

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
KARİYER PLANLAMASI ÜZERİNE ETKİSİ: AKADEMİSYENLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Erkan POLAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI:
Prof. Dr. Rifat İRAZ

KONYA, 2022

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
KARİYER PLANLAMASI ÜZERİNE ETKİSİ: AKADEMİSYENLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Erkan POLAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI:
Prof. Dr. Rifat İRAZ

KONYA, 2022

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında her türlü destek ve emeklerini esirgemeyen, beni cesaretlendiren, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyacağım değerli danışmanım Prof. Dr. Rifat İRAZ'a,

Tez çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen Ars. Gör. Nusret ÇİFTÇİ'ye,

Olumlu tavırlarıyla ve nasihatleriyle bana moral veren kıymetli hocam Prof. Dr. Aykut BEDÜK'e

Çalışmam boyunca beni motive eden ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Serap KALFAOĞLU' na teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimim boyunca yanımda duran ve beni cesaretlendiren, sabır ve anlayışla beni destekleyen kıymetli arkadaşım Katibe AKYOL'a sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak bütün hayatım boyunca benim yanımda olan, aldığım bütün kararları her zaman destekleyen, "En büyük yatırım insandır" diyen, maddi ve manevi olarak arkamda duran canım abim Vahyettin POLAT'a şükranlarımı sunar ve sonsuz teşekkür ederim.

Erkan POLAT



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Erkan POLAT
	Numarası	184927012008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim ve Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Rifat İRAZ
	Tezin Adı	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların kariyer planlaması üzerine etkisini incelemektir. Dünyanın hızlı bir şekilde gelişmesi sonucunda her geçen gün iş hayatında farklı değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, çalışanlarının kariyer planlarının doğru bir şekilde belirlenmesi, örgütler de rakip firmalar karşısında üstünlük elde etmeleri yönünde stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçlarının giderilmesi için örgütlerde kariyer yönetimi kavramı ve stratejik insan kaynakları kavramı ortaya çıkmıştır. Şirketlerin devamlılığının sağlanması için, örgüt hedeflerinin ve bireylerin kariyer hedeflerinin birbiri ile örtüşmesi gerekmektedir. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların kariyer planlaması üzerinde etkisinin olup olmadığını merak uyandırıcı olmuştur. Belirlenen amaç doğrultusunda Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 531 akademik personelden, anket yoluyla değişkenlere ilişkin ölçek ifadelerini cevaplamaları istenmiş sonrasında veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermiş, kariyer planlaması da çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermiş, stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkilerin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlaması, Akademisyen.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Erkan POLAT
	Numarası	184927012008
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim ve Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Rifat İRAZ
	Tezin İngilizce Adı	The Effect Of Strategic Human Resources Management On The Career Planning: A Research On Academics

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of strategic human resources management on career planning of employees. As a result of the rapid development of the world, different changes occur in business life every day. In order for organizations to reach their goals, it is necessary to determine the career plans of their employees correctly, and to determine strategies for organizations to gain superiority over rival companies. In order to meet these needs, the concept of career management and the concept of strategic human resources have emerged in organizations. In order to ensure the continuity of the companies, the goals of the organization and the career goals of the individuals should overlap with each other. Therefore, it has been interesting to see whether strategic human resources management has an effect on the career planning of employees. In line with the determined purpose, 531 academic staff working at Selçuk University were asked to answer the scale statements about the variables by means of a questionnaire, and then the data were analyzed with the SPSS 22.0 program.

As a result of the research, strategic human resources management showed a significant difference according to the ancestry demographic characteristics of the employees, career planning also showed a significant difference according to the socio-demographic characteristics of the employees, and it was found that strategic human resources management had significant effects on the career planning of the employees.

Keywords: Human Resources Management, Strategic Human Resources Management, Career Planning, Academician.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	5
1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	7
1.2.1.İnsan Kaynakları Planlaması	7
1.2.2.İşgören Bulma	15
1.2.3.İşgören Seçme	20
1.2.4.Performans Değerleme	27
1.2.5.Ücret Yönetimi	30
1.2.6.Endüstriyel İlişkiler (İşçi- İşveren İlişkileri)	37
1.2.7.İş Güvenliği Ve İşgören Sağlığı	41
1.3. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı	42
1.4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	45
1.5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	46
1.6.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	48
1.6.1. Evrensel Yaklaşım.....	48
1.6.2.Durumsal Yaklaşım.....	49

1.6.3.Kaynaklara Dayalı Yaklaşım.....	49
1.6.4.Yapısal Yaklaşım	50
1.6.5. Biçimlendirme Yaklaşımı.....	50
1.7.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	51
1.8.Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	52
1.9.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamaları.....	53
İKİNCİ BÖLÜM: KARIYER PLANLAMASI.....	56
2.1. Kariyer İle İlgili Kavramlar	56
2.2.Kariyer Planlaması	57
2.2.1.Kariyer Planlamasının Önemi	59
2.2.2.Kariyer Planlamasının Amaçları	61
2.2.3.Kariyer Planlamasının Aşamaları.....	64
2.2.4.Kariyer Planlama Sistemi	65
2.2.4.1.Örgütsel Kariyer Planlaması.....	66
2.2.4.2.Bireysel Kariyer Planlaması	68
2.2.5.Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler	69
2.2.6.Kariyer Planlamasının Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNE ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	75
3.1. Araştırmanın Amacı	75
3.2. Araştırmanın Önemi.....	75
3.3. Araştırmanın Konusu	76
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	76
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	77

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	78
3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	78
3.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	82
3.9. Etik Kurul Onayı.....	82
3.10. Araştırmanın Bulguları.....	83
3.10.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	83
3.10.2. Araştırma Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi	85
3.10.3. Araştırma Verilerinin Normallik Analizi	87
3.10.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
3.10.5. Fark Testleri	89
3.10.5.1. Cinsiyete Göre Farklılaşma	89
3.10.5.2. Medeni Duruma Göre Farklılaşma	91
3.10.5.3. Yaş'a Göre Farklılaşma	92
3.10.5.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma	95
3.10.5.5. Kurumda Çalışılan Süreye Göre Farklılaşma	97
3.10.5.6. Unvana Göre Farklılaşma	100
3.10.5.7. Aylık Maaşa Göre Farklılaşma	103
3.10.6. Korelasyon Analizi	105
3.10.7. Regresyon Analizi	107
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKÇA.....	120
EK-A: ANKET FORMU	135

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi	84
Tablo 3. Kariyer Planlaması Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi.....	84
Tablo 4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları	85
Tablo 5. Kariyer Planlaması Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları	86
Tablo 6. Normallik Testi	87
Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=531).....	88
Tablo 8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	89
Tablo 9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması.....	91
Tablo 10. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Yaşa Göre Farklılaşması.....	92
Tablo 11. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması.....	95
Tablo 12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Kurumda Çalışılan Süreye Göre Farklılaşması	97
Tablo 13. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Unvana Göre Farklılaşması	100
Tablo 14. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Aylık Maaşa Göre Farklılaşması	103
Tablo 15. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 16. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 17. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumları	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	79
--	----



GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin gelişimi ile birlikte kurumsal ve orta ölçekli işletmeler büyüme faaliyetlerini hızlandırmak için rakiplerine karşı daha sağlam durma, personel seçimi gibi konulara daha çok önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerde teknik ilerlemenin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi insan seçme ve yönetilme konularında zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu noktada, stratejik insan kaynakları yönetiminin özellikleri ve donanımları önemli bir yere sahiptir.

İşletmeler, uyguladıkları insan kaynakları yönetimine ilişkin politikaları kendi içlerinde oluşturmayı amaçladıkları bir yapıdan, yeni bir düşünce biçimi ile vizyon bağlamında stratejik düşünen ve esnek yapıda bir yapıya geçişi amaçlamaktadır. Günümüzde küresel olarak süren yoğun rekabet koşullarında ayakta kalmak mecburiyetindedir. Küresel alanda rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için işletmelerdeki mevcut insan kaynağı bilgisinden ve becerisinden en üst düzeyde faydalanılması, çalışanların işe yönelik motivasyonlarının temin edilmesi ve verimliliğin yükseltilmesi gerekmektedir.

İşletmeler insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işletme yapıları ile hedeflerine, amaçlarına ulaşmada kolaylık elde edebilmektedir. Geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi sağlayan değişim ve dönüşüm, hızlı bir biçimde değişen çevre şartlarına yetişememektedir. İşletmelerin çağa ayak uydurabilmesi, rekabet edebilmesi için değişmesi bir zorunluluktur ve bu da insan kaynakları alanında stratejik bir bakış açısını gerekli hale getirmektedir. Yönetim tekniklerindeki değişiklikler ve üretim süreçleri ile hızlı bir biçimde yoğunluk kazanan rekabet, işletmelerin yönetim yaklaşımlarını değiştirmekte ve insan kaynakları yönetimini işletme için stratejik bir unsur haline getirmektedir. Stratejik yaklaşım çerçevesinde insan kaynakları yönetimi organizasyon yapısı ile bütünleşen, vizyon, misyon ve amaçların bütün birimlerde yaşamasını ve fark edilmesini sağlayan güçlü bir merkez haline gelmelidir.

Günümüzün ekonomik koşullarının getirmiş olduğu zorluklarında sonucunda çalışan sayısı fazla olan şirketler, mevcut çalışanlarının motivasyonunu sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanların motivasyonları sağlanmasında, onların kariyer

planlamaları etkili olmaktadır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi, kariyer planlaması kavramları detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde stratejik insan kaynakları yönetimi, gelişimi, işlevleri, planlaması, özellikleri ve uygulamaları incelenmektedir. İkinci bölümde kariyer planlaması, kariyer planlamasının önemi, amaçları, aşamaları detaylı bir biçimde ele alınmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise akademisyenler üzerinde bir araştırmaya yer verilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir kuruluşun çalışanlarını işe alma, dağıtma ve yönetme uygulamasıdır. İnsan kaynakları yönetimi kısaca insan kaynakları olarak adlandırılır. Bir şirketin veya kuruluşun İK departmanı genellikle çalışanları ve kuruluşun çalışanları ile ilişkilerini yöneten politikaları oluşturmaktan, yürürlüğe koymaktan ve denetlemekten sorumludur (Gök, 2006, s. 27-29).

İnsan kaynakları, kavramsal olarak ilk defa Springer (1817) tarafından ele alınmıştır. İnsan yönetimi fikri ise Taylor ve Fayol'un fikirleri sayesinde ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin İngilizce karşılığı 'Human Resource Management' şeklindedir. Türkçe'de bu kelime, personel yönetimi, çalışan ilişkileri olarak kullanılmaktadır (Yıldırım, 2013, s. 17).

İnsan kaynakları yönetimi için geçmişten günümüze birçok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Sanayileşmenin sonucu olarak, bu kavram kademeli olarak, uzmanlaşarak günümüze ulaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin temel hedefleri doğrultusunda mevcut olan insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı, çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyerek gidermeyi hedeflemektedir (Güney, 2014, s. 25).

İnsan kaynakları yönetimi, yeni personel seçimi, işe alım süreci ve mevcut olan personellerin günümüz şartlarına uygun bir şekilde gelişimini sağlamayı amaçlamaktadır. İşletmeler çalışanlarını motive ederek daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin diğer alanlarda olan politikaları ile uzmanlaşarak, çalışanlara katkı sağlamaktadır (Çetin, 2012, s. 56).

İnsan kaynakları yönetimi, iş gören ilişkilerini yapısal bir durum içine alan insana odaklanmış bir süreçtir. Aynı zamanda kurumun kültüre uygun olan yeni politikalar geliştirerek yönetimde kilit bir rol üstlenmektedir (Fındıkçı, 2003, s. 27).

İnsan kaynakları yönetimi, çeşitli açılardan geliştirilmiş bir kavramdır. Bratton ve Gold'a (2017) göre insan kaynakları yönetimi, uzun vadeli rekabet avantajı elde

etmek için insanların güçlü yanlarından yararlanma gerekliliğini vurgulayan iş ilişkileri yönetimine stratejik bir yaklaşımdır. Bu, bir dizi entegre işe alım politikaları, stratejileri ve uygulamaları hayata geçirilerek gerçekleştirilir. Araştırmacılar tarafından vurgulanan insan kaynakları yönetimi sorumlulukları, planlama, kadrolama, seçim, değerlendirme ve performans yönetiminin yanı sıra ödül yönetimi, geliştirme, çalışan ilişkileri, sağlık ve güvenlik ve sendika yönetimi ilişkilerini içermektedir (Boxall & Purcell, 2003).

Öte yandan insan kaynakları yönetimi, Mondy ve arkadaşlarına (2005) göre herhangi bir firma için hayati öneme sahiptir ve yalnızca personel işe almak ve işten çıkarmaktan çok daha fazlasını içerir. İnsan kaynakları yönetimi, günümüzün ileri görüşlü organizasyonlarında gelecek için stratejik planlar geliştirmenin yanı sıra insan kaynaklarının işe alınması, yönlendirilmesi ve yönetimi ile ilgilidir. Etkili insan kaynakları yönetimi, insan yeteneğini geliştirerek insanları kuruluş için daha değerli hale getirir (Demirkaya, 2018, s. 19-21).

İnsan kaynakları yönetimi, bir iş değişiminin veya daha geçici bir sözleşme düzenlemesinin bir parçası olarak tam koordineli insan projesinin, insan çabalarının, yeteneklerinin, bilgilerinin ve taahhüt edilen davranışlarının en verimli idari kullanımı olarak tanımlanır. Organizasyonun gelecekte de devam etmesi ve amaçlarına ulaşması için gereklidir (Watson, 2010).

O'Donnell ve arkadaşları (2011) İnsan kaynakları yönetimini “bir şirketin personelinin veya insan kaynağının yönetimi” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca personel alımı, işe alım, eğitim, gözden geçirme, ödüllendirme ve takip ile kariyer planlamasından da sorumludur.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara işletmenin varlıkları olarak vurgu yapan çalışan yönetimidir. Bu bağlamda çalışanlara bazen insan sermayesi de denilmektedir. Buradaki amaç diğer iş varlıklarında olduğu gibi, çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanmaktır. Ayrıca yatırım getirisini en üst düzeye çıkarmak ve riski azaltmaya çalışmaktadır.

Bir işyerindeki insanları organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek ve kültürü güçlendirmek için yönetmek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rolüdür.

İnsan kaynakları yönetimi etkili bir şekilde yapıldığında, şirketin hedeflerini ilerletmeye çalışan insan kaynakları yöneticileri, gerekli becerilere sahip yeni profesyonelleri işe almanın yanı sıra hedeflere ulaşmak için var olan çalışanların eğitimine ve gelişimine yardımcı olabilir (Barutçugil, 2004, s. 39-41).

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

“İnsan kaynakları yönetimi” kavramı, 1990 yılından bu yana yaygın olarak kullanılmaktadır. Bundan önce genellikle “personel yönetimi” olarak bilinmekteydi. 1920’lerde açıkça tanımlanmış bir alan olarak ortaya çıkan personel yönetimi, büyük ölçüde çalışanları işe alma, değerlendirme, eğitim ve ücretlendirmenin teknik yönleriyle ilgiliydi (Bingöl, 2006, s. 47-56).

İnsan kaynakları yönetimi, küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim gibi faktörlerin bir sonucu olarak 1970’lerin sonlarında Amerikan iş örgütlerinin deneyimlemeye başladığı rekabet baskılarındaki önemli artışa yanıt olarak gelişmiştir. Bu baskılar, firmaların stratejik planlamaya çevre koşullarında gelecekteki değişiklikleri tahmin etme ve organizasyonun çeşitli bileşenlerini organizasyonel bir şekilde etkinliği teşvik etmiştir. Personel yönetimi olarak da adlandırılan insan kaynakları yönetimi, çalışanların bireysel, grup ve örgütsel hedeflere ulaşmak için etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak için bir kuruluş tarafından üstlenilen tüm faaliyetleri yürütmeye başlamıştır (Demirkaya, 2018, s. 19-21).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının şekillenmesi dünyanın tarım toplumundan sanayi toplumuna geçmesi ile başlamıştır. Tarım toplumlarındaki üretim faaliyetlerinin aile işletmeleri gerçekleştirmektedir. Bu yöntem sayesinde işler babadan evlada geçerek devam etmekteydi. İnsanlar bu üretim süresi boyunca beslenme olanakları, iş güvenliği, emeklilik gibi imkanlara sahip değillerdi. Özellikle küçük işletmelerde usta ve çırak ilişkisi sürmekteydi. İşe yeni başlayan insanlar ilk aşamada çırak olurlar, zamanla işi öğrenirler ve kalfa olurlar. En son aşamada ise öğrendikleri işleri başkalarına öğretirken usta olurlar. İşletmelerde herhangi bir yasanın olmaması, işçilerin işverenlerin ağızından çıkan sözlere göre hareket etmesine neden olmaktaydı ve işçiler herhangi bir hak iddia edemezlerdir. Bu işletme sistemi 1800’lü yıllara kadar devam etmiştir (Güney, 2014, s. 39).

1890'li yıllarda sanayi devrimin oluşması sonucunda dünya tarımda makineleşmeye geçmeye başlamıştır. Fabrika sistemine geçilmesi insan kaynakları yönetiminin temelini atılmasına neden olmuştur. 1900 – 1920'li yıllarda savaş sonrası dönemde üretime olan ihtiyaç artmıştır ve daha fazla fabrika kurulmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda geleneksel olan tarım sisteminden çıkılmıştır ve yeni iş gücüne ihtiyaç oluşmuştur. Fabrikalarda ortaya çıkan ihmal sorununa çözüm olarak Midvale çelik fabrikasında Taylor tarafından Bilimsel Yönetim adında personel yönetimi fikri ortaya atılmıştır. Bu fikir, işe alınacak çalışanların seçilmesi, oryantasyon süreci, iş yapma yöntemlerinin belirlenmesi gibi süreçleri içermektedir (Ergeneli, İlsev, & Camgöz, 2014, s. 51).

Sanayileşme sürecine kadar olan süreçte tüketim daha fazla görülmektedir. Sonraki süreçte seri üretim başlamıştır ve personel kavramı ortaya çıkmıştır. Bu değişimleri sonucunda, personel işlerinin yönetilmesi ihtiyacı oluşmuştur. İlk insan kaynakları 1911 – 1930 yıllarından personel işleri tarafından takip edilmekteydi. Dönemin temsilcileri arasında Peter Drucker ve McGregor bulunmaktaydı (Güney, 2014, s. 19).

1980 yılından sonraki süreçte personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Günümüzde, teknoloji gibi gelişimler sonrasında insan kaynakları yönetiminin özellikleri değişmiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı işletmelerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda kademeli bir şekilde günümüze ulaşmıştır. 2000'li yıllar sonrasında bu kavram çalışanların geleceklerine yön vermede etkili bir unsur olarak kabul edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların ve işletmelerin geleceği konularında söz sahip olmaya başlamıştır. Küreselleşme ve rekabetin artması sonucunda, insan kaynakları yönetiminin yapısı gelişmiştir. Günümüzde insan kaynakları yönetimin önemi herkes tarafından kabul edilmektedir. Şirket çalışanları bireysel performans yerine örgüt kültüre ve amaçlarına uygun performanslar ortaya koymaya başlamıştır. Gelişmeler sonucunda, insan kaynakları yönetimi artık stratejiler geliştirme ve uygulama düzeyini almak ihtiyacı duymaktadır. Bilgi çağının getirmiş olduğu sorumluluklar sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (Karavai, 2014).

1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını yedi grupta toplamak mümkündür. Aşağıda bu fonksiyonlar detaylarıyla açıklanmıştır.

1.2.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluklarından biri olan planlama kurumun çalışan ihtiyacının tahmini için gerekli faaliyetlerin karşılanmasıdır. Başka bir ifadeyle, doğru zamanda, ihtiyaç duyulan çalışanların istihdam edilme sürecidir (Atak, 2014, s. 85). Bir grup prosedürden oluşan planlama, yakın ve uzak gelecekteki eylemlerin belirlenmesini, tercihlerin bir sıraya dizilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanır (Cesur, 2015, s. 95).

İnsan kaynakları yönetiminde planlama, temel hareket noktası olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmenin nedeni ise tüm etkinliklerin bir planlama aşamasının bulunmasıdır. Planlama, bir etkinliğin uygulanmasından önce zihinde tasarlanmasını içerir. Bu tasarımda, etkinliğin ne zaman, nerede, ne amaçla, ne olduğu ve kim tarafından gerçekleştirileceği, kimleri ilgilendirdiği, ne tür araç-gereçler gerektirdiği gibi unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar, bir planın temel bileşenleridir (Cesur, 2015, s. 95).

Bir işletmenin bütün bölümleri açısından insan kaynakları planlaması, bugün ve gelecekte zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı, görevler yönünden tutarlı nitelik yönünden geçerli, nicelik yönünden yeterli, insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 135; Akçakaya, 2017, s. 46).

Planlama kavramı, çeşitli kaynaklarda, beşerî kaynaklar planlaması, insan gücü planlaması, insan gücü öngörüleme ve işgücü planlaması olarak ifade edilmektedir (Şimşek & Öge, 2011, s. 62).

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili literatürde pek çok tanım mevcuttur. Bu tanımların ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akçakaya, 2017, s. 47-48):

- İhtiyaç duyulan özelliklerde personelin belirlenmesi örgütün amaçlarına ulaşması süreci için önemlidir

- Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir

- Örgütün insan kaynağıyla doğrudan doğruya ilgilidir

-Örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.

-Değişen ekonomik, politik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını, gerekli uygulamaların yapılmasını içerir.

-Yeterli sayıda ve nitelikteki elemanın gerekli yer ve zamanda hazır bulundurulmasını sağlayan bir tekniktir.

-İnsan kaynakları talebi, başarı değerlendirmesi, personel bilgi sistemleri, personel eğitimi, insan kaynakları arzı ile ilgili elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.

-İnsan kaynakları planlaması daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan ve uzun dönemi kapsayan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.

-Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını daha akıllıca kullanılmasını sağlayan insan kaynakları planlaması, örgütteki insan kaynaklarını bir üretim faktörü haline dönüştürüp maliyet unsuru olmaktan çıkaran bir süreçtir.

-Gelecek zamanda ortaya çıkacak ihtiyaçlarla ilgili, var olan ve sonradan ihtiyaç duyulacak elemanların sayısını belirlemeyi gerektirir.

İnsan Kaynakları planlamasının iki ana amacı vardır: Birincisi; personel istihdamını optimum düzeyde sağlamaktır. Kuruluşlar gereğinden fazla ya da az personel bulundurmamak ve son dakikaya bırakılan personel istihdamının maliyetinden kurtulmak için insan kaynakları planlamasına önem verirler. Gereğinden fazla personel istihdamı gizli işsizliğe ve dolayısıyla işçilik giderlerinin yükselmesine, yetersiz personel istihdamı da üretim ve işlerin aksamasına neden olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı elverişli düzeyde personel istihdamı, birtakım matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle sağlanır. İkinci ana amaç; çalışanlardan elverişli düzeyde yarar sağlamaya çalışmaktır. Kuruluşta fiilen çalışanların bilgi, beceri, eğitim ve yeteneklerine uygun olarak istihdam edilmesi ve motivasyonlarının sağlanarak onlardan en üst düzeyde performans elde edilmesi amaçlanır (Atak, 2014, s. 87).

Süreklilik, istikrar, değişim ve denetlemeye cevap vermek üzere insan kaynakları planlamasının amaçları 4 grupta incelenmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Atak, 2014, s. 88):

Süreklilik akışını sağlamak: Gerekli becerilere sahip doğru insanları doğru zamanda, doğru yer için, almak anlamına gelmektedir. İşe alım, eğitim politikalarını ve yedek planlamayı içerir.

İstikrarı korumak sürdürmek: Ücretler, çalışanlara fayda sağlama ve kariyer planlaması yoluyla istikrarı koruma anlamına gelmektedir.

Değişime cevap vermek: Yeniden yerleşim, eğitim ya da dağıtım gibi büyük stratejilerden kaynaklı değişikliklere cevap verebilmedir.

Denetlemek: Çalışanların doğru yönlendirilmesi için standartların sağlanması, performans denetim sistemi, uzun dönem çalışan ilişkilerinin kurulması yoludur.

1975 yılında ABD'de yayımlanan, 1.000-20.000 arasında personel çalıştıran 308 işletmeyi kapsayan bir araştırmaya göre, insan kaynakları planlamasının hangi amaçlar için kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fettahlıoğlu, 2014, s. 11)

Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirlemek (%79.9)

Yeni personel ihtiyaçlarını belirlemek (% 67.5)

Personel fazlalığını öngörmek ve önlemek (%64.3)

İnsan kaynakları planlamasının amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akçakaya, 2017, s. 49)

-İşletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmeleri için doğru tespitler yaparak kısa ve uzun vadeli planlar yapmak ve bu bilgiler ışığında doğru personel bulmak,

-Personellerin işletmeye bağlılıklarını artırmak ve ihtiyaçlarına yönelik eğitim almalarını sağlamak,

-Personel istihdamı sağlanırken, işlem ve etkinliklerde ekonomik olmak, yapılan harcama ve yatırımlardan geri dönüşüm sağlamak,

-Hukuksal boyutta yasa ve prosedürlere uygun hareket etmek ve bütün faaliyetlerde bunlara bağlı kalmak,

-Gereken yenilikleri sağlamak için sosyal ve teknolojik anlamda bütün değişiklikleri takip etmek,

-Organizasyonun tüm birimlerine katkı sağlayacak şekilde bilgileri kullanmak personel ve organizasyon ile ilgili tüm faaliyetlerde uyumu gözetmek,

-İnsan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi üzerindeki kontrol ve denetim yükünü en az seviyeye indirmek, personel seçme, yerleştirme ve kariyer yönetimi gibi aşamalarda hata payını minimum düzeye indirmeye çalışmak.

İnsan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik ve çevresel koşullar altında, örgütün personel ihtiyaçlarını belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verecek program ve politikaların oluşturulması sürecidir. İnsan kaynakları planlamasının etkili olabilmesi için kesintisiz ve kapsamlı bir süresinin olması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için kurumun eksik ya da fazla personelle çalışmasını önlemekte, personel ile ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 135).

İnsan kaynakları planlamasının işletmelere sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2016, s. 135)

1.İşletmelerin ihtiyaç duyduğu insan gücünü miktar, kalite yönünden sağlamak ve yetenekli çalışanları işletmede tutabilmek,

2.İşletmede çalışan personelden en verimli şekilde faydalanmak,

3.Zaman içinde değişen teknolojiye bağlı olarak insan gücü fazlalığının işletmeye vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,

4.Personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak amacıyla yapılan yatırımın kirliliğini göz önünde tutmak,

5.Çalışanlarla ilgili problemlerin tanımlanması ve problemlerin çözümlerini kolaylaştırmak,

6.İnsan kaynakları planlaması yaparak yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

İnsan kaynakları planlaması örgütler için; işgücü ihtiyacında ortaya çıkan daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamaya çalışmaktadır. İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak, örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak, işgücünün bilgi ve becerisinden

optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak ve tüm örgütsel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak için önemli bir unsur haline gelmiştir. Planlamanın bir diğer yararı ise karar alma süreçlerini hızlandırarak amaçlara ulaşılmasına yardımcı olması ve işletmenin tüm birimlerini harekete geçirmesidir. Başka bir açıdan iyi bir planlama yetki devrini kolaylaştırır, zaman tasarrufu sağlar ve son olarak da tahminde bulunarak işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli olmasına yardımcı olur. Ayrıca personel sayısında tasarruf sağlayarak, gider maliyetlerini düşürüp, işin niteliğine göre uygun iş gören oluşturulmasında da temel rol oynar (Fettahlioğlu, 2014, s. 112).

İnsan kaynakları planlaması iç ve dış çevresel faktörler tarafından etkilenmektedir. Örgütlerin yönetsel karar vericileri ve insan kaynakları uzmanlarının bu faktörleri dikkate alan bir yaklaşımla planlama sürecini yürütmeleri, sağlıklı bir istihdam düzeyinin elde edilmesine imkân verecektir. Sürece etki eden örgütün iç ve dış çevre faktörleri aşağıdaki gibidir (Çavuş & Biçer, 2019, s. 6)

Dış Çevresel Faktörler

İş gücünün yapısı

Ekonomik koşullar

Coğrafi ve rekabet koşulları

Teknoloji

Sendikalar

Yasal düzenlemeler

İç çevresel faktörler

İş analizi

İşletmelerin büyüklükleri ve büyüme hızları

İşletmelerin yönetim tarzları ve kültürleri

İşgücü beceri envanteri

Planlama süreci üzerinde en önemli etkiye sahip olan unsur, iç çevresel faktörlerinden olan iş analizi sürecidir. İnsan kaynakları planlama sürecinin ilk adımına sahip iş analizi, insan kaynakları planlama sürecinin temel alt yapısını oluşturmaktadır (Çavuş & Biçer, 2019, s. 6).

İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Planlama süreci insan kaynakları yönetim kavramının en önemli süreçlerinden birisidir. Bir karar alma süreci olan planlama alınan kararların özelliği, gelecek zaman içinde ulaşılmak istenen hedef veya durumları işaret etmektedir. Planlama bir süreci ifade ederken, plan gelecekte ulaşılmak istenilen ve gerçekleştirilmek istenilen durumların bugünden kararlaştırılmasını ifade eder. Karar verme ve planlama aynı anlama gelmektedir (Yılmaz, 2020, s. 80; Akçakaya, 2017, s. 47).

Kararların verilmesi ile süreç tamamlanır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır (Yılmaz, 2020, s. 80-82).

1.Amaç Belirleme

İnsan kaynakları planlamasının amacı, insan gücünden en yüksek faydayı elde etmek için gelecekteki insan kaynağının doğru olarak tahmin edilmesidir. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması çerçevesinde işletmede çalışanların eğitilmeleri, sosyal güvenceleri gibi hakları da planlamada yer almaktadır.

Planlama sürecinin en başında insan kaynakları planlamasının amacı ile işletme amaçları arasında uygunluğun sağlanması gerekir. Çünkü büyümeyi hedeflemiş bir işletme ile mevcut durumu sürdürmeyi isteyen bir işletmenin insan kaynakları planlaması arasında önemli farklılıklar vardır. Bu nedenle insan kaynakları planlaması yapılmadan önce, işletmenin temel amacı ve hedefleri tespit edilmeli ve gerekli olacak personelin nicelik ve nitelikleri ona göre planlanmalıdır.

2.Mevcut Durumu Değerlendirme

İşletmelerin insan gücü konusundaki gerçek durumları belirlenmeye çalışılır. Mevcut durum üç ayrı yönde incelenir. İlk olarak mevcut personelin yetenek, tutum, deneyim, kişilik ve bireysel farklılıkları analiz edilerek ortaya çıkartılır. İkinci olarak, işin kendisi yani özellikleri (iş başarmak için nitelik, koşullar) saptamak için iş analizleri ve iş tanımları yapılarak, görevler ve faaliyetler tasarlanır. Üçüncü olarak da yapılacak iş ile personel arasındaki uyum araştırılır.

3.İnsan Gücü ihtiyacının Belirlenmesi

İşletmelerde mevcut olan personel sayısı ile olması gereken personel sayısına bakılır Herhangi bir zaman diliminde personel sayısı kolayca belirlenebilir. Fakat burada önemli olan ileriye dönük, giren ve çıkan personel oranlarına bakılarak olması gereken personel sayısının belirlenmesidir. Güçlük çekilen nokta ise "olması gereken"

personelin belirlenmesidir. Çünkü, işletmenin gerek duyacağı personelin sayısı, niteliğini, zamanını ve yerini etkileyen iç ve dış faktörler bulunmaktadır.

4. Personel Talep Tahminlerinin Yapılması

Gerek iç ve dış faktörler gerekse işletmenin sürekli büyüme istekleri nedeniyle gelecekte gerekli olacak personelin tahmin edilmesi zorlaşmaktadır. Fakat işletmenin amaçlarına ulaşabilmeleri için doğru tahminlerin yapılması zorunludur. Doğru tahminlerin yapılabilmesi için istatistiksel tekniklerden yararlanılır.

5. Yerleşim Planlarını Hazırlanması

İş ve alanlara göre, personelin düzenli olarak yerleştirilmesi gerekli olan personelin tahmini yapıldıktan sonra gerçekleştirilmektedir. İşletmenin tüm birimlerindeki işlerin bir çizelgesi çıkartılır. Tahmin teknikleriyle belirlenmiş olan her işe ait gelecekteki istihdam miktarı ayrı ayrı bu çizelgeye kaydedilir. Böylece tüm işlere ait insan gücü ihtiyacı ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

6. Uygulama ve Sonuçları Değerlendirme

Bu aşamada hem niteliksel hem de niceliksel değerlendirme yapılır. Bu aşamada insan kaynakları planlama programının temelleri ve uygulama özellikleri, sürecin başarısı ve standartlarla karşılaştırılması yapılmaktadır. Planın başarısı, yapılan tahminlerin gerçekleşme oranı ile ölçülür. Bu nedenle, uygulama sonuçları ile planlama sonuçlarının sürekli olarak karşılaştırılması gerekir. İşletmelerin, insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmeleri işgücü planlamasına bağlıdır. Ayrıca var olan insan kaynaklarından daha akıllıca faydalanılması için gerekli bir araçtır. İşgücü planlamasını iyi yapmayan bir işletme, elinde olan insan kaynağını rastgele kullandığı, terfi, işe alım ve işe son verme gibi önemli faaliyetlerin programsız ve plansız bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Günümüzde rekabet arttığı için işletmelerde nitelikli ürün veya hizmet etmesi beklenemez. Ayrıca işletmelerin uzun dönem varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır. İşletmelerin gelişmesi için gerekli insan gücü kaynaklarının daha önceden elde edilen bazı veri ve bulgulara dayanarak uzun veya kısa dönemli işgücü planlaması sayesinde belirlenmeye çalışılır. Böylece yeni işgören ihtiyacına ne şekilde bir çözüm bulacağını öngörür. Kısa dönemde sakatlık, istifa ve ölüm gibi durumlarda hangi kaynaklardan ve yollardan eleman edinileceği belirlenir. Uzun dönemde ise işletmenin ihtiyaç duyacağı çalışan

sayısı bunların eğitim düzeyi ve yetenekleri, sosyal ve ekonomik olgular da göz önünde bulundurularak belirlenmeye çalışılır.

