

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AZERBAYCAN'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
ULUSAL DÜZEYDE BİR ÇÖZÜMLEME**

DOKTORA TEZİ

Rakif KASIMOV

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER

AĞUSTOS - 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**AZERBAIJAN'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
ULUSAL DÜZEYDE BİR ÇÖZÜMLEME**

**DOKTORA TEZİ
Rakif KASIMOV**

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 13/08/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Gültekin YILDIZ


Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY


Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Doç. Dr. Ramazan KAYNAK

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde her hangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin her hangi bir kısmının bu üniversite veya diğer bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Rakif KASIMOV

19.08.2011

ÖNSÖZ

Öncelikle, Azerbaycan'da açtığı fakültede bana lisans eğitimi, daha sonrada Türkiye Cumhuriyetinde yüksek lisans ve doktora eğitimi almama vesile olan Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı'na ve onun genel başkanı Prof. Dr. Turan YAZGAN'a teşekkürü kendime borç biliyorum. Benim Türkiye'de eğitime başlamamda ve bu eğitimi devam ettirmemde çok büyük zahmeti geçen Prof. Dr. Alparslan PEKER'e de minnettarlık borçluyum. Türk Dünyasının değişik bölgelerinden gelen öğrencilerin Sakarya Üniversitesinde öğretim görmesine, yetiştirilip birer akademisyen olarak vatanlarına dönmesine vesile olan tüm hocalarıma, başta Prof. Dr. Recai COŞKUN olmakla teşekkür ediyorum, saygılarımı sunuyorum. Doktora öğrencilik döneminde ve izleyen aşamalarda bana her zaman destek veren ve yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a özel olarak teşekkür ediyorum. Tez çalışmamı titizlikle kontrol edip değerli katkılar yapan, yoğun iş ortamında benimle çalışmak için zaman ayırmaktan kaçınmayan, bana her zaman hem akademik, hem de bireysel destek veren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER'e teşekkür ediyorum.

Son olarak, yurt dışında geçen öğrencilik hayatım boyunca bana her türlü desteği sağlayan aileme çok teşekkür ediyorum.

Rakif KASIMOV

19.08.2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ	
ULUSAL DÜZEYDE ARAŞTIRILMASININ MANTIĞI.....	9
1.1. Karşılaştırmalı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	9
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ayrışmacı ve Örtüşmecî Görüş.....	11
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri.....	14
1.4. Örtüşmecî Görüşü Savunan İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri.....	16
1.5. Ayrışmacı Görüşü Savunan İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri.....	24
1.6. Farklı Ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	39
1.6.1. Japonya, Kore ve Çin'de İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	39
1.6.2. Almanya, Fransa ve İtalya'da İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	43
1.6.3. İngiltere ve ABD'de İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	45
BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ	
ARAŞTIRILMASINDA BREWSTER MODELİ ve	
BİLEŞENLERİ.....	48
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Ulusal Düzeyde	
Araştırılmasında Kullanılan Yöntemler.....	48
2.2. Brewster Modeli: Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	50
2.3. Brewster Modelinin Araştırma Modeli Olarak Seçilmesinin Sebepleri	54
2.4. Brewster Modelinde Yer Alan Çevresel Faktörler.....	58
2.5. Brewster Modelinde Yer Alan Örgütsel Faktörler.....	59
2.6. Araştırma Modelinde Yer Alan İKY Fonksiyonları.....	63
2.6.1. İş Analizi.....	63
2.6.2. İnsan Kaynakları Planlanması.....	67

2.6.3. Eleman Bulma (Temin), Seçme ve Yerleştirme.....	69
2.6.4. İnsan Kaynaklarını Geliştirme.....	74
2.6.4.1. Eğitim ve Geliştirme.....	74
2.6.4.2. Kariyer Yönetimi.....	80
2.6.5. Performans Değerlendirme.....	88
2.6.6. Ücret Yönetimi.....	91
2.6.7. İşçi, İşveren İlişkileri ve İletişim.....	98

**BÖLÜM 3: AZERBAIJAN'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: BREWSTER MODELİNE DAYALI BİR
ARAŞTIRMA..... 100**

3.1. Azerbaycan'daki Makro Ekonomik Durum ve İKY'nin Tarihsel Gelişimi.....	100
3.1.1. Bağımsızlık Sonrası Azerbaycan'daki Makro Ekonomik Durum.....	100
3.1.2. Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	105
3.2. Araştırmanın Çerçevesi.....	107
3.2.1. Araştırmanın Amacı.....	107
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	108
3.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	109
3.4. Brewster Modelinin Örgütsel Faktörleri Çerçevesinde Azerbaycan'daki İşletmelerde İKY Uygulamalarının Çözümlemesi.....	109
3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgi.....	109
3.4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticiler Hakkındaki Demografik Bilgiler.....	114
3.4.3. İnsan Kaynakları Bölümü ve Uygulamaları.....	115
3.4.4. Örgütsel Strateji ve İKY Stratejisi Arasındaki İlişki.....	121
3.4.5. İş Analizi ve İK Planlama Uygulamaları.....	126
3.4.5.1. İş Analizi Uygulamaları.....	126
3.4.5.2. İnsan Kaynakları Planlama Uygulamaları.....	131
3.4.6. Eleman Bulma (Temin), Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları.....	133
3.4.7. İnsan Kaynaklarını Geliştirme Uygulamaları.....	139
3.4.7.1. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları.....	139
3.4.7.2. Kariyer Yönetimi Uygulamaları.....	148
3.4.8. Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	150

3.4.9. Ücret Yönetimi Uygulamaları.....	154
3.4.10. İşçi, İşveren İlişkileri ve İletişim.....	155
3.5. Brewster Modelinde Yer Alan Çevresel Faktörler Çerçevesinde Azerbaycan'daki İşletmelerde İKY Uygulamalarının Çözümlemesi.....	160
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	166
KAYNAKÇA.....	179
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ.....	209

KISALTMALAR LİSTESİ

İK	:	İnsan Kaynakları
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP	:	İnsan Kaynakları Planlaması
Akt.	:	Aktaran
Bak.	:	Bakınız
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
G.S.M.H.	:	Gayri Safi Milli Hasıla
ANPE	:	Ulusal İstihdam Merkezi
APEC	:	Yönetici İstihdam Merkezi
TUSİAB	:	Türk Sanayici ve İşadamları Beynelhalk Cemiyeti
ATİB	:	Azerbaycan Türkiye İş Adamları Birliği

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1:	İKY uygulamalarını belirleyen faktörlerin alt faktörleri.....	32
Tablo 1.2:	İnsan kaynakları yönetiminde Örtüşmeci ve Ayrışmacı görüşü modellere ilişkin literatür özeti.....	38
Tablo 2.1:	Personel seçim yöntemlerinin değerlendirme standartları.....	73
Tablo 2.2:	İhtiyaç belirleme sürecinin neden ve sonuçları.....	75
Tablo 2.3:	Krikpatrick'in dört kademeli değerlendirme kriterleri çerçevesi.....	79
Tablo 2.4:	Kariyer Geliştirme.....	81
Tablo 2.5:	Kariyer planlama sürecinde çalışan yönetici ilişkisi.....	85
Tablo 3.1:	Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımı.....	110
Tablo 3.2:	Araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışan sayıları.....	111
Tablo 3.3:	Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş sermayeleri.....	111
Tablo 3.4:	Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılları itibari ile dağılımı.....	112
Tablo 3.5:	Araştırmaya katılan işletmelerin mülkiyet yapısı.....	113
Tablo 3.6:	Araştırmaya katılan işletmelerin hizmet verdikleri piyasalar.....	113
Tablo 3.7:	Araştırmaya katılan İKY yöneticilerinin demografik özellikleri.....	114
Tablo 3.8:	Araştırmaya katılan işletmelerde İK/personel bölümünün varlığı.....	116
Tablo 3.9:	İK/personel bölümü olmayan işletmelerde personel işlerini gerçekleştiren birimler.....	116
Tablo 3.10:	Araştırmaya katılan işletmelerde İK/personelle ilgilenen bölümün adı.....	117
Tablo 3.11:	Araştırmaya katılan işletmelerde İK/personelle ilgili bölümde çalışan sayısı.....	118
Tablo 3.12:	Araştırmaya katılan işletmelerde İK sorumlu üst düzen yöneticilerin seçildikleri kaynaklar.....	118
Tablo 3.13:	Azerbaycan'daki yerli ve yabancı sermaye ile kurulmuş işletmelerde uygulanan İKY fonksiyonları.....	119
Tablo 3.14:	Azerbaycan'daki büyük ve küçük ölçekli işletmelerde uygulanan İKY fonksiyonları.....	120
Tablo 3.15:	İK'dan sorumlu üst düzey yöneticinin yönetim kurulunda veya onula eşdeğer kurullarda yer alması.....	122

Tablo 3.16:	İK'dan sorumlu üst düzey yöneticinin yönetim kurulunda veya onula eşdeğer kurullarda yer almadığında personelle ilgili konulardan sorumlu kişiler.....	122
Tablo 3.17:	İşletmelerin değişik İK alanlarında var olan stratejileri ve türleri.....	123
Tablo 3.18:	İKY stratejilerinin oluşturulmasında İK'dan sorumlu yöneticinin katılımı.....	123
Tablo 3.19:	İK alanlarında politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluk.....	124
Tablo 3.20:	İK alanlarında politikaların belirlenmesinde son üç yılda İKY yöneticilerinin rolü.....	125
Tablo 3.21:	İşletmelerde dönemsel olarak iş analizi yapılması.....	126
Tablo 3.22:	İşletmelerde her hangi bölümde çalıştırılacak eleman sayısını belirleme.....	127
Tablo 3.23:	İş analizi ile ilgili uygulamalar.....	128
Tablo 3.24:	Azerbaycan'daki işletmelerde dönemsel olarak İK planlama.....	131
Tablo 3.25:	Azerbaycan'daki işletmelerde İKP uygulamaları.....	132
Tablo 3.26:	Azerbaycan'daki işletmelerde eleman temin etmedeki zorluk.....	134
Tablo 3.27:	Azerbaycan'daki işletmelerde boşalan pozisyonların doldurulması....	134
Tablo 3.28:	Azerbaycan'daki işletmelerde işletme dışı kaynaklardan eleman temininde yararlanılan yöntemler.....	135
Tablo 3.29:	Azerbaycan'daki işletmeler eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları.....	137
Tablo 3.30:	Azerbaycan'daki işletmelerde 2010 yılında çalışanların eğitim aldıkları günler.....	140
Tablo 3.31:	Azerbaycan'daki işletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi.....	141
Tablo 3.32:	Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde izlenen yol.....	141
Tablo 3.33:	İşletmeniz eğitim ve geliştirmeye neden ihtiyaç duyar.....	142
Tablo 3.34:	Eğitimin yürütülmesinde kullanılan eğitim yöntemleri.....	143
Tablo 3.35:	Eğitim değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere ilişkin karar yargıları.....	144
Tablo 3.36:	Faktör ve Güvenirlilik Analizi.....	146
Tablo 3.37:	Regresyon Analizi Tablosu.....	147
Tablo 3.38:	Azerbaycan'daki işletmelerde kariyer yönetim sistemi.....	148

Tablo 3.39:	Azerbaycan'daki işletmelerde kariyer yönetimi uygulamaları.....	149
Tablo 3.40:	İşletmelerde performans değerlendirme ve performans planlaması.....	151
Tablo 3.41:	Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlemenin yapılma amacı.....	152
Tablo 3.42:	Azerbaycan'daki işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri.....	153
Tablo 3.43:	Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması.....	153
Tablo 3.44:	Azerbaycan'daki işletmelerde ücret yönetimi etkinlik düzeyi.....	155
Tablo 3.45:	Azerbaycan'daki işletmelerde çalışanların yönetim sürecine katılımı için başvurulan yöntemler.....	156
Tablo 3.46:	Azerbaycan'daki işletmelerde personel memnuniyet anketlerinin uygulanması.....	157
Tablo 3.47:	Azerbaycan'daki işletmelerde işletme stratejilerinin oluşturulmasında çalışan gruplarının katılımı.....	157
Tablo 3.48:	Azerbaycan'daki işletmelerde çalışanların sendika üyeliği.....	158
Tablo 3.49:	Azerbaycan'daki işletmelerde yöneticilerin çalışanlarla iletişimde kullandıkları yöntemler.....	158
Tablo 3.50:	Azerbaycan'daki işletmelerde çalışanların yöneticilerle iletişimde kullandıkları yöntemler.....	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	İKY Alan Haritası.....	17
Şekil 1.2:	Eşleştirme modeli.....	19
Şekil 1.3:	İKY Teorisinin temel unsurları.....	21
Şekil 1.4:	Storey İKY modeli.....	23
Şekil 1.5:	Warwick İKY modeli.....	25
Şekil 1.6:	İKY'nin Avrupa Modeli.....	27
Şekil 1.7:	Avrupa İKY uygulamalarını belirleyen faktörler.....	29
Şekil 1.8:	İKY uygulamalarını belirleyen faktörler modeli.....	30
Şekil 1.9:	İKY politika ve uygulamalarını belirleyen bağlamsal faktörler modeli.....	34
Şekil 1.10:	İKY'ni analiz etmek için karşılaştırmalı çerçeve modeli.....	37
Şekil 2.1:	Popüler İKY modeli.....	50
Şekil 2.2:	Amerikan çevresel İKY modelleri.....	51
Şekil 2.3:	İKY stratejilerini araştırmak için Brewster ve Bournois modeli.....	52
Şekil 2.4:	İKY Stratejilerini araştırmak için model: Avrupa çevresi.....	52
Şekil 2.5:	İKY'nin Avrupa modeli.....	53
Şekil 2.6:	Teknik ressam işine ait iş gerekleri.....	66
Şekil 2.7:	Ücret memnuniyet anketi sonuçları.....	93
Şekil 2.8:	Maslow ve Herzberg'in kuramlarının iş yaşamındaki faktörlere göre düzenlenmiş olan modeli.....	94

Tezin Başlığı: Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetimi: Ulusal Düzeyde Bir Çözümleme	
Tezin Yazarı: Rakif KASIMOV	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER
Kabul Tarihi: 19.08.2011	Sayfa Sayısı: x (ön kısım)+209 (tez)
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>İnsan kaynakları yönetimi alanında evrensel olduğu ileri sürülen ve bir zamanlar üzerinde hemfikir olunan anlayış, yaklaşım ve uygulamaların günümüzde ne kadar doğru ve geçerli olduğu tartışmalı bir konu haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar çeşitli insan kaynakları yönetimi modellerinin, uygulandıkları ülkelerin farklı özelliklerinden etkilendiğini ve kendilerinin de farklılaştığını göstermektedir. Bu ise, insan kaynakları yönetiminin ülke düzeyinde araştırılmaya muhtaç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ihtiyacın birçok yazar tarafından vurgulanmasına karşın, araştırmaların mikro düzeyde yoğunlaştığı/kaldığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme düzeyinde ve fonksiyonların gerçekleştirilmesi bağlamında araştırılmasına gösterilen gayretlerin, makro/ülke düzeyindeki araştırmalar için de gösterilmesi gerekli hale gelmiştir. Bu da beraberinde, İKY'de karşılaştırmalı çalışmaların önemini artırmaktadır. İKY'de karşılaştırmalı araştırmalar, değişik ülkelerdeki insan kaynakları yönetim uygulamalarını anlamayı ve açıklamayı amaçlayan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır.</p> <p>Bu çalışmada da öncelikle karşılaştırmalı İKY'ne ve onun ayrışmacı ve örtüşmeci görüşlerine değinilmiştir. Daha sonra ise, İKY'nin gelişim süreci içerisinde ortaya atılan İKY modelleri ayrışmacı görüşü savunan ve örtüşmeci görüşü savunan İKY modelleri olarak sınıflandırılmıştır. Örtüşmeci görüşü savunan modeller içerisinde Brewster modeli Azerbaycan'da İKY uygulamalarının araştırılması için en uygun model olarak seçilmiştir. Sonraki aşamada ayrışmacı görüşü savunan modellerden biri olan, Brewster modelinin araştırma modeli olarak seçilmesinin sebepleri açıklanmıştır. Ancak bunun da belirtilmesi gerekiyor ki araştırmada, Brewster modelinde yer almayan alt faktörler konusunda diğer ayrışmacı görüşü savunan modellerden de yararlanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise, Brewster modelinde yer alan faktörler çerçevesinde Azerbaycan'da İKY uygulamaları incelenmiştir. Önce anket aracılığı ile modelde yer alan örgütsel faktörlerin (örgütsel strateji ve İKY stratejileri, İKY fonksiyonları) Azerbaycan'daki işletmelerde uygulama durumu incelenmiş, eksiklikler tespit edilmiş ve bu uygulamaların daha iyi düzeyde gerçekleştirilebilmesi için önerilerde bulunulmuştur. Daha sonra ise araştırma modelinin çevresel faktörleri çerçevesinde Azerbaycan'daki işletmelerde İKY uygulamalarının şekillenmesinde etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Karşılaştırmalı İKY, ayrışmacı görüş, örtüşmeci görüş, İKY modelleri	

Title of Thesis: Human Resource Management in Azerbaijan: Settlement in National Level	
Author: Rakif KASIMOV	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Cemal SEZER
Date: 19.08.2011	Nu. of Page: x (pre text)+209 (main body)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
<p>In the field of Human Resource Management, models erstwhile propounded as universal and were thinking best perceptions, become disputable issue how it's true and acceptable nowadays. Researches show that different HRM models, was effected by different specifications of different countries and themselves become different. Its present the need of research human resource management in the national level. Despite the fact that this need was indicated by many authors, researches were intensify/fail in micro level. The efforts signified in the researches of human resource management in the business level and implementation of functions must signify in macro/national level researches. Therefore comparative HRM studies have become significant. Comparative HRM studies can be defined as practices in HRM aiming to understand and explain in various countries.</p> <p>In this study comparative HRM and its "convergence" and "divergence" views are described firstly. Later, "HRM Models" were classified as "convergence" and "divergence" models of HRM. Afterwards, Brewster Model picked out, because of its convenience to research HRM practices in Azerbaijan, in divergence models of HRM. In the next stage, the reasons of choosing Brewster Model as a research model are explained. But we must state that, research was benefited from the other divergence models, in the sub factors which were not indicated in Brewster model. In the empirical part of research, Azerbaijani firms were investigating in the framework of Brewster Model through HRM practices. As data gathering method of study firstly questionnaire technique was used to evaluate organizational factors (organizational strategy and HRM strategy, HRM functions) of model. Thus deficiencies of practices were determined and the best practices suggestions were given. After that, in the framework of environmental factors of research model, it was attempted to determine the factors that effect formation of HRM practices in Azerbaijan firms.</p>	
Keywords: Comparative HRM, divergence, convergence, HRM models	

GİRİŞ

“Her ülkenin İKY uygulamaları farklıdır”, çünkü her bir ülkede İKY uygulamalarını etkileyen ekonomik, sosyal, politik, kültürel faktörler farklıdır (Remer, 1986; Akt: Brewster, 1993). Ama ister İKY kitaplarında olsun, isterse de konu ile ilgili araştırmalarda bu gerçek birçok zaman göz ardı edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi alanında evrensel olduğu ileri sürülen ve bir zamanlar üzerinde hemfikir olunan anlayış, yaklaşım ve uygulamaların günümüzde ne kadar doğru ve geçerli olduğu tartışmalı bir konu haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar, çeşitli insan kaynakları yönetimi modellerinin uygulandıkları ülkelerin farklı özelliklerinden etkilendiğini ve kendilerinin de farklılaştığını göstermektedir. Bu ise, insan kaynakları yönetiminin ülke düzeyinde araştırılmaya muhtaç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ihtiyacın birçok yazar tarafından vurgulanmasına karşın, araştırmaların mikro düzeyde yoğunlaştığı/ kaldığı görülmektedir.

İKY'nin, felsefi köklerini, Avrupa'daki sosyal yaşamdan, çalışma ilişkilerinden, kümülatif entelektüel birikimden aldığı ve oluşumunu ABD'de tamamladığı ileri sürülmektedir. İKY'nin tohumu Avrupa'da toprağa atılmış, ABD'de filiz vermiştir (Orhan, 2010). Bu sebepten de, İKY yönetimi uygulamaları Amerikan temellidir: günümüzde de hala araştırmacılar ve uygulamacılar için gelişmelerin kaynağı Amerika Birleşik Devletleri'dir (Brewster, 2007). Bunun sonucu olarak, İKY'nin gelişim süresince geliştirilen modellerin birçoğu Anglo-Sakson temellidir. İKY disiplininin gelişiminin başlangıç aşamasında bu kaçınılmaz olsa da, gelinen aşamada Anglo-Sakson modeller sorgulanmaktadır. Artık, Anglo-Sakson modellerin farklı ulusal bağlamlara uygunluğunun değerlendirilmesi gerekmektedir (Murray vd., 1975). Bu çalışmada söz konusu gerçeklerden hareketle, Azerbaycan'da ulusal özelliklere uygun bir insan kaynakları modelinin oluşup oluşmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, Azerbaycan'daki işletmelerde İKY uygulamalarının bir resmini çekerek Azerbaycan'da ulusal özelliklere uygun bir insan kaynakları modelinden bahsedilip bahsedilemeyeceğini ortaya koymaktır.

Çalışmanın Amacı

Bilindiği gibi her yönetsel uygulama, içinde bulunduğu kültürel ve ekonomik şartlardan etkilenir ve bunları belli bir düzeyde etkiler. Bağımsızlığını 1991 yılının 18 Ekimi'nde kazanmış ve sosyalist sistemden kapitalist sisteme geçiş döneminde yaşayan Azerbaycan'da birçok işletme uygulamaları gibi İKY uygulamaları da yenidir. Dönüşüm ekonomilerinin piyasa şartlarına uyum sağlaması ise belli bir süre ve süreci gerektirmektedir. Örgütlerin iş yapma biçim ve uygulamalarını değiştirmeleri ve yeni şartlara uyum sağlayabilmeleri için içinde buldukları mikro, makro (ulusal) ve uluslararası şartları değerlendirmeleri gerekmektedir. İKY uygulamaları özetinde tartışıldığında ise, daha önce merkezi planlama geleneğine sahip bir ülkenin rekabetçi bir anlayışa geçişinde sorun yaşanacağı açıktır. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için öncelikle mikro ve ulusal düzeyde durum tespiti yapılması ve sonrasında da geçişin sorunsuz yaşanması için bazı düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Bu çerçevede bu çalışmada genel hatlarıyla aşağıdaki soruların cevapları aranacaktır:

1. İKY uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasının mantığı nedir ve İKY'nin ulusal düzeyde araştırılmasında hangi modeller kullanılmıştır?
2. Dönüşüm ekonomisi olan Azerbaycan'da İKY uygulamalarını değerlendirmeye en uygun model hangisidir?
3. Araştırma modeli çerçevesinde Azerbaycan'da İKY uygulamalarının fonksiyonlar bazında genel görünümü nedir? veya Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde İKY fonksiyonlarının uygulanması nasıl gerçekleştirilmektedir?
4. Belirlenen model çerçevesinde Azerbaycan'da İKY uygulamalarının şekillenmesinde makro düzeyde etkili olan çevresel faktörler nelerdir?
5. Azerbaycan'daki işletmelerde sahiplik yapısı, işgören sayısı, sektör ve kuruluş yılı itibariyle işletmelerin İKY uygulamaları arasında bir fark var mıdır?

Bu sorular bir bütün olarak cevaplanabildiği ölçüde Azerbaycan'da İKY uygulamalarının genel görünümü hakkında bir düşünceye ulaşmaya yardımcı olacaktır.

Çalışmanın İçeriği

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasının mantığı üzerinde durulmaktadır. Daha açıklayıcı bir ifadeyle İKY'nin ulusal düzeyde araştırılmasına ihtiyaç var mı? Varsa bu ihtiyacın sebepleri nelerdir? Amerika'da ve ya Avrupa'da geliştirilen İKY modelleri diğer ülkelerde de uygulanamaz mı? Farklı ülkelerdeki İKY uygulamaları bir birilerine benzeşiyor mu? Yoksa her ülkenin kendine özgü özellikleri, İKY uygulamalarını farklılaştırıyor mu? sorularının cevapları aranmaktadır. Bu soruları cevaplayabilmek amacıyla öncelikle İKY'deki karşılaştırmalı çalışmalara değinilmekte ve bu çalışmalardan hareketle İKY'de ayrışmacı ve örtüşmeci görüş değerlendirilmektedir. Birinci aşamada, İKY uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasının mantığı üzerinde durularak, yönetim tarzlarının ekonomik zorlamalar, yaşanan benzer endüstrileşme süreçleri ve küreselleşme ile birlikte gittikçe birbirine benzeyeceğini iddia eden örtüşme görüşü ve bu görüşün teorik dayanakları değerlendirilmektedir. Daha sonra ise çalışmamızın hareket noktasını da oluşturan, yönetim tarzları arasındaki farklılıkların kültürel ve kurumsal zorlamalara bağlı olarak hiçbir zaman kaybolmayacağını iddia eden ayrışmacı görüşün teorik dayanakları değerlendirilmektedir. Bu değerlemelerden sonra İKY'nin tarihsel gelişim sürecinde ortaya atılan İKY modelleri ele alınmaktadır.

İKY uygulamalarının ulusal düzeylerde araştırılmasına çok büyük ihtiyaç olmasına ve bu ihtiyacın birçok yazar tarafından vurgulanmasına rağmen İKY modelleri örtüşmeci ve ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri şeklinde bir sınıflandırmaya tabii tutulmamaktadır. Bu durum literatürde var olan bir eksiklik olarak tespit edilmiş ve belirlenen temel ölçütler çerçevesinde İKY modelleri örtüşmeci görüşü savunan İKY modelleri ve ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri şeklinde sınıflandırmaya tabii tutularak bu modellerin ulusal modellere doğru nasıl bir değişim gösterdiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Bölümün ilerleyen kısmında Japonya, Kore ve Çin'deki İKY uygulamaları Asya grubu; Almanya, Fransa, İtalya'daki İKY uygulamaları Avrupa grubu; ABD ve İngiltere'deki İKY uygulamaları ise Anglo-Sakson grubu olarak ele alınmaktadır. Bu gruplardaki İKY uygulamaları ikincil veriler kullanılarak

karşılaştırılmakta ve aralarındaki farklılıklar ile benzerlikler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, “Azerbaycan’da İKY uygulamaları ulusal düzeyde nasıl değerlendirilebilir” sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu soruyu cevaplamaya teorik temel oluşturmak amacıyla, çalışmanın birinci bölümünde İKY uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasının mantığı üzerinde durulmuş ve İKY tarihsel gelişim süreci içerisinde ortaya atılmış İKY modelleri örtüşmeci görüşü savunan ve ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri olarak iki grup şeklinde sınıflandırılmıştı. Örtüşmeci görüşü savunan İKY modelleri genellikle örgüt stratejisi ve İKY stratejileri arasındaki ilişkilere odaklanıp, evrenselliği vurgulamakta, ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri ise farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının farklı olduğu ve bu ülkelerdeki çevresel faktörlerin İKY uygulamalarını etkilediği iddiasını savunmaktadırlar. Çalışmanın birinci bölümü sonucunda ortaya çıkan bu gerçekten hareketle, Azerbaycan’da ulusal düzeyde İKY uygulamalarının ayrışmacı görüşü savunan İKY modellerinden birini seçmekle değerlendirilmesinin daha uygun olacağı kararlaştırılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde ayrışmacı görüşü savunan modeller içerisinde Hendry and Petiggrew, (1990) tarafından geliştirilen Warwick İKY modeli, Brewster (1995) tarafından geliştirilen İKY’nin Avrupa modeli, Sparrow (1995) tarafından geliştirilen Avrupa İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli, Budhwar ve Sparrow (2002) tarafından ortaya atılmış İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli, Budhwar ve Debrah (2001) tarafından geliştirilen İKY Politika ve Uygulamalarını Belirleyen Bağlamsal Faktörler Modeli ve Murray (1976) tarafından geliştirilmiş İKY’ni Analiz Etmek İçin Karşılaştırmalı Çerçeve Modeli ele alınıp temel özellikleri hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

Bu modeller içerisinde Brewster (1995)’in İKY’nin Avrupa modeli araştırma modeli olarak seçilmiştir. Bu modeller içerisinde araştırma modeli seçilirken modelin en temel kriter olarak, İKY fonksiyonlarını ve bu fonksiyonları etkileyen çevresel faktörleri ele almasına dikkat edilmiştir. Seçilen modelin Azerbaycan’da İKY uygulamalarını değerlendirmeye en uygun model olması da diğer temel kriter olmuştur. Nitekim Araştırma modeli olarak seçilmiş Brewster modelinin iki tarafı vardır. Modelin bir

tarafında İKY uygulamalarını etkileyen örgütsel faktörler yer alırken, diğer tarafında İKY uygulamalarının etkileyen çevresel faktörlere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde farklı ülkelerde İKY uygulamalarının nasıl araştırıldığı ile ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra, Brewster modelinin ortaya çıkışı, gelişimi, diğer ayrışmacı görüşü savunan modellerin değil, Brewster modelinin araştırma modeli olarak seçilmesinin sebepleri üzerinde durulacaktır. Bölümün ilerleyen kısmında Brewster modelinin ele aldığı çevresel ve örgütsel faktörler hakkında bilgi verilecektir. Araştırma modelinin eksikliklerini gidermek için birinci bölümde ele alınan ayrışmacı görüşü savunan modellerden yararlanılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, araştırma modelinin örgütsel faktörleri çerçevesinde, Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde İKY uygulamalarının fonksiyonlar bazında genel görünümü çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinin İKY uygulamaları üzerinde etkili olduğu düşüncesi ile ele aldığı örgütsel faktörler aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel strateji ve İKY stratejisi arasındaki ilişkiler,
- İş analizi ve İK planlama uygulamaları,
- Eleman temini ve seçme uygulamaları,
- İnsan kaynakları geliştirme uygulamaları (eğitim ve kariyer yönetimi),
- Performans değerlendirme uygulamaları,
- Ücret ve ödeme uygulamaları,
- İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim.

