özellikler"* seçeneğini işaretleyen olmamıştır.

Tablo 3-34:Toplam iş deneyimi 6-10 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gerekliliklер	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	7	100	7	100
Erkek	0	0	0	0	9	100	9	100
Total	0	0	0	0	16	100	16	100

İş deneyimi 6 ile 10 yıl arasındaki kişilerden kadınların ve erkeklerin %100'ü *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-35:Toplam iş deneyimi 11-15 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	3	60	2	40	0	0	5	100
Erkek	0	0	3	100	0	0	3	100
Total	3	37,5	5	62,5	0	0	8	100

İş deneyimi 11 ile 15 yıl arasında olan kişiler arasında kadınların %60'ı *"yaptığım iş"* görece olarak daha önemli derken erkek katılımcıların %100'ü ve kadınların da %40' ı *"çalıştığım kurum görece olarak daha önemlidir"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-36:Toplam iş deneyimi 11-15 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana Düşen	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde Bana	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	5	100	5	100
Erkek	0	0	0	0	3	100	5	100
Total	0	0	0	0	8	100	8	100

İş deneyimi 11 ile 15 yıl arasındaki kişilerden kadınların ve erkeklerin %100'ü *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-37:Toplam iş deneyimi 16-20 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	1	50	1	50	0	0	2	100
Erkek	3	50	2	33	1	17	6	100
Total	4	50	3	37,5	1	12,5	8	100

İş deneyimi *16 ile 20 yıl* arasında olan kişiler arasında kadınların %50'si *"yaptığım iş"* ve diğer %50'si de *"çalıştığım kurum"* görece olarak daha önemli derken erkek katılımcıların %50'si *"yaptığım iş görece olarak daha önemlidir"* cevabını verirken %17'si de *"kişisel özellikler"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-38:Toplam iş deneyimi 16-20 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili	Yüzde	Çalıştığım Birim Özelinde Bana	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	2	100	2	100
Erkek	0	0	0	0	6	100	6	100
Total	0	0	0	0	8	100	8	100

İş deneyimi 16 ile 20 yıl arasındaki kişilerden kadınların ve erkeklerin %100'ü *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-39:Toplam iş deneyimi 20 yıl ve üzeri olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve işin tanımı açısından yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Yaptığım İş	Yüzde	Çalıştığım Kurum	Yüzde	Kişisel Özellikler	Yüzde	Total	Yüzde
Kadın	0	0	0	0	0	0	0	0
Erkek	9	50	7	39	2	11	18	100
Total	9	50	7	39	2	11	18	100

İş deneyimi 20 yıl ve üzeri olan kişiler arasında kadın katılımcı bulunmamaktadır. Ve erkek katılımcıların da %50'si *"yaptığım iş görece olarak daha önemlidir"* derken %11' i de *"kişisel özellikler"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-40:Toplam iş deneyimi 20 yıl ve üzeri olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları

Cinsiyet	Birey Olarak Kendim İle İlgili Gereklilikler	Yüzde	Çal. Birim Öz. Bana Düşen Gereklilikler	Yüzde	Yer Aldığım Kurum Genelinde	Yüzde	Total	Yüzde toplam
Kadın	0	0	0	0	0	0	0	0
Erkek	0	0	0	0	18	100	18	100
Total	0	0	0	0	18	100	18	100

İş deneyimi 20 yıl ve üzeri olan kişiler arasında kadın katılımcı bulunmamaktadır. Ve erkek katılımcıların da %100'ü *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler görece olarak daha önemlidir"* cevabını vermiştir.

Tablo 3-41:Lise ve Önlisans mezunlarının aynı işyerinde çalışma süreleri

Cinsiyet	6 aydan az	Yüzde	6 ay- 1 yıl	Yüzde	1-5 yıl	Yüzde	6-10 yıl	Yüzde	11-15 yıl	Yüzde	15 yıl ve üzeri	Yüzde	Total	Yüzde toplam
Kadın	7	33,33	6	28,5	5	28,80	2	9,52	1	4,76	0	0	21	100
Erkek	5	14,28	6	17,14	15	42,85	6	17,14	2	5,71	1	2,85	35	100
Total	9	17	12	24	20	36	8	15	3	6	1	2	56	100

Lise ve önlisans mezunu 56 kişiden %17'si aynı iş yerinde *6 aydan daha az*, %24'ü *6 ay ile 1 yıl* arası, %36'sı *1 ile 5 yıl* arası, %15'i *6 ile 10 yıl* arası, %6'sı *11 ile 15* yıl arası ve %2'si *15 yıl ve üzeri* sürelerde çalışmaktadır.

Tablo 3-42:Lisans ve Lisansüstü mezunlarının aynı işyerinde çalışma süreleri

Cinsiyet	6 aydan az	Yüzde	6 ay- 1 yıl	Yüzde	1-5 yıl	Yüzde	6-10 yıl	Yüzde	11-15 yıl	Yüzde	15 yıl ve üzeri	Yüzde	Total	Yüzde toplam
Kadın	1	12,5	1	12,5	4	50	2	25	0	0	0	0	8	100
Erkek	0	0	1	5,26	11	57,18	3	15,78	1	5,26	3	15,78	19	100
Total	1	4	2	8	15	55	5	19	1	4	3	10	27	100

Lisans ve lisansüstü mezunu 27 kişiden %4'ü aynı iş yerinde *6 aydan daha az*, %8'i*6 ay ile 1 yıl* arası, %55'i*1 ile 5 yıl* arası, %19'u *6 ile 10 yıl* arası, %4'ü *11 ile 15 yıl* arası ve %10'u *15 yıl ve üzeri* sürelerde çalışmaktadır.

Tablo 3-43:Birey olarak kurumdan beklentiler sıralama derecesi

Derecelendirme	İş Yaşam dengesi	Yüzde	Ücret	Yüzde	Ödüllendir.	Yüzde	Ç. Şartları	Yüzde	Adil D.	Yüzde	Kariyer Gelişim Fırsatları	Yüzde	İnsiyatif Kullanabilme	Yüzde	Bağımsız Ç. Karar V. Ö	Yüzde
1	47	28,3	47	28,3	3	1,80	17	10,1	21	12,6	14	8,43	4	2,40	13	8,83
2	13	7,83	26	15,6	14	8,43	43	26	36	21,6	13	7,83	11	6,62	12	7,20
3	12	7,22	23	13,8	17	10,2	32	19,2	38	23	20	12,04	16	9,63	9	5,42
4	19	11,4	31	18,6	27	16,2	23	13,8	16	9,53	19	11,5	8	4,81	22	13,25
5	27	16,26	3	1,80	22	13,2	18	10,8	22	12,3	30	18,07	28	18,9	17	10,24
6	17	10,2	18	10,8	23	13,8	14	8,43	15	9,05	21	12,6	30	18,07	27	16,26
7	13	7,83	11	6,6	27	16,2	13	7,83	9	5,5	24	14,5	34	20,37	33	20
8	18	10,8	7	4,2	33	19,8	6	3,61	9	5,5	25	14,37	35	21,08	33	20
Total	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.	18,25		15,22		24,75		16,67		16,83		22,77		26,22		22,23	

166 katılımcının bireysel olarak çalıştıkları kurumdan beklentilerini önem derecesine göre sıralamasında; %28'i *"iş yaşam dengesi"* ni, %28'i de *"ücret"* i ilk sıra olarak seçmiştir. Katılımcıların %26'sı *"çalışma şartları"* nı ikinci tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %23'ü ise *"adil tutum ve davranışları"* üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %16'sı *"ödüllendirme"* yi dördüncü sıra olarak seçmişlerdir. Yine katılımcıların %18'i *"kariyer gelişim fırsatları"* nın önem derecesini beşinci sıra olarak belirtmişlerdir.

Katılımcıların %18'i ise altıncı sırada *"inisiyatif kullanabilme"* faktörünü seçmişlerdir. Katılımcıların %20' si ise yedinci ve sekizinci sırada *"bağımsız çalışabilme ve karar vermede özgürlük"* faktörünü seçmişlerdir.

Tablo 3-44:Yapılan işin sundukları değişkenine ilişkin tercihler

Değişkenler	Saygın bir statü kazandırma	Yüzde	Beceri çeşitliliği	Yüzde	İş güvenliği	Yüzde	Yetkinliklere dayalı Kişiye	Yüzde	İş güvencesi	Yüzde
1	52	31,32	20	12,04	29	17,46	9	5,42	55	33,13
2	40	24,09	24	14,45	39	23,49	17	10,44	47	28,31
3	23	13,85	45	27,10	36	21,68	33	19,87	29	17,46
4	28	16,86	43	25,90	25	15,06	49	29,11	20	12,09
5	23	13,85	34	20,48	37	22,28	58	34,93	15	9,03
Total	166	100	166	100	166	1001	166	100	166	100
Ort.	28,53		36,33		33,33		41,86		26,06	

166 katılımcıdan yaptığınız işin size sunduğu değişkenleri önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Buna göre; katılımcıların %33'ü*"iş güvencesi"* ni, ilk sırada seçmişlerdir. Katılımcıların %24'ü*"saygın bir statü kazandırması"* nı ikinci tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %27'si ise *"beceri çeşitliliği"* ni üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %29'u*"yetkinliklere dayalı kişiye özel iş tanımları"* nı dördüncü sıra olarak seçerken, katılımcıların %22'si *"iş güvenliği"* önem derecesini beşinci sıra olarak belirtmişlerdir.

Tablo 3-45:Çalışılan kurumda yapılan iş ile ilgili kişisel beklentiler faktörüne ilişkin tercihler

Değişkenler	Takdir edilme çabası	Yüzde	yetkinliklere. uygun çalışma ş.	Yüzde	Tatmin olma derecesi	Yüzde	Bilgi yetenek beceri ve kişi	Yüzde
1	27	16,19	46	27,71	38	22,89	55	33,16
2	35	21,08	51	31	29	17,97	52	31,32
3	46	27,71	43	25,72	49	29	27	16,26
4	58	35	26	15,66	50	30,12	32	19,27

Total	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.	46,8		38,1		44,3		36,8	

166 katılımcıdan çalışılan kurumda yapılan iş ile ilgili kişisel beklentileriniz faktörüne ilişkin tercihlerini önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Tercih sonuçlarına göre; katılımcılardan %33'ü *"bilgi yetenek beceri ve kişi uyumunu"* birinci sırada seçmişlerdir. Katılımcıların %32'i *"yetkinliklere uygun çalışma şartları"* nı ikinci tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %29'u ise *"tatmin olma derecesi"* ni üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %35'i de *"takdir edilme çabası"* nı dördüncü sıra olarak seçmişlerdir.

Tablo 3-46:Çalışma grubu düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler

Değişkenler	Fikir üretme ve uygulama	Yüzde	Takım	Yüzde	Bilgi paylaşımı	Yüzde	Grup içi inovasyon	Yüzde	Geri bildirim	Yüzde	Kalite yönetimi	Yüzde	Yönetici ile	Yüzde
1	40	24,09	28	16,86	20	12,04	6	3,61	8	4,81	24	14,45	40	24,09
2	19	11,09	35	21,08	29	17,46	31	18,67	21	12,33	20	12,04	12	7,22
3	22	13,25	33	19,87	35	21,08	19	11,44	19	11,44	19	11,44	19	11,44
4	21	13	35	21,08	34	20,48	23	13,55	22	13,25	16	9,63	15	9,03
5	25	15,06	21	12,65	15	9,03	31	18,97	24	14,14	22	13,25	27	16,26
6	23	13,85	8	4,81	17	10,24	32	19,27	36	22	26	15,66	25	15,06
7	16	9,63	6	3,61	16	9,63	24	14,45	36	21,68	39	23,49	28	16,86
Total	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.	21,53		19		21,71		26,14		34,39		26,21		23,64	

166 katılımcının çalışma grubu/birimi ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerinin önem derecesine göre sıralamasında; katılımcıların %24'ü *"yönetici ile iletişim"* i ve de *"fikir üretme uygulama"* yı ilk sıra olarak seçmiştir. Katılımcıların %21'i *"takım çalışması"* nı

ikinci tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %21'i ise *"bilgi paylaşımını"* üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %13'ü *"fikir üretme ve uygulama"* yı dördüncü sıra olarak seçmişlerdir. Yine katılımcıların %19'u *"grup içi inovasyon"* un önem derecesini beşinci sıra olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %22'si ise altıncı sırada *"geri bildirim"* faktörünü seçmişlerdir. Katılımcıların %23' ü ise yedinci sırada *"kalite yönetimi"* faktörünü seçmiştir.

Tablo 3-47:Çalışma grubu düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler

Değişkenler	Grup per. katılım	Yüzde	İşte özerklik	Yüzde	İşte grupla kar. Bağ.	Yüzde	Grup birlikteliği	Yüzde	Gruba bağlı çalışma	Yüzde
1	27	16,26	25	15,06	36	21,68	48	27,91	30	18,07
2	37	22,48	25	15,06	23	13,85	47	28,31	34	20,48
3	38	22,89	29	17,46	33	19,87	28	16,66	38	22,99
4	40	24,09	26	15,56	32	19,27	27	16,26	41	24,59
5	24	14,45	61	36,94	42	25,30	16	9,63	23	13,85
Total	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.	33		38,06		34,6		27,6		32,73	

166 katılımcının çalışma grubu/birimi ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerinin önem derecesine göre sıralamasında; katılımcıların %28'i *"grup birlikteliği"* ni ilk sıra olarak seçmiştir. Katılımcıların %22'si *"grup performansına katılım"* ı ikinci tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %23'ü ise *"gruba bağlı çalışmayı"* üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %19'u *"işte grupla karşılıklı bağlılık"* faktörünü dördüncü sıra olarak seçmişlerdir. Yine katılımcıların %37'si *"işte özerklik"* in önem derecesini beşinci sıra olarak belirtmişlerdir.

Tablo 3-48:Çalışma grubu düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihler

Değişkenler	Başkaları için b. yapabilme	Yüzde	Sorumluluk alabilme	Yüzde	Grup içi ödüllendirm	Yüzde	Çalışma ar. anlaşabilme	Yüzde	Başkaları ile e. Etkileşim	Yüzde	Grup içi özdeşleşme	Yüzde
1	29	14,46	59	35,54	17	10,24	36	21,68	17	10,24	8	4,81

2	17	10,14	37	22,28	25	15,06	37	22,28	33	19,77	17	10,12
3	16	9,63	31	18,67	24	14,45	25	15,06	34	20,48	36	22
4	39	23,49	23	13,85	22	13,25	18	10,84	43	26	21	12,40
5	33	19,97	11	6,62	31	18,67	27	16,26	24	14,45	40	24,09
6	32	19,27	5	3,01	47	28,31	23	13,85	15	9,03	44	26,50
Total	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.	29,71		19,19		31,61		25,23		27		33,23	

166 katılımcının çalışma grubu/birimi ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerinin önem derecesine göre sıralamasında; katılımcıların %35'i *"sorumluluk alabilme"* yi ilk sıra olarak seçmiştir. Katılımcıların %22'si *"çalışma arkadaşları ile anlaşabilme"* yi ikinci tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %22'si ise *"grup içi özdeşleşme"* yi üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %26'sı *"başkaları ile olumlu etkileşim"* i dördüncü sıra olarak seçmişlerdir. Yine katılımcıların %20' si *"başkaları için bir şeyler yapabilme"* nin önem derecesini beşinci sıra olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %28'i ise altıncı sırada *"grup içi ödüllendirme"* faktörünü seçmişlerdir.

Tablo 3-49:Kurum odaklı değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler

Değişkenler	Kur. K. deney. Ders	Yüzde	Sen. Har. Ve toplu. Söz.	Yüzde	Kur. Çalış. Kay. Yap.	Yüzde	Kurum kültürü ve kurum içi	Yüzde	Kur. Sekt. Den. Yak. İzl.	Yüzde	Kurumda din. Ve sos. Aktiv.	Yüzde
1	33	19,87	16	9,63	31	18,67	37	22,28	23	13,85	24	14,45
2	26	15,66	17	10,24	40	24,09	25	15,06	35	21,08	24	14,45
3	21	12,65	23	13,85	31	18,67	29	17,46	35	21,08	29	17,46
4	34	20,48	19	11,44	20	12,04	22	13,25	36	21,68	34	20,48

5	28	16,86	35	21,08	28	16,86	21	12,65	25	15,06	29	17,46
6	24	14,45	56	33,73	16	9,63	32	19,27	12	7,22	26	15,66
Total	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.	27,04		33,61		24,76		26,52		25,66		28,38	

166 katılımcının ait olunan işletme ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerinin önem derecesine göre sıralamasında; katılımcıların %20'i "kurumun kendi deneyimlerinden ders çıkarması" nı ilk sıra olarak seçmiştir. Katılımcıların %24'ü *"kurumun çalışanları kaybetmemek için yaptığı çalışmalar"* yi ikinci tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %21'i ise *"kurumun sektörel değişimleri yakından izlemesi"* ni üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %20'si *"kurumdaki dinlenme ve sosyal aktivite alanlarının varlığı"* nı dördüncü sıra olarak seçmişlerdir. Yine katılımcıların %21' si *"sendikal haklar ve toplu sözleşme"* nin önem derecesini beşinci sıra olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %19'u ise altıncı sırada *"kurum kültürü ve kurum içi iletişim"* faktörünü seçmişlerdir.

Tablo 3-50:Kurum odaklı değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler

Değişkenler		Performans primi	Yüzde	Kur. Çalş. İş karar. uygulanabilmesi	Yüzde	Ücret politikası	Yüzde	Çalışanlara yönelik düz. eğitimler	Yüzde	Dinl. Fırsatları sunması ve per.	Yüzde	Yetki ve sorum. Eş düzeyli bir vakls.	Yüzde
1		33	19,87	22	13,25	56	33,93	21	12,65	14	8,43	20	12,04
2		46	27,71	24	14,45	32	19,27	24	14,45	19	11,44	21	12,65
3		23	13,85	32	19,27	25	15,06	25	15,06	40	24,09	22	13,25
4		21	12,65	39	23,49	29	17,26	30	18,07	28	16,86	19	11,44
5		26	15,66	29	17,46	17	10,24	37	22,28	27	16,26	29	17,46
6		17	10,24	20	12,04	7	4,21	29	17,46	38	22,89	55	33,13
Total		166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.		24,28		27,95		20,85		29,66		30,80		32,33	

166 katılımcının ait olunan işletme ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerinin önem derecesine göre sıralamasında; katılımcıların %34'ü *"ücret politikası"* nı ilk sıra olarak seçmiştir. Katılımcıların %28'i *"performans primi"* ni ikinci tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %24'ü ise *"dinlenme fırsatları"* nı üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %23'ü *"kurum çalışanlarının iş kararlarını uygulayabilmesi"* yi dördüncü sıra olarak seçmişlerdir. Yine katılımcıların %22' si *"çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimler"* i önem derecesini beşinci sıra olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %23'u ise altıncı sırada *"dinlenme fırsatları"* faktörünü seçmişlerdir.