İş Analizi

İş analizi belirli bir işin ayrıntılı bir şekilde yani en küçük parçalarıyla tanımlanıp incelenmesi süreci olarak tanımlanır. İşletmelerin bünyelerinde bulunan birbirinden farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması, düzenlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Yılmaz, 2020, s. 91). İş analizi, ihtiyaca uygun iş tanımlarını, iş gereklerini, iş standartlarının hazırlanmasını ve örgütteki işlerin sistemli bir şekilde analiz edilmesini içerir. İş analizi çıktıları ve verileri hem nitelik hem de sayı olarak işgücü talebinin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Ayrıca işletme içinde var olan ve beklenen işgücü arzının (beceri envanteri/işgören) tahmini, belirlenmesi ve değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Acar, 2018, s. 99).

İşgücü planlamasının yapılmasının nedeni, uygun personelin işe alınması, gerekli eğitimlerin belirlenmesi ve verilmesi, personelin alacağı ücretin adil bir şekilde belirlenmesi, performans değerlendirilmesi gibi konulara çözüm bulmak için yapılan işle ilgili detaylı bilgiye sahip olmak gerekir (Yılmaz, 2020, s. 91).

İş analizi, bir organizasyondaki işlerin neler olduğunu, bu işleri yapmakla sorumlu olan kişilerin ne gibi niteliklere sahip olması gerektiğini ve işlerin hangi ortamda nasıl yapıldığını ortaya koyar. Aynı zamanda bu süreçte elde edilen ilgili veriler sistematik bir şekilde toplanır ve tahlil edilerek değerlendirilmesi yapılır. İş analizi ile; bir işin detayları, nasıl yapılacağı, işi yapmak için nelere ihtiyaç duyulacağı, işi yapacak olan çalışanın ne gibi zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği ve sorumluluklarının ne olduğu anlaşılmış olur. Bu sebeplerden dolayı planlama sürecinin ilk adımı olan iş analizi, insan kaynakları yönetim sürecinin etkinliğinde işletme içinde işler teknik, yönetsel ve büro işleri gibi çeşitli türlere ayrılabilir. Bu türlere iş analizinde dikkate edilmelidir (Çavuş & Biçer, 2019, s. 6; Yılmaz, 2020, s. 92).

İş analizi aşamaları aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2020, s. 92)

- Analiz edilecek işlerin belirlenmesi,
- Soru formu hazırlama,
- Bilgi toplama ve gözlemlleme

-Bilgilerin sınıflandırılması ve değerlendirilmesi

-İş analizi bilgilerinin kullanılması

1.2.2.İşgören Bulma

İşgören bulma etkili seçim yöntemlerinin kullanılabilmesi için iş gereklerine uygun yeterli sayıda işgücü kaynaklarının bulunması olarak tanımlanmaktadır (Bal, 2014, s. 173). İşgören bulma süreci, bir aday havuzu oluşturularak boş kadrolar için uygun bir adayın seçilebilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu aday havuzu işletme içinden veya işletme dışından doldurulabileceği gibi her iki kaynak da tercih edilebilir. Birim yöneticilerinin işgücü talebi ile başlayan bu süreç çoğu işletmede “personel talep formu” ile alınmaktadır. Formda, tarih, ihtiyaç duyulan işgücünün niceliği ve niteliği, ihtiyacın nedeni gibi bilgiler yer almaktadır. Bu aşamadan sonra, aday araştırmayı ve bulmayı içeren üçüncü aşamaya geçilir. Adaylar hem işletme içinden hem de işletme dışından bulunabilir. Personel bulma süreci adayın başvurusu ile tamamlanmaktadır. Aday havuzu oluşturulurken, işletmenin aradığı işgücünü seçerken zorlanacağı kadar sınırlı olmaması ve işgücü sağlama maliyetlerini ciddi ölçüde arttıracak kadar büyük olmamasına dikkat edilmelidir (Cesur, 2015, s. 100).

İşgören Bulma Yöntemleri

İşletmelerin personel eksiklerini tamamlamak için kullandıkları iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ilki iç kaynaklardan yararlanmak, ikincisi ise dış kaynaklardan yararlanmaktır. Personel açığı bulunan işin ve aranan personelin niteliğine göre yöntem seçimi değişmektedir (Bal, 2014, s. 174).

1.İç Kaynaklardan Personel Bulma Yöntemleri

İç kaynaklardan yararlanma, gerekli olan personel ihtiyacının mevcut personelle sağlanmasını ifade eder. Bu yöntem, personelin terfi ettirilmesi veya hiyerarşik yapıda daha alt basamaktaki bir pozisyona çekilmesi veya iş sözleşmesinin feshiyle beraber emekliliği içer (Cesur, 2015, s. 101).

İşletme içinden iş gören bulma politikası, mevcut insan kaynağından yararlanmaktadır. Örgütte personellerin motivasyon, yükselme imkânı sağlaması, gelecek güvencesi verdiği için tercih edilmektedir. Ayrıca iş gören bulma ve seçme süreci zaman ve maliyet kayıplarını en aza indirmektedir (Yılmazer, 2020, s. 138).

İşletmenin büyümesi sabit ise iç kaynaklardan personel bulma yöntemi uygulamaktadır ve bu yöntemin etkinliğinde personellere verilen eğitimlerin önemi büyüktür. İç kaynaklardan yararlanma terfi-nakil, iç duyurular, iş zenginleştirme ve geliştirme olmak üzere 3 şekilde gerçekleşmektedir (Bal, 2014, s. 174):

Terfi ve nakil: Terfi, bir iş görenin yaptığı görevden daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyacağı üst düzeyde bir göreve getirilmesi, nakil ise işgörenin ihtiyaç duyulan başka bir bölüme çekilmesi olarak ifade edilmektedir.

İç duyurular: İşletmede çalışan tüm işgörenlerin ulaşabileceği duyurularla ihtiyaç duyulan işe ait özelliklerin belirlenmesidir.

İş zenginleştirme ve geliştirme: İşletmede çalışan bazı işgörenlerin iş yükü artırılarak ek görev ve sorumluluk verilmesidir.

Personel ihtiyacının karşılanması durumunda iç kaynakların kullanılması kurum içinde hareketliliğin sağlanması, yeni yeteneklerin keşfedilmesi, personel devir hızının daha düşük olması, kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanması, alt kadrolara fırsat verilmesi, kurumdan dışarıya beyin göçünün engellenmesi ve eleman adaptasyonunun hızlı olması sonucu verimliliğin artması, personel devir hızının daha düşük olması gibi faydalar sağlayabilmektedir. Aynı zamanda personelin kurum içinden temin edilmesi zaman açısından hızlı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içinden yapılan personel temini, çalışanlara daha iyi konum ve terfi imkânı sağlamasından dolayı çalışanların moral, motivasyon ve kurumsal bağlılığı açısından önemli bir yere sahiptir. Diğer taraftan birçok kişi tarafından yapılan iş başvurusu arasından sadece birkaç kişinin işe alınması sonucu işe alınmayan kişiler tarafından işletmeye karşı oluşabilecek olumsuz düşünce, tavır veya müşteri kaybı gibi negatif durumların oluşumu önlenmiş olacaktır (Bal, 2014, s. 176).

2)Dış Kaynaklardan Personel Bulma Yöntemleri

İşletmenin süreklilik taşıyan bazı yönetsel faaliyetlerinin belirli alanlardaki karar verme hakkını bir anlaşmaya bağlı olarak, örgüt dışındaki bir tedarikçi işletme veya işletmelere devredilmesidir (Cesur, 2015, s. 103).

İşletmeler özel yetenekli elemanlara ihtiyaç duydukları zamanlarda ve hızlı gelişmelerin olduğu dönemlerde dış kaynaklardan yararlanırlar. İşletmelere yeni fikirlerin, teknik ve yöntemlerin kazandırılması açısından gereklidir (Yılmaz, 2020,

s. 139). İşletmelerin dış kaynaklardan eleman sağlaması, iç kaynaklara göre daha geniş aday havuzu sunmasından dolayı iş ihtiyacına uygun personel seçme şansını arttıracaktır (Bal, 2014, s. 176).

a) Duyurular

İş gören temin edilmesinde gazete, dergi, radyo ve televizyon gibi araçlar en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 79).

Dış kaynakların tamamına ulaşmak istenildiğinde geniş bir aday havuzunun oluşturulması maliyetli bir yöntem olarak görülse de etkili bir yöntemdir. Bu yöntem herhangi bir kurumda çalışan ya da çalışmayan, tecrübeli ya da tecrübesiz, ilgili ya da ilgisiz kişilere ulaşmakta büyük kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca personel temin edilmesinde özellikle gazeteye ilan verilmesi, kamu kurum ve kuruluşlarında yasal zorunluluk olarak görülmektedir (Bal, 2014, s. 176).

b) Doğrudan Başvuru veya CV Gönderme

İşletmenin bulunduğu konum, tanınmışlığı, yerleşim yeri, cazip imkânları ve diğer imkânlarından dolayı çoğu kişi işletmeye doğrudan başvuru yaparak iş istemektedir. Bu nedenlerden dolayı işi talep eden kişilerin niteliklerine uygun boş pozisyonların her zaman bulunmaması iş başvurusu yapanlara engel bir yöndür. Başvuranlara uygun boş konum yoksa, kolay, ucuz ve açık bir yöntem olması ve ileride başvurulardan yararlanma düşüncesiyle yapılan başvuruların belirli bir süre saklanması gerekmektedir. C.V. (Curriculum Vitae) ise doğrudan başvuru yöntemlerinden bir diğeridir. İşletmelere faks, posta gibi yollarla gönderilmektedir. C.V. hazırlanması ayrı bir bilgi ve sistem gerektirdiği için işletmelerin aday havuzu oluşturmada ve eleman bulmasında önemli bir araç ve yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 80).

c) Aracılarla Başvuru

İşgören bulmada bazı kişilerin aracılığı ile kurum içinden veya kurum dışından işe alma yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 81).

İşletmede çalışan personeller tarafından tavsiye edilen kişiler oldukça uygun bir kaynak olarak görülmektedir. Bu yöntemle elde edilen personelin uygun görülmesinin nedeni zahmetsiz, hızlı ve maliyetsiz olmasıdır. Çalışan personelin tavsiye ettiği kişiler

çalıştığı işletmeyle ilgili bilgi sahibi oldukları için çalışma koşulları, uyum ve kurum ilkeleri gibi konularda avantaj sağlamaktadırlar (Bal, 2014, s. 177).

Kurumda çalışan personel tarafından önerilen kişilerin istenilen yetenekte olmaması ve öneride bulunan personelin işletmenin yararından çok tavsiye ettikleri kişilere yararlı olması açısından bu yöntemle personel sağlanması, beklenmedik sorunları meydana getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 82).

d) İş ve İşçi Bulma Kurumu

Kurumların personel ihtiyacını karşılamak ve iş arayan kişilerle personel arayanları bir araya getirerek kişilere iş imkânı sunma amacı güden bir kamu kuruluşudur. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme nedeniyle daha az kullanılsa da personel temininde hala kullanılabilir bir yöntemdir. Daha çok düşük vasıflı personel ve alt kademedeki işçi ihtiyacı temininde bu yöntemle başvurulması daha mantıklı olmaktadır (Bal, 2014, s. 178).

e) Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları

Ülkemizde yaygınlaşan özel istihdam büroları özellikle büro elemanları, mühendisler, beyaz yakalı orta ve üst düzey yöneticiler gibi teknik elemanların seçiminde ve bulunmasında işletmelere danışmanlık hizmeti sunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 82). Bunun yanında, beyin avcılığı yapan şirketlerin personel temininde müracaat edebilecekleri insan kaynakları danışmanlık şirketleri bir diğer yöntemdir. Böylelikle geniş kitlelerle uğraşma yükü ve riski ortadan kalkmakta ve işletmelere uygun birkaç aday sunulmaktadır (Bal, 2014, s. 178).

f) Eğitim Kuruluşları

Üniversitelere ve ilgili meslek okullarına gönderilen ilanlar işletmelerin ihtiyaç duyduğu personeli temin etme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemle yüksek ilan maliyetlerinden kaçınılabilmekte ve tecrübesiz eleman temininde kolaylık sağlanabilmektedir (Bal, 2014, s. 178). Ayrıca "Kariyer Günleri" veya "İnsan Kaynakları Fuarı" gibi eğitim kurumlarının düzenlediği toplantılar da öğrencilere firmaları ve meslekleri tanıtmak açısından fırsat sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 83).

g) Sakat ve Eski Hükümlüler

Sakat ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak için iş kanunu (30. madde), işverenlere belirli oranlarda eski hükümlü ve sakat kişilerin çalıştırılması ile ilgili yasal zorunluluk getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 83).

h) İş Gören Kiralama (Leasing)

İşgören kiralama, daha uzun süreler için geçici statüde işgören teminini ifade etmektedir. Burada işe alınan işgörenler kiralama (leasing) firmasının kadrolu elemanlarıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 84).

İşletmelerde özellikle geçici işlerde, özel uzmanlık gerektiren işlerde (güvenlik vb.) ve alt düzey idari işlerde (temizlik, servis vb.) ihtiyaç duyduğu personeli sağlamak için leasing önemli bir kaynak haline gelmiştir. Personel sağlama sürecinin birçok aşaması, eleman sağlayan firmalar tarafından yapıldığından dolayı kolay bir kaynak olarak görülmektedir. Bu yöntemle işe alınan elemanlardan memnun kalınmadığında firmalardan eleman değiştirmelerini istemek mümkün olabilmektedir. Ancak yasal olarak elemanlar hizmet veren kuruma bağlı oldukları için işten çıkarma durumunda kıdem tazminatı vb. maliyetlere katlanmamaktadırlar. Bu kaynak ile ilgili önemli sakıncalar, iş güvencesinin olmaması, düşük ücret, aidiyet duygusunda belirsizlik, terfi beklentisinin olmaması gibi durumlardan kaynaklanan kurumsal bağlılık noktasında sorunlar yaşanabilmektedir. Bu nedenle personelin uzun vadede kurumda kalması beklenmemektedir (Bal, 2014, s. 179; Sabuncuoğlu, 2000, s. 84).

ı) Internet

Günümüzde gelişmiş ülkelerde aday sağlamada oldukça yaygın olan internet kullanımı ve insan kaynakları siteleri geniş kullanım alanına sahiptir. Firmalar oldukça düşük bir maliyetle istedikleri nitelikteki personeli bu sitelerden temin edebilmektedirler (Bal, 2014, s. 179).

İnternette iş ilanları, web-siteleri, iş ve işgücü bulma kurumları, web sitelerinde şirketlerin iş imkanlarını görselleştirmeleri başlıca personel bulma yöntemleridir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 85).

i) Diğer Kaynaklar

Kendi yayınları aracılığı ile bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler işletmelere personel temininde yardımcı olmaktadır. Bir diğer yöntem ise telefonla

aday bulmadır. Bu yöntemde olası adaylarla telefonla görüşülerek iş için başvurmaları istenilmektedir. Ayrıca, küçük işletmeler, işletmelerinin görülebilecek yerlerine eleman arandığına dair ilan asmakta bunun nedeni ise personel ihtiyaç ve temin imkanlarının daha sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yöntemde farklı bir personel temin yöntemidir. Küçük ölçekli işletmelerin genelde vitrinlerinde eleman alınacak, çalışma arkadaşları anıyoruz, eleman aranıyor gibi ilanları astıklarına rastlanmaktadır (Bal, 2014, s. 179).

1.2.3.İşgören Seçme

Her geçen gün daha da artan rekabet koşulları işletmelerin personel seçimi konusundaki duyarlılığını arttırmakta, doğru yer ve zamanda doğru işgörenin istihdam edilmesi gerekmektedir (Bal, 2014, s. 180).

İşgören (personel) seçimi, başvuru yapan adayların gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikleri taşıyıp taşımadıkları, belirli işleri yapıp yapamadıkları belirlenmeye çalışıldıktan sonra hangi adayların işe alınacağına karar vermeyle ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlayan işgören seçimi, işe alma kararının verilmesi ile sona erer. Bu iki aşama arasında, işe uygun adayların çeşitli yöntemlerle belirlenmesine yönelik çabalardan oluşan diğer seçim faaliyetleri yer alır (Acar, 2018, s. 133).

İşgören seçimi, iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere en uygun kişi ya da kişileri seçmektir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 85).

Bir aday havuzu oluşturulup, aday bulma ve araştırma çabaları sonrasında sıra işe alınacak uygun kişilerin seçimine gelir. İşe alma (hiring) veya personel insan kaynakları seçimi (personel/human resource selection) diye adlandırılan bu aşama işgören sağlamanın son aşamasıdır. Belirli işler için işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek, başvuran adaylar arasından gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunu belirlemeye çalışmak seçim faaliyetlerinde asıl amaçtır (Acar, 2018, s. 132). İşletmenin büyüklüğü ve izlediği personel politikasına göre aşamaların sayısı ve yeri, adayların nitelikleri ve sayıları işletmeden işletmeye değişmektedir. Bununla birlikte bu aşamaları ve bu aşamaların özelliklerini genel bir

değerlemeyle yakından tanıtmak faydalı olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 87). Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1. İş Profiline Çıkarılması

Tanıtım bilgilerinden ve iş analizinden yararlanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmak, seçim sürecindeki ilk adımdır. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda görüşmeye başlamadan önce bilgi sağlanmalı ve işin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmelidir. Buna göre eleman seçmeden önce iş profiline çıkarılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 87).

2. Başvuru Formu ve Ön Görüşme

İşletmede yetkili olan kişi ile başvuran adaylar arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasına ön görüşme denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 87).

İş başvuru formu, adayların eğitimi, iş deneyimi ve aranan diğer özellikleri hakkında bilgi toplamak için kullanılan bir seçim aracıdır (Acar, 2018, s. 137).

Başvuruda bulunan adaylarda aranan nitelikler ile başvuru formlarında verilen bilgiler karşılaştırılarak adayların işe uygunlukları değerlendirilir. Verilen karara göre, uygun olmadığı belirlenen adaylar elenir veya daha ayrıntılı değerlendirmeler için sonraki aşamalara geçilir (Acar, 2018, s. 140).

3. Psikoteknik İnceleme (Testler)

Başvuruda bulunan adaylar ön görüşmeyi geçtikten sonra bazı genel mesleki bilgi ve beceri testleri uygulanmaktadır. Seçme testinin amacı, yeteneklerin ölçülmesi ve kişisel özelliklerin belirlenmesi için nesnel veriler sağlamaktır. İşin gerektirdiği bireysel özellikleri bu testler ile ölçmek mümkündür. Kişilere birtakım testler uygulanarak özellikleri belirlenebilir. Kişinin niteliklerini ortaya çıkaracak şekilde işin gereklerine uygun olarak geçerliliği ve güvenirliliği tespit edilmiş testlerin uygulanması gerekmektedir (Yılmaz, 2020, s. 141).

Bireylerin bedensel ve ruhsal yeteneklerini, kişilik yapılarını, ilgi alanlarını ve bilgilerini analiz etmek, ölçmek ve işletmede kişi-iş uyumunu kolaylaştırmak psikotekniğin özüdür. Gerek işletmede çalışan personellerin gerekse işletmeye girmek isteyen kişilerin özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçüm araçlarıyla değerlendirmek amaçlanmaktadır. Psikoteknik kuramsal bir çalışma olmayıp geçerli

ve gerçekçi bilgileri toplayarak karar organlarına sunan pratiğe yönelik bir tekniktir. İşgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmak, bireyleri işe ve işyerine uyarlamak bu tekniğin temel amacıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 89).

a) İş Profiline Tespiti

Doğru işe doğru personel seçimi psikotekniğin temel amacıdır. Bu nedenle ilk önce iş profili çıkarılır sonrasında ise test bataryası hazırlanarak aday profili ortaya konulur. Daha sonra iş ile işgören profiline karşılaştırmasının yapılması amaçlanmaktadır. Kişinin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler, bilgi, beceri ile İşin gerekleri arasında uyum olup olmadığı araştırılır. Bu nedenle öncelikle iş profiline çıkarılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 90).

b) Test Bataryaları

İşlerin gruplandırılması ve iş profillerinin çıkarılmasından sonra sıra test bataryalarının hazırlanması ve uygulanmasına gelmektedir. Buradaki amaç işgörenlerin işin gerektirdiği özellik ve yeteneklere sahip olup olmadığı sonucuna ulaşmaya çalışmaktır. Test bataryası, meslek gruplarına göre farklı testlerin bir paket haline getirilmesine denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 91).

Test bataryasının içinde yer alan test türlerinin bazılarında değinmekte fayda vardır (Yılmaz, 2020, s. 142-143; Sabuncuoğlu, 2000, s. 95).

Zekâ testleri; İş başvurusu yapan adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçme amacı taşımaktadır. Ancak işin özelliğine göre zekâ beklenti düzeyi farklı olabilir.

Dikkat testleri; Dikkat algılarımıza yön veren bir seçicilik halidir. İnsanın duyu organları belirli bir anda sayısız uyanıcı ile etkilenir. Dikkat testleri işlerin özelliğine göre değerlendirilebilir. Dikkat kalite kontrol elemanları, muhasebeciler, sürücüler vb. meslek grupları için önemi büyüktür.

Yetenek testleri; Bu test kişinin zihinsel ve bedensel gücünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Adayın parmak ve el becerisi, görme, renk ayırtabilme, tat, koku ve güç kullanma gibi özellikleri bedensel yetenekler arasında yer almaktadır.

Yaratıcılık testleri; Kişinin belirlenen duruma göre uygun karşılık vermeyi, gerçek düşüncüyü, hayal gücünü, yeni olanaklar ve ilişkileri görebilmeyi arar.

Bilgi testleri; Bu test bireyin yapacağı işe ilişkin pratik veya kurumsal bilgi düzeyini belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Hafıza testleri; Yazılı veya sözel talimatları akılda tutmak bir hafıza işidir. Çeşitli işlerde bazı talimatlar çok basittir bazı işlerde ise çok karmaşıktır ve bunları akılda tutabilme yeteneği önemlidir

Algı testleri; Günlük yaşamamızdaki duygularımızı anlamlı hale getirme bunları yorumlama sürecine algı denilmektedir. Algı doğuştan gelen ve duygusal bilginin yorumlanmasını içeren yaşam boyunca öğrenmeyle gelişen bir yetenektir.

İlgi testleri; Kişinin özel bir çaba göstermeden gözlediği, üzerinde durup düşündüğü, dikkat ettiği ve zevk alarak sürekli yaptığı eylemler ilgi olarak tanımlanabilir. İlgi duyulan işte yapılan hata sayısı azalacağı için veremliliğin yanında kalitede artmaktadır. Kişinin ilgi alanını belirlemek için soru çizelgeleri tasarlanarak içerik olarak estetik, zihinsel, pratik ve farklı değerleri ölçmektedir.

Kişilik testleri; Kişinin çevresindeki ilişkilerinin özelliğini yansıtan davranış şekilleri, savunma mekanizmaları ve uyum yolları olarak tanımlanmaktadır. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar. Kişilik testleri işe başvuran adayların uygunluğunu araştırmak için uygulanır.

Objektif kişilik testleri; Testi alan kişilerden kendi durumlarını en iyi biçimde tanımlayan ifadeleri işaretlemeleri istenmektedir. Kişinin kendine yeterli olma, kararlılık, dışa dönüklük, içe dönüklük gibi boyutların her biri için kişinin aldığı puanlardan oluşan bir puan dizisi elde edilmektedir. Oluşturulan bu puan dizisinde bireylerin kişilik özelliklerinin ne olduğu çıkarılmaya çalışılır.

Projektif kişilik testleri; Kişinin belli bir uyarıcıya karşı tepki algılaması ve yorumu bu testlerle analiz edilir. Bu testlerle kişinin ihtiyaçları, karakteristik düşünceleri, endişeleri, korkuları ve çatışmaları belirlenir. Kişi verdiği cevapların yorumunu bilmediği için bu test maskeli test olarak da ifade edilebilir.

Genel anlamda testlerde aranan nitelikler ise şöyle özetlenebilir (Yılmaz, 2020, s. 143)

-Güvenirlilik: Test ya da batarya sonuçlarının tutarlı olmasını ifade etmektedir. Farklı zamanlarda aynı gruba uygulandığında bataryanın yakın sonuçlar vermesi anlamına gelmektedir.

-Geçerlilik: Bataryanın hedeflediği nitelikleri ölçmektedir. Hedeflenen nitelikler yerine başka nitelikler ölçen test geçerli olmaz.

-Duyarlılık: Bataryanın bireyler arasında küçük farklılıklar göstermesi özelliğidir.

-Ekonomiklik: Test için harcanan emek, giderler, zaman ve en az seviyede olmalıdır.

4. İş Görüşmesi

İlk görüşme kısa, öz ve eleyici niteliktedir. İlk görüşmeye karşılık olarak yapılan temel görüşme ya da ikinci görüşme daha ayrıntılı, uzun ve seçime yöneliktir. Bu sebeple bu görüşmeye, iş görüşmesi, seçim görüşmesi ya da son görüşme de denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 95).

İkinci görüşmenin temel amaçları aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 95):

- Adayın özelliklerinin işin gereklerine uyup uymadığına bakmak,
- İş ve işletme hakkında adaya bilgi vermek,

İş görüşmesinin belirli türleri vardır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Yılmaz, 2020, s. 144; Sabuncuoğlu, 2000, s. 96-97).

Standart görüşme; bu görüşme önceden belirlenen bir plana göre aday sayısının çok olduğu durumlarda bütün adaylara aynı sorular sorularak gerçekleştirilir. İşe almada objektif ölçütlerin kullanılması soruları önceden hazırlama anlamına gelir. Bu görüşmenin sakıncalı yönü ise esneklikten yoksun olması ve adayın kişiliğini belirlemekte yetersiz kalmasıdır.

Serbest görüşme; bu görüşme türü önceden herhangi bir soru kalıbı hazırlamaksızın yapılmaktadır. Adayın duygu ve düşüncelerini, görüşlerini özgürce açıklamasına fırsat vermesi bu görüşme türünün yararlarıdır. Standart görüşmeye göre bu görüşmenin konusu daha geniş tutulur. Görüşmecinin geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip olmasının gerekmesi ise bu görüşme türünün sakıncalı yönüdür.

Baskılı görüşme; bu görüşmenin temel amacı adayın uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını, dengesini nasıl koruduğunu görmeye çalışmaktır. Bilerek stresli bir görüşme ortamı yaratılır. Adayın takındığı tutum ve davranışları, ruhsal ve sinirsel dengesini, belirlemek amaçlanır. Yönetici seçiminde daha çok bu görüşme türü kullanılmaktadır. Adayın olaylar karşısındaki tutum ve sağ duyusu kendi kendini kontrol etme yeteneği ölçülür. Adayın üstüne gereğinden fazla gidilmemesi ve görüşmenin amacından saptırılmaması önerilir.

Grup görüşmesi; bu görüşme türü daha çok yönetici seçiminde kullanılmaktadır. Bu görüşme türünün seçilmesinin nedeni anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmekte, zaman kaybını önlemeye çalışmaktadır. Kişilerle iyi geçinme özelliği kolaylıkla gözlemlenebilir. Bu görüşme türünde iki yol vardır. Birinci yol, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan bir grubu karşısına alır. Daha sonra çeşitli sorular sorarak en doğru yanıt verenleri işin niteliğine uygun olan kişileri seçer. İkinci yol ise; yönetici, adayları grup olarak bir odaya alır. Adayların başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Bir konu üzerinde tartışılarak aralarında en iyi olanlar seçilir.

Sıralı görüşme; adayın arka arkaya birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi biçiminde yapılmaktadır. Personel ihtiyacının acil olmadığı ve aday sayısının az olduğu durumlarda uygulanmaktadır.

Komisyon görüşmesi; adaylar teker teker jüri veya ortak bir komisyon önüne konuşmak için çıkarlar. Komite üyeleri karışık veya sırayla sorular sorabilirler. Daha sonra komite üyeleri ortak bir sonuca varır ve karar verir. Değerleme formunun kullanılması ve puan ortalamasının alınması kararın daha kolay verilmesini sağlar. Ancak burada adayı zor durumda bırakmaktan kaçınılmalı ve komisyon üyeleri arasında bir yarışma havası oluşmamalıdır. Komite üyelerinin en fazla üç kişiden oluşması gerekmektedir.

5.Referans Kontrolü

Referans incelemesinin başlıca iki amacı vardır. Birinci amaç adayın daha önce çalıştığı işlerdeki davranış ve tutumlarını gösteren ve adayın performansı hakkında bilgi toplamaktır. Bu aşama referans kontrolü olarak adlandırılmaktadır. Aday tarafından gösterilen referanslar, kişiler hakkında olumsuz bir bilgi vermeyeceği için gösterilen referansların dışındaki kişilerden de bilgi alınmaya çalışılmalıdır. İkinci amaç ise yüksek gizlilik ve güvenilirlik gerektiren bazı pozisyonlar ve görevler için adayın sakıncalı bir durumunun olup olmadığını belirlemek için yapılmaktadır. Referans bilgileri öznel olabileceğinden verilen bilgilere çok güvenmemek gerekmektedir. Ancak aday hakkında olumlu ya da olumsuz bir görüş oluşturulabilmek için adayın, daha önce çalıştığı birkaç kuruluştaki ilgili kişilerle görüşülebilir (Bal, 2014, s. 184-185).

En doğrusu, referansların hâlihazırdaki ya da önceki işverenlerinden alınmasıdır. Gençler için referans alınacak en iyi kaynak okul ya da üniversite akademik personelleridir. Referans kontrolü, adayın eski işyerinde birden fazla kişi üzerinden 360 derece anlayışıyla ve farklı seviyelerdeki çalışanlarla görüşmelerin yapılması daha sağlam sonuçlar vermektedir (Yılmazer, 2020, s. 146).

6.İşe Alınma

Modern seçim sürecini izleyen ve benimseyen bir işletme seçim kararının alınması aşamasına geçmek için ilk görüşmeden son görüşmeye kadar olan süreçte işgören adaylarını çeşitli aşamalardan geçirerek bir kısmını eler (Sabuncuoğlu, 2000, s. 103).

Seçim kararın daha objektif olmasının sağlanması için bir kurul düzenlenerek elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılır. Bu kararın alınmasında en önemli rol adayın gireceği bölüm yetkililerine ve insan kaynakları bölümü yetkililerine düşmektedir. Bu nedenle aralarında çok iyi bir eşgüdümün ve iş birliğinin sağlanması gerekir. Personel seçiminde karar verirken birçok faktör dikkate alınmaktadır. Çok sayıda adayın başvurduğu durumlarda her bir faktör ve özellik göz önünde bulundurulmaya çalışılır. Bunun için bilgisayar programlarından yararlanılmaya başlanmıştır. Çok sayıda adayın birden fazla özelliğinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi bu gibi durumlarda gereklidir. Bu yönetime "Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı" denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 104).

7.Sağlık Kontrolü

Adayların sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal bir zorunluluk olarak gerçekleşmekte ve genellikle aday işe başlamadan önce ya da sonra deneme süresi içinde yapılmaktadır. Bir işgörenin özellikle fiziksel çalışmayı gerektiren bir işte aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı mutlaka araştırılmalıdır. Örneğin, işgörenin işitme, ayakta uzun süre çalışma gücüne sahip olmayışı ve iyi görememesi işte çalışmasını güçleştirebilir. Diğer taraftan, işgörenin fiziksel yapısı kadar düşünsel ve ruhsal açıdan da sağlıklı olup olmadığı ciddi bir kontrolden geçirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 105).

Daha önceden geçirilmiş kazalar veya yaralanmalardan dolayı işletmeye gelebilecek yasal tehditlerden ve bulaşıcı hastalıkların işletmeye girmesi, tıbbi muayene ve kontrollerle önlenabilir ve işletme korunmaya çalışılır (Bal, 2014, s. 184).

İş Teklifi:

İş teklifi, bütün seçim aşamalarını başarıyla geçen adaya yapılmaktadır. İş teklifi, sözlü ya da yazılı olabilir. Ortaya çıkacak anlaşmazlıkları önlemek amacıyla önerilen koşullarla ilgili yazılı bir iş teklifi verilir. Görüşme için uygun gün ve saat belirlendikten sonra aday işi kabul ederse bir sonraki aşamaya geçilmektedir. Aday iş teklifini kabul ettikten sonra hizmet sözleşmesi imzalanır (Bal, 2014, s. 185; Yılmaz, 2020, s. 146).

Eğer adaylar işe yerleştirilemezlerse yerleştirilememe nedenleri ile ilgili bilgilendirme yapılır. Adaylar için uygun bir pozisyon olduğunda onlara tekrar ulaşılabileceği ile ilgili bilgi verilmektedir (Bal, 2014, s. 185).

İşe yerleştirme: işgörenin işe alınmasına karar verildikten sonra belirli bir süre deneme çalışması yapmak için işe yerleştirilir. Bu deneme süresi işe yeni giren işgörenin işletmeyle bütünleşmesini ve yetenek düzeyini öğrenme fırsatı sağlar. İşgören de, yeni işini tanıma ve yeni iş ortamına uyum sağlama olanağı bulur. Deneme süresi biten işgören değerlemeye alınır. Eğer halâ eğitim açığı varsa çeşitli eğitim yöntemleri ile eğitim verilir ve istenilen iş standartlarına uyum sağlanır. Fakat işgören istenilen niteliklerde değilse ve işletmeye uyum sağlayamıyorsa işine son verilir (Yılmaz, 2020, s. 146).

Birey açısından "işe başlama" işletmeler açısından ise "işe yerleştirme" olarak tanımlanmaktadır (Bal, 2014, s. 185).

1.2.4. Performans Değerleme

Performans, " planlanmış ve amaçlı bir etkinlik sonucunda elde edilen, nitel ya da nicel olarak belirlenen bir kavram" şeklinde tanımlanmaktadır (Akçakaya, 2017, s. 56).

Performans değerlendirme "bireyin işteki tutum ve davranışlarını, görevdeki başarısını, ahlak durumunu, özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun

başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak” tanımlanabilir (Aydoğan & Akgemci, 2016, s. 36).

Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme örgüt yapısında etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında kolay bir şekilde ulaşılan ve uygulama imkanına sahip olunan yönetsel araçlar arasında yerini almıştır. Çalışanların belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, performans değerlendirme kişilerin bireysel başarılarını ölçen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sürecin sonucunda, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması için hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı ve eğitim ihtiyaçlarının planlanması gibi konularda genel bir içeriğin belirlenmesi gerekir. Böylelikle eğitim faaliyetleri düzenlenerek personelin eksik tarafları belirlenip bu eksiklikler giderilmeye çalışılır.