Azerbaycan'daki işletmelerde İKY uygulamaları Brewster modelinde yer alan örgütsel faktörler dikkate alınarak hazırlanan anket aracılığı ile değerlendirilerek bu uygulamaların genel görünümü ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Ayrıca, araştırma modelinin çevresel faktörleri çerçevesinde hazırlanan ve İKY yöneticilerine yapılan mülakatlar aracılığı ile araştırma modelinde yer alan çevresel faktörlerin Azerbaycan'da İKY uygulamaları üzerindeki etkisi tartışılmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmanın amaçlarından da anlaşılacağı üzere araştırma esas itibarıyla tanımlayıcı bir araştırmadır. Diğer bir ifadeyle, Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde İKY uygulamalarının fonksiyonlar ve bu fonksiyonları etkileyen çevresel faktörler bağlamında durumunu ortaya koymaya yöneliktir.

Çalışmanın uygulama kısmında anket ve mülakat yöntemlerinden yararlanılmıştır. Örgütsel faktörleri değerlendirmek için anket yönteminden yararlanılırken, çevresel faktörlerin değerlendirilmesinde mülakat yönteminden yararlanılmıştır.

Anket uygulaması e-posta ve yüz-yüze görüşme yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir. Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de faaliyet gösteren Türk Sanayici ve İşadamları Beynelhalk Cemiyeti (TUSİAB) ve Azerbaycan Türkiye İş Adamları Birliği (ATİB) listesinde yer alan 293 işletmeye e-posta yoluyla Azerbaycan'daki İşletmelerde İKY Uygulamalarını Değerlendirme Anketi gönderilmiş ve İKY bölüm yöneticilerinin bu anketleri cevaplamaları istenmiştir. 293 işletmeden 75 işletmenin İKY yöneticisi e-posta yöntemi ile anketi yanıtlayarak araştırmaya katılmıştır. Bu sayının yeterli olmadığı, bu listelerde yer alan işletmelerin genellikle yabancı sermaye ile kurulmuş işletmeler olduğu ve Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmeleri temsil kabiliyetinin düşük olduğu düşünülerek, Bakü'de faaliyet gösteren ve yerli sermaye ile kurulmuş işletmelerin İKY yöneticilerinden randevu talebinde bulunulmuştur. Bu girişimler sonucu, daha 41 işletmenin İKY yöneticisi yüz yüze görüşme yöntemi ile anketi cevaplayarak araştırmaya katılmıştır. Bu anketlerle araştırmada ulaşılan toplam işletme sayısı 116 olmuştur.

Anket uygulamasının yüz-yüze görüşme yöntemi ile yapıldığı 41 işletmenin İKY bölüm yöneticisine, anket uygulamasından sonra Azerbaycan'daki işletmelerde İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde etkili olan çevresel faktörlerin tespiti amacıyla mülakat soruları sorularak İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde etkili olan çevresel faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Zamanlarının kısıtlı olduğu ve soruların zaman alıcı olduğu gerekçesiyle ankete katılan müdüründen sadece 36 tanesi anket uygulamasından sonra yapılan mülakata katılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Azerbaycan, eski Sovyetler Birliği ülkeleri içerisinde yer alan ve bu ülkeler içerisinde bağımsızlığını elde etmesi ile birlikte serbest pazar ekonomisine geçişi başlatan bir Türk Cumhuriyetidir.

Azerbaycan'ın yetmiş yıl içinde bulunduğu Sovyet Sistemi, tüm konularda olduğu gibi, işletmecilik alanında da merkezi bir kumanda mekanizmasına sahipti. Sistem içerisinde yer alan ülkeler ve işletmeler merkezden gelen emir ve direktifleri yerine getirmekle sorumlu tutuluyor, bu işlemlerin sonuçlarından hiç bir şekilde etkilenmiyordu. Bu yapı içinde yetişen ve şekillenen organizasyonların, tamamen farklı yeni bir sisteme geçmesi de kolay olmayacaktı. Birtakım farklı sorunlar ortaya çıkabilecekti. Azerbaycan bu sorunları yaşamakla birlikte, serbest piyasa sistemine geçme azmini ve kararlılığını diğer tüm konularda olduğu gibi, işletmecilik alanında da göstermiştir. Bu çalışmanın önemi de Azerbaycan'da İKY uygulamalarının değerlendirilmesi ve bu alandaki gelişmeleri ortaya koymakta yatmaktadır.

Araştırmada aşağıdaki katkıların yapılması düşünülmektedir:

- Birincisi, literatür incelemesi yapılarak İKY uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasının mantığı üzerinde durulacak ve İKY'de ayrışmacı ve örtüşmeci görüşlerin temel dayanakları araştırılacaktır.
- İkincisi, ayrışmacı görüşü savunan modeller içerisinde Azerbaycan'da İKY uygulamalarının değerlendirilmesi için bir model seçilmeye çalışılacaktır.
- Araştırmanın üçüncü katkısının ise, metodolojik bakımdan olması beklenmektedir. Araştırmada hem nitel, hem de nicel veri toplama ve analiz yöntemleri birlikte kullanılacaktır. Böylece tek bir veri toplama ve analiz yönteminin ortaya çıkaracağı riskler ortadan kaldırılmaya çalışılacaktır.
- Araştırmanın alan çalışması bağlamında da önemli bir katkısı olacağı beklenmektedir. Şöyle ki, Azerbaycan'da İKY uygulamalarının şekillenmesinde etkili olan çevresel faktörler ve Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde başlıca İKY fonksiyonlarının uygulanması sırasında ne gibi problemlerin ortaya çıktığı araştırılacaktır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak örgütlerdeki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan araştırmaların da tanımlanmasını ve kapsamının oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bu gerçekleri göz önüne aldığımızda, çalışmada karşılaşılan sınırlılıkları hepsini belirtilemesek de en önemli sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada Azerbaycan'da İKY uygulamaları ayrışmacı görüşü savunan belli bir model (Brewster) çerçevesinde ele alınmaktadır. Tabii ki bu model Azerbaycan'da İKY uygulamalarını kendi faktörleri çerçevesinde açıklayabilecektir.
2. Bu araştırma Azerbaycan'ın başkenti olan Bakû'de faaliyet gösteren ve Azerbaycan Türk Sanayici ve İş adamları Beynelhalk Cemiyeti'ne (TUSİAB) üye işletmeler listesinde yer alan 293 işletmeden 75 işletmeyi ve bu listede yer almayan 41 yerel işletmeyi kapsamaktadır. Azerbaycan'da İKY fonksiyonlarını tam anlamıyla uygulayabilecek işletmelerin, büyük ve orta ölçekli işletmeler olabileceği düşüncesinden hareketle Bakû'de faaliyet gösteren TUSİAB ve ATİB'in listesinde yer alan büyük ve orta ölçekli işletmeler seçilmiştir. Araştırma kapsamına alınacak işletmelerden elde edilen bulguları bütün işletmelere genellemek doğru olmayabilir.
3. Araştırma sırasından elde edilen veriler 2010 yılı ve 2011 yılı ilk yarısında toplanmıştır. Bu verilerin sonraki yıllarda gelişme gösterebileceği unutulmamalıdır.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ULUSAL DÜZEYDE ARAŞTIRILMASININ MANTIĞI

1.1. Karşılaştırmalı İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasının mantığı bizi İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki karşılaştırmalı araştırmalara yönlendirmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki karşılaştırmalı araştırmalar, farklı ülkelerde insan kaynaklarının yönetimindeki farklılıkları anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Brewster, 2007).

Daha açık bir ifadeyle, karşılaştırmalı insan kaynakları yönetimi, şu sorulara cevap aramaktadır (Budhwar ve Debrah; 2001):

- i. Değişik ülkelerde geçerli olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılık ve benzerlikleri var mıdır, varsa nelerdir? bu farklılık ve benzerliklerin kaynakları/kökünü nelerdir?
- ii. Kültür, eğitim sistemi, devlet politikası vb. milli faktörlerin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri nedir?
- iii. Bir ülkenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ulusal düzey bağlamında başka ülkelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla benzeşmeli mi yoksa ayrışmalı mıdır?
- iv. Kuzey Amerika ve Avrupa'da geliştirilen insan kaynakları yönetimi yaklaşım ve uygulamalarının başka ülkeler tarafından kabul edilebilir yönleri nelerdir?

Karşılaştırmalı yönetim disiplini, 1950'li yılların ilk yarısından itibaren yönetim olgusuna ilişkin farklılık ve benzerliklerinin hem belirlenmesi, hem de hangi kaynaklardan beslendiklerinin açıklanması konusunda bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır (Taş, 2007: 12).

İKY'deki karşılaştırmalı çalışmalar ise 1975'lerden sonraki yıllarda gelişme göstermeye başlamıştır. Murray vd.'leri (1975) "Personel Yönetimini Karşılaştırmalı Analiz Edebilmek İçin Bir Çerçeve" adlı makalesiyle karşılaştırmalı İKY çalışmalarının bir anlamda temelini atmışlardır. Personel yönetimi uygulamalarını karşılaştırmalı olarak analiz edebilecek bir çerçeve sunmaya çalışan araştırmada amaç, kültürel farklılıkların İKY politika ve uygulamaları üzerindeki etkisini sistematik olarak analiz edebilmek ve

niye tek “en iyi Amerikan uygulamasının” farklı kültürlerde yeniden değerlendirilmesi veya tümüyle vazgeçilmesi gerektiğini göstermek olmuştur.

Karşılaştırmalı ve uluslararası İKY konusuna diğer bir değerli katkı Hofstede (1983) tarafından “Örgütsel teori ve uygulamaların kültürel bağlamı” adlı çalışmasıyla yapılmıştır. Bu çalışmasında Hofstede İKY’nin kültürel bağımlı olduğunu ileri sürmektedir.

İKY’nin evrensel bir modelinin olmadığı düşüncesi Pieper’in (1990) “İnsan Kaynakları Yönetimi: Uluslararası Karşılaştırma” adlı çalışmasıyla daha da güçlenmiş ve karşılaştırmalı İKY çalışmalarının önemi daha da belirginleşmiştir. Bu çalışmasında sanayileşmiş batı ülkelerinin ve az gelişmiş doğu ülkelerinin İKY modellerini bir araya toplayan yazar bu modeller arasında büyük farklılıklar olduğunu önemle vurgulamaktadır.

Begin (1992) ise karşılaştırmalı İKY’ni analiz edebilecek bir sistem perspektifi geliştirmiştir. Böylece karşılaştırmalı İKY çalışmalarında, farklı değişiklikleri açıklamaya yarayacak bir çerçeve sunmaya ve İKY sisteminin temel sınırlarını çizmeye çalışmıştır.

Sonraki yıllarda Boxall’ın (1995) “Karşılaştırmalı İnsan Kaynakları Yönetimi Teorisini İnşa Etmek” adlı çalışması karşılaştırmalı İKY literatürüne büyük katkı sağlamıştır. Boxall çalışmasında uluslararası İKY ile karşılaştırmalı İKY’nin bir birinden ayrılması gerektiğini vurgulamakta ve karşılaştırmalı İKY’ni; farklı İKY fonksiyonlarının farklı ulusal sınırlarda nasıl uygulandığını açıklamaya çalışmaktadır.

Brewster (1993 (a); 1995) ve arkadaşları da hem Grandfield hem de Avrupa İKY hakkındaki çalışmaları ile karşılaştırmalı ve uluslararası İKY literatürüne büyük katkı sağlamıştır. “İnsan Kaynakları Yönetiminin “Avrupa” Modelinin Geliştirilmesi” adlı çalışmasıyla Brewster örgütsel özerkliğin Avrupa’da Amerikan işletmelerindeki gibi olmadığını ve bunun da İKY uygulamalarına etkisinin çok farklı olduğunu belirtmektedir.

Karşılaştırmalı İKY literatürünü incelediğimiz zaman farklı yazarların farklı çevresel faktörlere vurgu yaptıkları görülmektedir. Tüm yazarlar tarafından yapılan ortak vurgu ise, farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının farklı olduğu şeklindedir. Bu

yazarlara göre, ülkelerin kültürleri farklıdır. Farklı ülkelerdeki işletmeler farklı eğitim düzeyi ve becerideki işgücü ile farklı ekonomik koşullarda, farklı hukuki, sosyal ve politik çerçevede faaliyet göstermektedirler (Harris vd., 2003). Kaldı ki, yıllar geçtikçe uluslararası şirketlerin de küresel yaklaşım çalışmaları yanında her ülkeye özgü yerel yaklaşım çalışmalarına önem vermesi bunu göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimini bir elbiseye benzetecek olursak, hiç bir firma için hazır giyimin olmayacağını söylemek mümkündür. Her şirketin farklı bir beden yapısı vardır ve buna göre bir butik çalışma yapmak gerekmektedir (Selçuklu, 2005).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ayrışmacı ve Örtüşmeci Görüşler

Globalleşme ile karşı karşıya kalan işletmeler global ve yerel İKY uygulama ve politikaları arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar. Bu durum hem ulusal hemde uluslararası faaliyet gösteren işletmeler için çok kritik bir önem taşımaktadır. Bazı işletmeler İKY uygulamalarında standardizasyona gitmeyi amaçlarken, diğer taraftan İK politikalarının tasarımında ulusal kültürel farklılıkları göz önüne almaya mecbur olmaktadır (Kochan vd., 2003).

İKY uygulamalarında farklılık ve benzerliklerinin kaynaklarının neler olabileceği bizi İKY’deki iki temel görüşe götürmektedir. Bunlar ayrışmacı ve örtüşmeci görüşlerdir (Harris vd., 2003).

İKY’nin örtüşmeci ve ayrışmacı açılarından araştırılmasının gerekliliği son yıllarda yapılan araştırmalarda açıkça ortaya çıkmıştır. Boxall (1995) ayrışmacı araştırmaların gerekliliği vurgularken, bunun yanında örtüşmeci araştırmalara da ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır.

Örtüşmeci görüşü savunan araştırmacılar ülkeler arasında farklılıklar olmasına bakmayarak bu farklılıkların çok az olduğunu ve globalleşmenin artmaya başlaması ile beraber toplumların iş yapma usullerinin ve insan kaynaklarını yönetme biçimlerinin giderek birbirine benzediğini savunmaktadır. Ayrışmacı görüşü savunan araştırmacılar ise böyle bir benzeşmenin çok az olduğunu ve bunun aksine ülkelerin giderek daha da farklılaştıklarını ve hatta benzersiz hale geldiklerini iddia etmektedir (Poole, 1986).

Ekonomik, sosyal ve politik sistemlerde olası örtüşme eğilimleri hakkında araştırmalar o kadar da eski tarihe sahip değildir. İlk işaretleri Adams’ın 1955’de Karşılaştırmalı

Ekonomik Sistemler adlı makalesinde görmek mümkündür. Burada yazar modern ekonomik sistemlerin öğeleri arasında fonksiyonel bir ilişki var olduğunu belirtmektedir. Bu ilişkilerin her hangi bir ortak amacı gerçekleştirilmede sosyal yapıyı da ekonominin ihtiyaçlarına yönlendireceğini ve uluslararası sistemlerin ortak amaçları ve ihtiyaçları kendi içlerinde bir birilerine bağlı olduğu için ekonomilerin ve toplumların benzeşmesine rehberlik edeceğini ileri sürülmektedir. Adams'ı Aron, Buckingham, Sorokin, Drucker, Kerr Adams vd. izlemiştir. Bu yazarlar örtüşmenin aynı ortamlarda ortaya çıkmakla beraber hem de aynı şekillerde ortaya çıktığını savunmuşlardır (Skinner, 1976).

Örtüşme teorisine göre, ekonomik gelişme ve endüstrileşmenin zorlamaları aracılığı ile kültürel ve kurumsal farklılıklara rağmen işletmelerin ortak birer İKY uygulamalarına sahip olacağı ileri sürülmektedir (Child, 1981; Akt: Sparrow ve Jacson, 1994). Endüstrileşme ile birlikte işletmelerin organizasyon yapılarının formalizasyon, merkezileşme ve ortak işletme ve yönetim uygulamalarına ulaşacağını; biçimselleşme akabinde de tüm dünyadaki yönetim tarzlarının benzeşeceğini ifade etmektedir. Webber (1969), İKY uygulamalarına ilişkin homojenliğin ortak eğitim programları ve gelişen teknoloji tarafından kuvvetli bir şekilde etkilendiğini dile getirmektedir. Endüstrileşmiş ulusların teknolojik olarak da geliştiklerinden hareketle England ve Lee (1974), İKY uygulamalarının gittikçe birbirleri ile örtüşeceği varsayımının mantıklı olduğunu ifade etmişlerdir.

Bazı yazarlar insan kaynakları uygulamalarındaki örtüşmenin sebebinin piyasa temelli olduğunu vurgulamaktadır. Bu yazarlara göre gelişen teknoloji ve artan rekabet koşullarında her işletme en iyi İKY uygulamalarına yönelmek zorunda kalacak ki bu da evrensel model olan Amerikan modelidir (Harris vd., 2003). Günümüz araştırmacılarından bazıları da yaşanan küreselleşme olgusuna atıfta bulunarak, örtüşme senaryolarının yeni versiyonlarını dile getirmektedirler (Warner, 2003: 5).

Örtüşme teorisine göre, endüstrileşmekte olan uluslar batının kapitalist ülkeleri ile sık sık bağlantılar kurmakta ve batının serbest girişimci sistemini ve uygulamalarını örnek almaktadırlar. Bu nedenle, endüstrileşmekte olan ülkelerin İKY uygulamaları, batının pazar ekonomisi temelinde oluşan İKY uygulamalarına büyük bir hızla adapte olmaya çalışacaklardır (Dunphy, 1987). Örtüşme teorisini savunan araştırmacılara göre zaten

yaşanılan endüstrileşme süreci, endüstrileşmekte olan ülkelerin İKY uygulamalarını, endüstrileşen ülkelerin İKY uygulamalarına uymaya zorlamaktadır (Kordonsky, 1992).

Ayrışmacı görüşe göre ise, insan kaynakları uygulamaları üzerinde belirleyici olan unsur tek başına ekonomik ideoloji ile endüstrileşme süreci ve derecesi değil; ulusal kültürler, çevresel faktörler veya kurumsal uygulamalardır (Lincoln vd., 1978). Ayrışmacı görüşü savunan araştırmacılar, ulusal kültürün veya kurumsal uygulamaların benzersizliğine vurgu yapmışlardır. Bu görüşü savunan araştırmacılara göre İKY uygulamaları, ulusal sınırlar içerisinde diğer uluslardan farklılaşmaktadır. Brewster ve Tyson (1993); Brewster ve Larson (1991); Hofstede (1980) tarafından yapılmış olan çalışmalar kültürel farklılıkların İKY uygulamalarını ve yönetim değerlerini farklılaştırdıklarına dair çok kuvvetli kanıtlar ortaya koymuştur. Hofstede (1980), tarafından ortaya konulmuş olan sonuçlar kullanılarak yapılan çalışmalar, farklı ülkelerden yöneticilerin farklı değer ve davranışlardan oluşan bir kalıp sergilediklerini göstermektedir. Bu çalışmalar dışında birçok araştırmada kültürel inançlar ve kültürel değerlerin bireylerin çok derinlerine işlediğini, buna bağlı olarak batı tarzı endüstrileşmeye rağmen farklı İKY uygulamalarının var olacağını göstermektedir (Lincoln vd., 1978). Yine Laurent (1983), çok uluslu bir işletmede çalışan iş görenler arasında ortak yönetim uygulamaları ve prosedürlerin var olmasına rağmen, iş davranışlarının onların kendi kültürlerinden çok derin bir şekilde etkilenmiş olduklarını göstermektedir. Ancak, bu çalışmaların bulgularına bakarak ulusal kültürün İKY uygulamaları üzerinde tek ve baskın belirleyici olduğunu iddia etmek, benzer kültürel özelliklere sahip olan ülkelerdeki farklı İKY uygulamaları göz önüne alındığında pek doğru görünmemektedir.

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında İKY'nin gelişim sürecinde geliştirilen modeller hakkında literatür taraması yapılarak yazarlar tarafından yapılan farklı sınıflandırmalara yer verilecektir. Daha sonra ise İKY'nin gelişim sürecinde ortaya çıkan İKY modelleri örtüşmecî görüşü savunan İKY modelleri ve ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri şeklinde sınıflandırılacaktır. Bu modellerin nasıl ulusal modellere doğru değişim gösterdiği açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Literatürde İKY modellerinin çeşitli şekillerde sınıflandırıldıkları görülmektedir. Bu sınıflandırmalarda dikkati çeken önemli bir husus sınıflandırmalar yapılırken aynı okul, yaklaşım ve ya modele çeşitli yazarlar tarafından farklı adlar verilmesidir. Örneğin; aynı model Harvard modeli, Harvard okulu yaklaşımı, Esnek İKY modeli, İKY'nin Esnek varyantı gibi çeşitli şekillerde adlarla literatürde yer almaktadır. Yazındaki bu karışıklık Coşkun'un (2009) İKY'nin "teorik tartışmalar" açısından yavan ve karışık bir görünüm sergilediği düşüncesini desteklemektedir. Çeşitli yazarlar tarafından yapılan sınıflandırmalardan bazıları aşağıdaki şekildedir;

Brabet (1993) Avrupa ülkelerinde benimsenen üç farklı İKY modeli olduğunu belirterek, bu modelleri "ideal tipler" olarak adlandırmaktadır. Bu modeller: (a) Araçsal model, (b)Yönetmelik hakemlik modeli, (c) Çelişkiler yönetimi modelleridir (Akt. Aykaç, 1999: 43).

Sparrow ve Hiltrop'un (1994) ise, yaptıkları kapsamlı bir çalışma ile İKY modellerini Anglo-Sakson Modeller ve Avrupa İKY Modelleri diye iki grup şeklinde sınıflandırdıkları görülmektedir. Anglo-Sakson modeller grubu içerisinde, Michigan ve New York okulları yaklaşımı, Harvard okulu yaklaşımı, Warwick okulu yaklaşımı ve Schuler okulu yaklaşımları ele alınmıştır. Avrupa İKY modelleri grubu içerisinde ise Paternalist model, Mekanist model, İnsan ilişkileri modeli, Bürokratik model ve Katılımcı model yer almaktadır (Akt. Aykaç, 1999: 46).

Budwar ve Debrah'ın (2001) İKY modellerini Stratejik uyum ve katı İKY varyantı, İKY'nin Esnek varyantı, Warwick modeli, 5-P Modeli ve Avrupa İKY modeli şeklinde sınıflandırdıkları görülmektedir. Bir diğer çalışmada ise İKY modelleri Harvard modeli, Michigan modeli, Guest modeli ve Seçim modeli şeklinde sınıflandırılmıştır (Ivo, 2006).

Çakır (1999; 2001) ise İKY modellerini Amerikan ve Avrupa İKY modelleri şeklinde sınıflandırmıştır. Yazar Amerikan İKY modelleri içerisinde Eşleme Modelleri, onun da içerisinde Michigan modeli ve New York modellerini ve Harvard modeli ele almaktadır. Avrupa İKY modelleri içerisinde ise Uyarlanmış Harvard modeli, Brewster modellerini, Clark ve Mallory modelini ele almıştır.

Argon ve Eren'in (2004) ise İKY yaklaşımlarını hiçbir sınıflandırmaya tabii tutmadan; Michigan ve New York okulları yaklaşımı, Harvard okulu yaklaşımı, Guest'in insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, Storey'in insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, Warwick okulu yaklaşımı, Schuler okulu yaklaşımı, Armstrong'un insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, Werther ve Davis'in insan kaynakları yönetimi modeli, De Cenzo ve Robbins'in insan kaynakları yönetimi yaklaşımı şeklinde rastgele ele aldıkları görülmektedir.

Bu çalışmada literatürdeki bu karışıklığa açıklık getirmek amacıyla İKY modelleri ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri ve örtüşmeci görüşü savunan İKY modelleri şeklinde bir sınıflandırmaya tabii tutulmuştur. Yukarıda da kısaca değindiğimiz gibi, karşılaştırmalı İKY ve İKY'de ayrışmacı görüşün ve dolayısıyla İKY uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasının gereği her geçen gün artmaktadır. Bu ihtiyacın birçok yazar tarafından vurgulanmasına bakmayarak (Sparrow, 1995; Brewster, 1995; Budhwar ve Debrah 2001; Budhwar ve Sparrow, 2002) İKY modellerinin örtüşmeci ve ayrışmacı İKY modelleri şeklinde sınıflandırılmaması bir eksiklik olarak görülmüştür. Çalışmamızın bundan sonraki kısmında İKY'nin tarihsel gelişim süreci içerisinde ortaya atılan belli başlı İKY modelleri örtüşmeci görüşü savunan İKY modelleri ve ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri şeklinde sınıflandırılacaktır. Böyle bir sınıflandırma Azerbaycan'da İKY uygulamalarının ulusal düzeyde tartışılması içinde bize temel teşkil edecektir.

Çalışmanın bu aşamasında “ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri” ve “örtüşmeci görüşü savunan İKY modelleri” ayırımında dikkate alınan temel ölçütlerin neler olduğunu ortaya koymakta yarar vardır. Bu temel ölçütler; modellerin temel odak noktaları, evrenselliği savunup savunmadıkları ve çevresel faktörlere yer verip vermemesi şeklinde belirlenmiştir.

Örtüşmeci görüşü savunan modellerin en temel odak noktaları, İKY ve örgütsel strateji arasındaki ilişkidir. Yani bu modellere göre İKY örgütsel stratejinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabildiği kadarıyla başarılı olur. Örtüşmeci görüşü savunan İKY modellerinin savundukları temel iddia ise, bu modellerin birer evrensel reçete olduklarıdır. Başka bir ifadeyle, bu modelleri geliştiren okullar ve ya yazarlar bu modelleri dünyanın her yerinde uygulamakla İKY uygulamalarında başarı

sağlanabileceğini savunmaktadırlar. Örtüşmeci görüşü savunan modellerin bir diğer özelliği ise bu modellerde, İKY'nin gerçekleştirilmesinde etkili olan çevresel faktörler ya hiç ele alınmıyor ya da ele alınsa bile bu faktörlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi hakkında hiçbir açıklama yapılmamasıdır. Başka bir anlatımla bu görüşü savunan modellerde İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde çevresel faktörler bir belirleyici olarak görülmemektedir.

Ayrışmacı görüşü savunan İKY modellerinin temel odak noktaları ise, çeşitli çevresel faktörlerin (uluslararası, ulusal, ulusal İKY faktörlerinin vs.) İKY uygulamaları üzerinde etkili olduğu ve İKY'nin başarı sağlayabilmesi için bu faktörleri dikkate alması gerektiğidir. Ayrışmacı görüşü savunan İKY modellerinin savundukları temel iddia ise, belli bir ülkede/bağlamda geliştirilen (çoğunlukla Amerika'da) İKY modellerin ayrı ülkelerde/bağlamlarda farklı sonuçlar verebileceği şeklindedir.