Tablo 3-51:Kurum odaklı değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihler

Değişkenler	İş ve özel yaş. Denge.	Yüzde	Doğru karar	Yüzde	Karar. Ortak	Yüzde	İş garantisi	Yüzde	Özgün Olabilme ve	Yüzde	Esnek çalışma saatleri	Yüzde	Adil ü. ve	Yüzde
1	46	28	17	10,24	21	12,65	44	26,50	8	4,81	5	3,01	23	13,85
2	30	18,07	28	16,86	21	12,65	19	11,44	19	11,44	35	21,08	16	9,61
3	11	6,62	26	15,66	24	14,45	21	12,65	24	14,35	24	14,45	35	21,08
4	27	16,26	30	18,07	26	15,66	19	11,44	27	16,26	14	8,43	25	15,06
5	19	11,44	26	15,66	33	19,87	23	13,85	35	21,08	14	8,43	16	9,63
6	21	12,27	19	11,44	24	14,45	29	17,46	25	15,06	25	15,06	24	14,45
7	12	7,22	20	12,04	17	10,24	11	6,62	28	16,96	49	29,51	27	16,26
Total	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.	19,71		23,39		23,82		20,96		27,39		27		24,03	

166 katılımcının ait olunan işletme ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerinin önem derecesine göre sıralamasında; katılımcıların %28'i *"iş ve özel yaşamımı dengede tutabilme"* yi ilk sıra olarak seçmiştir. Katılımcıların %21'i *"esnek çalışma saatleri"* ni ikinci tercih

olarak bildirmişlerdir. Katılımcıların %21'i ise *"adil ücret ve çalışma beklentisi"* ni üçüncü tercih olarak bildirmişlerdir. Katılımcılardan %18'i *"doğru karar verebilme imkanı"* nı dördüncü sıra olarak seçmişlerdir. Yine katılımcıların %20' si *"kararlara ortak olma ve vicdani sorumluluk "*un önem derecesini beşinci sıra olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %17'si ise altıncı sırada *"iş garantisi"* ni seçerken %17'si de yedinci sırada *"özgün olabilme ve kendi yöntemlerini kullanabilme"* faktörünü seçmişlerdir.

Tablo 3-52:Birey düzeyi değişkenler ile kurum ve iş faktörleri arasındaki tercihler

Değişkenler	Saygın bir statü kazandırması	Yüzde	Beceri çeşitliliği	Yüzde	İş güvenliği	Yüzde	Y. dayalı kişiye özel iş tn.	Yüzde	İş güvencesi	Yüzde	Total
İş yer. Duy. Güven	18	38,29	4	8,51	7	14,89	2	4,25	16	34,04	47
Ücret	13	27,65	5	10,63	3	6,38	0	0	26	55,31	47
Ödüllendirme	0	0	3	100	0	0	0	0	0	0	3
Çalışma şart.	4	23,52	0	0	7	41,17	1	5,88	5	29,41	17
Adil davranış	7	33,33	4	19	5	23,80	3	14,28	2	9,52	21
Kariyer geliş. Fırs.	5	35,71	2	14,28	3	21,42	2	14,28	2	14,28	14
İnsiyatif kullanab.	1	25	0	0	2	50	1	25	0	0	4
Bağ. Çal. Kar. Ver. Ö	4	30,76	2	15,38	2	15,38	1	7,69	4	30,76	13
Total											
Ort.											

Çalışanların her birinin birey olarak ait oldukları kurumdan beklentileri ile yine birey olarak yaptıkları işlerin kendilerine sundukları faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralaması istenmiştir. Her katılımcının ait oldukları kurumdan 1. sıradaki beklentilerini yansıtan sonuçlar ile işlerinin onlara sundukları faktörlerin 1. sıra tercih sonuçları listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; kurumdan beklentilere *"ücret"*, işin sundukları faktörlerden de *"iş güvencesini"* seçenlerin oranı % 55'tir. Özellikle *"ödüllendirme"* beklentisi ile işin sundukları birçok değişkeni hiçbir katılımcı birinci sırada görece olarak önemli nitelememiştir.

Tablo 3-53:Grup düzeyi değişkenler ile iş ve kişisel faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	Değişken için bir şeyler	Yüzde	Sorumluluk	Yüzde	Grup içi	Yüzde	Çalışma ark. Anlasabilme	Yüzde	Başkaları ile	Yüzde	Grup içi	Yüzde	Total
Kur. K. Dn. Der. Çıkr.	8	24,14	14	42,42	0	0	9	27,27	2	6,06	0	0	33
Sen. Har. Tpl. Sözl.	5	31,25	3	18,75	6	37,5	0	0	2	12,5	0	0	16
Kur. Çalş. Kybt. Yp.Çlşm.	7	22,58	12	38,70	1	3,22	8	25,80	2	6,45	1	3,22	31
Kur. Kült. Kur.İçi iltş	2	5,4	11	29,72	6	16,21	9	24,32	5	13,51	4	10,81	37
Kur. Sek. Den. Yak. İz.	3	13,04	8	34,78	2	8,69	6	26,08	4	17,39	0	0	23
Kur. Dinl. Sos. Akt.Varol	3	12,5	10	71,66	2	8,33	4	16,66	2	4,8	3	12,5	24
Total													
Ort.													

Çalışanlardan ait oldukları kurum ve çalışma grupları ile ilgili görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların %42' si kurumları için *"kurumun kendi deneyimlerinden ders çıkarabilmesi"* ve çalışma grupları için "sorumluluk alabilme" seçeneğini 1. Sırada önemli görmüşlerdir. Bununla birlikte kurum için *"sendikal hareketler ve toplu sözleşme"* seçeneği ve çalışma grupları için de *"grup içi özdeşleşme"* katılımcılar açısından 1. Sırada önemli görülmemiştir.

Tablo 3-54:Birey düzeyi değişkenler ile kurum ve kişisel faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	Takdir edilme çabası	Yüzde	Yetkinliklere uygun çalışma	Yüzde	Tatmin olma derecesi	Yüzde	Bilgi yetenek beceri ve kişi	Yüzde	Total	Yüzde

İş yer. Duy. Güven	12	25,53	9	19,14	9	19,14	17	36,17	47	
Ücret	7	14,89	14	29,78	10	21,27	16	34,04	47	
Ödüllendirme	0	0	3	100	0	0	0	0	3	
Çalışma şart.	1	5,88	7	41,17	6	35,29	3	17,64	17	
Adil davranış	1	4,76	4	19,04	8	28,09	8	38,09	21	
Kariyer geliş. Fır.	2	14,28	6	43	2	14,13	4	28,57	14	
İnsiyatif kullanabil.	2	50	0	0	0	0	2	50	4	
Bağ. Çal. Kar. Vr. Ö	2	15,38	3	23,07	3	23,07	5	38,46	13	
Total										
Ort.										

Çalışanlardan birey olarak ait oldukları kurumdan beklentileri ile yine ait oldukları kurumda yaptıkları işlerden kişisel olarak beklentilerini görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların %43' ü *"kariyer gelişim fırsatları"* ile *"yetkinliklere uygun çalışma şartları"* faktörlerini 1. sıra görece olarak daha önemli cevabını vermişlerdir. Yine katılımcılardan *"ödüllendirme"* ve yaptıkları işlerden kişisel olarak beklentilerini yansıtan birçok faktöre 1. sırada önemli cevabını vermemişlerdir.

Tablo 3-55:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile kurum faktörleri arasındaki tercihler

Değişkenler	Fikir üret. Ve uygulama	Yüzde	Takım çalışması	Yüzde	Bilgi paylaşımı	Yüzde	Grup içi inovasyon	Yüzde	Geri bildirim	Yüzde	Kalite yönetimi	Yüzde	Yönetici ile iletişim	Yüzde	Total
İş yer. Duy. Güven	8	17,02	7	14,89	4	8,51	1	2,12	2	4,25	12	25,53	13	28	47
Ücret	9	19,14	9	19,14	7	14,89	2	4,25	0	0	5	16,63	15	31,9	47
Ödüllendirme	1	33,33	1	33,33	1	33,33	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Çalışma şartları	3	17,64	4	23,52	2	21,76	0	0	2	11,76	3	17,64	3	17,6	17
Adil davranış	10	48	4	19	1	4,41	1	4,76	2	9,52	0	0	3	14,2	21
Kariyer geliş. Fır.	4	28,57	0	0	3	21,42	0	0	0	0	4	28,57	1	7,1	14

İnsiyatif kullanbilme	2	50	2	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Bağ. Çal. Kar. Ver. Ö	3	23,07	1	7,69	2	15,38	0	0	2	15,38	0	0	5	38,4	13
Total															
Ort.															

Çalışanlardan birey olarak ait oldukları kurumdan beklentileri ve çalışma gruplarında kurumları ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların %48' i *"adil davranış"* ile *"fikir üretme ve uygulama fırsatları"* faktörlerini 1. tercih olarak seçmişlerdir. Yine *"inisiyatif kullanabilme"* ve *"takım çalışması fırsatları"* da katılımcıların %50'si tarafından seçilmiştir. *"kariyer gelişim fırsatları"* ile *"grup içi inovasyon"* ve *"geri bildirim"* katılımcılar tarafından 1. sıra olarak tercih edilmemiştir.

Tablo 3-56:Birey ve grup düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	Grup performansına katılım	Yüzde	İşte özerklik	Yüzde	İşte grupla kar. Bağımlı olma	Yüzde	Grup birlikteliği	Yüzde	Gruba bağlı çalışma	Yüzde	Total
İş yer. Duy. Güven	9	19,14	3	6,38	9	19,14	17	36,17	9	19,14	47
Ücret	9	19,14	7	14,89	13	27,65	8	17,02	10	21,27	47
Ödüllendirme	0	0	2	67	1	33	0	0	0	0	3
Çalışma şartları	2	67	4	28,24	3	17,64	6	35,29	2	11,76	17
Adil davranış	2	9,52	1	4,76	5	23,80	10	47,61	3	14,28	21
Kariyer geliş. Fır.	2	14,28	1	7,14	4	28,57	4	28,57	3	21,42	14
İnsiyatif kullanab.	2	50	2	50	0	0	0	0	0	0	4
Bağ. Çal. Kar. Ver. Ö	1	7,69	5	38,46	1	7,69	3	23,07	3	23,07	13
Total											
Ort.											

Çalışanlardan birey olarak ait oldukları kurumdan beklentileri ve çalışma gruplarında kurumları ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların %67' si *"çalışma şartları"* ile *"grup performansına katılım"* faktörlerini seçmişlerdir. *"inisiyatif kullanabilme"* faktörünü 1. sırada seçen katılımcıların hiç birisi çalışma grubu ile ilgili faktörlerden birçoğunu seçmemişlerdir.

Tablo 3-57:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile kişisel faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	Başkaları için bir şeyler yap.	Yüzde	Sorumluluk alabilme	Yüzde	Grup içi ödüllendirme	Yüzde	Çalışma arkadaşları ile	Yüzde	Başkaları ile olumlu	Yüzde	Grup ile özdeşleşme	Yüzde	Total
İş yer. Duy. Güven	6	12,76	15	31,91	5	10,63	15	31,91	3	6,38	3	6,38	47
Ücret	10	21,27	18	38,29	7	14,89	4	8,51	5	10,63	3	6,38	47
Ödüllendirme	0	0	2	66,66	1	33,33	0	0	0	0	0	0	3
Çalışma şart.	2	67	5	29,41	3	17,31	7	41,17	0	0	0	0	17
Adil davranış	3	14,28	7	33,33	0	0	7	33,33	3	14,28	1	4,76	21
Kariyer geliş. Fırs.	3	21,42	4	28,57	1	7,14	2	14,28	3	21,42	1	7,14	14
İnsiyatif kullanabil.	1	7,14	2	50	0	0	1	25	0	0	0	0	4
Bağ. Çal. Kar. Vr. Ö	4	30,76	6	46,15	0	0	0	0	3	23	0	0	13
Total													
Ort.													

Çalışanlardan birey olarak ait oldukları kurumdan beklentileri ve çalışma gruplarında kurumları ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların %67'si *"çalışma şartları"* ve *"başkaları için bir şeyler yapabilme"* seçeneklerini 1. sıra olarak seçmişlerdir. "bağımsız çalışabilmem ve karar vermede özgürlük" görece olarak daha önemli diyen katılımcıların geneli çalışma grubu ile ilgili faktörlerden birçoğunu seçmemişlerdir.

Tablo 3-58:Birey düzeyi değişkenler ile iş ve kişisel faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	Takdir edilme çabası	Yüzde	Yetkinliklere Uygun çalışma şartları	Yüzde	Tatmin olma derecesi	Yüzde	Bilgi yetenek beceri ve kişi uyumu	Yüzde	Total	Yüzde
Saygın bir statü kaz.	11	21,15	12	23,07	13	25	16	30,76	52	
Beceri çeşitliliği	2	10	8	40	3	15	7	35	20	
İş güvenliği	5	17,24	8	27,58	8	27,58	8	27,58	29	
Yet. Dayayalı kişiye özel. İş tanımları	1	11,11	3	33,33	2	22,22	3	33,33	9	
İş güvencesi	8	14,54	15	27,44	12	22	20	36	55	
Total										
Ort.										

Çalışanlardan birey olarak yaptıkları işin kendilerine sundukları ve ait oldukları kurumda yaptıkları işlerden beklentileri ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların %36'sı *"iş güvencesi"* ile *"bilgi, yetenek, beceri ve kişi uyumu"* faktörlerini 1. sıra tercih olarak bildirmişlerdir. %40'ı *"beceri çeşitliliği"* ile *"yetkinliklere uygun çalışma şartları"* faktörlerini seçerken, %10'u da *"beceri çeşitliliği"* ile *"takdir edilme çabası"* faktörlerini seçmişlerdir.

Tablo 3-59:Birey düzeyi değişkenler ile iş ve kurum faktörleri arasındaki tercihler

Değişkenler	Fikir üretme ve uygulama fir.	Yüzde	Takım çalışması fırsatları	Yüzde	Bilgi paylaşımı	Yüzde	Grup içi inovasyon	Yüzde	Geri bildirim	Yüzde	Kalite yönetimi	Yüzde	Yönetici ile iletişim	Yüzde	Total
Saygın bir statü k.	18	34,6	5	9,6	5	9,61	2	3,8	4	7,7	4	7,69	14	26,9	52
Beceri çeşitliliği	7	35	4	20	4	20	1	5	0	0	1	5	3	15	20

İş güvenliği	7	24,1	6	20,6	4	13,79	2	6,8	2	6,8	5	17,2	3	10,3	29
Yet.Day. kişiye ö. İş	3	37,3	3	33,3	1	11,11	0	0	1	11	1	11,1	0	0	9
İş güvencesi	5	9	9	16,3	6	10,9	1	1,81	1	1,8	13	23,6	20	36,3	55
Total															
Ort.															

Çalışanlardan birey olarak yaptıkları işin kendilerine sundukları ve çalışma grubunda kurum beklentileri ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların %36' sı *"iş güvencesi"* ve *"yönetici ile iletişim"* faktörlerini 1. sıra tercih olarak seçmişlerdir. Bununla beraber *"beceri çeşitliliği"* ve *"geri bildirim"* çalışanlar tarafından 1. sırada öncelik olarak görülmemiştir.

Tablo 3-60:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile iş faktörleri arasındaki tercihler

Değişkenler	Grup performansın	Yüzde	İşte özerklik	Yüzde	Grup ile	Yüzde	Grup birlikteliği	Yüzde	Gruba bağlı çalışma	Yüzde	Total	Yüzde
Saygın bir statü kaz.	15	28,8	3	5,84	9	17,3	19	37	6	11,06	52	
Beceri çeşitliliği	0	0	5	25	7	35	5	25	3	15	20	
İş güvenliği	6	20,6	7	24,13	8	27,58	4	13,79	4	13,79	29	
Yet. Dayalı kişiye özel iş tanımları	1	11,1	0	0	3	33,33	3	33,33	2	22,22	9	
İş güvencesi	5	9	9	16,36	9	16,36	17	30,90	15	27,27	55	
Total												
Ort.												

Çalışanlardan birey olarak yaptıkları işin kendilerine sundukları ve çalışma grubunda kurum beklentileri ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışanların %37' si *"saygın bir statü kazandırması"* ile *"grup birlikteliği"* faktörlerini 1. Sırada görece önemli olarak seçmişlerdir. Ayrıca *"beceri*

çeşitliliği" ile *"grup performansına katılım"* faktörleri çalışanlar tarafından görece olarak 1. sırada seçilmemiştir.

Tablo 3-61:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile iş ve kişisel faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	Başkaları için bir şeyler yap.	Yüzde	Sorumluluk alabilme	Yüzde	Grup içi ödüllendirme	Yüzde	Çalışma ark. İle anlaşabilme	Yüzde	Başkaları ile olumlu	Yüzde	Grup içi özdeşdeşme	Yüzde	Total
Saygın bir statü kaz.	14	26,9	15	28,84	3	5,76	15	28,84	4	7,69	1	1,92	52
Beceri çeşitliliği	5	25	7	35	3	15	1	5	3	15	1	5	20
İş güvenliği	5	17,2	9	31	4	13,79	6	20,68	3	10,34	2	6,89	29
Yet. Dayalı. kişiye özel iş tanımları	2	22,2	3	33,33	1	11,11	2	22,22	1	11,1	0	0	9
İş güvencesi	3	5,45	24	44	6	10,63	12	21,81	6	10,90	4	7,27	55
Total													
Ort.													

Çalışanlardan birey olarak yaptıkları işin kendilerine sundukları ve çalışma grubunda kurum beklentileri ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışanların %44' ü *"iş güvencesi"* ile *"sorumluluk alabilme"* faktörlerini 1. sıra tercih olarak bildirmişlerdir. Bununla birlikte *"yetkinliklere dayalı kişiye özel iş tanımları"* ile *"grup içi özdeşleşme"* çalışanlar tarafından görece önemli olarak 1. sırada tercih edilmemiştir.

Tablo 3-62:Grup düzeyi değişkenler ile kurum ve kişisel faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	Fikir üretme ve uygulama fir.	Yüzde	Takım çalışması fırsatları	Yüzde	Bilgi paylaşımı	Yüzde	Grup içi inovasyon	Yüzde	Geri bildirim	Yüzde	Kalite yönetimi	Yüzde	Yönetici ile iletişim	Yüzde	Total
Takdir edilme çab.	8	29	5	18,5	2	7,4	0	0	1	3,7	2	7,4	9	33,33	27
Yetki. Uygun çalışma şartları	10	21,7	5	10,8	9	19,5	3	6,5	3	6,5	7	15,2	9	19,5	46
Tatmin olma derece.	9	23,6	10	26,3	3	7,8	1	3	0	0	7	18	8	21	38
Bilgi yet. Beceri ve Kişi uyumu	13	23,6	8	14,5	6	10,9	2	3,6	4	7,2	8	14,5	14	25,45	55
Total															
Ort.															

Çalışanlardan kurumlarında yapmış oldukları işlerden kişisel beklentileri ve çalışma grubunda kurum beklentileri ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışanların %33' ü *"takdir edilme çabası"* ile *"yönetici ile iletişim"* faktörlerini 1. Sıra olarak seçmişlerdir. Bununla birlikte *"tatmin olma derecesi"* ve *"geri bildirim"* çalışanlar tarafından görece önemli olarak 1. sırada tercih edilmemiştir.

Tablo 3-63:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile kişisel ve iş faktörleri arasındaki tercihler

Değişkenler	Grup performansına katılım	Yüzde	İşte özerklik	Yüzde	İşte grupla karşılıklı bağımlı olma	Yüzde	Grup birlikteliği	Yüzde	Gruba bağlı çalışma	Yüzde	Total
Takdir edilme çab.	8	29,6	3	11,1	3	11,1	9	33,3	4	14,8	27
Yetki. Uygn çalş şrt	4	9	6	13	19	41,3	9	19,1	8	17,3	46
Tatmin olma derece.	8	21	8	21	6	15,7	10	26,3	6	15,7	38
Bilgi yet. Bec. Kişi uy.	7	13	8	14,5	8	14,5	20	36	12	21,8	55
Total											
Ort.											