İşletme performans değerlendirme sayesinde çalışanın iş başarısını, ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını çalışanlar ile işletmenin yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini belirlemiş olacaktır. Diğer taraftan performans değerlemesi, iş değişikliği ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, çalışanların atanması ve seçilmesinde ya da işten çıkarılmasında başvurulan etkili bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır (Erşahan, 2014, s. 243).

Performans değerlendirme, işletmelerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yöneticilerin işletmenin başarı oranının yükseltilmesi için doğru kararlar almaları önem arz etmektedir. İşletmelerin geçmiş çalışmaları değerlendirerek eksikleri görmesi ve bu eksiklikleri gidermesi gerekmektedir. Ayrıca performansı etkileyen faktörleri belirleyip bunları kontrol etmeleri ve kaynakları bunlara göre düzenlemeleri, geleceğe yönelik hedefleri daha gerçekçi temeller üzerine kurmaları ve hedeflere daha verimli yollardan ve zamanında ulaşmaları açısından da önemlidir. Performans değerlendirme bireyi odak noktası olarak görmektedir. İşletmelerde değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve insanla ilgili olan düzenlemelerle birlikte son bulur. İşletme ile çalışan uyumsuzluğu işletmenin çalışma düzenini hemen bozabilmekte ve bireyin etkinliğini anında azaltma eğilimi göstermektedir. Performans değerlendirme, çalışanı

iyileştirmeye, onun işletme ile uyumunu artırmaya yöneldiği için gereklidir (Erşahan, 2014, s. 244).

Performans Değerlemenin Amaçları ve Yararları

Performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için iyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanmış olması gerekmektedir. Bu şartların sağlanması için uygulanması gereken amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Akçakaya, 2017, s. 57):

- Yapılan iş hakkında ve işi yapan kişi hakkında doğru bilgi edinmek,
- İlerleme ve gelişme için fırsatlar ve fikirler üretmek
- Çalışan kişilerin işlerinden daha fazla memnun olmalarını sağlamak,
- Çalışanların beklentilerine ilişkin endişeleri ve belirsizlikleri olabildiğince azaltmak,
- Yüksek performansı sürekli sağlamak
- Ücret politikaları ve koşullarını performans değerlendirme sayesinde belirlemek,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmek.

Performans değerlendirme sayesinde örgütün tüm üyeleri yeterliliklerini, güçlü ve zayıf yanlarını, etkinlik düzeylerini gözden geçirme fırsatı bulacaklardır. Bu nedenle performans değerlendirme süreci çıktıları nitelik ve nicelik özellikleri bakımından istihdam edilmiş insan kaynağını test etmiş olacaktır. Değerlendirme sonuçları, fazlalık veya eksiklikleri belirli bir düzeye getirme olanağı sağlaması ile örgüt genelinde bir denge sağlanacaktır (Çavuş & Biçer, 2019, s. 24).

Yöneticiye, çalışana ve örgüte çeşitli avantajlar sunan performans değerlendirmenin olumlu katkıları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çavuş & Biçer, 2019, s. 24):

- Yöneticiye iş ve işgören hakkında önemli bilgiler verir.
- Yöneticinin çalışanı ve işi doğru anlamasını sağlar.
- İşten kaynaklı beklenti ve sonuçlar kapsamında işgören ve yönetici arasında iyi bir iletişim kurulmasıyla, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için imkanlar sunulur.
- Örgüt misyonunun uygulanmasına ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olur.
- Hangi işlerin yapılacağı konusu açıklığa kavuşturulur.

- Ücret standartlarını tespit etmeyi kolaylaştırır ve başarıları ödüllendirmeyi objektif kılar.

- Yükseltme kararları vermeyi, yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçme sürecini etkinleştirir ve kolaylaştırır.

Performans değerlendirme, çalışanların geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini ve belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını belirlemeye yönelik çalışmalardır. Performans değerlendirme, insan kaynakları yöneticilerinin önceden belirlemiş olduğu standartları temel alarak, işgörenlerin işlerini yerine getirirken göstermiş olduğu performanslarının, ölçülmesi sürecini kapsamaktadır. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır. İş ortamında tüm performansların iyileştirilmesini amaçlayan, işgörelere geri bildirim sağlayan, sistematik bir süreç olarak ifade edilir. İşgörelere işteki performansları hakkında geri bildirim verilmesi ve örgütsel başarıda işgörenlerin katkılarının arttırılması performans değerlemenin temel amacıdır. Bu nedenle performans değerlendirme hem işgörenler açısından hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Çünkü tüm personelin başarı dereceleri performans değerlendirme sistemleri ile belirlendiği için bu durum örgütsel başarı ile doğrudan ilişkilidir. Performans değerlendirme süreci, işgörenlerin başarısızlık nedenlerinin öğrenilmesini, gelecekte elde edilecek örgütsel başarının arttırılması için gereken yöntemlerin neler olduğunu açıklamaktadır (Akçakaya, 2017, s. 56).

1.2.5.Ücret Yönetimi

“Ücret, yaptırılan bir iş veya harcanan emek karşılığında işverenin emek harcayan kişiye farklı şekillerde mal veya para olarak ödediği bedel” şeklinde tanımlanabilir (Çelik & Şimşek, 2016, s. 21).

Uluslararası çalışma örgütü (ILO), tarafından tanımlanan ücret tanımı ise şöyledir. “Yapılan iş sözleşmesi gereğince, yapılacak bir iş veya faaliyet için işveren tarafından karşılıklı anlaşma veya yasalarla belirlenen çalışan kişilere ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, bedel ya da kazançtır”. Genel olarak ücret kavramı kısaca çalışanlara belirli bir zaman diliminde yapılan işlerin karşılığında çalışan kişilere ödenen para şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz, 2020, s. 218-219).

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 209-210):

-Eşitlik İlkesi: "Eşit işe, eşit ücret" verilmesi geleneksel olarak benimsenen ilkedir. İşin taşıdığı önem, sorumluluk ve zorluk gibi özellikler göz önünde bulundurularak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

-Dengeli Ücret İlkesi: Verilen ücretin, işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması, işgörenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek olmaması gerekir

-Cari Ücrete Uygunluk ilkesi: İşgörene verilen ücret ile piyasada aynı tür işe verilen ücretin eşit düzeyde olması gerekir. Tersi bir durumda, işgören başka işletmeye geçmek için fırsat arar.

-Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi: Bir işgören üst pozisyona geçecekse eski görevinden aldığı ücrete kıyasla yeni görevinde alacağı ücretin daha yüksek olması gerekir. Başka bir ifadeyle, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almaması gerekir. Çünkü ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

-Bütünlük İlkesi: İşletmede daha çok ruhsal emekleri ile bedensel emekleri, beyaz yakalıları ile mavi yakalıları olarak bilinen kişiler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı olmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikasının uygulanmasıdır.

- Nesnellik İlkesi: İşletmede herhangi bir duygusal nedenle işgörene verilecek ücrette artma ya da azalmalara kaymamalı, hiçbir kayırmacılığa ve huzursuzluğa yol açmadan nesnel bir şekilde ücret verilmelidir.

-Açıklık İlkesi: İşletmede bulunan her çalışan için uygulanan ücret düzeni kolayca anlaşılır açıklıkta ve nitelikte olması gerekmektedir. Çünkü bütün çalışanlara işe girdiği anda ücretlendirme konusunda ayrıntılı bilgi verilmesi, bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir.

İnsanlar emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemeler nedeniyle çalışmak istemektedirler. Ücret, bireylerin tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında bir araç olmakla birlikte bireylerin hem kendi ihtiyaçlarını hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir faktördür.

Bu nedenle eskiden beri gerek işverenler ve gerekse çalışanlar açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri çok titizlikle yürütülmüştür (Yılmaz, 2020, s. 218).

Oluşturulan ücret yapısının yeterli düzeyde olmaması, çalışanların iş tatmini düzeylerinin düşmesine, işten ayrılma niyetlerinin artmasına ve işletmenin işgücü devir hızının yükselmesine neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar organizasyonun toplam maliyetlerini arttırarak rekabet kabiliyetine ve yapısına zarar verebilecektir. Ücret yönetiminin işletme hedeflerini destekleyici nitelikte olması kurumsal başarının elde edilmesinde doğrudan etkilidir (Çavuş & Biçer, 2019, s. 19).

Etkili ve dikkatli bir şekilde planlanmış ücret politikası aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çavuş & Biçer, 2019, s. 19)

- İşletmeye nitelikli çalışanları çeker ve elde tutar.
- Ücretler arasında adalet ve eşitlik sağlar.
- Doğrudan ödemelerin amaçlara ve politikalara uygun olarak yapılmasını sağlar.
- Ücretlendirme yaparken piyasaların rekabet koşullarını analiz etmeyi sağlayan bir sistem oluşturur.
- İlgili mevzuata uygunluğu sağlar.
- Yönetim ile çalışanlar arasında ücretle ilgili konuda iletişimi kolaylaştırır.
- Maliyet kontrolü sağlar.
- Personele verilecek ek ödemeler için yasal bir zemin oluşturur.

Ücretin Önemi

Çalışanlar açısından önemli bir özendirme aracı olan ücret, çalışanların işe girme nedeni veya onları işyerine bağlayan güçlü bir etkidir. Yüksek ücret, kişinin yaşam tarzını ve sosyal statüsünü belirlenmesindeki etkisi büyüktür. Ücret hem ailelerinin hem de bireyin kendi ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Ücret, bireylerin statü kazanma, tanınma gibi psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olduğu gibi fiziksel ihtiyaçlarının da karşılanmasında yararlı olmaktadır. Ücret, personeli işe çekmek için, çalışmaya motive etmek ve elde tutmak için önemli bir etkidir. Personelin örgüte katkısının sağlanabilmesi, bağlılığının artması için adil bir ücret yönetimi oluşturulmalıdır. Örgütler çalışanların emeğinin karşılığında eşit ve hakça ücret istediğini, önemli bir motive etme aracı olarak kullanabilir. Örgütün kazancının artırması, ücretin işletmeye yaptığı katkının orantılı bir biçimde

düzenlenmesi, çalışanın mal veya hizmet üretiminde sağlayacağı artışla sağlanacaktır (Gül & Usta, 2014, s. 295). Önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevi olan ücret yönetimi hem çalışanların hem de işletme yönetiminin ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlamaktadır. Ücret yönetimi işletmelerin rekabet avantajı elde etme çabalarında belirleyici bir faktör olup, itici bir güç olmaktadır.

Nitelikli işgücü yaratmayı önemseyen günümüzdeki işletmeler, personellerin işletmeye bağlılıklarını artırmak, performanslarını geliştirmek, örgüt kültürlerini ve örgütsel değişimlerini desteklemek, adil ve dengeli bir ücret yapısıyla personelin moral ve motivasyonunu yükseltmek, sendikal sıkıntılarla karşılaşmamak için ücret yönetimine gerekli önemi vermelidirler (Göksu, Eren, Toptancı, & Demir, 2014, s. 274).

Ücret Türleri

Belli başlı ücret çeşitleri aşağıdaki özetlenebilir (Çelik & Şimşek, 2016, s. 22):

-Çıplak Ücret: İşgörene çalışma karşılığı ödenen ücret çıplak ücret olarak adlandırılmaktadır. Yasal olarak çalışılmayan zamanlarda da (yıllık izin) kişilere ödenen ücret çıplak ücret kavramı içinde yer alır.

-Giydirilmiş Ücret: Çıplak ücret üzerine fazla ikramiye, mesai, prim, sosyal yardımlar gibi ödemelerin eklenmesiyle oluşan ücrete giydirilmiş ücret denilmektedir.

-Aynı Ücret: Nakit yerine mal ile ödenen ücrete aynı ücret denilmektedir. İşletmenin özel otomobil tahsisi, taşıma, lojman, giyecek ve yemek ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde işgörenlere yapmış olduğu ücret ödemeleridir. İş hukukuna göre asıl ücret mal ile ödenmez. Ancak asıl ücretin yanındaki ek çıkarlar mal ile ödenebilir.

İşletmelerde Uygulanan Ücret Sistemleri

a) Zamana Esasına Dayalı Ücret Sistemleri

Belirli bir zaman birimine (saat, gün, haftalık ve ay) göre ödemeler yapılır. Ülkemizde saat başına ücret sistemi kullanıldığı gibi hem haftalık hem de aylık ödemelerle de yapılmaktadır. Özellikle memur ve yönetici kesime aylık ödemeler yapılır. Çoğunlukla her işçinin çalışmasının başka işçilerin çalışmalarına bağlı olduğu durumlarda ve her işçinin üretiminin ayrı olarak ölçülemediği durumlarda bu ücret

sistemi uygulanır. Bu sistemde çalışan verimli olsun ya da olmasın ücretini tam olarak alır. Bu nedenle, çalışanların çok iyi bir kontrol sistemiyle denetlenmesi ve izlenmesi gerekir. Diğer taraftan, basit olması, kolay hesaplanabilir olması ve kolay bir biçimde uygulanabilir olması bu sistemin olumlu yönleridir (Yılmaz, 2020, s. 221).

Zamana dayalı ücret sisteminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öge, 2017, s. 230):

- Basit bir sistem olup çalışanın ücreti kolaylıkla hesaplanır.
- Yönetim ile çalışanlar arasında geçimsizliğe yol açacak bir sorun kaynağı teşkil etmez,
- Sistemin uygulanması için başka bir masrafa ihtiyaç olmaz,
- Ücret ödemesinin yeterli ve tatmin edici olabilmesi için sistem, özellikle iş değerlemesi gibi bilimsel çalışmalara uygun olarak oluşturulmalı
- Birlik duygusu oluşturularak çalışanlar arasında birlik özendirilir,
- Çalışanlarda güvenlik duygusu yaratmasının nedeni alacakları ücreti önceden bilmeleridir,

Zamana dayalı ücretin başlıca sakıncaları ise şunlardır (Çelik & Şimşek, 2016, s. 23):

- 1.İşgören verimliliğinin düşük olmasının nedeni özendirilmenin tam sağlanamamasından dolayıdır,
- 2.İşgörenlerin bilgi, yetenek ve becerileri işine tam olarak yansımaz.
3. İşletme maliyetleri işgörenlerin işe olan davranış ve tutumları için ayrı bir kontrol mekanizması kurulması sonucu olumsuz yönde etkilenebilir.

b) Akord Esasına Dayalı Ücret Sistemleri

Bu ücret sisteminde, iş ve görevlerin verimlilikleri için süresinden önce önemli hale gelmektedir. Yani akord esasına dayalı ücretin temelinde işgörenlerin verimlilikleri değerlendirilir. Akord esasına dayalı ücret sistemi, en az ücretin garanti edildiği ve en az ücretin garanti edilmediği akord ücret diye ikiye ayrılmaktadır. En az ücretin garanti edildiği akord ücret uygulamada en çok kullanılan sistemdir. Birim başına ücret ödemesi akord esasına dayalı ücret sisteminin temelinde vardır. Belirli bir zaman içinde elde edilen üretim miktarı veya yapılan parça başına üretim miktarı ne kadar fazla olursa ücret tutarı da o doğrultuda artmaktadır. Birim maliyetlerinin

düşmesini ve üretimin artmasını sağlaması nedeniyle bu model çok ilgi görmektedir (Göksu, Eren, Toptancı, & Demir, 2014, s. 280-281).

Akort ücret sisteminin yararları şunlardır (Öge, 2017, s. 238).

- Verimlilikte artış olduğu için üretimde de artış olur,
- Aynı süre içerisinde daha fazla üretim mümkün olduğu için sabit maliyetler azalır, birim maliyetler düşer,
- İşletmenin giderleri daha kolay bir şekilde hesaplanabilmektedir,
- Ürüne dönük talepteki dalgalanmalar mevcut çalışma gücü ile karşılanabilir, işletmenin iş hacmi arttığında ise çalışma derecesinde önemli dalgalanmalar olmaz,
- Çalışanların ücretleri çabaları ile orantılı bir şekilde artabilir,
- Denetim ihtiyacı azalacağından dolayı masraf düşer.

Akort esasına dayalı ücretinin başlıca sakıncaları ise şunlardır (Çelik & Şimşek, 2016, s. 24):

- 1.İşgören için sadece üretilen mal miktarındaki artış önemli olduğu için ürün kalitesi bu durumdan olumsuz etkilenebilir.
- 2.İşgörenlerin ruhsal ve fiziksel yapıları olumsuz şekilde etkilenebilir.
- 3.Sistemin belirlenmesi ve uygulanması için uzman veya yetişmiş elemana ihtiyaç duyulmakta ve bu nedenle işletmeye ek bir masraf çıkmaktadır.
- 4.Bu ücret sistemi işletmede iyi bir ekip tarafından uygulanmazsa veya belirlenmezse ücret yapısı amaca uygun bir yapı olarak oluşmaz

c)Primli ücret Sistemleri: İşletmeler tarafından temel ücretin çalışanlara belirli bir işi yapma karşılığında ödenen ve işte gösterilen verimliliğin karşılığı olarak birçok özendirici ücret sistemi uygulanmaktadır. Bu sistem “özendirici ücret modelleri” olarak da adlandırılır ve uygulanması kolay değildir. Çünkü çalışanların yapması gereken iş standardının ve yapılacak işlerin standardının belirlenmesi zor bir durumdur. Örneğin, üretim atölyesinde çalışan bir kişinin çıkardığı iş miktarı ve kalitesi kolaylıkla saptanırken, bir ustabaşının veya masa başı çalışanlarının yaptığı işin standardını saptamak oldukça zordur. Çalışanlar ve işverenler tarafından tercih edilen primli ücret sistemleri yararlı olduğu için uygulamada yaygın olarak kullanılmaktadır (Yılmaz, 2020, s. 222).

Aşağıda başlıca primli ücret sistemleri açıklanmıştır:

-Halsey Ücret Sistemi: Her işin yapılabilmesi için gerekli olan süre halsey ücret sisteminde tespit edilmektedir. İşgören belirli bir işi, belirlenmiş olan standarda uygun bir sürede bitiriyorsa saat başı (günlük, haftalık, aylık) biçimde kök ücrete hak kazanmaktadır. Bunun yanı sıra, belirli bir iş standart süreden daha kısa bir sürede yapan aynı işgören, tasarruf sağlarsa kök ücrete ek olarak tasarruf sağladığı süreyle ilgili olarak önceden belirlenmiş olan prime hak kazanır. İşgörene tasarruf ettiği zamanın üçte biri (3.33) tutarında prim verilir. Personelin tasarruf sağladığı süreye ait oranın önceden belirlenmiş olması kaydıyla %50 oranında prim verilebilmektedir (Çelik & Şimşek, 2016, s. 24).

Rowan Sistemi: Çalışan tasarruf sağladığı zaman normal ücretine ilave olarak prim ödenir. Ödenecek saat ücreti "kök ücret-prim" dir. Prim tasarruf sağlanan sürenin standart süreye oranı esas alınarak hesaplanır. Artan zaman tasarrufuyla birlikte prim artmaktadır (Gül & Usta, 2014, s. 297).

-Bedaux Ücret Sistemi: Bedaux ücret sistemi, Halsey ücret sisteminden farklılık gösterir. Bedaux ücret sisteminde, tasarruf sağlanan süreden dolayı elde edilen farkın %25'i gözetimcilere %75'i ise işi yapanlara prim olarak dağıtılmaktadır. Charles Bedaux'un tarafından geliştirilen bu sistemin temel amacı, iş gücü verimini hem değerlemek hem de doğrudan doğruya ölçmek olmaktadır. Bu amaçla her işte "1.operasyonun süresi (zaman etüdü), 2.çalışma hızı (randıman tahmini) ve 3.yorulma derecesi (dinlenme zamanları)" göz önünde bulundurulmaktadır. Sistemin ölçüsü, "B1" ile ifade edilen bir Bedaux birimi veya bir iş birimidir. Bir B, orta nitelikte bir işçi tarafından normal çalışma koşulları altında ve normal bir hızda çalışmakta ve bir dakikada yapılabilecek iş miktarı olmaktadır (Çelik & Şimşek, 2016, s. 24).

-Taylor Sistemi: Bu sistemde zaman değil, çalışanın etkinliği önemlidir. Parça başına prim verme düzeni bu ücret sistemi tarafından getirilmiştir. Normal bir işçinin belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği parça başı olarak belirlenir. Belirlenen parça sayısına ulaşamayan işçilere düşük ücret, belirlenen parça sayısına ulaşan işçilere ise yüksek ücret tarifiesi uygulanır. Bu sistemin amacı işgörenleri sürekli olarak belirlenen standardın üzerinde üretim yapmaya itmektedir. Garanti edilmiş ana-baz

ücret bu sistemde yoktur. Bu sistemin çok eleştirilmesinin nedeni ise çalışanları çok çalışmaya yönlendirmesi ve yıpratıcı olmasıdır (Gül & Usta, 2014, s. 296-297).

-Gantt Sistemi: Gantt tarafından geliştirilen bu sistem Taylor sistemini daha ılımlı ve daha esnek bir hale getirmek için ortaya çıkarmıştır. Bu sistem zaman tasarrufuna değil çalışanın etkinliğine dayanmaktadır. Gantt belirli bir iş ya da görevin en iyi koşullar altında ne kadar sürede yerine getirileceğini incelemiş ve ilgili standart zamanları belirlemiştir.

Gantt sisteminde çalışanlara zamana göre ücret garanti edilmiştir. Çalışanlar standartların %63'üne ulaştıklarında ücretlerinde belirli bir miktar artış yapılmaktadır.

Ancak standardın %100'üne ulaşan çalışan verimi bu oranın üstüne çıktığı durumda zamana göre ödenen baz ücretinin %20 ile %80 arasında bir prim de verilmektedir. Zamana göre ücretin garanti edildiği durumlarda çalışan hiçbir baskı altında kalmadan rahat olarak çalışmakta ve kendini güvende hissetmektedir. Böylece daha hızlı bir tempo ile çalışanların ücretinde artışlar olabilmekte ya da normal bir tempo ile çalışanlar sadece baz ücretini almakla yetinmektedir (Öge, 2017, s. 241).

-Emerson Sistemi: Bu sistemde standart zamanlar, iş ve zaman etütleri belirlenmektedir. Ayrıca belirli bir ücret miktarının garantisi verilmiştir. Çalışan verimi belirli standartlara vardığında ya da bu standartları aştığında sisteme uygun olarak prim ödemesine hak kazanmaktadır. Çalışanın verimine göre belirli prim oranları yapılan etütlerle çalışanın ücretine yansıtılır (Gül & Usta, 2014, s. 297)

1.2.6.Endüstriyel İlişkiler (İşçi- İşveren İlişkileri)

Çağdaş toplumların endüstri işletmelerinde endüstrileşmenin ilk dönemlerindeki ilişkilere kıyasla işçiler ile yöneticiler arasındaki ilişkilerde ayrımlar mevcuttur. Bilimsel Yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde belirginleşen ilişkilerde yönetici, çalışanların sorunlarının çözümünde özellikle eğitim, sağlık, konut, boş zamanları değerlendirme gibi konularda yardımcı olmaktadır. İşletme yöneticileri, endüstrileşmeyle birlikte gelişen şartlar karşısında personel bölümü oluşturarak işçilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde tekrar düzenlenme gereği duymuş ve birtakım sorunları çözmeye girişimlerinde bulunmuşlardır. Endüstri ilişkileri kavramı, dar ve geniş olmak üzere iki anlamda kullanılmaktadır. Dar anlamda, yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesini içermekteyken, geniş

anlamda tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını belirlenmesi biçiminde kullanılmaktadır. Endüstri ilişkileri, toplu ilişkiler (işçi sendikaları, işveren sendikaları), kamu kuruluşlarının düzenlemeleri ve bireysel ilişkiler (işçi-işveren arasındaki) olarak üç eylem alanını kapsamına almaktadır. Bu bağlamda toplu pazarlıklar, toplu sözleşmeler ve yasal düzenlemeler kadar, işyerindeki bireysel ilişkiler ve bireysel hizmet sözleşmeleri de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır. Endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin konularını ve tamamını içerdiğinden dolayı "çalışan ilişkileri" anlamında kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 242). Endüstri ilişkileri sistemi her ülkede belirli bir ekonomik, siyasi yapıdan oluşmaktadır. Her sistemin kendine özgü tarafları olmakla beraber, diğer sistemlere benzeyen yönleri de vardır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 243).

Genel olarak endüstri ilişkileri sisteminden aşağıdaki unsurlar çıkarılabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 243-244):

-İşçi-işveren ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı: Ülkenin endüstri bünyesi, işgücünün karakteri, emek piyasalardaki gerginlikler, siyasi sistemdeki güç dengesi ve işletme yöneticilerinin personel politikaları endüstri ilişkilerini etkilemektedir.

-Sendikaların karakteristikleri: İşçilerin sendikalaşma derecesi, işçilerin işyeri, endüstri veya meslek seviyesinde örgütlenmeleri, sendikanın mali gücü ve liderleri, sendikacılık gücünün ulusal veya yerel sendikalara bölünmesi, endüstri ilişkilerini etkileyen önemli faktörlerdir.

-Sendika taktikleri: Sendika kuruluşlarının işverenler ile, siyasi hareketler ve toplu pazarlık aracılığıyla, iktidarı etkilemek amacıyla işverenler üstünde kontrol mekanizması kurmaya çalışmaları önemli unsurlardır.

-Toplu pazarlığın yapısı: Sözleşmelerin süresi, sözleşmelerle düzenlenmeye çalışılan konular, pazarlık biriminin büyüklüğü veya grev, sözleşme uygulamalarında meydana gelen uyuşmazlıkların çözüm yolları, diğer iktisadi baskı yöntemlerinin kullanılışı endüstri ilişkileri açısından dikkate alınmalıdır.

-Devlet kontrolünün çerçevesi: Tarafların pazarlık edecekleri konularda etkili olabilmeleri endüstri ilişkilerinin üçüncü tarafı olan devlet taraflarından sağlanmaktadır.

Sendika Tanımı

İş ilişkilerinden daha doğru bir ifadeyle toplu iş ilişkilerinden sendikalar ortaya çıkmıştır. İki çeşit sendika bulunmaktadır. İki çeşit sendika bulunmasının nedeni ise çalışan hayatında iki tarafın olmasıdır. Bunlardan ilki işçi sendikaları, ikincisi ise işveren sendikalarıdır. İşçiler veya işverenler tarafından hem işçilerin hem de işverenlerin haklarını korumak için işçi ve işveren sendikaları kurulmaktadır. Kanuna göre, çalışma ilişkilerinde, ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerini korumak, geliştirmek ve bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere en az yedi işveren veya işçinin bir araya gelerek oluşturdukları sendikalar, tüzel kişiliğe sahiptir.

İşçi sendikaları, çalışan sınıfın yaşam standardının yükseltilmesi, işçi-işveren ilişkilerinin düzeltilmesi ve iyileştirilmesi, sosyal barışın oluşturulması gibi fonksiyonları yerine getirmektedir. Sendikalar, bütün işçilerin sosyal güvenlik ve sigorta sistemi içerisinde yer almasını ve işçilerin ise en az bir şekilde hayat standardına kavuşması için çaba göstermektedir. Hem işverenler hem de işçiler, kendi haklarını korumak için sendikalara üye olabilmektedirler (Çallı, 2014, s. 343-344).

Toplu Pazarlık

Toplu pazarlık, anlaşma yapabilmek için bir tarafta bir işveren grubu ya da daha fazla işveren kuruluşu ile diğer yandan çalışanları temsil eden birden çok kuruluşun bir araya gelerek çalışma koşulları konusunda yaptıkları görüşmeler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle; toplu pazarlık, toplu iş sözleşmesi yapılabilmesi için sözleşmenin yönetimi, gereken koşulları, görüşmeleri, yorumların uygulanması ile yürürlüğe konulması yönetimlerini içeren bir kavramdır. Toplu pazarlık kavramı, işverenle sendika arasındaki tüm örgütlenmiş ilişkiler alanını kapsar. Toplu pazarlıkta işçi ve işveren sendikaları arasında çalışma koşulları, sosyal yardımlar, ücret gibi konular sözleşmeyle belirli standartlara kavuşturulurlar (Sabuncuoğlu, 2000, s. 253).

Sendika ve işveren temsilcileri arasında çalışma koşulları, sosyal yardımlar, ücretler, süreler vb. konularda yapılan görüşmeler sonucu bir anlaşmaya varmak amacıyla taraflarca kabul edilen koşul ve ilkelerin uygulanmasını içeren dinamik ve kurumsal bir süreçtir (Çelik & Şimşek, 2016, s. 26).

Toplu pazarlık sisteminin belli başlı yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çelik & Şimşek, 2016, s. 26):

- İşyerinde ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümlenmesini sağlar.
- Çalışma koşullarına ilişkin sorunları çözüme kavuşturur.
- İşçilerin sahip olduğu hakların korunmasında yasal bir güvence oluşturur.
- İşçinin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur.
- Toplu pazarlık, yalnızca işçilerin değil işverenlerin de karşılıklı ekonomik ve sosyal haklarının, mesleki haklarının ve çıkarlarının düzenlenmesinde ve çalışma barışının sağlanmasında önemli rol oynar.

Toplu İş Sözleşmeleri

Sendika temsilcileri ve işveren arasında yapılmakta olan toplu pazarlık görüşmeleri bir anlaşma ile sonuçlandığında anlaşmanın içeriği yazılı bir belge haline getirilip taraflarca imzalanır. Bu belge toplu iş sözleşmesidir. Toplu iş sözleşmesi, taraflar arasında karşılıklı haklar ve borçlar doğurur. Ayrıca, düzenleyici ve kural koyucu niteliği olup, bu kurallar bağlayıcı hukuk kuralları gücündedir (Çelik & Şimşek, 2016, s. 26).

Grev ve Lokavt

Geçmişte bakıldığında çalışma hayatında hep işverenler güçlü taraf olmuştur. İşçiler ise çoğu defa para verilmeme, izin verilmeme, işten atılma, tazminat verilmeme gibi durumlarla karşı karşıya kalmışlardır. Daha sonra işçiler, ezilen taraf olarak haklarını aramaya başlamışlardır. İşçiler haklı görülmeğe başlanınca, bu sefer de işverenler haklarını aramaya başlamışlardır. Bu şekilde lokavtlar, sendikalaşmalar iş sözleşmeleri ortaya çıkmıştır (Çallı, 2014, s. 340-341).

İşyerinde işçilerin topluca çalışmamak suretiyle faaliyeti durdurmak veya işin niteliğini önemli ölçüde aksatmak amacıyla bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları veya aralarında anlaşarak verdikleri karara uyarak işi bırakmalarına grev denir (Öge, 2017, s. 358).

"İşyerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak şekilde, işveren veya işveren vekili tarafından verilen kararlar veya bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyarak işçilerin topluca işten uzaklaştırılmasına lokavt denilir" (Adal, 2018, s. 641).

1.2.7.İş Güvenliği Ve İşgören Sağlığı

Teknolojik değişim ve rekabet koşulları çerçevesinde oluşan yoğun ve ağır endüstriyel iş ortamında çalışanların yaşamları ve gelecekleri eskiye kıyasla daha fazla risk altındadır. Bu nedenle işçi sağlığı ve güvenliği hem çalışanlar hem de dolaylı olarak işverenler açısından çok önemlidir. Sanayileşmenin sebep olduğu tehlike, tehdit ve zararlardan çalışanın yaşamı, genel sağlığının gözetilmesi ihtiyacı doğmuştur. Çünkü iş kazası ve meslek hastalıkları, işçinin gelirinde bir azalmaya yol açabileceği gibi işsiz kalmasına ve hatta iş göremez hale gelmesine neden olabilir (Çavuş & Biçer, 2019, s. 29).

Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ) tarafından “işgören sağlığı ve iş güvenliği, tüm mesleklerde işgörenlerin bedensel, ruhsal, sosyal sağlık ve refah durumlarını en üst düzeye ulaştırmak, bu düzeyin sürdürülmesi, işgörenlerin çalışma şartları yüzünden sağlıklarının bozulmasını önlemek amacıyla yapılan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır” (Gürbüz, 2019, s. 309).

Başka bir tanıma göre ise “işgören sağlığı, çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullandığı araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden kaçınmış veya bu tehlikelerin en az düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesi” olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 262).

1.İşçi Açısından Önemi

Meslek riskleri, iş kazaları ve meslek hastalıklarından doğrudan etkilenen kişiler işçilerdir. Çoğu kez yaralanmalara ve hatta ölümlere yol açan iş kazalarında işçiler, meslek hastalıkları ile karşılaştıklarında işgüçlerinin bir bölümünü ya da tümünü kaybedebilir. İşçiler, işgüçlerini belirli bir süre veya sürekli kaybetmek gibi bir durumla karşılaşabilmektedirler. Böyle bir kayıpla karşılaşan işçiler ücretlerinin bir bölümünün veya tamamının belirli bir süre veya sürekli kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Yılmazer, 2020, s. 250).

2.İşveren Açısından Önemi

İnsan, malzeme, ürün ve zaman kaybına neden olan, işin akışını durduran koşulların ortadan kalkmasını ya da en aza indirilmesini sağlamaktadır. Çalışma ortamını iyileştirerek iş güvenliğini de sağlamaktadır. İş güvenliğine yönelik çabalar ve ürün düzeyinde artış sağlamak ve maliyetin düşmesini sağlamaktadır. Buna bağlı

olarak yüksek verimlilik ve etkinliğin elde edilmesi sağlanır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 264).

3.İş Kazalarına Karşı Önlemler

Kaza olasılıklarını azaltmak için aşağıdaki önlemler alınabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 270-271).

Devletin Rolü:

- Tüzük, yasa ve yönetmeliklerle yasaklayıcı ve zorlayıcı önlemler alınması (Kaza olasılıklarına karşı gözlük, kulaklık, kask kullanılma zorunluluğu)

- Çalışma Müdürlüğü tarafından işyerlerinin düzenli olarak denetlenmesi,
- Toplumun okullarda verilen derslerle ve kitle iletişim araçları ile eğitilmesi
- İşyeri hekimliğinin uygulanması

İşletmelerin Rolü

- Koruyucu malzeme sağlama
- İş güvenliği konusunda işe yeni girenleri eğitme
- İlk yardım önlemlerinin alınması
- İş güvenliği ve işçi sağlığı kurulu oluşturma.
- İş kazalarının kayıtları tutma ve araştırma yapma
- Uyarıcı yazı ve afişleri asma
- İşe uygun kişileri görevlendirme
- İşe uygun çalışma ortamı yaratma
- İhmal varsa disiplin cezası uygulama gibi önlemlerden söz edilebilir.