1.4. Örtüşmeci Görüşü Savunan İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Yukarıdaki belirlenen temel ölçütler çerçevesinde örtüşmeci görüşü savunan İKY modellerini ve ele aldıkları konuları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

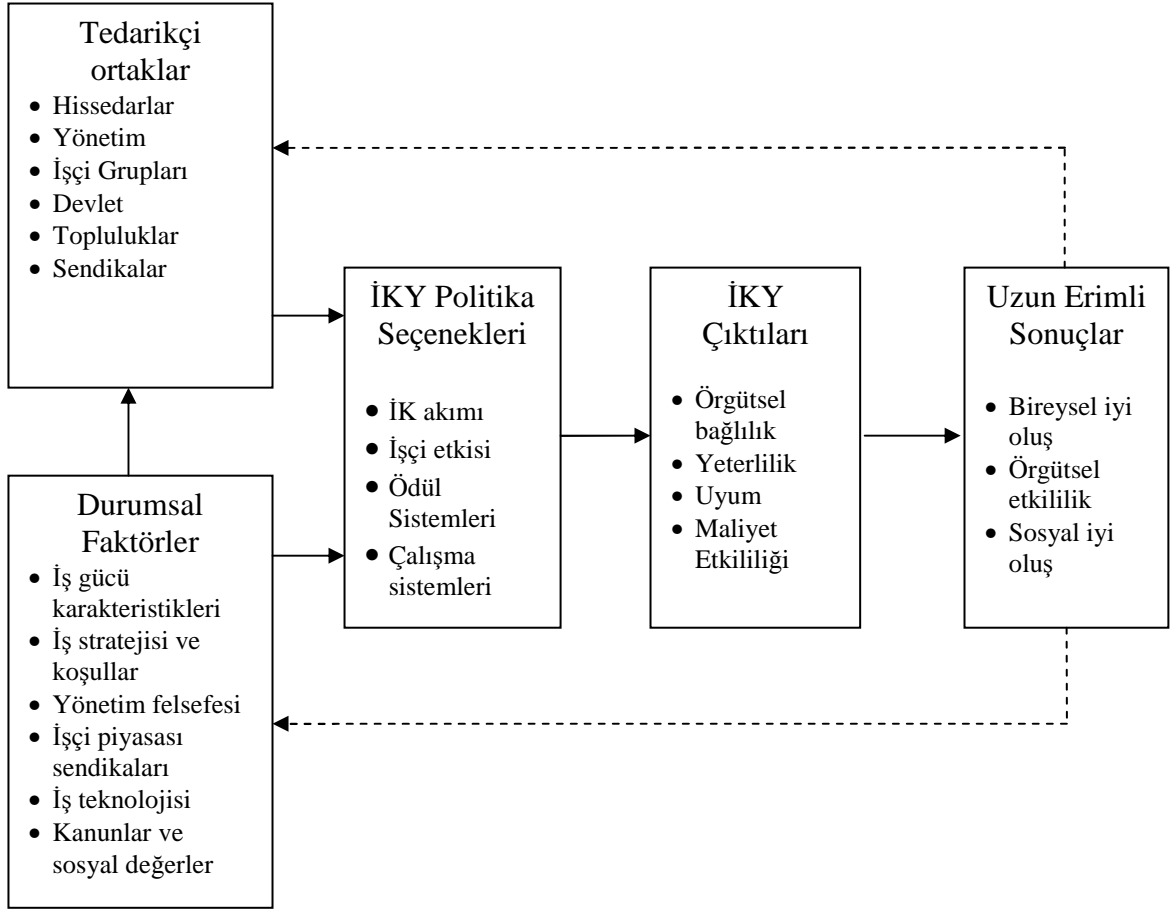
➤ Harvard Modeli

Harvard modeli Beer vd.'leri (1984) tarafından ortaya konulmuştur. Eşleştirme modeli ile karşılaştırıldığında, model insan kaynaklarının “insan” yönüne vurgu yapmakta ve daha çok işveren-işgören ilişkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yüzden de model “esnek” (soft) İKY modeli olarak da adlandırılmaktadır. Model değişik paydaşların (örneğin; hissedarlar, yönetim, işçi grupları, devlet, topluluklar ve sendikalar) organizasyondaki çıkarlarını ve bu çıkarların örgütsel amaçlarla ilişkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır (Budhwar ve Debrah, 2001).

Bu modelde örgütün çeşitli kademelerinde bulunan yöneticiler, bir şirketin hissedarları gibi ele alınmakta; yöneticilerin çeşitli personel grupları, hükümet yetkilileri, sendikalar ve toplumun değişik kesimleriyle uyumlu ilişkiler kurmaları, İKY'nin temel görevleri olarak değerlendirilmektedir (Aykaç, 1999: 48). Bu temel sayıtlıdan hareketle ortaya konan ve alan yazınında “Harvard Haritası” olarak bilinen ve İKY'nin politikaları ve çıktılarının uzun erimli sonuçlar, tedarikçiler ve durumsal faktörler bağlamında

etkileşimsel ve akışkan bir şekilde ortaya koymaya çalışıldığı İKY haritası Şekil 1.1’de gösterilmiştir (Noon, 1992: 18; Akt. Argon ve Eren, 2004: 88).

Şekil 1. 1: İKY Alan Haritası



Kaynak: Beer vd.(1984).

Durumsal faktörlerle, tedarikçi ortaklar arasındaki ilişkiselliğin, İKY politika seçeneklerini meydana getirdiği düşüncesi, Harvard modelinin özünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla, İKY uygulamalarını şekillendiren politikaların çeşitliliği ve içerikleri durumsal faktörler ve tedarikçi ortakların özelliklerine bağlıdır. Bu modele göre İKY'nin özünü dört politika alanı oluşturmaktadır. Bunlar insan kaynakları akımı, ödüllendirme sistemleri, işçi etkisi ve çalışma sistemleridir. Her bir politika alanının yöneticilerin yapması gereken birkaç görevi içinde barındırmaktadır. Bu dört politika alanının ulaşmak istediği sonuçlar örgütsel bağlılık, yeterlilik, uyum ve maliyet etkililiğidir. Bu sonuçların amacı karşılıklı güveni geliştirmek ve devam ettirmek,

bireysel/grup performanslarını en az maliyetle geliştirmek ve bunların sonucunda da bireysel iyi oluş (refah), örgütsel etkililiği ve sosyal iyi oluşu (refahı) başarmaktır. (Budhwar ve Debrah, 2001).

Yukarıda belirlenen temel ölçütler çerçevesine değerlendirildiğinde bu modelin örtüşmeci modeller içerisinde ele alınmasının sebepleri aşağıdaki gibidir:

1. Modelin temel odak noktası değişik paydaşların (hissedarlar, yönetim, işçi grupları, devlet, topluluklar ve sendika) işletmedeki çıkarlarını ve bu çıkarların örgütsel amaçlarla ilişkilerini ortaya koymaktır. Bu süreçte İKY temel görevi paydaşlarla uyumlu ilişkiler kurmak olarak değerlendirilmektedir.
2. Model İKY uygulamalarının varlığını paydaşların çıkarlarını maximize etmeye bağlamaktadır. Bu önermesi ile de tüm dünyada İKY uygulamalarının başarısının paydaşların çıkarlarını maximize etme ile ölçülebileceğine (evrenselliğe) işaret etmektedir.
3. Model İKY uygulamaları üzerinde etkili olabilecek çevresel faktörleri dikkate almamakta ve dolayısı ile farklı ülkelerde paydaşların çıkarlarının nasıl değişebileceğini açıklamamaktadır. Modelde, durumsal faktörlere (iş gücü karakteristikleri, iş stratejisi ve koşullar, yönetim felsefesi, işçi piyasası sendikaları, iş teknolojisi, kanunlar ve sosyal değerler) yer verilse de durumsal faktörlerle paydaşlar arasındaki etkileşim açıklanmamaktadır.

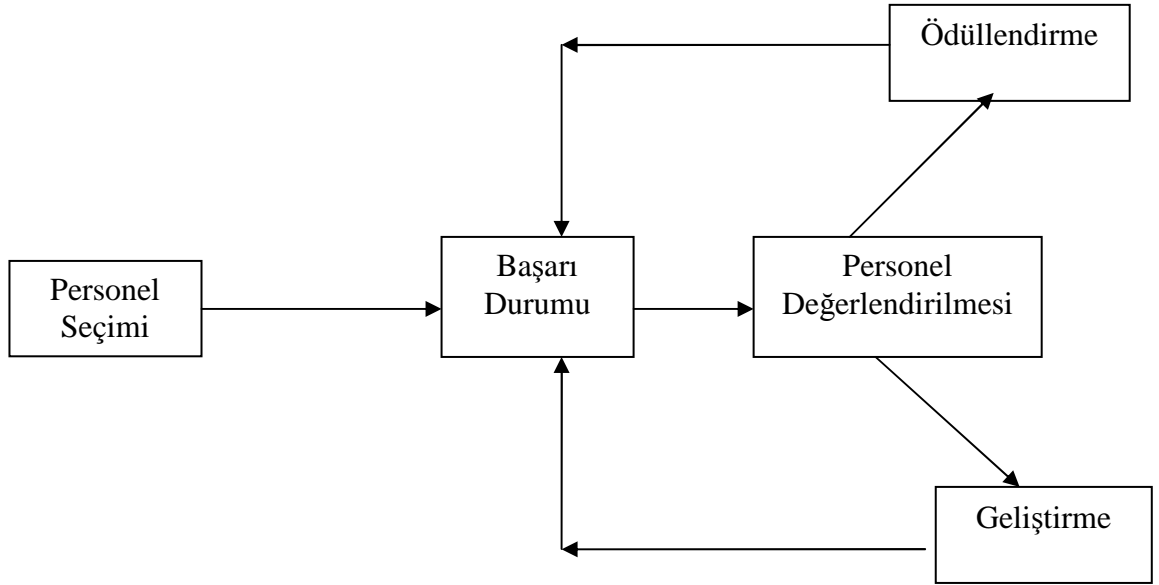
Harvard modeli durumsal faktörlere (iş gücü karakteristikleri, iş stratejisi ve koşullar, yönetim felsefesi, işçi piyasası sendikaları, iş teknolojisi, kanunlar ve sosyal değerler) yer verdiği için birçok yazar tarafından karşılaştırılmalı (ulusal) İKY analizlerine temel teşkil ede bileceği görüşü öne sürülmüştür (Pool, 1990). Ama model bu faktörlerle İKY arasındaki karmaşık ilişkileri açıklamadığı için birçok eleştirilere maruz kalmıştır (Guest, 1991).

Harvard modeli İKY'nin örtüşmeci görüşü savunan modelleri içerisinde ayrışmacı görüşü savunan modellere en yakın olanıdır. Nitekim ayrışmacı görüşü savunan modellerin en önemlilerinden birisi olan Warwick modeli Harvard modelinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Çalışmanın "İKY'nin ayrışmacı görüşü savunan modelleri" kısmında Warwick modeli hakkında geniş bilgi verilecektir.

➤ Eşleştirme Modeli: Michigan ve New York Okulları

Eşleştirme modeline en önemli katkı Michigan ve New York okulları tarafından yapılmıştır. Fombrun vd.'lerinin (1984) ortaya koyduğu model İKY'nin "kaynak" yönüne vurgu yapmakta ve örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Modele göre, diğer örgütsel kaynaklar gibi insan kaynakları da ucuz bir şekilde elde edilmeli, verimli bir şekilde kullanılmalı, geliştirilmeli ve onlardan mümkün olduğunca yararlanılmalıdır (Sparrow ve Hiltrop, 1994).

Şekil 1.2: Eşleştirme Modeli



Kaynak: (Fombrun vd., 1984; Akt. Bratton ve Gold, 1999: 18).

Bu modeldeki insan kaynakları döngüsü dört önemli bileşenden oluşmaktadır: personel seçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme. Bu dört insan kaynakları fonksiyonu örgütsel performansı artırmayı amaçlamaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 18).

Bu model İKY fonksiyonlarını bu dört faktörle sınırlayarak kendisinin en zayıf noktasını yaratmıştır (Bayat, 2003: 175). Bundan başka eşleştirme modeli birçok sebepten eleştirilmiştir. Boxall (1992) modeli doğası gereği çok kuralcı olduğunu ve iddialarının genellikle evrensel olduğunu vurgularken, (Guest, 1997) eşleştirme modelinin insan kaynaklarının "insan" yönüne önem vermediği için İKY'nin katı (sert) modeli adını aldığı vurgulamıştır. Modelin diğer zayıf noktası ise sadece dört

fonksiyon üzerinde yoğunlaşması ve insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olan kültürel, sosyal, ekonomik ve politik/yasal baskıların İKY uygulamalarını nasıl ve hangi yönde etkilediği hakkında hiçbir açıklamaya yer vermemesidir (Ivo, 2006).

Yukarıda belirlenen temel ölçütler çerçevesine değerlendirildiğinde bu modelin örtüşmecî modeller içerisinde ele alınmasının sebepleri aşağıdaki gibidir:

1. Modelin temel odak noktası örgütsel amaçlar ve İKY uygulamaları arasındaki uyumdur,
2. Model dört İKY fonksiyonunu ele alarak bu fonksiyonların uygulanması ile İKY uygulamalarında başarının sağlanacağını (evrensellik) vurgulamaktadır,
3. Modelde İKY uygulamaları üzerinde etkili olan çevresel faktörlere yer verilmemektedir.

➤ **Guest Modeli**

David Guest'in (1989–1997) teorik çalışmalarının sonucunda geliştirdiği model İKY uygulamalarının başarısını örgütsel ve bireysel başarının entegrasyonunda görmektedir. Guest'in İKY anlayışı Ortodoks personel yönetimi anlayışından ve Ortodoks personel yönetimi geleneğinden etkilenmiş İKY anlayışından farklıdır (Bayat, 2003: 175). Guest, (1995: akt. Salaman vd. 2005: 237) tüm İKY modellerinde örgütsel katılımın merkezde yer aldığını ve bu özelliğin, İKY'ni geleneksel personel yönetimi ve geleneksel endüstriyel ilişkiler sisteminden ayırdığını belirtmektedir.

Guest'in yaklaşımının Harvard haritasından ayrıldığı nokta ise, İKY politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktıları, liderlik, kültür ve strateji gibi örgüt açısından son derece önemli üç unsurun etkisi altında, açık bir zemine yerleştirmiş olmasıdır. Bu zeminin önemi, İKY politikalarına yön ve biçim verme özelliğinden kaynaklanmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 90).

Guest'in insan kaynakları modelinin temelinde yer alan hipotez şudur; entegre (yani örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmiş) bir İKY uygulaması yüksek kalite, esnek çalışma düzeni, yüksek düzeyde bağlanma (taahhüt) ve üst düzeyde bireysel performans gibi, örgütün normatif (planlanan) hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacak

sonuçlara yol açacaktır. Bütün bunlar ise şüpheye yer bırakmayacak biçimde, yüksek bir örgütsel performans içerisinde gerçekleşecektir (Bayat, 2003: 175). Guest modelinin altı bileşeni var (Bratton ve Gold, 1999: 18):

1. İKY stratejisi
2. İKY politikaları
3. İKY sonuçları
4. Davranışsal sonuçlar
5. Performans sonuçları
6. Finansal sonuçlar

Şekil 1. 3: İKY Teorisinin Temel Unsurları

İKY Stratejisi	İKY Politikaları	İKY Sonuçları	Davranışsal Sonuçlar	Perfromans Sonuçları	Finansal Sonuçlar
Farklılaştırma (Yenilik)	Seçme Eğitim Değerleme	Örgütsel Bağlılık (Taahhüt)	Çaba/motivasyon	Yüksek: verimlilik, kalite, yenilik	Karlılık, Yatırımların Geri Dönüşü
Odaklanma (Kalite)	Ödüllendirme İş tasarımı Katılım	Kalite	İşbirliği Katılım	Düşük: devamsızlık	
Maliyet (Maliyet azaltma)	Statü ve güvenlik	Esneklik	Örgütsel Vatandaşlık	işçi devri, çatışma, müşteri şikayetleri	
Liderlik/Kültür/Srategie					

Kaynak: (Guest, 1987; Akt. Noon, 1992: 21).

Beer vd. (1984) gibi Guest'de (1987) yüksek örgütsel bağlılığı en önemli İKY çıktısı olarak (sonucu) görüyor ve işçileri örgüte bağlayarak fazla çaba, işbirliği, katılım ve

örgütsel vatandaşlık gibi sonuçlara ulaşılabilirliğini vurguluyor. Modelin temel vurgusu İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkidir. Guest'e göre İKY sadece "iyi" seçme ve yerleştirme yapma değil " İKY örgütün amaçlarını gerçekleştirme bilmesi" ile ilgilidir.

Guestin modeline yapılan en önemli eleştiri modelin çoğunlukla çalışan yönlü olmasıdır. Sendikaların rolü bu modelde sorgulanabilir. Diğer bir eleştiri ise örgütsel bağlılığın her zaman yüksek performansla sonuçlanmadığı birçok araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Çalışmada bu modelin örtüşmeci modeller içerisinde ele alınmasının sebepleri aşağıdaki gibidir:

1. Modelin temel odak noktası İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkidir. Bireysel ve örgütsel performansların entegrasyonu İKY uygulamalarının temel görevi olarak görülmektedir.
2. Modelin temel odak noktasında da görülebileceği gibi model evrensel model niteliğindedir. Yani tüm dünyadaki işletmelerde bireysel ve örgütsel performansların entegrasyonu ile İKY uygulamalarında başarının sağlanabileceğini savunmaktadır.
3. Modelden de görülebileceği gibi model İKY uygulamaları üzerinde etkili olan çevresel faktörlere yer vermemektedir.

➤ **Storey'in İKY Modeli**

Storey'in İKY modeli genel modernist söylemin İKY'ne ilişkin spekülasyon tartışmalarından türemiştir. Model, Storey tarafından kavramsallaştırılan "personel yönetimi ve endüstriyel ilişkiler" kavramları ve İKY paradigması arasındaki farklılıkları ele alarak tartışmaktadır (Bayat, 2003: 175). (Şekil 1.4). Storey'in modeli İKY'nin anlamsal bir çözümlemesine dayanmakta, önermeler içermekte ve bu doğrultuda İKY'ni tanım, ilke ve mantıksal sonuçların bir karışımı olarak incelenmektedir. Bu bakış açısıyla İKY, çalışanların yönlendirilmesindeki inanç ve varsayımları tanımlar; öncelikleri belirler ve uygulamalardan sonuçlar çıkarır (Argon ve Eren, 2004; 90).

Şekil 1. 4: Storey İKY Modeli

1. İnanç ve Varsayımlar
 - a. Rekabet avantajlarını yaratan insan kaynaklarıdır.
 - b. Amaç artık uygun kurallar değil, işgören katılımı olmalıdır.
 - c. Bu nedenle işgörenler çok dikkatli seçilmeli ve geliştirilmelidir.
2. Stratejik Nitelikler
 - a. Yukarıda ifade edilen faktörlerden dolayı, insan kaynakları kararları stratejik önemdedir.
 - b. Üst düzey yönetimin katılımı gereklidir.
 - c. İnsan kaynakları politikaları iş stratejisiyle bütünleştirilmelidir. Ona temel teşkil etmeli, hatta ona katkıda bulunmalıdır.
3. Yöneticilerin Kritik Rollerini
 - a. İnsan kaynakları uygulamaları, iş aktivitelerinde taşıdığı önemden dolayı, yalnızca personel müdürlüğüne bırakılmayacak kadar önemlidir.
 - b. Tüm yöneticiler, insan kaynakları politikalarının hem uygulayıcısı hem de yaratıcısı olarak birbirlerine yakın olmalıdırlar.
 - c. Yöneticiler en fazla dikkat ve önemi kendi yönetimine verilmelidir.
4. Anahtar Sonuçlar
 - a. Kültürü yönetmek, uygulamaları ve sistemleri yönetmekten daha önemlidir.
 - b. Seçme, iletişim, eğitim, ödül ve gelişim konularında bütünleşmiş eylemler.
 - c. Yetki ve sorumluluk devri için, işin yeniden düzenlenmesi ve yeniden yapılandırılması

Kaynak: Storey, 1995: 6.

Birinci boyut olan inançlar ve varsayımlar, tüm faktörler arasında yalnızca insan kaynağının gerçek anlamda üretimde fark yarattığı düşüncesi üzerinde konumlanmıştır. Bu bağlamda insan kaynağının etkin katılımı ve yetenekleri başarılı örgütleri diğerlerinden ayırmaktadır. O halde, yönetsel dikkat ve zamanı hak eden özel bir kaynak olarak insan kaynağına gereken ilgi gösterilmelidir. Ayrıca insan kaynağı salt bir maliyet unsuru olarak değil, değerli bir varlık olarak görülmelidir.

İkinci boyut birinci elementin önermelerinden hareketle stratejileri kapsamaktadır. İKY'nin stratejik bazda bir öneme sahip olduğu fikri dikkatleri, başta üst düzey olmak üzere, tüm yönetsel düzeylerdeki süreçlere çekmektedir. Yöneticilerin rollerine ilişkin olan üçüncü element, İKY'nin sadece bir departmanın alacağı kararlar ve teknik düzeydeki uygulamalardan ibaret olmayacak kadar önemli olduğu fikrini ortaya koymaktadır. Dördüncü element ise, Storey'in İKY uygulamalarına, örgüt kültürüne ve yapılandırmaya ilişkin olarak vurguladığı sonuçlardan oluşmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 91).

Çalışmada bu modelin örtüşmeci modeller içerisinde ele alınmasının sebepleri aşağıdaki gibidir:

1. Modelin temel odak noktası İKY ve “personel yönetimi ve endüstriyel ilişkiler” arasındaki kavramsal farklılıkları ortaya koymaktır.
2. Storey’in İKY ile ilgili geçerli olan kanaat/inanç ve varsayımları Guest’in İKY ile ilgili unitarist görüşlerinden kaynaklanmaktadır.
3. Modelden de görülebileceği gibi modelde İKY uygulamaları üzerinde etkili olan çevresel faktörlere yer verilmemektedir.

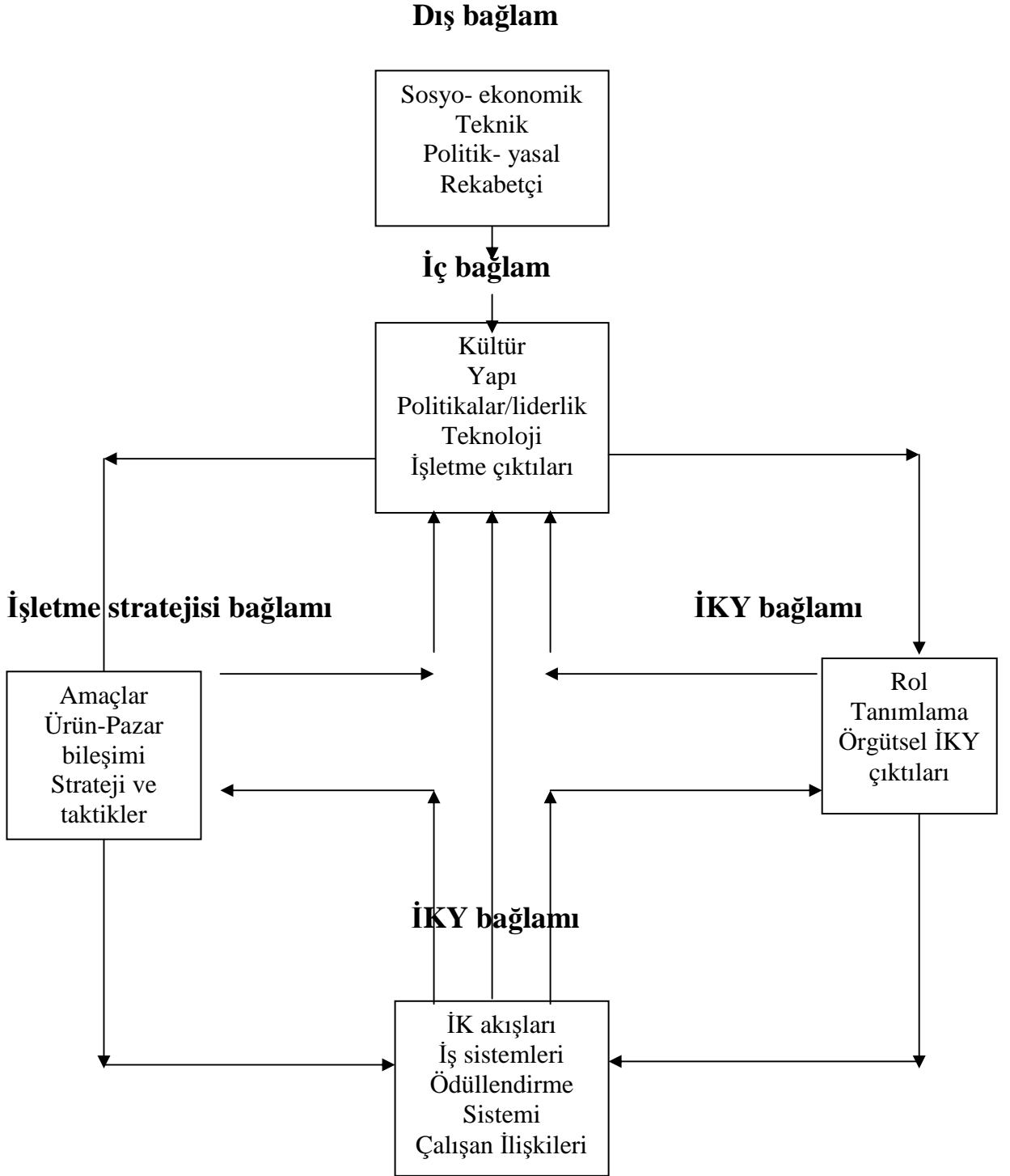
1.5. Ayrışmacı Görüşü Savunan İnsan Kaynakları Modelleri

İKY literatürü incelendiğinde ayrışmacı görüşü savunan birçok İKY modelinin geliştirildiğini görmekteyiz (Sparrow, 1995; Brewster, 1995; Budhwar ve Debrah 2001; Budhwar ve Sparrow, 2002). Yukarıda da değinildi gibi İKY disiplininin gelişiminin başlangıç aşamasında geliştirilen modellerin birçoğu Anglo-Sakson temellidir ve örtüşmeci görüşü savunmaktadırlar. İKY gelişiminin başlangıç aşamasında bu kaçınılmaz olsa da, gelinen aşamada Anglo-Sakson modeller sorgulanmaktadır. Artık Anglo-Sakson modellerin hangi bağlama uygunluğunun değerlendirilmesi en önemli konulardan birisidir. Ayrışmacı görüşü savunan modellerin en önemli özellikleri İKY uygulamalarına etki eden çevresel faktörleri içlerinde barındırıyor olması ve bu faktörlerin İKY uygulamalarını farklı ülkelerde farklı kılacağını vurgulamasıdır.

➤ Warwick İKY Modeli

Örtüşmeci görüşü savunan modellerin İKY uygulamaları üzerinde etkili olan çevresel faktörleri dikkate almamasına ilk tepki gösteren modellerden bir tanesi Warwick İKY modelidir (bak. Hendry and Pettigrew, 1990). Harvard modelinin durumsal faktörlerle (iş gücü karakteristikleri, iş stratejisi ve koşullar, yönetim felsefesi, işçi piyasası sendikaları, iş teknolojisi, kanunlar ve sosyal değerler) İKY uygulamaları arasındaki ilişkileri açıklamamasına yöneltilen eleştirilerin bir sonucu olarak Warwick modeli ortaya çıkmıştır. Model Şekil 1.5’de gösterilmiştir.

Şekil 1.5: Warwick İKY Modeli



Kaynak: Hendry ve Petigrew, (1990).

Modelin beş önemli bileşeni var; (1) Dış bağlam, (2) İç bağlam, (3) İşletme stratejisi bağlamı, (4) İKY bağlamı ve (5) İKY içeriği. Değişim süreci üzerinde yoğunlaşan

model, değişimde İKY'nin dış bağlamının (sosyo-ekonomik, teknik, politik-yasal, rekabetçi) onun iç bağlamını (kültür, yapı, politikalar ve liderlik, teknoloji, işletme çıktıları) etkilediğini savunmakta ve örgütlerin başarı derecesinin iç bağlamın dış bağlama uygunlaştırılması derecesi ile ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu modele göre, işletme stratejisi bağlamı (amaçlar, ürün-Pazar bileşimi, strateji ve taktikler) doğrudan İKY bağlamını (İK akışları, iş sistemleri, ödüllendirme sistemlerini) etkilemektedir. Karşılıklı olarak işletme stratejisi bağlamı da iç bağlamın etkisi altındadır (www.som.eldoc.ub.rug.nl).

Modelin diğer modellerden en önemli farkı, ulusal gelenek ve yönetim biçimlerinin İKY uygulamalarında ne kadar etkili olduğunu göstermeye çalışmasıdır. Modelin en önemli katkılarından biri de kültürel ve iş yapma şekillerinin çıktılarını modelin çerçevesi içine almasıdır. Modelin en güçlü yönü ise, çok önemli çevresel faktörleri belirlemesi, sınıflandırması ve İKY'nin bu faktörlere nasıl uyum sağlaması gerektiğini açıklamasıdır (Loosemore vd., 2003).

➤ İKY'nin Avrupa Modeli

Amerikan perspektifinin yerine İKY'ni Avrupa perspektifinden anlamak ihtiyacı literatürde son zamanlar en önemli konulardan biri olmuştur (Guest, 1990; Hickson, 1993; Piepe, 1990; Sparrow, 1995; Budhwar ve Debrah, 2001; Budhwar ve Sparrow, 2002).