Çalışanlardan kurumlarında yapmış oldukları işlerden kişisel beklentileri ve çalışma grubunda kurum beklentileri ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların %36' sı *"bilgi, yetenek, beceri ve kişi uyumu"* ile *"grup birlikteliği"* faktörlerini 1. sıra tercih olarak bildirmişlerdir. Yine katılımcıların %9'u da *"yetkinliklere uygun çalışma şartları"* ile *"grup performansına katılım"* faktörlerini görece olarak 1. sırada tercih etmişlerdir.

Tablo 3-64:Birey ve grup düzeyi değişkenler ile kişisel faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	Başkaları için bir şeyler yapabilme	Yüzde	Sorumluluk alabilme	Yüzde	Grup içi ödüllendirme	Yüzde	Çalışma arkadaşları ile anlaş.	Yüzde	Başkaları ile olumlu ilişkiler	Yüzde	Grup içi özdeşleşme	Yüzde	Total
Takdir edilme çabası	9	33	10	37	3	11,1	2	7,4	2	7,4	1	4	27
Yetki. Uygun çalışma şartları	4	8,6	16	34,7	7	15,2	9	19,5	7	15,2	3	6,5	46
Tatmin olma derece.	8	21	16	42,1	1	2,63	8	21	4	10,5	1	2,6	38
Bilgi yet. Beceri Kişi uyumu	8	14,5	17	30,9	6	10,9	17	30,9	4	7,2	3	5,4	55

Total													
Ort.													

Çalışanlardan kurumlarında yapmış oldukları işlerden kişisel beklentileri ve çalışma grubunda kurum beklentileri ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışanların %42' si *"tatmin olma derecesi"* ile *"sorumluluk alabilme"* faktörlerini 1. sıra tercih olarak bildirmişlerdir. Yine katılımcıların %4' ü de *"takdir edilme çabası"* ile *"grup içi özdeşleşme"* faktörlerini görece olarak 1. sırada tercih etmişlerdir.

Tablo 3-65:Kurum odaklı değişkenler ile kurum ve iş faktörleri arasındaki tercihler

Değişkenler	Performans primi	Yüzde	Kurumun çalışanlarının iş kar. Uyg	Yüzde	Ücret politikası	Yüzde	Çalışanlara yön. Düzenlenen eğitimler	Yüzde	Dinlenme fırsatları sunulması ve	Yüzde	Yetki ve sorumlulukta eş düzeyli	Yüzde	Total
Kur. Kendi Deneyim. Ders Çıkarması	12	36,3	5	15,1	8	24,2	2	6	4	12,1	2	6	33
Sendikal Hareketler Ve toplu Söz	6	37,5	3	17,75	3	18,7	2	15,5	0	0	2	15,5	16
Kurumun. Çalışanları Kaybetmem. Yap.çalış	7	22,5	3	9,67	13	41,9	2	6,5	0	0	6	19,3	31
Kur. Kütl. Kur. İçi iletişim	1	2,7	6	22,2	16	43	8	21,8	4	10,8	2	5,4	37
Kurumun Sektörel Değişkenl. Yak. İz.uyr	4	17,3	2	8,7	7	30,4	3	13	3	13	4	17,4	23
Kurumun Dinlenme ve Sos. Akt. Alanları .var.	3	12,5	2	8,3	8	33,3	4	16,6	3	12,5	4	16,6	24
Total													
Ort.													

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışanların %43' ü *"kurum kültürü ve kurum içi iletişim"* ile *"ücret politikası"* faktörlerini 1. sıra tercih olarak bildirmişlerdir. Bununla birlikte *"sendikal hareketler ve toplu sözleşme"* ile *"dinlenme fırsatları sunulması ve performans"* faktörleri çalışanlar tarafından 1. sıra olarak tercih edilmemiştir.

Tablo 3-66:Kurum odaklı değişkenler ile kişisel ve kurum faktörleri arasındaki tercihler

Değişkenler	İşim ve özel yaşamı dengede tut	Yüzde	Doğru karar verebilme	Yüzde	Kararlara ortak olma ve	Yüzde	İş garantisi	Yüzde	Özgün olabilme ve kendi yön. Kullanabme	Yüzde	Esnek çalışma saatler	Yüzde	Adil ücret ve çalışanların	Yüzde	Total
Kur. Kendi Deneyimleri Ders.Çık	12	38	5	15,2	5	15,7	6	18,7	0	0	1	3,1	3	9,4	32
Sendikal Hareketler ve toplu Söz	5	31,2	4	25	4	25	2	12,5	1	6,2	0	0	0	0	16
Kurumun çalışanları kaybetme. Yap.çalış	8	25,8	1	3,2	2	6,5	11	35,4	2	6,4	0	0	7	22,5	31
Kurum kültürü ve kurum içi iletişim	6	17,1	3	8,5	0	0	14	40	2	5,7	3	8,6	7	20	35
Kur. Sektörel değişkenler Yak. İz.uyr	6	26	2	8,7	5	21,7	6	24	3	13	0	0	1	4,3	23
Kurumun Dinlenme. Sos. Akt. Al.var.	8	33,3	1	4,2	5	20,9	5	20,8	0	0	1	4,2	4	16,7	24
Total															
Ort.															

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışanların %38' i *"kurumun kendi deneyimlerinden ders çıkarabilmesi"* ile *"işim ve özel yaşamımı dengede tutabilme fırsatı"* faktörlerini 1. Sıra görece önemli olarak tercih etmişlerdir. *"kurumun sektörel değişimleri*

yakından izlemesi ve uyarlama kabiliyeti" ile *"esnek çalışma saatleri"* çalışanlar arasında görece önemli olarak 1. Sırada tercih edilmemiştir.

Tablo 3-67:Kurum odaklı değişkenler ile iş ve kişisel faktörler arasındaki tercihler

Değişkenler	İşim ve özel yaşamı dengede tut.	Yüzde	Doğru karar verebilme imkanı	Yüzde	Kararlara ortak olma ve vic. Sor.	Yüzde	İş garantisi	Yüzde	Özgün olabilme ve kendi yön. Kullanabme im	Yüzde	Esnek çalışma saatler	Yüzde	Adil ücret ve çalışanların	Yüzde	Total
Performans primi	17	52	6	18	1	3	4	12	2	6	2	6	1	3	33
Kur. Çalş. İş karar. Uyg.	3	14,2	4	19	2	9,5	5	23,8	1	4,8	0	0	6	28,6	21
Ücret politikası	9	16	2	3,6	7	12,5	27	48,2	3	5,3	2	3,6	6	10,8	56
Çalış. Yön. Düzen. Eğitm	3	15,7	2	10,5	5	26,3	5	26,3	1	5,2	0	0	3	15,8	19
Din. Fırst. Sun. Ve perfor.	5	35,7	2	14,2	3	21,4	2	14,3	0	0	1	7,1	1	7,1	14
Yetki ve sor. Eş düz.Bir y.	9	45	1	5	3	15	1	5	1	5	0	0	5	25	20
Total															
Ort.															

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Her katılımcının bu faktörlere ilişkin 1. sıradaki tercihlerini yansıtan sonuçlar listelenmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışanların %52' si *"performans primi"* ve *"işim ve özel yaşamımı dengede tutabilme fırsatı"* faktörlerini 1. sırada tercih etmişlerdir. Bununla birlikte *"yetki ve sorumlulukta eş düzeyli bir yaklaşım"* ile *"esnek çalışma saatleri"* çalışanlar tarafından görece önemli olarak 1. sırada seçilmemiştir. Korelasyon değeri Tablo: 68' de verilmiştir.

Tablo 3-68:Kurum-İş ve Kişisel Faktörler Arası İlişki

Correlations

		Kurumla ilgili faktörler	İşle ilgili faktörler	Kişisel faktörler
Spearman's rho	Kurumla ilgili faktörler	1,000		
	İşle ilgili faktörler	-,182	1,000	
	Kişisel faktörler	-,487*	,434	1,000

Çalışanları elde tutmak için etkili olan faktörler arasındaki ilişki, değişkenlerin ölçümünde kullanılan sıralama ölçeği nedeniyle spearman korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Bu nedenle, faktörlerin sıralama değerleri ile elde edilen frekanslar ve sıralama değeri kullanılarak ağırlıklı ortalamalar elde edilmiştir. Kurumla ilgili faktörlerin kişisel faktörlerle olumsuz yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür.

Tablo 3-69:Birey-Grup-Kurum Düzey Faktörler Arası İlişkiler

Correlations

		Birey ile ilgili	Grup ile ilgili	Kurum ile ilgili
Spearman's rho	Birey ile ilgili	1,000		
	Grup ile ilgili	,137	1,000	
	Kurum ile ilgili	-,262	-,007	1,000

Çalışanları elde tutmak için önerilen birey, grup ve kurum düzey faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır.

Tablo 3-70: Birey düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlerin korelasyonu

Correlations

		İş yerine duyduğum güven	Ücret	Ödüllendirme	Çalışma şartları	Adil davranış	Kariyer gelişim	İnisiyatif kullanabil	Bağımsız çalışabilm
S	İş yerine duyduğum güven	1,000							
p	Ücret	-,354**	1,000						

e a r m a n 's r h o	Ödüllendirme	-,198*	,252**	1,000					
	Çalışma şartları	-,117	,012	-,207**	1,000				
	Adil davranış	-,080	-,269**	-,112	-,174*	1,000			
	Kariyer gelişim fırsatları	-,222**	-,061	-,091	-,189*	-,011	1,000		
	İnisiyatif kullanabilme	,050	-,333**	-,373**	-,057	-,140	-,272**	1,000	
	Bağımsız çalışabilme ve karar vermede özgürlük	-,224**	-,190*	-,207**	-,163*	-,135	-,177*	,211**	1,000

Çalışanların ait olduğu kurumda yaptıkları işler ile ilgili değişkenler arasından birey düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlerin kendi arasında olumsuz yönlü orta – düşük düzeyde ilişki vardır. En anlamlı ilişki ücret ve işyerine duyduğu güven ile inisiyatif kullanabilme ve ödüllendirme arasındadır.

Tablo 3-71:Birey düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu

Correlations

		Saygın bir statü kazandırma	Beceri çeşitliliği	İş güvenliği	Yetkinliklere dayalı	İş Güvencesi
Spearman's rho	Saygın bir statü kazandırması	1,000				
	Beceri çeşitliliği	-,106	1,000			
	İş güvenliği	-,507**	-,249**	1,000		
	Yetkinliklere dayalı kiş. Özel.İş T	-,033	-,201**	-,355**	1,000	

İş Güvencesi	-,419**	-,385**	,071	-,229**	1,000

Çalışanların ait olduğu kurumda yaptıkları işler ile ilgili faktörler ve birey düzeyi değişkenler arasında olumsuz yönlü orta düzeyde ilişki vardır. Saygın bir statü ile iş güvenliği arasında ve saygın bir statü ile iş güvencesi arasında olumsuz yönlü ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 3-72:Birey düzeyi değişkenler ve kişisel faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu

Correlations

		Takdir edilme çabası	Yetkinliklere uygun çalışma	Tatmin olma derecesi	Bilgi yetenek beceri ve
Spearman's rho	Takdir edilme çabası	1,000			
	Yetkinliklere uygun çalışma şartları	-,341**	1,000		
	Tatmin olma derecesi	-,194*	-,445**	1,000	
	Bilgi yetenek beceri ve kişi uyumu	-,445**	-,116	-,426**	1,000

Çalışanların ait olduğu kurumda yaptıkları işler ve birey düzeyi değişkenler arasında olumsuz yönlü orta-düşük düzey ilişki saptanmıştır. Tatmin olma derecesi ile yetkinliklere uygun çalışma arasında ve bilgi-yetenek-beceri kişi uyumu ile takdir edilme çabası arasında görece en anlamlı olumsuz ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 3-73: Grup düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu

Correlations

		Fikir üretme ve uygulama	Takım çalışması	Bilgi paylaşımı	Grup içi inovasyon	Geri bildirim	Kalite yönetimi	Yönetici ile iletişim
Spearma	Fikir üretme ve uygulama fırsatları	1,000						
	Takım çalışması fırsatları	-,056	1,000					

n's rho	Bilgi paylaşımı	-,268**	,042	1,000				
	Grup içi inovasyon	,126	-,076	-,491**	1,000			
	Geri bildirim	-,327**	-,089	-,105	-,215**	1,000		
	Kalite yönetimi	-,337**	-,137	,219**	-,307**	-,157**	1,000	
	Yönetici ile iletişim	-,162*	-,408**	-,326**	,046	-,043	-,321**	1,000

Çalışanların ait olduğu grupları ile ilgili değişkenler ve kurum ile ilgili faktörler arasında olumsuz yönlü orta-düşük düzey ilişki ortaya çıkmıştır. Grup içi inovasyon ve bilgi paylaşımı arasında görece yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır.

Tablo 3-74:Grup düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu

Correlations

		Grup performansına katılım	İşte özerklik	İşte grupla karşılıklı bağımlı olma	Grup birlikteliği	Gruba bağlı çalışma
Spearman's rho	Grup performansına katılım	1,000				
	İşte özerklik	-,153*	1,000			
	İşte grupla karşılıklı bağımlı olma	-,433**	-,284**	1,000		
	Grup birlikteliği	,068	-,280**	-,417**	1,000	
	Gruba bağlı çalışma	-,412**	-,387**	,056	-,188*	1,000

Çalışanların ait olduğu grupları ile ilgili değişkenler ve iş ile ilgili faktörler arasında olumsuz yönlü orta-düşük düzey ilişki saptanmıştır. İşte grupla karşılıklı bağımlılık ve grup performansı arasında olumsuz yönlü görece yüksek ilişki söz konusudur.

Tablo 3-75:Grup düzeyi değişkenler ve kişisel faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu

Correlations

		Başkaları için bir şeyler	Sorumluluk alabilme	Grup içi ödüllendirme	Çalışma arkadaşları ile	Başkaları ile olumlu	Grup ile özdeşleşme
Spearman's rho	Başkaları için bir şeyler yapabilme	1,000					
	Sorumluluk alabilme	-,229**	1,000				
	Grup içi ödüllendirme	-,235**	-,147	1,000			
	Çalışma arkadaşları ile anlaşabilme	-,073	-,152	-,459**	1,000		
	Başkaları ile olumlu etkileşim	-,148	-,193*	-,270**	-,094	1,000	
	Grup ile özdeşleşme	-,430**	-,075	,066	-,338**	-,132	1,000

Çalışanların ait olduğu grupları ile ilgili değişkenler ve kişisel faktörler arasında olumsuz yönlü orta-düşük düzey ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşları ile anlaşabilme ve grup içi ödüllendirme arasında görece yüksek olumsuz ilişki söz konusudur

Tablo 3-76:Kurum odaklı değişkenler ve kurum ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu

		Kurumun kendi	Sendikal hareketler ve	Kurumun çalışanları	Kurum ve kültürü	Kurumun sektörel	Kurumda dinlenme ve sosyal
Spearman's rho	Kurumun kendi deneyimlerinden ders çıkarabilmesi	1,000					
	Sendikal hareketler ve toplu sözleşme	-,128	1,000				
	Kurumun çalışanları kaybetmemek için yaptığı çalışmalar	-,110	-,224**	1,000			

Kurum kültürü ve kurum içi iletişim	-,325**	-,090	-,270**	1,000		
Kurumun sektörel değişimleri yakından izlemesi ve uyarlama kab.	-,190*	-,287**	-,071	-,284**	1,000	
Kurumda dinlenme ve sosyal akt. alanlarının var olması	-,321**	-,269**	-,168*	-,161*	,032	1,000

Çalışanların ait olduğu işletme ile ilgili değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlerin kendi arasında olumsuz yönlü düşük düzey ilişki vardır. Görece en anlamlı ilişki kurum kültürü ve kurum içi iletişim ile kurumun kendi deneyimlerinden ders çıkarabilmesi arasındadır.

.

Tablo 3-77:Kurum odaklı değişkenler ve iş ile ilgili faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu

Correlations

		Performans primi	Kurum çalışanlarının iş kararlarını	Ücret politikası	Çalışanlara yönelik	Dinlenme fırsatları	Yetki ve sorumlulukta eş düzeyli bir
Spearman's rho	Performans primi	1,000					
	Kurum çalışanlarının iş kararlarını uygulayabilmesi	-,259**	1,000				
	Ücret politikası	,177*	-,188*	1,000			
	Çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimler	-,354**	-,021	-,443**	1,000		
	Dinlenme fırsatları sunulması ve performans	-,162*	-,355**	-,006	-,194*	1,000	
	Yetki ve sorumlulukta eş düzeyli bir yaklaşım	-,328**	-,117	-,373**	-,053	-,233**	1,000

Çalışanların ait olduğu işleme ile ilgili değişkenler ve iş ile ilgili faktörler arasında olumsuz yönlü orta-düşük düzey ilişki ortaya çıkmıştır. Görece en anlamlı ilişki çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimler ile ücret politikası arasında saptanmıştır.

Tablo 3-78:Kurum odaklı değişkenler ve kişisel faktör bileşenlerinin kendi içinde korelasyonu

Correlations

		İşim ve özel	Doğru karar	Kararlara ortak	İş garantisi	Özgün olabilme	Esnek çalışma	Adil ücret ve
Spearman's rho	İşim ve özel yaşamımı dengede tutabilme fırsatı	1,000						
	Doğru karar verebilme imkanı	-,130	1,000					
	Kararlara ortak olma ve vicdani sorumluluk taşıma düzeyi	,124	-,099	1,000				
	İş garantisi	-,344**	,033	-,388**	1,000			
	Özgün olabilme ve kendi yöntemlerimizi kullanabilme imkanı	,062	-,286**	,071	-,413**	1,000		
	Esnek çalışma saatleri	-,413**	-,106	-,449**	,273**	-,331**	1,000	,
	Adil ücret ve çalışanların beklentilerini karşılayabilme	-,255**	-,358**	-,140	-,201**	,015	,046	1,000

Çalışanların ait olduğu işleme ile ilgili değişkenler ve kişisel faktörlerin kendi arasında olumsuz orta-düşük düzey ilişki saptanmıştır. Görece en anlamlı ilişki esnek çalışma saatleri ile kararlara ortak olma-vicdani sorumluluk taşıma arasındadır.

Tablo 3-79:Kurumla ilgili çalışanları elde tutma faktörlerinin kendi içinde anlamlı derecede farklılığı

Test Statistics

Chi-Square	21,243[a]
Df	20
Asymp. Sig.	,383

Birey, grup ve kurum düzey açısından anlamlı derecede farklı değildir.

Tablo 3-80:İşle ilgili faktörler iş görenleri elde tutma faktörlerinin kendi içinde anlamlı derecede farklılığı

Test Statistics

Chi-Square	13,481[a]
Df	15
Asymp. Sig.	,565

Birey, grup ve kurum düzey açısından anlamlı derecede farklı değildir.

Tablo 3-81:Kişisel faktörlerin çalışanları elde tutma faktörlerinin kendi içinde anlamlı derecede farklılığı

Test Statistics

Chi-Square	52,169[a]
Df	15
Asymp. Sig.	,000

Birey, grup ve kurum düzey açısından anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 3-82:Birey düzeyinde çalışanları elde tutma faktörlerinin kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derecede farklılığı

Test Statistics

Chi-Square	57,296[a]
Df	16
Asymp. Sig.	,000

Birey düzeyinde çalışanları elde tutma faktörleri kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derece farklıdır.

Tablo 3-83:Grup düzeyinde çalışanları elde tutma faktörlerinin kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derecede farklılığı

Test Statistics

Chi-Square	19,486[a]
Df	17
Asymp. Sig.	,301

Grup düzeyinde çalışanları elde tutma faktörleri kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derece farklı değildir.