1.3. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji kelimesi Yunanca “strategos” kelimesinden türemiştir. Strategos’un anlamı, kaynakları etkin bir şekilde kullanarak düşmanları yok etmeyi planlamaktır. Strateji kavramı daha önce askeri bağlamda kullanılmış ve tüm strateji tanımlarının mihenk taşı olmaya devam etmektedir. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra iş dünyasının gelişmesi nedeni ile nispeten istikrarlı bir ortamdan dinamik ve rekabetçi bir ortama, iş ile ilgili olan bir iş stratejisi konseptine ihtiyaç artmıştır (Dress, Lumpkin, & Eisher, 2007, s. 17-19).

Strateji fikri, yönetim literatüründe giderek artan bir ilgi görmüştür. Strateji ile ilgili literatür artık çok büyük ve stratejik yönetim metinleri, ilgili tüm materyalleri içerecek şekilde daha da büyümektedir. Stratejik yönetim, rekabet avantajını sürdürmek veya iyileştirmek için tasarlanmış değerlendirme, planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır. Kenneth Andrews stratejiyi, bir organizasyonda hedefleri, amaçları formüle eden ve bu hedeflere ulaşmak için ilke, politikalar ve planlar üreten, yapacağı ekonomik ve ekonomik olmayan katkıyı tanımlayan bir karar modeli olarak tanımlamıştır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 43-44).

Porter stratejiyi, şirketlerin rakiplerinden farklılaşması ve şirket için sürdürülebilir bir avantaj yaratması için önemli bir araç olarak tanımlamıştır (Cao, Zhao, Yang, & Xiong, 2015, s. 4102-4116).

Tarihsel olarak, strateji görüşleri iki kola ayrılır. Stratejiyi planlama ile özdeşleştirenler vardır. Bu bakış açısına göre bilgi toplanır, elenir ve analiz edilir, tahminler yapılır, üst düzey yöneticiler planlama departmanının çalışmaları üzerinde derinlemesine düşünür ve organizasyon için en iyi yolun hangisi olduğuna karar verir. Bu, strateji yukarıdan aşağıya bir yaklaşımdır. Diğerleri, yönetim daha az yapılandırılmış bir strateji görüşüne sahiptir. Bu ikinci bakış açısına göre, temel stratejik mesele, kuruluşun esasen bilinmeyen, öngörülemeyen ve bu nedenle bir planlama yaklaşımına yatkın olmayan bir ortama yanıt verme kabiliyetini kolaylaştıracak bir yönetim sistemi oluşturmaktır (Hambrick & Fredrickson, 2005, s. 49-55).

Stratejik Yönetim, stratejiden daha geniş bir terimdir. Ayrıca strateji oluşturma amacıyla üst yöneticiler tarafından organizasyonun çevre analizini ve strateji uygulama ve kontrol planını içeren bir süreçtir. Stratejik yönetim; kuruluşun vizyon, misyon ve hedeflerinin formüle edilmesini, kuruluşun dış ve iç ortamının analizini, devlet kurumlarının seviyesine bağlı olarak yerel, bölgesel veya ulusal düzeyde uygun bir strateji seçilmesini, örgütsel tasarım değişikliklerini, stratejiyi uygulamak için idari önlemler ve kontrol sistemlerini içerir. Stratejik yönetim, organizasyonun operasyonel ortamı için bilinçli ve planlı yöntemlerle ulaşılması gereken hedefleri tanımlar (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim, devam eden stratejik analiz, strateji oluşturma, uygulama ve izleme faaliyetlerinin bir toplamıdır. Organizasyon genelinde kaynakları vizyon, misyon ve stratejiye uygun olarak sistematik olarak düzenler. Stratejik yönetim geleceği tahmin etmez, ancak stratejik planı uygulamaya yönelik kesin adımları bilerek organizasyonu buna hazırlar. Başlangıçta stratejik yönetim, artık temel araçlarından biri olan stratejik planlamanın bir parçasıydı. Stratejik planlama, hem planlama hem de yönetimi aynı süreçte birleştiren stratejik yönetim ile birleştirilmiştir (Porth, 2003).

Bir organizasyondaki stratejik yönetim, rekabet avantajı yaratma ve sürdürme konularına odaklanır. Organizasyonun her yerinde eylemlere rehberlik eden bir süreç ve yoldur. Rekabet avantajları yaratmak ve sürdürmek için örgütsel analiz, kararlar ve eylemlerden oluşan bir koleksiyondur. Bu rekabet avantajları, bir kuruluşun fırsatları keşfetmesini ve çevreden gelen tehditleri en aza indirmesini destekler. Bu nedenle daha genel olarak stratejik yönetim, kurumun misyonunu ve hedeflerini iç ve dış çevrede belirlemeyi içeren kapsamlı ve devam eden bir süreçtir (Dress, Lumpkin, & Eisher, 2007).

Strateji kavramı araştırma alanına askeri literatürden giriş sağlamıştır. Strateji kavramının askeri alanda kullanımı; savaşta orduların faaliyetlerinin tasarlanması ve yönetilmesi şeklindedir (Ülgen & Mirze, 2004, s. 21).

Strateji, bir insanın veya örgütün belirli bir vizyona sahip olması ve buna ulaşma yolunda bütün kaynaklarını verimli bir şekilde kullanması olarak ifade edilmektedir. Stratejik vizyon, insanların veya örgütlerin bütün davranışlarının önceden belirlenmesinde etkili olmaktadır. Başka bir tanıma göre strateji, işletmelerin hedeflerinin tespit edilmesi sonucunda çevresel ilişkilerinin analiz edilerek bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır (Kesici & Basım, 2007, s. 75).

Strateji, örgütlerin hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlar ve hedefleri yolunda karşılaştıkları olumlu veya olumsuz olaylara karşı çözümler üreterek kolaylaştırır. Aslında strateji bir plandır. Stratejide amaçlanan hedeflerimize ulaşmaktır. Stratejiler de planlar gibi belirli bilgilere sahiptirler. Strateji, plandan

farklı olarak daha dinamik bir yapıya sahiptir. Strateji, rakip firmaların faaliyetlerini inceleyerek, uzun dönemli dinamik kararlar belirlemektedir. Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemlerde yaşamlarını devam ettirmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamaları için mevcut kaynakların kar getirisi amacı ile kullanılmasıdır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 34).

Stratejik yönetim işletmelerin yönetim süreçlerinin bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda işletmelerde üst yönetimi ilgilendiren özel bir yönetim alanı olarak da bilinmektedir. Stratejik yönetimin faaliyetleri; stratejiler geliştirme, uygulama ve sonuçlarını değerlendirme şeklindedir (Kesici & Basım, 2007, s. 67).

1.4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı 1980'li yıllarda gelişmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faktörlerinden biri insan sermayesinin örgütlerin stratejik başarıları için kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; örgütsel performansını geliştirmek için örgütün insan kaynakları yönetimi ve stratejik hedefleri arasında ilişki kurmayı amaçlamaktadır. Schuler ve Walker (1990)'a göre stratejik insan kaynakları yönetimi, insanlarla ilişkili olan sorunları çözmek için insan kaynaklarını ve yöneticilerin faaliyetlerini bir set şeklinde yürütmektir şeklinde tanımlamışlardır (Chuler & Walker, 1990).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (stratejik İKY), insan yönetimi ve geliştirme uygulamalarını uzun vadeli iş hedefleri ve sonuçlarına bağlayan bir çerçeve sağlar. Bir kuruluşun hedefleri ve işin gelişen doğası bağlamında uzun vadeli kaynak bulma konularına odaklanır. Ayrıca, genel iş stratejisine nasıl entegre edileceğini belirleyerek, ödül veya performans gibi diğer İK stratejilerini de bilgilendirir (Öğüt, Akgemci, & Demirsel, 2004, s. 278-280).

Stratejik İKY veya “insan stratejisi”, çalışanların bir kuruluşun uzun vadeli hedeflerini destekleyecek şekilde işe alınması, yönetilmesi ve geliştirilmesi için tutarlı ve planlı çerçeve oluşturmakla ilgilidir. Gerekli davranış ve iklimi yönlendirmek, değer yaratmak ve performans hedeflerine ulaşmak için insan yönetiminin çeşitli yönlerinin birlikte çalışmasını sağlamaya yardımcı olur. Daha uzun vadeli insan sorunlarına, kaynakları gelecekteki ihtiyaçlarla eşleştirmeye ve yapı, kalite, kültür,

değerler ve bağlılıkla ilgili büyük ölçekli endişelere odaklanır (Schuler, 1992, s. 20-22).

Örgütlerin stratejilerinin oluşturulmasının temelinde insan kaynakları vardır. İnsan kaynakları, insan kaynağının örgüt için gerekli bir kaynak şeklinde kalıp kalmayacağı insan kaynaklarının örgütte bulunan planla sürecinin önemli bir parçası şeklinde bütünleşme seviyesine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi strateji oluşturma ve strateji uygulama süreçlerinde önemli bir unsurdur. Stratejilerin belirlenmesi için insan kaynakları politikalarının tutarlı olması gerekmektedir. Aynı zamanda, örgütlerin insan kaynağının önemini anlaması ve çalışanların örgütlerini benimsemesi gerekmektedir (Boxall & Purcell, 2000).

Görüldüğü gibi, stratejik insan kaynakları, insan kaynakları yönetim sürecinin birbiri ile bütünleşmesi gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetiminin önemi anlaşılmalıdır. Wright ve McMahan'nın tanımlamasına göre stratejik insan kaynakları, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanmış olan insan kaynaklarını faaliyetlerinin bir modeli şeklinde açıklanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çift yönlü şekilde bütünleşmeyi vurgulamaktadır. İnsan kaynakları ve stratejik insan kaynakları örgüt stratejisine uygun ve uyumlu bir şekilde ilerlemelidir. İnsan kaynakları uygulamaları hem örgütün stratejilerinin hem de hedeflerinin ele almaktadır (Salaman, Storey, & Billsberry, 2005, s. 37).

1.5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

1950 yılından itibaren psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda yaşanan gelişmeler sonucunda yönetim alanı da bu konulardan etkilenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılmış olan ilk literatür çalışması Shartle (1950) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucu olarak, işletmeler eğitim ve motivasyon konuları üzerinde daha fazla durmaya başlamıştır. Stratejik insan kaynaklarını yönetimin ilk evreleri olan bu zamanlar insan kaynakları yönetimi alanında güncel konular ortaya çıkarmaya başlamıştır. Örnek olarak, Gilmer (1960) çalışmasında personel stratejileri ve örgüt strateji arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aynı zamanda araştırmasında, bireysel özellikler ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkileri de ölçmeyi amaçlamıştır. Bu tarz

katkıları sonucunda örgüt teorisyenleri makro seviyedeki stratejik insan kaynaklarını yönetiminin temelini atmıştır (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999, s. 78).

1980 yılı sonrasında örgütsel alanda yeni yapılanmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde insan kaynakları yöneticileri örgütün stratejik planlama süreçlerinde etkili olmaya başlamıştır ve bunun sonucunda, stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerde uygulanma alanlarına sahip olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi standart politika ve süreçlerden sorumlu olan bir bölüm olmaktan çıkmıştır ve daha politik ve stratejik bir özellik kazanmıştır (Roos, Fernström, & Pike, 2004, s. 87).

Yükselen İnsan Kaynakları Geliştirme düşüncesi, kalkınmanın sadece insanlar tarafından değil, aynı zamanda insanlar için de olması nedeniyle insanları kalkınmanın merkezine koymaktadır. Küresel ekonomik değişikliklerin mevcut durumu, önde gelen kuruluşları yükseltmek, güncellemek ve yeni fırsatları yakalamak için büyük ticari zorluklar üstlenmeye zorlamaktadır. Drucker'a (1999) göre bir 21. yüzyıl kurumunun en değerli varlığı bilgi çalışanları ve onların üretkenliği olacaktır. Hızla değişen bu endüstriyel dünyayla başa çıkabilmek için emek, yoğun imalat şirketleri, insan kaynaklarını yönetme ve geliştirmede insan kaynaklarını iş stratejilerine uygun olarak geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmada insan kaynakları yönetiminin stratejik özelliklerini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısı kullanarak yaklaşılması, örgütün hedeflerine ulaşmalarında katkıda bulunmakta olan insan sermayesinin insan kaynakları politikalarını kullanarak uygulanması şeklinde ifade edilmektedir.

1930 yılı öncesinde İngiltere'de başlamış ve sonrasında dünyanın her yerine yayılmış olan endüstri devrimin sonucunda fabrika düzenine geçiş sağlanmıştır. Geçmiş dönemlerde insan kaynağının ucuz ve bol olması nedeni ile bu kaynağın yönetilmesi için herhangi bir çabaya gerek duyulmamıştır (Aldemir, 2004, s. 55).

Stratejik İKY, stratejik planlama ve kültürel değişimle bağlantılı, proaktif, sistem çapında bir müdahale olarak görülebilir. Stratejik İKY konusu, hizmet odaklı veya üretim odaklı olsun popülerlik kazanmakta ve herhangi bir organizasyonun

performansı büyük ölçüde insan kaynaklarının performansına bağlıdır. Stratejik İKY kavramsal uygulaması, işgücünün işin stratejik bileşenlerini etkin bir şekilde uygulaması için uygun bir üretken çalışma hayatı kalitesi sağlamaya yol açmaktadır (Jain, 2005).

1.6.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının açıklanmasına farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasında dört temel yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

1.6.1. Evrensel Yaklaşım

Evrensel yaklaşım insan kaynakları yönetimi stratejilerinin açıklanmasına kullanılan en temel yaklaşımdır. Bu yaklaşımının temeli, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik bir değer ortaya koymasıdır. Bu alanda üç önemli ilke belirtilebilir. Bunlar aşağıdaki şekildedir (Allani, Arcand, & Bayad, 2003):

- İnsan kaynakları uygulamaları evrenseldir ve birçok farklı organizasyonda uygulanabilmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi etkinlikleri hepsi stratejik değildir, bazı etkinlikler final performansı için kullanılmaktadır.
- İnsan kaynakları faaliyetleri eşzamanlı bir şekilde kullanılabilir. Bu uygulamaların performansa yönelik bir etkisi vardır ve her uygulamanın etkisi farklıdır.

Araştırmacılar tarafından stratejik insan kaynaklarının, örgütlerin performansını iyileştirilmesinde, verimliliklerinin yükseltilmesinde, maliyetlerin düşürülmesinde etkili olduğu söylenmektedir. Bu yaklaşım ortama göre değişimler ile mücadele edebilmektedir. Aynı zamanda, işletmeler üzerinde doğrudan veya dolaylı katkılar sağlamaktadır (Chang & Huang, 2005, s. 43).

Evrenselci yaklaşım, çalışanların işe alınması ve seçilmesi, eğitim ve geliştirme, çalışan motivasyonu gibi çok çeşitli İK konularına ilişkin ‘en iyi uygulamaların’, kuruluşların sahip olabileceği benzersiz yönlerin doğasına bakılmaksızın her kuruluş için eşit olarak uygulanabilir olduğunu belirtir. ‘Evrensel’ bakış açısı, İK

uygulamalarının en iyisini öne sürer ve iş stratejilerinin ve İKY politikalarının iş performansını belirlemede karşılıklı olarak bağımsız olduğunu ima eder (Öğüt, Akgemci, & Demirsel, 2004, s. 278-280).

Nataraja ve Alamri'ye (2016) göre evrenselci yaklaşım, SHRM eylemlerini “bireysel en iyi uygulamalar ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiye dayalı olarak, bağlam, organizasyon veya kültürden bağımsız olarak uygulanmalıdır”. Bu yaklaşımı uygulayan şirketler, çalışanları için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya ve böylece daha üretken olmaya isteklidir.

1.6.2.Durumsal Yaklaşım

Durumsal yaklaşım, insan kaynakları politikalarına sahip olan örgütlerin üst seviyede performans üzerinde etkili olan dışsal faktörlerde cevap vermede daha aktif olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin stratejilerini insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile uyumlu olması örgütlerin yüksek performans göstermesine temel hazırlamaktadır (Allani, Arcand, & Bayad, 2003, s. 23).

Bu yaklaşıma göre, örgütler ekili olmak için, bir kuruluşun İK politikaları kuruluşun diğer yönleriyle, özellikle de ‘dikey uyum’ stratejisiyle tutarlı olmalıdır. Durumsal yaklaşım, İK konularına yönelik evrensel reçetelerin varlığına katılmaz ve İK politikaları ile çok çeşitli diğer kurumsal politikalar arasındaki entegrasyon ihtiyacını vurgular (Delery & Doty, 1996).

Araştırmacılar, insan kaynakları stratejilerinin çevresel ve örgütsel içerikler ile uygun bir şekilde bütünleşmesi durumunda etkili sonuçlar ortaya koyacağını söylemektedir (Chang & Huang, 2005, s. 17).

Durumsallık yaklaşımı, örgütlerin sadece finansal boyutlarına değil, aynı zamanda sosyal imajlarına, ürün kalitelerine ve müşteri memnuniyetlerine yönelik etkiler ortaya koymaktadır (Allani, Arcand, & Bayad, 2003, s. 35).

1.6.3.Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, insan kaynaklarının bir olduğu iç kaynaklar, strateji ve firma performansı arasındaki ilişkilerle ilgilidir. İnsan kaynaklarını yalnızca mevcut stratejik

hedeflere ulaşmak yerine, insan sermayesinin geliştirilmesi yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajının teşvik edilmesine odaklanır (Delery & Doty, 1996).

1.6.4.Yapısal Yaklaşım

Yapısal yaklaşım, örgüt teorisi ve stratejik yönetim sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapısal yaklaşımın ilk ortaya koymuş olduğu örgüt teorisi, yapısal kuramlar ve bütünsel sorgulamalardan oluşmaktadır. Yapısalcı kurama göre strateji; yapı, kültür gibi birçok bağımsız değişken olarak kabul edilmektedir. Bu yapılanmalar deneysel şekilde fark edilebilir olmaktadır ve olgulardan daha çok kuramsal yapılara dikkat çekmektedir. Bu farklılıkları bir sonucu olarak ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kuramsal olarak yatay uyumunu üst seviyeye çıkan insan kaynakları uygulamaları olmaktadır. Alternatif stratejik yapılanmalar sonucunda dikey uyum en üst seviyeye çıkarılabilmektedir (Delery & Doty, 1996, s. 47).

Yapısal yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimini oluşturan bileşenlerin bir bütün şeklinde faydalı bilgiler kullanarak stratejik insan kaynakları yönetimin ifade edilmesinde yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sistemler, sınırsız sayıda muhtemel yapıların oluşturulmasında farklı yöntemlerin birleşimleri sonucunda oluşmaktadır (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, & Sanchez-Gardey, 2005, s. 67).

1.6.5. Biçimlendirme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, organizasyonel koşullara bağlı olan uygulamalara duyulan ihtiyacı karşılamakta, ancak buna ek olarak yatay veya içsel uyum ihtiyacını vurgulamaktadır. Basitçe söylemek gerekirse, yapılandırma yaklaşımı ‘en iyi uygulamaların’ geçerliliğini tanır, ancak aynı zamanda İK politikalarının genel organizasyon stratejisiyle planlanmasının önemini de kabul eder (Sparrow, 2005, s. 158).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, önemli geçişleri tavsiye etmekte olan bağlamsal yaklaşım öncesi yaklaşımların tersine, bütün coğrafi ve endüstriyel içeriklerin özelliklerini kapsamakta olan değişik çevrelere uygulanabilir ve daha kapsamlı bir sistem yolu ile küresel açıklamayı ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımı savunmakta olan araştırmacılar, stratejik insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi gerektiğine ihtiyaç olduğu söylemektedir. Bu yaklaşım içsel çalışmaların ve işletme hedeflerine ulaşmanın nasıl desteklenebileceğini değil, bununla birlikte kararların

alınmış olduğu dışsal ve örgütsel faktörler etkisini de ele almaktadır. Stratejiler, örgütsel performansın iyileştirilmesinde başka, örgütlerin içsel ve dışsal bileşenlere etkisini de kapsamaktadır (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, & Sanchez-Gardey, 2005, s. 53).

1.7.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

1980’li yıllar sonrasında teknolojik gelişmeler ve uluslararası rekabetler oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler değişimin şart olduğunu ortaya koymuştur. Dünyanın her yerindeki kuruluşlar geleneksel yönetim anlayışını geride bırakmıştır ve işletmeler tarafından yeni stratejiler ve politikalar belirlenmeye başlanmıştır. İşletmeler, kendilerinin stratejik yapılarına uygun olan politikalara uyum sağlayan yenilikçi insan kaynakları politikalarını bünyelerine dahil etmiştir. Ayrıca, işletmeler nitelikli ve faal bir şekilde organize olabilen iş gücüne gerek duymaya başlamıştır (<http://www.isguc.org/>, 2020). Çağdaş yönetim teorisine göre, insan kaynakları yönetimi, çalışmaya istekli olan ve aralarında yüksek derecede anlayış ve memnuniyet ile ayırt edilen herhangi bir çalışan grubu için istikrarlı ve etkili bir iş gücü yaratmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi planları, bir organizasyonun strateji başarısının en kritik bileşenlerinden biridir. İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, çevrenin fırsat ve tehlikelerinin değerlendirilmesine dayanmaktadır (Özgen & Yalçın, 2011, s. 17-19).

Küreselleşme ve sürekli değişim karşısında, etkin organizasyonlar, mevcut stratejilerini sürekli olarak uyarlamaya ve yenilerini uygulamaya geçirmeye bağımlıdır. Rekabet avantajlarının yanı sıra bu kayma, kendisine bağlı olanlar da dahil olmak üzere her işin veya faaliyetin işlevsel stratejileri üzerinde bir etkiye sahiptir (Erkoç, 2009, s. 27-30).

Stratejik insan kaynakları yönetimini temel özelliklerini yansıtmak için bir nitelendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı yerine getirebilecek insan kaynakları yönetimin özellikleri aşağıdaki şekildedir (Doğru, 2012, s. 85):

- Stratejik insan kaynakları yönetimi, makro özelliklere sahip olmaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, reaktif davranışları değil, proaktif

davranışları ödüllendirmektedir.

- Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçlarının net bir şekilde paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejilerini uygulamakta olan üst düzey yöneticiler ve çalışanlar arasında ilişki kurmaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin sahip oldukları değer, tutum ve davranışları anlamak ve değerlendirmek için yardımcı olmaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin mevcut iç kaynak ve dış gelişmelerin takip edilmesini sağlamaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, kritik düşünme becerilerini ve tahminleri sürekli olarak analiz etmektedir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin durumları ve vizyonları arasında olan boşlukların tanımlanma aşamasında yardımcı olmaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, alt yöneticiler ile üst yöneticiler arasında ortak ağların oluşmasında etkili olmaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının sunmuş olduğu fırsatların tanımlanmasında yardımcı olmaktadır.

1.8.Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Stratejik insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynaklarının temeline dayanmaktadır. Bu iki kavram benzer kavramsal çerçeveden temel almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi için stratejik insan kaynakları planlamasına gerek vardır. Örgütlerin en önemli kaynakları, beşerî sermaye şeklinde tanımlanan insan kaynaklarıdır. Bu kaynakların doğru bir şekilde kullanması için belirli esaslara uygun bir şekilde planlama yapılması gerekmektedir (Aykaç, 1999, s. 22).

Stratejik insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Hemen hemen her büyüklükteki kuruluşun, kuruluşa misyonunu başarıyla yerine getirmesine rehberlik eden bir stratejik planı vardır. İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için mevcut ve gelecekteki insan

kaynakları ihtiyaçlarını belirleyen bir süreçtir. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetimi ile bir organizasyonun genel stratejik planı arasında bir bağlantı görevi görmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, Bulla ve Scott (1994), tarafından tanımlandığı gibi ‘bir organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarının tanımlanmasını ve bu ihtiyaçların karşılanması için planların yapılmasını sağlama sürecidir. Stratejik insan kaynakları planlaması, bir işveren markası oluşturmayı, devamsızlık yönetimi stratejisini, elde tutma stratejisini, esneklik stratejisini, işe alım ve seçim stratejisini yetenek yönetimi stratejisini içerir.

Stratejik insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin başarılı olması için önemli bir unsurdur. Örgütler, doğru nitelikte çalışanları, doğru yer ve zamanlar etkin bir şekilde kullanmak için bu planlamaya gerek duymaktadırlar. Son dönemlerde bu kavram önemli bir konu olmaya başlamıştır (Kılıç, 2004, s. 45).

Stratejik insan kaynakları planlaması, şirketlerin finans ve sermaye planlamalarının gerisindedir. Miller ve Burack, insan kaynakları planlamacılarına yönelik araştırmalarına 200 kişiyi dahil etmiştir. Bu çalışma sonucunda, insan kaynakları planlaması uygulamaları için gerekli olan özellikleri arasında büyük farklar olduğu ortaya koymuşlardır. Örgütün genel stratejik özelliklerinden biri insan kaynaklarına ilişkin amaçların belirlenmesidir. İşletmelerdeki planların, hedef ve stratejilere uygun bir şekilde yapboz parçaları gibi birbirini tamamlayan sistem oluşturması gerekmektedir (Harun, 2016, s. 11).

1.9.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamaları

Stratejik insan kaynakları uygulamaları, işletmelerde çalışanların yönetiminde ve rekabet avantajı elde etmelerinde stratejileri uygulanması ile bağlı olarak eylemlerin ve kararların uygulanması şeklinde ifade edilmektedir. İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarının birbiri ile bağlantılı bir şekilde ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda ortaya konması, örgütsel performans ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler ortaya koymaktadır. Stratejik insan kaynakları, insan kaynaklarını işletmelerin stratejileri işe birlikte kullanmasıdır. Aynı zamanda bu uygulamalar, insan gücünün temin edilmesi, nitelikli elemanlar yetiştirilmesi, çalışanların motive edilmesi gibi süreçleri de içermektedir. Başka bir ifadeye göre, insan kaynakları yönetimi

kaynakların ne şekilde elde edildiği ile ilgilenmektedir, stratejik insan kaynakları yönetimi ise, bu kaynakların icra ettiği faaliyetler ile ilgilenmektedir (Ngo, Lau, & Foley, 2008, s. 29).

Stratejik İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Erkoç, 2009, s. 44-45);

- **İşe alım ve seçim:** Seçme ve işe alma örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel pozisyonları doldurmak için kaliteli ve nitelikli bir iş gücü sağlamayı amaçlar ve kuruluşlar ancak sürekli olarak oluşan zorluklara cevap verebilecek bireyleri işe almak için çalışırlarsa uzun vadede başarılı olabilirler.

- **Eğitim ve Geliştirme.** Çalışan performansı, organizasyonel değişikliklere yanıt olarak eğitim ve gelişimden etkilenir. Çalışanların becerileri, bilgileri ve yetenekleri çağdaş ekonomiye uyacak şekilde güncellendiğinde, şirketleri için rekabet avantajı kazanırlar.

- **Performans değerlendirme:** İnsan kaynakları yönetimi stratejileri için temel başarı kriteri, bunların uygulanmasının sonuçları ve çalışanların performans verimliliğini artırmaya ne derece katkıda bulundukları tespiti yapılır.

Delery ve Harold (1996), geçmişten günümüze insan kaynakları alanında uygulanmakta olan yedi farklı uygulamanın olduğunu belirtmişlerdir. Bu uygulamalar aşağıdaki şekildedir:

- İç kariyer fırsatları; iç işgücü pazarının kullanımı şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre, örgütler genel olarak içerden veya dışardan olarak istihdam edilmeyi tercih etmektedir.

- Eğitim sistemleri; çalışanlara verilmekte olan biçimsel eğitimlerin miktarı olarak açıklanmaktadır. İşletmeler, geniş kapsamlı eğitimler sağlayabilmektedir ve sonuç olarak, çalışanlara belirli beceriler kazandırılmaktadır.

- Değerleme ölçüleri; davranışların ve sonuçlarının değerlendirilmesi olarak kabul edilmektedir. Davranış temelli olan değerlendirmeler, çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapmaları için gerekli olan davranışlara yoğunlaşmaktadır. Sonuçlara

dönük değerlendirmeler ise, bu davranışları ortaya koymuş olduğu sonuçlara odaklanmaktadır.

- Kar paylaşım planları; stratejik insan kaynaklarını sistemlerinin bir bileşeni olarak ifade edilmektedir.

- İstihdam güvencesi; örgütlerdeki çalışanlara istihdam güvencesi verilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu güvenceler birçok stratejik çıkarımı ortaya çıkarmaktadır.

- Öneri mekanizmaları; örgütlerdeki öneri mekanizmalarının biçimsel şikâyet sistemleriyle bütün şeklinde karar alma üzerinde etkili olmaktadır.

- İşleyişim tanımlanması; çalışanlarını sorumlu olduğu işleri net bir şekilde anlaması şeklinde açıklanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında, yönetimini stratejik bakış açısı ve insan kaynaklarının işlevleri dört başlık altında ele alınmaktadır. Bu başlıklar aşağıdaki şekildedir (Yıldırım, 2015, s. 9).

- Yönetel bağlanti: Bu aşamada, insan kaynaklarının stratejilerinin uygulanması için gerekli olan yönetim süreci birleşenleri tek tek ele alınmaktadır.

- Tek yönlü bağlanti: Bu aşamada, stratejik şekilde planlama yapılması için işletmelerin bu planları hayata geçirmekte görevli olan birimlerinin geliştirilmesi ve bu planların insan kaynakları departmanlarına bildirilmesi gerekmektedir.

- İki yönlü bağlanti: Bu aşamada, örgütlerin stratejik planları ile ilgili olarak insan kaynakları departmanları bilgiler verilmektedir.

- Bütüncül bağlanti: Bu aşamada, insan kaynakları yönetimi stratejik yönetimin bir parçası olmaktadır. Bu düzeye gelmiş olan şirketlerde, uygulama zamanlarını kendilerini belirleyen bağımsız bir insan kaynakları fonksiyonu ortaya çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMASI

2.1. Kariyer İle İlgili Kavramlar

Kariyer kelimesinin dilbilimde Fransızca ‘carriere’ kelimesinden geldiği bilinmektedir. Fransızca bu kelimenin tanımı; yol, yarış pistleri anlamına gelmektedir. Aynı zamanda Latince ‘cararia’ şeklinde ortaya çıkan bu ifade tekerlekli araç yolları olarak açıklanmaktadır. Bu kelime tamamen yabancı kökenlidir (Öner, 2012, s. 59).

Bu kavram eskiden beri var olan bir kavram olmuştur. 1970 yıllarında bu kavram çalışanların yönetilmesi kapsamında işletmelerde insan kaynaklarında kullanılmaya başlamıştır. Kariyer olgusu insanların hayatında önemli bir yere sahip olan bir olgudur. İnsanlar geleceklerine yönelik planları erken yaşlardan başlayarak yapmaya çalışmaktadırlar. İnsanlar belirli sebeplerden dolayı bir meslek seçimine yönelmektedirler, bu meslek seçimi doğrultusunda ise eğitimlerini sürdürmeye ve tecrübelerini arttırmaya çalışmaktadırlar. İnsanların seçtikleri ve eğitimlerini devam ettikleri meslekler ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalar sonucunda kariyer olgusu ortaya çıkmaktadır (Koç & Topaloğlu, 2012, s. 19).

Kariyer kavramının birden fazla tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlara baktığımızda kariyer genel olarak; iş hayatında insanların varmak istedikleri nokta, sorumluluk sahibi olmak, güç ve yetkinlikler elde etmek, gelir sağlamak konularında fırsat elde etmek şeklinde ifade edilmektedir (Bakan, 2013, s. 21).

Aynı zamanda kariyer, insanların eğitim hayatlarında başlayarak çalışma hayatı boyunca devam eden kendini geliştirme süreci, insanların çalışma hayatı boyunca üstlendikleri görevlerin tamamı, insanların çalışma hayatı boyunca elde etmiş oldukları tecrübeler olarak da açıklanmaktadır (Odabaşı, 2010, s. 15).

Günümüz iş dünyasında, “kariyer” terimi, sürekli bir öğrenme ve gelişme süreci olarak görülmektedir. Çalışanlar, iş için değil kariyer için örgütlere katılırlar. Tüm çalışanlar bir kariyer için çabalıyor. Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca edindiği işle ilgili deneyimlerin bir modelidir. Kariyer, bir çalışanın çalışma hayatı boyunca yaptığı işler dizisidir. Sullivan ve Baruch (2009) kariyeri, bireyin ömrü boyunca benzersiz bir model oluşturan organizasyonların içinde ve dışında, bireyin işle ilgili ve diğer ilgili deneyimleri olarak tanımlamaktadır.

Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu bir dizi pozisyonudur. Bir kişinin hayatında süreklilik, düzen ve anlam sağlayan bir dizi işle ilgili faaliyetlerden oluşur. Bu, bir kişinin kariyerinin nesnel bir görünümüdür. Kariyer kavramında da sübjektif bir unsur vardır. Bir kariyer, bir kişi yaşlandıkça ortaya çıkan değerler, tutumlar ve motivasyondaki değişikliklerden oluşur (Aytaç, 2005, s. 17-18).

İç kariyer öznedir. Bireyin iş hayatında nereye gittiğine dair benlik kavramıdır. Çalışan yaşlandıkça değerler, inançlar, tutumlar ve hırslarda meydana gelen değişikliklerden oluşur. Her insanın kariyeri benzersizdir. Çalışan yönlendirme, kuruluşlar tarafından mevcut çalışanlarının sosyal ağlarından potansiyel adayları belirlemek için kullanılan bir dahili işe alım yöntemidir. Bir çalışan tavsiye planı, bir şirketin mevcut çalışanlarını sosyal ağlarından uygun adayları seçmeye ve işe almaya teşvik eder (Başol, Bilge, & Kuzgun, 2012, s. 43).

Dış kariyer objektiftir. Bir bireyin çalışma hayatı boyunca işgal ettiği bir dizi pozisyonudur. Artan sorumluluk, statü, güç ve ödül seviyelerine yol açar. Belirli bir meslekteki adımların ilerlemesini tanımlamak için toplum ve kuruluşlar tarafından kullanılan nesnel kategorilere atıfta bulunurken, dahili kariyer, bireyin bir meslek içinde kendi kariyer gelişimi kavramını oluşturan adım veya aşamalara atıfta bulunur (Çalık & Ereş, 2006, s. 78-79).