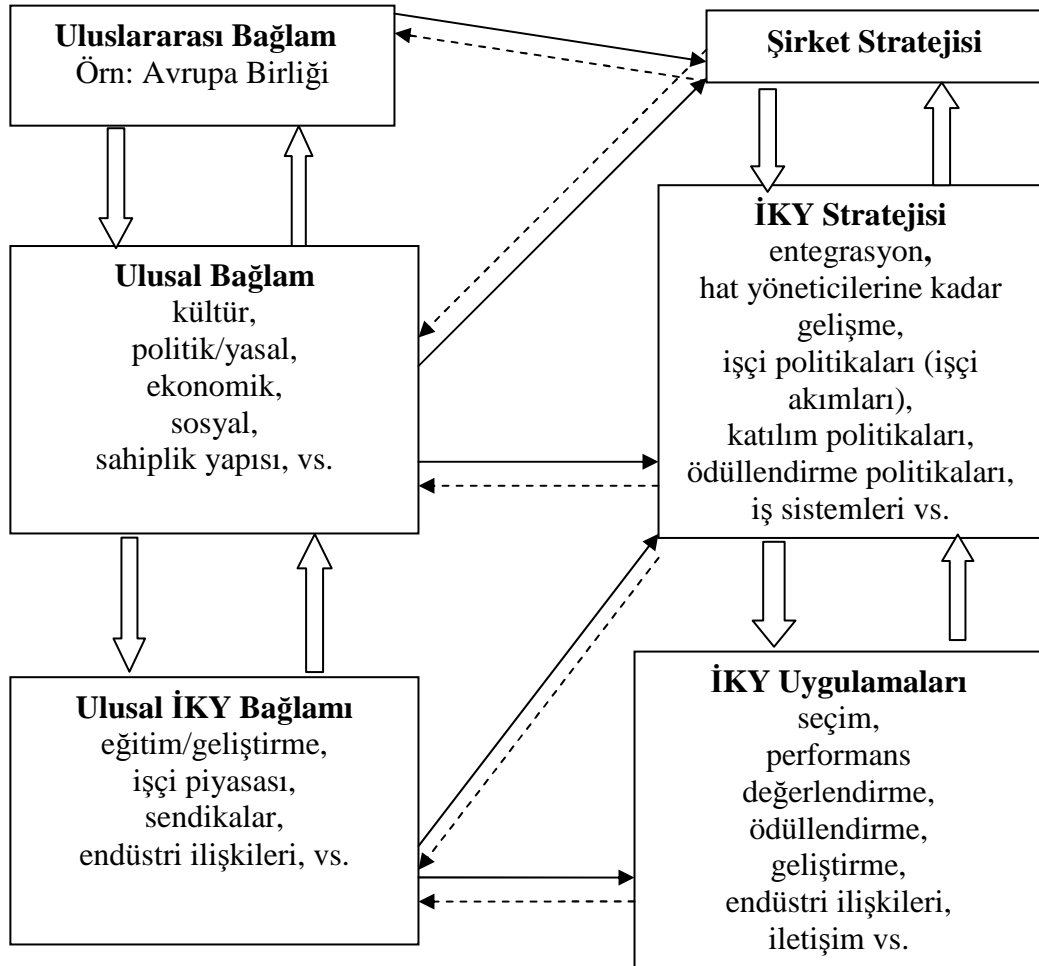
Brewster, bölgesel ve ulusal farklılıklardan başka, Avrupa İKY uygulamaları ile Amerikan İKY uygulamaları arasında fark olduğunu vurgulamakta ve bu farkın İKY'nin Avrupa modeli hakkında bahs etme imkânı sağladığını ileri sürmektedir. Örneğin Amerikan kültürel temelli olan anti-sendikalaşma eğilimine karşın, Avrupa İKY uygulamaları, yönetimlerin sendikaları İKY amaçlarını gerçeğeştirmede sosyal ortak gibi görmesi gerektiğini vurgulaması dikkat çekicidir (Brewster, 1995).

İKY modellerinin kültürel, sahiplik yapısı, devletin rolünü, sendikaların rolünü içinde barındırması ve geniş bir perspektifi benimsemesi gerektiğini iddia eden yazar, Avrupa İKY modeli adını verdiği aşağdaki modeli geliştirmiştir (Şekil 1.6).

Bu model, İK stratejileri ile şirket stratejileri arasında ilişkileri göstermektedir. Model aynı zamanda şirket stratejisi, İK stratejisi ve İK uygulamalarının bir biri ile ilişkili

olduğunu aynı zamanda bunların ulusal kültür, güç sistemleri, yasalar, eğitim, işçi katılımı vs. gibi çevresel faktörler altında faaliyet gösterdiğini vurgulamaktadır. Kırık çizgiler organizasyonların ve onların İK strateji ve uygulamalarının çevrenin bir parçası olduğunu göstermektedir (Brewster, 1995).

Şekil 1.6: İKY'nin Avrupa Modeli



Kaynak: Brewster, (1995).

➤ **Avrupa İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli**

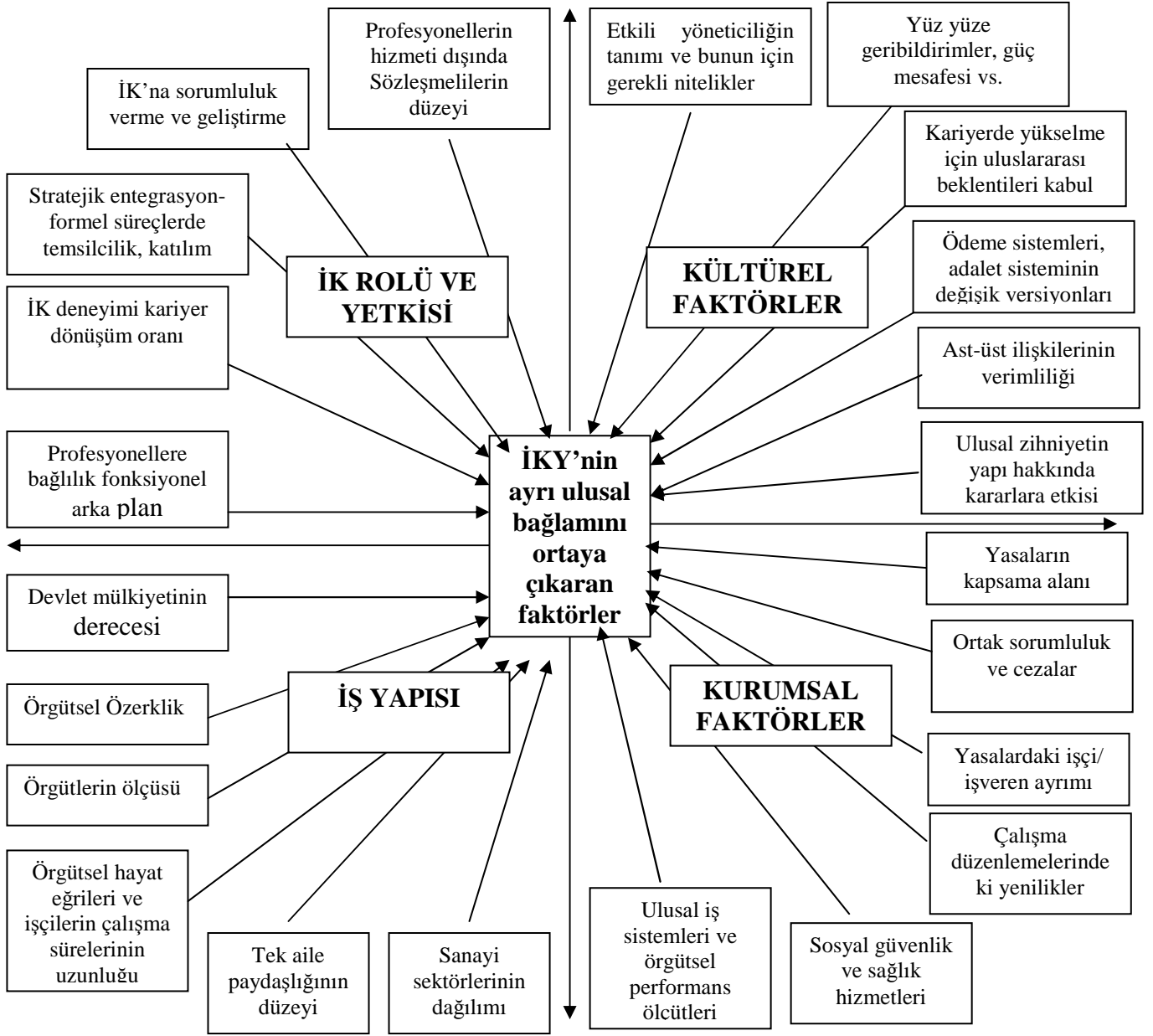
Birçok araştırmalarda değinildiği gibi Avrupa Birliği ülkelerinin kendi aralarında da farklılıklar var olmasına bakmayarak genel olarak Avrupa İKY uygulamalarının, Amerikan İKY uygulamalarından farklı olduğunu iddia eden Sparrow (1997) çalışmasında Avrupa İKY'ni etkileyen önemli ulusal faktörleri ele almış ve bundan sonra bu alandaki çalışmalara rehberlik edebilecek bir model önermiştir.

Sparrow (1995) çalışmasında üç önemli sorunun cevaplanması gerektiğinin altını çizmektedir ve bu üç grup faktör arasındaki etkileşim ve ilişkileri anladığımız zaman Avrupa’da İKY’nin doğasını anlayabileceğimizi iddia etmektedir. Bu sorular:

1. Avrupa ülkelerinde İKY’nin ulusal bağlamının ortaya çıkmasına neden olan faktörler nelerdir?
2. Avrupa önemli bir ekonomik değişim yaşamaktayken, hangi faktörler daha önceki yönetim modellerini çökertmekte? Hangi stratejik baskı faktörleri ulusal İKY modellerini daha kabul edilebilir yapmaktadır?
3. İKY uygulamalarına ayrışmacı mı, yoksa örtüşmecî görüş mü rehberlik etmektedir? Avrupa’da ulusal (organizasyonel) düzeylerde yeni İKY bağlamlarının ortaya çıktığı bir zamanda, İKY entegrasyonun en temel kaynakları nelerdir?

Şekil-1.7 Avrupa İKY uygulamalarını farklılaştıran dört temel faktörü göstermektedir. Şekilden de görüldüğü gibi her faktörün kendi alt faktörleri vardır ve bu faktörlerin hiç birisi diğerinden daha önemli ve ya daha üstün değildir. Tüm faktörler aynı derecede ele alınmıştır.

Şekil 1. 7: Avrupa İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler



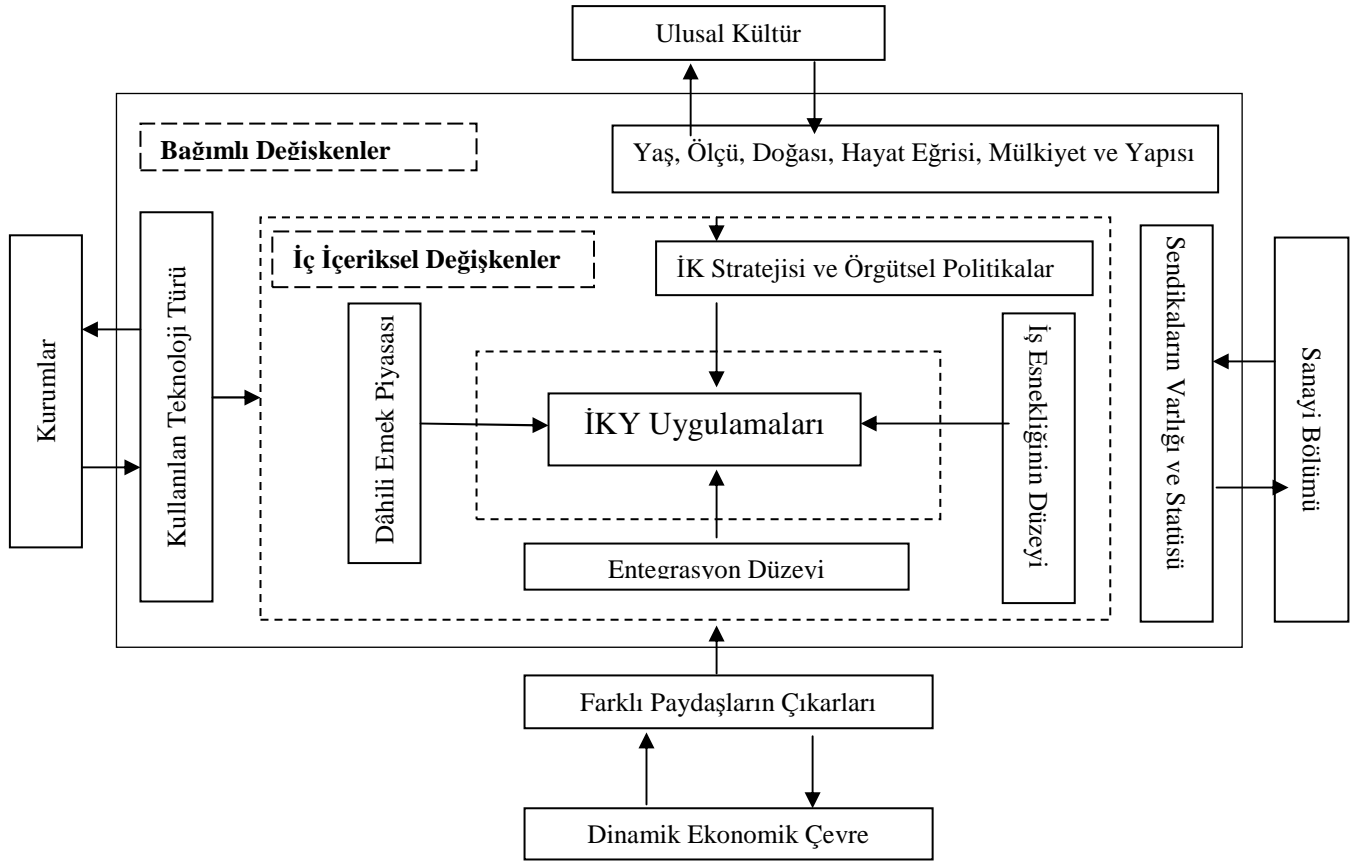
Kaynak: Sparrow, (1995).

➤ İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli

Ayrışmacı görüşe önemli katkıları olmuş modellerden biride Budhwar ve Sparrow (2002) tarafından geliştirilmiş model olmuştur. Artan küreselleşme eğilimlerinin, iş yapma şekillerinin uluslararasılaşmasının, yeni pazar kümelerinin ortaya çıkması gibi gelişmelerin, ulusal İKY uygulamalarını anlamının önemini daha da artırdığını vurgulayan yazarlar, mevcut literatürün her hangi bir İKY modelini, her hangi bir

ülkenin nasıl değerlendirip kabul edeceği konusunda fikir vermediğini savunmaktadırlar. Bazı yazarlar “en iyi Amerikan modeli” nin ele alınıp onunla İKY’nin teşhisinin konula bileceğini ileri sürmektedir. Hiltrop (1996) İKY’nin verimliliğini ölçme bileceğimiz 11 İKY alanı önermektedir. Forster ve Whipp (1995) ise, İKY’ni değerlendirebilmek için kültürel, sektörel ve bölgesel faktörler gibi durumsal faktörlerin değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bir grup yazar ise farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin İKY uygulamaları arasındaki farkı anlamak için onların ulusal kültür, sektörel ve kurumsal faktörlerden nasıl etkilendiğinin belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu görüşlerden hareket eden Budhwar ve Sparrow farklı bağlamlarda İKY’ni analiz edebilecek bir model sunmaktadır (Şekil 1.8). (Budhwar and Sparrow, 2002).

Şekil 1. 8: İKY uygulamalarını belirleyen faktörler modeli



Kaynak: Budhwar ve Sparrow, (2002).

Bu modelin amacı ;

- Farklı ülkelerde İKY uygulamalarını etkileyen en önemli faktörleri belirlemek, bunu yaparken;
- Önemli İKY modellerinin kabul edilebilirliğini analiz edebilecek bir çerçeve sunmak,
- İKY uygulamalarında ayrışmacı veya örtüşmeci yönelimleri test edebilecek temeller oluşturmadır.

Modelde **bağımsız değişkenlerin** ve ulusal faktörlerin çok büyük bir bölümü makro veya dış düzey olarak yerleştirilmiştir. Bu değişkenler Negandhi'nin örgütsel ve sosyal çevrelerine paraleldir. Schuler vd. (1993), Welch (1994) ve "Aston Program"i (Hickson vd. 1974) yazarları tarafından ortaya atılan **bağımlı değişkenler** Negandhi'nin iş çevresi faktörlerinin yerine yerleştirilmiştir. Bu yerleştirmeyi yapmanın temel dayanağı, farklı bağımlı değişkenlerin firmadan firmaya farklılık göstermesidir. Son olarak, örgütsel stratejiler (modelde farklı İKY fonksiyonları ve iç işgücü piyasası gibi verilmiş) mikro düzeye veya iç düzeye yerleştirilmiştir (Budhwar and Sparrow, 2002).

Şekil 1.8'deki karışıklıktan kaçınmak için ayrı bir tabloda (Tablo 1.1) faktörler ve değişkenlerin alt faktörleri açıklanmıştır.

Tablo 1.1: İKY uygulamalarını belirleyen faktörlerin alt faktörleri

Ulusal Kültür	Ulusal Faktörler			Bağımlı değişkenler	Örgütsel Strateji ve politikalar	İK strateji ve politikalar
	Kurumlar	Sanayi Sektörü	Dinamik Ekonomik Çevre			
Sosyalleştirme süreci: ortak değerler, davranış normları ve gelenekler; baskı gruplarının etkisi; Yöneticilerin algılama tarzlarının şekillendiren varsayımlar	Ulusal iş kanunları; sendikalar; eğitimsel ve mesleki kuruluşlar; iş piyasası; Endüstri; işçi birlikleri, danışman şirketler	Genel stratejiler, iş mantığı ve amaçları, düzenleme ve standartlar, sektöre özel bilgiler, resmi ve gayri resmi kıyaslama, işlemlerde genel gelişme, işçi ve beceri gereksinimleri	Rekabet, iş birleşmeleri, işgücünün değişen kompozisyonları, yeniden yapılanma, toplam müşteri memnuniyetine odaklanma, bilgi elde etme kolaylığı, teknolojik değişim, iş çevresinin globalleşmesi	Kurumun yaşı, büyüklüğü, hayat devresi, teknoloji kullanım düzeyi, sendikaların ve İK stratejilerinin varlığı, iş alanı, paydaşların ilgisi	Koruyucu, analizci, savunmacı, tepkici, maliyet liderliği, yenilikçi, kalite geliştirme, grup çalışması ürün farklılaştırma, pazara odaklanma, iç emek piyasası, entegrasyon ve gelişme düzeyi, iş esnekliklerinin doğası	Yetenek kazanma, yetenek geliştirme, kaynak dağılımı, maliyet indirme, yüksek bağlılık, yüksek denetim, paternalizm, temel İKY fonksiyonları

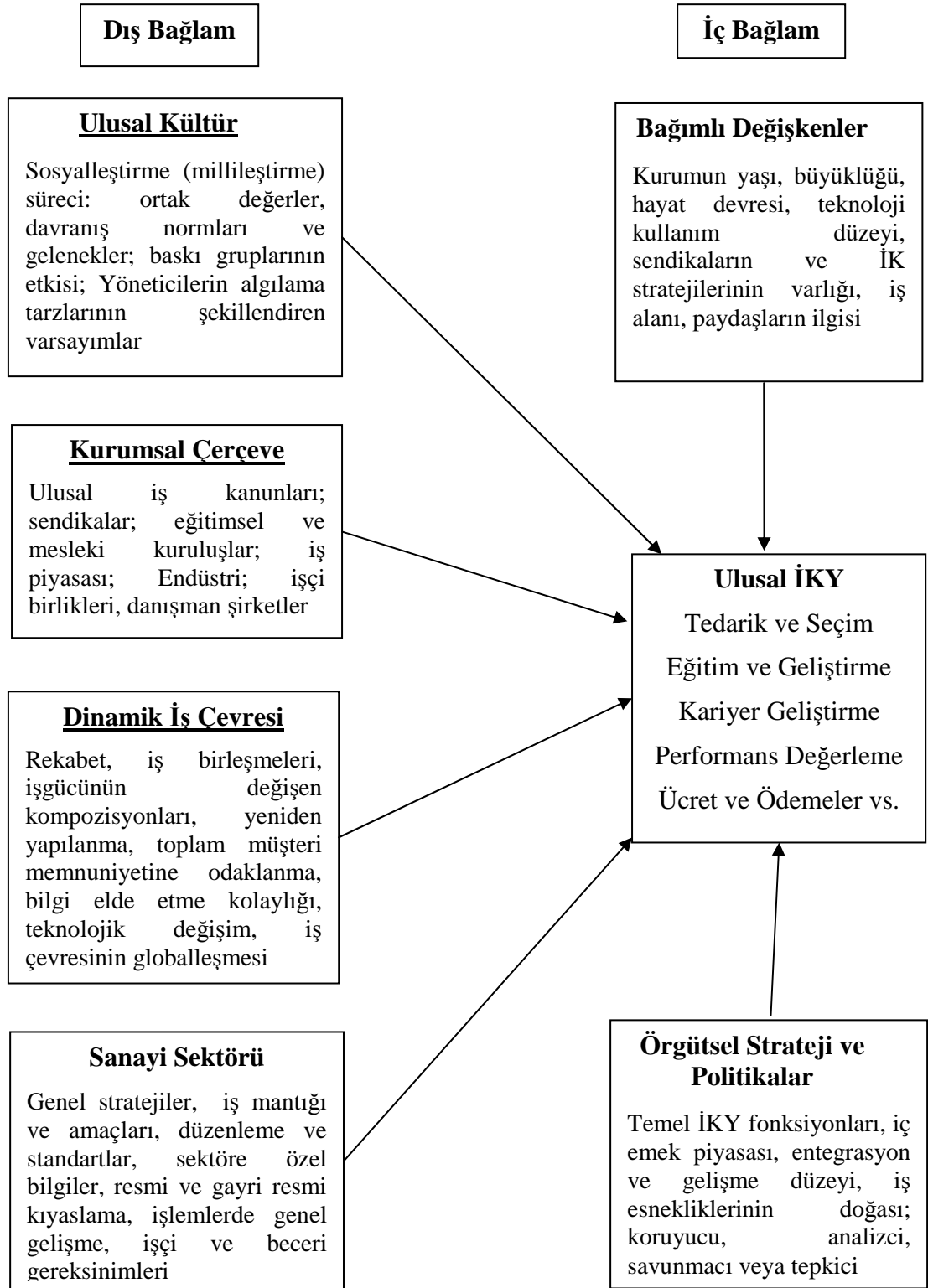
Kaynak: (Budhwar and Sparrow, 2002)

➤ İKY Politika ve Uygulamalarını Belirleyen Bağlamsal Faktörler Modeli

Ayrışmacı görüşe destek veren modellerden birisi de Budhwar ve Debrah (2001) tarafından geliştirilen “İKY Politika ve Uygulamalarını Belirleyen Bağlamsal Faktörler Modelidir” (Şekil 1.9). Beş İKY modelini (Eşleştirme Modeli, Harvard Modeli, Bağlamsal Model, 5-P Modeli ve İKY'nin Avrupa Modeli) ele alıp analiz eden yazarlar, bu modellerin hiç birisinin farklı ülkelerde nasıl uygulanacağı hususunu açıklamadıklarını belirtmektedirler.

İKY'nin bağlama-bağlı olduğu düşüncesinden hareketle yazarlar, İKY'nin dış bağlamı adı altında ulusal kültürü, kurumları, dinamik iş çevresini, sanayi sektörünü, iç bağlam adı altında ise bağımlı değişkenleri ve örgütsel strateji ve politikaları ele almışlar. Bu faktörlerin alt faktörleri şekil 1.9'da gösterilmiştir.

Şekil 1.9: İKY politika ve uygulamalarını belirleyen bağlamsal faktörler modeli



Kaynak: Budhwar ve Debrah,(2001).

➤ İKY’ni Analiz Etmek İçin Karşılaştırmalı Çerçeve Modeli

Murray vd. (1976) çalışmalarında, kültürün ve sosyal yapının insan kaynakları politikaları üzerindeki etkisini sistematik olarak değerlendirebilmek için bir çerçeve sunmakta ve Amerikan olmayan kültürlerde neden “En iyi Amerikan Metodu”nun daim yeniden değerlendirilmesi hatta bazı durumlarda tümüyle bir kenara bırakılması gerektiğini göstermeye çalışmaktadır. Araştırmacılara göre bu değerlendirmeyi yapabilmek için üç önemli nokta dikkate alınmalıdır:

1. İnsan kaynakları yönetimi sürecinin bileşenleri iyice ayırt edilmelidir. (Şekil 1.10). Aynı çevresel faktörün tedarik ve seçim uygulamalarına yapabileceği etki, toplu pazarlığa yapabileceği etkiden çok farklı olabilir.
2. Kültürün özelliklerine dahil olan faktörler ve bu faktörlerin alt faktörleri iyice analiz edilmelidir. Kültürün özelliklerini Murray, (1976) Farmer ve Richman’ın (1965) modelinden almış ama bazı değişiklikler yapmıştır. Farmer ve Richman modelinde dört önemli faktöre değinilmekte (eğitim, sosyal, politik ve yasal ve ekonomik faktörler) ve bu faktörlerin tüm yönetim fonksiyonlarına uygulanabileceği öne sürülmektedir. Ama Murray vd. göre bazı alt faktörler İKY tarafından kabul edilemez niteliktedir. Bu yüzden Murray vd. faktörlerin alt faktörlerini aşağıdaki gibi belirlemişler.

Eğitim faktörleri:

- Nüfusun okuma yazma düzeyi
- Yüksek öğrenimlilerin, toplumda sayı ve kalitesi
- Uzmanlaşmış teknik ve mesleki eğitim alma düzeyi
- Eğitimin gerekliliğine olan tutum
- Eğitimsel ilgi. Ülkede hangi tür eğitimler işletmelerin ihtiyaçlarını karşılıyor.

Sosyal faktörler:

- İşe karşı tutumlar; İşin hayattaki yeri; Mesleklerin toplumda statüsü;

- Otoriteye karşı tutumlar; Çalışanlar tarafından kabul edilebilecek otoritenin tür ve boyutları;
- Para ve maddi ödüllere karşı tutumlar;
- Başarıya ilgili tutumlar;
- İşin planlanması ve rasyonelize edilmesine karşı tutumlar;
- Grup davranışlarına ve müşterek hareket etmeye karşı tutumlar;
- Sosyal hareketlilik. Hareketliliğin sosyo-ekonomik statüde kapsam ve doğası.

Politik ve Yasal faktörler:

- Toplu pazarlık hakkında hükümet politikası; sendikaların yapı ve yasal statüsü;
- İş ve sağlık yasaları,
- Politik organizasyonlar. Politik partilerin doğası, işçi hareketlerinin politik süreçteki yeri
- Politik istikrar. Temel politik sistemlerin değişme hızı ve düzeyi.
- Yargı sistemi. Yasal gücün tutarlılık ve tarafsızlık düzeyi.

Ekonomik faktörler:

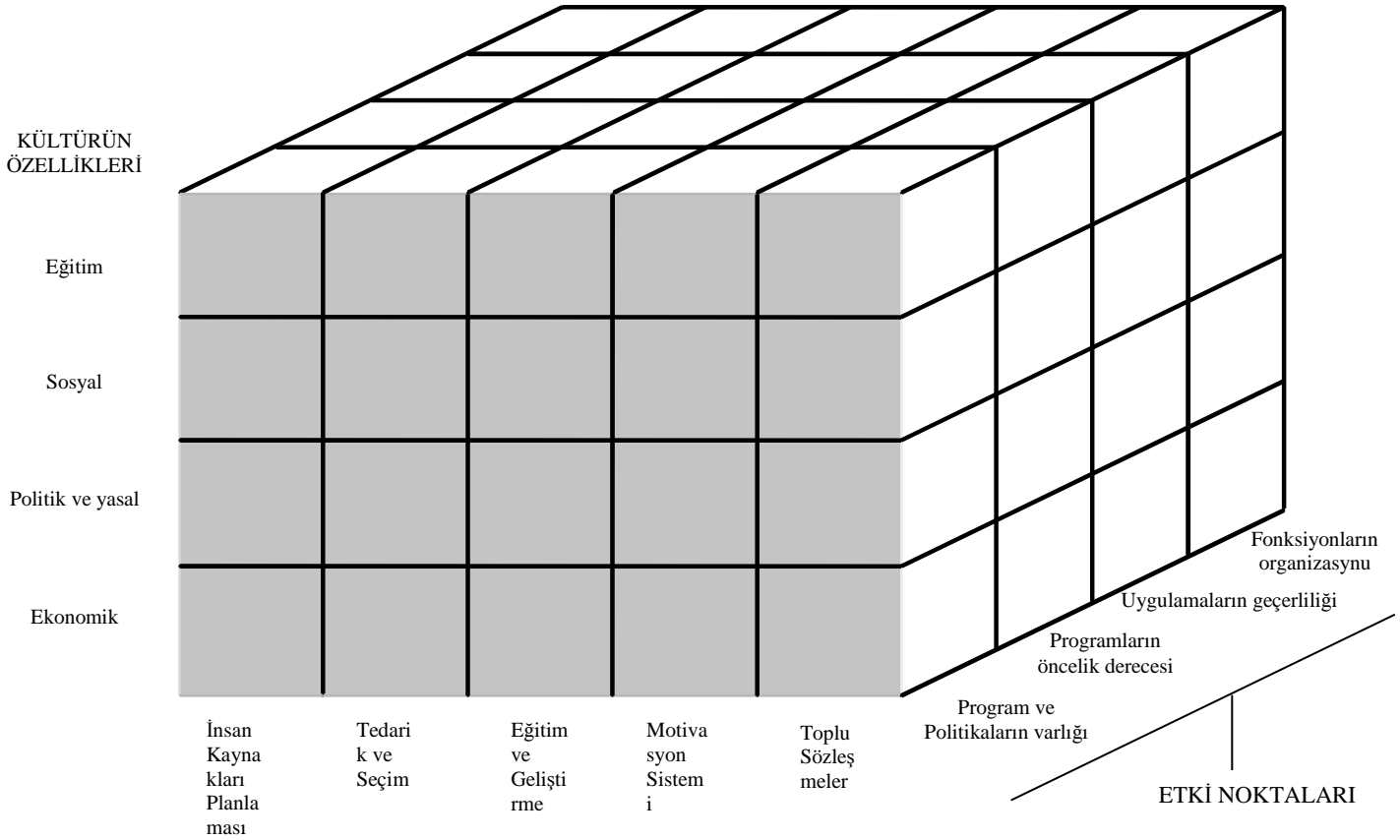
- Genel ekonomik çerçeve. Toplumun ekonomik organizasyonu (Kapitalist, Marksist, karışık).
- Ekonomik istikrar. Ekonomik koşulların dalgalanma düzeyi; fiyat istikrarı; genel ekonomik büyüme istikrarı.
- Sanayi ve organizasyon yapısı. Mülkiyetin doğası, üretim süreçlerinin çok yönlülüğü.
- İş gücü özellikleri; yaş, cins, beceri düzeyi, eğitimi.
- Pazar hacmi. Ülke dâhili toplam alım gücü, artı ilgili ihracat pazarları.