Tablo 3-84:Kurum odaklı çalışanları elde tutma faktörlerinin kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derecede farklılığı

Test Statistics

Chi-Square	9,888[a]
Df	18
Asymp. Sig.	,936

Kurum odaklı çalışanları elde tutma faktörleri kurum, iş ve kişisel faktörler açısından anlamlı derece farklı değildir.

Bağımlılık İlişkileri;

Ki-kare analizinde bir gözlemin değeri en az 5 olması gerektiğinden bu koşula uyan kategori değerleri için ki-kare analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3-85:Cinsiyet – Kurum, İş Ve Kişisel Faktörlerin Farklılığı

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,406[a]	2	,816
Likelihood Ratio	,405	2	,817

Linear-by-Linear Association	,322	1	,570
N of Valid Cases	166		

Faktörler ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 3-86:Cinsiyete göre birey ve grup-kurum düzey faktörler farklılığı

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,502[a]	2	,778
Likelihood Ratio	,508	2	,776
Linear-by-Linear Association	,018	1	,893
N of Valid Cases	166		

Cinsiyete göre birey ve grup-kurum düzey faktörler farklılığı istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 3-87:Lise ve önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "yaptığım iş'' öncelikli diyenlerin kişisel açıdan işletmede kalma adına verdikleri cevapların dağılımları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,268[a]	2	,531
Likelihood Ratio	1,271	2	,530
Linear-by-Linear Association	,192	1	,661
N of Valid Cases	52		

Istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3-88:Lise ve önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına "yaptığım iş'' öncelikli diyenlerin kişisel açıdan işletmede kalma adına verdikleri cevapların dağılımları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,268[a]	2	,531
Likelihood Ratio	1,271	2	,530
Linear-by-Linear Association	,192	1	,661
N of Valid Cases	52		

İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3-89:20-30 yaş arası lise ve önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına görece olarak daha önemli olan kriterler dağılımları (düzeyler)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,537[a]	2	,765
Likelihood Ratio	,538	2	,764
Linear-by-Linear Association	,092	1	,762
N of Valid Cases	56		

İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3-90:20-30 yaş arası lise ve önlisans mezunu kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına görece olarak daha önemli olan kriterler dağılımları (iş-kurum-kişisel özellikleri)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,430[a]	2	,297
Likelihood Ratio	2,444	2	,295
Linear-by-Linear Association	1,586	1	,208
N of Valid Cases	56		

İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3-91:Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kurum ve iş açısından yaptığı tercih dağılımları (iş-kurum-kişisel faktörler)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,545[a]	2	,762
Likelihood Ratio	,540	2	,763
Linear-by-Linear Association	,477	1	,490
N of Valid Cases	51		

İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3-92:Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arası olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel açıdan yaptığı tercih dağılımları (birey-grup-kurum düzeyleri)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,070[a]	2	,079
Likelihood Ratio	5,499	2	,064
Linear-by-Linear Association	,274	1	,601
N of Valid Cases	61		

İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3-93:Birey düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlerin sıralama derecesi

Test Statistics[a]

N	61
Chi-Square	21,054
Df	7
Asymp. Sig.	,004

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 3-94:Birey düzeyi değişkenler ve iş il ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin sıralama derecesi

Test Statistics[a]

N	48
Chi-Square	32,912
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 3-95:Birey düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihlerin sıralama derecesi

Test Statistics[a]

N	31
Chi-Square	10,394
Df	3
Asymp. Sig.	,016

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 3-96:Grup düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin sıralama derecesi

Test Statistics[a]

N	61
Chi-Square	22,341
Df	6
Asymp. Sig.	,001

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 3-97:Grup düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihleri sıralama derecesi

Test Statistics[a]

N	48
Chi-Square	29,694
Df	4

Asymp. Sig.	,000

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 3-98:Grup düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihlerin sıralama derecesi

Ranks

	Mean Rank
Başkaları için bir şeyler yapabilme	3,78
Sorumluluk alabilme	2,83
Grup içi ödüllendirme	3,68
Çalışma arkadaşları ile anlaşabilme	3,02
Başkaları ile ilgili olumlu etkileşim	3,35
Grup içi özdeşleşme	4,34

Çalışanlardan çalışma grubu/birimi ile ilgili faktörleri en önemli olarak gördüklerinden başlayarak derecelendirmesi istenmiştir. En önemli değere 1 puan vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanlar için en önemli faktör; *"sorumluluk alabilme"* olmuştur. Çalışanların görece olarak daha az önemli gördükleri faktör ise *"grup içi özdeşleşme"* dir.

Tablo 3-99:Önem derecelerine göre faktörleri sıralama

Test Statistics[a]

N	61
Chi-Square	26,456
Df	5
Asymp. Sig.	,000

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 3-100:Kurum düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler

Ranks

	Mean Rank
Kurumun kendi deneyimlerinden ders çıkarabilmesi	3,31
Sendikal hareketler ve toplu sözleşme	3,64
Kurumun çalışanları kaybetmemek için yap. Çalışmalar	3,39
Kurum kültürü ve kurum içi iletişim	3,30
Kurumun sektörel değişimleri yakından izlemesi ve uyarlama kabiliyeti	3,31
Kurumda dinlenme ve sosyal aktivite alanlarının var olması	4,06

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri en önemli olarak gördüklerinden başlayarak derecelendirmesi istenmiştir. En önemli değere 1 puan vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanlar için en önemli faktör; *"kurum kültürü ve kurum içi iletişim"* olmuştur. Çalışanların görece olarak daha az önemli gördükleri faktör ise *"kurumda dinlenme ve sosyal aktivitelerin var olması"* dır.

Tablo 3-101:Kurum düzeyi değişkenler ve kurum ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin önem derecelerine göre sıralanması

Test Statistics[a]

N	61
Chi-Square	8,095
Df	5
Asymp. Sig.	,151

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı değildir.

Tablo 3-102:Kurum düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihler

Ranks

	Mean Rank
Performans primi	2,20
Kurumun çalışanlarının iş kararlarını uygulayabilmesi	4,37
Ücret politikası	2,53
Çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimler	4,31
Dinlenme fırsatları sunulması ve performans	3,80
Yetki ve sorumlulukta eş düzeyli bir yaklaşım	3,80

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri en önemli olarak gördüklerinden başlayarak derecelendirmesi istenmiştir. En önemli değere 1 puan vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanlar için en önemli faktör; *"performans primi"* olmuştur. Çalışanların görece olarak daha az önemli gördükleri faktör ise *"kurumda kurumun çalışanlarının iş kararlarını uygulayabilmesi"* dir.

Tablo 3-103:Kurum düzeyi değişkenler ve iş ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin önem derecelerine göre sıralaması

Test Statistics[a]

N	61
Chi-Square	76,255
Df	5
Asymp. Sig.	,000

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 3-104:Kurum düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihler

Ranks

	Mean Rank
İş garantisi	3,44
Doğru karar verebilme imkanı	4,43
Kararlara ortak olma ve vicdanı sorumluluk taşıma düzeyi	4,45
Özgün olabilme ve kendi yöntemlerimizi kullanabilme imkanı	4,11
Esnek çalışma saatleri	5,10

İşim ve özel yaşamımı dengede tutabilme fırsatı	2,80
Adil ücret ve çalışanların beklentilerini karşılayabilme	3,68

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri en önemli olarak gördüklerinden başlayarak derecelendirmesi istenmiştir. En önemli değere 1 puan vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanlar için en önemli faktör; *"İşim ve özel yaşamımı dengede tutabilme fırsatı"* olmuştur. Çalışanların görece olarak daha az önemli gördükleri faktör ise *"esnek çalışma saatleri"* dir.

Tablo 3-105:Kurum düzeyi değişkenler ve kişisel faktörlere ilişkin tercihlerin önem derecelerine göre sıralaması

Test Statistics[a]

N	61
Chi-Square	46,452
Df	6
Asymp. Sig.	,000

Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Aşağıdaki analizler ki-kare testi ile gerçekleştirilmiştir:

Tablo 3-106:Birey olarak yapılan işin sundukları ve kurumdan beklentilere ait yapılan birinci sıra tercihler

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,412[a]	28	,000
Likelihood Ratio	56,959	28	,001
Linear-by-Linear Association	1,250	1	,264
N of Valid Cases	166		

Çalışanların birey olarak yaptıkları işin sundukları ile kurumdan beklentileri arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 3-107:Çalışma grubu ve ait olunan işletme faktörleri ile ilgili birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,921[a]	25	,000
Likelihood Ratio	72,107	25	,000
Linear-by-Linear Association	12,864	1	,000
N of Valid Cases	162		

Çalışanların ait oldukları çalışma grupları ile yine ait oldukları işletmelerinden beklentilerinin yer aldığı faktörler arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 3-108:Kurumdan ve yapılan işten beklentiler ile ilgili birinci sıra tercih sıralaması

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,446[a]	21	,128
Likelihood Ratio	29,685	21	,099
Linear-by-Linear Association	,292	1	,589
N of Valid Cases	166		

Çalışanların ait oldukları kurumdan beklentileri ile ilgili kurumda yaptıkları işten beklentileri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-109:Çalışılan kurumdan beklentiler ve ait olunan grup ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,536[a]	42	,172
Likelihood Ratio	59,779	42	,037
Linear-by-Linear Association	3,759	1	,053
N of Valid Cases	164		

Çalışanların ait oldukları kurum ve gruplarından beklentileri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-110:Çalışılan kurumdan beklentiler ve ait olunan grup ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,018[a]	28	,081
Likelihood Ratio	42,996	28	,035
Linear-by-Linear Association	,000	1	,987
N of Valid Cases	176		

Çalışanların ait oldukları kurum ve gruplarından beklentileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3-111:Çalışılan kurumdan beklentiler ve ait olunan grup ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,023[a]	35	,376
Likelihood Ratio	47,024	35	,084
Linear-by-Linear Association	,519	1	,471

N of Valid Cases	166		

Çalışanların ait oldukları kurum ve gruplarından beklentileri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-112:Yapılan işin sundukları ile işten beklentilere ilişkin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,585[a]	12	,970
Likelihood Ratio	4,591	12	,970
Linear-by-Linear Association	,448	1	,503
N of Valid Cases	165		

Yapılan işin sundukları ile işten beklentileri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-113:Yapılan işin sundukları ile ait olunan grupta kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,337[a]	24	,079
Likelihood Ratio	39,216	24	,026
Linear-by-Linear Association	6,831	1	,009
N of Valid Cases	165		

Yapılan işin sundukları ile ait olunan grupta kurum ile ilgili faktörler arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-114:Yapılan işin sundukları ile ait olunan grupta kurum ile ilgili diğer faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,646[a]	16	,020
Likelihood Ratio	34,014	16	,005
Linear-by-Linear Association	4,374	1	,036
N of Valid Cases	165		

Yapılan işin sundukları ile ait olunan grup değişkenleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 3-115:Yapılan işin sundukları ile ait olunan grupta birey ve kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,477[a]	20	,556
Likelihood Ratio	21,471	20	,370
Linear-by-Linear Association	2,517	1	,113
N of Valid Cases	165		

Yapılan işin sundukları ile gruplara ait faktörler arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-116:Yapılan işteki kişisel beklentiler ile ait oluna grupta kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,826[a]	18	,674
Likelihood Ratio	17,063	18	,519
Linear-by-Linear Association	,065	1	,799
N of Valid Cases	166		

Çalışanların iş ile ilgili beklentileri ve grupları ile ilgili beklentilerin yer aldığı faktörler arasında anlamlı farklılık yoktur

Tablo 3-117:Yapılan işteki kişisel beklentiler ile ait olunan grupta birey ve kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,746[a]	12	,040
Likelihood Ratio	20,311	12	,061
Linear-by-Linear Association	1,481	1	,224
N of Valid Cases	166		

Çalışanların işteki kişisel beklentileri ile ait olunan grupta, birey ve kurum ile ilgili faktörler arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 3-118:Yapılan işteki birey düzeyi değişkenler ve kişisel beklentiler ile ait olunan grupta kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,955[a]	15	,265
Likelihood Ratio	18,958	15	,216
Linear-by-Linear Association	1,478	1	,224
N of Valid Cases	166		

Çalışanların iş ve bireysel düzeyi beklentileri ile ait oldukları grup ve kurum faktörleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-119:Ait olunan işletme ve kurum ile iş faktörlerinin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,687[a]	25	,115

Likelihood Ratio	40,141	25	,028
Linear-by-Linear Association	8,907	1	,003
N of Valid Cases	164		

Ait olunan işletme ve kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-120:Ait olunan işletme, kişisel ve kurum ile ilgili faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,995[a]	30	,059
Likelihood Ratio	51,697	30	,008
Linear-by-Linear Association	1,935	1	,164
N of Valid Cases	161		

Ait olunan işletme, kişisel ve kurum faktörlerinin birinci sıra tercihleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3-121:Ait olunan işletme ile iş ve kişisel faktörlerin birinci sıra tercih dağılımları

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,875[a]	30	,002
Likelihood Ratio	60,192	30	,001
Linear-by-Linear Association	,678	1	,410
N of Valid Cases	163		

Ait olunan işletme ile iş ve kişisel faktörlerin birinci sıra tercihleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın ikinci bölümü, insan kaynakları yetkililerinin çalışanları elde tutma ile ilgili görüşlerin alındığı insan kaynakları fonksiyonlarının etkisi ve performansı yüksek

çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkan etkiler değişkeni için ölçümlenen değişkenlerin verileri aşağıdaki tablolarla açıklanmıştır.

Tablo 3- 122:İnsan kaynakları yetkililerinin görece önemli gördüğü fonksiyonlar

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İnsan kaynaklarının kendi içindeki organizasyonu	1,00	6,00	4,2857	1,58980
Ücretlendirme	1,00	6,00	5,2857	1,38278
Kariyer yönetimi	1,00	6,00	4,5714	1,55486
İşe alım prosedürleri	1,00	6,00	4,4286	1,60357
Eğitim ve geliştirme programı	2,00	6,00	4,9286	1,26881
Performans yönetimi	2,00	6,00	4,4286	1,45255
Kişilerin gerek odaklı iş tanımlarının, yetki ve sorumluluk alanlarının oluşturulması	1,00	6,00	4,9286	1,63915
İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları	3,00	6,00	4,7857	1,18831
Toplu pazarlık-Sendikanın olması	1,00	6,00	3,7857	1,84718
Valid N (listwise)				

İnsan kaynakları yetkililerinin çalışanları elde tutmada en önemli gördükleri fonksiyonun *"ücretlendirme"* olduğu görülmüştür. Görece en etkili olmayan fonksiyon ise *"toplu pazarlık ve sendika"* dır.

Tablo 3-123:Çalışanların kurumdan ayrılmalarının olası olumsuz etkileri

	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart sapma
Yeni iş gücünün adaptasyonunun zaman alması	3,00	6,00	4,5000	1,09193
Yeni iş gücünün işi öğrenme ve verimliliğinin düşük olması	4,00	6,00	5,0000	,78446
İşten ayrılmaların kurum içi güvensizlik/huzursuzluk oluşturması	2,00	6,00	4,5000	1,65250

İşten ayrılmaların kurum içi iş güvencesi kaygısı oluşturması	2,00	6,00	4,3571	1,54955
İşten ayrılmaların grup/takım çalışmalarını bozması	1,00	6,00	4,9286	1,59153

İyi çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkacak olumsuz durumların olası etkileri için insan kaynakları yetkililerinin değerlendirmelerine göre en olumsuz durumun, *"yeni iş gücünün işi öğrenme ve verimliliğinin düşük olması"* olduğu ortaya çıkmıştır. Görece en az olumsuz etki ise *"İşten ayrılmaların kurum içi güvensizlik/huzursuzluk oluşturması"* dır.

Tablo 3-124:İnsan kaynakları yetkililerinin iyi çalışanların elde tutulmasında etkili olan insan kaynakları fonksiyonları değerlendirmesi ve iyi çalışanların kurumdan ayrılması sonucu ortaya çıkacak zarar değerlendirmesi ilişkisi

	İnsan kaynakları fonksiyonları	İyi çalışanların kaybedilmesi et.
İnsan kaynakları fonksiyonları	1	
İyi çalışanların kaybedilmesi et.	,718**	1

İnsan kaynakları yetkililerinin iyi çalışanların elde tutulmasında etkili olan insan kaynakları fonksiyonları değerlendirmesi ve iyi çalışanların kurumdan ayrılması sonucu ortaya çıkacak zarar değerlendirmesi arasında yüksek düzeye yakın olumlu yönlü bir ilişki söz konusudur.

Tablo 3-125:Performansı yüksek düzeyde olan çalışanların kurumda çalışmayı devam etmeleri ile oluşacak yararın görece olarak sıralaması

Derecelendirme	Norm kadro	Yüzde	Geleceğe	Yüzde	Arzu edilen	Yüzde	Kurumsal	Yüzde	Takım	Yüzde	Bireyin/grubun/k	Yüzde	Çalışanlara	Yüzde	Eğitime yapılan	Yüzde	Arzu edilen değişime katkı	Yüzde
1	32	19	0	0	30	18	0	0	0	0	0	0	11	7	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	33	11	7	0	0
3	41	25	30	18	0	0	0	0	70	42	32	19	26	16	23	14	0	0
4	24	15	10 4	63	20	12	0	0	32	19	20	12	0	0	24	15	0	0
5	43	26	0	0	11	7	76	4 6	53	32	24	15	24	15	78	46	49	29

6	26	16	0	0	56	34	47	28	11	7	26	16	50	30	0	0	0	0
7	0	0	32	19	23	14	0	0	0	0	53	32	0	0	0	0	11	7
8	0	0	0	0	26	16	32	19	0	0	11	7	0	0	30	18	24	15
9	0	0	0	0	0	0	11	7	0	0	0	0	0	0	0	0	82	49
Total	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100	166	100
Ort.	13,8		17.57		19,3		22,46		14,86		20,24		13,75		18,15		27,82	

İnsan kaynakları yetkililerinden işgörenlerin kurumlarında çalışmaya devam etmeleri ile oluşacak yararı görece olarak önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda insan kaynakları yetkililerinin %32' si özellikle çalışanları elde tutmanın *"norm kadro"* açısından işletmeye yararlı olacağını düşünmektedir. Ayrıca yetkililerin %55' de *"çalışanlara doğru yatırım yapmak"* seçeneğini görece olarak daha önemli bulmuşlardır. İşletmede kalacak ve işletmeye bağlı olan çalışanlara yatırımlar yapmak işletme ve örgütlenmiş bir stratejik insan kaynakları ekibi açısından olumlu katkılar sağlayacaktır. Bununla beraber yetkililerin %49'u *"arzu edilen değişime katkı sağlaması"* seçeneğini son sıra tercih olarak bildirmişlerdir.

