

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 SANAYİ İŞLETMESİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDAKİ TEMEL UNSURLARIN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Mehmet TİKİCİ^(*)
Yusuf ÇOBANOĞLU^(**)

Özet: Bu çalışma, Türkiye'nin en büyük 200 sanayi işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın konusu, stratejik insan kaynakları planlamasındaki etkinliklerinin temel unsurların uygulamasını değerlendirmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, stratejik insan kaynakları planlamasını gerçekleştiren işletmeler, genellikle, bu planlamanın temel unsurlarını göz önüne almaktadırlar.

Abstract: This study was conducted in the biggest two hundred industrial business of Turkey. The main theme of this research is to assess the application of the main elements in the strategic human resources planning the outcomes of the study show that when the industrial companies put strategic human resources planning into practice, to a large extent, this consider the fundamental elements of the planning.

I.Giriş

Günümüzde taklit edilemeyen üretim faktörü olarak nitelendirilen insan, kaliteyi geliştiren ve verimliliği artıran en önemli unsurdur. Şiddetli rekabetin hüküm sürdüğü iş dünyasında toplam kalite yönetimi anlayışının gelişimine paralel bir şekilde insan, rekabette üstünlüğün sırrı olarak ortaya çıkmaktadır. ABD'de yapılan bir araştırmada kar oranı en yüksek beş şirketin ortak yanı olarak, güçlü sermaye ileri teknoloji ve geniş patent hakları değil, etkin ve yeterli bir insangücüne sahip olmaları gösterilmiştir (Pfeffer, 1995:4). Çokuluslu bir işletme olan NESTLE şirketinin bir dönem başkanı olan Helmut Maucher'ın deyimiyle; Her şirket reklam yapmayı ve fabrika kurmayı bilir. Bir firmanın rakiplerinden % 5 daha önde olabilmesi için psikolojik faktörlere güvenmesi gerekir. İşgücü biraz daha motive olmalı, biraz daha hevesli olmalıdır. Bu da bir işletmenin gerçek gücünü oluşturmaktadır (Kaynak ve diğ., 1996:7).

Bütün bu önemlerin atfedildiği insan kaynaklarının stratejik bir yaklaşımla (uzun vadeli bir perspektifle) planlanması gerekmektedir. Ancak stratejik insan kaynakları planlaması bir grup temel unsurun uygulanmasına ihtiyaç göstermektedir.

Bu çalışmanın "kuramsal çerçeve" başlıklı birinci kısmında, stratejik insan kaynakları planlaması genel tanıtımı ile bu planlamanın temel unsurlarına

(*) Doç.Dr. İnönü Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü

(**) Uzman İnönü Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü

ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda ise araştırma bulgularının değerlendirilmesine yer verilmiştir.

II. Kuramsal Çerçeve

A. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Organizasyonların en önemli kaynağı "beşeri sermaye" olarak adlandırılan insan kaynaklarıdır. Örgütlerin bu kaynaktan en akılcı biçimde yararlanarak, istenilen nitelikte, gereken sayıda ve gereken zamanda insan kaynaklarına sahip olma arzuları, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Aykaç, 1999:119).

Stratejik insan kaynakları planlamasının amacı, insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu işgörenlerin şimdi ve gelecekteki arz ve talebini kararlaştırmaktır. Çünkü, işletmelerde en önemli maliyet unsuru işgücü giderleridir. Bu nedenle, organizasyonlarda insan kaynakları planlaması; doğru kişiyi, doğru sayıda, doğru bilgi, yetenek ve deneyimle, doğru işte, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle elde etmeye çalışır (Attwood, 1989:12). Bu paradigmadan hareketle, stratejik insan kaynakları planlaması (SİKP), organizasyonların uzun dönemdeki insan kaynakları ihtiyaçlarını kararlaştırma süreci olarak tanımlanabilir (De Cenzo ve Robbins, 1996:127).

Stratejik insan kaynakları planlaması bir süreç olarak, kısaca aşağıdaki temel unsurlardan oluşmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1996:135) :

1. Organizasyonun misyonunu tanımlama,
2. Şirketin amaçlarını belirleme,
3. İnsan kaynakları bilgi sistemi,
4. İnsan kaynakları analizi,
5. İş analizi, tanımları ve gerekleri,
6. İnsan kaynakları talebini belirleme,
7. İnsan kaynakları arzını tahmin etme,
8. Arz ve talebi karşılaştırma.

B. Organizasyonun Misyonunu Tanımlama

Ne tür bir işletmeyiz ve yaptığımız iş nedir? Bu soruya verilecek cevap işletmenin misyonuyla ilgilidir ve işletmenin veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir (Dinçer, 1998:39). Literatürde, çeşitli misyon tanımları yapılmaktadır. Bunlardan biri; misyon bir organizasyonu diğer benzer girişimlerden ayıran amaçların sürekli bir ifadesidir (David, 1986:84). Diğer bir kaynakta ise, örgütlerin varlık nedenlerini açıklamaları veya işletmelerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir (Eren, 1997:11). Başka bir tanım olarak, misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder (Koçel, 1998:75). Diğer bir kaynakta ise, misyon bir organizasyonu

benzerlerinden ayıran kapsamlı ve kendisine özgü bir amaç olarak (Şimşek,1998:130) tanımlanmaktadır.