➤ Örgütlerarası işbirliği. Firmalar, devlet teşkilatları ve sendikalar arası işbirliğinin düzeyi.

3. Kültürel faktörlerin etkisi “geçerlilik” “öncelik” “yapılabilirlik” vs. asılı olarak farklı kültürlerde değişiklik gösterecektir. Belirli bir kültürde etkili olan bir yönetim şekli başka bir kültürde aynı sonuçları vermeyebilir.

Bu üç önemli nokta dikkate alınarak oluşturulmuş modelde İKY’nin her hangi bir bileşeni ele alınarak kültürün özelliklerinin o bileşeni nasıl etkilediği incelenebilir. Bu model ulusal düzeyde araştırmalar için karşılaştırmalı bir çerçeve sunmaktadır.

Şekil 1. 10: İKY’ni analiz etmek için karşılaştırmalı çerçeve modeli



Kaynak: Murray vd. (1976).

Yukarıda modellerle ilgili verilen bu özet bilgilerden sonra bu çalışmada ele alınan örtüşmeci görüşü savunan ve ayrışmacı görüşü savunan modeller aşağıdaki Tablo 1.2’deki gibi gösterilebilir.

Tablo 1.2: İnsan kaynakları yönetiminde Örtüşmeci ve Ayrışmacı modellere ilişkin literatür özeti.

Örtüşmeci Görüşü Savunan İKY Modelleri	
- Harvard Modeli -Eşleştirme Modelleri: Michigan ve New York Okulları -Guest'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli -Storey'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	-Fombrun vd. (1982); -Beer vd. (1984); -Guest (1987); Storey (1995);
Ayrışmacı Görüşü Savunan İKY Modelleri	
-İKY'nin Warwick Modeli, -İKY'nin Avrupa Modeli, -Avrupa İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler modeli, -İKY uygulamalarını belirleyen faktörler, -İKY politika ve uygulamalarını belirleyen bağlamsal faktörler, İKY'ni analiz etmek için karşılaştırmalı çerçeve modeli	-Hendry ve Petiggrew, (1990); -Brewster, (1995); -Sparrow, (1995); -Budhwar ve Sparrow, (2002); -Budhwar ve Debrah, (2001); -Murray, (1976);

Bu sınıflandırmadan sonra bu çalışmada farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının genel özellikleri incelenerek bu özelliklerin benzeşme eğiliminde mi yoksa ayrışma yönümlü olduğu tartışılmaya çalışılacaktır. Farklı ülkelerde İKY uygulamalarının özelliklerini incelediğimiz zaman çeşitli çevresel faktörlerin etkisiyle her ülkede İKY uygulamalarının ne kadar farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar da bir daha bu

çalışmada yapılan örtüşmeci görüşü savunan İKY modelleri ve ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri sınıflandırmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

1.6. Farklı Ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamaları içindeki farklılıkların aslında en önemli kaynağı ulusların insana, insan kaynağına bakışı ile ilgilidir. Çalışanlar ile işletme arasında çok yakın bağlılık ilişkisinin bulunmadığı İngiltere, ABD gibi batı toplumlarında insan kaynağına bakışı ile doğu toplumlarının insan kaynağına yaklaşımı ve çalışanların işletmeye bakışları farklılıklar göstermektedir. Batıda işgörenler çalışmış oldukları işletmeler ile duygusal bir bağ içine girmez iken doğu toplumlarından Japonya’da bir çalışanın çalışmakta olduğu işletme onun ailesi ve yöneticilerde babası gibi görülmektedir. Türk toplumu için bir yorumda bulunmak gerekirse de Edebalı’nın sözü bu konuda bize bir ipucu verebilir. Edebalı’nın “insanı yaşat ki, devlet yaşasın” sözü işletmeler için insan kaynaklarının hükümetler içinde vatandaşların değerini vurgulamaktadır (Sekmen, 2003: Akt: Taş, 2007: 54). Bölümün bundan sonraki kısmında bazı ülkelerin genel İKY özelliklerine ilişkin özet bilgilere yer verilecektir.

1.6.1. Japonya, Kore ve Çin’de İnsan Kaynakları Uygulamaları

Japonya’yı diğer ülkelerden ayıran en önemli özelliklerinden birisi homojen bir nüfus yapısına sahip olması ve diğer ülkelerden gelen insan sayısının ülke nüfusunun çok az bir yüzdesini oluşturmasıdır. Bunun bir sonucudur ki, Japon’lara ait her hangi bir özellik ülkede büyük oranda nüfus tarafından paylaşılmaktadır (Tayeb, 2005: 65). Bu özelliklere homojen kültür, zayıf sınıf bilinci, grup odaklı kültür örnek olarak verilebilir (Ishida, 1986). Tabii ki bu özellikler İKY uygulamalarının şekillenmesinde büyük etkiye sahiptir. İnsan kaynakları uygulamaları incelendiğinde Japon İKY sistemini batı İKY uygulamalarından farklılaştıran en önemli özelliklerin istihdam güvenliği yani ömür boyu istihdam uygulaması, terfi ve ücret sisteminin kıdeme göre yapılması, personel eğitimine verilen aşırı önem, personel seçim uygulamaları ile endüstri ilişkilerindeki farklılık sayılabilir (www.bilgiyoneti.org).

20. yüzyılın başlarından bu yana Japon İKY sisteminin en önemli özelliklerinden birisi ömür boyu (shushin koyo) istihdamdır (Debroux, 2003: 21). Ömür boyu istihdam modeli sanayileşme sürecine giren Japonya’nın işgücüne istikrarlı bir yapı oluşturma

amacıyla geliştirilmiştir. Büyük firmalar ya da devlet, işgücü ihtiyacını saygın üniversitelerden ya da liselerden mezun olan gençleri işe alarak karşılamaktadır. Yalnızca belli okulları bitirenler, belli işlere girebilirler. Okul ile işverenler arasında karşılıklı güven ilişkisi kurulmuştur. Mezunlar bir firmaya en alt kademedен girerek çeşitli birimlerde çalıştıktan sonra yaklaşık on sene gibi uzun vadelerle terfi ederler. Bu yüzden işgücü devri de oldukça düşüktür. İşe alınan kişi emekli oluncaya kadar o şirkette kalır. Çalışan önemli bir suç işlemedikçe işten atılmaz. İşten atılmak çok ağır bir cezadır. Bu şekilde işini kaybeden kişi, benzer bir firmada yeniden iş bulamayacağı için ancak daha düşük ücretle küçük bir firmada çalışabilir (Özgür, 2007).

Japonya'daki işletmelerde ücret ve terfi sistemi kıdem ve liyakate göre gerçekleşmektedir. Bu sisteme Japoncada Nenko denmektedir. Japoncada "Nen" kıdem, "ko" ise liyakat anlamına gelmektedir. Nenko sistemi ile ücret artışları ve terfiler, objektif kriterlere dayandırılmaktadır. Böylelikle ömür boyu istihdam güvencesine sahip olan işçiler, terfi etmek ve daha fazla ücret alabilmek için birbirleriyle yapıcı bir rekabet içine girmektedirler. İşçilere yapılan ödemeler, temel ücret, ikramiye ve sosyal yardımlardan oluşmaktadır. Temel ücrette esas alınan kriter kıdem iken, ikramiyelerde liyakat kriteri esas alınmaktadır (Sako, 1997: 7-8; Akt: Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004: 265).

Kıt kaynaklara sahip olan Japonların elindeki en önemli ve tek kaynak olarak insanın olduğunu söyleyebiliriz. Tüm çocuklara ilk öğretilen şey, Japonya'nın yoksul bir ülke olduğu ve ülkenin yaşaması için onların çalışmasının gerekli olduğudur. Japon eğitim sistemi, dünyanın en iyileri arasında yer alır. Çocukların % 94'ü üniversite düzeyine kadar eğitimlerini sürdürürler. Bu oran dünyanın en yüksek oranıdır. İlk, orta ve lise öğrenimi çok zor olmasına rağmen üniversite eğitimi bunlara kıyaslanmayacak derecede kolaydır. Önemli olan öğrencinin iyi bir üniversiteye gitmesi ve mezun olmasıdır. İşe alınmadan önce kişinin görmüş olduğu eğitim o kadar da önemli kabul edilmemektedir. Aday adeta beyaz kağıt gibi görülmektedir. Adayın eğitime ihtiyacı vardır ve eğitim de şirkette başlar. İşletmeye girinceye kadar üniversite de dahil olmak üzere kişinin almış olduğu eğitim mesleki olmaktan ziyade daha çok genel niteliklidir. Şirketler işgörenlerine özellikle işe yeni alınanlara mesleki nitelik kazandırabilmek amacıyla çok büyük kaynaklar ayırmaktadırlar. İşletmeleri büyüklüklerin artması ile doğru orantılı bir

şekilde eğitime verdikleri önem ve kaynak da artmaktadır. Ömür boyu istihdam garantisi veren bir işletme işgörenini işletmeye bağladığından onu eğitmesi ve bunun için kaynak ayırması kendisi için bir sıkıntı oluşturmamaktadır. İşe alıştırma eğitimi diye ifade edebileceğimiz oryantasyon eğitimi en yoğun Japonya’da verilmektedir. Özellikle orta ve büyük Japon şirketleri personelinin tamamına sürekli eğitim vermektedirler. En yaygın eğitim iş başı eğitimidir. Japon şirketlerinin temel felsefesi iş başında öğrenilir ve deneyimli ustalar tüm bilgi ve becerilerini, deneyimlerini yenilerle paylaşırlar. Japon işletmelerini diğer batı işletmelerinden ayıran temel özelliklerden biri de bir diğer eğitim metodu olarak karşımıza çıkan iş rotasyonudur. Bu sadece işçiler değil tüm personele (memur ve yöneticiler) uygulanmaktadır. Bu rotasyon çalışanların şirketin tüm birimlerini tanınması ve çok yönlü yetişmelerine imkan tanımaktadır. Özellikle yöneticilere uygulanan bu yöntemler gelecekte şirketin geleceğinden tamamen söz sahibi olacaklara verecekleri kararlarda daha isabetli olmaları ve şirketi daha iyi yönetmelerine imkan tanımaktadır (www.bilgiyonetimi.org).

Japonya’da şirketlerin işe alma kriterleri adayların kişilik ve karakterlerinde yoğunlaşmaktadır. Şirket ortamına uyum sağlayabilecek ve onu bozmayacak adaylar seçilir. Ya da başka bir ifadeyle Japon şirketleri, adayların eğitiminden çok onların karakterleri ile ilgilenir. Zaten eğitim işletmede alınacaktır. Önemli olan adayın şirkete uyum sorunu yaşamaması ve mümkün olan en iyi okullardan mezun olmasıdır. İyi bir üniversiteden mezun olmuş olmak adayın çalışkan olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (www.bilgiyonetimi.org).

Japonya’daki ömür boyu istihdam anlayışına karşılık, Kore’de işletmelerin ömür boyu veya uzun süreli istihdam kaygılarının olmadığı görülmektedir. Kore işletmeleri gerektiğinde işçi çıkarma konusunda çok cesur davranmaktadırlar. Japonya’daki kıdem esaslı terfi ve ücret uygulamalarına karşılık, Kore işletmelerin terfilerde ve ücretlerde kıdemle birlikte performansın çok büyük önem taşıdığı görülmektedir. Kore işletmeleri için en önemli amaç büyümedir. İşletmelerin büyümesinde iş görenlerin sergileyecekleri performans çok önem kazanmaktadır. Bu nedenle ücret ve terfilerden geleneklerden gelen bir uzantı olan kıdeme ek olarak performansa göre değerlemelerin yapılması yaygındır (Taş, 2007).

Kore işletmeleri genellikle eleman teminin iç kaynaklardan yapılmasına, çalışanların terfi ettirilmesi olarak bakmaktadırlar. Bunun için de elemanların dış kaynaklardan temin edilmesi Kore işletmelerinde büyük orana sahiptir (Singh, 2006: 212). Bundan başka, Japon işletmelerde üniversiteden temin edilen çalışanların daha çok alt kademelerden işe başlamalarına bakmayarak Kore işletmelerinde yönetici adayları daha çok üniversitelerden temin edilmekte ve aldığı eğitime göre de işletmelerde yerleştirilmektedir (Rowley, 1998: 90).

Kore’de, Japonya’ya benzer şekilde eğitim faaliyetleri son derece önemlidir. Kore işletmelerinin birincil amacı olan büyüme burada kendini göstermektedir. Bu amaca bağlı olarak Kore işletmelerinde iş görenlere uluslararasılaşma, stratejik yönetim ve inovasyon konularında sistematik eğitimler verilmektedir. Aynı zamanda her iki ülkede hakim olan toplumsal anlayış insanlara sürekli olarak kendilerini geliştirmeyi öğütlemektedir. Japonya’da olduğu gibi Kore toplumundaki yaygın uzlaşmacı anlayış da sendikal faaliyetleri olumsuz etkilemektedir. Buna karşılık Kore’de sendikaya sadece düzenli çalışan mavi yakalı iş görenler üye olabilmektedir. Bu durum Kore’de mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların bütünleşmelerini engellemektedir (Taş, 2007).

Çin İKY uygulamalarını ele aldığımız zaman bu uygulamaların tarihsel olaylardan etkilenecek iki dönem şeklinde gerçekleştiğini görebiliriz. 1949’dan sonra bağımsızlığını kazanan Çin’de, 1978 senesine kadar Mao Zdedung liderliğinde sosyalist bir sistem uygulanmıştır. 1978’de Mao’nun ölümünden sonra Çin Deng Xiaopeng rehberliğinde “Açık Kapı” politikası uygulanmaya başlanmıştır. Bu iki dönemi karşılaştırdığımızda Çin 1978’den sonra tam anlamı ile bir reform geçirmiştir (Rowley vd. 2004).

Sosyalist dönemdeki İKY uygulamalarının özellikleri aşağıdaki gibi idi; 1. Sosyalist dönemde tüm personel politika ve uygulamaları devlet kontrolü altında idi. Merkezleştirme, formelleştirme ve standardize etme mavi yakalılar için Emek Bakanlığı’nın, beyaz yakalılar için Personel Bakanlığı’nın en önemli görev idi. Devlet sadece çalıştırılacak insan sayısını belirlemekle kalmayıp, bu çalışanların nereden temin edileceğini, nasıl temin edileceğini, hangi ücretten çalıştırılacağını da kararlaştırıyordu. 2. Çalışanlar işe ömür boyu alınıyorlardı, ücretler genellikle aynı ve düşüktü, ama ev

verme, sağlık, çocukların okutulması gibi sosyal güvenlik uygulamaları yüksek düzeyde idi (Child, 1994: akt. Budhwar, 2004).

1978'den sonraki dönemde ise Çin çok büyük ekonomik gelişim gösterdi (G.S.M.H.'da 1978'den bu yana en az büyüme %9 olarak gerçekleşmiştir) ve global ekonomiye büyük entegrasyonu başardı. 2001 yılında Dünya Ticaret Örgütüne alınması da global pazar yönümlü politikaları da daha arttırdı (Zhu, 2005: 8). Bu dönemde Çin İKY uygulamalarının özellikleri ise aşağıdaki gibi değiştirdi;

1. Bir zamanlar gururla alkışlanan ömür boyu istihdam verimsizlik, üretim faktörlerindeki hareketsizlik ve zayıf yönetim şeklinde algılanmaya başlandı,
2. Özellikle kamu kurumlarında olmak üzere yöneticilere karar almalarında büyük özerklikler verildi,
3. Sosyalist dönemde uygulanmakta olan "iron rice bowl"un (yöneticilerin ve ustabaşların pozisyonlarının değişiminde her hangi bir esnekliğin olmaması) en aza indirilmesi ve bu uygulamaların pazar temelli gerçekleştirilmesinin sağlanmaya başlandı,
4. Eleman temini, seçme ve yerleştirmenin büyük ölçüde piyasa taleplerine göre gerçekleştirilmesi hayata geçirildi,
5. Ödüllendirme sistemlerinin performans temelli olup, çalışanların motivasyonu büyük ölçüde maddi ödüllerle sağlanmasına başlandı,
6. Eğitim ve geliştirme daha çok büyük ölçekli firmalarda olsa da daha sistematik ve sürekli bir şekilde gerçekleştirilen bir faaliyet oldu (Warner, 2003).

Çin İKY uygulamalarında yaşanan bu gelişmelere rağmen günümüzde en önemli çelişkilerden birisi de yüksek düzeyde yönetsel ve teknik becerilere sahip işçi bulamazken (Cunnigham ve Rowley, 2008), yarı kalifiye ve beceriksiz işçi sayısının çok fazla olmasıdır (Cooke, 2005: 172).

1.6.2. Almanya, Fransa ve İtalya'da İnsan Kaynakları Uygulamaları

Almanya İKY uygulamalarının en önemli özelliklerinden birisi, İKY uygulamalarının çok büyük kurumsal baskılar altında gerçekleşmesidir. Bunun için de Almanya'da İKY

uygulamalarını anlamak için bu kurumsal baskıların neler olduğuna dikkat etmek gerekiyor. Bu kurumsal baskılar toplu pazarlık anlaşmaları, çalışanların yönetime katılması ve mesleki eğitim kurumları olarak sıralanabilir (Muller, 1999:). Almanya’da her üç işçiden ikisi sendika üyesidir. Bu da sendikaların çok güçlü olmasına ve toplu pazarlık anlaşmalarında üstünlükler sağlamasına sebep olmaktadır. Çalışanların yönetime katılması, karar verme mekanizmalarına çalışanların da dahil edilmesi anlamına gelmektedir. Mesleki eğitim kurumları ise genellikle meslek odaları ve sendikalardır ve üniversite mezunlarını iki veya üç yıllık eğitime tabii tutarak işe kabul edilmesi için işletmelere baskı (hatta politik baskı) yapmaktadırlar (Giardini vd. 2005).

Wever (1995) Almanya İKY sistemini çok kurumlaşmış olarak nitelermekte ve bunun dezavantajlarının yavaş değişim, yüksek oranda bürokrasi ve kısıtlanmış inisiyatif olarak sıralamaktadır. Scholz ve Böhm’de (2008) sendikaların büyük güç sahibi olmasının, çalışanların yönetime katılmasının, işçi konseylerinin ve yüksek ücret düzeylerinin, yabancı yatırımlar için de çekici olmadığını vurgulamaktadırlar.

Tüm bu baskılara rağmen Almanya’da uygulamalarında maliyet indirimi için kısa dönemli işçi çıkartılması yerine uzun döneme ve kaliteye odaklanma, yaşlı çalışanların istihdamı yerine genç çalışanlara yoğunlaşma ve İKY yöneticileri arasında profesyonelleşmeni artırma eğilimleri görülmektedir (Scholz ve Böhm, 2008: 155).

Almanya’dan farklı olarak Fransa’da İKY uygulamalarını genel olarak “katı İKY” (İKY’nin katı modeli diğer kaynaklar gibi insan kaynaklarını da ucuz şekilde temin edilip, mümkün olduğunca daha çok fayda elde edilmesi gereken kaynak olarak görüyor) olarak adlandıran Gooderman vd.’leri (1999) Fransız İKY uygulamalarının İngiltere İKY uygulamalarına benzediğini vurgulamaktadırlar.

Fransa’da öne çıkan İKY uygulamaları ve onların özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Fransa’da eleman tedarik aracı olarak internetin kullanılması, özellikle de büyük işletmelerde yüksek düzeydedir. ANPE (ulusal istihdam acentesi) ve APEC (yönetici istihdam acentesi) web siteleri çok büyük kitleleri barındırıyor. Çalışanların işe

seçiminde ise mülakat yöntemi ve çalışanın performansına sorumlu olacak yöneticinin işe alım kararı önemli rol oynamaktadır (Cerdin ve Peretti, 2001).

Fransa'da işletmelerin eğitim ve geliştirme uygulamaları üzerinde yasaların büyük etkisi vardır. Yasalara göre çalışanın ücretinin en az % 1,5'i eğitim harcamaları için ayrılmalıdır. Ama işletmeler bu oranı % 3'lere kadar yükseltmektedirler (Brunnstain, 1995: 68).

Ücretlendirmedeki bireyselleşimde ise Fransa işletmeleri Avrupa ülkeleri içerisinde birincidir. Bireysel performans çok yüksek değerlendirilmektedir. Bireyselleşim kendisini kariyer yönetiminde de göstermektedir. Şöyle ki, Fransa'daki işletmelerde genel olarak bireylerin kendilerinin kariyerleri için sorumlu oldukları kabul edilmektedir. Tabii İK bölümü de bu kariyer aşamalarını geçmelerinde çalışanlara yardımcı görev üstlenmektedir (Cerdin ve Peretti, 2001).

İtalya'da, Fransa'dakilere benzer insan kaynakları uygulamaları kendini göstermektedir. İtalya'da bireyselleşim derecesinin yüksek olmasının bir yansıması olarak takım çalışmalarının çok yaygın bir uygulama olmadığı görülmektedir. Performans değerlemede genel olarak bireysel değerlendirmeler dikkate alınmaktadır. İtalya'da kıdem hem terfilerde, hem de ücret belirlemede etkili bir faktördür. Bunlara ek olarak küçük aile işletmelerinde çalışanlar çoğunlukla işletmeye sahip ailenin bireylerinden oluşmaktadır. Devlet sektöründe ise atamalarda ve terfilerde politik tercihlerin son derece etkili olduğu görülmektedir. İtalya da işletmeler arasında iş gören hareketliliği düşük olmakla birlikte özellikle son yıllarda sendikaların da güç kaybetmelerine bağlı olarak küçülme (downsizing) çok sık uygulanan bir yönetim tekniği haline gelmiştir (Lawrence ve Edwards, 2000: 61-63, Akt. Taş, 2007).

1.6.3. ABD ve İngiltere'de İnsan Kaynakları Uygulamaları

ABD'de İKY uygulamalarını oluşmasında etkili olan en belirgin özellikler, devlet müdahalesinin düşük düzeyde olması, sendikalaşmaya karşı olumsuz tutum ve bireysel ve başarı odaklı örgüt kültürünün varlığıdır (Simon, 2006:2).

Genellikle, özgürlükler ve fırsatlar ülkesi olarak tanımlanan ABD'nin bu kültüründen İKY uygulamaları da payını almış durumdadır. Devlet müdahalesi Avrupa ülkeleri ile kıyaslamada çok düşük orandadır (Jackson, 2007: 60). ABD İKY uygulamalarının diğer

bir özelliği olan sendikalara karşı olumsuz tutum, özellikle işverenlerin sendikalaşmaya karşı olumsuz tutum sergileme oranı her geçen gün artmaktadır. Amerikan istatistik bürosunun verdiği bilgilere göre 1983 de %20.1 olan sendikalaşma oranı, 1998 yılında 13.9 olmuştur (Konrad ve Deckop, 2001). Bireysel ve başarı odaklı örgüt kültürü ise, İKY uygulamalarının örgütsel performansla ilişkilendirilmesini ortaya çıkarmıştır. Amerikan İKY modellerinin tümünde İKY uygulamalarının başarısı örgütsel performansa katkılarıyla ölçülmektedir.

ABD İKY uygulamalarını fonksiyonlar bazında ele aldığımız zaman ise, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun en önemli fonksiyonlar arasında yer aldığını görmekteyiz. Amerikan, Eğitim ve Geliştirme cemiyeti 2005 yılına ait raporunda Amerikan şirketlerinde eğitim ve geliştirme çalışmalarına ayrılan bütçenin önceki yıla göre % 32.5 arttığı belirtilmektedir (Werner, 2007: 27). ABD’de öne çıkan diğer İKY fonksiyonları ise, işgören temini ve mevcut işgörenlerin kalıcılığını sağlamaya yönelik tutundurma (retention) uygulamalarıdır. Özellikle bilgi teknolojilerinin kullanımındaki hızlı artış, yetenekli işgücünün örgüte kazandırılmasına ve örgütteki kalıcılığının sağlanmasına ilişkin faaliyetleri daha da önemli hale getirmektedir. Bu eğilim ABD’de kendini oldukça belirgin bir şekilde göstermekte ve her geçen gün bilgi teknolojileri çalışanlarına olan talep artmaktadır. ABD’de 2005 yılında bilgi teknolojileri alanında talep edilecek işgücü miktarının 1.3 milyon olacağı; bilgi teknolojilerinin üretim üzerine etkisinin devam edeceği; bilgisayar ve internet kullanımının her alana büyüyerek yayılacağı ifade edilmektedir (Gök, 2006:114).

ABD’de her alanda bilgi teknolojilerinin kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan işgücü yetersizlikleri, örgütleri mevcut işgörenin kalıcılığını sağlayabilecek tutundurma programlarına yöneltmektedir. Bu programlar içinde, bir topluluk duyusu meydana getirmek, organizasyonda verimliliği ve nitelikleri yüksek kişileri araştırarak onlara yatırım yapmak, organizasyon içinde yer değiştirmeyi kolaylaştırmak, bütün çalışanlara karar verme yetkisi tanımak, çalışanlara işin ve hayatın gereklerini dengelemekte yardım etmek ve işe alırken çok seçici davranmak gibi çeşitli uygulamalar görülmektedir (Hansen, 1999; Akt. Gök, 2006: 116).

İngiltere işletmelerinin hakim insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde ise, toplumda egemen olan pragmatik anlayışa bağlı olarak özellikle yöneticiler arasında bir

işletmeden başka bir işletmeye geçişler oldukça yaygındır. Buna ek olarak, İngiliz işletmelerinin uzun süreli istihdam gibi bir kaygılarının olmadığı görülmektedir. Bu özelliklerine ek olarak ücret ve terfilerde performans esas alınırken bireyselliğin derecesinin yüksek olmasına bağlı olarak bireysel değerlemelerin hakim olduğu görülmektedir. İşletmelerde yaşanan nitelikli iş gören problemi nedeniyle eğitim, İngiltere işletmelerinin çok önem verdiği insan kaynakları fonksiyonudur. İngiltere işletmeleri ile ilgili diğer önemli bir özellik ise özellikle 1980'li yıllar ile birlikte uygulanan neo-liberal politikaların sendikaların gücünü çok azaltmasıdır. Sendikalaşma oranı her geçen gün düşerken, İngiltere'de sendikaların her zaman çatışmacı bir tavır sergiledikleri görülmektedir (Taş, 2007).

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASINDA BREWSTER MODELİ ve BİLEŞENLERİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Ulusal Düzeyde Araştırılmasında Kullanılan Yöntemler

İKY'ni ulusal düzeyde araştırmak çok önemli zorlukları da beraberinde getirmektedir, çünkü aynı ülkedeki organizasyonlar arasında bile çeşitli varyasyonlar olabilmektedir. Bazı organizasyonlar insan kaynaklarını stratejik bir ortak olarak görürken, diğerleri çalışanlarından azami fayda sağlamak için otokratik rejimler kurmaktadırlar (Aycan, 2001).

Literatürde ulusal düzeyde İKY nasıl araştırılabilir? ulusal İKY'nin boyutları neler olabilir? sorularına çeşitli şekillerde cevap arandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi bazı yazarların hiçbir boyut veya model belirlemeye gerek duymadan belirli ülkeleri ele alarak oradaki İKY fonksiyonlarını (eleman seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi vs.) analiz etmeleri şeklindedir. İkinci ise, bir grup yazarın belli başlı İKY fonksiyonlarının farklı ülkelerde nasıl farklılık gösterdiğini karşılaştırmalı olarak, incelemeleri şeklindedir. Bazı Avrupa ülkelerinde İKY uygulamalarını araştıran yazarların ve araştırma yaptıkları ülkeler aşağıda belirtilmiştir (Sparrow ve Hiltrop, 1994: 4):

- İngiltere (Brewster, Hegewisch, Lockhart ve Holden, 1993; Legge, 1989; Storey, 1992a; Tyson, 1993).
- Almanya (Arkin, 1992; Conrad ve Pieper, 1990; Eberwein ve Tholen, 1993; Gaugler ve Wiltz, 1993; Lawrence, 1993; Staehle ve Schirmer, 1992).
- İsviçre (Hilb ve Wittman, 1993).
- Danimarka (Andersen, Cour, Svendsen, Kiel, Kamp ve Larsen, 1993; Arkin 1992).
- İsveç (Söderström, 1993; Söderström ve Syren, 1993).
- Norveç (Lange ve Jonhson, 1993).