Tablo 3-126:İnsan kaynakları yetkililerinin iş yerinde çalışma süresi

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Valid	0-6 Ay	1	,6	7,1	7,1
	6 Ay-1 Yıl	3	1,8	21,4	28,6
	1 Yıl-5 Yıl	6	3,6	42,9	71,4
	6- 10 Yıl	3	1,8	21,4	92,9
	15 Yıl Üzeri	1	,6	7,1	100,0
	Total	14	8,4	100,0	
Total			100,0		

Tablo 3-127:İnsan kaynakları yetkililerinin toplam iş deneyimi

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Valid	4,00	4	2,4	28,6	28,6
	5,00	3	1,8	21,4	50,0

	6,00	7	4,2	50,0	100,0
	Total	14	8,4	100,0	
Total			100,0		

İnsan kaynakları yetkilileri envanterinde likert ölçeği ile sorulan çalışanları elde tutmada insan kaynakları fonksiyonlarının önemi ve iyi çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkacak olumsuz etkileri ölçmek için güvenirlilik analizleri Cronbach's Alpha iş tutarlılık katsayısı ile hesaplanmıştır. Her iki alt ölçeğin güvenirliliği eşit değer olan 0,7'nin üzerindedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	5

Tablo 3-128:İnsan Kaynakları Yetkililerinin değerlendirdikleri çalışanları elde tutma faktörleri ve etkilerine yönelik korelasyon değerleri

Correlations

		İns. Kay. Fonk. etkisi	İyi çalışanların ayrılması olumsuz et	Norm kadro	İk planlama	Kurum kültürü	Kurumsal öğrenme performansa etki	Takım çalışması etkilesim	Birey-grup-kurum olumlu	Çalışana doğru yatırım	Eğitime yatırım geri dönüş	Arzu edilen değişim
Spearman's rho	İns. Kay. Fonk. etkisi	1,000										
	İyi çalışanların ayrılması olumsuz etkisi	,672**	1,000									
	Norm kadro	,635**	,964**	1,00								
	İk planlama	-,655**	-,341**	-,264**	1,000							

Kurum kültürü	-,062	,463**	,532**	,469**	1,000						
Kurumsal öğrenme performansa etki	-,844**	-,730**	-,588**	,692**	,160*	1,000					
Takım çalışması etkileşim	-,292**	-,421**	-,459**	-,275**	-,347**	,321**	1,000				
Birey-grup-kurum olumlu	,383**	,242**	,259**	-,741**	-,105	-,218**	,638**	1,000			
Çalışana doğru yatırım	,590**	,306**	,186*	-,675**	-,571**	-,816**	-,326**	,012	1,000		
Eğitime yatırım geri dönüş	,393**	-,012	-,234**	-,344**	-,481**	-,595**	-,070	-,169*	,644**	1,000	
Arzu edilen değişim	-,211**	-,593**	-,710**	,023	-,802**	-,005	,064	-,457**	,433**	,637**	1,000

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından çalışanlarda elde tutmada insan kaynakları fonksiyonlarının etkisi, iyi çalışanların kurumsan ayrılması ile ortaya çıkan olumsuz durumların etkisi ve performansı yüksek düzeyde olan çalışanların kurumda çalışmaya devam etmeleri ile sağlanacak yararlar (norm kadro, insan kaynakları planlaması, kurum kültürü gibi.) arasında orta-yüksek düzeyde korelasyon değerleri saptanmıştır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının çalışanları elde tutmadaki etkisi ve iyi çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkacak olumsuz etki arasında orta düzeyde bir olumlu ilişki söz konusudur. İnsan kaynakları fonksiyonlarının, performansı yüksek düzeyde çalışanların kurumda çalışmaya devam etmesi ile ortaya çıkacak yararlardan en anlamlısı kurumsal öğrenmenin performansa yansıması boyutu için ortaya çıkmıştır. Ancak, söz konusu ilişki olumsuz yönlüdür. İnsan kaynakları fonksiyonlarının olumlu yönde en yüksek düzeyde etkilediği fayda boyutu ise norma kadrodur. İyi çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkacak olumsuz etkiler ile performansı yüksek düzeyde çalışanların kurumda çalışmaya devam etmesi ile ortaya çıkacak yararlardan en anlamlısı yine norm kadro olarak bulunmuştur. Görece en yüksek olumsuz yönlü etki, kurumsal öğrenmenin performansa yansıması boyutunda saptanmıştır. Performansı yüksek düzeyde çalışanların kurumda çalışmaya devam etmesi ile ortaya çıkacak yararların

kendi içindeki anlamlı ilişkisinde görece en yüksek korelasyon değeri çalışana doğru yatırım ile kurumsal öğrenmenin performansa etkisi arasında olumsuz yönlüdür.

Tablo 3-129:Performansı yüksek çalışanların kurumda devam etmesi ile ortaya çıkacak yararın önem derecesine göre sıralanması

Ranks

	Mean Rank
Norm Kadro	5,28
Geleceğe yönelik insan kaynakları planlamasının doğru yapılması	4,44
Arzu edilen kurum kültürü inşası	5,28
Kurumsal öğrenmenin performansa yansıması	5,17
Takım çalışmalarında etkileşimin olumlu olarak artması	5,00
Bireyin/grubun/kurumun olumlu etkilerinin ortaya çıkmasına olan katkıları	5,11
Çalışanlara doğru yatırımı yapmak	4,89
Eğitime yapılan yatırım geri dönüşü	5,33
Arzu edilen değişime katkı sağlaması	4,50

İnsan kaynakları yetkililerinden performansı yüksek düzeyde olan çalışanların kurumda çalışmaya devam etmesi ile ortaya çıkacak olan yararları en önemli olarak gördüklerinden başlayarak derecelendirmesi istenmiştir. En önemli değere 1 puan vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanlar için en önemli faktör; *"Norm Kadro"* olmuştur. Yetkililerin görece olarak daha az önemli gördükleri faktör ise *"arzu edilen değişime katkı sağlaması"* dır.

Tablo 3-130:Performansı yüksek çalışanların kurumda devam etmesi ile ortaya çıkacak yararın önem derecesine göre sıralanması

Test Statistics[a]

N	9
Chi-Square	1,281
Df	8
Asymp. Sig.	,996

Sıralama tercihleri arasında ortalamalar açısından farklılık yoktur.

3.3. SONUÇ VE TARTIŞMA

3.3.1 Bulgular ve Sonuç

İyi ve verimli bir çalışan işletmenin en temel gücüdür. Kaynakları kullanacak olan nihai kişidir. Dolayısı ile kendisini kurumuna ait hissetmesi ve işletmede kalabilmesi işletme açısından çalışanların bireysel kazançlarından daha da fazladır. İşletmeler ve stratejik insan kaynakları yetkilileri işletme için yararlı olan bir çalışanın işletme de kalmasının rekabet gücü getireceğini ve bir öz değer oluşturacağını bilirler. Buradan hareketle özellikle iyi çalışanların işletmede kalması adına yapılacak tüm faaliyetler artık işletmelerin yerleşmiş kurum kültürü anlayışlarından biri olmalıdır. İşletmelerin içinde bulunduğu küresel rekabet ve değişken ortamsal şartlarda ayakta kalabilmesi devamlılığını sağlaması kendilerini kuruma ait hisseden çalışanlar sayesinde olabilecektir.

Araştırmada perakende satış mağazası, hizmet sektörü, akaryakıt sektörü ve yoğunlukla turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 166 çalışanın ait oldukları kurumlarda çalışmaya devam edebilmeleri adına; kurumdan, işlerinden ve birlikte çalıştığı gruplarından neler bekledikleri insan kaynakları fonksiyonları çerçevesinde incelenmiştir. Bunun yanında bahsi geçen sektörlerde faaliyet gösteren kurumların insan kaynakları yetkililerinin de mevcut çalışanların işletmede kalabilmesi için hangi fonksiyonları daha önemli gördükleri ve çalışanların kurumda kalması veya ayrılması ile ortaya çıkacak sonuçları değerlendirmeleri incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre sıralama ölçeği ile ölçümlenen değişkenler arasında olumsuz yönlü korelasyon değerlerinin bulunması beklenen sonuçtur. Bir faktör diğerine göre önemli ya da önemsiz tercih edildiğinden bir değişkenin sırlama değeri artarken diğeri düşecektir.

Genel anlamda kurumla ilgili faktörler kişisel faktörlerle olumsuz yönlü ilişki göstermiştir. Katılımcılar kurumda çalışmayı sürdürme adına kişisel faktörlerini göz önüne aldıkları kurumla ilgili değişkenleri arka plana itmeye razı olmaktadırlar.

Çalışanların ait oldukları kurumda kalabilmeleri için öncelikle önemli gördüğü faktörü %44 olarak *"yaptıkları iş"* olarak belirtmişlerdir. Çalışanlar %17'si işletmelerinde çalışmaya devam edebilmek için *"kişisel özellikler"* faktörünü tercih etmişlerdir. Çalışanların kurumda kalabilmeleri için en önemli gördüğü bir diğer faktör ise *"yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler"* %50 oranında tercih edilmiştir. Çalışanlardan %22' si ise görece önemli

olarak gördüğü faktörü *"çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler"* olarak belirtmişlerdir.

Araştırmada çalışanların bireysel olarak çalıştıkları kurumlardan beklentilerini görece olarak önem derecesine göre sıralaması istenmiştir. Çalışanların %28' i, ait kurumlarından öncelikli olarak birinci sıra beklentilerini *"ücret"* ve *"iş yerine duyduğum güven"* olarak belirtmişlerdir. Bunu doğrulayan sonuç korelasyon değeri olup negatif değer birbirlerinin yine kısmen tercih edileceğini göstermektedir (-0,354). Çalışanlardan %20' si ait oldukları kurumlarından bireysel olarak beklentilerini sıralarken son sıra olarak *"inisiyatif kullanabilme"* ve *"ödüllendirme"* faktörlerini belirtmişlerdir. Korelasyon değeri -0,373 ile birbirlerinin yerine kısmen tercih edileceğini ifade etmektedir.

Çalışanlardan yaptıkları işlerin kendilerine sunduğu faktörleri önem derecelerine göre sıralaması istenmiştir. Elde edilen verilere göre çalışanların %33' ü *"iş güvencesi"*, %31' i ise *"saygın bir statü kazandırması"* faktörlerini birinci sıra tercih olarak belirtmişlerdir. Korelasyon değeri -0,507 ile birbirlerinin yerine kısmen tercih edileceğini ifade etmektedir. İlk tercih edilme sayısı katılımcılar tarafından en yüksek olmasa bile anlamlı korelasyon değerine sahip çalışan işin iş güvencesi sağlaması işin saygın bir statü sağlaması avantajına göre kısmen tercih edilebilecektir (-0,419). Çalışanların sadece %5' i işlerin kendilerine sunduğu faktörlerden *"yetkinliklere dayalı kişiye özel iş tanımları"* değişkenini birinci sıra olarak seçmişlerdir. Çalışanlardan ait oldukları kurumlarında yaptıkları iş ile ilgili kişisel beklentilerini yansıtan faktörleri önem derecesine göre sıralaması istenmiştir. Elde edilen verilerin analizine göre; çalışanların %28'ine yakını *"yetkinliklere uygun çalışma şartları"* faktörünü ilk sıra olarak tercih etmiştir. Bulgunun yorumunu güçlendirecek korelasyon değerine göre yapılan işten bireysel tatmin olma derecesi yetkinliklere uygun çalışma şartlarına sahip olmaya kısmen tercih edilebilecektir (-0,445). Bununla beraber aynı soruda yer alan faktörlerden *takdir edilme çabası"* çalışanların %16' sı tarafından tercih edilmiştir. Bulgunun yorumunu güçlendirecek korelasyon değerine göre yapılan işte bilgi, yetenek, beceri-kişi uyumuna sahip olmak; yapılan işte takdir edilmeye göre kısmen tercih edilebilecektir (-0,445). Çalışanlardan çalışma grubu veya biriminde kurumları ile ilgili faktörleri önem derecelerine göre sıralaması istenmiştir. Elde edilen bilgilere göre; çalışanların %24'ü *"fikir üretme ve uygulama fırsatları"* nı diğer %24' ü ise *"yönetici ile iletişim"* faktörlerini birinci sıra olarak tercih etmiştir. Çalışanların %4'ü ise *"grup içi inovasyon"* faktörünü tercih etmiştir. Çalışma grubu göz önüne alındığında kurumun sunduğu faktörlerden grup içi inovasyon (katılımcıların %4'ü tarafından ilk sırada tercih edilen) bilgi paylaşımının birey tarafından arzu edilen formuna tercih edilebilecektir (-0,491). Hem ilk

tercih edilme frekansının düşüklüğü hem de başka bir grup faktörü ile ters yönlü ilişkisi grup içi inovasyon faktörünün işletmede çalışmayı sürdürme adına önemli görülmediğini göstermektedir. Çalışanlardan çalışma grubu veya biriminde kurumları ile ilgili faktörleri önem derecelerine göre sıralaması istenmiştir. Elde edilen bilgilere göre; çalışanların %28'i *"grup birlikteliği"* değişkenini en önemli faktör olarak belirtmişlerdir. İlk tercih edilme frekansı en yüksek olan faktör olmasa da işte grupla karşılıklı bağımlı olma ve grup performansı etkenleri birbirlerinin yerine kısmen tercih edilen (-0,433) faktörlerdir. İlk sırada tercih edilme oranı da en yüksek değerde olmadığından ve anlamlı korelasyon değerleri verdiğinden söz konusu iki etmenin kişilerin grupta çalışmayı sürdürme adına kritik önemde gördükleri bir değişken oldukları ifade edilemez. Çalışanlardan çalışma grubu veya biriminde kurumları ile ilgili faktörleri önem derecelerine göre sıralaması istenmiştir. Elde edilen verilere göre; çalışanların %36'sına yakını *"sorumluluk alabilme"* faktörünü en önemli değer olarak görüşlerdir. Aynı faktörlerin yer aldığı sıralamalarda çalışanların % 5' i *"grup içi özdeşleşme"* faktörünü seçmişlerdir. İlk sırada tercih edilme oranı en yüksek değer olan çalışma arkadaşları ile anlaşabilme ve grup içi ödüllendirme arasında bulunan olumsuz yönlü korelasyon (-0,459) bu iki faktörün birbirinin yerine kısmen tercih edilebileceğini ifade etmektedir. İlk tercih edilme değeri en yüksek faktör olmaması nedeniyle kişilerin çalışmayı sürdürebilme adına kritik bir öneme sahip faktörler olarak tanımlanmadığı ifade edi3ebilir.

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri önem derecesine göre sırlaması istenmiştir. Çalışanların %22'si *"kurum kültürü ve kurum içi iletişim"* faktörünü ilk sıra olarak tercih etmişlerdir. Bu bulguyu güçlendirecek bir korelasyon değeri kurum kültürü ve kurum içi iletişim ile kurumun kendi deneyimlerinden ders çıkarması arasındadır (-0,325) Kişiler kurumda çalışmayı sürdürmek adına kurum kültürü-kurum içi iletişimi önemsemekle birlikte çalıştıkları kurumun kendi deneyimlerinden ders çıkaran bir öğrenen örgüt modelinde olmasını kısmen tercih edilebileceklerdir. Çalışanlar aynı faktörler arasından *"sendikal hareketler ve toplu sözleşme"* değişkenini %9 oranında seçmişlerdir. Söz konusu faktör, insan kaynakları yöneticilerinin performansı yüksek düzeyde olan kişilerin kurumda çalışmayı sürdürebilmeleri için en az etkili bileşen olarak nitelendirmişlerdir.

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri önem derecesine göre sıralaması istenmiştir. Çalışanların %34'üne yakını kurumun *"ücret politikası"* nın kendisi için birinci derecede önemli olduğunu belirtmiştir. Bu bulguyu güçlendirecek bir sonuç, ücret politikası faktörünün çalışanlara yönelik düzenlenecek eğitimler faktörü ile olumsuz yönlü orta düzeyde korelasyon değeridir (-0,443). Kişiler, bulundukları kurumda çalışmayı sürdürme adına ücreti çok önemsemekle birlikte işyerinde kendileri için verilecek eğitimleri ücret artışları için

kısmen de olsa tercih edebileceklerdir. Aynı kriterler arasından *"dinlenme fırsatları ve performans"* faktörü çalışanların %8' i tarafından ilk sıra olarak tercih edilmiştir. Yine çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri önem derecesine göre sıralaması istenmiştir. Çalışanların %28'ine yakını *"işim ve özel yaşamımı dengede tutabilme fırsatı"* faktörünü görece olarak daha önemli olarak belirtmişlerdir. Aynı faktörler arasından *"esnek çalışma saatleri"* çalışanların %3'ü tarafından en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Esnek çalışma saatleri ve "kararlara ortak olma ve vicdani sorumluluk taşıma" arasında negatif orta düzeye yakın bir korelasyon elde edilmiştir (-0,449). Esnek çalışma saatleri sadece %3 katılımcı tarafından ilk tercih olarak belirtilmesi ve başka bir faktör ile korelasyonu, kişilerin kurumda çalışmayı sürdürme adına önemsedikleri bir kriter olmaktan çıkarmıştır.

Çalışanları elde tutmak için önerilen birey, grup ve kurum düzey faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki (korelasyon değeri) saptanmamıştır.

Ait olunan işletme ile ilgili faktörlere ilişkin tercihlerin Önem derecelerine göre faktörleri sıralama istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır. Yapılan işin sundukları ile işteki beklentilerin birinci sıra tercih dağılımları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları yetkililerinden alınan verilerin sonuçlarına göre; performansı yüksek düzeyde olan çalışanların kurumda çalışmaya devam etmesi ile ortaya çıkacak olan yararları en önemli olarak gördüklerinden başlayarak derecelendirmesi istenmiştir. En önemli değere 1 puan vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre en önemli faktör; *"Norm Kadro"* olmuştur. Yetkililerin görece olarak daha az önemli gördükleri faktör ise *"arzu edilen değişime katkı sağlaması"* dır. Sıralama tercihleri arasında ortalamalar açısından farklılık yoktur. Ayrıca insan kaynakları yetkililerinin %32' si özellikle çalışanları elde tutmanın *"norm kadro"* açısından işletmeye yararlı olacağını düşünmektedir. Ayrıca yetkililerin %55' de *"çalışanlara doğru yatırım yapmak"* seçeneğini görece olarak ikinci sırada daha önemli bulmuşlardır. Bununla beraber yetkililerin %49'u *"arzu edilen değişime katkı sağlaması"* seçeneğini son sıra tercih olarak bildirmişlerdir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkisi ve performansı yüksek çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkabilecek olası durumların açıklanması adına yöneltilen soruların analizi ile insan kaynakları yetkililerinin çalışanları elde tutmada en önemli fonksiyonun *"ücretlendirme"* olduğu görülmüştür. Görece en etkili olmayan fonksiyon ise *"toplu pazarlık ve sendika"* dır. Toplu pazarlık ve sendikanın önemsiz görülmesinde araştırma örneklemi arasında turizm sektörünün yer alıyor olması bir neden olabilir. İyi çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkacak olumsuz durumların olası etkileri için insan kaynakları

yetkililerinin değerlendirmelerine göre en olumsuz durumun, *"yeni iş gücünün işi öğrenme ve verimliliğinin düşük olması"* olduğu ortaya çıkmıştır. Görece en az olumsuz etki ise *"İşten ayrılmaların kurum içi güvensizlik/huzursuzluk oluşturması"* dır.