C.Şirketin Amaçlarını Belirleme

Amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlardır. Diğer taraftan, amaçlar, planlamanın köşe taşı olarak kabul edilmektedir(Kaye,1999:19-25). Stratejik insan kaynakları planlamasının bu aşamasında işletmeler, gelecekte belirli bir zaman süreci içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istediklerini veya nerede ve hangi konumda olmak istediklerini karara bağlarlar.

İşletmelerde tepe yönetimce belirlenen amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir(Tchir,1999:90) :

- 1.Amaçlar, inanılır ve erişilebilir olmalıdır,
- 2.Amaçlar, açık tanımlanmış(ölçülebilir) olmalı ve zaman boyutu bulunmalıdır,
3. Amaçlar, çalışanlar için motivasyon sağlamalıdır,
- 4.Amaçlar, hayal edilmiş ve çalışanlar için hayal edilebilir olmalıdır,
- 5.Amaçlar, yazılı olmalıdır.

D.İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

Günümüzde insan kaynakları analizi ve planlaması için bilgi bankalarından yararlanılmaktadır.(Roberts,1999:103-110). Bu nedenle, organizasyonlar, insan kaynakları envanterinin oluşturulmasına yardım etmek üzere insan kaynakları bilgi sistemi (İKBS) geliştirmişlerdir. İKBS, organizasyonların insan kaynakları bilgi ihtiyacını hızlı ve tam olarak karşılayacak şekilde dizayn edilmelidir. İKBS, merkezi ve yerel düzeyde ulaşılabilen ve işgörenler hakkındaki önemli bilgileri kapsayan bilgi tabanlı bir sistem olarak tanımlanmaktadır (De Cenzo ve Robbins,1996:130). Bu sistemdeki bilgiler insan kaynakları planlaması kararlarını kolaylaştırmak için kullanılabilir. İKBS stratejik planlama sürecine de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, organizasyonların “yönetim bilgi sistemleri” ile bağlantılı olmalıdır.

Yönetimin insangücü hakkında daha çok bilgiye sahip olmasının, bu kaynakların performanslarının ve verimliliklerinin geliştirilmesi için temel teşkil edeceği vurgulanmaktadır (Janner ve diğ.,1988:26).

Bilgisayarlı İKBS'ne ek olarak bazı işletmeler ayrı bir tepe yönetim envanter raporu da hazırlamaktadırlar. Yer değiştirme şeması olarak adlandırılan bu rapor, tipik olarak üst kademe yönetim pozisyonlardaki kişisel konuları kapsamaktadır. Başarı planlamasını kolaylaştırmak için, bir kişiyi daha üst sorumluluk pozisyonuna hazırlamayı amaçlamaktadır. Yer değiştirme şeması, yakın gelecekte emeklilik, terfi, transfer, istifa ve ölüm gibi nedenlerden

dolayı boşalabilecek pozisyonları ve bu boş kadroları doldurabilecek yönetici adaylarını göstermektedir.

İKBS içerisinde yer alan diğer bir konu “insan kaynakları muhasebesi”dir. İnsan kaynakları muhasebesi, örgütsel bir kaynak olarak, insanın maliyet ve değerinin ölçülmesi ve rapor edilmesi olarak(Goss,1994:20) tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları muhasebesi bir organizasyonun ekonomik bir değer olarak insangücüne yaptığı yatırımları ve yer değiştirme maliyetlerini kapsamaktadır. Çünkü, işgücü temel üretim faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısından, insangücü bir gider türüdür. Bu nedenle, ek değer yaratması ve maliyetinin minimize edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Odiome,1989:4).

E. İnsan Kaynakları Analizi

İnsan kaynakları analizi, işletmenin mevcut işgörenlerinin bir profilinin çıkarılmasıyla başlar. Bu, çalışanların ve mevcut yeteneklerinin bir envanterini kapsamaktadır. Bu envanterde, bütün işgörenlerin adı-soyadı, eğitimi, katıldığı kurslar, önceki istihdamı, mevcut pozisyonu, performans dereceleri, maaş düzeyi, yabancı dili, kapasiteleri ve özel yetenekleri yer almaktadır.

F. İş Analizi

İş analizi, bir işteki faaliyetlerin sistematik bir araştırması olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan, iş analizi literatürde çeşitli, fakat benzer şekillerde tanımlanmaktadır. Bir kaynakta iş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi olarak(Fındıkçı,1999:142) tanımlanmaktadır. Belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için, işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması etkinliği olan (Kobu,1979:618) iş analizi; bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak, o işi tanımlama ve çözümlene süreci şeklinde de açıklanmaktadır(Palmer ve Winters,1993:43).İş analizi aşamasında toplanan bilgi; yeniden yapılandırma, iş ve performans değerlendirme, ücret yönetimi, eğitim, işe alma ve işten çıkarma gibi temel insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılır(timur,2003; 302).