- Fransa (Besse, 1992; Bournois, 1993; Poirson, 1993; ve Rojot, 1990).
- Belçika (Buelens, De Clercq, Graeve and Vanderheyden, 1993; ve Sels, 1992).
- Hollanda (Hoogendorn, 1992; Hoogendorn, Van der Wal ve Spitsbaard, 1993;).
- İrlanda (Gunnigle, 1993; ve Hannaway, 1992;).
- İtalya (Camuffo ve Costa, 1993; Caplan, 1992; Cooper ve Giacomello, 1993; Hinterhuber ve Stumpf, 1990; ve Manzolini 1993).
- İspanya (Filella, 1992; Filella, ve Soler, 1993; Rodriguez, 1991; ve Vincente, 1993).
- Portekiz (Mendes, 1992).
- Yunanistan (Ball, 1992; ve Papalexandris, 1991).

Üçüncü grup yazarlar ise ulusal düzeyde İKY'ni belli başlı model çerçevesinde, bağlam ve içerik olarak ele alıp incelemişlerdir. Bu yazarlar her hangi bir İKY modelinin, her hangi bir ülkede uygulamadan önce modelde yer alan faktörlerin analiz edilmesi ve bu analiz sonucu ortaya çıkacak sonuçları dikkate alarak modelin uygulanması gerektiğini önermişlerdir. Bu yazarlardan bazıları ve önerdikleri modeller aşağıdaki gibidir:

- Hendry and Petiggrew, (1990) Warwick İKY Modeli
- Brewster, (1995) İKY'nin Avrupa Modeli,
- Sparrow, (1995) Avrupa İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli,
- Budhwar ve Sparrow, (2002) İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli,
- Budhwar and Debrah, (2001) İKY Politika ve Uygulamalarını

Belirleyen Bağlamsal Faktörler Modeli,

o Murray, (1976)

İKY'ni Analiz Etmek İçin Karşılaştırmalı Çerçeve Modeli

Yukarıda da kısaca bilgi verdiğimiz gibi literatürde farklı ülkelerde İKY uygulamaları farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Hatta ulusal düzeyde İKY uygulamalarını belli başlı bir model çerçevesinde inceleyen araştırmalar bile bazen hakim Amerikan modelinden farklılıkları ortaya koymaya çalışmışlar. Bu gerçeklerden yola çıkarak çalışmamızda araştırma modeli seçilirken bu eksikliklerden kaçınılmaya ve seçilen modelin Azerbaycan'da İKY uygulamalarını değerlendirebilecek özellikleri taşımasına dikkat edilecektir.

2.2. Azerbaycan'da İKY Uygulamalarının Değerlendirilmesinde Brewster Modeli

İKY uygulamaları üzerinde etkili olabilecek tüm ekonomik ve çevresel etkileri yok sayan ve genellikle Amerikan kökenli olan İKY modelleri İKY uygulamalarının aşağıdaki şekilde gerçekleştiğini varsayıyorlardı.

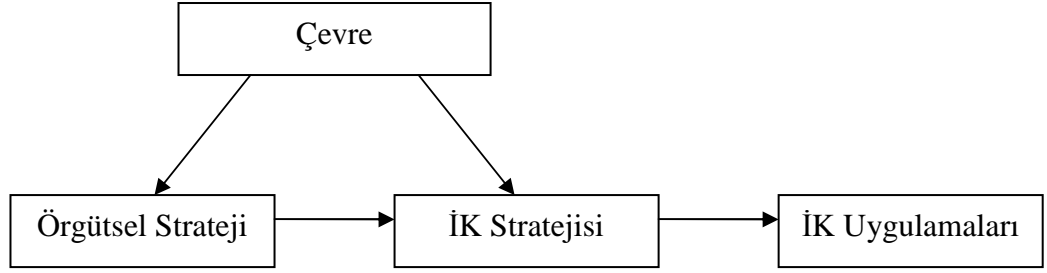
Şekil 2. 1: Popüler İKY modeli



Kaynak: Brewster, 1993.

1980'lere gelindiğinde birçok yazar (Nkomo, 1980; Tichy vd., 1982; Akt: Brewster, 1993) İKY'nin çevresel faktörleri dikkate alması gerektiğini savunmaya başladı. Beamount (1991) daha önceki araştırmalarda dikkate alınmasa da bundan sonraki araştırmalarda İKY uygulamaları üzerinde etkili olan ekonomik ve çevresel faktörlerin etkisinin yok sayılmasının mümkün olmayacağını vurguladı. Bu gelişmelerle yukarıda gösterilen Şekil 2.1 aşağıdaki biçimde değişmiştir.

Şekil 2. 2: Amerikan çevresel İKY modelleri



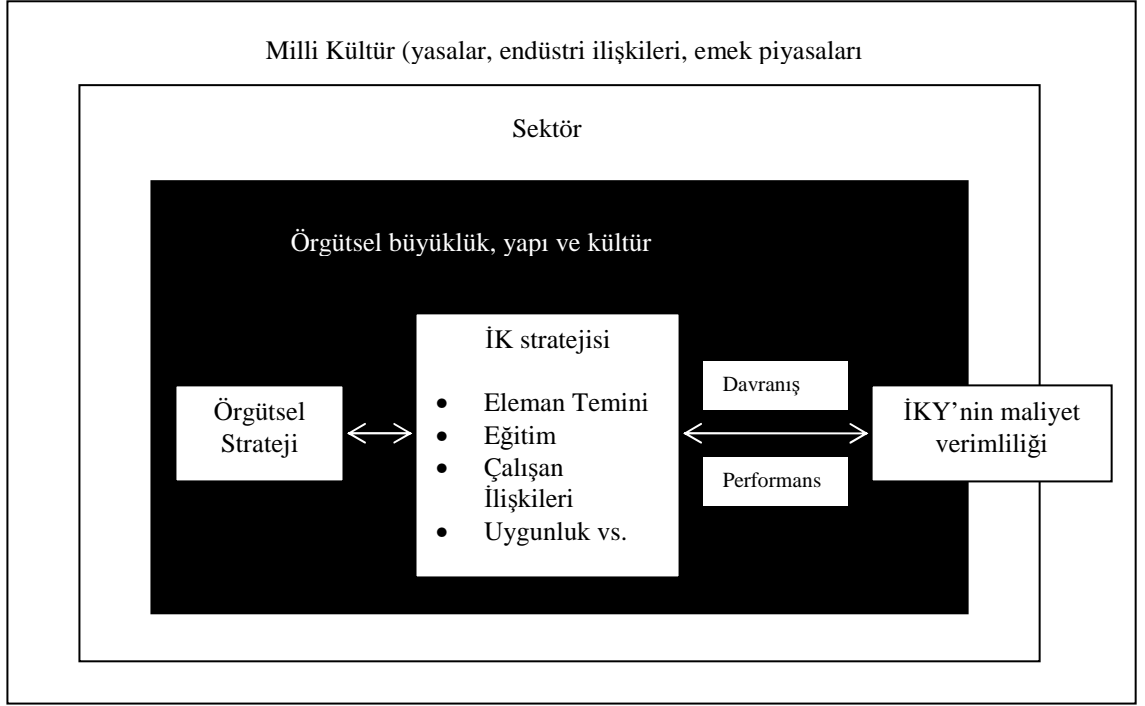
Kaynak: Brewster, 1993.

Amerikan modelleri çevresel faktörler içerisinde kültürel, sosyal, politik, yasal vs. çevresel faktörleri ele almak yerine “paydaşların çıkarlarını” (Harvard modeli) ele alarak İKY uygulamalarının paydaşların çıkarlarının maximize ettiği ölçüde başarılı olacağını kabul ediyorlardı. Diğer ifadeyle Amerikan modelleri İKY uygulamaları üzerinde etkili olan çevresel faktörleri önemsemiyorlardı.

Avrupa’da Amerikan kökenli modellere karşı ilk tepkilerden biri Pool (1990) tarafından ortaya konulmuştur. Pool (1990) Harvard modelinin İKY’ni sadece işveren çıkarları açısından ele aldığını ve bunun da Amerikan kökenli olmasından kaynaklandığını vurgulayarak, Harvard modelini Endüstri İlişkileri alanında yaptığı çalışması ile Avrupa bağlamına yeniden uyarlamıştır.

Pool’un yaptığı uyarlamaları yeterli bulmayan Brewster ve Bournois, 1991 yılında Cranfield Çalışmalarını temel alarak Avrupa İKY uygulamalarını araştırmak için bir model ortaya koydular.

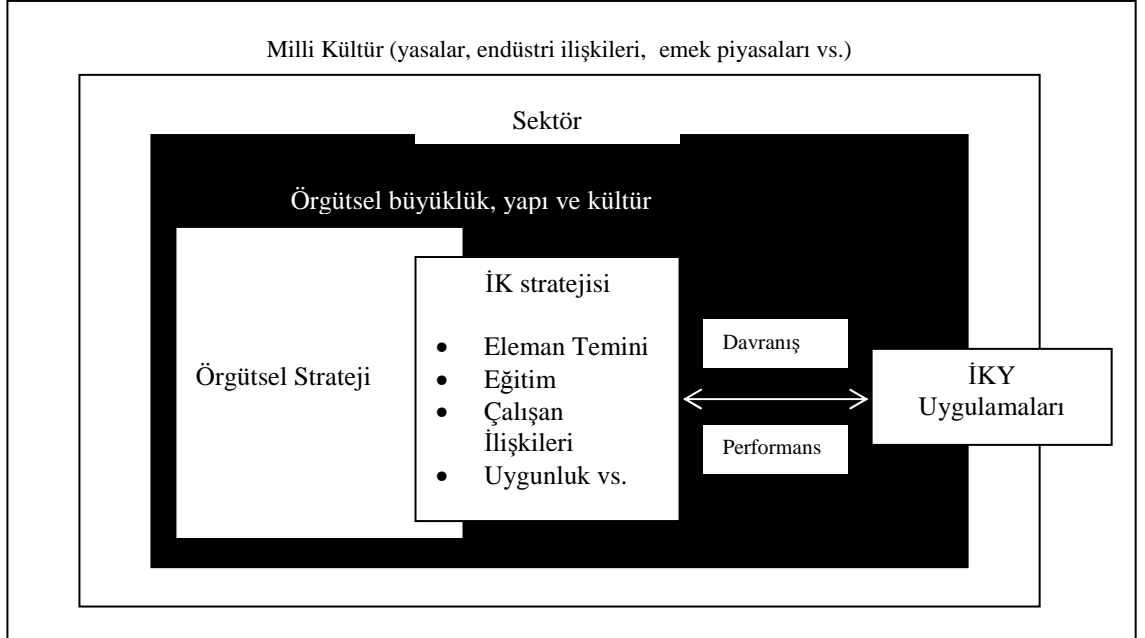
Şekil 2. 3: İKY Stratejilerini Araştırmak İçin Brewster ve Bournois Modeli



Kaynak: Brewster ve Bournois, 1991. Akt: Çakır, 2001.

Model 1994 yılında Brewster ve Hegewisch tarafından aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Şekil 2. 4: İKY Stratejilerini Araştırmak İçin Model: Avrupa Çevresi

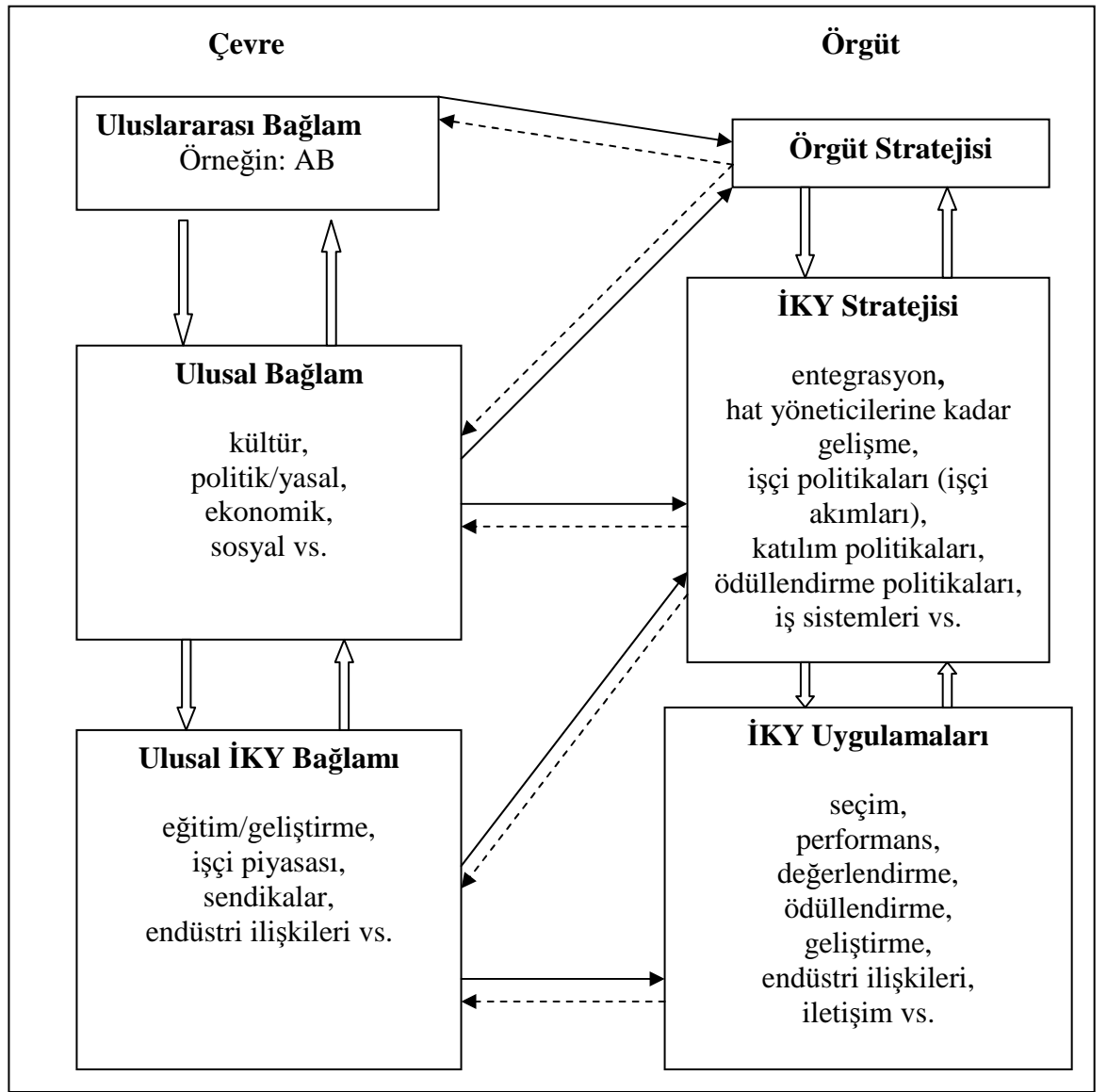


Kaynak: Çakır, 2001.

Bu iki modelle yazarlar örgütsel strateji, İK stratejisini ve İKY uygulamalarını milli kültür, yasalar, emek piyasası, sendikalar gibi çevresel faktörlerin etkisi altında gerçekleştiğini vurgulamakta ve literatürde yaygın olan İK stratejisi örgüt stratejisini izler (Galbraith ve Nathanson, 1978: Tichy, 1982;) kanaatinin aksine İK stratejisi ile örgüt stratejisini iç içe ele almaktadırlar.

Model son olarak 1995 yılında Brewster tarafından aşağıdaki şekilde yeniden tasarlanmıştır.

Şekil 2. 5: İKY'nin Avrupa modeli



Kaynak: Brewster, 1995.

Model son şekli ile İKY uygulamalarını etkileyen çevresel faktörleri üç bağlam içerisinde öne çıkarması ile beraber, örgütsel faktörlere de geniş ölçüde yer vermiştir. Model bu son şekli ile araştırma modeli olarak seçilmiştir. Aşağıda bu modelin araştırma modeli olarak seçilmesinin sebepleri üzerinde durulduktan sonra modelde yer alan çevresel ve örgütsel faktörler hakkında bilgi verilecektir.

2.3. Brewster Modelinin Araştırma Modeli Olarak Seçilmesinin Sebepleri

Çalışmanın birinci bölümünde İKY tarihsel gelişim süreci içerisinde ortaya atılan İKY modelleri örtüşmeci görüşü savunan ve ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri şeklinde iki grupta sınıflandırıldı. Ayrışmacı görüşü savunan modellerin farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının farklı olduğu ve çevresel faktörlerin İKY uygulamalarını etkilediği görüşünü savunduğu ortaya çıkmıştır. Bu gerçekten hareketle araştırma modelinin ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri içerisinde seçilmesinin daha uygun olacağına karar verilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde ayrışmacı görüşü savunan modeller içerisinde Warwick İKY modeli, Avrupa İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli, İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli, İKY Politika ve Uygulamalarını Belirleyen Bağlamsal Faktörler Modeli ve İKY'ni Analiz Etmek İçin Karşılaştırmalı Çerçeve Modeli ele alınıp temel özellikleri hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Aşağıda ayrışmacı görüşü savunan bu modellerin değil, Brewster (1995) modelinin araştırma modeli olarak seçilmesinin sebepleri üzerinde durulacaktır.

İKY'nin Warwick Modeli İKY uygulamalarını etkileyen iç ve dış bağlamın olduğunu ve bu bağlamların İKY uygulamalarını farklı ülkelerde farklı kıldığını savunmaktadır. İç bağlam içerisinde kültür, yapı, politikalar/liderlik, teknoloji ve işletme çıktıları faktörleri olduğunu vurgulayan model, dış bağlam içerisinde ise sosyo-ekonomik, teknik, politik-yasal, rekabetçi çevrenin olduğunu vurgulamıştır.

İKY'nin Warwick Modeli çevresel faktörlere önem vererek onları hem dış bağlam hem de iç bağlam şeklinde ele alsada, modelin İKY fonksiyonları içerisinde İK akışları, iş sistemleri, ödüllendirme sistemi ve çalışan ilişkilerini ele alması araştırmanın temel amaçlarından biri olan Azerbaycan'da İKY uygulamalarının fonksiyonel bazda değerlendirilmesine yeterli zemin hazırlamadığı düşünülerek Warwick modeli araştırma modeli olarak seçilmemiştir.

Avrupa İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modeli kültürel faktörleri, kurumsal faktörleri, iş yapısı ve İK rolü ve yapısını İKY uygulamalarını etkileyen çevresel faktörler olarak ele aldığı görülmektedir. Sparrow (1995) kültürel faktörler içerisinde; etkili yöneticiliğin tanımı ve bunun için gerekli nitelikler, yüz yüze geribildirimler, güç mesafesi, kariyerde yükselme için uluslararası beklentileri kabul, ödeme sistemleri, adalet sisteminin değişik versiyonları, ast-üst ilişkilerinin verimliliği, ulusal zihniyetin yapı hakkında kararlara etkisini ele almıştır. İş yapısı faktörünün alt faktörlerini ise; devletin mülkiyet derecesi, örgütsel özerklik, örgütlerin ölçüsü, örgütsel hayat eğrileri ve işçilerin çalışma sürelerinin uzunluğu, tek aile paydaşlığının düzeyi ve sanayi sektörlerinin dağılımı şeklinde ele almıştır. İK rolü ve yetkisi faktörü içerisinde ise profesyonellere bağlılık, İK'nın deneyimi (kariyer dönüşüm oranı), stratejik entegrasyon, İK'na sorumluluk verme ve geliştirme ve profesyonellerin hizmeti dışında sözleşmelilerin düzeyi alt faktörleri ele alınarak incelenmiştir. Kurumsal faktörlerin alt faktörleri ise ortak sorumluluk ve cezalar, yasalardaki işçi/işveren ayrımı, çalışma düzenlemelerindeki yenilikler, yasaların kapsama alanı, sosyal güvenlik ve sağlık hizmetleri ve ulusal iş sistemleri olarak ele alınmıştır.

Yukarıda da değinildiği gibi bu çalışmada Azerbaycan'da İKY uygulamalarını en iyi şekilde değerlendirebilecek bir model arayışında olurken, bu modelin hem belli başlı İKY fonksiyonlarını, hem de bu fonksiyonları etkileyecek çevresel faktörleri ele almasına dikkat edilmiştir. Bu temel kriteriler çerçevesinde değerlendirdiğimizde model İKY uygulamaları üzerine etkili olan çevresel faktörlere önem vererek hatta tüm faktörlerin alt faktörlerini detaylı şekilde belirlemiştir. Ama modelin İKY fonksiyonlarını hiç ele almaması, modelin araştırma modeli olarak seçilmemesinin en önemli sebeplerinden birisidir. Bir diğer sebep ise modelin ortaya çıkardığı çevresel faktörler Avrupa kıtasında etkili olan ve o çevrede faaliyet gösteren işletmelerin İKY uygulamalarını etkileyen faktörler olmasıdır.

İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler Modelini incelediğimiz zaman ise Budhwar ve Sparrow modelde ulusal kültür, ulusal faktörler (kurumlar, sanayi sektörü, dinamik ekonomik çevre), bağımlı değişkenler, örgütsel strateji ve politikalar ve İK strateji ve politikalarını ulusal İKY uygulamalarına etki eden faktörler olarak ele aldığını görüyoruz. **Ulusal kültür** adı altında sosyalleştirme (millileştirme) süreci; ortak

değerler, davranış normları ve gelenekler; baskı gruplarının etkisi; yöneticilerin algılama tarzlarının şekillendiren varsayımların olduğunu görmekteyiz. **Ulusal faktörler** içerisinde ise (a) kurumlar-Ulusal iş kanunları; sendikalar; eğitimsel ve mesleki kuruluşlar; iş piyasası; endüstri; işçi birlikleri, danışman şirketler; (b) sanayi sektörü-genel stratejiler, iş mantığı ve amaçları, düzenleme ve standartlar, sektöre özel bilgiler, resmi ve gayri resmi kıyaslama, işlemlerde genel gelişme, işçi ve beceri gereksinimleri; (c) dinamik ekonomik çevre - rekabet, iş birleşmeleri, işgücünün değişen kompozisyonları, yeniden yapılanma, toplam müşteri memnuniyetine odaklanma, bilgi elde etme kolaylığı, teknolojik değişim, iş çevresinin globalleşmesi yer almaktadır. Modelde **bağımlı değişkenler** olarak ise, kurumun yaşı, büyüklüğü, hayat devresi, teknoloji kullanım düzeyi, sendikaların ve İK stratejilerinin varlığı, iş alanı, paydaşların ilgisi ele alınmıştır. **Örgütsel strateji ve politikalar**- koruyucu, analizci, savunmacı, tepkici, maliyet liderliği, yenilikçi, kalite geliştirme, grup çalışması, ürün farklılaştırma, pazara odaklanma, iç emek piyasası, entegrasyon ve gelişme düzeyi, iş esnekliklerinin doğası şeklinde ele alınmıştır. İK strateji ve politikaları ise- yetenek kazanma, yetenek geliştirme, kaynak dağılımı, maliyet indirme, yüksek bağlılık, yüksek denetim, paternalizm ve temel İKY fonksiyonları şeklinde ele alınmıştır.

Bu modelin araştırma modeli olarak seçilmemesinin sebebi modelde gösterilen çevresel faktörlerin İKY fonksiyonları üzerinde nasıl etki yaptığı hakkında bilgi verilmemesidir.

Murray vd.'leri, **İKY'ni Analiz Etmek İçin Karşılaştırmalı Çerçeve Modelinde** kültürün ve onun alt faktörlerinin insan kaynakları politikaları üzerinde çok önemli etkisi olduğunu vurgulamış, kültürün özelliklerini de eğitim faktörleri, sosyal faktörler, politik ve yasal faktörler ve ekonomik faktörler olarak açıklamıştır. Bundan başka Murray vd. bu faktörlerin de alt faktörlerini belirlemiştir. **Eğitim faktörünün** alt faktörleri: nüfusun yazma okuma düzeyi, yüksek öğrenimlilerin toplumda sayı ve kalitesi, uzmanlaşmış teknik ve mesleki eğitim alma düzeyi, eğitimin gerekliliğine olan tutum ve eğitimsel ilgi (ülkede hangi tür eğitimler işletmelerin ihtiyaçlarını karşılıyor) faktörleridir. **Sosyal faktörlerin** alt faktörleri ise: işe karşı tutumlar, işin hayattaki yeri, mesleklerin toplumda statüsü, otoriteye karşı tutumlar, çalışanlar tarafından kabul edilebilecek otoritenin tür ve boyutları, para ve maddi ödüllere karşı tutumlar, başarıya ilgili tutumlar, işin planlanması ve rasyonelize edilmesine karşı tutumlar, grup

davranışlarına ve müşterek hareket etmeye karşı tutumlar, sosyal hareketlilik. hareketliliğin sosyo-ekonomik statüde kapsam ve doğası faktörleridir. **Politik ve yasal faktörlerin** alt faktörleri ise; toplu pazarlık hakkında hükümet politikası, sendikaların yapı ve yasal statüsü, iş ve sağlık yasaları, politik organizasyonlar, politik partilerin doğası, işçi hareketlerinin politik süreçteki yeri, politik istikrar, temel politik sistemlerin değişme hızı ve düzeyi, yargı sistemi. yasal gücün tutarlılık ve tarafsızlık düzeyi faktörleridir. **Ekonomik faktörlerin** alt faktörleri ise; genel ekonomik çerçeve-toplumun ekonomik organizasyonu (Kapitalist, Marksist, karışık), ekonomik istikrar-ekonomik koşulların dalgalanma düzeyi, fiyat istikrarı, genel ekonomik büyüme istikrarı, sanayi ve organizasyon yapısı-mülkiyetin doğası, üretim süreçlerinin çok yönlülüğü, iş gücü özellikleri-yaş, cins, beceri düzeyi, eğitimi, pazar hacmi-ülke dâhili toplam alım gücü, artı ilgili ihracat pazarları, örgütlerarası işbirliği-firmalar, devlet teşkilatları ve sendikalararası işbirliğinin düzeyi faktörleridir.

Murray modeli çevresel faktörler ve onların alt faktörlerini çok detaylı bir şekilde ele alsada ele alınan çevresel faktörlerin yeterince kapsamlı olmadığı görülmektedir. Bu eksiklik modelin araştırma modeli olarak seçilmemesinin en önemli sebeplerindendir.

Ayrışmacı görüşü savunan diğer modellerin bu eksiklikleri dikkate alındığında Brewster'in (1995) İKY'nin Avrupa Modeli'nin araştırma modeli olarak seçilmesinin birçok sebebi vardır. Bunlardan birincisi; ayrışmacı görüşü savunan modeller içerisinde en önemli modellerden biri olup örtüşmecî görüşü savunan modellere ve hakim Amerikan modeline karşı Avrupa İKY uygulamalarının farklı olduğunu savunan ilk ve köklü modellerden biri olmasıdır. Ayrışmacı görüşü savunan diğer modellerin birçoğu bu modeli çıkış noktası olarak ele almaktadırlar. İkinci sebep ise model çevresel faktörleri üç bağlamda uluslararası bağlam, ulusal bağlam ve ulusal İKY bağlamı olarak ele alıp her üç bağlam ile örgüt stratejisi, İKY stratejisi ve İKY uygulamaları arasındaki etkileşimi analiz etmesidir. Bu modelin uluslararası bağlamı (Örn. Avrupa Birliği) da İKY'ni etkileyen faktörler içerisinde ele alması farklı ülkeler arasında İKY'deki benzeşme ve ya farklılaşma eğilimlerinin analizine imkan tanımaktadır. Bu modelin araştırma modeli olarak seçilmesinin bir diğer sebebi ise modelin diğer modellerden (Schuler, 1989; Fombrun ve Tichy, 1983; Kochan ve Capelli, 1984;) farklı olarak İKY uygulamalarını çevresel faktörlerden etkilenen (bağımlı değişken) bir uygulama olarak

değil, çevresel faktörleri örgüt stratejisi, İKY stratejisi ve İKY uygulamaları ile aynı düzeyde olan faktörler olarak ele almasıdır. Dördüncü sebep ise modelin örgütsel strateji İKY stratejisi, İKY uygulamaları gibi örgütsel faktörlere de çok geniş yer vermesi ve bu faktörlerin çevresel faktörlerin etkisi altında şekillendiğini vurgulamasıdır.

Her bir model gibi bu modelinde eksik tarafları var ve bu modelin araştırma modeli olarak seçilmesine birçok eleştiri yöneltilebilir. Eleştirilerden biri, bu model Avrupa İKY modelidir bu modelle Azerbaycan'daki İKY uygulamaları analiz edilebilir mi? Ama dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de, Brewster'in önce modeli ortaya koyması, sonra ise Avrupa İKY uygulamalarının genel görünümünü ortaya çıkartmasıdır. Modelin eksik yönlerinden biri de ele aldığı çevresel ve örgütsel faktörleri nasıl, hangi alt faktörleri kullanarak ölçüleceği hakkında bilgi sunmamasıdır. Örneğin; modelin ulusal İKY bağlamı içerisinde ele aldığı faktörleri (kültürel, politik/yasal, ekonomik, sosyal sahiplik yapısı vd.) hangi alt faktörleri kullanarak ve nasıl ölçüleceği hakkında bilgi sunulamamıştır. Modelin eksikliklerini gidermek için çalışmanın birinci bölümünde ele alınan ayrışmacı ve örtüşmeci görüşü savunan modeller incelenerek araştırma modelimize katkılar sağlanacaktır.