İnsan kaynakları yetkililerinin işgörenleri elde tutmak için yararlanılacak insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliği ve performansı yüksek çalışanların kurumdan ayrılması sonucu ortaya çıkacak zararı değerlendirmeleri arasında yüksek düzeyde olumlu ilişki vardır (0,718). İnsan kaynakları yöneticileri insan kaynakları fonksiyonlarının çalışanları elde tutmak için kullanılmamasının, iyi çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkacak zarar etmenlerini arttıracağını düşünmektedirler. İnsan kaynakları fonksiyonlarının bu amaçla kullanılmaması sonucu çalışanların kurumdan gitmesi, yeni işgücünün adaptasyonun zaman alması, yeni işgücünün işi öğrenme ve verimliliğinin düşük olması, işten ayrılmaların kurum içi güvensizlik oluşturması, kurum içi iş güvencesi kaygısı oluşturması ve grup/takım çalışmalarını bozması olumlu yönde artması beklenen olumsuz sonuçlardır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmelerine göre, insan kaynakları fonksiyonlarının performansı yüksek düzeyde işgörenlerin kurumda çalışmaya devam etmeleri halinde ortaya çıkacak yararları değerlendirmelerinde, en yüksek ilişki kurumsal öğrenmenin performansa yansıması ile olumsuz yönde, norma kadro ile olumlu yönde saptanmıştır. İyi çalışanların kurumdan ayrılması ile ortaya çıkacak olumsuz etkilerin insan kaynakları yöneticilerinde yapılan değerlendirmede, performansı yüksek düzeyde işgörenlerin kurumda çalışmaya devam etmeleri halinde ortaya çıkacak yararlardan yine kurumsal öğrenmenin performansa yansıması ve norm kadro en yüksek korelasyon değeri vermiştir. İnsan kaynakları fonksiyonları çalışanları elde tutmada etkin olarak kullanılmada uzun süreli çalışanlar, yaşayacakları işletme körlüğü nedeniyle kurumsal öğrenmenin performansa yansıması beklenen etkide olamayabilecek, hatta performansı azaltıcı bir etki doğurabilecektir. Araştırma için örneklem alınan işletmelerin çoğu turizm sektöründedir. Alanya çevresinde turizm işletmelerinden alınan örneklemde, beyaz yakalı çalışanların işgören devir oranı düşüktür. Kişiler uzun süreli olarak yaz dönemi (sezonluk) ya da sürekli faaliyette bulunan otellerde çalışmaya devam etmektedirler. Yeni işgücünün sisteme girmemesi öğrenen organizasyon sistem anlayışını engellemektedir. Norm kadro, beklenen en önemli yarar olarak ifade edildiğinden söz konusu anlamlı korelasyonlar sonucu doğrulamaktadır.

Aşağıdaki tabloda çalışanlar ve insan kaynakları yetkililerine göre çalışanları elde tutmada en önemli görülen faktörler düzeylerine göre sıralanmıştır.

Tablo 3- 131:Görece olarak birinci sırada önemli görülen faktörler

BEKLENTİLER / *DEĞİŞKENLER*	KURUM İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	İŞ İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	KİŞİSEL FAKTÖRLER
BİREY DÜZEYİ TEDBİRLER	• Yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler • İş yerine duyduğum güven	• Yaptığım iş • Saygın bir statü kazandırması	• İşim ve özel yaşamımı dengede tutabilme
GRUP DÜZEYİ TEDBİRLER	• Fikir üretme ve uygulama fırsatları	• Sorumluluk alabilme	• Yetkinliklere uygun çalışma şartları • Grup birlikteliği
KURUM ODAKLI TEDBİRLER	• İş güvencesi • Norm kadro ile işgören devir hızı • Kurum kültürü ve iletişim	• Yetkinliklere uygun çalışma şartları ve görev tanımları	• Ücret • Ücret politikası • Yönetici ile iletişim

3.3.2.Yönetsel Uygulamalar

Çalışanları elde tutma faaliyetleri hem işletmelere hem de çalışanlara çok ciddi yararlar sağlamaktadır. Çalışanları cesaretlendirmek, onları teşvik etmek, desteklemek ve ihtiyaçlarına doğru cevap verebilmek onların işletmeye olan güven duygularını ve bağlılıklarını arttıracağından ait oldukları yerde, işletmelerde çalışmaya devam edeceklerdir (Sandhya ve Kumar, 2011:1781).

Elde edilen sonuçlardan hareketle stratejik insan kaynakları yetkililerinin çalışanların özellikle yaptıkları işlerin neler olduğu, iş hakkındaki yapılan tanımlamaların çalışanların gözünde niçin önemli bir faktör olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca yer aldıkları kurum genelinde her bir çalışanın görevlerinin neler olduğunun açıkça belirtilmesi de çalışanlar için görece olarak en önemli faktör olarak görüldüğünden, iletişimi açık, iş tanımlamaları doğru ve net yapılmış ve kurumsallaşmayı tamamlayabilmiş işletmelerde çalışanların iş ile işletmelerine çok daha bağlı çalışacaklarını söylemek yerinde olacaktır. Bu sonuçlara göre

stratejik insan kaynakları işlevlerinden iş analizleri ve iş tanımlarının doğru yapılmasının sağlayacağı faydaların yanı sıra çalışanların işletmeye duyduğu güveni de arttıracağından çalışanların elde tutulabilmesi adına doğru bir çalışma olacaktır.

Araştırma sonucuna göre çalışanların işletmede kalabilmeleri için en önemli gördükleri faktör ücret ve işyerine duydukları güven olduğu için, stratejik insan kaynakları yetkililerinin strateji, plan ve program geliştirirken öncelikle insan kaynakları işlevlerinden ücret konusuna dikkat etmesi gerektiğini göstermektedir. Günümüz yaşam şartlarında geçimlerini sağlamak amacıyla çalışan işgörenler için ücret unsuru en önemli faktör olarak belirtilmiştir. Doğru işe, doğru ücret belirlenebilmesi, çalışanların hak ettikleri ücreti aldığına ikna edebilecek tek unsurdur. Hak ettiği ücreti aldığını düşünen çalışan ait olduğu kuruma güvenle bağlanacak ve istenmeyen ayrılmaların önüne geçilmiş olacaktır. Ücret faktörü, aynı oranda seçilen iş yerine duyduğum güven faktörünü dolaylı olarak etkilemektedir. Ücret faktörünü doğru tasarlayabilen yetkililer birçok konuda çalışanlarını memnun etmiş sayılacak ve gerçekte kendi kurumları için de doğru stratejik adımı atmış olacaklardır. Ayrıca çalışanlar ait oldukları işletmelere sadece doğru ücreti aldıkları zaman güvenmezler. Güven faktörü bir çalışanın işe mutlu gitmesi, iş güvencesi, iş yerinde özgürce hareket edebilmesi, bütün çalışma arkadaşlarına adil davranıldığını görmesi, kariyer ve terfiler konusunda fırsatlar sunulması gibi pek çok insan kaynakları fonksiyonu ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısı ile bir çalışanın işletmede kalması ve işletme için de iyi çalışanların elde tutulması iş yerine duyulan güvenin derecesi ile ilgilidir. İş yerinde görevlerin ve kuralların net olması, iletişimin açık ve şeffaf olması, çalışanların verimliliğini, motivasyonunu ve performanslarını arttıracaktır. Çalışanları elde tutabilmek için motivasyonun doğru yönde yönetmek amaçlanmalıdır. Uzun vadede başarı ve artan bir değer kazanabilmek için çalışanlara motivasyon enerjisi verilmeli, onlara uygun ve mutlu olabilecekleri çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Bütün bunların sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için stratejik insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir (Memmott, 2002:2).

Çalışanlara fırsatlar sunulması, onlara değerli olduklarının hissettirilmesi ve tüm bu faaliyetlerin kurum kültürü haline getirilmesi çalışanların işletmeye duydukları güveni arttıracak ve çalışanlar mevcut işletmelerinden vazgeçmeyecek böylelikle işletmeler de iş gören devir hızını istedikleri düzeyde tutabileceklerdir.

Çalışanlar son sıra beklentileri olarak inisiyatif kullanabilme ve ödüllendirme faktörlerini belirtmeleri sebebi ile ücret doyumunu ve iş güvencesini sağlamış çalışanlar için insan kaynakları fonksiyonlarından ödüllendirme çalışmaları memnuniyet sağlama açısından yararlı olmaktadır. Bununla beraber özellikle kurum kültürünü oluşturmuş ve çalışanlarına

verdiği değeri hissettiren işletmelerde inisiyatif kullanabilme ve ödül alabilme çalışanlar açısından ihtiyaç haline gelebilir. Özellikle ücret, iş güvencesi ve güvenliği sağlayamamış işletmelerde, çalışanların ödül gibi fonksiyonları birincil olarak düşünemeyecekleri ifade edilebilir. İhtiyaçlar hiyeraşisi bakımından fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan çalışanlar daha alt sıralarda tercih ettikleri faktörlerin ihtiyaçlarını hissedecektir. Bu sebeple işletmelerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayıcı fonksiyonlar üzerinde çalışması, çalışanlara iş ve istihdam garantisi vermesi, onların geleceğin şartlarına karşı hissedecekleri güvenlik ihtiyacını karşılayabilir. Gelecekte iş kaygısı olmayan bir çalışanda daha kaliteli iş ve üretim yapacak böylelikle de işletmeye karşı aidiyet duygusu gelişecektir (Tunçer, 2017:5).

Çalışanlar, yaptıkları işlerin kendilerine sunduğu iş güvencesi ve saygın bir statü kazandırma faktörlerini birinci sırada önemli gördüğü için, bir çalışanın işletmede kalması ve halihazırda yapmış olduğu işe devam edebilmesinde en önemli paya sahip olan faktörler işletmelerin onlara verebileceği iş güvencesi ve bu iş sayesinde elde edilecek olan statünün varlığıdır. Buradaki en büyük sorumluluk stratejik insan kaynakları ekibine düşmektedir. Uygun iş tanımları ve ilgili iş için gerekli donanımların açık ve net biçimde açıklanması sayesinde çalışan yaptığın işin ne olduğu, yaptığı işin neler kazandırdığı veya uğraşlarının amacının ne olduğunu doğru biçimde anlar ve ifade edebilir. Herhangi bir anlam veya pozisyon karışıklığı yaşanmadan işine devam edecektir. Ayrıca bir işletme çalışanlarına doğru davrandıkları sürece ve basit sebeplerle işten çıkarmaların olmadığı imajını yansıtabilirse çalışanlarda iş kaybetme korkusu yaşanmayacaktır. Bireysel olarak insanları huzursuz eden ve performanslarını etkileyecek olan stres faktörlerinden belki de en önemlisi işten çıkarılma korkusudur. Bu sebeple çalışanlar birincil sıra olarak iş güvencesini seçmişlerdir. İşletme ve insan kaynakları yetkililerinin çalışanları gözden çıkarılamaz ve en anlamlı değer olarak gördüklerini yansıtabilecek çalışmalar yapması gerekir. Aynı faktörler düzeyinde çalışanların yetkinliklere dayalı kişiye özel iş tanımları değişkenini görece olarak en son faktör olarak seçmeleri işletmeler için ilk yapacakları stratejiler için yol gösterici olmaktadır. Çalışanların her şeyden önce saygın bir statü ve iş güvencesini istemesi, daha sonra iş güvenliği ve beceri çeşitliliği gibi faktörleri seçmesi işletmelerin belirleyecekleri stratejik adımlar için yol gösterici bir sonuç ortaya koymuştur. İşten çıkarılma korkusu olmayan, işleri sayesinde saygınlık kazanabilen, iş kazalarına karşı her türlü önlemi almış bir iş yerinde güvenle çalışan bireylerin daha mutlu ve daha yüksek performanslı çalışacağı açıktır. İşletme tarafından bu fırsat ve güvenceleri sağlanmış çalışanlar elbette ki yetkinliklerinin farkına daha iyi varacak ve uzmanlaşmaya başlayacak daha kaliteli ve verimli sonuçlar elde edilecektir.

Çalışanların ait oldukları kurumlarında yaptıkları iş ile ilgili kişisel beklentileri olarak yetkinliklere uygun çalışma şartları faktörünü ilk sıra olarak tercih etmesi bir çalışanın kurumda kendini gösterebilmesi, en faydalı şekilde çalışabilmesi yetenek ve yetkinliklerini tam olarak yansıtabileceği pozisyonlarda çalışmak istemesinin bir sonucu olabilir. Bir çalışanın yeteneği ve bilgisi olmayan bir işte maksimum verimliliği gösterebilmesine imkan bulunmamaktadır. Bu yüzden insan kaynakları yetkilileri uygun işe uygun çalışanın yerleştirmesine özen göstermesi gerekmektedir. Yapılacak bu yerleştirme sayesinde hem çalışanlar daha faydalı ve tatmin olmuş biçimde çalışacak hem de işletmeler verimli ve kaliteli sonuçlar elde edeceklerdir. Ayrıca aynı soruda yer alan faktörlerden takdir edilme çabası çalışanlar tarafından görece olarak daha az önemli olarak tercih edilmiştir. Bu tercih sonuçlarına göre çalışanların işletmelerinden ayrılmaması için öncelikle kendi bilgi, yetenek ve yetkinliklerine uygun pozisyonlarda görevlendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanlar takdir edilebilmeyi, işlerinden tatmin olmaktan, yetenek ve yetkinliklerine uygun pozisyonlarda çalışmaktan daha az önemli görmektedirler. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanlarını takdir etmeden önce onları bireysel yeteneklerine, grup içi iletişim ve işin gereklerine göre konumlandırdığında motivasyon sağlama adına doğru bir işlem yapmış olacaktır.

Çalışanlar, çalışma grubu veya biriminde kurumları ile ilgili faktörlerden fikir üretme ve uygulama fırsatları ile yönetici ile iletişim faktörlerini birinci sıra olarak tercih etmektedir. Elde edilen bu geri bildirim doğrultusunda insan kaynakları fonksiyonlarından performans yönetiminin doğru uygulanması çalışanlardaki mevcut potansiyeli arttıracak ve çalışanların yeni iş fikirleri üretmelerine, yeni iş teknikleri geliştirmelerine olanak sağlayacaktır. Tüm bunlarla birlikte bir çalışanın yöneticisi iletişiminin bütün performansına etki edeceği mevcut çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu sebeple çalışanların mutlu, özgür ve rahat hareket edebildikleri ortamlarda çalışmaları, yöneticileri ile iletişimlerinin sağlıklı olması ve kendilerini değerli hissetmeleri mevcut işletmelerinde kalmaları için önemli değişkenler olacaktır. Özellikle kurumsallaşmış ve iletişimi güçlü, iş tanımları açıkça belirtilmiş işletmeler çalışanlar açısından bir tercih nedeni olacaktır. Bu faktörleri bünyesinde barındıran işletmeler rekabet gücü açısından çalışanlarını elde tutabileceklerdir. İnsan kaynakları fonksiyonlarından takım oluşturma ve takım çalışmaları için ekiplerin doğru yapılması atılacak ilk adımdır. Birbirlerini olumlu etkileyen ekip ve takım ortamlarında çalışanların mevcut potansiyelleri artacak ve daha yaratıcı fikirler ortaya çıkacaktır. Çalışanlar, daha az önemli olarak grup içi inovasyon faktörünü tercih etmiştir. Birinci düzeyde önemli görülen faktörlerin stratejik insan kaynakları ekibi tarafından çalışanlara sunulması fikir üretme potansiyellerini arttıracak ve böylelikle çalışanlar da inovasyon fikirlerine açık hale gelecektir.

Çalışanlar grup birlikteliği değişkenini en önemli faktör olarak belirtmişlerdir. Yine insan kaynakları fonksiyonlarından takım oluşturma ve takım çalışmalarının doğru yapılması sayesinde birbirlerini tamamlayan, ortak amaçla yüksek performans sergileyen takımlar elde edilecektir. Birbirlerine bağlı, grup birlikteliği sağlanmış ekipler için yapılacak en önemli iş grup içi iletişimin sağlanmasına yönelik çalışmalar olacaktır.

Araştırmanın bir diğer sonucu da çalışanların sorumluluk alabilme faktörünü en önemli değer olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Çalışanların bilgi ve yeteneklerine uygun olacak şekilde sorumluluklar verilmesi ilgili çalışanın bu sorumlulukla daha dikkatli çalışmasını sağlayacaktır. Böylelikle sonuçlara da ortak bir şekilde katlanma ortaya çıkacaktır. Çalışanlar ile sorumluluklar ve sonuçlar paylaşıldıkça işletmelerine olan bağlılıkları ve güvenleri de pozitif yönde gelişebilir. Birbirlerinin sebep ve sonuçları olacak özelliğe sahip bu değişkenler sayesinde kurumların çalışanları elde tutmasına yönelik faaliyetler geliştirdiği söylenebilir. Aynı faktörlerin yer aldığı sıralamalarda çalışanlar grup içi özdeşleşme faktörünü son sıra tercih olarak seçmişlerdir.

Çalışanlar kurum kültürü ve kurum içi iletişim faktörünü ilk sıra olarak tercih etmişlerdir. Çalışanların bir işletmeyi tercih etmesi ve o işletmede kalabilmesi için önemli kriterlerden biriside işletmenin kendi içerisinde kurumsallaşmasını tamamlamış olması, belli bir kurum kültürünün oluşmuş olmasıdır. Çalışanlar ve liderler arasındaki etkili iletişim sayesinde birbirlerine aktarılan formal ve informal olabilecek kurum kültürünün bütün çalışanlar açısından aitlik hissi oluşturuyor olması, insan kaynakları yönetiminin bu konuya özen göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar aynı faktörler arasından sendikal hareketler ve toplu sözleşme değişkenini en son kriter olarak seçmişlerdir. Kuralların ve görevlerin açıkça belirtildiği, çalışanlara iş güvencesinin verildiği, grup içi iletişimin açık ve net olduğu, sorumlulukların yetkinliklere göre dağıtıldığı ve yapılan bu işlemlerin kurum kültürü haline dönüştüğü işletmelerde çalışanlarda sosyal ve sendikal haklarına ulaşım açısından herhangi bir sorun yaşamayacaktır.

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri önem derecesine göre sırlaması istenmiştir. Çalışanlar en önemli kriter olarak ücret politikasını belirtmiştir. İşletmenin insan kaynakları yetkililerinin iş analizleri, iş gerekleri ve ilgili iş için uygulanacak olan ücret politikasının çalışanlar için kuruma bağlılık adına en önemli kriter olduğunu bilmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve yaptıkları iş için belirlenmiş ücret politikalarının işin gereklerine uygun olması gerektiği gibi çalışanların en asgari düzeyde hayatlarını devam ettirebilecek özellikte olması gerektiği bir gerçektir. Hayatını devam ettirmeye, kendi kişisel ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılamaya yetecek bir ücret ile çalışan bir çalışanın kurumuna bağlılığı artacaktır.

İşletmeler için ciddi bir maliyet unsuru olan ücret politikası çalışanlar için en vazgeçilmez kriterdir. İşletmeler çalışanları için iyileştirilmiş ücret politikalarının maliyetlerini arttırdığını düşünse de uzun vadede kuruma bağlı çalışanlar, istenilen düzeyde işgören devir hızı ve katma değeri yüksek sonuçlar ortaya çıkacaktır. İşletmeler ve stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanları, birer örgüt insanı haline getirmek için çalışmalar yapmalıdır (Çetin Gürkan, 2006:10). İşletme bunu sağladığı takdirde çalışanları da işletme için sarf ettiği çaba ve emeğin, kazandığı statünün ve paranın işletmeden ayrılınca kaybolacağını düşünerek işletmeden ayrılmak istemez (Eğilmezkol, 2011:38). Aynı kriterler arasından dinlenme fırsatları ve performans faktörü çalışanlar tarafından son sıra olarak tercih edilmiştir. Ücret politikası, performansa göre ödenen primler, çalışanlar için düzenlenecek olan eğitimler çalışanlar için dinlenme fırsatlarından daha önce gelmektedir. Kurumun çalışanlarına yönelik uygulayacağı ücret ve performans politikaları, çalışanların kendilerini geliştirebileceği eğitim fırsatları sunması çalışanların memnuniyeti ve işletmeye bağlılıkları açısından görece olarak daha önemli görülmektedir.