G. İş Tanımı

İş tanımı, iş analizi çalışmasının doğal bir uzantısıdır. İşletmelerde iş analizi çalışmalarını genellikle iş tanımlarının hazırlanması takip etmektedir. İş analizinden elde edilen bilgiler daha sonra açık ve anlaşılır bir biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülmektedir.

İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu,1997:88) . Nasıl işletmedeki her işgörenin sahip olduğu bir kimlik belgesi varsa, işletmede yapılan her işin de bir kimlik

belgesi vardır. İş tanımları, her işi belirli bir kimlik belgesine kavuşturmayı amaçlar. Bu nedenle, iş analizinden elde edilen güvenilir bilgilere dayanılarak, her bir işin kimliği çıkarılır.

İş tanımı, genellikle işin unvanı, işi yerine getirenin bağlı olduğu kimse, temel işlevi, ana ödevleri ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri, yetki derecesi ve gerektirdiği asgari nitelikler gibi unsurları içerir. Literatür ve uygulamalar incelendiğinde genellikle iş tanımlarının beş temel bölümden oluştuğu görülmektedir. Bu bölümler; işin kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı ve belirleyici faktörlerin tanımından oluşur.

İş tanımları esnek hazırlanmalıdır. Çünkü, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için örgütün fonksiyonel esnekliğe ihtiyacı vardır. Bu esnekliğe zemin hazırlamak amacıyla iş tanımlarının daha geniş ve esnek yazılmasına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Yüksel,1999:78).

H.İş Gereklere

İş analizi ve iş tanımlarından sonraki aşama iş gereklere dir. İş tanımlarında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. Oysa iş gereklere nde önce her bir işin kimliği belirlenir, daha sonra o işleri yapacak kişilerde aranması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı biçimde saptanır. Başka bir deyişle; iş tanımı işin profili, iş gereklere ri ise işi yerine getirebilecek personelin taşınması gereken niteliklerin bir profilidir (Can ve diğ.,1998:54). İş gereklere rin, işe eleman seçiminde, eğitim ihtiyacının saptanmasında ve iş değerlemesinde yol gösterici olarak işlev görmektedir (Bingöl,1998:72).

İş gereklere rinin hazırlanmasında, genellikle işin nitelikleri önce faktörlere (çaba, sorumluluk, yetenek ve çalışma koşulları gibi) daha sonra alt unsurlara ayrılır.

III.Araştırma Bulgularının Değerlemesi

A.Alanın Tanıtımı

Araştırma; İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl geleneksel olarak "üretimden satışlar" kriteri baz alınarak seçilen Türkiye'nin en büyük sanayi işletmelerinden ilk 200 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu ilk 200 firmanın 1999 yılındaki toplam ihracatı yaklaşık 8 milyar ABD Doları, istihdam kapasitesi ise yaklaşık 400.000 kişidir (İSO,2000:191).

B.Metodoloji

Araştırma evrenini oluşturan 200 firma içerisinde adresleri tam olarak tespit edilen 125 firmaya anket gönderilmiş ve 39 firmadan cevap alınmıştır. Oransal olarak, araştırma evreninin % 62.5'ine anket ulaştırılmış ve anket ulaştırılan firmaların % 31.2'sinden cevap alınabilmiştir. Dolayısıyla değerlemeler örneklem üzerinde yapılmıştır. Ülkemizdeki büyük sanayi

işletmelerinden örnekleme oluşturanlar değişik coğrafi bölge ve illere yayıldığından, anketlerin uygulanması posta yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Firmaların insan kaynakları işlevinden sorumlu en üst yöneticilerine uygulanan ve anket aracılığıyla toplanan veriler SPSS programı 10.0 versiyonu ile çözümlenmiştir. Oranlar aracılığı ile çözümlenen veriler tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Araştırmaya ilişkin değişkenler verilerin non-parametrik olması nedeni ile non-parametrik ilişki testi olan ki-kare (χ^2) yöntemiyle 0.10 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni, “stratejik insan kaynakları planlamasının” yapılıp- yapılmadığıdır. Stratejik insan kaynakları planlamasındaki temel unsurlar ise bu çalışmanın bağımsız değişkenleridir. Bu bağımsız değişkenler; şirketin misyonu, stratejik amaçlar, insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları analizi, iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, yer değiştirme raporları ve insan kaynakları tahmini maliyetlerinin hesaplanmasıdır.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlerimiz şunlardır:

1. Stratejik insan kaynakları planlamasının varlığı ile şirket misyonunun varlığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
2. Firmaların SİKP uygulamaları ile stratejik amaçların belirlenmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
3. Firmaların SİKP uygulamaları ile insan kaynakları bilgi sisteminin varlığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
4. İşletmelerin SİKP uygulamaları ile insan kaynakları analizi yapmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
5. Firmaların SİKP uygulamaları ile iş analizi yapmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
6. Firmalarda SİKP uygulamaları ile iş tanımlarının hazırlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
7. İşletmelerde SİKP uygulamaları ile iş gereklerinin hazırlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
8. İşletmelerde SİKP uygulamaları ile yer değiştirme raporlarının hazırlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
9. İşletmelerde SİKP uygulamaları ile insangücü tahmini maliyetlerinin hesaplanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez testleri metodolojik olarak dört aşamada tamamlanmaktadır (Karagöz,1999;133) : 1. Hipotezlerin kurulması. 2. Kritik bölgenin belirlenmesi. 3. Test istatistiğinin hesaplanması. 4. Karar.