2.4. Brewster Modelinde Yer Alan Çevresel Faktörler

Brewster modeli genel olarak iki sütundan oluşmaktadır. Birinci sütunda çevresel faktörler, ikinci sütunda ise örgütsel faktörlere yer verilmiştir. Modelin hangi çevresel faktörlere vurgu yaptığını incelediğimiz zaman ise, İKY stratejilerini ve uygulamalarını etkileyen çevresel faktörler içerisinde hem uluslararası bağlam, hem ulusal bağlam, hem de ulusal İKY bağlamının yer aldığı görülmektedir.

Uluslararası bağlam içerisinde örnek olarak Avrupa Birliğini ele alan yazar, ulusal bağlam içinde kültür, politik/yasal, ekonomik, sosyal ve sahiplik yapısı faktörlerini ele almıştır. Ulusal İKY bağlamı içerisinde ise eğitim/geliştirme, işçi piyasası, sendikalar ve endüstri ilişkileri faktörleri üzerinde durduğu görülmektedir.

Yukarıda da kısaca değinildiği gibi Brewster modelinde Avrupa İKY uygulamaları üzerinde etkili olan uluslararası bağlam içerisinde Avrupa Birliği örnek olarak ele alınmıştır. Azerbaycan'da İKY uygulamaları üzerinde etkili olacak uluslararası bağlam

içerisinde Azerbaycan'ın komşuları olan çeşitli ülkeler ele alınabilir. Azerbaycan'da İKY uygulamaları üzerinde etkili olabilecek uluslararası faktörleri ortaya çıkarmak için İKY yöneticilerine yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak çalışmanın üçüncü bölümünde konu hakkında bilgi verilmiştir.

Çevresel faktörler içerisinde uluslararası faktörlerden başka araştırma modelimiz ulusal faktörleri de ele almıştır. Ulusal bağlam (faktörler) içerisinde kültür, politik/yasal, ekonomik, sosyal ve sahiplik yapısı faktörlerinin ele aldığını görmekteyiz. Ama araştırma modeli bu faktörleri hangi alt faktörleri kullanarak nasıl analiz edileceği hakkında bilgi sunmamaktadır. Bu nedenle modelde yer alan faktörlerin alt faktörleri Murray vd.'lerinin (1976) İKY'ni Analiz Etmek İçin Karşılaştırmalı Çerçeve Modelinden alınmıştır. Murray vd.'leri kültürel, politik/yasal, ekonomik ve sosyal faktörleri ve onların alt faktörlerini açık bir şekilde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma hakkında yukarıda bilgi verilmiştir.

Brewster modelinin ulusal İKY bağlamı ise eğitim/geliştirme faaliyetleri, işçi piyasaları, sendikalar ve endüstri ilişkilerini ele almaktadır.

Model İKY uygulamalarının çevresel faktörlerle ilişkili olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Modeldeki kırık çizgiler örgüt stratejisinin, İK stratejisinin ve İKY uygulamalarının çevre faktörleri ile karşılıklı etkileşimde olduğunu ve onların etkisi altında oluştuğunu göstermektedir.

Her üç çevreye ait (uluslararası, ulusal ve ulusal İKY) faktörler tespit edildikten sonra aşağıda araştırma modelinde yer alan örgütsel faktörler hakkında bilgi verilmiştir.

2.5. Brewster Modelinde Yer Alan Örgütsel Faktörler

➤ Örgütsel Strateji-İKY stratejisi

Brewster modeli örgütsel faktörler içerisinde örgüt stratejisini, İK stratejisini ve İKY uygulamalarını ele almıştır. İK stratejisinin örgüt stratejisi ile ilişkili olduğunu kabul eden model, bu ilişkide İK stratejisini bağımlı değişken olarak ele almamaktadır. Model İK stratejileri içerisinde entegrasyonu (İK stratejileri ile örgütsel stratejilerin entegrasyonu), İKY bölümünün örgüt yapısı içerisindeki yerini, çalışma politikalarını (işçi akışlarını (işletmeye doğru ve işletmeden dışarı)), katılım politikalarını,

ödüllendirme politikalarını ve iş sistemlerini ele almaktadır. İKY uygulamaları içerisinde ise seçim, performans değerlendirme, ödüllendirme, geliştirme, endüstri ilişkileri ve iletişim faktörlerine yer verilmiştir. Aşağıda örgütsel strateji ile İKY stratejileri arasındaki ilişki hakkında kısaca bilgi verilecektir.

1980'lerden başlayarak örgütsel strateji-İKY stratejileri arasındaki ilişki birçok yazar tarafından araştırma konusu olarak incelenmeye başlanmıştır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Terpstra ve Rozell, 1993; Wright vd. 1998; Akt: Huang, 2001). Bu konu hakkında literatürde farklı görüşler ortaya atılmasına bakmayarak genellikle örgütsel stratejiler ile İKY stratejileri arasında önemli bir bağlantı olduğu kabul edilmektedir (Beer vd., 1984; Fombrun vd. 1984; Porter ve Tansky, 1999; Luo ve Park, 2001).

Etkin örgütlerde strateji ile yapının uyumlu olması gerektiği Chandler (1962) tarafından ifade edilmiştir. Daha sonraki araştırmalarda, İKY uygulamalarının da örgütsel stratejilerle uyumlu olması gerektiği belirlenmiştir (Delery ve Doty, 1996: 802-835; Schuler ve Jackson, 1987: 207-220; Akt: Tanova ve Karadal, 2004). Bu gereklilik ise, stratejik insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmaktadır. Stratejik insan kaynaklarının en önemli özelliği genel işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejileri arasında bağlantı kurulabilmesidir (Schuler and Jackson, 1987; Akt. Bayraktaroğlu, 2002).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2001: 449).

İKY stratejileri ile örgütsel stratejiler arasındaki entegrasyon ya da diğer bir ifadeyle ilişki iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki; İKY ile işletme stratejisi arasında ortak noktaların belirlenerek hareket edilmesi (Brewster ve Hegemish, 1994; Budhwar, 1998; Santos, 2000; Sheehan, 2005; Akt. Özdemir, 2010: 57) ve diğeri ise İKY stratejisinin işletme stratejisi ile aynı noktaya getirilmesi gerekliliğidir (Baker, 1999; Shih ve Chiang, 2005; Akt. Özdemir, 2010: 57).

Bu entegrasyonun temel unsurları, aşağıdaki gibi sayılabilmektedir (Acar, 2007):

- İnsan kaynağını, stratejik yönetim sürecine entegre edecek biçimde yapılacak çevresel analiz.
- İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin (süreçlerinin), planlanmasına ve işleyişine temel oluşturan organizasyonel kültür ve felsefeye göre stratejik amaçların yorumlanmasına dikkat eden bir uygulama süreci.
- İnsan kaynağı çıktısına odaklanmış, etkinlik anlayışının geliştirilmesi ve kontrolü.

İnsan kaynaklarının stratejik planlama ve stratejileri gerçekleştirme sürecinin her aşamasında, sürece katılması ve gerekli faaliyetleri yerine getirmesi SİKY'nin ve çalışmada ifade edilen entegrasyonun temel unsurudur. Bu nedenle içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla genel işletme stratejisi arasında uyum sağlanması oldukça önemlidir ve öyle ki bir işletmenin İKY politikaları, rekabet çevresinde ve işletme şartlarındaki stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Ayrıca insan kaynakları unsurları stratejik planlama sürecinin bir parçası değilse işletme stratejilerinin uygulanması problemlili olacaktır (Beer, 1984; Akt. Bayraktaroğlu, 2002).

➤ **İKY Stratejisi-İKY uygulamaları**

İnsan kaynakları yönetiminin uğraş alanının insan olduğu ve işletmelerinde birer sosyal sistem olduğu gerçeğini göz önüne aldığımız zaman İKY'nin uygulamaları hakkında yazmanın zorluğu kendiliğinden ortaya çıkmış olmaktadır. Bu gerçekten kaynaklanacak ki, çeşitli araştırmalarda İKY'nin fonksiyonları değişik şekillerde ele alınmıştır. Bazı yazarlar sadece temel İKY fonksiyonlarını (insan kaynaklarının planlanması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi vs.) ele alırken diğer grup yazarlar işçi sağlığı ve güvenliği (Bilgin vd. 2007) hatta koruma işlemlerini bile İKY'nin fonksiyonları içine almışlardır.

Brewster'in İKY'nin Avrupa modelinde seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme, geliştirme, endüstri ilişkileri ve iletişim İKY fonksiyonları olarak ele alınmaktadır. Ama bu fonksiyonların tüm İKY fonksiyonlarını kapsamadığı ve uygulamada işletmelerin tüm ihtiyaçlarına cevap vermediği düşüncesinden hareketle, araştırma modelinde yer alacak fonksiyonlar İKY'nin örtüşmeci görüşü savunan modellerinden hareketle belirlenmeye çalışılacaktır. Örtüşmeci modeller içerisinde Eşleştirme Modeli, Harvard

Modeli, Guest Modeli ile Armstrong Modelinin ele aldıkları fonksiyonlar aşağıdaki gibidir.

Eşleştirme modelinin anahtar kavramları, personel seçimi, başarı derecesi, personel değerlendirmesi, ödül ve geliştirme kavramlarıdır. Bu kavramlarla ilgili stratejilerle örgüt stratejisi arasında bir bağlantı kurularak bir eşleştirme yapılması, İKY'nin temel fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca modelde, İKY'nin örgütsel unsurları olarak değerlendirilen; örgütün büyüklüğü, iş akım düzeni, karlılık, örgüt yapısı, teknoloji, iş dizaynı kurumsal, siyasal ve tarihi unsurlar ile örgütsel olmayan unsurlar olarak kabul edilen, sosyal, yasal, ekonomik, kültürel faktörler, iş gücünün demografik yapısı, tüketici özellikleri ve rakipler arasında stratejik bir eşleştirme yapılması, bu unsurların tamamının dikkate alındığı bir İKY anlayışının benimsenmesinin gereği de vurgulanmaktadır (Aykaç, 1999: 48).

Harvard modeli insan kaynakları politikalarının belirlenip uygulanabileceği dört önemli alana vurgu yapmaktadır. Bu alanlar (<http://www.hrmguide.net>);

- İnsan Kaynakları Akışları - eleman tedariki, seçme, yerleştirme, yükseltme, değerlendirme ve takdir,
- Ödüllendirme Sistemleri - ödeme sistemleri, motivasyon,
- Çalışanların Etki Alanı - çalışanlara verilmiş yetki düzeyi, sorumluluk, güç,
- İş Sistemleri - işlerin tanımlanma/tasarım şekli ve çalışanların temini

Guest modelinin ise İKY'nin en önemli uygulamalarının seçme, değerlendirme, eğitim, ödüllendirme, iş tasarımı, statü ve güvenlik olmak üzere altı bileşeni var (Bratton ve Gold, 1999:18). **Storey Modeli** ise insan kaynaklarının sağlanması, insan kaynaklarının geliştirilmesi, performanslarının yönetilmesi, ödül-ücret yönetiminin sağlanması ve çalışanlarla ilişkilerin sürdürülmesini en önemli İKY fonksiyonları olarak ele almıştır. Örtüşmeci görüşü savunan modellerin ele aldığı fonksiyonları incelediğimiz zaman bu modellerin insan kaynakları ile ilgili olarak jenerik uygulamaları baz aldığını görüyoruz.

Yapılan yazın incelemesi İKY fonksiyonları hakkında jenerik uygulamaları baz almasına bakmayarak bu çalışmada İKY fonksiyonları;

- İş analizi,
- İnsan kaynakları planlaması,
- Eleman bulma (temin), seçme ve yerleştirme,
- İnsan kaynaklarını geliştirme faaliyetleri,
- Performans değerlendirme,
- Ücret yönetimi,
- İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim

olmak üzere yedi parametre baz alınarak incelenecektir.

2.6. Araştırma Modelinde Yer Alan İKY Fonksiyonları

Araştırma modelimizde yer alacak İKY fonksiyonları tespit edildikten sonra aşağıda bu fonksiyonlar hakkında kısaca bilgi verilmeye çalışılacaktır. Her bir fonksiyon hakkında derinlemesine bilgi vermek yerine daha çok bu fonksiyonlarla ilgili her bir işletmede neler yapılması gerektiği hakkında literatür taraması yapılmıştır. Yapılan bu literatür taraması da çalışmamızın üçüncü bölümünde ele alınacak İKY fonksiyonlarının değerlendirilmesine temel teşkil edecektir.

2.6.1. İş Analizi

İş analizi ile ilgili literatür taraması yaptığımız zaman değişik İKY kitaplarının iş analizi hakkında çeşitli bilgiler verdiğini görebiliriz. Bu çalışmada ise, yukarıda da kısaca değindiğimiz gibi “iş analizi dediğimiz zaman bir işletme ne tür çalışmalar yapmaktadır ve yapılmalıdır?” sorusundan hareketle iş analizi hakkında bilgi verilecektir. İlgili literatür bu çerçevede incelendiği zaman, her şeyden önce her bir işletmenin iş analizinin ne olduğunun anlaması ve iş analizi çalışmalarını belli dönemlerde yapması gerektiği öne çıkmaktadır. Bu hususta ışık tutmak için iş analizi ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır (Aldemir vd., 2001: 63).

İş analizi, belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir (Bilgin, 2007: 42).

İş analizi, bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik bir biçimde incelenmesi sürecidir (Tortop, 2007: 73).

İş analizi, bir işletmede mevcut her bir işin ayrıcalıklı olarak değeri, kalitesi, önemi ve çalışma şartlarının bilimsel yönden araştırılmasını gerçekleştiren bir faaliyettir (Aliyev vd. 2002: 32).

İş analizlerinin işletmelerdeki amaç ve kullanım alanlarını belirlemek için öncelikle çeşitli örgütsel faaliyetlerle, söz konusu çalışmanın ilişkisini belirlemek yararlı olacaktır. Özellikle günümüzde insan kaynakları programlarının çoğu için iş analizleri önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. Ancak iş analizindeki çeşitli nedenlerden kaynaklanan aksaklıklar, yetersizlikler ve sorunlar ilişkili olduğu insan kaynakları programına da yansımakta ve bu programın başarısını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğinin bir önkoşulu olarak, iş analizi çalışmalarına işletmelerde gerekli önem verilmelidir (Yıldız ve Balaban, 2006: 4).

İş analizi ile ilgili daha sonra öne çıkan husus iş analizi sürecidir. Bu süreç başlıca altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Bilgin, 2007: 33).

- İş analizi amacının saptanması,
- Analistlerin seçilmesi,
- Analiz edilecek işlerin belirlenmesi,
- Bilgi toplama yönteminin belirlenmesi,
- İhtiyaç duyulan bilginin toplanması,
- Toplanan bilginin analizi.

İş analizcisi öncelikle örgütte bulunan farklı işlerin tümünü belirlemelidir. Tüm işlerin belirlenmesi için maaş bordoları, örgüt şeması, eski iş tanımları incelenir; gerekirse yöneticilerden bilgi alınır (Can vd. 2001:52).

İş analizinde kullanılacak bilgileri toplamada hangi yöntemin (gözlem, mülakat, anket) uygun olacağı; işin özellikleri, analiz için gerekli bilginin düzeyi, hangi analiz tekniğinin uygulanacak olduğu gibi faktörlere bağlıdır. Çoğu kez birkaç yöntem birlikte kullanılır (Bilgin, 2007: 33). İş analizi sonucunda toplanan bilgilerin iş tanımları ve iş gereklerine dönüştürülmesi ise işletmelerin iş analizi ile ilgili yapması gereken en önemli husustur. İş analistleri, topladıkları bilgileri, birtakım spesifik, standart teknikler uygulayarak işin gerekleri ve iş tanımları haline düşürürler, böylece işi yapacak personelin sahip olması gereken nitelikler ve işin sahip olduğu özellikler ortaya çıkmış olur (www.ikyworld.com). Bu düzenlemeler sonucunda da işletmelerde tablolar halinde iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulur (Bilgin, 2007: 39).

Literatürde iş tanımı; işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belge olarak tanımlanmaktadır. Bunların hazırlanmasında iş analizi sonucu elde edilen bilgiler kullanılmakta ve her bir işin için yapılan analizinin bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesi gerekmektedir. İş analizi ve iş tanımı arasındaki en temel farklılık, iş analizinin işle ilgili bilgi toplayan bir mekanizma olması, iş tanımının ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir şekilde sunan bir teknik olmasıdır (Tortop, 2007: 74).

Genel olarak iş tanımları üç bölümden oluşmaktadır. İş kimliği bölümünde işin adı, kodu, bağlı bulunduğu bölüm, iş tanımının hazırlandığı tarih gibi bilgiler yer alır. Bu bölümde özellikle iş adlarının standartlaşmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İşin özeti ise, işin amacı, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren bölümdür. Bu kısımda, iş, diğer işlerden ayırt edici özellikleri belirtecek şekilde yazılmalıdır. İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açıkça ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde ifade edilmelidir. İş tanımlarının üçüncü bölümde ise kullanılan makine ve malzemeler, işin kim tarafından gözetim ve denetimde bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk, çalışma koşulları, iş riski ve kişisel nitelikler gibi konulara yer verilmektedir. İş tanımları genellikle iş hakkında bilgiler toplayan analizci tarafından yazılmaktadır. İş tanımı yazmak belirli bir uzmanlık gerektirdiğinden, analizciler konuyla ilgili eğitimden geçirilmekte veya bu konuda uzman danışmanlardan yararlanılmaktadır. Bu süreçte dışarıdan gelen danışmanların örgüt içi danışmanlarla birlikte çalışmalarının daha

yararlı olacağı belirtilmektedir. Tamamlanan iş tanımlarının çalışanların ve sendikaların onayına sunulmasıyla bu süreç tamamlanmaktadır (Tortop, 2007: 75).

İş gerekleri de iş analizi bilgilerinden türetilir. Ancak iş tanımları gibi genel ve işin bütününe kapsar nitelikte değildir. Özellikle işin yerine getirilebilmesi için personelin taşınması gereken nitelikleri ortaya koyar. Bunlar; eğitim düzeyi, deneyim, zihinsel, fiziksel, davranışsal, hatta duygusal özelliklerdir (Bilgin, 2007: 40). Bu nitelikleri taşımayan kişilerin işe alınmaması gerekir. Tüm bu niteliklerin yanında yapılacak işin gereği olarak işe alınacak kişilerde bazı özel nitelikler de aranabilir. Örneğin; insanlarla ilişkinin çok yoğun olduğu bir işte çalışacak kişinin insanlarla ilişki kurmakta başarılı olanlardan seçilmesi gerekir (Aldemir, 2001: 88). Örnek olarak teknik ressam işine ait iş gereklerini aşağıda Şekil 2.6'da görebilirsiniz.

Şekil 2.6: Teknik Ressam İşine Ait İş Gerekleri

Kadro Unvanı: Teknik Ressam	Tarih:
Kod numarası : 200281	
Bölümü : Üretim	
İşin adı : Mamul Planlama	
İŞ GEREKLERİ	
Eğitim: Teknik alanda özellikle endüstri mühendisliği dalında eğitim görmüş olmak. İyi derecede İngilizce bilmek. Ayrıca sosyal bilimlerde lisansüstü eğitim görmek tercih edilir.	
İş Tecrübesi: Elektrikli ve elektriksiz çocuk oyuncakları geliştirecek, bunların parça, ana blok ve bütününe teknik resimlerinin çizebilecek yetişkinlikte olması ve bu çalışmalara ilgili yabancı yayınlardaki bilgileri derleyebilmesi.	
Tecrübe Süresi: En az beş yıl bir işletmenin çocuk oyuncakları bölümünde çalışmış olmak.	
Yetenekler: Gördüğü yabancı modellerden yararlanarak yeni modeller tasarlayabilmek, amirlerini ve arkadaşlarını ikna edebilmek, işbirliği ve insancıl ilişkiler kurabilmek,	
Araştırmacı, geliştirici ve yaratıcı bir niteliğe sahip olmak.	
Cinsiyet: Bay ve bayan olabilir	
Askerlik: Erkek çalışanların askerlik görevlerini yapmış olması.	
Medeni Durum: Evli personel tercih edilir.	
Yaş Grubu: 25-35	
Özel İnceleme: Çalışkanlık	
Yaratıcılık	

Kaynak: (Bilgin, 2007: 41).

İş tanımlarının ve iş gereklerinin ortaya çıkartılmasından sonra iş analizi ile ilgili yapılması gereken bir uygulama da işlerin işletmeye sağladığı önem derecesine göre sıralanmasıdır. Bu sıralama ile işletmeye katma değer sağlamayan ve ya az katma değer sağlayan işler belirlenmiş olmaktadır.

2.6.2. İnsan Kaynakları Planlanması

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşullarından biri işletme için gerekli ve yeterli iş gören ihtiyacının ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Bu süreçte İKP devreye girecektir. (www.donusumkonagi.net). İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelini etkili, verimli ve rasyonel kullanmasını sağlayan araçlardan birisi olması dolayısıyla örgüt için büyük önem taşır. İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişi güzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir (Tortop, 2007: 100).

İşletmelerin para (sermaye), hammadde, araç ve gereç yeterliliği konusunda gösterdikleri duyarlılığı diğer bir üretim faktörü olan “emek” konusunda göstermemeleri hayli ilginçtir. Oysa üretim insan ihtiyaçlarına cevap vermek için yapılır. Ayrıca işletme içinde çalışan insan, parayı bulan, üretimi yapan ve ürettiğini satan, kısaca işletmeye canlılık katan unsurdur. İşletmeler için insan araç değil, amaç olmalıdır. Üretim işlevinde emeğin etkin ve verimli bir şekilde kullanımı hayati bir konudur. Bunun için öncelikle yapılması gereken, üretim için gerekli sayıda ve gerekli nitelikteki işgöreni, istenen zamanda ve yerde hazır bulundurmadır. Bu işlevin adı insan kaynakları planlamasıdır (<http://www.erpakademi.com>).

İnsan kaynakları planlamasının değişik yazarlar tarafından anlamca büyük oranda aynı olan onlarca tanımları verilmiştir. Bunlardan en önemli gördüğümüz tanımlar aşağıdaki gibidir:

İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak insan gücünün, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır. Aynı zamanda insan kaynakları planlaması, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek

duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngürüleme yönündeki bir değişim olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2006: 123).

İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik bakımından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür (Ferecov, 2005: 13).

İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyettir. İnsan kaynakları planlaması örgütün arz talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesidir (Can vd. 2001: 92).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları planlanmasının iki ana amacı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdakilerdir (Bingöl, 2006: 123):

- Optimum düzeyde eleman istihdam etmek: Bir işletme için son dakikaya kalmış personel alımlarının doğurduğu sakıncalardan kurtulmak ve önemli bir maliyet unsuru olmasından dolayı işletmenin gereğinden az veya gereğinden çok personel bulundurmamak önem arz etmektedir. Bu yapılmadığı takdirde, üretim aksayabilir ve müşteri siparişleri zamanında yerine getirilmeyebilir.
- Çalışanlardan azami derecede istifade etmek: İKP'nin ikinci ana amacı, firmada fiilen çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasının sağlanmasına yöneliktir.

İKP'da en önemli konulardan biri de İKP sürecidir. Bu süreç, insan kaynağı ihtiyacının (talep) tahmin edilmesi, insan kaynağı arzının belirlenmesi ve arz ile ihtiyacının (talep) karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır. Literatürde insan kaynakları planlama süreci ile ilgili iki kavram söz konusudur. "olan insan kaynağı miktarı" ve "olması gereken insan kaynağı miktarı". Olan insan kaynağı miktarı iki şekilde belirlenebilir. İlk olarak sürecin tamamında personel sayısındaki artış ya da azalışlar yani personel giriş çıkışları, terfiler, vb. göz önünde tutularak belirlenebilir. Olması gereken insan kaynağı miktarı ise bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulacak insan kaynağı kapasitesini oluşturacak değeridir.

Kısacası, olan personel miktarı insan kaynakları arzını, olması gereken de insan kaynakları ihtiyacını göstermektedir (Bilgin vd. 2007: 52).

İKİP’da bir diğere önemli konu ise işletme planları ile İİKİP’nın bütünleştirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları planlamasının çeşitli nitel ve nicel özelliklerinin genel bir işletme planlaması çerçevesinde göreceli önem derecesi, vazgeçilebilirlik veya ihmal edilebilirlik durumu ile, etkinliği gibi yönlerine açıklık getirilmesi lazımdır. Bu sorunların değerlendirilmesi sonucu, insan kaynakları planlaması olgusunun genel işletme planlaması sürecinde sürekli olarak yer alıp almaması, bir başka deyimle, köklü bir kuruluşsal nitelik kazanıp kazanmaması durumu karara bağlanacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, üretim planlaması, finansal planlama ve ekipman planlaması gibi bütün halindeki işletmenin bir parçası olmalıdır. Aynı zamanda işletme yöneticileri, insan kaynakları birimine kendi ihtiyaçları ve bazı sınırlılıklar hakkında bilgi vermelidirler. Bu durumda yapılan son işletme planı, insan kaynakları planlaması ve fonksiyonel planları da kapsar.

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinde mevcut insan kaynağından maksimum verimin elde edilmesi amacıyla kurulacak sistemde alt sistemleri birbiriyle uyumlu bir yapı içerisinde olmalıdır ve sistemler arası arakesitlerin tam olarak belirlenmesi zorunludur. Çünkü alt sistemlerin birinde ortaya çıkabilecek küçük bir değişikliğin, sistemin bütününe etkileyeceği gözden kaçmamalıdır (Özakman, 1995: 50).

2.6.3. Eleman Bulma (Temin), Seçme ve Yerleştirme

Her işletme meslek değiştirme, yükselme, işten ayrılma veya personel devri gibi nedenlerden dolayı, üyelerinden bir kısmını zaman içinde yitirir ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcar. Yaşamını sürdürmek veya büyüme için işletme, çevresinden yeni üyeler bulmalı ve seçmelidir. Bir işletme, kendisine gerekli işgöreni ne derecede doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapı gerçekleştirecektir. Personel seçim işlevinin başarılı olabilmesi için, işletme için gerçek ihtiyacın ne olduğunun belirlenmesi; potansiyel aday kitlesini oluşturan kişilerin çok iyi tanınması, kişiler arasında nitelik açısından karşılaştırmaların yapılması ve en iyi ve yararlı olacak çalışanın seçilmesi gereklidir. Bu nedenle

işletmedeki farklı görevleri yerine getirecek kişilerin nitelikleri ve sayısı hakkında doğru ve sürekli tespitlere ihtiyaç vardır (Erdoğan, 1990: 144).

Örgütlerde eleman bulma, seçme ve yerleştirme faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunması, bunların örgüte çekilmesi, seçilmesi ve yerleştirme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür (Ferecov, 2005: 71). Eleman bulma, seçme ve yerleştirme faaliyetleri, işletmede en çok önem verilmesi gereken çabalardır, çünkü işgören bulma ve seçme faaliyetine yapılan yatırımın maliyetinin, yanlış kişilerin istihdam edilmesinin maliyetinin çok altında kaldığı bugün artık anlaşılmış bulunmaktadır (Bilgin, 2007: 71).

Eleman bulma, örgüt için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday elemanın bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur (Can vd. 2001: 112).

Eleman bulma sürecinde ilk aşama, açık işlerin hangileri olduğunun saptanması ve bu işlerin analiz edilip iş gerekleri ve tanımlarının yapılmasıdır. Daha sonra sıra, bu işlere uygun nitelikteki personelin nereden ve nasıl sağlanacağını belirlemeye gelir. İşin ve özellikle işletme dışından personel aramada, işletmenin adaylara en iyi sunumu yapılarak çekiciliği artırılır ve başvuruları sağlanır. Başvuru formlarının doldurulması ve bir aday havuzunun oluşturulmasıyla personel bulma süreci tamamlanmış olur (Bilgin, 2007: 71).

Örgütlerde insan kaynaklarını bulma faaliyeti gerek iç gerekse dış kaynaklardan alınan yardımlarla sonuca ulaştırılmaktadır. Nihayetinde örgüt yöneticileri çok çeşitli kaynaklardan kendi açık pozisyonlarına uygunluğunu değerlendirecekleri çok sayıda aday bulabilmektedirler (Tortop, 2007: 129).

İç kaynaklardan yararlanılması durumunda insangücü gereksiniminin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut personel ile giderilmeye çalışılması, yani iç kaynakların değerlendirilmesi söz konusudur (Can vd. 2001: 113).

İşgücü açığının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması, o göreve atanacak uygun bir kişinin olmayışı ve başka nedenler işgücü açığının örgüt dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerekli kılar. İşgücü

ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması başlı başına bir süreçtir ve büyük dikkat gerektirir. Şöyle ki, seçim sürecinde yapılacak olan en küçük hata, hem elemanın yanlış bir işte mutsuz olması hem de kurumun işlerinin aksatılmasına neden olur (Fındıkçı, 2002: 180).