Çalışanlardan ait oldukları işletme ile ilgili faktörleri önem derecesine göre sırlaması istenmiştir. Çalışanlar işim ve özel yaşamımı dengede tutabilme fırsatı faktörünü görece olarak daha önemli olarak belirtmişlerdir. İnsanlar sosyal ve iş yaşamları içerisinde aynı anda, aynı ortamda veya farklı ortamlarda birden çok ve karmaşık rollere bürünürler. Bu durum hayatın devamlılığı için gereken yaşamsal bir dengenin sonucudur. Dolayısı ile bir çalışanın gerek sosyal hayatında gerek iş hayatında farklı rolleri ve farklı davranışları vardır. Bununla birlikte her bir bireyin yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışması gerekmektedir. Ancak iş ile özel yaşamı arasında da seçim yapmak zorunda değildir. İşi ve özel yaşamı arasında denge kurmayı başarabilen bireyler hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında daha mutlu ve başarılı çalışırlar. İşletmelerin çalışanları elde tutabilmesi, onların mutlu ve performansı yüksek çalışabilmesi için işgörenlerin hayatlarını ve işlerini kolaylaştırmaya yönelik bir takım projeler geliştirmesi gerekir. İşi ile özel yaşamı arasında kalmış çalışanların stres seviyesi yüksek olacak bu durum da hataların meydana gelmesine neden olacaktır. İstenmeyen durumların oluşmadan önlenmesi çalışan ve işletme açısından en az maliyetle kurtulmayı sağlar. Bu sebeple strateji geliştiren insan kaynakları yetkililerinin çalışanların iş ile özel yaşamlarını dengeleyici çalışmalar yapması gerekmektedir. Aynı faktörler arasından esnek çalışma saatleri çalışanlar tarafından daha az önemli kriter olarak belirlenmiştir. İçinde yaşadığımız dönemin, ait olduğumuz toplumun her an bizi etkilediği genel geçer bir gerçektir. Günümüzde toplumumuzun bize öğrettiği şeylerden birisi de çalışma saatleri belli olan iş ve işletmelerin tercih edilmesidir. Belirsizliğin insanlarda tedirginlik oluşturduğundan hareketle

çalışma saatlerinin belli olması şartını isteyen birçok çalışanın olması doğaldır. Ancak özel yaşamı, eğitimi, beklentileri, aile kurması, aileye katılan yeni bireylerin olması gibi bazı faktörler çalışanların çalışma saatlerini farklı talep etmesine neden olabilir. İnsan kaynakları yetkililerinin çalışanlarını kaybetmemek adına onların ailesel ve bireysel şartlarını, içinde bulundukları durumları hakkında doğru bilgiye sahip olması gerekir. Bu da ancak iyi oluşturulmuş bir veri tabanı sayesinde olabilir. İhtiyaçları doğrultusunda çalışma saatlerinin mümkün olduğunca ayarlanabiliyor olması çalışanlar açısından değerli oldukları izlenimi oluşturacaktır. Böylelikle işten ayrılma nedenlerinden birinin daha önüne geçilmiş olacaktır.

Araştırma sonuçlarında hareketle çalışanların ait oldukları gruplara ve işletmelere ihtiyacı olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında işletmelerin de devamlılıklarını sürdürebilmeleri, rekabete avantajlarını koruyabilmeleri ve hatta faaliyetlerinin devam edebilmesi için çalışanlarına ihtiyacının olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple birey, grup ve işletmelerin kendi içerisinde birbirlerini etkiledikleri, ortaya çıkacak performansın ve verimliliği yönlendirdikleri ifade edilebilir. İşletmelerin çalışanlarını kaybedilmeyecek bir değer olarak görmesi ve onların istek ve ihtiyaçlarına yönelik stratejiler belirleyebilmesi çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta ve işten ayrılma düşüncesi de ortadan kalkmaktadır. Çalışanları elde tutma adı altında oluşturulacak stratejilerin ve yürütülecek çalışmalar daha en baştan işten ayrılma niyetini ve alternatif iş ile işletme arayışının önüne geçmiş olacaktır. İşten ayrılmaların ortadan kalkması ve çalışanların elde tutulması stratejik olarak işletmeler açısından ciddi yararlar sağlamaktadır. Araştırmanın sonucuna göre stratejik insan kaynakları yetkilileri çalışanları elde tutmanın öncelikle norm kadro açısından yarar sağlayacağını belirtmişlerdir. Norm kadro dağılımını doğru yapmış işletmelerde atıl kapasite olmayacak ve tüm girdilerden en üst düzeyde verim elde edilecektir. Yine insan kaynakları yetkilileri uygulanacak olan ücret politikalarının hem işletmeler hem de çalışanlar için en önemli değer olduğunu bildirdiğinden ücretlendirme stratejilerinin çok dikkatli planlanması ve profesyonelce hesaplanması gerekmektedir. İnsan kaynakları yetkililerinin iyi çalışanların kurumdan ayrılmasının en olumsuz sonucu yeni iş gücünün işi öğrenmesinde yaşanan zorluklar ve verimliliğin düşmesi olarak belirtmesi çalışanları elde tutmanın stratejik olarak çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple iyi çalışanların işletmede kalmaları için yapılacak her türlü çalışmanın işletmeye kazanç olarak döneceği ifade edilebilir.

Sonuç olarak bir çalışanın mutlu edilmesi en başta bireysel olarak çalışana ve ortaya koyduğu performansın sonucuna göre işletmeye yarar sağlayacaktır. İkinci adım olarak mutlu çalışan daha doğru ve yaratıcı fikirler ile çalışma arkadaşlarını ile gruplarını etkileyecek ve karşılıklı gelişme ve iyileşme sağlanacaktır. Özellikle çalışanlar açısından onların her birinin

memnun edilmesi gereken en önemli değer olduğunu bilen ve buna göre strateji geliştirebilen işletmeler dış çevre değişkenlerinden gelen her türlü fırsat ve tehditlere karşı proktif bir biçimde cevap verebilecektir. Dolayısı ile stratejik insan kaynakları yetkililerinin göz önünde bulundurması gereken ilk etmen çalışanlarının bireysel olarak içinde bulunduğu şartlardır. Çalışanlarının bilgi, yetenek ve yetkinliklerine göre, doğru pozisyonlara yerleştirebilmek, ihtiyaçlarına cevap verebilecek ücret politikası izlemek, çalışanlarına adil davranmak ve onlara eşit düzeyse eğitim ve kariyer fırsatları sunmak stratejik insan kaynaklarının en temel görevi olarak görülmelidir. Mutlu çalışanın ortaya koyacağı değer, işletmenin çok daha fazla maliyetlere katlanıp ortaya koyabileceği değerden fazla olabilecek kapasitededir. Çalışanların yaratıcılığı ve verimliliği ancak korkuları ve işten çıkarılma gibi kaygıların yaşanmadığı ortamlarda ortaya çıkabilir.

3.3.3.İleri Araştırma Önerileri

Bu çalışma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerini kullanarak çalışmanın tekrarlanması bir sonraki araştırma olabilecektir. Araştırma değişkeni olarak kişi-örgüt uyumu araştırma değişkeni olarak seçilebilir. İşletme ve çalışan uyumunun sektöre, işletmeye ve bireysel olarak çalışanlara olan faydaları incelenebilir.

Çalışan, ekip ve işletmelerin birbirleri içerisindeki etkileşimleri ve performansa olan katkıları bir diğer araştırma konusu olabilir. Bunun yanı sıra iş tatmini ve kuruma bağlılığın ölçülmesi yeni araştırma değişkenleri olarak ileri bir araştırma konusu şeklinde önerilebilir. Sektörel segmentlere ayırarak sektör spesifik olarak çalışanları elde tutmada etkili olan faktörler birey- grup ve kurum düzeyinde teşhis edilebilecek yeni bir çalışma olabilir. Araştırmanın evreni büyütülerek kurumsallaşmasını tamamlamış işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar açısında yararı ile daha küçük ölçekli işletmelerin insan kaynakları yönetimlerinin sunabildikleri uygulamaların çalışanlar açısından yararları incelenebilir.

KAYNAKÇA

Abbasoğlu, Ş. (2015). *"İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi"* Bir Devlet Hastanesi Örneği" Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Akbaba, Ö. (2016). *"Değişim Mühendisliği, Örgüt İklimi Ve Psikolojik Sermayenin Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Anadolu Yakası Aile Şirketleri Uygulaması"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Akdağ, H. (2014). *"Değişim Mühendisliği Ve Kıyaslama (Benchmarkıng) Yönetim Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir İstanbul Örneği"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Akgün, F. (2010) *"Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi"* Yüksek Lisans tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji ABD.

Akgeyik, T., (2002). *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi"* İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 41. Seri, s 21-57

Akın Gürdal,S. (2013). *"Örgüt Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma"* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Akıncı,,Z. (2011). *"Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir "Kaynak" Mı Yoksa Bir "Kıymet" Midir?"* Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C.3, S.5. s.28-32

Aktaş, İ. (2015). *"Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgüt Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisi"* Kıbrıs Akdeniz Karpaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Akyıldız, H. (2001).*"Ücret Yapısının Oluşumu"*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını No:11, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Isparta.s:35

Akyıldız, H. Ve Güngör, İ. (2004). *"İş Değerlendirmesinde Puan Yönetiminin Sorunları ve Bir Model Önerisi"* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 31-52.

Akyiğit,E. (2006). *İş Hukuku (*5. Baskı) İstanbul: Seçkin Yayınları 865

Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (2. Baskı) Ankara: Sistem Yayıncılık

Albayrak, E.T. (2010). *"Hizmet Sektöründe Çalışanların Eğitimi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma"* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Altaylı, B.(2006). *"Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi"* Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisan Tezi

Altınkan, D. (2018). *"İşletmelerde Mesleki Eğitim Süreçleri, Önemi Ve Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri: Orta Ölçekli İşletme Çalışanları Üzerine Bir Uygulama"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Arazi Tepehan, H. (2010). *"Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri Ve Önemi: Konu İle İlgili Bir Uygulama"* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi

Armstrong, M. (2006). *"Strategic Human Resource Management: A Guide to Action"* Third Edition, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2002). *Employee Reward, Chartered Institute of Personnel and Development* London: CIPD House 4

Arslan, Ş.C. (2004). *"Otel İşletmelerinde Ekip Çalışması ve Önemi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Uygulamalar"* Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Aslan, M.F. (2014). *"İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon Ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma"* Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Atabek, N. (2000). *"Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim"* Anadolu Üniversitesi Kütüphanesi ve Dokümantasyon Merkezi Eskişehir s:10

Atay, S. (2006). *"Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi"* Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,

Aydemir, P. (2013). *"İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama"* Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Aydınoğlu, T. (2016). *"Örgütsel İletişim Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma"* İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Azad Khacooei, P. (2013). *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü Ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi"* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Bağcıoğlu, Z. (2017). *"Çalışanlarda Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılık"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Bakkal, E.Ö. (2018). *"Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı Ve İşgören Tatmini Bir Çağrı Merkezi Örneği"* İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Ve İnovasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Bal, Ç. (2016). *"İşçi Sınıfının Oluşumunda Sendikalaşma Süreci"* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Balkır, Z. G. (2009). *"Küreselleşmenin Ekonomik Özgürlüklere Yansıması: Sosyal Hakların Daraltılması"* I. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu Antalya s:238

Ballıca, S. (2010). *"İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Rolleri Ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme"* Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Baltaş, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik* İstanbul: Remzi Kitapevi 8

Bayat, B. (2008). *"İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği"* Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3 (2008). 67-91

Bayraktaroğlu, S. (2001). *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu"* 9. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları; İstanbul s.449

Bayramlı, M. (2017). *"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki"* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi* (1. Basım) İstanbul: Kariyer Yayıncılık 8

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Kariyer Yayınları 53-238

Beugre Constant, D. (2002). *"Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective"* Journal of Human Resource Management,13: 7, 1091-1104.

Bilici, H. F. (2017). *"Tükenmişlik, İşe Bağlılık, İşten Ayrılma, Babacan Liderlik Ve Bir Araştırma"* İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi

Bingöl, D. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Beta Basım A.Ş., Yayın No. 1326, s:59

Birdal, İ., Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri;* İstanbul: Sistem Yayıncılık 92

Bostancıoğlu, A.İ. (2014). *"İş Yaşam Dengesi Ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kağıthane İlçesi Lise Ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması"* Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Bozgül, N. (2018). *'"Stratejik Çeviklik, İş Özerkliği, Örgütsel İletişim, Örgüt Güvenlik İklimi, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma"* İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi

Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). *"Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma"* Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı 22

Bozkurt Yıldırım, H. (2014). *"Örgütsel Güven ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma"* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Bulama, R. (2010). *"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Çalışanların Sendikalaşma Eğilimi Üzerine Bir Araştırma"* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Camp, D. (2004). *"Access Device Guidelines"* September 2005, VOL 82, NO 3 Reviews.com

Can, Ü. (2010). *"Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme Ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme"* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Toplam Kalite Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi

Candır, H. (2014). *"Türkiye' de Kadın Çalışanların Sosyal Haklar Açısından Durumu"* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Cengiz, M., Temir, A., Erdin, B. (2011). *''30 Soruda İşçinin Dinlenme Hakkı"* Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Dergisi Yayın No:36 2. Baskı ISBN : 978 – 975 – 455 – 160 – 0

Cingöz, A., Akdoğan, A. (2013). *"İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma"* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42, Temmuz-Aralık 2013 ss. 91-122

Chen, C-J.,Huangj,W. (2005). *"Strategic Human Resource Practices and İnnovation Performance"* The Mediating Role of Knowledge Management Capacity, Journal of Business Research, in Print

Çakı, N. (2017). *"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması"* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi

Çavdar, M. (2009). *"Çalışanlara Sağlanan Eğitim Ve İletişim Olanaklarının İletişim Kurma Davranışları Üzerindeki Etkisi"* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Çelen, Ö. (2011). *"Ekip Çalışması Etkinliğinin İş Tatmini Ve Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama"* Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı Sağlık Hizmetleri Yönetimi Programı Doktora Tezi

Çelik,Y. (2007). *"Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Çetin Gürkan, G. (2006). *"Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması"* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Çiçek, I. (2013). *"İş Karakteristikleri, Örgüt, Grup Ve İlişkisel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri"* İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı İşletme Mühendisliği Programı Doktora Tezi

Çiçek, I. (2018). *"Özdeşleşme Ve Kişi-Örgüt Uyumunun Sağlanmasında Kurum Kültürü Ve Organizasyonal Yapı Etkisi"* Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Çoban, G. (2006). *"Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması"* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Çopur, Z., Ergüder Varlı, B., Avşar, M., Şenbaş, M. (2006). *"Ege Üniversitesi Hastanesi'nde Çalışan Ev İdaresi Personelinin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusundaki Görüşlerinin İncelenmesi"* Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9 (1), 39-53

Çorum, M. Öge, E. (2018). *"İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık*

Sektöründe Bir Araştırma" Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD) ASSAM International Refereed Journal Sayı: 10 Yıl: 2018 s:24-36

Çukur, Y. (2017). *"Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu İlişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği"* Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Dereli, Ö. (2010). *"Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi Ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama"* Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Dessler, G.,*"Human Resource Management"* , 8th Edition,Prentice Hall,New jersey, 2000, s.9-13.

Diker, İ. (2007). *"Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller Ve Geçiş Aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği)"* Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Dinç, S. (2012). *"Gelişmekte Olan Kentlerde Ulaşım Sorunlarının Sürdürülebilir Çözümleri İçin Ulaşım Ana Planlarının Önemi: Bursa Örneği"* Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Kentsel Sistemler Ve Ulaştırma Yönetimi Yüksek Lisans Tezi

Doğan, C.(2000)., *"İnsan Kaynakları Yönetimi"* Yargı Yayınevi, Yayın No:37, Ankara, s.237.

Doğan, H. (2014). *"Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma"* Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Doğan, S., Kılıç, S. (2007). *"Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi"* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37

Doğangüneş, C. (2009). *"İnsan Kaynakları Uygulamalarının Şirket Verimliliğine Etkileri ve Boydak Grubu Örneği"* Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Eğilmezkol, G. (2011). *"Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma"* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Eker, G. (2006). *"Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri"* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi

Erdem, F. (2003). *Sosyal Yaşamda Güven* Ankara: Vadi yayınları 159

Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak* Ankara: Erk Yayınları 324

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (6.basım) İstanbul: Beta yayınları 379

Erkoç, D.(2009). *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma"* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Eser, P. (2018). *"Tedarik Zinciri Yönetiminde Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirmesi Üzerine Uygulama"* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Programı Yüksek Lisans Tezi

Fındıkçı, İ. (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım 9

Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Alfa Yayınları 123

Gaga, O. (2009). *"Süreç Analizi Ve Süreç İyileştirme Metodolojisi Ve Kısıtlar Teorisi Yöntemiyle Süreç Analizi Uygulaması"* Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri

Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Sistem Mühendisliği Programı Yüksek Lisans Tezi

Gayef, A. (2006) *"Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerine Etkisi"* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Programı Yüksek Lisans Tezi

Genç, Ç. (2014). *"Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği"* Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı Doktora Tezi

Genç, K.Y. (2009) *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi Ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama"* Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Genç, N.F. (2016). *"Belediyelerdeki Ortak Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven İle İlişkisi ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği"* İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi

Govaerts, N.,Kyndt, E., Dochy, F., Baert, H. (2010). *"Influence Of Learning And Working Climate On The Retention Of Talented Employees"* The Current İssue And Full Text Archive Of This Journal İs Available AtWww.Emeraldinsight.Com/1366-5626.HtmReceived 20 April

Gülten, G. (2018). *"Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Günday, F.D. (2016). *"Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma"* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Güngör, B. (2012). *"Sürdürülebilir Ulaşım Politikaları Kapsamında İnsan Odaklı Entegre Ulaşım Yöntemi Sakarya Kenti Örneği"* Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı Kentsel Planlama Programı Yüksek Lisans Tezi

Gürüz, D., Yaylacı Özdemir, G.(2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Mediacat Yayınları 202

Gürüz, D., Yaylacı Özdemir, G. (2004). *Genel Yöneticilik* İstanbul: Mediacat Yayınları 58

Güvel, M. (2004). *"İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma"* Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Göral, R. (2007). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri* Konya: Yüce Medya Yayınları 171

Göztepe, H. (2009). *"Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon Ve Organizasyon Performansına Etkileri"* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Haman, Ö. (2016). *"Örgüt Yapısı Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma"* Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Harbalıoğlu, H. (2016). *"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma"* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Harel, G. H., And Tzafrır, S. S. (1999), *"The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance on the Firm"* Human Resource Management, Vol. 38, No: 3, pp. 185-200

Herman, R.H., Herman, J.G. (2001): *"What Companies Do Beyond The Basics To Retain Scarce Talent"*, Journal of Organizational Excellence, Vol. 20, Iss. 3, s. 35.

İldan,T. (2005). *"Bilgi Yönetiminde Bilgi Paylaşımı (Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama)"* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kantaş Sarıoğlu, M. (2014). Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli İle Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kanten, P. (2008). *"Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma"* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Karaçöl, D. (2009). *"Türk Hukukunda Gazetecinin Parasal Ve Dinlenme Hakları"* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Yüksek Lisans Tezi

Karakütük, K. (2001). *Demokratik Laik Eğitim- Çağdaş Toplum Olmanın Yolu* Ankara: Anı Yayıncılık

Karadoğan, S. E. (2003). *"Kişiler Arası İletişimde Güven Unsuru, Güven ve İkna Ölçeği"* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tanıtım ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Doktora Tezi

Karapınar, A. (2008). *"Endüstri Çalışanlarını Motive Eden Etmenlerin Maslow Ve Herzberg'ın Kuramlarına Göre İncelenmesi"* Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji, İnsan Bilimleri Ve Felsefe Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kaya, B. (2016). *"Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kaya, N. (2015). *"Öğrenen Organizasyon, Yenilik Ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kaya, N. (2016). *"Mobbingin Örgütte Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle Çalışanların İş Performansına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Doktora Tezi

Kaynak, T. Adal, Z. Atay, İ. Uyargil, C. Sadullah, Ö. Acar, A. C. Özçelik, O. Dündar, G. Uluhan, R.(1998). *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276, İstanbul s:16

Keskin, Ö. (2008). *"Türk Hukukunda İşçinin Dinlenme ve Tatil Hakkı"* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Kestek, S.B. (2016). *"Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme"* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kılıç, İ. (2002). *"Değişim Mühendisliği Sürecinde İnsan Kaynakları"* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kocakahyaoğlu, K. (2008). *"Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama (Benchmarking) Ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları"* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kolu, N. (2006). *"Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)."* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Koç, A. (2007). *"Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma"* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kulaklıoğlu, A.S. (2009). *"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama"* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Kuru, İ. (2014). *"Y Kuşağı Ve İş Yaşam Dengesi"* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi

Löle, A. (2012). *"Türk Basınında İş Tatmini Ve Sendikalaşma İlintisi: Akşam Gazetesi Üzerine Bir İnceleme"* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Ana Bilim Dalı Basın Ekonomisi Ve İşletmeciliği Doktora Tezi

Martın-Alcazar, F., P. M. Romero-F. And Sanchez-Gardey, G. (2005), *"Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives"*, International Journal of Human Resource Management, 16:5.