Hipotezler “sıfır hipotezi” ve “araştırma hipotezi” nden oluşur. Araştırma hipotezi, daima bir fark iddiası taşıırken sıfır hipotezi “fark bulunmadığı” anlamında bir iddiadır. Testin tüm aşamaları sıfır hipotezine göre değerlendirilir. Yani kritik bölge sıfır hipotezi için çizilir, test istatistiği, sıfır

hipotezinin doğru olduğu prensibi altında hesaplanır ve nihayet karar aşamasında sıfır hipotezi red veya kabul edilir. Daha sonra sıfır hipotezi için verilen kararın tersi araştırma hipotezi için dile getirilir. Son olarak karar sözel bir şekilde yorumlanır (Karagöz, 1999;134). Araştırma hipotezlerimizin test edilmesinde, yukarıdaki metodoloji uygulanmıştır.

C.İstatistiksel Değerleme

1.Nispi Frekansların Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin mülkiyet durumları, insan kaynakları(İK) tepe yöneticisinin taşıdığı unvan, SİKP' nın varlığı ve stratejik insan kaynakları planlamasının(SİKP) temel unsurlarına ilişkin veriler tablo 1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo-1: Anket Formunda Yer Alan Soruların Frekans ve Nispi Frekans Değerleri

	a şıkkı	b şıkkı	c şıkkı	d şıkkı
1.Soru (Mülkiyet Durumu)	34 (0.87)	5 (0.13)	-	-
2.Soru (İK Yöneticisinin Düzeyi)	1 (0.03)	2 (0.05)	33 (0.87)	2 (0.05)
3.Soru (Stratejik İK Planlaması)	20 (0.51)	19 (0.49)	-	-
4.Soru (Şirket Misyonu)	25 (0.78)	6 (0.19)	1 (0.03)	-
5.Soru (Stratejik Amaçlar)	18 (0.56)	14 (0.44)	-	-
6.Soru (İK Bilgi Sistemi)	26 (0.81)	5 (0.16)	1 (0.03)	-
7.Soru (İK Analizi)	18 (0.56)	13 (0.41)	1 (0.03)	-
8.Soru (İş Analizi)	16 (0.50)	10 (0.32)	3 (0.09)	3 (0.09)
9.Soru (İş Tanımları)	23 (0.72)	8 (0.25)	1 (0.03)	-
10.Soru (İş Gereklere)	21 (0.66)	8 (0.25)	3 (0.09)	-
11.Soru (Yer Değiştirme)	16 (0.50)	10 (0.32)	6 (0.18)	-
12.Soru (İK Tah.Maliyetlerini Hes.)	19 (0.59)	12 (0.38)	1 (0.03)	-

Tablo 1'deki a, b, c ve d şıklarının her bir soru için ifade ettikleri anlamlar şu şekildedir:

- 1.soruda; a:özel kesim, b.kamu kesimi.
- 2.soruda; a:genel Md.Yrd., b.personel daire başkanı, c:insan kaynakları md., d:personel şefi.
- 3.soruda; a:SİKP gerçekleştiren, b: SİKP gerçekleştirmeyen.
- 4.soruda; a:açık ve yazılı, b: bazen sözlü, c: misyon ifadesi yok.
- 5.soruda; a: açık ve somut, b: genel.
- 6.soruda; a:geniş ölçüde, b:kısıtlı, c: mevcut değil.
- 7.soruda; a:ayrıntılı, b:sadece nitelikli personele yönelik, c: hiç yok.
- 8.soruda; a: ayrıntılı, b:sınırlı, c:sadece kuruluş aşamasında, d:hiç yok.
- 9.soruda; a: ayrıntılı, b:sınırlı, c:hiç.
- 10.soruda; a: ayrıntılı, b:sınırlı, c:hiç.
- 11.soruda; a: ayrıntılı, b:sınırlı, c:kadrolar boşaldığında.
- 12.soruda; a: ayrıntılı, b:sınırlı, c:hiç.

Tablo 1'deki frekans dağılımlarından görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin mülkiyetlerinin % 87'si özel, % 13'ü ise kamu kesimine aittir. İnsan kaynakları tepe yöneticilerinin % 1'i genel müdür yardımcısı, % 5'i personel daire başkanı, % 87'si insan kaynakları müdürü ve % 5'i ise personel şefi unvanlarına sahiptirler. Ayrıca, söz konusu işletmelerin % 51'inin stratejik insan kaynakları planlaması (SİKP) uygulamalarını gerçekleştirdiği, % 49'unun ise gerçekleştirmediği anlaşılmaktadır.