2.2.Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, çalışanların sahip oldukları bilgilerin, becerilerin ve yeteneklerin geliştirilmesi ile çalışmakta oldukları işletmeler dahilinde yükselmelerinin planlanmasıdır (Vergiliel Tüz, 2003, s. 43).

Kariyer planlaması, kariyer seçimlerini planlama, kariyer hedefleri oluşturma ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli becerileri geliştirmek için eğitim ve gelişim programlarına karar verme sürecini ifade eder. Bireyin öz değerlendirmesinin önemli bir parçasıdır (Erdoğan, 2003, s. 124-125).

Kariyer planlaması, kişinin kariyer hedeflerini ve bu hedeflere giden yolu seçtiği bir süreçtir. Kariyer hedeflerinin ve kariyer yollarının net bir seçimini içerir. Kariyer planlaması, bireyleri sentezlemelerini, yetkinlikler kazanmalarını, karar vermelerini, hedefler belirlemelerini ve harekete geçmelerini sağlayan bilgileri toplamaya ve

keşfetmeye teşvik eder. İnsan kaynakları gelişiminin çok önemli bir aşaması olan ve çalışanların iş-yaşam dengeleri için strateji oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Aytaç, 2005, s. 32-33).

Kariyer planlama süreci hem bireysel sorumluluğu hem de organizasyonun sorumluluğunu içerir. Bu nedenle, bireyler yeteneklerini ve isteklerini belirlemeli ve değerlendirme ve danışmanlık yoluyla eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını anlamalı; örgütler ise çalışanlarının, fırsatlarını ve ihtiyaçlarını belirlemeli ve personeline kariyer gelişimi için gerekli bilgileri ve uygun eğitimi vermelidir (Özden, 2001, s. 80-81).

Barutçugil (2004) kariyer planlamasını açıklarken, bu durumun insanların daha mutlu olmaları ve işlerinde daha fazla verim almaları için önemli olduğunu belirtmiştir. Bu kavramın temelinde, kendilerini nelerin beklediğini bilen, geleceklerini tahmin eden, amaçlarını ve hedeflerini bu doğrultuda belirleyen, yüksek motivasyon ve performansa sahip olan çalışanlar yer almaktadır.

Kariyer planlaması çalışmaları, çalışanların pozisyonlarının farkında olmaları ve bir sonraki hamlelerinin ne olacağını bilmelerini öngörmeyi sağlayan gerekli çalışmalardır. Bu çalışmalar ile, işletmelerin ihtiyaç duydukları çalışanların elde edilmesi ve uygun pozisyonlara yerleştirilmesi sağlanmaktadır (Zikic & Klehe, 2006, s. 14).

Bayraktaroğlu (2015) kariyer planlaması sayesinde, çalışanların işletmelerin geleceklerine yönelik amaçları ve hedefleri ile kendi kişisel hedefleri arasında uyumun sağlanması, yaptıkları işin daha iyi yapılmasının sağlanması için gerekli gelişimlerinin sağlandığını belirtmektedir.

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin alt dalı olarak bilinmektedir. Kariyer planlamasının oluşturulmasında çalışanlar ve örgütler birlikte çalışmaktadırlar ve birlikte yönetmektedirler (Şimşek & Çelik, 2017, s. 43).

Bütün insanlar çalışma hayatlarında kendi pozisyonlarını ve ulaşmak istedikleri pozisyonları belirmeyebilmektedirler. Bu tespit sonucunda ulaşmak istedikleri pozisyonlar doğrultusunda kendi eksiklerini görmektedirler. Bütün bu eksiklerin ve hedeflerin belirlenmesinde kariyer planlanması süreci etkili olmaktadır. Kariyer

planlaması kavramı insanları hayatında genel olarak lise dönemlerinde girmektedir ve bütün hayatı boyunca etkili olmaktadır. İnsanlar, lise dönemlerinde gelecekte neler yapmak istediklerinin hayalini kurarlar ve kariyer planlamasına başlarlar. Bu düşünce insanları eğitim hayatlarını etkilemektedir ve istedikleri işlere başladıkları zaman kariyer planlaması süreci başlamaktadır (Kurtoğlu, 2010, s. 55).

Kariyer planlaması, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu süreç kişilerin geçmişlerini, bugünlerini ve geleceklerini kapsamaktadır (Gezer, 2010, s. 67).

Kariyer planlamasının temellerinden biri, insanların edindikleri tecrübe ve bilgi birikimi olmaktadır. Bu sayede, kişiler geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerine sahip olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 9).

Kariyer planlaması günümüzde işletmelerde uygulanmaktadır. Bu sayede, becerikli ve yetenekli çalışanların işletmelerde kalması sağlanmaktadır ve çalışanların verimlilikleri arttırılmaktadır (Bakan, 2013, s. 18).

Bireysel kariyer beklentilerinin karşılanmaması durumunda çalışanlar işletmelerine terk edebilmektedir. Bu nedenle kariyer planlaması genel olarak bireylere bırakılsa bile, örgütlerin kendi örgütsel ihtiyaçlarının dikkate alarak bu kapsamda çalışmalar ile çalışanlarını desteklemesi gerekmektedir (Şimşek & Öge, 2007, s. 31).

2.2.1.Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması işletmelerde kalite ve verimliliği arttırmada, iş tatmini, güdüleme sağlamada, örgütün amaç, hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahip olmaktadır. Kariyer planlaması insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi dahilinde kariyer planlaması çalışanların işletmelere çekilmesinde, örgüt içerisinde var olan çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde etkili olmaktadır (Aşkun, 2006, s. 37).

İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında kariyer gelişimi ve kariyer planlaması çok önemlidir, çünkü içinde bulunduğumuz yüzyıl ve küresel değişimler, neredeyse her şeyin birbiriyle rekabet içinde olduğu bir ortamı doğurmuştur. Ortaya çıkan bu

rekabet ortamında işin ve işi gerçekleştiren çalışanların niteliğinde yaşanmakta olan değişimler, gereksinimlerdeki değişimler ve çalışanların beklenti ve isteklerinin her geçen gün değişmesinin neticesinde kariyer planlaması konusuna verilen önem daha da artmıştır (Erdoğan, 2003, s. 137-138).

Kariyer planlaması, bireylerin kariyer yaşamları süresince kesintisiz devam eden bir süreçtir. Bireylerin tespit etmiş bulundukları kariyer hedefleriyle kariyer yaşamları süresince karşılırlarına çıkması muhtemel kariyer fırsatlarının bilincinde olmaları ve bu kariyer fırsatları çerçevesinde hareket etmeleri oldukça önemlidir (Sav, 2008, s. 19-21).

Bireyin kariyer hedeflerini mevcut fırsatlarla eşleştirmeyi amaçlar. Sadece kariyer hedeflerini geliştirmede yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda bu hedeflere nasıl ulaşılacağını planlamaya da yardımcı olur. Bireyde nereye gitmek istediği ve oraya nasıl ulaşabileceği konusunda düşünce ve eylem netliği getirir (Şimşek M. , Çelik, Akgemici, & Soysal, 2009, s. 118-120).

Aynı zamanda, kişinin kariyerleri boyunca kaydettiği ilerlemeyi zaman zaman izlemesine de yardımcı olur. Bu planlama, talep ve işgücü arzındaki, rekabetlerdeki, teknoloji ve pazar stratejilerindeki değişikliklerin çok hayati ve hızlı olduğu mevcut dinamik ortamda gelişme yardımcı olur (Özden, 2001, s. 92-93).

Kariyer planlamasının önemini şu şekilde sıralamak mümkündür (Sav, 2008, s. 37-38);

- Kariyer planlamasının en büyük faydalarından biri, daha stratejik kararlar alma yeteneği kazandırmasıdır.
- Zamanın daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.
- Bireylerin yaşam planlamasıyla iş yaşamı kalitesi arasında ilişkinin artmasını sağlar.
- Eğitim seviyesi ve vasıflı eleman sayısının artması sağlar.

İşletmelerde, çalışanların eğitim seviyelerinin geliştirilmesi konusunda devreye girebilen kariyer planlaması hem örgüt hem de çalışanların için önemli bir hale gelmektedir (Yılmaz, 2003, s. 22).

Aytaç (2005) kariyer planlamasının çalışanlara ve işletmelere her zaman başarı garantilemediğini savunmaktadır. Kariyer planlaması olmadan, açık pozisyonlara çalışan yerleştirilmesi zor bir hal almaktadır. Bu nedenle kariyer planlaması işletmeler için gerekli olmaktadır.

Örgütlerin yoğun rekabet ortamları dahilinde ayakta kalmaları ve rekabette üstünlük sağlamaları için yetenek yönetimi uygulamalarının kullanmaları önerilmektedir. Aynı zamanda çalışanların değişen koşullara ayak uydurmaları sağlanmalıdır. Bu nedenle, örgütler kariyer planlaması faaliyetleri gerçekleştirmektedir ve çalışanları kariyerlerini geliştirme fırsatları sunmaktadırlar (Bingöl, 2016, s. 71).

Adıgüzel (2008) çalışanların işletmelerden ne istediklerini ve bu işletmelere ne verebileceklerine dair bir bilinçlenmeye ihtiyaç olduğunu savunmaktadır. Çalışma hayatında yaratıcı ve yenilikçi çalışanların artması kariyer planlaması konusunu önemli bir hale getirmektedir. Çalışanlar kariyer planlaması ile kendilerini tanımakta, iş tatminleri ve verimlilikleri ise artış göstermektedir (Brown, 2002, s. 39).

Kariyer planlaması, çalışanların terfi konusunda rahat edilmesinin sağlanması ve uygun ilerlemesinin sağlanması açısından önemli olmaktadır. Kariyer planlaması konularında en yüksek verimin elde edilmesi için bu uygulamaların sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kariyer, sürekli olarak üzerinde düşünülmesi gereken ve gerekli durumlarında değişikliklerin yapılması gereken bir kavramdır. Zaman ilerledikçe işletmelerde ve çalışanlarda kariyerlerine yönelik değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, kariyer planlamasının belirli aralıklarla güncellenmesi gerekmektedir (Aşkun, 2006, s. 29).

2.2.2.Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer Planlama, terfi için bireysel potansiyeli ve bireysel istekleri kurumsal ihtiyaçlar ve fırsatlarla eşleştirmeyi amaçlar. Kariyer Planlama, kuruluşun doğru zamanda doğru becerilere ve doğru kişilere sahip olmasını sağlamaktır. Özellikle,

kariyer yolunu değiştirmek veya mevcut pozisyonda kalmak için kariyerde ilerlemek için hangi eğitim ve gelişimin gerekli olacağını belirtir. Odak noktası gelecekteki ihtiyaçlar ve fırsatlar ile çalışanın durgunluğu, eskimesi, memnuniyetsizliğinin ortadan kaldırılmasıdır (Eryiğit, 2007, s. 19-20).

Kariyer planlamasının temelinde yer alan önemli öğelerden biri bireysel amaçlardır. Çalışanlar kendileri için seçmiş oldukları hedeflerin gerçekleştirdiklerinde bu durum işletme yönetiminin de harekete geçmesini gerçekleştirmektedir (Göksel, 2012, s. 35).

Kariyer planlamasının temel amaçları aşağıdaki şekildedir:

- İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması: İşletmelerde çalışanların yeteneklerine ve isteklerine uygun pozisyonlara yönlendirilmesi kariyer planlamasının temel hedeflerindedir. Bu amaç doğrultusunda hem işletmelerin hem de çalışanların isteklerinin uyumlu bir şekilde getirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanlar çalışma ortamında gerekli standartların sağlanması gerekmektedir. Sonuç olarak, işletmelerin verimlilikleri ve karlılıkları artış göstermektedir (Çetiner, 2014).

- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için çalışanların değerlendirilmesi: Çalışanlar işletmelerde belirli bir süre çalıştıktan sonra kendi durumlarını iyileştirmek adına belirli ihtiyaçlarda bulunmaktadır. Bu durum çalışanların ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Yıllarca aynı pozisyonlarda çalışanların etkinlikleri ve verimlilikleri belirli bir süre sonra azalmaktadır. Uzun süre aynı pozisyonda çalışanların yeteneklerinden yeteri kadar yararlanılmamaktadır. Bu durum sonucunda çalışanlarda kariyerlerinde plato dönemine girmektedirler ve yeniden canlandırılma istemektedirler (Uzun, 2003, s. 63).

- Yeni ve farklı bir alan giren çalışanların değerlendirilmesi: Çalışanlar yeni ve farklı alanlarda kendilerine değerlendirmek girişiminde bulunabilirler. Bu nedenle, işletmeler bazı durumlarda çalışanların farklı alanlarda çalışma isteklerine yönelik kararlar almalıdır. Bu isteğın hem çalışanlar hem de işletmeler için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaması için kariyer planlamasının doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir (Ünver, 2005, s. 24).

- Kariyeri ile ilgili herhangi planları olmayan çalışanlar, yeni alanlarda görevlendirildiklerinde farklı fırsatlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durum sonucunda, çalışanlar kendilerinin de bir şeyler yapmaları gerektiğine inanmaya başlamaktadırlar (Çoban, 2015, s. 38).

- İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi: İyi eğitimlerin alınması ve kariyer fırsatlarının değerlendirilmesi sonucunda iş başarısının yükseltilmesi için çalışanların iyi eğitim almaları ve işletmeler tarafından doğru yönlendirilmesi adına kariyer geliştirme olanaklarında etkin bir şekilde yararlanılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışanların işlerine uygun eğitimleri almaları uzun süredir işletmelerde çalışanların ise yeni şartlayan uyum sağlayabilmesi ve gelişmeleri takip etmesi adına, örgütsel ve bireysel doyumun sağlanması önemli olmaktadır (Uzun, 2003, s. 45).

- Çalışma hayatında, çalışanların doğru bir kariyere ulaşması adına alınan eğitimler önemli bir konu olmaktadır. Çalışanların kariyer planlamalarında kendileri için sağladıkları eğitimlerin roller her zaman onlara artı puanlar kazandırmaktadır (Mucur, 2016, s. 57).

- Çalışanlarının işe bağlılıklarının, tatminlerinin ve sadakatlerinin sağlanması: İşletmelerde çalışanları işletmelerine bağlamakta olan farklı tatmin faktörleri vardır. Bu tatmin faktörlerinden ilki, çalışanların işleri karşılığında yeterli bir yaşam standardı sağlayabilecek şekilde ücret alması şeklindedir. Çalışanlara iyi ücret sunulması, örgüte bağlılığın arttırılmasında ve verimli çalışma ortaya koymakta etkili olmaktadır. Çalışanların tatmini için önemli olan başka bir faktör ise onların mevkiinin toplum tarafından saygı duyulur olması ve önemli görülen bir pozisyon olması şeklindedir. Bazı durumlarda ücret faktörü çalışanlarda yetersiz gelse bile, üst düzey statü tatmin sağlayabilmektedir. Sonuç olarak, çalışanların tatmini, iş gücünün devrinde ve maliyetlerin azaltılmasında etkili olmaktadır (Aytaç, 2005, s. 46). İşletmelerde, çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek tutulması kariyer planlamasının en önemli unsurlarında biridir.

- Bireysel eğitimlerin ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi: Eğitimleri ve geliştirme faaliyetlerinin genel amacı çalışanların işlerindeki tatminlerinin, daha

verimli çalışmalarının, bütün örgütün performansının artırılması şeklindedir. Eğitimlerin amacı, çalışanlarının işlerinin veya bir görevi yerine getirilmesini sağlamakta olan yetenek ve becerilerinin kazandırılmasıdır. Geliştirmenin temel amacı ise, çalışanların yaptıkları işleri ve örgütlerinin daha kapsamlı bir bakış açısından görmesi şeklindedir. Gelişimi desteklenen çalışanlar işlerini daha verimli bir şekilde yapmaktadırlar (Akgül, 2002, s. 32). Gelişimi desteklenen çalışanlar yalnızca kendilerine bilgi ve beceri kazandırmamaktadır. Aynı zamanda pozitif toplumsal davranışlar da ortaya koymaktadır (Jordan, 2003, s. 47).

2.2.3.Kariyer Planlamasının Aşamaları

Çalışanlar kariyer hedeflerini ve isteklerini gerçekleştirmek için bir organizasyona katılırlar ve organizasyonlar bunları gerçekleştirmek için fırsatlar sunar. İkisi arasında bir uyumsuzluk olduğunda, çalışanlar memnuniyetsizlik yaşarlar ve böyle bir fırsatın olduğu başka bir organizasyona katılmak için organizasyondan çekilirler. Kariyer planlamasının gerekliliğini vurgular. Çalışanların kariyer hedefleri ile organizasyondaki mevcut fırsatlar arasında daha iyi bir eşleşme elde etmelerine yardımcı olur (Erdoğan, 2003, s. 151-154).

Kariyer planlama, birbirini izlemekte olan ve tamamlayan belirli aşamalardan oluşan bir süreç olmaktadır. Kariyer planlamasının aşamaları aşağıdaki şekildedir:

- Birinci aşamada: Bu aşamada insanlar kariyerlerini tanımaya başlamaktadır ve belirli bir organizasyonda görev alırlar. Çalışanlar, çalışmaya başladıkları zamanda sadece yeni bir örgütte görev almış olmazlar, aynı zamanda bu organizasyonlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek kendilerine özel kariyer planlarını da yapmış olurlar. Bu aşamada çalışanlar, kariyerin ne anlama geldiğini ve neden önemli olduğunu anlamaktadırlar (Aytaç, 2005, s. 52).

- İkinci aşamada: Bu aşamada hem uzun vadeli hem de kısa vadeli hedefler ortaya konmaktadır. İnsanlar, kariyer alternatiflerini belirlerler ve kendi ilgileri doğrultusunda iş olanaklarını değerlendirmeye alırlar. İnsanlar, kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını belirlerler ve sonrasında kendi kariyer planlarını oluşturmaya başlarlar. Bu aşamada, çalışanların örgütlere bağlılıklarını arttırmak adına, ödüllendirme çalışmalarının yapılması olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır (Bayram, 2008, s. 59).

- Üçüncü aşama: Bu aşamada organizasyonların işlerinin kuralları belirlenmektedir ve çalışanların kariyerlerinin özellikleri araştırılmaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili olarak yapılması gereken; görevler ve sorumluluklar belirlenir ve bu doğrultuda gerekli olan eğitimlerin neler olduğu araştırılır. Bu aşamada, çalışanlar ilgi alanlarını, zayıf yönlerini belirlemektedir ve gerekli takviyeleri yapmaktadır. İnsanlar bu aşamada ne istediklerini bilmektedir ve işverenlerini yetenekleri konusunda ikna etmek istemektedirler (Aytaç, 2005, s. 75). Kişi, ulaşmak istediği hedeflerin kendi yeteneklerine uygun olması durumunda kariyer kararını vermektedir (Bayram, 2008, s. 52).

- Dördüncü aşama: Bu aşamada kişiler kariyer amaçlarını net olarak belirlemişlerdir. İnsanlar ne istediklerini bilirler ve kendilerini o yönde geliştirmeye çalışırlar (Bayram, 2008, s. 12).

- Beşinci aşama: Bu aşamada insanlar yapmak istedikleri işlerin ne olduğunu tam olarak bilmektedirler. Aynı zamanda belirlemiş oldukları bu kariyer amaçlarını gerçekleştirmek için işverenlerini kendi yetenekleri, bilgi birikimleri doğrultusunda bu iş için uygun olduklarını ortaya koymaya çalışırlar ve gerekli olan eğitimleri alırlar (Aytaç, 2005, s. 61).

- Altıncı aşama: İnsanları, bu aşamada kendi özelliklerinin farkında olurlar ve kendilerine uygun bir iş aramaya başlarlar. Belirlemiş oldukları meslek doğrultusunda, nasıl ilerleyeceklerini, hangi eğitimleri almalarını gerektiğini araştırmaya başlarlar (Aytaç, 2005, s. 43).

- Yedinci aşama: Bu aşama kariyer planlamasını son aşaması olmaktadır. Bu aşamaya gelmiş olan kişiler kendi kariyer amaçlarının gözden geçirmektedirler. Zaman ilerledikçe kişilerin ihtiyaçları, istekleri değiştiği için başarı bir kariyer planı için kariyer sürecinin etkin bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir (Aytaç, 2005, s. 27).

2.2.4.Kariyer Planlama Sistemi

İnsan kaynakları yönetiminde bir kariyer sistemi, bir çalışanın yeteneklerini ve kariyer hedeflerini organizasyondaki mevcut ve gelecekteki fırsatlarla eşleştirmek için

yürütülen bir dizi programı içerir. Hem iş dışında hem de iş başında eğitim stratejileri, kariyer geliştirme faaliyetlerine dahildir (Genç, 2009, s. 52-54).

Günümüzde kariyer planlaması hem çalışanların kendilerine ne kadar tanıdıkları ile hem de örgütlerin kariyer planlaması sürecine verdikleri desteğe bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Uzunbacak, 2004, s. 42).

Sabuncuoğlu ve Tokol (2013) kariyer planlaması, çalışanların kendisini değerlendirmesi, hedeflerini belirlemesi, kariyerleri ile ilgili amaçlarını netleştirmede yardımcı olması olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda bunu gerçekleştiren örgütler ile çalışanların amaçlarının uyumlu olmasında yönünde planlarda oluşturulmaktadır. Kariyer planlaması; çalışan, iş ve pozisyon şeklinde üç boyutta ele alınmaktadır. İş ve pozisyon işletme tarafından gerçekleştirilmektedir ve çalışanlar ve işletmeler kariyer sürecinde karşılıklı bir şekilde rol almaktadır. Bu sebeple, kariyer planlaması; bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta açıklanmaktadır. Bireysel boyut, kariyer planlaması açısından bireyin kişiliğinde oluşmaktadır. Çalışanlar çalışma hayatı içerisinde kendi yerlerini bilmelidir ve gelecekte nerede olmak istediklerini belirlemelidirler. İkinci boyut ise bireysel kariyerin örgütler tarafından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Örgütler kendi amaçlarını ve yönetimlerini dikkate alarak, kariyer planlamaları doğrultusunda çalışanları kendi yönetimlerine uydurmak için gerekli çalışmalar yapmalıdır (Şimşek & Çelik, 2017, s. 39).

Kariyer planlama, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

2.2.4.1.Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesiyle çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlamasıdır. Gelecekteki pozisyona gelebilmesi için gerekli yetkinlikleri kazandırabilme planlamasıdır (Aytaç, 2005, s. 79).

Bireyler kariyer planlamasının temel sorumluluğuna sahip olmaktadır. Bunun yanında işletmeler, yetenekli ve başarılı olan çalışanlarının işletmelerde tutmak adına kariyer planlaması sürecine dahil olmak durumunda kalmaktadır (Bingöl, 2016, s. 68).

Kılıç ve Öztürk (2010) örgütsel kariyer planlamasını, örgütlerin kariyer yollarını tespit etmesi sonucunda örgütün ihtiyaç duyduğu çalışanları elde etmesi için çalışanları uygun gördükleri pozisyonlara yerleştirmesi şeklinde tanımlamıştır. Geleceğe yönelik çalışanlarının ihtiyaçları doğrultusunda kariyer planlaması sistemlerini uygulayan işletmeler, bu süreç dahilinde sektörde bulunan diğer işletmeler ile daha kolay bir şekilde rekabet edebilme şansına sahip olmaktadır.

Bu nedenle, yoğun rekabet bulunan pazarlarda faaliyet göstermekte olan işletmelerin nitelikli çalışan elde etmeleri için kariyer planlama sistemlerini doğru şekilde uygulaması gerekmektedir (Kılıç & Öztürk, 2010, s. 51).

Sabuncuoğlu ve Tokol (2013) örgütsel kariyer planlamasının amaçlarını, çalışanların kariyerleri geliştirmek ve işten aldıkları tatmin düzeylerini yükseltmek şeklinde açıklamıştır. Aynı zamanda çalışanların bireysel kariyer planlamalarının örgütlerin ihtiyaç ve hedeflerine uygun bir şekilde seçmesi gerekmektedir. Örgütsel kariyer planlamasının amacı, işletmelerin verimlilikleri ve etkinliklerini arttırmaktır. Çalışanların gelişim ve ilerlemesi sağlamadan önce işletmelerin ihtiyaç duydukları çalışanların belirlenmesi gerekmektedir (Özgen, Öztürk, & Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2005, s. 81).

Örgüt açısında düzenlenmiş olan kariyer planlaması aşağıdaki konuları içermektedir:

- Çalışanlara kendi bireysel ihtiyaçlarını değerlendirme konusunda yardımcı olmak.
- Örgüt içerisinde ortaya çıkan kariyer fırsatlarının çalışanlara doğru bir şekilde tanıtımının sağlanması.
- Çalışanlarının yetenek ve ilgi alanlarını kariyer fırsatlarına uygun bir şekilde yönlendirmek

Çalışanlar, yöneticiler tarafından desteklendiği zaman kariyer hedeflerini belirlemek ve bu yönde ilerlemek konusunda daha istekli bir tavır sergilemektedirler. Bu nedenle, çalışanlar daha fazla gelişim faaliyetlerine katılmalıdır ve yöneticiler

yetenekli olan çalışanlar havuzunun oluşumu sağlanabilmektedir (Çalık & Ereş, 2006, s. 59).

2.2.4.2.Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması, adayın kariyeri için hedefler belirlediği ve bu hedeflere ulaşmak için iş eğitimi, öğretimi ve uygun yön, zamanlama ve sıra elde etmek için gelişimsel egzersizler gibi çeşitli yollar belirlediği organize süreci ifade eder. Basit bir ifadeyle, kariyer planlaması, kariyer hedeflerine ulaşmak için keşfederek, seçerek ve çabalayarak bireysel bir planın çalışmasını ifade eder (Anafarta, 2002, s. 121).

Bireysel kariyer planlaması, insanların çalışanların ilgi alanlarının belirlenmesi, yeteneklerin değerlendirilmesi, kariyer amaçlarının oluşturulması, fırsatların değerlendirilmesi, geliştirici faaliyetlerin oluşturulmasını içermektedir (Gürüz & Yaylacı, 2005, s. 47). Bingöl (2016) bireysel kariyer planlamasını, çalışanların iş hayatları boyunca amaçlarına ulaşmaları ve kendilerini geliştirmesi için öngördükleri eylemleri içermektedir.

Günümüzde çalışma hayatında her insan gelecek planları ile ilgili net bir bilgiye sahip olmamaktadır. Bu sebeple çalışanların geleceklerine yönelik doğru kararlar alması ve kendilerine uygun meslekler tercih etmesi için bireysel kariyer planlamasının doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir (Deniz & Ünal, 2007, s. 67).

Örgütlerde insan kaynakları bölümlerinin sorumluluklarında olan bireysel kariyer planlamasının en önemli hedefi çalışanların verimli olması ile örgütlerin verimliliklerinin artırılmasıdır. Örgüt dahilinde çalışanlar yöneticiler için gerçek bir stratejik ortak olmaktadır (Kahnweiler, 2006, s. 61).

Anafarta (2001) bireysel kariyer planlaması sistemini beş aşama şeklinde ele almıştır. Bu aşamalar aşağıdaki şekildedir:

- Bireysel güçlerin ve zayıf yönlerin belirlenmesi.
- Kariyer amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi.
- İşletme içinde ve dışında ortaya çıkabilecek fırsatların araştırılması ve kariyer yollarının belirlenmesi.

- Kariyer planlamasının belirlenmesi.
- Çalışma programlarının hazırlanması ve geri bildirimin sağlanması.

Kariyer planlaması yapılırken, bireylerin üzerine düşen sorumluluklar, bireysel kariyerinin planlamasını ve yönetimini konularını oluşturmaktadır. Bireysel kariyer planlaması sürecinde bireylerin üzerine düşen sorumluluklar, onların birçok alanda etkin olmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu etkinliklerin planlanmasında, gerekli yöntemlerin seçilmesi, bireysel amaçların ve örgütsel amaçların saptanması, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi bireylerin üzerine düşen sorumluluklardır (Özden, 2001, s. 79).

2.2.5.Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler

Bireyin yaşamının kritik yönlerinden biri de kariyer seçimidir, çünkü seçilen kariyer bireyin gelecekte toplumda oynaması gereken rol modelini belirleyecektir ve kariyer seçimi hayattaki önemli süreçlerden biridir. Meslek seçimi, bireysel kariyer planlamanın önemli bir adımdır. Gençlerin yaşamlarında en önemli kararlardan birisi olmakla beraber birçok faktörden etkilenen karmaşık bir süreçtir. Süreç üzerinde etkili olan faktörlerden sosyal, demografik, eğitim kurumları, yasal ve ekonomik faktörler dışsal faktörlerken, bireylerin bireysel nitelikleri, ilgileri, yetenekleri, mesleki olgunluk seviyesi, öz-yeterlilik düzeyi, karar verme becerisi gibi faktörler ise içsel faktörlerdir (Genç, Kaya, & Genç, 2007, s. 52-54).

İnsanların kariyer planlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında demografik özellikler durmaktadır. İnsanların; ailevi ilişkileri, cinsiyet, yaş ve ekonomik faktörler gibi birçok değişken onların kariyer planlamasını etkileyen sebeplerinden bazılarıdır.

İnsanların meslek seçimlerinde onların aileleri göz ardı edilemez. Bu kişiler, aile yapıları, yaşadıkları kültür, gelir seviyeleri onların kariyerlerini etkilemektedir. Özellikle ailelerinin gelir seviyeleri kişilerin kariyerleri üzerinde önemli bir etki ortaya koymaktadır. Gelir durumu yüksek olan aileler, çocukları yönlendirdiklerinde daha çok çocuklarının istedikleri kariyerleri ve mesleklerin seçmelerine olanak sağlamaktadır ve bu doğrultuda eğitim almalarında destek olmaktadır. Gelir

seviyesi düşük olan ailelerin çocukları erken yaşta çalışma hayatına atılmaktadır. Bu çocuklarda kariyer imkanlarını düşünmek yerine para kazanma isteği baskın olmaktadır. Bazı aileler ise, çocuklarının meslek seçimlerini onların ilgi alanları, isteklerine yerine itibarlı gördükleri meslek alanlarına yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu seçim kısa vadede doğru gibi görünse bile uzun vadede olumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır. Kişilerde ortaya çıkan iş tatminsizliği sonucunda, işlerini bırakma istekleri ortaya çıkmaktadır. Kişiler, kendi yetenekleri doğrultusunda kariyer planlaması yaparlarsa, meslek hayatlarında daha mutlu olurlar ve verimli sonuçlar ortaya koyarlar. Günümüzde, insanların meslek seçimlerini etkileyen faktörlerde biri de cinsiyettir. Kadınların ve erkeklerin sahip oldukları yetenekler genel olarak incelendiğinde; erkeklerin daha çok soyut düşünme, sayısal alan ve mekanik yeterlilik konularında başarılı olduğu, kadınları ise sözel yetenek, el göz koordinasyonu gibi konularda başarılı olduğu görülmektedir (Kuzgun, 2006, s. 75).

Bu nedenle cinsiyet kariyer seçimleri üzerinde etkili olmaktadır. İnsanlar hayatlarının her döneminde farklı kariyer planlarına farklı olmaktadır. Gençlik dönemlerinde yapılan kariyer planları daha duygusal ve hayali olmaktadır, yaşın büyümesi ile yaşam şartları zorlaşmaktadır ve kişiler daha uygulanabilir kariyer planları oluşturmaya başlamaktadır. Yaş faktörü, insanların işleri ile ilgili tutumlarını, isteklerini ve beklentilerini etkilemektedir. Bu nedenle, özellikle çalışmaya hayatının başında olan kişilerde eğitimleri ile uyumlu bir işte çalışma arzusu ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2008, s. 59).

İlerleyen yaşlarda, kişilerin kariyer planları genel olarak; pozisyonlarını korumaya, organizasyonlarında daha verimli çalışmalarına ve başarı elde etmeye yönelik olmaktadır. İnsanlar belirli bir yaştan sonra, danışmanlık gibi tecrübelerini anlatarak insanlara yardım olabilecekleri işleri tercih etmektedirler. İş hayatında mutlu olmak için hedeflenen kariyerin bireyin kişiliği ile uyumlu olması gerekmektedir (Pilavcı, 2007, s. 33).

İnsanların iş hayatında istedikleri başarıları elde etmeleri için örgüt ve kişilik yapısının birbirine uyumlu olması önemli bir konudur (Soysal, 2008, s. 22).

İnsanların hayat ettikleri işlerde çalışmaları durumunda mesleki ilerleme daha hızlı sağlanmaktadır. Bu sayede, kişilerin kendilerini geliştirme arzuları artmaktadır ve bu alanda uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır. İnsanlarda zihinsel ve fiziksel farklılıkların yanında, kişisel farklılıklar da vardır. Kişiliğin oluşum süreci kalıtsal özellikler ile başlamaktadır ve yaşanan sosyal ortam ile birlikte desteklemektedir. Kişilerin doğuştan sahip oldukları özellikler kapsamında sadece bir karakterleri vardır ve bu karakter onların kişilikleri için önemli bir unsur olmaktadır (Zel, 2001, s. 14).

Bazı insanlar daha dışa dönük, konuşmayı seven, iletişim yetenekleri yüksek olarak kişiler iken, bazıları sorumluluk almaktan kaçan, sönük karakterlere sahip kişilerdir. Bu sebeple, insanların karakter modellerine uygun bir kariyer planlamasının yapılması gerekmektedir. İnsanların, kendi kişilik yapılan uygun olan meslekleri seçmeleri olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır (Koca, 2009, s. 47).

2.2.6.Kariyer Planlamasının Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Örgütlerin sunduğu kariyer planlama ve kariyer geliştirme fırsatları, çalışanların kariyerle ilgili istek ve hedeflerini karşılayabilir. Ayrıca, kuruluşlar çalışanlar için kariyer planlamasını güçlendirebilir, bu da onlara yalnızca büyüyen ve en potansiyel ilerleme fırsatları sunmakla ve başarılı bir kariyer inşa etmekle kalmaz, aynı zamanda moralleri geri kazanma ve işten ayrılma niyetini azaltma heveslerini de teşvik edebilir. Kariyer planlaması, çalışanları korumak için önemli bir insan kaynakları stratejisi olarak kabul edilir. Çalışanların işten ayrılma niyeti sorununu kontrol etmede kariyer planlaması ana faktördür (Lin, 2017).

Kariyer planlama faaliyetleri, çalışanların kendileriyle ilgili kariyer planlamaları ile kuruma girdikleri, plan ve hedefleri doğrultusunda pozisyonları belirlemelerine ve takip etmelerine yardımcı olduğu için, çalışanlara kariyer tatmin düzeyini artırmada pay vermektedir. Bu planların ihtiyaçlarını karşılayacağını umarlar (Ahmed, 2019).