Mello Jeffrey, A. (2002), *"Strategic Human Resource Management"* South Western Thomson Learning, Ohio. S:38

Memmott, L. (2002) *"Retaining and Motivating Employees"* Washington Tree Fruit Postharvest Conference pp:2

Mossavı, S.M. (2014). *"Psikolojik Güçlendirme ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma"* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik* İstanbul: Türkmen Kitabevi, 324

Mutlu, O.T. (2009). *"Spor İşletmelerinde Öğrenen Organizasyon Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi"* Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi

OECD (1999), "*The economic and Social Impact of Electronik Commerce*" Priliminary Findings and Research Agenda, Organisation For Economic Coperation and Development'' vol:40

Mütevellioğlu, N. (2009). "*Sosyal Haklar Ve Emeğin Meta Niteliğinin Sınırlandırılması"* I. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu Antalya s:142

Nemli, H. (2007). "*Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma"* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Olalla, M. F. (1999). *"The Resource-based Theory and Human Resource"* International Advanced in Economic Research. Vol.5, Issue:1, February,1999

Ortabaşı, A. (1983). *"Yönetimde Bir Araç ve Yöntem Olarak Grup Çalışmaları Çeşitli Kurum ve İşletmelerde Grup Çalışmalarının Dinamik Gücünden Yararlanma İmkan ve Yolları"* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi

Ödemiş, G. (2018). *"Kadın Girişimcilerin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma: İzmir İli Örneği"* İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Öğüt, A. (2001) *Bilgi Çağında Yönetim* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 73

Öğüt, A. Akgemci T. Demirel M. T.(2004). *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci"* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 12 S.282

Ölmez, Y. (2008). *"Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi"* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Örücü, E. (2002). *"Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri"* Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2), 119-132

Özbakış, M.A. (2001). *"Yatay-Dikey Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ekip Çalışması Üzerine Etkisi"* Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi

Özbek, M.F. (2006). *"Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven Ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye Ve Kırgızistan Uygulaması"* Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı Doktora Tezi

Özdemir, İ. (2007) *"Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma Ve Model Önerisi"* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Özdevecioğlu, M. (2003). *"Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma"* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, 77-96

Özenir, İ. (2015). *"Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme"* Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Özgür, G.; Babacan Gümüş, A.; Durdu, B. (2010) *"Evde ve Yurtta Kalan Üniversite Öğrencilerinde Yaşam Doyumu"*, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, I/1, s. 25-32.

Özkalp, E. Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (6. Baskı). Bursa: Ekin Yayıncılık 511

Özker, R. (2017). *"Ekonomik Ve Sosyal Haklar Özelinde İnsan Hakları Uygulamaları (Türkiye Örneği)"* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Özkılıçcı, G. (2011). *"Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma"* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı

Öztürk, A. (2005). *"İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama"* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Öztürk Çınaroğlu, Ç. (2010). *"Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansına Etkisi"* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Pehlivan, B. (2008). *"İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma"* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Pekşen, T. (2007). *"İşletme İçi İletişim ve İş Tatmini İlişkisinin Lojistik Sektöründe İncelenmesi"* Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi

Pınarbaşı, C. (2007). *"Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma"* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Pulur, B. (2006). *"Çalışanların Motivasyonunda Adalet Algısı İş Doyumu İlişkisi"* Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Platonova, E. A (2005). *"The Relationship Among Human Resource Management, Orginazational Culture, And Organizational Performance"* A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philisophy, Graduate Faculty of The University of Alabama at Birmingham, Birmingham, Alabama, USA, 2005

Sandhya, K. Kumar, D.P. (2011) *"Employee Retention By Motivation"* İndian Journal of Science and Technology Vol:4 No:12

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* Bursa: Ezgi Kitabevi 2-8

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş. 168-245

Sağlam Arı, G. (2003). *"Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttır mı?"* Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 17-36

Sayın, M. (2017). *"Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin İş – Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma: Diyarbakır Örneği"* Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi

Selimoğlu, N. (2005). *"Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü Ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma"* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Sertpolat, R. (2013). *"Eğitim Kurumlarında Kurum Kültürü Ve Okul Yöneticilerinin Kurum Kültürü Oluşturma Yeterlik Düzeyleri (Adıyaman İli Besni İlçesi Eğitim Kurumları Üzerine Bir Uygulama)"* Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Sucubaşı, B. (2008). ''Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi Ve Bir Alan Araştırması" İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi

Süngü, A. (2004). *"İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma"* Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Sünter, A.T. Canbaz, S. Dabak,Ş. Öz H. Pekşen,Y. (2006). *"Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri"*, Genel Tıp Dergisi, XVI/1, s. 9-14.

Soyalın, M. (2013). *"Öğrenen Organizasyon Algısı İle Örgütsel Yenilik Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama"* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Smilansky, J. (2002). *Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler* Çev: Atakan D. İstanbul: Epsilon Yayınları 94

Şimşek, M. Ş.,Öge S. (2000). *İnsan Kaynakları Ders Notları* Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım 31

Tahiroğlu, F. (2003). *"Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* (2. Baskı) İstanbul: Hayat Yayınları 112

Tecim, V., Gökşen, Y. (2009). *"Bilişim Teknolojilerinin Üniversitelerde Etkin Kullanımı Üzerine Bir Çalışma"* Journal of Yasar University, Cilt: 4 Sayı:14 s:2237-2256

Tikici,M., Akdemir, B. (2002).*"Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama"*; 10. Uluslararası Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı; Antalya, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları, s.861

Tokol, Aysen, (2000). *"Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri"* İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2000, http://www.isguc.org.

Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası* İstanbul: İ.Ü. Basımevi 5

Tufan, B., Sayar Ö., Koçyıldırım, G.(2009). *"Sosyal Bir Hak Olarak Sosyal Hizmet"* I. Uluslararası Sosyal Halklar Sempozyumu. Antalya s:77

Tunçer, M. (2017). *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği"* İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Turan, M. (2011). *"Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim* Ankara: Seçkin Yayıncılık 124

Uçar, İ. (2018). *"İşletmelerde Çatışma Yönetimi Tarzları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi Ve Bir Araştırma"* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Ulutaş, S. (2015). *"Algılanan Şirket Desteğini Etkileyen Faktörler Ve Algılanan Şirket Desteği İle Çalışan Bağlılığı Arası İlişki"* İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi.

Uranbey, E. (2018). *"Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi"* Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi

Uslu, A. (2012) *"Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması"* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Yağcı, E. (2014). *"Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama"* Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi

Yakın, B. (2017). *"Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi"* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Yalçın, Ş. (2002).*"Bilgi ve Değer"* Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyum Bildirileri Ankara Vadi Yayınları Sayı:31 s:42

Yalnız, Ç.E. (2006). *"Değişim Mühendisliği Ve Uygulaması"* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Yayla Gök, N. (2016). *"Değişim Mühendisliği (Bpr) Ve Örnek Uygulamalar"* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Yetimaslan S. (2010) *"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama)"* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD. Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, İ. (2015). *"Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma"* Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* Ankara: Gazi Kitabevi 19

Yürür, S. (2005). *"Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama"* Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi

Ek 1: Araştırma Envanter Formu (Çalışanlar için)

Sayın İlgili;
Bu envanter, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen uygulama projesinin bir bölümü olup kişisel olarak ve içtenlikle yanıtlamanızı gerektirmektedir. Envanterin hiçbir bölümüne kimlik bilgilerinizi kesinlikle **yazmayınız.** Yanıtlarınız sonucunda bulunduğunuz kuruma ait yalnızca genel anlamda bilgiler elde edilecek olup, verilerin analizi ile elde edilecek sonuçlar bilimsel platformda tartışılacaktır.
Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız.
Katılımınız için teşekkür ederiz.

Hazırlayan:
Paz. Per. Alan Şefi
Gonca TEKE BAYBURAN

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi
Işık ÇİÇEK

Demografik Bilgiler
Yaşınız: ( ) 20-30 ( ) 31-40( ) 41-50( ) 51-60

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
Eğitim Durumunuz: ( ) Lise( ) Ön Lisans-2 yıllık( ) Lisans- Fakülte( ) Lisans Üstü

Bu iş yerindeki çalışma süreniz	Toplam iş deneyiminiz	Bu iş yerinde şu an yaptığınız işteki çalışma süreniz	Kurum içi pozisyonunuz	Doğrudan bağlı olduğunuz ilk yöneticiniz ile ne kadar süredir ast-üst ilişkisi içinde çalışıyorsunuz?
( ) 6 aydan az	( ) 1 yıldan az	( ) 6 aydan az	( ) Üst kademe yönetici	( ) 6 aydan az
( ) 6 ay – 1 yıl	( ) 1 – 5 yıl	( ) 6 ay – 1 yıl	( ) Orta kademe yönetici	( ) 6 ay–1 yıl
( ) 1- 5 yıl	( ) 6 – 10 yıl	( ) 1- 5 yıl	( ) Alt kademe yönetici (kendisine en az bir ast bağı olma durumu	( ) 1- 5 yıl
( ) 6-10 yıl	( ) 11–15 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) Yönetici pozisyonunda değilim. Bana bağlı bir astım bulunmamaktadır.	( ) 6-10 yıl
( ) 11-15 yıl	( ) 16 – 20 yıl	( ) 11-15 yıl		( ) 11-15 yıl
( ) 15 yıl üzeri	( ) 20 yıl üzeri	( ) 15 yıl üzeri		( ) 15 yıl üzeri

BÖLÜM I
Aşağıda yer alan etmenlerden birini seçiniz

1.Aşağıdaki etmenlerden hangisi sizce kurumda çalışmayı sürdürme adına görece olarak daha önemlidir?

a)Yaptığım İş b) Çalıştığım Kurum c) Kişisel Özellikler

2. Aşağıdaki etmenlerden hangisi sizce kurumda çalışmayı sürdürme adına görece olarak daha önemlidir?

a)Birey olarak kendimle ilgili gereklilikler

b)Çalıştığım birim özelinde bana düşen gereklilikler
c)Yer aldığım kurum genelinde bana düşen gereklilikler

3. Aşağıda birey olarak çalıştığınız kurumdan beklentileriniz ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 8'e kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) İşyerine ( ) Ücret ( ) Ödüllendirme
( ) Çalışma şartları ( ) Adil Davranış ( ) Kariyer gelişim fırsatları
( ) İnisiyatif kullanabilme ( ) Bağımsız çalışabilmem ve karar vermede özgürlük

4. Aşağıda birey olarak yaptığınız işin size sundukları ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 5'e kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) Saygın bir statü kazandırması ( ) Beceri çeşitliliği ( ) İş güvenliği
( ) Yetkinliklere dayalı kişiye özel iş tanımları ( ) İş güvencesi

5. Aşağıda birey olarak çalıştığınız kurumda yaptığınız işteki kişisel beklentileriniz ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 4'e kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) Takdir edilme çabası ( ) Yetkinliklere uygun çalışma şartları
( ) Tatmin olma derecesi ( ) Bilgi yetenek beceri ve kişi uyumu

6.Aşağıda çalışma grubunuz/biriminiz/departmanınızda kurumunuz ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 7'ye kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) Fikir üretme ve uygulama fırsatları ( ) Takım çalışması fırsatları ( ) Bilgi paylaşımı
( ) Grup içi inovasyon ( ) Geri bildirim ( ) Kalite yönetimi
( )Yönetici ile iletişim

7.Aşağıda çalışma grubunuz/biriminiz/departmanınızda kurumunuz ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 5'e kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) Grup Performansına Katılım ( ) İşte Özerklik ( ) İşte Grupla Karşılıklı Bağımlı Olma
( ) Grup Birlikteliği ( ) Gruba Bağlı Çalışma

8.Aşağıda çalışma grubunuz/biriminiz/departmanınızda kurumunuz ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 6'ya kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) Başkaları için bir şeyler yapabilme ( ) Sorumluluk alabilme ( ) Grup içi ödüllendirme
( ) Çalışma arkadaşları ile anlaşabilme ( ) Başkaları ile olumlu etkileşim( ) Grup ile özdeşleşme

9.Aşağıda çalıştığınız ve ait olduğunuz işletme ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 6'ya kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) Kurumum kendi deneyimlerinden ders çıkarabilmesi ( )Sendikal hareketler ve toplu sözleşmeler
( )Kurumumun çalışanları kaybetmemek için yaptığı çalışmalar
( )Kurum kültürü ve kurum içi iletişim
( ) Kurumun sektörel değişimleri yakından izlemesi ve uyarlama kabiliyeti
( )Kurumumda dinlenme ve sosyal aktivite alanlarının var olması

10.Aşağıda çalıştığınız ve ait olduğunuz işletme ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 6'ya kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) Performans Primi( ) Kurumun çalışanlarının iş kararlarını uygulayabilmesi
( ) Ücret Politikası ( ) Çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimler
( ) Dinleme fırsatları sunulması ve performans ( ) Yetki ve sorumlulukta eş düzeyli bir yaklaşım

11.Aşağıda çalıştığınız ve ait olduğunuz işletme ile ilgili faktörler yer almaktadır. Bu maddeleri 1'den 7'ye kadar önem derecesine göre sıralayınız. . (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) İşim ve özel yaşamımı dengede tutabilme fırsatı ( ) Doğru karar verebilme imkanı
( ) Kararlara ortak olma ve vicdanı sorumluluk taşıma düzeyi ( ) İş garantisi
( ) Özgün olabilme ve kendi yöntemlerimizi kullanabilme imkanı( ) Esnek çalışma saatleri
( ) Adil ücret ve çalışanların beklentilerini karşılayabilme

Ek 2: Araştırma Envanter Formu (İnsan kaynakları yetkilileri için)
Sayın İlgili;
Bu envanter, Akdeniz Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen uygulama projesinin bir bölümü olup kişisel olarak ve içtenlikle yanıtlamanızı gerektirmektedir. Envanterin hiçbir bölümüne kimlik bilgilerinizi kesinlikle **yazmayınız**. Yanıtlarınız sonucunda bulunduğunuz kuruma ait yalnızca genel anlamda bilgiler elde edilecek olup, verilerin analizi ile elde edilecek sonuçlar bilimsel platformda tartışılacaktır.

Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız.
Katılımınız için teşekkür ederiz.

Hazırlayan:
Paz. Per. Alan Şefi
Gonca TEKE BAYBURAN

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi
Işık ÇİÇEK

Demografik Bilgiler

Bu iş yerindeki çalışma süreniz:
( ) 6 aydan az ( ) 6 ay – 1 yıl ( ) 1- 5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl üzeri

Toplam iş deneyiminiz:
( ) 1 yıldan az ( ) 1 – 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11–15 yıl ( ) 16 – 20 yıl ( ) 20 yıl üzeri

BÖLÜM I

Aşağıda yer alan insan kaynakları fonksiyonları iyi çalışanları elde tutmada ne derecede daha etkilidir?

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

1	2	3	4	5	6
Hiçbir zaman	**Hemen hemen hiç**	**Seyrek olarak**	**Bazen**	**Çoğu zaman**	**Her zaman**

		1	2	3	4	5	6
1	İnsan kaynaklarının kendi içindeki organizasyonu						
2	Ücretlendirme						
3	Kariyer yönetimi						
4	İşe alım prosedürleri						
5	Eğitim ve geliştirme programı						
6	Performans yönetimi						
7	Kişilerin gerek odaklı iş tanımlarının, yetki ve sorumluluk alanlarının oluşturulması						
8	İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları						

9	Toplu pazarlık-Sendikanın olması						

BÖLÜM II

İyi çalışanların kurumdan ayrılması ile aşağıda verilen olumsuz durumların olası etkilerini verilen değerlendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

1	2	3	4	5	6
Önemli değil	**Az önemli**	**Kısmen önemli**	**Orta düzeyde önemli**	**Büyük ölçüde önemli**	**Çok önemli**

		1	2	3	4	5	6
1	Yeni iş gücünün adaptasyonunun zaman alması						
2	Yeni iş gücünün işi öğrenme ve verimliliğinin düşük olması						
3	İşten ayrılmaların kurum içi güvensizlik/huzursuzluk oluşturması						
4	İşten ayrılmaların kurum içi iş güvencesi kaygısı oluşturması						
5	İşten ayrılmaların grup/takım çalışmalarını bozması						

III. BÖLÜM

Performansı yüksek düzeyde olan çalışanların kurumda çalışmaya devam etmeleri ile aşağıdaki yararlar ne derecede ortaya çıkmaktadır? Bu maddeleri 1'den 9'a kadar önem derecesine göre sıralayınız. (1:En Önemli Değeri gösterir)

( ) Norm kadro
( ) Geleceğe yönelik insan kaynakları planlamasının doğru yapılması
( ) Arzu edilen kurum kültürü inşası
( ) Kurumsal öğrenmenin performansa yansıma
( ) Takım çalışmalarında etkileşimin olumlu olarak artması
( ) Bireyin/grubun/kurumun olumlu etkilerin ortaya çıkmasına olan katkıları
( ) Çalışanlara doğru yatırımı yapmak
( ) Eğitime yapılan yatırımın geri dönüşü
( ) Arzu edilen değişime katkı sağlaması

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Gonca TEKE BAYBURAN

Doğum Yeri-Tarihi: K.Maraş/Afşin - 06.11.1988

Eğitim Durumu:

Lise: Mersin/Gülnar Çok Programlı Lise, Mersin 2005

Lisans: Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi, Pazarlama Öğretmenliği, Ankara, 2013.

Yabancı Dil: İngilizce

İş Deneyimi:

Haziran 2012-Eylül 2013 İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, Bağcılar Sosyal Güvenlik Merkezi, Memur.

Eylül 2013-Halen, Milli Eğitim Bakanlığı, Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Alanya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Arıkan Yılmaz Dim MTAL, Pazarlama ve Perakende Öğretmeni ve Alan Şefi

2014-2015-2016-2017 Eğitim Öğretim Yılları, Güz ve Bahar Dönemleri, Alanya ALTSO Meslek Yüksek Okulu Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü Öğretim Görevlisi (Görevlendirme)

2014-2015-2016-2017 Eğitim Öğretim Yılları, Güz ve Bahar Dönemleri, Alanya ALTSO Meslek Yüksek Okulu Muhasebe ve Vergi Bölümü Öğretim Görevlisi (Görevlendirme)

Okuttuğu Dersler:
Lise:
Pazarlama Perakende Alanı'na ait olan bütün Meslek Dersleri

Önlisans:
Banka ve Sigorta Pazarlaması
Genel Ekonomi
Kamu Maliyesi
Nakliyat Sigortaları
Reasürans
Dış Ticaret
Vergi Uygulamaları

E-Posta:goncateke@hotmail.com
İş adresi: Arıkan Yılmaz Dim MTAL Fığla mah. Alanya-Antalya
İş telefonu: 0242 512 10 07