Ankete cevap veren firmaların %78' inde şirket misyonunun açık ve yazılı bir şekilde belirtildiği, %19' bazen sözlü olarak belirtildiği ve %3' ünde ise hiç belirtilmediği ifade edilmiştir. Bu işletmelerin %56' sında stratejik amaçların açık ve somut olduğu, %44' ünde ise genel olduğu beyan edilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin %81' inde İK bilgi sisteminin geniş ölçüde, %16' sında ise kısıtlı ölçüde olduğu görülmektedir. Geri kalanlarında ise bu sistem bulunmamaktadır.

Anketi cevaplayan işletmelerin %56' sında İK analizi ayrıntılı bir şekilde yapılırken, %41' inde kısıtlı bir şekilde yapılmakta ve %'ünde hiç yapılmamaktadır. Bu firmaların yarısında iş analizi ayrıntılı bir şekilde yapılırken, diğerlerinde sınırlı bir şekilde yapıldığı ya da hiç yapılmadığı anlaşılmaktadır. Yine araştırma kapsamındaki işletmelerin %72' sinde ayrıntılı iş tanımlarının mevcut olduğu, %25' inde ise sınırlı iş tanımlarının bulunduğu ve %3' ünde ise iş tanımlarının hiç bulunmadığı görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki firmaların %66' sında ayrıntılı iş gereklerinin, %25' inde sınırlı iş gereklerinin bulunduğu, %9' unda ise iş gereklerinin hiç bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu işletmelerin yarısında yer değiştirmenin ayrıntılı bir şekilde uygulandığı, diğerlerinde ise sınırlı bir şekilde ya da kadrolar boşaldığında uygulandığı belirtilmektedir. Anketi cevaplayan firmaların %59' unda İK tahmini maliyetlerinin ayrıntılı bir şekilde hesaplandığı, %38' inde sınırlı bir şekilde hesaplandığı ve %32 ünde ise hiç hesaplanmadığı görülmektedir.

2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Değerleme

a.Stratejik insan kaynakları planlamasının yapılıp-yapılmadığı ile şirket misyonu arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 2' de görüldüğü şekildedir

Tablo 2: SİKP/Şirket Misyonu ilişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	Şirket Misyonu			Toplam
	Açık ve Yazılı	Bazen Sözlü	Misyon İfadesi Yok	
Gerçekleştirenler	18	1	1	20
Gerçekleştirmeyenler	7	5	-	12
Toplam	25	6	1	32

Hesaplanan χ^2 değeri=6.940
değeri=4.605

sd=2

Tablo χ^2

Yapılan ki-kare (χ^2) test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (6.940), tablo χ^2 değerinden (4.605) büyük çıktığından, H1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Bu sonuçtan anlaşıldığı gibi, firmaların stratejik insan kaynakları planlaması (SİKP) uygulamaları ile şirket misyonunu açıklamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile SİKP'ni uygulayan firmalar şirket misyonunu açık ve yazılı olarak tanımlamaya daha fazla önem vermektedirler.

b. .Stratejik insan kaynakları planlamasının yapılıp-yapılmadığı ile stratejik amaçlar arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 3' de izlenebilir.

Tablo 3: SİKP/Stratejik Amaçlar ilişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	Stratejik Amaçların Belirlenmesi		Toplam
	Açık ve Somut	Genel Olarak	
Gerçekleştirenler	14	6	20
Gerçekleştirmeyenler	4	8	12
Toplam	18	14	32

Hesaplanan χ^2 değeri=4.097

sd=1

Tablo χ^2 değeri=2.706

Yapılan χ^2 test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (4.097), tablo χ^2 değerinden (2.706) büyük çıktığından, H1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Bu sonuçtan anlaşıldığı gibi, işletmelerin SİKP uygulamaları ile stratejik amaçların belirlenmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile SİKP'ni uygulayan işletmeler stratejik amaçlarını açık ve somut olarak belirlemeye daha fazla önem vermektedirler.

c. Stratejik insan kaynakları planlamasının yapılıp-yapılmadığı ile insan kaynakları bilgi sistemi arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 4'de izlenebilir.

Tablo 4: SİKP/İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi İlişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	İK Bilgi Sistemi			Toplam
	Geniş Ölçüde	Kısıtlı Ölçüde	Mevcut Değil	
Gerçekleştirenler	18	2	-	20
Gerçekleştirmeyenler	8	3	1	12
Toplam	26	5	1	32

Hesaplanan χ^2 değeri=3.249

sd=2

Tablo χ^2 değeri=4.605

Yapılan χ^2 test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (3.249), tablo χ^2 değerinden (4.605) küçük çıktığından, H1 hipotezimiz red edilmektedir. Bu sonucun gösterdiği gibi, işletmelerin SİKP uygulamaları ile organizasyonda İKBS'nin varlığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile SİKP'ni uygulayan işletmelerde İKBS'nin bulunması önemli bir unsur olarak görülmemektedir.

d. Stratejik insan kaynakları planlamasının yapılıp-yapılmadığı ile insan kaynakları analizi arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 5'de izlenebilir.