Lee (2000), kariyer planlamasının çalışanların kariyer memnuniyetini artırma potansiyeline yardımcı olduğu için önemli bir İKY girişimi olduğunu, çünkü yeni pozisyonları belirlemelerine ve bu doğrultuda takip etmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Birinin kariyerini planlamanın birden fazla yöntemi olmasına rağmen, yönetimde planlamanın da birkaç dezavantajı vardır. Bir kariyerin alaka düzeyini belirlerler. Kariyer planlaması, imkânsız küçük bir organizasyonla bir fırsat haline gelmiştir. Tanımlanmış hedeflerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Hedefler yanlış belirlenirse dezavantaj olur. Kararlar, planların derinlemesine anlaşılmasını kontrol etmek için verilir. Dikey hareketlilik nedeniyle küçük ölçekli endüstriler için uygun değildir (Erdoğan, 2003, s. 165-167).

Kariyer planlaması her zaman bir başarının garantisini sağlamamaktadır. Kariyer planlaması olmadan ise, çalışanların iş tatminlerinin yüksek tutulması ve örgütlerde boş kadrolara uygun elemanlarının yerleştirilmesi mümkün olmamaktadır (Aytaç, 2005, s. 38). Çalışma hayatında önemli bir yere sahip olan kariyer planlaması, çalışanların ve örgütlerin daha gerçekçi beklentilere sahip olmasını sağlamaktadır (Uygur, 1998, s. 45).

Kariyer planlamalarının örgütler ve çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kariyer planlamasının örgütler üzerindeki olumlu etkileri aşağıdaki şekildedir (Aytaç, 2005, s. 143-144):

Kariyer planlaması ve çalışanların mesleki formasyonları farklılık göstermektedir. İnsanların örgütsel beklentileri belirlenerek, onların gelişimi için gerekli olan olanaklar sağlanmaktadır.

- Uluslararası organizasyonlar, kariyer planlaması ile çalışanları diğer ülkelere atanmalarını sağlamada yardımcı olmaktadır. Bu sayede, kariyer planlaması sayesinde farklı ülkelerde çalışmak için hazır iş gücü havuzları oluşturulmaktadır.

- Bireysel kariyer için dikkati arttırmak uzun vadede örgüt sadakatinin sağlanmasında etkili olmaktadır. Verim düzeyi az olan çalışanların ilgilerinin artırılması, işletmelere olan sadakatinin yükseltilmesini sağlamaktadır.

- Kariyer planlaması sayesinde, emeklilik, istifa gibi durumlar sonucunda örgütlerde boş kalan kadrolara terfi alacak kişilerin yetiştirilme ve seçilmesi sağlanmaktadır.

- Kariyer planlaması, iş görenlere, insan kaynakları departmanında açık kadroların sahip olması gereken niteliklerle ilgili uyarı yapmaktadır.

- Kariyer planlaması, örgüt dahilinde çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlamaktadır ve bu kapsamda yer planını oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

- Kariyer planlaması, performans değerlendirmesi yöntemi ile eşit işlere eşit ücret ödemelerini ortaya koymaktadır. Çalışanların çalışma güçlerine uygun bir ücretlendirmenin belirlenmesi, örgüt dahilinde adaletin sağlanması için önemli olmaktadır.

- Kariyer planlama, iyi tasarlanmış olan bir performans sistemi sayesinde mevcut işleri değerlendirerek geleceğe yönelik planlar oluşturmaktadır.

- Kariyer planlama, örgütlerde bulunan bütün çalışanların yatay ve dikey hareket olanağını oluşturmaktadır. Bu sayede, boşalmış olan pozisyonlara uygun olan iş görenlerin yerleştirilmesi daha kolaylıkla sağlanmaktadır.

- Kariyer planlaması, çalışanların kariyer geliştirme kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanması için ekip oluşturma olanağı sunmaktadır.

Kariyer planlamasının bireylere sağladığı faydalar aşağıdaki şekildedir (Erdoğan, 2003, s. 69):

- Kariyer planlaması, çalışanlara yükselme, terfi imkânı yaratmaktadır.
- Kişilerin almış oldukları eğitim ve tecrübeleri farklı olması durumunda kariyer planlaması sayesinde örgüt ile bütünleşme sağlanmaktadır.
- Kariyer planlaması, bireysel gelişimin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- Kariyer planlaması, çalışanların motivasyonları yükseltmede ve ilerlemelerini sağlamada etkili olmaktadır.
- Kariyer planlaması, çalışanların ihtiyaçlarının tatminini sağlamaktadır.
- Kariyer planlaması, çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel kapasitelerinden iş verenlerinin haberdar olmasını sağlamaktadır.

- Kariyer planlaması, çalışanların spesifik konular kariyer hedeflerini belirlemektedir ve yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlamaktadır.

- Kariyer planlaması, çalışanların potansiyel yeteneklerini sürekli olarak hazır hale getirmek adına onları teşvik etmektedir. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması, onların kendilerini güçlü hissetmelerine yardımcı olmaktadır.

Kariyer planlamasının örgütlere ve bireylere sağlamış olduğu olumlu etkilerinin yanında, bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Kariyer planlamasının örgüt için olumsuz etkileri aşağıdaki şekildedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 75):

- Kariyer planlaması örgütün iş yükünü arttırmaktadır. Kariyer planlaması ile, hizmet için eğitim gibi maliyetlerde artış ortaya çıkmaktadır.

- Kariyer planlaması ile örgütlerin gerçek üstü beklentilere girdiği görülebilmektedir. Bu sebeple, beklentilere karşılamayan personellerin örgütlere duydukları güven sarsılmaktadır. Sarsılan güven sonucunda, çalışanların performanslarında düşüş ortaya çıkmaktadır.

- Örgüte her yeni dahil olan personel için uygulanan oryantasyon ve eğitim programları masraflı olabilmektedir.

Kariyer planlamasının bireyler üzerinde olumsuz etkisi ise personellerin beklenti sonucunda stres düzeyleri ve gerginlikleri artmaktadır. Bu gerginlik ve stres ise onların motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır (Gezer, 2010, s. 41).

Bütün bu olumlu ve olumsuz özellikler değerlendirildiğinde hem bireyler için hem de örgütler için başarılı bir kariyer planlamasının yapılması için, planlama sürecindeki hedeflerin gerçekçi olması gerekmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütlerin ve bireylerin eksiklerinin belirlenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin dikkatli bir şekilde yapılması sonucunda kariyer planlaması hem örgütler için hem de bireyler için olumlu etkiler ortaya koyacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNE ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Stratejik insan kaynakları ile kariyer planlaması ilişkilerinin incelendiği bu çalışmada üçüncü bölüm kapsamında; yapılan araştırmanın amaç ve öneminden, konusu ve kapsamına, evren ve örneklemeden, kullanılan yöntem ve tekniklerine, sınırlılıklarından, hipotezlerine, kullanılan ölçeklerden araştırma bulguları ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkilerini incelemektir. Yapılacak; örnekleme ve değişkenlere ait betimleyici istatistiksel analizler, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi demografik değişkenlerin etkilerine yönelik fark testleri (t testi) analizi yapılarak her iki değişken arasında ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Teknolojik, ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen değişimler örgütlerin amaçlarına ulaşmasında insan kaynaklarına olan ihtiyacı arttırmıştır. Örgütler insan kaynakları uygulamalarını örgüt ihtiyaçlarını gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşmak için doğru bir şekilde seçmelidir. Bu nedenle insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde şirkete yönelik üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınmalıdır.

Örgütler çalışmayı seven, değişimlere ayak uyduran, çözüm odaklı çalışan, takım çalışmasını ayak uyduran insanlarla çalışmayı tercih ederler. Bunun aksine çalışma ortamlarına ayak uyduramayan, eğitimlere gitmekten kaçınan, sorun çözmekten çok sorun yaratan insanlarla çalışmak istemezler. Bu nedenle örgütlerin personellerini iyi tanımaları ve onların yeteneklerini anlamaları gerekmektedir. Personelleri tanımak için insan kaynakları birimleri devreye girmektedir. Bu birimler bireysel kariyer planlarını hem örgütün hem de bireylerin yararına uygulamaktadır. Stratejik insan kaynaklarının kariyer planlaması üzerindeki etkisini incelemek, şirketlerin hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşmasında etkili olan uygulamaların belirlenmesini sağlayacaktır.

3.3. Araştırmanın Konusu

Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile birlikte değişim hızlanmaktadır ve sürekli değişimin sonucunda da gelecek planlarının net bir şekilde öngörülmesi zorlaşmaktadır. Sürekli değişmekte olan şartlara ayak uydurmaya çalışmakta olan örgütler ellerinde olan personeli en verimli şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin ellerinde olan personelden istekleri de artmış bulunmaktadır. İşletme sahiplerinin personelinden daha fazla verim almak ve değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurmak gibi beklentileri ortaya çıkmaya başlamıştır.

Ekonomik, teknolojik, sosyal alanlarda ortaya çıkmış değişimler sonucunda işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Örgütlerde uygulanan insan kaynakları uygulamaları, örgüt ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal stratejilerin belirlenmesi için insan kaynakları yönetimine yönelik üstünlük ve zayıflıklar ortaya çıkarılmalıdır.

Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması arasında ilişki var mıdır? Sorusuna cevap aranmaktadır. Yapılan araştırma doğrultusunda bu konunun literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma model ve hipotezlerini test etmek amacıyla Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Selçuk Üniversitesi'nde araştırma yapılacak alanı tanımlamaktadır ve evrenin de 2000 kişi olarak tanımlanmasından sonra, ulaşılmak istenen örneklem sayısının yapılan ölçümler sonrasında %95 güvenilirlik düzeyinde en az 322, %99 güvenilirlik düzeyinde en az 499 adet olması gerektiği saptanmıştır (Gülbüz & Şahin, 2018, s. 130). Anket formunda yer alan ölçeklerin daha önce yapılan çalışmalarla geçerli ve güvenilir oldukları tespit edildiğinden, bu araştırma çerçevesinde de kullanılmasına karar verilmiştir.

Çalışmada “kolayda örnekleme” yöntemi ile katılımcılara ulaşılmış ve gönüllülük esasına dayanarak anketler doldurulmuştur. Covid-19 pandemisi koşulları gereği, 1842 Akademik personele anket online dağıtılmış ve dağıtılan anketten toplamda 531 anket çalışma için değerlendirilmeye alınmıştır. Bu sayı Gülbüz ve

Şahin'in kitaplarında yer verdiği tablodaki miktarlarla uyum göstermiş, bu bağlamda evreni temsil etme gücü yeterli bulunmuştur (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 130). Örneklem tekniği, doğru örneklem ve miktarının seçilmesi sonrası veriler toplanmış ve SPSS Programı'na girilerek ilgili analizlere başlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi, cevaplama oranının yüksek olması ve çok soru sorulmasına imkân vermesi yönünden tercih edilmiştir.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerin gözlenen değişkenleri tanımlamak, bu değişkenleri özetlemek, yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış ve ölçeklerin güvenirlik düzeyinin belirlenmesi için Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizleri kapsamında, öncelikle frekans ve yüzde dağılımlarını içeren tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Daha sonraki adımda ise, araştırma hipotezlerin geçerliliklerinin test edilmesine yönelik normallik analizi sonucuna göre Bağımsız Örneklem t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılmıştır.

Çalışmada ayrıca, ölçek alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkisinin belirlenmesine yönelik korelasyon (pearson correlation) analizi yapılmıştır. İstatistiksel analizlerde, verilerin %95 güven aralığındaki (0,05 hata payı) durumları göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırma modelinin ve hipotezlerinin analiz edilmesinde çoktan seçmeli demografik sorular için frekans analizi yapılmıştır. Araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda kısaca belirtilmiştir;

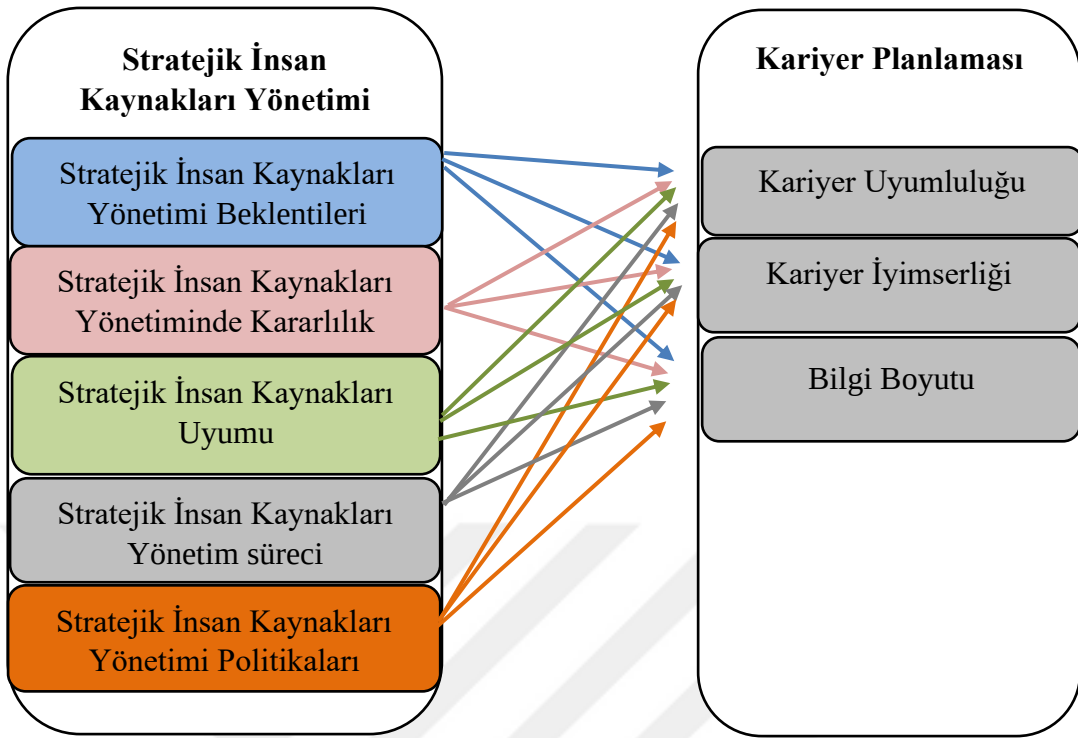
- Zamanın kısıtlı olması nedeniyle yalnızca Selçuk Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personel söz konusu araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.
- Araştırma, Selçuk Üniversitesine bağlı ve yalnızca Konya’da bulunan fakülte ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personel ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın varsayımları ise şunlardır;

- Verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknik ve yöntemlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.
- Katılımcıların anket sorularını doğru biçimde anladıkları ve cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Veri toplamak amacıyla sorulan soruların, araştırma konusunun test edilmesi açısından sayıca ve anlam bakımından yeterli olduğu varsayılmaktadır.

3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, stratejik insan kaynakları yönetiminin kariyer planlaması üzerindeki etkileri üzerine kurulmuştur. Bu doğrultuda, stratejik insan kaynakları boyutlarının kariyer planlaması boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre araştırmanın modeli Şekil 1’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1.Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıda ifade edilmiştir:

H1: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1a: Stratejik insan kaynakları yönetimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Stratejik insan kaynakları yönetimi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Stratejik insan kaynakları yönetimi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1d: Stratejik insan kaynakları yönetimi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: Stratejik insan kaynakları yönetimi kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1f: Stratejik insan kaynakları yönetimi kurumdaki unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1g: Stratejik insan kaynakları yönetimi aylık maaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Kariyer planlaması çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2a: Kariyer planlaması cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: Kariyer planlaması medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: Kariyer planlaması yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2d: Kariyer planlaması eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2e: Kariyer planlaması kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2f: Kariyer planlaması kurumdaki unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2g: Kariyer planlaması aylık maaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3a: Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3b: Stratejik insan kaynakları uyumunun, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3c: Stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılığın, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3d: Stratejik insan kaynakları yönetimi beklentilerinin, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3e: Stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3f: Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3g: Stratejik insan kaynakları uyumunun, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3h: Stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılığın, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3i: Stratejik insan kaynakları yönetimi beklentilerinin, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3j: Stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3k: Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin, çalışanların kariyer planlamasının iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3l: Stratejik insan kaynakları uyumunun, çalışanların kariyer planlamasının iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3m: Stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılığın, çalışanların kariyer planlamasının iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3n: Stratejik insan kaynakları yönetimi beklentilerinin, çalışanların kariyer planlamasının iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3o: Stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının, çalışanların kariyer planlamasının iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.8.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma, Selçuk Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan akademik personeli kapsamaktadır. Çalışmanın verilerini elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma da kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde demografik özelliklere yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi ve üçüncü bölümde ise kariyer planlaması boyutlarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Demografik Sorular: Çalışmada demografik değişkenler olarak; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, unvan ve aylık aldıkları maaş soruları katılımcılara sorulmuştur.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği: Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği (SİKYÖ) Green ve Meldin (2014) tarafından geliştirilmiştir. Anket soruları Yıldırım (2015)'in çalışmasından alınmıştır. Ölçek, toplam 26 ifade ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; stratejik insan kaynakları yönetim süreci, stratejik insan kaynakları uyumu, stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılık, stratejik insan kaynakları yönetimi beklentiler, stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları şeklindedir. Ölçek 5'li likert tiplidir, 1=kesinlikle katılmıyorum,2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklindedir (Yıldırım, 2015, s. 109).

Kariyer Planlaması Ölçeği: Kariyer planlaması ölçeği (KPÖ), Rottinghaus, Day ve Borgen (2005) tarafından, bireylerin olumlu kariyer planlama tutumlarını değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Kalafat (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek, 25 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; kariyer uyumluluğu (KU), kariyer iyimserliği (Kİ) ve iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi (AB) şeklindedir. Ölçek 5'li likert tiplidir, 1=kesinlikle katılmıyorum,2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

3.9.Etik Kurul Onayı

Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Rektörlüğü, İktisadi ve İdari Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından alınan 19/10/2021 tarih ve E.159007 sayılı

karara istinaden bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından “UYGUN” olduğu kabul edilmiştir.

3.10.Araştırmanın Bulguları

Bu kısımda örnekleme ait tanımlayıcı istatistiki bilgilere, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine ilişkin istatistiki bilgilere, açımlayıcı faktör analizine, hipotezlerin test edilmesine yönelik fark testlerinin yapılan istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

3.10.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın ölçme araçlarını oluşturan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlikleri denetime tabi tutulmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik (iç tutarlılık) düzeyinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek geneli ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir

Tablo 1.Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği		
<i>Stratejik insan kaynakları yönetim süreci</i>	8	,869
<i>Stratejik insan kaynakları uyumu</i>	5	,870
<i>Stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılık</i>	6	,788
<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi beklentiler</i>	4	,718
<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları</i>	3	,593
<i>Ölçek geneli</i>	26	,653
Kariyer Planlaması Ölçeği		
<i>Kariyer uyumluluğu</i>	11	,866
<i>Kariyer iyimserliği</i>	10	,854
<i>İş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi</i>	4	,825
<i>Ölçek geneli</i>	25	,832

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğin genel güvenilirlik Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,653 ve Kariyer Planlaması ölçeğin genel güvenilirlik Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,832 olarak bulunmuştur. Ölçek alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik sonuçları ise sırasıyla; stratejik insan

kaynakları yönetim süreci için 0,869; stratejik insan kaynakları uyumu için 0,870; stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılık için 0,788; stratejik insan kaynakları yönetimi beklentiler için 0,718, stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları için 0,593; kariyer uyumluluğu için 0,866; kariyer iyimserliği için 0,854 ve iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi için 0,825 şeklindedir. Elde edilen bu sonuçlar, araştırmada kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Kariyer Planlaması Ölçeğine ilişkin alt boyutların yeterli güvenilirlik düzeyine ($>0,60$) sahip oldukları söylenebilir (Yaşar, 2014).

Çalışmada kullanılan “stratejik insan kaynakları” ve “kariyer planlaması” ölçeklerinin örneklem için yeterli olup olmadığını açıklamak amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KMO) yapılmış ve Bartlett Test değeri incelenmiştir. Keşfedici faktör analizi, veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığı amacıyla kullanılmaktadır.

Tablo 2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,899
Bartlett Testi	Approx Chi-Square	13583,330
	P	325
	Sig	.000

Analiz sonucuna göre, stratejik insan kaynakları ölçeğinin KMO katsayısı 0,899 ve Bartlett test değeri 13583,330 değerinde bulunmuştur.

Tablo 3.Kariyer Planlaması Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,785
Bartlett Testi	Approx Chi-Square	10552,490
	P	300
	Sig	.000

Analiz sonuçlarına göre, kariyer planlaması ölçeğinin KMO katsayısı 0,785 ve Bartlett test değeri 10552,490 değerinde bulunmuştur. Bartlett testi sonuçları 0,05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($p=0,000$). Literatürde, KMO katsayısının 0,60 ve üzeri olmasının faktör analizi için uygun olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

3.10.2.Araştırma Ölçeklerinin Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin alt boyutlarının belirlenmesi amacıyla ölçek ifadelerine Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Alt faktör gruplarının belirlenmesinde temel bileşenler (principal components) metodu kullanılmış ve varimax dönüşümü (dik döndürme) yapılmıştır. AFA analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
SİKY23	,673				
SİKY25	,712				
SİKY26	,585				
SİKY20	,756				
SİKY22	,632				
SİKY18.	,636				
SİKY19	,609				
SİKY2		,713			
SİKY3		,814			
SİKY1		,599			
SİKY4		,744			
SİKY7			,729		
SİKY8			,512		
SİKY15			,678		
SİKY16				,530	
SİKY13				,827	
SİKY12				,714	
SİKY17					,440
SİKY9					,468
Özdeğerler	13,700	2,038	1,411	1,187	1,018
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	52,691	7,839	5,428	4,566	3,916
Toplam açıklanan Varyans yüzdesi %	74,439				

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin 5, 6, 10, 11, 16, 21 ve 24. maddelerin faktör yük değerlerinin 0,30 eşik değerlerinden (Tabachnick & Fidell, 2014) düşük olduğu belirlenmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak toplam varyansın % 64,4’ünü açıklayan beş

faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan soru grupları ise şu şekildedir:

- Yönetim süreci; soru numarası SİKY23, SİKY25, SİKY26, SİKY20, SİKY22, SİKY18, SİKY19

- Yönetim uyumu; soru numarası SİKY2, SİKY3, SİKY1, SİKY4

- Yönetim kararlılığı; soru numarası SİKY7, SİKY8, SİKY15

- Yönetim beklentileri; soru numarası SİKY16, SİKY13, SİKY12

- Yönetim politikası; soru numarası SİKY17, SİKY9

Tablo 5.Kariyer Planlaması Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
KP1	,664		
KP2	,757		
KP3	,751		
KP4	,601		
KP5	,774		
KP6	,710		
KP7	,728		
KP8	,403		
KP9	,710		
KP10	,631		
KP11	,555		
KP12		,592	
KP13		,609	
KP14		,658	
KP15		,462	
KP16		,529	
KP17		,551	
KP18		,695	
KP19		,471	
KP20		,579	
KP21		,543	
KP22		,723	
KP23			,568
KP24			,462
KP25			,316
Özdeğerler	8,833	3,633	1,867
Açıklanan varyans Yüzdesi %	35,332	14,532	7,468
Toplam açıklanan Varyans yüzdesi %	57,332		

Kariyer Planlaması Yönetimi Ölçeği faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin faktör yük değerlerinin 0,30 eşik değerlerinden yüksek ve özdeğerinin ise 57,332 (%57) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, ölçeğin üç faktörlü bir yapısının bulunduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan soru grupları ise şu şekildedir:

- Kariyer uyumluluğu; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 ve 11. sorular
- Kariyer iyimserliği; 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 ve 22. sorular
- İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi; 23, 24 ve 25. sorular

Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği ve kariyer planlaması ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, ölçekleri oluşturan soruların araştırma problemlerinin cevaplarının bulunması için yeterli geçerlilikte olduğu söylenebilir (Tabachnick & Fidell, 2014).

3.10.3. Araştırma Verilerinin Normallik Analizi

Araştırmada uygulanacak yorumlayıcı istatistiksel analizlere karar için verilerin normallik analizi incelenmiştir. Normallik analizi için, örneklem sayısı >29 olduğu için araştırmada elde edilen verilere Kolmogorov-Smirnov normallik testi ve uygulanmış Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan analiz sonuçları Tablo 6’de sunulmuştur.

Tablo 6.Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
	İstatistik	sd	p		
SİKY Ölçeği	0.114	0.508	0.000	-0,202±0,228	-0,879±0,453
KP Ölçeği	0.152	0.508	0.000	-0,510 ±0,228	-0,450±0,453

Tablo 6’de yer alan Kolmogorov-Smirnov normallik analizi sonuçlarına göre, araştırma ölçeklerine ait verilerinin %5 anlamlılık düzeyinde normal dağılım göstermediği ($p < 0,05$) söylenebilir. Ancak, literatürde verilerin çarpıklık ve basıklık

değerlerinin -1.5 ile +1.5 (Tabachnick & Fidell, 2014) ve -2/+2 (George & Mallery, 2010) arasında bir değerde bulunmasının normal dağılım için yeterli olduğu ifade edilmektedir.

Bu bağlamda, araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği varsayımı kabul edilmiş ve değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin incelenmesi amacıyla, parametrik Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples t test) ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Gruplar arasındaki farklılığın yönünü belirlemek için post-hoc (LSD) testi uygulanmıştır.

3.10.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 7.Katılımcıların Demografik Özellikleri (N=531)

Değişkenler	Grup	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	172	32,4
	Erkek	359	67,6
Medeni Durum	Evli	453	85,3
	Bekâr	78	14,7
Yaş	20-25	10	1,9
	26-30	42	7,9
	31-35	139	26,2
	36-40	110	20,7
	41-45	66	12,4
	46-50	58	10,9
	51 ve Üzeri	106	20,0
Eğitim Durumu	Lisans	5	,9
	Yüksek Lisans	91	17,1
	Doktora	435	81,9
Kurumda çalışma Süresi	1 Yıldan Az	30	5,6
	1-5 Yıl arası	119	22,4
	6-10 Yıl arası	92	17,3
	11-15 Yıl arası	71	13,4
	16-20 Yıl arası	69	13,0
	21 Yıl ve Üzeri	150	28,2
Unvan	Araştırma Görevlisi	160	30,1
	Araştırma Görevlisi Dr.	3	,6
	Öğretim Görevlisi	65	12,2
	Yrd. Doç. Dr.	106	20,0
	Doç. Dr.	109	20,5
	Prof. Dr.	88	16,6
Aylık Maaş	5000-8000TL	140	26,4

	8001-10000TL	245	46,1
	10001-12000TL	33	6,2
	12001-14000TL	113	21,3

Tablo 7’de yer alan veriler incelendiğinde; katılımcıların 172’sinin kadın (%32,4) ve 359’unun erkek (67,6) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %85’i evli bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin yaş aralığı; en çok %26,2 ile 31-35 yaş olmak üzere sırasıyla %20,7 36-40 yaş, %20 50 yaş ve üzeri, %12,4 41-45 yaş, %10,9 46,50 yaş, %7,9 26-30 yaş ve %1,9 20,25 yaş şeklindedir. Yaş ortalaması ise 39,92 yaştır Katılımcıların %81,9’luk büyük bir çoğunluğu doktora, %17,1’i yüksek lisans ve %09’u ise yalnızca lisans mezunudur. Araştırmaya katılan akademik personelin kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde, %28,2 21 yıl ve üzeri, %22,4 1-5 yıl, %17,3 6-10 yıl, %13,4 11-15 yıl, %13 16-20 yıl ve %5,6 1 yıldan az çalışma sürelerinin bulunduğu belirlenmiştir. Personelin %30,1’i araştırma görevlisi; %20,5’i Doç.Dr.; %20’si Yrd. Doç. Dr.; %16,6’sı Prof.Dr.; %0,6’sı araştırma görevlisi Dr. olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların maaş durumları incelendiğinde ise; %26,4 5000-8000TL, %46,1 8001-10000TL, %6,2 10001-12000TL ve% 21,3 12001-14000TL olmak üzere yaklaşık 9316TL aylık ortalama gelirlerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

3.10.5.Fark Testleri

Katılımcıların, stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik yapılan Bağımsız Örneklem t Testi ve ANOVA analizi sonuçları aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

3.10.5.1.Cinsiyete Göre Farklılaşma

Tablo 8.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	N	$\bar{x}$	Std.s.	t	p
Yönetim süreci	Kadın	172	19,69	6,629	-5,346	0,000*
	Erkek	359	22,68	5,743		
Yönetim uyumu	Kadın	172	11,06	2,988	-5,039	0,000*
	Erkek	359	12,73	3,810		

Yönetim kararlılığı	Kadın	172	8,53	2,231	-3,796	0,000*
	Erkek	359	9,46	2,785		
Yönetim beklentileri	Kadın	172	9,37	2,130	-0,028	0,978
	Erkek	359	9,37	2,975		
Yönetim politikası	Kadın	172	6,45	1,519	-3,068	0,002*
	Erkek	359	6,86	1,404		
Kariyer uyumluluğu	Kadın	172	37,94	7,532	-2,909	0,004*
	Erkek	359	39,60	5,391		
Kariyer iyimserliği	Kadın	172	35,21	3,431	-0,790	0,430
	Erkek	359	35,47	3,726		
İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi	Kadın	172	8,72	1,512	-3,039	0,002*
	Erkek	359	9,12	1,398		

*%5 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 8’de yer alan bağımsız örneklem t testi sonuçları incelendiğinde; katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından yönetim süreci, yönetim uyumu, yönetim kararlılığı ve yönetim politikası ile kariyer planlaması alt boyutlarından kariyer uyumluluğu ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi düzeylerinde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu ($p<0,05$), yönetim beklentileri ve kariyer iyimserliğinde ise herhangi bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir. Ortalama puanlar incelendiğinde, erkek bireylerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip oldukları görülmüştür.

Bu sonuçlara göre, çalışanların cinsiyetlerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeyleri üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu, erkek çalışanların kadınlara göre daha yüksek yönetim uyumu, yönetim kararlılığı, yönetim politikası kariyer uyumluluğu ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi düzeyine sahip oldukları, yönetim beklentileri ve kariyer iyimserliğinde ise kadın ve erkek çalışanlar arasında bir farklılık bulunmadığı ifade edilebilir.

3.10.5.2. Medeni Duruma Göre Farklılaşma

Tablo 9.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	n	$\bar{x}$	Std.s.	t	p
Yönetim süreci	Evli	453	21,66	6,068	-0,440	0,661
	Bekar	78	22,03	6,945		
Yönetim uyumu	Evli	453	12,36	3,700	2,563	0,011*
	Bekar	78	11,22	3,165		
Yönetim kararlılığı	Evli	453	9,02	2,696	-3,397	0,001*
	Bekar	78	9,97	2,221		
Yönetim beklentileri	Evli	453	9,38	2,761	0,140	0,889
	Bekar	78	9,33	2,547		
Yönetim politikası	Evli	453	6,73	1,442	0,045	0,964
	Bekar	78	6,72	1,528		
Kariyer uyumluluğu	Evli	453	39,69	5,522	5,770	0,000*
	Bekar	78	35,42	8,400		
Kariyer iyimserliği	Evli	453	35,28	3,653	-1,613	0,110
	Bekar	78	35,97	3,471		
İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi	Evli	453	9,05	1,473	2,607	0,010*
	Bekar	78	8,64	1,238		

*%5 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 9’da yer alan bağımsız örneklem t testi sonuçları incelendiğinde; katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutlarından, yönetim uyumu ve yönetim kararlılığı ile kariyer planlaması alt boyutlarından kariyer uyumluluğu ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi düzeylerinde medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu ($p < 0,05$), yönetim süreci, yönetim beklentileri, yönetim politikası ve kariyer iyimserliğinde ise herhangi bir farklılık olmadığı ($p > 0,05$) belirlenmiştir. Ortalama puanlar incelendiğinde, yönetim uyumu, kariyer uyumluluğu ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgide evli bireylerin, yönetim kararlılığında ise bekar bireylerin daha yüksek puana sahip oldukları görülmüştür.

Bu sonuçlara göre, çalışanların medeni durumlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeyleri üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu, evli bireylerin bekarlara göre daha yüksek yönetim uyumu, kariyer uyumluluğu ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi düzeyine, bekar bireylerin daha yüksek yönetim kararlılığı düzeyine sahip oldukları, yönetim süreci, yönetim beklentileri, yönetim politikası ve kariyer iyimserliğinde ise evli veya bekar olmanın bir farklılık ortaya çıkarmadığı ifade edilebilir.