Tablo-5: SİKP/İnsan Kaynakları Analizi İlişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	İnsan Kaynakları Analizi			Toplam
	Ayrıntılı ve Sistemli	Sadece Nitelikli Personele Yönelik	Hiç Yapılmamakta	
Gerçekleştirenler	14	6	-	20
Gerçekleştirmeyenler	4	7	1	12
Toplam	18	13	1	32

Hesaplanan χ^2 değeri=4.941

sd=2

Tablo χ^2 değeri=4.605

Yapılan χ^2 test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (4.941), tablo χ^2 değerinden (4.605) büyük çıktığından, H1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Bu sonuçtan anlaşıldığı gibi, işletmelerin SİKP uygulamaları ile insan kaynakları analizi yapmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile SİKP'ni uygulayan işletmeler insan kaynakları analizi yapılmasına daha fazla önem vermektedirler.

e. Stratejik insan kaynakları planlamasının yapılıp-yapılmadığı ile iş analizi arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 6'da izlenebilir.

Tablo 6: SİKP/İş Analizi İlişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	İş Analizlerinin Yapılması				Toplam
	Ayrıntılı ve Sistemli	Sınırlı Ölçüde	Sadece Kuruluş Aşamasında	Hiç Yapılmamakta	
Gerçekleştirenler	13	3	2	2	20
Gerçekleştirmeyenler	3	7	1	1	12
Toplam	16	10	3	3	32

Hesaplanan χ^2 değeri=6.951

sd=3

Tablo χ^2 değeri=6.251

Yapılan χ^2 test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (6.951), tablo χ^2 değerinden (6.251) büyük çıktığından, H1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Bu sonuçtan anlaşıldığı gibi, işletmelerin SİKP uygulamaları ile iş analizi yapmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer

bir ifade ile SİKP uygulamalarını gerçekleştiren firmaların, bu planlamanın temel unsurlarından biri olan iş analizini uygulamaya daha fazla önem verdiklerini ifade edebiliriz.

f. Stratejik insan kaynakları planlamasının yapıp-yapılmadığı ile iş tanımı arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 7'de izlenebilir.

Tablo 7: SİKP/İş Tanımı İlişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	İş Tanımlarının Hazırlanması			Toplam
	Ayrıntılı ve Sistemli	Sınırlı Ölçüde	Hiç Hazırlanmamakta	
Gerçekleştirenler	16	3	1	20
Gerçekleştirmeyenler	7	5	-	12
Toplam	23	8	1	32

Hesaplanan χ^2 değeri=3.223

sd=2

Tablo χ^2 değeri=4.605

Yapılan χ^2 test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (3.223), tablo χ^2 değerinden (4.605) küçük çıktığından, H1 hipotezimiz red edilmektedir. Bu sonuçtan anlaşıldığı gibi, işletmelerin SİKP uygulamaları ile iş tanımlarının hazırlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile söz konusu firmalarda SİKP uygulamasının bu planlamanın temel unsurlarından biri olan iş tanımlarının hazırlanmasına etkisinin önemli olmadığı anlaşılmaktadır.

g. Stratejik insan kaynakları planlamasının yapıp-yapılmadığı ile iş gerekleri arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 8'de izlenebilir.

Tablo 8: SİKP/İş Gerekleri İlişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	İş Gereklerinin Hazırlanması			Toplam
	Ayrıntılı ve Sistemli	Sınırlı Ölçüde	Hiç Hazırlanmamakta	
Gerçekleştirenler	15	4	1	20
Gerçekleştirmeyenler	6	4	2	12
Toplam	21	8	3	32

Hesaplanan χ^2 değeri=2.337

sd=2

Tablo χ^2 değeri=4.605

Yapılan χ^2 test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (2.337), tablo χ^2 değerinden (4.605) küçük çıktığından, H1 hipotezimiz red edilmektedir. Bu sonuçtan anlaşıldığı gibi, işletmelerin SİKP uygulamaları ile iş gereklerinin hazırlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile söz konusu işletmelerde SİKP uygulamasının, bu planlamanın temel unsurlarından biri olan iş gereklerinin hazırlanmasına etkisinin çok fazla olmadığı anlaşılmaktadır.

h. Stratejik insan kaynakları planlamanın yapılıp-yapılmadığı ile yer değiştirme raporları arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 9'da izlenebilir.

Tablo 9: SİKP/Yer Değiştirme Raporları İlişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	Yer Değiştirme Raporlarının Hazırlanması			Toplam
	Geniş ve Sistemli	Sınırlı Ölçüde	Kadrolar Boşaldıktan Sonra	
Gerçekleştirenler	14	5	1	20
Gerçekleştirmeyenler	2	5	5	12
Toplam	16	10	6	32

Hesaplanan χ^2 değeri=10.311

sd=2

Tablo χ^2 değeri=4.605

Yapılan χ^2 test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (10.311), tablo χ^2 değerinden (4.605) büyük çıktığından, H1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Bu sonuçtan anlaşıldığı gibi, işletmelerin SİKP uygulamaları ile organizasyonda yer değiştirme raporlarının hazırlanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile SİKP uygulamasını gerçekleştiren işletmelerin, yer değiştirme raporlarının hazırlanmasına çok daha fazla önem verdiklerini ifade edebiliriz.

I. Stratejik insan kaynakları planlamanın yapılıp-yapılmadığı ile insan gücü tahmini maliyetlerinin hesaplanması arasındaki ilişkiye ait dağılım tablo 10'da izlenebilir.

Tablo 10: SİKP/İnsangücü Tahmini Maliyetlerinin Hesaplanması İlişkisi

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	İnsangücü Tahmini Maliyetlerinin Hesaplanması			Toplam
	Ayrıntılı	Genel Olarak	Hiç Hesaplanmamakta	
Gerçekleştirenler	15	5	-	20
Gerçekleştirmeyenler	4	7	1	12
Toplam	19	12	1	32

Hesaplanan χ^2 değeri=6.082

sd=

Tablo χ^2 değeri=4.605

Yapılan χ^2 test sonucunda hesaplanan χ^2 değeri (6.082), tablo χ^2 değerinden (4.605) büyük çıktığından, H1 hipotezimiz kabul edilmektedir. Bu sonuçtan anlaşıldığı gibi, işletmelerin SİKP uygulamaları ile insangücü tahmini maliyetlerinin hesaplanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile SİKP uygulamasını gerçekleştiren işletmeler, işgücü tahmini maliyetlerinin hesaplanmasına daha fazla önem vermektedirler.

IV.Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamındaki işletmelerden, anketi cevaplayan firmaların mülkiyetlerinin % 87 gibi yüksek bir oranda özel kesime ait olması oldukça dikkat çekicidir. Gerek özelleştirme uygulamaları ve gerekse özel sektör firmalarının gelişimine paralel olarak, gelecekte bu oranın daha da yükselebileceğini tahmin edebiliriz.

Ankete cevap veren insan kaynakları (İK) yöneticilerinin % 95'i yüksek düzeyde bir örgütsel pozisyona sahiptirler. İK işlevinin nispi olarak yüksek kademedeki temsil edilmesi, söz konusu firmalarda İK fonksiyonu bilincinin oldukça gelişmiş olduğunu ortaya kaymaktadır.

Stratejik insan kaynakları planlamasının (SİKP) ilk aşaması ve en önemli unsurlarından biri şirket misyonunun tanımlanmasıdır. Böylece, stratejik bir kaynak olan insangücü ve onun planlanması bu misyon doğrultusunda yönlendirilecektir. Tablo 2'deki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamındaki SİKP uygulayan firmalar misyon tanımlarına önem vermektedirler. Firmalara önerimiz tüm firmaların misyonlarını açık ve yazılı olarak tanımlamalarıdır.

SİKP'nın ikinci aşaması firmanın stratejik amaçlarının belirlenmesidir. Bu aşamada belirlenecek olan amaçlar işletmenin gelecekte hangi konumda olacağı ve neyi ne miktarda gerçekleştirecekleri hususları SİKP'ni yönlendirecektir. Tablo 3'deki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, SİKP'ni uygulayan firmalar stratejik amaçların belirlenmesine önem vermektedirler. İşletmelere önerimiz stratejik amaçların belirlenmesi

aşamasında tespit edilen yatırım yapılacak sektörlerle ve ürünlere/hizmetlere göre işgücü ihtiyaçlarını belirlemeleri ve planlamalarıdır.

SİKP'nın üçüncü aşaması insan kaynakları bilgi sisteminin (İKBS) oluşturulması ve/veya geliştirilmesidir. Tablo 4'deki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamındaki SİKP'nı gerçekleştiren işletmeler İKBS'ni oluşturmaya yeterince önem vermemektedirler. Oysa, bir sonraki aşamada gerçekleştirilecek olan cari İK analizi büyük oranda İKBS'ne dayanarak gerçekleştirilecektir. İşletmelere önerimiz yönetim bilgi sistemine bağlı olarak, merkezi ve yerel düzeyde hızlı ulaşılabilen geniş ve ayrıntılı bir İKBS oluşturmaları ve/veya geliştirmeleridir.

SİKP'nın dördüncü aşaması insan kaynakları analizidir. Tablo 5'deki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, SİKP'nı gerçekleştiren firmalar cari İK analizine önem vermektedirler. Firmalara önerimiz İK ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir faktör olan cari (mevcut) personelin geniş bir envanterinin çıkarılması temelde İKBS'ne dayanılarak gerçekleştirilmelidir. Bu incelemeden sonra firmanın yeni işgücüne ihtiyaç duyup duymadığı netleşecektir.