3.10.5.3. Yaşa Göre Farklılaşma

Tablo 10.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Yaşa Göre Farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	N	$\bar{x}$	Std.s.	F	p	Fark
Yönetim süreci	20-25 ^a	10	27,20	6,763	7,521	0,000*	• a>c,d,e,g
	26-30 ^b	42	23,12	6,915			• b>c
	31-35 ^c	139	19,65	7,853			• c<a,b,d,f
	36-40 ^d	110	23,16	5,313			• d<a; d>c,e,g
	41-45 ^e	66	20,88	5,798			• e<a,d,f
	46-50 ^f	58	24,05	3,295			• f>c,e,g
	51 ve Üzeri ^g	106	21,08	4,353			• g<a,d,f
Yönetim uyumu	20-25 ^a	10	13,70	3,093	17,733	0,000*	• a>c,e
	26-30 ^b	42	12,81	2,340			• b>c,e; b<f
	31-35 ^c	139	11,23	3,384			• c<a,b,d,e,f,g
	36-40 ^d	110	12,84	3,748			• d>c,e; d<f
	41-45 ^e	66	9,18	3,378			• e<a,b,c,d,f,g
	46-50 ^f	58	14,50	1,857			• f>b,c,d,e,g
	51 ve Üzeri ^g	106	13,00	3,775			• g>c,e; g<f
Yönetim kararlılığı	20-25 ^a	10	11,40	3,204	13,178	0,000*	• a>c,d,e,g
	26-30 ^b	42	9,83	1,497			• b>c,e
	31-35 ^c	139	8,71	3,042			• c<a,b,d,e,f,g
	36-40 ^d	110	9,65	2,485			• d<a; d>c,e
	41-45 ^e	66	7,02	2,732			• e<a,b,c,d,f,g
	46-50 ^f	58	9,84	1,473			• f>c,e
	51 ve Üzeri ^g	106	9,72	2,172			• g<a; g>c,e
Yönetim beklentileri	20-25 ^a	10	10,80	3,706	7,011	0,000*	• a>e
	26-30 ^b	42	10,31	2,646			• b>d,e,g
	31-35 ^c	139	9,49	2,888			• c>e; c<f
	36-40 ^d	110	9,21	2,692			• d<b,f; d>e
	41-45 ^e	66	7,92	3,164			• e<a,b,c,d,f,g
	46-50 ^f	58	10,59	1,155			• f>c,d,e,g
	51 ve Üzeri ^g	106	9,11	2,335			• g <b,f; g>e
Yönetim politikası	20-25 ^a	10	7,90	1,853	3,340	0,003*	• a>c,d,g
	26-30 ^b	42	6,95	1,577			

	31-35 ^c	139	6,41	1,444			• b>c
	36-40 ^d	110	6,59	1,688			• c<a,b,e,f
	41-45 ^e	66	7,02	1,183			• d<a
	46-50 ^f	58	6,98	1,177			• e>c
	51 ve Üzeri ^g	106	6,75	1,301			• f>c
							• g<a
Kariyer uyumluluğu	20-25 ^a	10	38,50	1,780	10,993	0,000*	• a>b
	26-30 ^b	42	33,79	7,773			• b<a,c,d,e,f,g
	31-35 ^c	139	38,28	6,625			• c>b; c<d,f
	36-40 ^d	110	41,22	6,102			• d>b,c,e,g
	41-45 ^e	66	38,97	4,151			• e>b; e<d,f
	46-50 ^f	58	41,93	7,322			• f>b,c,e,g
	51 ve Üzeri ^g	106	38,47	3,581			• g>b; g<d,f
Kariyer iyimserliği	20-25 ^a	10	30,20	4,367	6,617	0,000*	• a<b,c,d,e,f,g
	26-30 ^b	42	35,17	1,080			• b>a; b<d
	31-35 ^c	139	35,04	3,353			• c>a; c<d
	36-40 ^d	110	36,72	5,484			• d>a,b,c,e,f,g
	41-45 ^e	66	35,21	2,079			• e>a; e<d
	46-50 ^f	58	35,41	2,740			• f>a; f<d
	51 ve Üzeri ^g	106	35,11	2,656			• g>a; g<d
İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi	20-25 ^a	10	8,60	,966	10,741	0,000*	• a<f
	26-30 ^b	42	8,36	,879			• b<c,d,e,g
	31-35 ^c	139	9,03	1,129			• c>b,e; c<d,f
	36-40 ^d	110	9,46	2,017			• d>b,c,e,g
	41-45 ^e	66	8,05	1,440			• e<c,d,f,g
	46-50 ^f	58	9,57	1,045			• f>a,b,c,e,g
	51 ve Üzeri ^g	106	9,00	1,121			• g>b; g<c,f

*%5 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 10’da yer alan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde; katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği ve kariyer planlaması ölçeğini oluşturan tüm alt boyutlarda yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir. Ortaya çıkan farklılıkların hangi grubun lehine olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan post-hoc (LSD) testi sonucunda;

• Yönetim sürecinde; 20-25 yaş, 36-40 ve 46-50 yaş aralığındaki bireylerin diğerlerine göre daha yüksek ortalama puana sahip oldukları, 20-25 yaş grubundaki bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 31-35 yaşa aralığına kadar düşmeye devam ettiği, bu dönemden sonra algı düzeyinin artış ve azalış şeklinde dalgalı bir seyir izlediği, 46-50 yaş aralığında tekrar yükselen seviyenin 51 ve üzeri yaşta düşük gözlendiği belirlenmiştir.

- Yönetim uyumunda; 20-25 yaş, 36-40 ve 46-50 yaş aralığındaki bireylerin diğerlerine göre daha yüksek ortalama puana sahip oldukları, 20-25 yaş grubundaki bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 31-35 yaşa aralığına kadar düşmeye devam ettiği, bu dönemden sonra algı düzeyinin artış ve azalış şeklinde dalgalı bir seyir izlediği, 41-50 yaş grubunda en düşük noktaya ulaşan seviyenin 46-50 yaş aralığında tekrar yükseldiği ancak 51 ve üzeri yaşta tekrar düşüş gözlemlendiği belirlenmiştir.

- Yönetim kararlılığında; 20-25 yaş, 36-40 ve 46-50 yaş aralığındaki bireylerin diğerlerine göre daha yüksek ortalama puana sahip oldukları, 20-25 yaş grubundaki bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 31-35 yaşa aralığına kadar düşmeye devam ettiği, bu dönemden sonra algı düzeyinin artış ve azalış şeklinde dalgalı bir seyir izlediği, 41-50 yaş grubunda en düşük noktaya ulaşan seviyenin 46-50 yaş aralığında tekrar yükseldiği ve bu seviyede kaldığı belirlenmiştir.

- Yönetim beklentilerinde; 20-25 yaş grubundaki bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 41-45 yaşa aralığına kadar düşmeye devam ettiği, 46-50 yaş aralığında tekrar yükselen seviyenin ve 51 ve üzeri yaşta tekrar düştüğü belirlenmiştir.

- Yönetim politikasında; 20-25 yaş grubundaki bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 31-35 yaşa aralığına kadar düşmeye devam ettiği, 41-45 yaş aralığında tekrar yükselen seviyenin bu düzeyde devam ettiği belirlenmiştir.

- Kariyer uyumluluğunda; 20-25 yaş grubundaki bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 26-30 yaşa aralığına kadar hızla düştüğü, bu seviyeden sonra tekrar artmaya başladığı ve 36-40 yaş aralığından sonra dalgalı bir seyir izleyerek devam ettiği, 51 ve üzeri yaşta tekrar düştüğü belirlenmiştir.

- Kariyer iyimserliğinde; 20-25 yaş grubundaki bireylerin düşük bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 26-30 yaşa aralığına kadar hızla arttığı, bu seviyeden sonra sabit olarak devam ettiği belirlenmiştir.

• İş piyasalarına ilişkin alınan bilgide; yaş aralıkları arasındaki ortalama puan farklılıklarının çok fazla olduğu, 20-25 yaş grubundaki bireylerin düşük bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 36-40 yaşa aralığına kadar hızla arttığı, 41-45 yaş aralığında en düşük seviyesine kadar bir düşüş yaşandığı, 46-50 yaş aralığında tekrar ve hızla artan seviyenin 51 yaş ve üzerinde yeniden düştüğü belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, çalışanların yaşlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeyleri üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu, genel olarak bireylerin stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik yüksek kariyer planlamasına yönelik ise düşük bir algı düzeyi ile çalışma hayatına başladıkları, zaman içinde 5 yıllık bir döngüde olmak üzere dalgalı bir seyir gözlemlendiği, 20-25 yaş, 36-40 ve 46-50 yaş aralığındaki bireylerin daha yüksek ortalama puana, 31-35, 41-45 ve 51 ve üzeri yaş aralığındaki bireylerin ise daha düşük ortalama puana sahip oldukları ifade edilebilir.

3.10.5.4. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma

Tablo 11. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	N	$\bar{x}$	Std.s.	F	p	Fark
Yönetim süreci	Lisans	5	18,60	3,286	0,948	0,388	• Fark yok
	Yüksek	91	21,27	7,745			
	Lisans						
	Doktora	435	21,84	5,850			
Yönetim uyumu	Lisans	5	13,00	,000	0,446	0,641	• Fark yok
	Yüksek	91	12,46	3,387			
	Lisans						
	Doktora	435	12,12	3,719			
Yönetim kararlılığı	Lisans	5	8,40	2,191	0,624	0,536	• Fark yok
	Yüksek	91	8,93	2,564			
	Lisans						
	Doktora	435	9,21	2,676			
Yönetim beklentileri	Lisans	5	7,00	2,739	2,773	0,063	• Fark yok
	Yüksek	91	9,05	3,005			
	Lisans						
	Doktora	435	9,46	2,655			
Yönetim politikası	Lisans	5	5,20	1,095	3,364	0,035*	• yük.lis., doktora>lisans
	Yüksek	91	6,59	1,789			
	Lisans						
	Doktora	435	6,77	1,369			

Kariyer uyumluluğu	Lisans	5	39,20	1,643	26,330	0,000*	• doktora>yük.lis.
	Yüksek Lisans	91	34,96	6,527			
	Doktora	435	39,92	5,826			
Kariyer iyimserliği	Lisans	5	31,20	1,643	7,767	0,000*	• doktora>lisans, yük.lis.
	Yüksek Lisans	91	34,42	3,464			
	Doktora	435	35,63	3,624			
İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi	Lisans	5	10,00	,000	2,800	0,062	• Fark yok
	Yüksek Lisans	91	8,74	1,073			
	Doktora	435	9,03	1,514			

*%5 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 11’de yer alan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde; katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutu yönetim politikası ile kariyer planlaması alt boyutlarından kariyer uyumluluğu ve kariyer iyimserliği boyutlarında eğitimi duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu ($p<0,05$), yönetim süreci, yönetim uyumu, yönetim kararlılığı yönetim beklentileri ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgide ise herhangi bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Ortaya çıkan farklılıkların hangi grubun lehine olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan post-hoc testi sonucunda; yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitimi bulunan çalışanların daha yüksek puanlara sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanların eğitim durumlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeyleri üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu, daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin daha yüksek yönetim politikası, kariyer uyumluluğu ve kariyer iyimserliği düzeylerine sahip oldukları, bireylerin hangi eğitim düzeyinde olurlarsa olsunlar, yönetim süreci, yönetim uyumu, yönetim kararlılığı yönetim beklentileri ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi düzeylerinin eşit olduğu söylenebilir.

3.10.5.5. Kurumda Çalışılan Süreye Göre Farklılaşma

Tablo 12.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Kurumda Çalışılan Süreye Göre Farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	N	$\bar{x}$	Std.s.	F	p	Fark
Yönetim süreci	1 Yıldan Az ^a	30	29,27	3,832	14,576	0,000*	• a>b,c,d,e,f
	1-5 Yıl arası ^b	119	20,10	6,813			• b<a,e,f
	6-10 Yıl arası ^c	92	19,77	7,270			• c<a,e,f
	11-15 Yıl arası ^d	71	21,52	6,955			• d<a
	16-20 Yıl arası ^e	69	22,42	4,411			• e<a; e>b,c
	21 Yıl ve Üzeri ^f	150	22,43	4,066			• f<a; f>b,c
Yönetim uyumu	1 Yıldan Az ^a	30	14,77	2,029	16,576	0,000*	• a>b,c,d,e
	1-5 Yıl arası ^b	119	11,24	2,581			• b<a,d,e,f
	6-10 Yıl arası ^c	92	11,60	3,855			• c<a,f; c>e
	11-15 Yıl arası ^d	71	12,49	4,098			• d<a,f; d>b,e
	16-20 Yıl arası ^e	69	10,07	3,436			• e<a,b,c,d,f
	21 Yıl ve Üzeri ^f	150	13,62	3,523			• f<a; f>b,c,d,e
Yönetim kararlılığı	1 Yıldan Az ^a	30	12,10	1,242	21,316	0,000*	• a>b,c,d,e,f
	1-5 Yıl arası ^b	119	9,81	1,709			• b<a; b>c,e
	6-10 Yıl arası ^c	92	7,88	3,130			• c<a,b,f
	11-15 Yıl arası ^d	71	8,82	2,815			• d<a,b,f; d>e
	16-20 Yıl arası ^e	69	7,80	3,071			• e<a,b,d,f
	21 Yıl ve Üzeri ^f	150	9,63	2,042			• f<a; f>c,d,e
Yönetim beklentileri	1 Yıldan Az ^a	30	11,60	2,027	6,342	0,000*	• a>b,c,d,e,f
	1-5 Yıl arası ^b	119	9,39	1,962			• b<a; b>c
	6-10 Yıl arası ^c	92	8,59	3,149			• c<a,b,d,f
	11-15 Yıl arası ^d	71	9,72	3,265			• d<a; d>c
	16-20 Yıl arası ^e	69	8,99	3,265			• e<a
	21 Yıl ve Üzeri ^f	150	9,41	2,277			• f<a; f>c
Yönetim politikası	1 Yıldan Az ^a	30	7,87	1,137	13,398	0,000*	• a>b,c,d,f
	1-5 Yıl arası ^b	119	6,54	1,326			• b<a,e
	6-10 Yıl arası ^c	92	6,30	1,481			• c<a,e
	11-15 Yıl arası ^d	71	6,20	2,088			• d<a,e,f
	16-20 Yıl arası ^e	69	7,55	,582			• e>b,c,d,f
	21 Yıl ve Üzeri ^f	150	6,77	1,216			• f<a,e
Kariyer uyumluluğu	1 Yıldan Az ^a	30	39,67	3,689	18,315	0,000*	• a>c; a<d
	1-5 Yıl arası ^b	119	37,92	7,568			• b>c; b<d,f
	6-10 Yıl arası ^c	92	35,89	6,066			• c<a,b,d,e,f
	11-15 Yıl arası ^d	71	44,14	6,163			• d>a,b,c,e,f
	16-20 Yıl arası ^e	69	38,29	3,460			• e>c; e<d
	21 Yıl ve Üzeri ^f	150	39,74	4,789			• f>b,c; f<d
Kariyer iyimserliği	1 Yıldan Az ^a	30	35,73	4,748	7,795	0,000*	• a>c; a<d
	1-5 Yıl arası ^b	119	35,72	2,361			• b>c,e; b<d
	6-10 Yıl arası ^c	92	34,13	3,368			• c<a,b,d,f
	11-15 Yıl arası ^d	71	37,32	6,418			• d>a,b,c,e,f
	16-20 Yıl arası ^e	69	34,51	1,614			• e<b,d
	21 Yıl ve Üzeri ^f	150	35,30	2,721			• f>c; f<d

İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi	1 Yıldan Az ^a	30	9,43	1,165	22,776	0,000*	• a>b,e; a<d
	1-5 Yıl arası ^b	119	8,41	1,153			• b<a,c,d,f
	6-10 Yıl arası ^c	92	9,07	,809			• c>b,e; c<d
	11-15 Yıl arası ^d	71	10,13	2,311			• d>a,b,c,e,f
	16-20 Yıl arası ^e	69	8,10	1,341			• e<a,c,d,f
	21 Yıl ve Üzeri ^f	150	9,18	1,037			• f>b,e; f<d

*%5 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 12’de yer alan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde; katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği ve kariyer planlaması ölçeğini oluşturan tüm alt boyutlarda kurumda çalışılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir. Ortaya çıkan farklılıkların hangi grubun lehine olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan post-hoc testi sonucunda;

- Yönetim sürecinde; bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 1-5 yıl aralığına kadar hızla düştüğü, 6-10 yıllık dönemden sonra 16-20 yıla kadar tekrar artış gözlendiği ve bu seviyede kaldığı belirlenmiştir.

- Yönetim uyumunda; bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 1-5 yıl aralığına kadar hızla düştüğü, 11-15 yıllık döneme kadar tekrar bir artış yaşandığı, 16-20 yıl döneminde en düşük seviyenin gözlendiği, ancak, 21 yıl ve üzeri sürede hızlı bir artış meydana geldiği belirlenmiştir.

- Yönetim kararlılığında; bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 6-10 yıl aralığına kadar hızla düştüğü, 11-15 yıllık döneme kadar tekrar bir artış yaşandığı, 16-20 yıl döneminde tekrar düşüş gözlendiği, ancak, 21 yıl ve üzeri sürede hızlı bir artış meydana geldiği belirlenmiştir.

- Yönetim beklentilerinde; bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 6-10 yıl aralığına kadar hızla düştüğü, 11-15 yıllık döneme kadar tekrar bir artış yaşandığı, 16-20 yıl döneminde tekrar düşüş gözlendiği, ancak, 21 yıl ve üzeri sürede hızlı bir artış meydana geldiği belirlenmiştir.

- Yönetim politikasında; bireylerin yüksek bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 11-15 yıl aralığına kadar hızla düştüğü, 16-20 yıl döneminde hızlı bir artış

gözlendiği, ancak, 21 yıl ve üzeri sürede tekrar bir düşüş meydana geldiği belirlenmiştir.

- Kariyer uyumluluğunda; bireylerin düşük bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 6-10 yıl aralığına kadar daha da düştüğü, 11-15 yıl aralığında hızlı bir artış gözlendiği, 16-20 yılda tekrar bir düşüş ve 21 yıl ve üzeri sürede bir artış meydana geldiği belirlenmiştir.

- Kariyer iyimserliğinde; bireylerin düşük bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 6-10 yıl aralığına kadar daha da düştüğü, 11-15 yıl aralığında hızlı bir artış gözlendiği, 16-20 yılda tekrar bir düşüş ve 21 yıl ve üzeri sürede yeni bir artış meydana geldiği belirlenmiştir. Kariyer iyimserliğinde, yıllara bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkların daha fazla olduğu gözlenmiştir.

- İş piyasalarına ilişkin alınan bilgide; bireylerin düşük bir algı düzeyi ile işe başladıkları, bunun 1-5 yıl aralığına kadar daha da düştüğü, 11-15 yıl aralığında hızlı bir artış gözlendiği, 16-20 yılda tekrar bir düşüş ve 21 yıl ve üzeri sürede bir artış meydana geldiği belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, çalışanların kurumlarında çalıştıkları sürenin stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeyleri üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu, genel olarak bireylerin stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik yüksek kariyer planlamasına yönelik ise düşük bir algı düzeyi ile çalışma hayatına başladıkları, zaman içinde 5 yıllık bir döngüde olmak üzere dalgalı bir seyir gözlendiği, 1 yıldan az, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri dönemde bireylerin daha yüksek ortalama puana, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl süre çalışan bireylerin ise daha düşük ortalama puana sahip oldukları söylenebilir.

3.10.5.6.Unvana Göre Farklılaşma

Tablo 13.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Unvana Göre Farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	N	$\bar{x}$	Std.s.	F	p	Fark
Yönetim süreci	Araştırma Görevlisi ^a	160	18,28	7,220	21,867	0,000*	• a<c,d,e,f • c>a,e,f • d>a,f • e>a,f; e<c • f>a; f<c,d,e
	Araştırma Görevlisi Dr. ^b	3	21,00	,000			
	Öğretim Görevlisi ^c	65	25,15	6,178			
	Yrd. Doç. Dr. ^d	106	24,07	5,007			
	Doç. Dr. ^e	109	23,08	3,769			
	Prof. Dr. ^f	88	20,91	4,746			
Yönetim uyumu	Araştırma Görevlisi ^a	160	10,31	2,840	16,621	0,000*	• a<c,d,e,f • b<c • c>a,b,d,e,f • d>a; d<c • e>a; e<c • f>a; f<c
	Araştırma Görevlisi Dr. ^b	3	10,00	,000			
	Öğretim Görevlisi ^c	65	14,18	3,526			
	Yrd. Doç. Dr. ^d	106	13,09	2,978			
	Doç. Dr. ^e	109	12,55	4,268			
	Prof. Dr. ^f	88	12,68	3,567			
Yönetim kararlılığı	Araştırma Görevlisi ^a	160	8,39	2,763	6,447	0,000*	• a<c,d,e • c>a,e,f • e>a; e<c • f<c
	Araştırma Görevlisi Dr. ^b	3	8,00	,000			
	Öğretim Görevlisi ^c	65	10,35	2,885			
	Yrd. Doç. Dr. ^d	106	9,63	1,775			
	Doç. Dr. ^e	109	9,22	2,270			
	Prof. Dr. ^f	88	9,06	3,174			
Yönetim beklentileri	Araştırma Görevlisi ^a	160	8,38	2,687	18,474	0,000*	• a<c,d,e • b<c,d,e • c>a,b,e,f • d>a,b,e,f • e>a,b,f; e<c,d • f<c,d,e
	Araştırma Görevlisi Dr. ^b	3	6,00	,000			
	Öğretim Görevlisi ^c	65	10,57	2,845			
	Yrd. Doç. Dr. ^d	106	10,80	2,044			
	Doç. Dr. ^e	109	9,60	2,069			
	Prof. Dr. ^f	88	8,40	3,008			
Yönetim politikası	Araştırma Görevlisi ^a	160	6,02	1,511	13,385	0,000*	• a<b,c,d,e,f
	Araştırma Görevlisi Dr. ^b	3	8,00	,000			
	Öğretim Görevlisi ^c	65	7,23	1,809			
	Yrd. Doç. Dr. ^d	106	7,17	1,199			

	Doç. Dr. ^e	109	6,88	1,419			
	Prof. Dr. ^f	88	6,86	,776			
Kariyer uyumluluğu	Araştırma Görevlisi ^a	160	37,29	8,244	8,383	0,000*	• a<b,c,d,f • b>a,e; • c>a; c<f • d>a,e • e<b,d,f • f>a,c,e
	Araştırma Görevlisi Dr. ^b	3	46,00	,000			
	Öğretim Görevlisi ^c	65	39,25	2,910			
	Yrd. Doç. Dr. ^d	106	40,75	5,897			
	Doç. Dr. ^e	109	37,94	4,410			
	Prof. Dr. ^f	88	41,25	4,567			
Kariyer iyimserliği	Araştırma Görevlisi ^a	160	35,51	2,988	11,882	0,000*	• a<b,d; a>c • b>a,c,d,e,f • c<a,b,d,e,f • d>a,c,e,f; • d<b • e<b,d; e>c • f<b,d; f>c
	Araştırma Görevlisi Dr. ^b	3	44,00	,000			
	Öğretim Görevlisi ^c	65	33,18	2,926			
	Yrd. Doç. Dr. ^d	106	36,63	5,600			
	Doç. Dr. ^e	109	35,20	2,155			
	Prof. Dr. ^f	88	35,22	2,442			
İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi	Araştırma Görevlisi ^a	160	8,78	1,108	8,624	0,000*	• a<b,d,f • b>a,c,d,e,f • c<b,d • d>a,c,e; d<b • e<b,d,f • f>a,e; f<b
	Araştırma Görevlisi Dr. ^b	3	12,00	,000			
	Öğretim Görevlisi ^c	65	8,92	,973			
	Yrd. Doç. Dr. ^d	106	9,53	2,121			
	Doç. Dr. ^e	109	8,60	1,434			
	Prof. Dr. ^f	88	9,15	,929			

*%5 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 13'te yer alan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde; katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği ve kariyer planlaması ölçeğini oluşturan tüm alt boyutlarda kurumdaki unvana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir. Ortaya çıkan farklılıkların hangi grubun lehine olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan post-hoc testi sonucunda;

- Yönetim sürecinde; araştırma görevlilerinin daha düşük, öğretim görevlilerinin en yüksek ve Doç. ve Prof. unvanına sahip olanların ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

- Yönetim uyumunda; araştırma görevlilerinin daha düşük, öğretim görevlilerinin en yüksek ve Doç. ve Prof. unvanına sahip olanların ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

- Yönetim kararlılığında; araştırma görevlilerinin daha düşük, öğretim görevlilerinin en yüksek ve Doç. ve Prof. unvanına sahip olanların ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

- Yönetim beklentilerinde; araştırma görevlisi Dr. olanların en düşük, öğretim görevlisi ve Yrd.Doç.Dr. olanların en yüksek ve Doç. ve Prof. unvanına sahip olanların ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

- Yönetim politikasında; araştırma görevlilerinin en düşük, araştırma görevlisi Dr. olanların en yüksek diğerlerinin ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

- Kariyer uyumluluğunda; araştırma görevlilerinin en düşük, araştırma görevlisi Dr. olanların en yüksek diğerlerinin ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

- Kariyer iyimserliğinde; öğretim görevlilerinin en düşük, araştırma görevlisi Dr. olanların en yüksek diğerlerinin ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

- İş piyasalarına ilişkin alınan bilgide; araştırma görevlisi Dr. olanların en yüksek diğerlerinin ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, çalışanların kurumlarındaki unvanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeyleri üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu, genel olarak stratejik insan kaynakları yönetiminde araştırma görevlilerinin daha düşük, öğretim görevlilerinin en yüksek ve Doç. ve Prof. unvanına sahip olanların ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları, kariyer planlamasında ise araştırma görevlileri ile öğretim görevlilerinin daha düşük, araştırma görevlisi Dr.

olanların en yüksek Yrd.Doç.Dr., Doç. ve Prof. unvanına sahip olanların ise orta düzeyde bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

3.10.5.7.Aylık Maaşa Göre Farklılaşma

Tablo 14.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Ölçeklerinin Aylık Maaşa Göre Farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	N	$\bar{x}$	Std.s.	F	p	Fark
Yönetim süreci	5000-8000TL	140	21,76	7,051	0,123	0,946	• Fark yok
	8001-10000TL	245	21,84	6,601			
	10001-12000TL	33	21,48	4,494			
	12001-14000TL	113	21,44	4,398			
Yönetim uyumu	5000-8000TL ^a	140	12,81	3,289	0,092	0,000*	• a>b • b<a,d • c<d • d>b,c
	8001-10000TL ^b	245	11,43	3,396			
	10001-12000TL ^c	33	11,45	5,734			
	12001-14000TL ^d	113	13,28	3,445			
Yönetim kararlılığı	5000-8000TL	140	9,36	2,854	0,735	0,532	• Fark yok
	8001-10000TL	245	9,00	2,464			
	10001-12000TL	33	9,00	2,332			
	12001-14000TL	113	9,30	2,872			
Yönetim beklentileri	5000-8000TL	140	9,67	2,959	2,285	0,078	• Fark yok
	8001-10000TL	245	9,46	2,524			
	10001-12000TL	33	9,39	2,872			
	12001-14000TL	113	8,81	2,767			
Yönetim politikası	5000-8000TL	140	6,78	1,771	0,861	0,461	• Fark yok
	8001-10000TL	245	6,65	1,434			
	10001-12000TL	33	6,55	1,954			
	12001-14000TL	113	6,88	,696			
Kariyer uyumluluğu	5000-8000TL ^a	140	36,94	7,402	8,182	0,000*	• a<b,c,d
	8001-10000TL ^b	245	39,53	5,958			
	10001-12000TL ^c	33	40,18	4,412			
	12001-14000TL ^d	113	40,35	4,834			
Kariyer iyimserliği	5000-8000TL ^a	140	33,79	3,710	16,288	0,000*	• a<b,c,d • b>a,d • c>c • d>a; d<b
	8001-10000TL ^b	245	36,32	3,837			
	10001-12000TL ^c	33	36,06	2,344			
	12001-14000TL ^d	113	35,14	2,528			
İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi	5000-8000TL ^a	140	8,99	1,344	3,257	0,021*	• d>b
	8001-10000TL ^b	245	8,81	1,724			
	10001-12000TL ^c	33	9,33	,777			
	12001-14000TL ^d	113	9,33	,777			

12001-14000TL ^d	113	9,27	,916
----------------------------	-----	------	------

*%5 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 14'te yer alan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde; katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutu yönetim uyumu ile kariyer planlaması alt boyutlarından kariyer uyumluluğu, kariyer iyimserliği ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi boyutlarında aylık ortalama maaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu ($p<0,05$), yönetim süreci, yönetim kararlılığı, yönetim beklentileri ve yönetim politikasında ise herhangi bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Ortaya çıkan farklılıkların hangi grubun lehine olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan post-hoc testi sonucunda;

- Yönetim uyumunda; 5000-8000TL maaş alanların yüksek bir algıya sahip oldukları, 8000-12000TL ve 10000-12000TL arası maaş alanların algılarında bir düşüş yaşandığı, ancak, 12000-14000TL maaş alanların en yüksek algı düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

- Kariyer uyumluluğunda; 5000-8000TL maaş alanların en düşük algı düzeyine sahip oldukları ve bunun maaş artışı ile birlikte hızla artmaya başladığı, 12000-14000TL maaş alanların en yüksek algı düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

- Kariyer iyimserliğinde; 5000-8000TL maaş alanların en düşük algı düzeyine sahip oldukları, 8000-10000TL maaş alanlarda bir artış gözlemlendiği, ancak, bu seviyeden sonra tekrar bir düşüş yaşanmaya başladığı belirlenmiştir.

- İş piyasalarına ilişkin alınan bilgide; 5000-8000TL maaş alanların nispeten yüksek bir algı düzeyine sahip oldukları, 8000-10000TL maaş alanlarda bir düşüş gözlemlendiği, 10000-12000TL maaş alanlarda en yüksek seviyede algı gözlemlendiği, bu seviyeden sonra tekrar bir düşüş yaşanmaya başladığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, çalışanların aylık ortalama maaşlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeyleri üzerinde belirleyici etkilerinin bulunduğu, yönetim uyumunda 5000-8000TL maaş alanların yüksek, kariyer

planlamasında düşük bir algıya sahip oldukları, yönetim uyumuna yönelik algı düzeyinde maaş artışıyla birlikte önce bir düşüş sonrasında ise hızlı bir artış yaşandığı, kariyer planlamasında ise maaş artışı ile birlikte yüksek bir olumlu algı düzeyi gözlemlendiği ifade edilebilir.

3.10.6.Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan bireylerin, stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması düzeylerini oluşturan alt boyutlar arasındaki istatistiksel ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Düzeyi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutu	Ort.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yönetim süreci	21,71	-	,660**	,686**	,739**	,751**	,262**	,182**	,162**
2. Yönetim uyumu	12,19	-	-	,705**	,710**	,610**	,343**	,113**	,290**
3. Yönetim kararlılığı	9,16	-	-	-	,740**	,581**	,197**	,073	,061
4. Yönetim beklentileri	9,37	-	-	-	-	,701**	,324**	,165**	,193**
5. Yönetim politikası	6,73	-	-	-	-	-	,235**	,120**	,162**
6. Kariyer uyumluluğu	39,06	-	-	-	-	-	-	,507**	,372**
7. Kariyer iyimserliği	35,38	-	-	-	-	-	-	-	,467**
8. İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi	8,99	-	-	-	-	-	-	-	-

*%5; ** %1 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 15’te yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması ölçeklerini oluşturan alt boyutlar arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Literatürde, değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisine yönelik olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılmaktadır (Kul, 2021); $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki ya da korelasyon yok

- 0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon

- 0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon
- 0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon
- 0.8> ise çok yüksek korelasyon var

Elde edilen korelasyon sonuçlarından hareketle;

- Yönetim süreci ile yönetim uyumu, yönetim kararlılığı, yönetim beklentileri ve yönetim politikası arasında yüksek; kariyer uyumluluğu arasında zayıf; kariyer iyimserliği ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında çok zayıf bir ilişki,

- Yönetim uyumu ile yönetim kararlılığı, yönetim beklentileri ve yönetim politikası arasında yüksek; kariyer uyumluluğu ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında zayıf; kariyer iyimserliği arasında çok zayıf bir ilişki,

- Yönetim kararlılığı ile yönetim beklentileri ve yönetim politikası arasında yüksek; kariyer uyumluluğu arasında zayıf bir ilişki,

- Yönetim beklentileri ile yönetim politikası arasında yüksek; kariyer uyumluluğu arasında zayıf; kariyer iyimserliği ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında çok zayıf bir ilişki,

- Yönetim politikası ile kariyer uyumluluğu arasında zayıf; kariyer iyimserliği ve iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında çok zayıf bir ilişki,

- Kariyer uyumluluğu ile kariyer iyimserliği arasında orta; iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında zayıf bir ilişki,

- Kariyer iyimserliği ile iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile kariyer planlamasının alt boyutu olan kariyer uyumluluğu boyutu arasında; yönetim süreci ile kariyer uyumluluğu arasında ($r=0.262$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim uyumu ile kariyer uyumluluğu arasında ($r=0.343$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı, yönetim kararlılığı ile kariyer uyumluluğu arasında ($r=0.197$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim beklentileri ile kariyer

uyumluluğu arasında ($r=0.324$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim politikası ile kariyer uyumluluğu arasında ($r=0.235$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile kariyer planlamasının alt boyutu olan kariyer iyimserliği boyutu arasında; yönetim süreci ile kariyer iyimserliği arasında ($r=0.182$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim uyumu ile kariyer iyimserliği arasında ($r=0.113$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim kararlılığı ile kariyer iyimserliği arasında ($r=0.073$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim beklentileri ile kariyer iyimserliği arasında ($r=0.165$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim politikası ile kariyer iyimserliği arasında ($r=0.120$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile kariyer planlamasının alt boyutu olan iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi boyutu arasında; yönetim süreci ile iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında ($r=0.162$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim uyumu ile iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında ($r=0.290$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim kararlılığı ile iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında ($r=0.061$, $p>0.05$) istatistiksel olarak anlamlı olmayan ancak pozitif yönlü olan, yönetim beklentileri ile iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında ($r=0.193$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü, yönetim politikası ile iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi arasında ($r=0.162$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır.

3.10.7.Regresyon Analizi

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması arasındaki istatistiksel ilişkilerin matematiksel olarak modellenebilmesi amacıyla çalışmada, basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Planlaması Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P
Kariyer planlaması	Sabit	71,952 (44,383)	1,621	0,091	0,090	53,223	0,000*
	Stratejik insan kaynakları yönetimi	0,194 (7,295)	0,027				
Kariyer uyumluluğu boyutu	Sabit	32,066 (26,407)	1,214	0,150	0,142	18,568	0,000*
	Yönetim beklentileri boyutu	0,269 (3,661)	0,167				
	Yönetim kararlılığı boyutu	-0,226 (-3,403)	0,156				
	Yönetim uyumu boyutu	0,307 (4,851)	0,108				
	Yönetim süreci boyutu	0,053 (0,737)**	0,072				
	Yönetim politikaları boyutu	-0,049 (-0,755)**	0,277				
	Sabit	33,676 (44,788)	0,752	0,048	0,039	5,311	0,000*
	Yönetim beklentileri boyutu	0,173 (2,227)	0,103				
İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi boyutu	Yönetim kararlılığı boyutu	-0,170 (-2,415)	0,096				
	Yönetim uyumu boyutu	0,010 (0,145)**	0,067				
	Yönetim süreci boyutu	0,218 (2,875)	0,044				
	Yönetim politikaları boyutu	-0,072 (-1,047)**	0,172				
	Sabit	7,937 (27,767)	1,621	0,133	0,125	16,164	0,000*
	Yönetim beklentileri boyutu	0,138 (1,866)**	0,039				
	Yönetim kararlılığı boyutu	-0,361 (-5,376)	0,037				
	Yönetim uyumu boyutu	0,434 (6,788)	0,025				
	Yönetim süreci boyutu	0,031 (0,423) **	0,017				
	Yönetim politikaları boyutu	-0,013 (-0,200) **	0,065				

%5 anlamlılık düzeyinde *modeldeki en az bir bağımsız değişkenin olduğunu ve **değişkenin modelde anlamlı etkisinin olmadığını, parantez içindeki değerler ise t test değerlerini gösterir

Ölçekler arasındaki basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması arasında kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$) belirlenmiştir. Buna göre çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi puanlarında meydana gelen 1 birimlik

değişimin kariyer planlaması üzerinde pozitif yönde 0,194 birimlik etki yarattığı söylenebilir ($\beta=0,194$). Diğer bir ifadeyle, stratejik insan kaynakları yönetiminde meydana gelen 1 birimlik bir artış kariyer planlamasını 0,194 birim artırmaktadır. Ayrıca, iki değişken arasında kurulan modelde, stratejik insan kaynakları yönetiminin kariyer planlamasındaki değişimin (varyansın) %9,1'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2= 0,091$). Modelin matematiksel gösterimi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Kariyer Planlaması} = 71,952 + 0,194 * \text{Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi}$$

Yönetim beklentileri, yönetim kararlılığı, yönetim uyumu, yönetim süreci ve yönetim politikaları değişkenlerini kullanarak kariyer uyumluluğu değişkenini yordamak amacıyla çok değişkenli bir doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $F(5, 525)=18,568$ ($p<0,001$) ve bağımlı değişken varyansının %14'ünün (Düzeltilmiş $R^2= 0,142$) bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği bulunmuştur. Buna göre, yönetim beklentileri kariyer uyumluluğunu olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,611$; $t(525)=3,661$ ($p<0,001$). Yönetim kararlılığı kariyer uyumluluğunu olumsuz ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=-0,530$; $t(525)=-3,403$ ($p<0,001$). Yönetim uyumu kariyer uyumluluğunu olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,523$; $t(525)=4,851$ ($p<0,001$). Yönetim süreci kariyer uyumluluğunu olumlu ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=0,053$; $t(525)=0,737$ ($p>0,005$). Yönetim politikası kariyer uyumluluğunu olumsuz ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=-0,049$; $t(525)=-0,755$ ($p>0,005$). Modelin matematiksel gösterimi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kariyer Uyumluluğu} = 32,066 + 0,269 * \text{Yönetim Beklentileri} - 0,226 * \text{Yönetim Kararlılığı} + 0,307 * \text{Yönetim Uyumu} + 0,053 * \text{Yönetim Süreci} - 0,049 * \text{Yönetim Politikası}$$

Yönetim beklentileri, yönetim kararlılığı, yönetim uyumu, yönetim süreci ve yönetim politikaları değişkenlerini kullanarak kariyer iyimserliği değişkenini yordamak amacıyla çok değişkenli bir doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $F(5, 525)=5,311$ ($p<0,001$) ve bağımlı değişken varyansının %4'ünün (Düzeltilmiş $R^2= 0,039$) bağımsız değişkenler tarafından

açıklanabildiği bulunmuştur. Buna göre, yönetim beklentileri kariyer iyimserliğini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,173$; $t(525)=2,227$ ($p<0,005$). Yönetim kararlılığı kariyer iyimserliğini olumsuz ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=-0,170$; $t(525)=-2,415$ ($p<0,005$). Yönetim uyumu kariyer iyimserliğini olumlu ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=0,010$; $t(525)=0,145$ ($p>0,005$). Yönetim süreci kariyer iyimserliğini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,218$; $t(525)=2,875$ ($p<0,005$). Yönetim politikası kariyer iyimserliğini olumsuz ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=-0,072$; $t(525)=-1,047$ ($p>0,005$). Modelin matematiksel gösterimi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kariyer İyimserliği} = 33,676 + 0,173 * \text{Yönetim Beklentileri} - 0,170 * \text{Yönetim Kararlılığı} + 0,010 * \text{Yönetim Uyumunu} + 0,218 * \text{Yönetim Süreci} - 0,072 * \text{Yönetim Politikası}$$

Yönetim beklentileri, yönetim kararlılığı, yönetim uyumu, yönetim süreci ve yönetim politikaları değişkenlerini kullanarak iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi değişkenini yordamak amacıyla çok değişkenli bir doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $F(5, 525)=16,164$ ($p<0,001$) ve bağımlı değişken varyasyonunun %13'ünün (Düzeltilmiş $R^2= 0,125$) bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği bulunmuştur. Buna göre, yönetim beklentileri alınan bilgiyi olumlu ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=0,138$; $t(525)=1,866$ ($p>0,005$). Yönetim kararlılığı alınan bilgiyi olumsuz ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=-0,361$; $t(525)=-5,376$ ($p<0,001$). Yönetim uyumu alınan bilgiyi olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,434$; $t(525)=6,788$ ($p<0,001$). Yönetim süreci alınan bilgiyi olumlu ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=0,031$; $t(525)=0,423$ ($p>0,005$). Yönetim politikası alınan bilgiyi olumsuz ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=-0,013$; $t(525)=-0,200$ ($p>0,005$). Modelin matematiksel gösterimi aşağıdaki gibidir:

$$\text{İş piyasalarına ilişkin alınan bilgi} = 7,937 + 0,138 * \text{Yönetim Beklentileri} - 0,361 * \text{Yönetim Kararlılığı} + 0,434 * \text{Yönetim Uyumunu} + 0,031 * \text{Yönetim Süreci} - 0,013 * \text{Yönetim Politikası}$$

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile amaçlanan, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlamasına etkisinin; aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin medeni duruma, cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine, kurumda çalışma süresine, unvana, alınan maaşa göre anlamlı bir farklılık gösterme durumunun incelenmesidir. Bu amaçla hazırlanan araştırmanın modeli, stratejik insan kaynakları yönetiminin kariyer planlaması üzerine etkisi üzerine kurulmuş olup stratejik insan kaynaklarının boyutlarının, kariyer planlaması boyutları üzerine etkileri incelenmiştir.

Bu araştırma Konya Selçuk Üniversitesi Fakülte ve Meslek Yüksek Okul'larında görev yapmakta olan Akademisyenler çalışmanın uygulama alanı olarak seçilmiştir. Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin bulgulara ulaşabilmek amacıyla T testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla da Pearson korelasyon ve stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların kariyer planlaması üzerine etkisini incelemek için regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda birçok bulguya ulaşılmıştır.

İlk olarak Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan Akademisyen'lerin frekans analizleri ile ilgili değerlendirme yapmak gerekirse araştırmaya katılanların çoğunun erkek, evli, 31-35 yaş aralığında olduğu, eğitim düzeylerinin doktora olduğu, kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde 21 yıl ve üzeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların çoğunun araştırma görevlisi olduğu ve aylık aldıkları maaş durumları incelendiğinde ise 5000-8000TL arasında olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğin genel güvenilirlik Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,653 ve Kariyer Planlaması ölçeğin genel güvenilirlik Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,832 olarak bulunmuştur. Çalışmada kullanılan "stratejik insan kaynakları" ve "kariyer planlaması" ölçeklerinin örneklem için yeterli olup olmadığını açıklamak amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KMO) yapılmış ve Bartlett Test değeri incelenmiştir. Keşfedici faktör analizi, veri

yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığı amacıyla kullanılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, stratejik insan kaynakları ölçeğinin KMO katsayısı 0,899 ve Bartlett test değeri 13583,330; kariyer planlaması ölçeğinin KMO katsayısı 0,785 ve Bartlett test değeri 10552,490 değerinde bulunmuştur. Bartlett testi sonuçları 0,05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($p=0,000$).

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel yöntemlerle analiz sonucunda, araştırmada kurulan hipotezlerin kabul ve reddedilme durumları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumları

Hipotez Nu.	Hipotez	Kabul/Red Durumu
H1	Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H1a	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H1b	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H1c	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H1d	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H1e	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H1f	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi kurumdaki unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H1g	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi aylık maaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H2	Kariyer planlaması çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H2a	<i>Kariyer planlaması cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H2b	<i>Kariyer planlaması medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H2c	<i>Kariyer planlaması yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul

H2d	<i>Kariyer planlaması eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H2e	<i>Kariyer planlaması kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H2f	<i>Kariyer planlaması kurumdaki unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H2g	<i>Kariyer planlaması aylık maaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
H3	Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların kariyer planlaması üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H3a	<i>Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.</i>	Kabul
H3b	<i>Stratejik insan kaynakları uyumunun, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.</i>	Kabul
H3c	<i>Stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılığın, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Kabul
H3d	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi beklentilerinin, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Kabul
H3e	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının, çalışanların kariyer planlamasının kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır.</i>	Red
H3f	<i>Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Red
H3g	<i>Stratejik insan kaynakları uyumunun, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Red
H3h	<i>Stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılığın, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Kabul
H3i	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi beklentilerinin, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Kabul
H3j	<i>Stratejik insan kaynakları yönetimi politikalarının, çalışanların kariyer planlamasının kariyer iyimserliği boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Red
H3k	<i>Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin, çalışanların kariyer planlamasının iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Red

H3l	<i>Stratejik insan kaynakları uyumunun, çalışanların kariyer planlamasının iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Kabul
H3m	<i>Stratejik insan kaynakları yönetiminde kararlılığın, çalışanların kariyer planlamasının iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi boyutu üzerinde anlamlı etkisi vardır</i>	Kabul

Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların kariyer planlamasına etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde stratejik insan kaynakları yönetiminin kariyer planlamasındaki değişimin (varyansın) %9,1'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2= 0,091$). Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim beklentileri, yönetim kararlılığı, yönetim uyumu, yönetim süreci ve yönetim politikaları değişkenlerini kullanarak kariyer uyumluluğu değişkenini yordamak amacıyla çok değişkenli bir doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde yönetim süreci kariyer uyumluluğunu olumlu ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=0,053$; $t(525)=0,737$ ($p>0,005$). Buna göre H3a hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim uyumu kariyer uyumluluğunu olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,523$; $t(525)=4,851$ ($p<0,001$). Buna göre H3b hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim kararlılığı kariyer uyumluluğunu olumsuz ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=-0,530$; $t(525)=-3,403$ ($p<0,001$). Buna göre H3c hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim beklentileri kariyer uyumluluğunu olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,611$; $t(525)=3,661$ ($p<0,001$). Buna göre H3d hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim politikası kariyer uyumluluğunu olumsuz ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=-0,049$; $t(525)=-0,755$ ($p>0,005$). Buna göre H3e hipotezi red edilmiştir.

Yönetim beklentileri, yönetim kararlılığı, yönetim uyumu, yönetim süreci ve yönetim politikaları değişkenlerini kullanarak kariyer iyimserliği değişkenini yordamak amacıyla çok değişkenli bir doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $F(5, 525)=5,311$ ($p<0,001$) ve bağımlı değişken varyansının %4'ünün (Düzeltilmiş $R^2= 0,039$) bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği bulunmuştur. Buna göre, yönetim süreci kariyer iyimserliğini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,218$; $t(525)=2,875$ ($p<0,005$). Buna göre H3f hipotezi red edilmiştir. Yönetim uyumu kariyer iyimserliğini olumlu ve anlamsız

olarak yordamaktadır $\beta=0,010$; $t(525)=0,145$ ($p>0,005$). Buna göre *H3g* hipotezi red edilmiştir. Yönetim kararlılığı kariyer iyimserliğini olumsuz ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=-0,170$; $t(525)=-2,415$ ($p<0,005$). Buna göre *H3h* hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim beklentileri kariyer iyimserliğini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,173$; $t(525)=2,227$ ($p<0,005$). Buna göre *H3i* hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim politikası kariyer iyimserliğini olumsuz ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=-0,072$; $t(525)=-1,047$ ($p>0,005$). Buna göre *H3j* hipotezi red edilmiştir.

Yönetim beklentileri, yönetim kararlılığı, yönetim uyumu, yönetim süreci ve yönetim politikaları değişkenlerini kullanarak iş piyasalarına ilişkin alınan bilgi değişkenini yordamak amacıyla çok değişkenli bir doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, $F(5, 525)=16,164$ ($p<0,001$) ve bağımlı değişken varyansının %13'ünün (Düzeltilmiş $R^2= 0,125$) bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği bulunmuştur. Buna göre, yönetim süreci alınan bilgiyi olumlu ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=0,031$; $t(525)=0,423$ ($p>0,005$). Buna göre *H3k* hipotezi red edilmiştir. Yönetim uyumu alınan bilgiyi olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=0,434$; $t(525)=6,788$ ($p<0,001$). Buna göre *H3l* hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim kararlılığı alınan bilgiyi olumsuz ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=-0,361$; $t(525)=-5,376$ ($p<0,001$). Buna göre *H3m* hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim beklentileri alınan bilgiyi olumlu ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=0,138$; $t(525)=1,866$ ($p>0,005$). Buna göre *H3n* hipotezi red edilmiştir. Yönetim politikası alınan bilgiyi olumsuz ve anlamsız olarak yordamaktadır $\beta=-0,013$; $t(525)=-0,200$ ($p>0,005$). Buna göre *H3o* hipotezi red edilmiştir.

Günümüzde şirketler yaşanan gelişime ve hızlı değişime ayak uydurmak durumundadır. Rekabette üstünlük elde edebilmek için yenilenmek durumundadır. Bunun için de şirketler bünyesinde nitelikli insan kaynağına gereksinim duymaktadır. Değişime ayak uydurmak isteyen şirketler hem mevcut insan kaynağını nitelikli hale getirmeye hem de örgüt yapısında ihtiyaç duyulan potansiyel insan kaynağını

bünyesine katmak için çaba göstermektedir. Bunun yanında mevcut insan kaynağının da kaybedilmemesi gerekir.

Geleneksel yönetim anlayışında örgüt yapısında oluşturulan personel yönetimi teknolojik ve bilimsel gelişimler sonucunda değişime uğramış ve insan odaklı bir insan kaynakları yönetim anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi tarafından yürütülen bütün işleri yürütmekte aynı zamanda insanı bir işletme için en önemli kaynak olarak değerlendirmektedir. Çalışanları sıradan birer personel olarak gören yaklaşımın aksine insan kaynakları yönetimi çalışanı ve çalışanın gereksinimlerini ön planda tutmaktadır. Örgütte yöneticiler örgüt amaçlarının verimli ve etkili şekilde gerçekleştirilebilmesinde çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin dikkate alınması gerektiğini bilmektedir ve bilmek zorundadır. Çalışan gereksinimleri iş yapısına, örgüte göre değişiklik göstermekte birlikte ortak temel gereksinimler de söz konusudur, bunlardan bir tanesi de kariyer planlamasıdır.

Kariyer anlayışı da insan kaynakları yönetim sürecinde değişikliğe uğrayan kanallardan biri olmuştur. Günümüzde örgüt yapıları kendi kariyer planlarını yapmakta olup çalışanların bireysel kariyer planlamaları için de destek olmaktadır. Başarı kazanan örgütlerin insan merkezli olduğu ve çalışanların yüksek motivasyonla çalıştırıldığı unutulmamalıdır. Başarılı örgüt yapılarında çalışan motivasyonunun yüksek tutulmasında farklı araçlar kullanılmaktadır. Tek bir araç bütün çalışanlar üzerinde aynı etkiyi göstermeyecektir, bu nedenle çalışanların sahip olduğu beklenti ve ihtiyaçların en iyi biçimde tespit edilmesi son derece önemlidir.

Bünyesindeki çalışanlar üzerinde bir tatmin sağlayamayan şirketler uzun vadede kaynaklarını da verimli ve etkin şekilde yönetemeyecek ve başarı kazanamayacaktır. Çalışanların sahip olduğu yetenek, nitelik ve yeterlik durumu, örgüt yönetimi için gereklidir ancak yetersizdir. Çalışan performansının artmasını sağlayacak motivasyon araçlarının da dikkate alınması ve uygulanması elzemdir. Kariyer yönetimi de bu çerçevede başarı için önemli bir yere sahiptir.

Bir örgüt yapısında başarılı bir kariyer yönetim sürecinin yürütülmesi, bireysel performansta düşüşe yol açan ve örgüt içinde çıkan birçok çatışmanın çözülmesine

katkı sağlayabilir. Aksi halde aynı kariyer basamaklarına tırmanma amacı güden çalışanlar arasında ortaya çıkan rekabet ve mücadele, örgüt yapısı için zarar verici olabilmektedir. Bunun yanında günümüzde iş gücünün de küresel hale geldiği görülmektedir. Ulaşım, iletişim ve bilgi teknolojilerinin büyük oranda ve hızla değişmesi, insan kaynağının daha akışkan bir hale gelmesine yol açmıştır. Bu yüzden de şirketler nitelikli çalışanlarını ellerinde tutmakta zorlanmakta, onlar için yeni olanaklar ortaya koymak durumunda kalmaktadır. Ancak örgüt için yararlı olan ve nitelikli durumdaki çalışanın kariyer beklentilerinin karşılık bulamaması, sürecin yönetiminin başarılı olmaması, çalışanların kaybedilmesine neden olmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlamasına ilişkin literatürde farklı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda büyük oranda kariyer yönetimi ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Turan ve Şener tarafından (2008) yapılan bir çalışmada, otellerde bir performans değerlendirmesi yapılmış ve bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; çalışanların performans değerlendirmeleri, kurum yöneticileri tarafından kariyer hedeflerinin belirlenmesinde kullanılmakta olup çalışan hedefleri ve ücrete yönelik hassasiyetin çok daha az olduğu tespit edilmiştir. Akhtar vd. tarafından (2008) yapılan başka bir çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların hem performansı hem hizmet performansı ve finansal performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Genç tarafından (2009) yapılan bir çalışmada, işe alım faaliyetleri ve algılanan örgütsel performans ile stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Erkoç tarafından (2009) yapılan bir araştırmada çalışan performansı, işletme performansı ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tayvan'da Chung-Jen ve Jing-Wen tarafından (2009) yapılan bir araştırmada stratejik insan kaynakları uygulamaları ile bilgi yönetimi ve inovasyon performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çalışkan vd. tarafından (2010) yapılan bir çalışmada, örgüt performansı ve stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Aynı zamanda bu ilişki örgüt ve

yöneticiler için insan kaynağına yapılan harcamaların bir yatırım olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Soysal ve Kılınç tarafından (2016) yapılan bir başka çalışmada, yöneticilerin konumları ile çalışanları değerlendirdikleri ölçütler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu iken, yöneticilerin konumları ve yöneticilerin eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme sonuçlarını işyerinde kullanma alanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Etkili bir kariyer yönetimi oluşturmamayan şirketlerde çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışan, bireysel olarak kariyer geleceği göremediği kurumdan ayrılmak isteyecek ve bunda bir sorun görmeyecektir. Ancak bu durum örgüt yapısının, örgüt ikliminin, örgüt düzeninin bozulmasına, örgüt performansının düşmesine neden olmaktadır. Kariyer yönetim sürecinin etkin biçimde yürütülmesi, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen unsurlardan biridir. Günümüzde gelişen stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımıyla beraber hem bireysel hem örgütsel kariyer planlamasına örgüt desteği sağlanmaktadır. Bunun yanında kariyer planlamasına yönelik çalışmalar yeni bir bakış açısı ile ortaya konmaktadır.

Kariyer planlaması uzun vadede örgütün rekabet gücü ve performans başarısı bakımından son derece önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin insan kaynağını kıymetli görmesi, bu bilince uygun biçimde hareket etmesi gerekmektedir. Örgüt hedeflerine ve amaçlarına doğru ilerlerken bireysel beklenti ve gereksinimlerin karşılanması, maddi- manevi motivasyon unsurlarının dikkate alınması gerekmektedir. Birçok çalışan için kariyer planlamasının maddi ödüllerden daha önemli bir yere sahip olduğu unutulmamalıdır.

Kariyer yönetiminin verimli bir süreç haline getirilmesi ve etkin biçimde yönetilmesi, bireysel performansın ve motivasyonun; dolayısıyla örgütsel performans ve motivasyonun artmasını sağlayacaktır. İyi bir kariyer yönetiminin tarafsız, adil, şeffaf, destekleyici olması gerektiği unutulmamalıdır. Her çalışana kariyer yapma olanak ve fırsatı verilmeli, kariyer yolculuğu bütün çalışanlar için açık ve ulaşılabilir olmalıdır.

Bu çalışma, Covid-19 Pandemisi döneminde yapılmıştır. Bu dönemde Akademisyen'lerin yaşadıkları çeşitli sıkıntılar ve iş ortamındaki dalgalanmalar, insan psikolojisini derinden etkilemiştir. İki değişkene ait soruların başka bir zaman diliminde belki aynı kitleye tekrar uygulansa, farklı sonuçların elde edilebileceği ihtimali vardır. Ayrıca ileride yapılabilecek olan araştırmalarda, daha fazla örneklem grubuyla yeniden çalışılabilir. Bununla birlikte, bu değişkenler tekrar kullanılarak araştırmanın farklı kitlelere uygulanması önerilebilir. Araştırmanın örneklemi Konya ilinde bulunan Selçuk Üniversitesinde çalışan Akademisyenler oluşturduğu için araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü zayıf kalmıştır. Araştırmanın sadece belirli bir zaman dilimine ait veriler üzerinden değerlendirildiği dikkate alınması gerekmektedir. Bu çalışma sadece Konya'da yapıldığı için çeşitli illerde veya sektörlerde benzer bir örneklem üzerinde yapıldığında başka sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca hem Türkiye'de hem de diğer ülkelerde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, ülkeler ve kültürler arasında stratejik insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması değişkenlerinin etkisinin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkilerin karşılaştırmasına yönelik araştırma yapılabilir. Araştırma değişik örneklem gruplarıyla ve diğer sektörlerle genişletilirse, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğine yönelik katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2018). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi. A. O. Özçelik içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 89-161). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Adal, Z. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları. A. O. Özçelik içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 523-646). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ahmed, N. O. (2019). Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment. *Management and Sustainable Development*, 12(7).
- Akçakaya, M. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Çerçeve. M. A. Özer, A. Sökmen, M. Akçakaya, & M. M. Özaydın içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 3-60). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgül, F. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri ve Bir Araştırma . *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 15-32.
- Aldemir, S. (2004). John M. Ivancevich; Human Resource Management. McGrawHill. içinde Boston.
- Allani, N., Arcand, M., & Bayad, M. (2003). Impact of strategic human resources management on innovation. *2th International Conference on Management of Technology*, 235-243.

- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 3(1), 115-128.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Arslandere, M., & Öcal, Y. (2016). SWOT analysis As A Tool For Strategic Management And An Implementantation In A Firm In Machia Indstry. 1. *International Academic Reseach Congress*, 3438-3445.
- Aşkun, N. C. (2006). Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Atak, S. (2014). İnsan Kaynakları Planlaması. S. K. Gül, & A. E. Alaç içinde, *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 85-109). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Atalay, E. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performans Algısı Üzerine Etkisi: Plastik Üretim İşletmesinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Aydoğan, E., & Akgemci, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları* (s. 31-52). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aydoğan, E., & Akgemci, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları* (s. 31-52). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Bakan, İ. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bal, G. (2014). İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve Yerleştirme. İ. Bakan içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 173-187). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başol, O., Bilge, E., & Kuzgun, Ş. (2012). Öğrencilerin kariyer değerlerini etkileyen unsurların tespitine yönelik bir araştırma: Bireysel değerler. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 57-68.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, C. (2008). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Arıkan Yayıncılık*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Güncellenmiş 10. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and human Resource Management. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(1), 145-146.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. London: Bloomsbury Publishing.

- Brown, D. (2002). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement. *Journal of counseling & development*, 80(1), 48-56.
- Bulla, D. N., & Scott, P. M. (1987). Manpower requirements forecasting: a case example. In *Strategic human resource planning applications*, 145-155.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cao, Y., Zhao, K., Yang, J., & Xiong, W. (2015). Constructing the integrated strategic performance indicator system for manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 53(13), 4102-4116.
- Cesur, E. (2015). İş Analizi, İnsan Kaynakları Planlama ve İşe Alım Süreci. Y. Aktaş, & E. Cesur içinde, *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 87-118). Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.
- Chang, W.-J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International journal of manpower*, 26(5), 434-449.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Chuler, R. S., & Walker, J. W. (1990). Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), 5-19.

- Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri. *Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çakır, Ö. (2008). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çalık, T., & Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Çallı, H. H. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışma İlişkileri. S. K. Gül, & A. E. Alaç içinde, *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 339-351). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çavuş, M. F., & Biçer, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Sosyalleşmek mi? Yabancılaşmak mı?* Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, & A. Akatay içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları* (s. 1-30). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, C. (2012). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetiner, M. (2014). Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çoban, U. (2015). Kariyer Planlamasının İşgörenlerde Performans Ve İş Motivasyonu Algılarına İlişkin TRB1 Bölgesi İşkur Müdürlüklerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.

- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demirkaya, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Deniz, M., & Ünal, A. (2007). İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak örgütsel kariyer yönetimi ve bir uygulama. *Social Sciences*, 2(2), 101-119.
- Doğru, G. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dress, G., Lumpkin, G., & Eisher, A. (2007). *Strategic management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Yayıncılık.
- Ergeneli, A., İlsev, A., & Camgöz, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erkoç, D. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erşahan, B. (2014). Performans Değerleme. İ. Bakan içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 239-258). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Eryiğit, N. (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. (2014). İnsan Kaynakları Planlaması. İ. Bakan içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 79-113). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi.
- Genç, G., Kaya, A., & Genç, M. (2007). İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(13), 49-63.
- Genç, K. Y. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama. *Doktora Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update, 10th Edition*. Boston: Pearson.
- Gezer, M. (2010). Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi: Meslek Lisesi Son Sınıf öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Göksel, N. (2012). Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi: Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

- Göksu, N., Eren, A. S., Toptancı, A. R., & Demir, B. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi. İ. Bakan içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 269-287). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, S. K., & Usta, H. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Çalışma Sistemi. S. K. Gül, & E. Alaç içinde, *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 283-309). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gülten, G. N., Alim, K., & Metin, G. N. (2007). İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(13), 49-63.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. O. (2005). *Gürüz, D. ve Yaylacı G.Ö. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 51-62.
- Harun, C. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerinde Etkisi: İşpark A.Ş. Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İş, Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. (2020, 12 09).
<http://www.isguc.org/> adresinden alındı
- Jain, P. (2005). Strategic human resource development in public libraries in Botswana. *Library management*, 26(6/7), 336-350.
- Jordan, L. A. (2003). *Career paths to Navy admiral*. University of San Diego.
- Kahnweiler, W. M. (2006). Sustaining success in human resources: Key career self-management strategies. *People and Strategy*, 29(4), 24-31.
- Karavai, A. (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kesici, B., & Basım, H. N. (2007). *Kariyer Yönetimi ve insan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Baran Ofset.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). Intended'and 'implemented'HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- Kılıç, A. O. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kiliç, G., & Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 10(3), 981-1011.
- Koca, A. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Kul, S. (2021, 12 13). *Korelasyon Analizi*. <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>,. adresinden alındı
- Kurtoğlu, E. (2010). Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Kuzgun, Y. (2006). *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lee, S. H. (2000). A Managerial Perspective of the Objectives of HRM Practices in Singapore: An Exploratory Study. *Singapore Management Review*, 22(1), 65-82.
- Lin, Y. (2017). Is this the right job for me and my children? Turnover intention and parental correctional career endorsement among correctional officers in Taiwan. *Asian Journal of Criminology*, 12(3), 217-230.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (2006). *Human Resource*.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Metin, Y. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(36), 59-75.
- Mondy , R. W., & Noe, R. M. (2005). Human resource management. *International Edition*, 9th Edition.
- Mucur, M. (2016). Kariyer Planlaması ve Kariyer Yaşam Aşamalarının İşyerindeki Etkileri: Bir Çalışma Konusu Türk Vakıf Üniversiteleri. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Nataraja, S., & Alamri, M. S. (tarih yok). Strategic human resource management in Saudi Arabia's service sector. *Journal of Competitiveness Studies*, 24(1-2), 91-102.
- Ngo, H. Y., Lau, C. M., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 73-90.
- O'Donnell, M., O'Brien, J., & Junor, A. (2011). New public management and employment relations in the public services of Australia and New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2367-2383.
- Odabaşı, S. (2010). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Öge, H. S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Öner, M. (2012). *Kariyer Doktoru*. İstanbul: CREA Yayıncılık.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi; Profesyonel'in El Kitabı*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2011). *İnsan kaynakları Yönetimi Stratejik Bir yaklaşım*. Adana: Nobel Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Pilavcı, D. (2007). Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Porth, S. (2003). *Strategic management: A cross-functional approach*. London: New Jersey: Prentice hall.
- Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1).
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). *Strategic human resource management: Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Sammot-Bonnici, T. (2014). Strategic Management. S. C. Cooper içinde, *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons.
- Sav, D. (2008). Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking The People With The Strategic Needs of The Business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Çalışması. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(1), 4-19.
- Soysal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347.
- Sparrow, P. (2005). Global human resource management. M. Shams, & P. Jackson içinde, *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business* (s. 105-129). Amsterdam: Elsevier.
- Şimşek, M. S., & Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Şimşek, M. S., & Öge, S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M., Çelik, A., Akgemici, T., & Soysal, A. (2009). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: MA: pearson.
- Turan , S. N. (2008). Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Uygur, A. (1998). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması; Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde etkin bir yöntem: Kariyer planlaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), 391-407.
- Uzunbacak, H. H. (2004). Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk(Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2010). *İnsan kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemleri. *Dönem Projesi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vergiliel Tüz, M. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International journal of human resource management*, 21(6), 915-931.
- Yıldırım, C. (2013). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki ilişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama,. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım, B. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul:
- Yılmaz, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Türk Patent Enstitüsünde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmazer, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar Kavram-Uygulama-Örnekler-Öneriler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Zikic, J., & Klehe, U. C. (2006). Job Loss As a Blessing in Disguise: The Role of Career Exploration and Career Planning in Predicting Reemployment Quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-409.



EK-A: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı

Bu anket çalışması Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışma bilimsel bir nitelik taşıdığı için uygulanan kişilere ait bilgiler gizli tutulacaktır. Lütfen anket formundaki soru ve ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Çalışmamıza sağladığınız destek için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Rifat İRAZ

YL. Öğr. Erkan POLAT

1. DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiniz	Kadın ☐ Erkek ☐
Medeni Durumunuz	Bekâr ☐ Evli ☐
Yaşınız	20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51 ve üzeri ☐
Eğitim Durumunuz	Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üzeri ☐
Ünvanınız	Araştırma Görevlisi ☐ Araştırma Görevlisi Dr. ☐ Öğretim Görevlisi ☐ Öğretim Görevlisi Dr. ☐ Yrd. Doç. ☐ Doçent Dr. ☐ Profesör Dr. ☐ Diğer ☐
Aylık Aldığınız Maaş	5000-8000 ☐ 8001-10000 ☐ 10001-12000 ☐ 12001-14000 ☐ 14001-16000 ☐ 16001 ve üzeri ☐

2. KARIYER PLANLAMASI

Kariyer planlaması , çalışanların sahip oldukları bilgilerin, becerilerin ve yeteneklerin geliştirilmesi ile çalışmakta oldukları işletmeler dahilinde yükselmelerinin planlanmasıdır. Aşağıda "kariyer planlamasıyla" ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen en uygun seçeneği işaretleyiniz.					
Çalıştığınız Yerde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yeni iş ortamlarına alışmakta oldukça başarılıyım.					
2. Kariyer planlarımdaki değişikliklere kolayca uyum sağlayabilirim.					
3. Kariyer hedeflerimi gerçekleştirmede önüme çıkabilecek engellerin üstesinden gelebilirim.					
4. İş ile ilgili yeni görevler almaktan keyif duyarım.					

5. İş dünyasındaki değişikliklere kolayca uyum sağlayabilirim.					
6. İş yaşamının artan taleplerine kolayca uyum sağlayabilirim.					
7. Diğer insanlar kariyer planlarımdaki değişikliklere kolayca alışabildiğini söyler.					
8. Kariyerimdeki başarıyı benim çabalarım belirleyecektir.					
9. Kariyerimle ilişkili planlarım tam olarak gerçekleşmediğinde üzülme yerine hemen kendimi toplama eğilimindeyim.					
10. Kariyerim üzerinde çok az kontrole sahibim.					
11. Kariyerimdeki başarılar üzerinde çok az kontrole sahibim.					
12. Kariyerim hakkında düşündüğümde heyecanlanırım.					
13. Kariyerim hakkında düşünmek bana ilham verir.					
14. Kariyerim hakkında düşünmek canımı sıkır.					
15. Benim için kariyer hedefleri belirlemek çok zordur.					
16. Yeteneklerimi özel bir kariyer planıyla ilişkilendirmek zordur.					
17. Mesleki ilgilerimin farkındayım.					
18. Kariyer hayallerimi takip etme konusunda oldukça azimliyim.					
19. İleride mesleğimde başarılı olup olmayacağımdan emin değilim.					
20. Doğru mesleği bulmak çok zordur.					
21. Kariyerimi planlamak son derece doğal bir iştir.					
22. Kariyerimle ilişkili doğru kararları alacağıma kesinlikle eminim.					
23. İş piyasasındaki eğilimleri anlamakta çok iyiyim.					
24. İş piyasasındaki eğilimleri anlayamıyorum.					
25. Gelecekte mesleklerde meydana gelecek değişimi tahmin etmek çok kolaydır.					

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir. Aşağıda "stratejik insan kaynakları" ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. <u>Çalıştığımız Yerde</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuzda herhangi bir insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer insan kaynakları uygulamalarının etkinliğine bağlıdır.					
2. Kurumunuzda belirlenen insan kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.					
3. İKY sistemleri kapsamındaki uygulamaları birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.					
4. İKY/ Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile iş birliği halindedir.					
5. İKY/Personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onları düzenli şekilde görüşlerini alır.					
6. İKY/ Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.					
7. Üst yönetim, kurumun gelecek yönelimini belirlerken İKY bilgilerini/ verilerini kullanır.					

8. Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.					
9. Kurumda stratejik planlama yapılır.					
10. Kurum stratejilerinin fayda- maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.					
11. Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizi de kapsar.					
12. Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.					
13. Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.					
14. İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.					
15. Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanır.					
16. Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.					
17. Stratejik planlar İKY' ne ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içerir.					
18. Kurumumuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.					
19. İK/Personel yönetici üst yönetim takımının üyesidir.					
20. Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.					
21. İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif katılır.					
22. Kurumumuzda yapılan değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.					
23. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.					
24. Kurumumuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcuttur.					
25. Kurumumuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.					
26. Kurumumuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.					