SİKP'nın beşinci aşaması iş analizinin yapılması ve iş tanımı ile gereklerinin hazırlanmasıdır. Tablo 7, 8 ve 9'daki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamındaki SİKP'nı gerçekleştiren işletmeler iş analizini uygulamaya önem verirken, iş tanımı ve gereklerinin hazırlanmasına yeterince önem vermemektedirler. İşletmelere önerimiz iş analizlerinin doğal bir uzantısı olan iş tanımlarının ve gereklerinin en başta üretim hatları olmak üzere tüm birimleri ve pozisyonları kapsayacak boyutta ayrıntılı olarak hazırlanmasıdır. Zira hangi tür işler için ne tür işgücü şartlarının aranacağı böylelikle nesnel bir şekilde belirlenebilir.

SİKP'nın diğer bir aşaması insan gücünü kapsayan yer değiştirme raporlarının hazırlanmasıdır. Tablo 9'daki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, SİKP'nı gerçekleştiren firmalar yer değiştirme raporlarının hazırlanmasına özel bir önem vermektedirler. Özellikle kritik öneme sahip yönetsel pozisyonların ani boşalmaları durumunda kriz yönetimine gerek kalmadan yatay ve/veya dikey geçişlerle doldurulması sağlanabilecektir.

SİKP'nın diğer bir unsuru da ihtiyaç duyulan işgücünün planlama devresi içerisinde birer yıllık dönemler halinde tahmini maliyetlerinin hesaplanmasıdır. Tablo 10'daki istatistiksel değerlerin incelenmesinden anlaşılacağı gibi, SİKP'nı gerçekleştiren işletmeler insan gücü tahmini maliyetlerinin hesaplanmasına özel bir önem vermektedirler. Tahmini maliyetler planlama dönemine ait gerçekleşen (fiili) maliyetlerle karşılaştırılarak, uygulamada ne gibi yanlışlıkların yapıldığı ve/veya tahminlerde ne gibi hataların yapıldığı ortaya çıkarılır. Bu sonuçlar, bir sonraki planlama döneminde daha gerçekçi tahmini maliyetlerin çıkarılmasına (maliyet planlamasına) temel teşkil edecektir.

Kaynaklar

- Attwood,M.,(1989), Personal Management, Mac Millan, England.
- Aykaç,B.(1999), İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması Nobel Yayın Ltd.Şti.,Ankara.
- Bingöl,Dursun. ,(1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta A.Ş.,4.Baskı,İstanbul.
- Can,H., Akgün A.,Kavuncubaşı Ş, (1998), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi Siyasal Kitabevi, Ankara.
- David,F.R, (1986), Fundamentals of Strategic Management, Merrill Publishing Company Ohio,USA.
- De Cenzo D., Robbins S.P., (1996), Human Resource Management Fifth Edition John Wiley- Sons, USA.
- De Cenzo,D. Robbins S.P., (1988), Personal/Human Resource Management Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Diñçer,Ömer, (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta A.Ş.,İstanbul.
- Eren,Erol, (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları,İstanbul.
- Fındıkcı,İ.(1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Ltd.Şti.,İstanbul.
- Goss,D.,(1994), Principles of Human Resource Management, Routledge, London.
- İstanbul Sanayi Odası, (Ağustos 2000), "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", İstanbul Sanayi Odası Dergisi , Özel Sayısı,No:413,İstanbul.
- Janner,G., Peach L., Toots P., (1988), Corporate/Personal Management, Pitman, England.
- Karagöz, Murat (1999), İstatistiksel Yöntemler, Nehir Yayınları, Malatya.
- Kaye, S.,(May 1999), "How You Can Increase Your Productivity", American Sales Journal USA.
- Kaynak, Tuğray, Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A.C.,Özçelik O., Dündar G., (1996), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniv.Yay.No:968,Eskişehir.
- Kobu,Bülent., (1979), Üretim Yönetimi, Arpaz Matbaacılık,İstanbul.
- Koçel,Tamer, (1998), İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş.,İstanbul.
- Odiorne,G.S.(1989) , Strategic Management of Human Resources A Portfolio Approach. Jossey-Bass Publishers San Francisco-London.
- Palmer,M. Winters K., (1993), İnsan Kaynakları, Çeviri,Çeviren: Doğan Şahiner , Rota Yayını, İstanbul.
- Pfeffer,J.,(1995), Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan, Çeviri, Çeviren:Sinem Gül, İkinci Baskı, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Roberts,B.,(April 1999), "HR's Link to the Corporate", Big Picture HR Magazine, USA.

- Sabuncuoğlu Zeyyat, (1997), Personel Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 8.Baskı, Bursa.
- Şimşek,M.Şerif, (1998), Yönetim ve Organizasyon, Damla A.Ş., Konya.
- Timur Hikmet, (2003), “Kamuda Norm Kadro ve Reorganizasyon Çalışmalarında Temel Sorunlar”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon.
- Yüksel,Öznur, (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, İkinci Baskı, Ankara.