İşletmelerdeki görev yerleri için aday toplama ile ilgili açıklamalarda görüldüğü gibi çok sayıda iş için başvuranlar arasından uygun elemanın seçilmesi ve işe yerleştirilmesi gerekmektedir. Personel seçimi işletmede herhangi bir nedenle (ölüm, emeklilik, ayrılma, geçici görevlendirme gibi) boşalan görev yerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile doldurulmasından oluşur (Aldemir, 2001: 115).

Personel seçme, açık olan iş için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanın tercih edilerek işe alınmasıdır. Bu uyum çalışanların performans düzeylerinin yüksek olmasının yanı sıra işlerinde isteyerek ve tatmin duyarak çalışmalarını için gereklidir. Ayrıca iş stresi, iş başında sıkıntı, iş tatminsizliği gibi çalışanların hem verimini hem de ruh sağlığını bozan olumsuz duyguların daha az yaşanmasının bir ön koşuludur (Bilgin, 2007: 75).

Personel seçme, bir dizi aşamayı içeren bir süreçtir. Süreç adayların istihdam için müracaat etmeleriyle başlamakta ve işe alma kararı ile son bulmaktadır. Süreç içerisinde geçen bütün basamaklarda insan kaynakları bölümü ve işe alma ile görevlendirilen yönetici, adayların ve işletmenin istihdamdan beklentilerini ve gereklerini uygun hale getirir. İşletmeler, seçim yöntemlerinde iki tür yaklaşım sergileyebilir. Bunlardan biri ve en yaygın olanı elemeci yaklaşımdır. Elemeci yaklaşımda, adayın içinde bulunduğu aşama, diğer aşamalara geçmesi için öncelikle geçmesi gereken bir engel niteliğindedir. Adayların işi başarılı bir biçimde yerine getirip getiremeyeceklerini ölçmek için hazırlanan metotlar, adaylara uygulanır ve prosedürdeki her adımda başarılı olan aday bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazanır. Bu aşamaların her biri sürecin devamı için karar vermede olumlu tepkilerin gerekliliğini göstermektedir. Olumsuz tepki halinde, adayın reddedilmesi gündeme geleceğinden, ilgili başvuru o noktada askıya alınır. Yani bu yaklaşımda aday içinde yer aldığı süreçte başarılı olmalı aksi takdirde bir sonraki aşamaya geçemez, elenir.

İkinci yaklaşım ise; bütüncü yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, adaylar tüm seçme prosedüründe ilerleyebilir. Her adımda minimum standardı karşılayamayan aday elenmez. Adayın prosedürdeki her adımda ilerlemesine izin verilerek, her adımdan aldığı puanlar toplanarak birleşik bir puan elde edilir. Bu yaklaşım, eğer adayın bir iki aşamada puanı düşükse, düşük skorun diğer adımlardaki yüksek skorlarla dengelenmesine imkan tanır. Bu, her aday için ayrıntılı bir değerlendirme sağlar; fakat küçük ölçekli işletmelerin bütün adaylara bu süreci uygulamaya güçleri yetmez. Bütüncü yaklaşım, daha çok adayların seçileceği pozisyon azsa, başvuran aday sayısı azsa veya acil seçim yapılması gerekmiyorsa ve tüm aşamaların adaylara uygulanma olanağı varsa seçilir. Oysa elemeli yaklaşım, söz konusu pozisyon için çok sayıda aday başvurduysa, bazı yöntemleri uygulamak zor ve maliyetliyse, adaya uygulanan aşama adayın yetersiz olduğunu açıkça gösteriyorsa uygulanır (Erdoğan, 1990: 149).

Seçim kararının kalitesinin yüksek olması için yöneticilerin her aşamaya oldukça fazla özen göstermesi gerekmektedir. Bir aşamada yapılacak hata veya ihmalin yanlış personel seçimine yol açacağı söylenebilir. Personel seçme süreci tüm örgütlerde aynı olarak uygulanmaz. Ama genel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Can vd. 2001: 119):

- Adaylarla Ön Görüşme Yapılması
- Başvuru Kabulü
- Ön Eleme
- Testlerin Uygulanması
- Referanslar
- Son Görüşme
- Adayın Sağlık Kontrolü
- Ön Seçim Kararı
- İşe Kabul Kararı

Bazı işletmeler yeni eleman alırken, sadece bir öngörüşme yapıp bu görüşmenin sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak bundan elde ettikleri verilere göre, bazıları çeşitli işçi bulma kuruluşlarının önerilerine göre hareket etmektedirler. İşletmelerin personel seçiminde

kullandıkları yöntem ve teknikler duruma göre değiştiğine göre, bir yöntem belirlerken bazı noktalara da dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- Personel ihtiyacının miktar nitelik ve aciliyeti,
- Yöntemin uygunluğu, maliyeti,
- Seçim için kullanılacak adayların varlığı, niteliği,
- Yöntemin geçerlilik ve güvenilirliği,
- Adayların seçim yöntemiyle ilgili tutumları.

İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde kullanılan yöntemler ve bunların uygulanış sırası değişse de, çoğu işletme seçim sürecinde seçim yöntemlerinin kombinasyonundan oluşan bir seçim süreci uygulamayı tercih etmektedir. Yeni personel alımında çok çeşitli süreçlerin olmasına rağmen, iyi bir seçim sistemine sahip olduğu söylenen işletmelerin uyguladığı tipik bir süreç vardır. Aşağıdaki şekil böyle bir uygulamayı göstermektedir. Personel seçiminde sadece böyle bir sistemi uygulamak seçim sisteminin tutarlı ve etkili olduğu anlamına gelmez. Seçimin etkinliğini belirleyen faktör; bu sistemin her bir diliminin etkinliğini sağlamak ve dilimler arası ilişkiyi anlamlı bir şekilde kurmaktır (Erdoğan, 1990: 146).

Aşağıdaki tabloda ise, personel seçiminde kullanılan yöntemlerin geçerlilik, doğruluk, uygulanabilirlik ve maliyet açısından genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 2. 1: Personel Seçim Yöntemlerinin Değerlendirme Standartları

Seçim Yöntemleri	Değerlendirme Standartları			
	Geçerlilik	Doğruluk	Uygulanabilirlik	Maliyet
Zeka Testleri	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Mekanik Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
Psiko-Motor Yetenek Testleri	Orta	Yüksek	Düşük	Düşük
Kişilik Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Orta
Fiziksel Yetenek Testleri	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Mülakat	Orta	Orta	Yüksek	Orta
Değerlendirme Merkezleri	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
Örnek İş Testleri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Durum Egzersizleri	Orta	Bilinmiyor	Düşük	Orta
Biyografik Bilgi Formları	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Dikkat Değerlendirmesi	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Tavsiye Mektubu	Düşük	Bilinmiyor	Yüksek	Düşük

Kaynak: (Erdoğan, 1990 (b): 147).

Bu tabloya göre, her bir seçim yönteminin kendine göre üstün olduğu tarafları dikkati çekmektedir. Görüldüğü gibi personel seçiminde geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek olan yöntemlerin, değerlendirme merkezleri, örnek iş testleri, biyografik bilgiler ve fiziksel yetenek testlerin olduğu görülmektedir.

2.6.4. İnsan kaynaklarını geliştirme faaliyetleri

2.6.4.1. Eğitim ve geliştirme

Eğitim genel anlamda bilgi vermek, yetenek ve becerileri geliştirme süreci veya bir değişim olarak tanımlanmaktadır (Ferecov, 2002: 26). İnsan kaynakları eğitimi ise; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların, örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür denilebilir (Sabuncuoğlu, 1994: 124).

Çalışanların eğitimi, değişik türde eğitim planlarının düzenlenmesini gerektirmektedir. Eğitime yer veren her örgüt, uğraşlara geçmeden önce, uzun süreli eğitim planları hazırlamalıdır. Bununla eğitim konularının neler olacağı, kimlerin, nasıl, nerede ve ne zaman ve de kimler tarafında eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olacağı, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenebilmektedir (Aliyev ve Hamidov, 2002: 127).

Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Eğitim programlarının hazırlanmasından önce eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir. Bir veri toplama süreci olan eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim programının birim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sağlar (Can vd., 2001: 195).

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra ikinci adım eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek eğitim programlarının hazırlanmasıdır. Eğitim planlamasında en son adım ise, örgütün öz mali gücünü de dikkate alarak eğitim programlarını hayata geçirmek için rasyonel bir bütçenin ayrılmasıdır.

İhtiyaç belirleme, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan bir süreçtir. Tablo 2.2’de ihtiyaç belirleme sürecinin nedenlerini ve sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 2.2: İhtiyaç Belirleme Sürecinin Neden ve Sonuçları

Nedenler veya Baskı Noktaları	İhtiyaç Belirleme Süreci	Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none">• Temel Yeteneklerde Eksiklik• Mevzuat• Düşük Performans• Yeni Teknoloji• Müşteri İstekleri• Yeni Ürünler• Yüksek Performans Standartları	<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel Analiz• Görev Analizi• Kişi Analizi	<ul style="list-style-type: none">• Eğitilenlerin Öğrenmesi Gerekenler• Kimlerin Eğitim Alması Gerektiği• Eğitimin Türü• Eğitimin Sıklığı• Eğitimi Satın Alma veya Oluşturma Kararı

Kaynak: (Noe, 1999: 55).

Görüldüğü gibi, eğitimin gerekliliğine işaret eden birçok baskı noktaları vardır. Bu baskı noktaları; performans sorunları, yeni teknoloji, eğitim için iç ve dış müşteri talebi, işin yeniden tasarımı, yeni mevzuat, müşteri tercihlerindeki değişimler, yeni ürünler ya da personelin temel becerilerden yoksun olmalarıdır (Noe vd., 1994: 420).

Örgüt içinde eğitime konu olması beklenen kişilerin ihtiyaçlarının saptanmasında aşağıdaki biçimde bir yolun izlenmesi önerilebilir (Aldemir vd., 2001: 163).

- a) Çalışanın, işini tümüyle yerine getirip getirmediği araştırılır. Bu aşamada “çalışan ne yapacağını biliyor mu”? sorusunun karşılığı aranır. Bu aşamada teknoloji ve ya tüketici isteklerinde oluşabilecek değişimlere karşı koyabilmek için görev değişimi gibi yollara da başvurulabilir,

- b) Çalışan ne yapacağını bilmiyor ise onun eğitim gereksinimi düşünsel özellik taşımaktadır. Bunun için kendisine görevlerin özelliklerini tanıtıcı bilgilerin verilmesi sağlanır,
- c) Çalışan ne yapacağını biliyor ise, bu kez başarısı ile ilgilenilir. İşinde başarılı olup olmadığı soruşturulur. Çalışanın başarısı, örgütün belirlediği başarı standartlarının üstünde ise ödüllendirilmesi gerekir,
- d) Çalışan işinde başarılı olamıyor, fakat belirli çaba gösteriyor ise eğitim gereksinimi düşünsel olarak belirginleşmiştir,
- e) Çalışan işini yerine getirmek için uğraşmıyor ise, onu etkileyen psikolojik engellerin araştırılması gerekir. (İşin benimsenmesinde isteksizlik, işveren ile işi yerine getirecek kişi arasındaki ilişkilerin gerginleşmesi gibi). Bu türden psikolojik engeller, çatışmayı azaltıcı ya da giderici eğitim ihtiyaçlarını belirginleştirir,
- f) Çalışan işini yaparken psikolojik engellerle karşılaşmasa da yöneticiler, başka türden etmenleri araştırmak zorundadırlar. Eğer işçi bu çalışmasını sağlığı ile ilgili kişisel bir nedenle yerine getiremiyor ise, onun örgüt dışında bir desteğe ihtiyacı olup olmadığı araştırılır,
- g) Çalışanda bu türden bir zorlukla karşılaşılmıyor ise, örgütte güdüleme ile ilgili bir sorunun olup olmadığı araştırılır. Çalışanın güdülenmesiyle ilgili bir sorunun varlığı, duygusal eğitim gereksinimi belirtir. Onun güdüleme ile ilgili sorununun giderilmesi gerekir. Eğer bu sorun da yapılan incelemede ortaya çıkarılmıyor ise, disiplin konusu üzerinde de durularak bir sonuca varılabilir.

İhtiyaç belirleme genel olarak; örgüt analizi, görev analizi ve kişi analizini içermektedir. Örgütsel analiz eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne almaktadır. Yani, örgütsel analiz, örgütün iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içermektedir. Örgütsel analizde ayrıca örgüt ikliminin de incelenmesi gerekmektedir. Örgüt iklimi örgütteki değerler sistemi veya örgütte çalışanların duygu ve tutumlarıdır. Eğitim programları örgütte mevcut davranış kalıplarının sürdürülmesi için kullanılabileceği gibi, davranışların değiştirilmesine yönelik de olabilir. Örgüt iklimi,

yeni tutum ve davranışlara, örgütte uygulama fırsatı tanıyıp tanınmamasıyla da eğitim programının başarısını etkileyebilmektedir (Antony vd., 1996: 323).

Görev analizinin amacı ise işin eksiksiz ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri belirlemektir. Görev analizinde bazı yöntemler kullanılarak işbaşında yerine getirilen görevlerin listesini yapmak ve ya uzman personelle görüşüp işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemek mümkündür (Antony vd., 1996: 324).

Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım etmektedir. Kişi analizi, (1) performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını, (2) kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, (3) personelin bu görevleri tamamlayabilmeleri için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışların belirlenmesini içermektedir (Sikula ve Mckenna, 1990: 217).

Uygulamada örgütsel analiz, görev analizi ve kişi analizi genellikle belirli bir sıra ile yürütülmez. Bununla birlikte, örgütsel analiz eğitimin örgütün stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve örgütün eğitime zaman ve para ayırıp ayırmayacağını belirlemeyle ilgili olduğu için öncelikli olarak yürütülmektedir. Çünkü görevleri ve iş ortamını anlamadan, performans eksikliklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek oldukça güçtür (Noe, 1999: 55).

Örgütlerde eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bugün insan kaynakları yönetimine verilen, en önemli sorunlardan birisidir. Ancak konunun önemine rağmen, örgütlerde eğitim ihtiyacının saptanması ile ilgili olarak giderek kronikleşen hatalar yapılmaktadır. Örgütlerde eğitim konusunda en sık yapılan hata, işletme ile ilgili ve insan faktörü yoğun problemlerin sadece eğitim ile ve eğitim sonrası hemen çözüleceğine inanılarak, bu tür sorunlar karşısında tepkisel olarak eğitim planlamasına gidilmesidir. Eğitimin, bu tür insan faktörü yoğun problemlerin tek çözümü olarak görülmesi kaynakların boş yere harcanması demektir. Eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanması için öncelikle sorunların çözümünün eğitim ile gerçekleşip gerçekleşmeyeceği analizinin iyi yapılması gerekmektedir. İnsan faktörü yoğun olmasına rağmen çözümlerden birisinin ya da tek çözümün eğitim olamayacağı sorunlar her zaman mevcuttur. Soruna çözümlerden birisinin ya da tek çözümün eğitim olduğu sonucuna, ancak belli bir yöntem ile

varıldıktan sonra, bu sefer eğitim ihtiyaçları (içeriği) ve leği (kapsamı) doğru bir şekilde saptanmalıdır. Bu amaçla eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir proje kapsamında ve proje yönetimi yöntemleri kullanılarak yapılmalıdır (Memet, 2005).

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışana, yaptđđ işe ve eğitim konusuna en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanmasıdır. Bilgi ve becerilerin çalışanlara etkin bir şekilde kazandırılabilmesi için geliştirilmiş pek çok eğitim yöntemi vardır (zdemir, 2002).

Yöntemler, alışanların katılımı ve konuların eğiticiler tarafından tespit edilmesine göre çeşitlilik göstermektedir. Çeşitli kaynaklarda eğitim yöntemleri konusunda değişik sınıflandırmalarda bulunulmuştur. Örneğin; işbaşında ve iş dışında eğitim yöntemleri; bireysel ve grup eğitimi yöntemleri vb. Bu alışma da ise, eğitim yöntemlerini işbaşı, iş dışı ve teknoloji destekli eğitim yöntemleri sınıflandırması esasına göre ele alınmıştır (Can vd., 2001: 202).

Geleceğe dönük olarak insan kaynağına yapılan önemli bir yatırım niteliğindeki eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşma derecesinin ortaya konması, yani değerlendirilmesi gereklidir. Ancak, böylelikle, gelecekte yapılacak eğitim programlarını geliştirmek mümkündür (Canman, 1995: 105).

Eğitim sonuçlarıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmeler bir yandan katılımcıları durumunu diğer yandan da programın yeterliliğini ortaya koyabilmelidir (Aldemir vd., 2001: 190).

Bir eğitim programını değerlemek için öncelikle değerleme kriterlerini belirlemek gerekmektedir. Eğitim programlarının değerlendirilmesinde değişik kriteriler kullanılabilir. Kriterler eğitim programlarının amaçlarından ve ya bu kriterleri belirleyen st yönetim, eğitimciler ve ya katılımcılardan asılı olarak değişe bilmektedir (Canman, 2000: 118).

Tablo 2.3 D.L. Krikpatrick'in eğitim değerleme kriterlerini kategorize etmek için kullandığı dört kademeli bir erveyi göstermektedir. 1. ve 2. kademedeki kriteriler (reaksiyonlar ve öğrenme); eğitilenlerin işlerinin başlarına dönmeden önce toplanır. 3. ve 4. kademedeki kriteriler (davranış ve sonuçlar) ise eğitilenlerin, eğitimin içeriğini

işbaşında ne ölçüde kullandıklarını ölçer. Yani 3. ve 4. kademeler eğitimin iş transferini belirlemede kullanılmaktadır (Ivancevich, 1998: 473).

Tablo 2.3: Krikpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Düzyey	Kriteriler	Odak
1	Reaksiyonlar	Eğitilenin Memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Kaynak: (Noe, 1999: 155)

Hem eğitim alanında çalışan uygulamacılar hem de akademik araştırmacılar, daha kapsamlı eğitim kriterlerine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler. Yani eğitim programlarını değerlemek için yararlı olan daha başka eğitim sonuçları da vardır. Bu sonuçlardan bazıları; tutumlar, motivasyon ve yatırımın geri dönüşünü içermektedir. Araştırmacılar tarafından eğitim sonuçlarının beş kategoride sınıflandırılması önerilmektedir. Bu sonuçlar; bilişsel sonuçlar, beceri temelli sonuçlar, duygusal sonuçlar, genel sonuçlar ve yatırımın geri dönüşüdür (Noe, 1999: 155).

Yaygın olarak eğitim etkinliğinin sonunda uygulanan isimsiz bir anket ile eğitimin genel durumu, konumu güncelliği, içerik düzeni, konuşmacının başarısı ve benzeri konulardaki değerlendirmeleri ortaya koymak mümkündür. Böylece eğitime katılan bağımsız olarak değerlendirme formu dolduran bireylerin yoğunlukla gündeme getirdikleri görüşler eğitim hakkında bilgi verici olmaktadır. Bazı uygulamalarda eğitim sonunda eğitimin yararı ve etkinliği katılımcıları arasında yapılacak küçük tartışmalarla da belirlenebilir. Türü ne olursa olsun, ister bir saatlik bir seminer, isterse bir yıl süren bir ders olsun, eğitimin hedeflerine ulaşip ulaşmadığı mutlaka belirlenmelidir. Bir kısım eğitimciler bu konuda anlaşılması zor bir tavır sergilemektedirler. Bu görüşe göre eğitim verilir, alan alır almayanı zorlamak doğru olmaz. Bu ilk bakışta doğru olsa bile

bilgi toplumuna geçtiğimiz günümüz koşullarında doğru olmamaktadır. Çünkü eğitim, ciddi bir iştir. İhtiyacın belirlenmesi, planlamanın yapılması, eğitimin gerçekleştirilmesi (uygulanması), göstermelik çalışmalar olarak yapıldığından gerçekten çok olumlu sonuçlara varıldığı görülecektir. Çağımıza damgasını vuran bilgi, ticarete öne çıkan rekabet hızı rakiplerinden önde olmayı gerektirmektedir. Bu önderlikte eğitim çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca eğitim, zaman para ve emek harcamak demektir. Böylesine önemi olan bir yatırımın sonuçları uzun vadede davranışı dönüştürmektir. Ancak eğitim hemen sonunda yapılacak küçük sorgulamalar, küçük uygulamalar ile eğitim hedefinin ne kadar gerçekleştiği belirlenebilir. Sonuç olarak eğitim geriye dönüşü çok zaman alan bir yatırımdır. Hemen anlık sonuçlar almak zordur. Çünkü söz konusu olan “insan”dır ve insanın davranışlarındaki değişim ise zaman alır. Uzun vadeli bir yatırım olmasına karşılık eğitim, içinde bulunduğumuz dönüşüm çağının anahtarı konumundadır. Yapılan bu eğitim etkinliklerinin belirlenmesi uzun vadeli olan yatırımın isabetini arttıracaktır (Fındıkçı, 2002: 275–276).

2.6.4.2 Kariyer Yönetimi

Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. Bugün nitelikli işgücü, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Onun içindir ki, tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir (Uzun, 2005: 2).

Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarınıdır. “Meslek hayatını planlama işi” ise kişinin hayatını yakından ilgilendirir. Çünkü iş, kişinin hayatının önemli bir kısmını içerir. Bu kısmın bir süreç olarak planlanması, hedeflere ulaşma bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2002: 343). Kısaca kariyer yönetimi, hem işgörenlerin meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir (Aytaç, 2005: 3).

Kariyer sadece dikey bir ilerleme olarak düşünülmemelidir. Kişi aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini arttırarak da kariyerini geliştirebilir (<http://www.5mworld.com>). Kariyere en uygun bakış, onun sınırsız olarak kabul etmektir. Bazı şirketlerde veya hatta farklı işlerde yer değiştirmeyi kapsayabilir. İstatistikler gösteriyor ki, personelin ortalama bir işte kalma süreleri sadece beş yıldır (Çetin, 1999: 334). Personelin yaşı

biyolojik yaşına ve kariyer gelişim safhasına bağlı olarak değişme ihtiyacıdır. Sonuç olarak, yöneticiler her bir gelişim safhasında personelin ihtiyacındaki değişimleri ve kariyer gelişim sürecini iyi anlamalıdır (Çetin, 1999: 334).

İşletmelerin uyguladıkları kariyer geliştirme politikaları temel olarak kariyer geliştirme iki alt kavramı olarak alınan kariyer planlama ve kariyer yönetimi işlevlerini içermektedir. Bunu aşağıdaki Tablo 2.4'deki gibi gösterebiliriz (Taşçı, 2004:121).

Tablo 2.4: Kariyer Geliştirme

Kariyer Planlaması	Kariyer yönetimi
<ul style="list-style-type: none">• Bireyin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini belirlemesi• Örgüt içi ve dışında bulunan fırsatları tanımlaması• Kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemesi• Planlar yapması• Planlarını uygulaması	<ul style="list-style-type: none">• Personel planlaması ile kariyer programlarının bütünleştirilmesi• Bireyin örgütte yükselmesini sağlayacak yolların belirlenmesi• Açık işlerin duyurulması• Bu açık işler için bireylerin belirlenmesi• Kariyer konusunda danışmanlık yapılması• Bireysel gelişime katkısı olacak iş tecrübesinin personele sağlanması• Üstlerin astlara destek olması• Eğitim/yetiştirme olanaklarının sağlanması• Yeni personel politikasının belirlenmesi

Kaynak: (Taşçı, 2004: 121).

Kariyer planlama, "bir kişinin çalışma yaşamının planlanmasıdır" ve esasen bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsayan bir süreçtir. Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon

içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içerir. Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adayan çalışanlar yaratır (Barutçugil, 2004: 320).

Kariyer yönetimi ise organizasyonda çalışanların mesleki gelişiminin sağlanması anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 2005). Kariyer yönetimi, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle işletmenin sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir (Sümer, 2005).

Burada yapılacak ilk iş, örgüt içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. İş analizleri yapılarak iş spesifikasyonları, iş ve görev tanımları ortaya çıkarılır. Bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. Daha sonra örgütün alt kademelerinde görev yapan bir birey, ileriki dönemlerde yapmakta olduğu işle ilişkilendirilebilecek bir üst pozisyon için hazırlanabilecek, eksiklikleri eğitimle kapatılarak yetiştirilebilecektir. Bu işlemler için organizasyon ya kendi yöneticilerinden ya da dışarıdan olmak üzere kariyer danışmanları atamak suretiyle çalışanlarına kariyer yönetimi hizmeti verir (Uzun, 2005).

İşletmenin bilgi bankasında bulunan çalışan ile ilgili bilgiler, performans değerlendirme sonuçları, kariyer gereksinme analizleri gibi objektif veriler toplanır. Bireyin potansiyel yetileri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bazı bireyler yetenek, eğitim yetersizliği, düşük performans gibi nedenlerle kariyer basamaklarında çok yükselemezler. Kariyer danışmanları onlar için de ufuk açıcı önerilerde bulunmalı, onları başka yollara sevk etmelidirler. Örgütlerin kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için dört anahtar neden vardır (Uzun, 2005).

- Esnek ve hızlı şekilde iş ihtiyaçlarına cevap verebilecek örgütlerde, beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,

- Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,
- Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu
- Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planlarıdır.

Kariyer Yönetimi bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere amaç ve hedeflerinin ne olduğunu ve ne yapmak istediklerini belirlemek amacıyla doldurulan formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı-çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Ancak bu kariyer çizgileri her zaman tam olarak ilerlemeyebilmektedir. Çünkü çalışanın işinde ilerlemesi birçok faktörle bağlantılıdır. Bunlardan en önemlisi ve kişiye bağlı faktörlerden biri işinde göstermiş olduğu performanstır (Taştan, 2005).

Kariyer yönetimi hem işveren bakımından hem de personel bakımından önemlidir. Organizasyon bakımından, personeli kariyer planlamaları için motive etmedeki başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasında zorluk, daha düşük personel bağlılığı ve eğitim ve geliştirme programlarına tahsis edilen paraların uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir. Personel bakımından ise, kariyer yönetiminin yetersizliği hayal kırıklığına, şirket içinde kendini değersiz hissetmeye ve uygun görevlendirme yapılmadığında şirket içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine sebep olabilir (Çetin,1999: 327).

Kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin kişiler açısından çok önemlidir. Çünkü bu tahmin, kişiyi işe ve kuruma bağlar; motive eder, başka arayışlarını önler ve kişiyi kurumla bütünleştirir.

Kariyer yönetiminin diğer bir gereği de insan kaynakları piyasasında yaşanan rekabettir. Transferlerin yoğun olduğu yönetim kademelerinde kişileri tutmak, üst düzey yönetim

için çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kişilerin geleceğine güvenle bakabilecekleri, yarınlarını planlayabilecekleri, gelişme arzularını tatmin edebilecekleri, kurum ile birlikte büyüyecekleri bir ortam oluşturmalıdır (Fındıkçı, 2002: 344).

Kariyerini geliştirmeye yönelik en belirgin çabayı bireyin kendisinin göstermesi gerekir. Ancak organizasyondan da bireyin gösterdiği çabayı yönlendirmesi ve desteklemesi beklenir. Çünkü kariyerin, bugünü ve geleceği ile ilgili amaçların planlı bir biçimde ortaya koymasında bireye yol gösteren organizasyon, böylece kendi amaçlarını gerçekleştirmeye de katkıda bulunmuş olur. Bu nedenle organizasyon ve birey arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır (www.insanbul.net).

Kariyer yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri, “bireysel kariyer yönetimi”nin konusunu oluşturur. Ancak firmaların da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi algılamaları, çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir. Nitekim yapılan bir araştırmada çalışanların bireysel kariyer yönetimine oldukça önem verdiklerine ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Bankalarda 20-29 yaş grubundaki çalışanlar üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise değer yargıları ve sürekli bir kariyer planının bulunması, katılımcıların %85'i tarafından öncelikli bir konu olarak değerlendirilmiştir (www.insanbul.net).

Örgütsel kariyer planlaması, bir firma içerisindeki bireyler için kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturma sürecidir. Örgütler hem şimdiki ve gelecekteki nitelikli işgören ihtiyacını karşılamak, hem de çalışanların kariyer geliştirme arzu ve beklentilerine yardımcı olmak amacıyla kariyer planlaması yapmaktadırlar. Kariyer planlamasında başlıca sorumluluk bireylerde olmasına karşın, eğer firma yüksek performansa sahip çalışanlarını muhafaza etmek istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlaması ile aynı seviyede olması gerekmektedir (Taşçı, 2004:126).

Tablo-2.5: Kariyer Planlama Sürecinde Çalışan Yönetici İlişkisi.

Yönelim	Birey	Yönetici
Sorumluluk	Bireysel kariyer gelişimi için sorumluluk almak	Çalışanların gelişimi için sorumluluk almak
Bilgi	Bilgi birikimi ve kendini değerlendirme. Ne yapmayı seviyorum?	Yönetici çalışanları nasıl görür? Diğerleri çalışanları nasıl görür?
Planlama	Bireysel planlamayı gerçekleştirme ve nesnellığe ulaşma	Planlamada çalışanlara yardım
Sonuçlandırma	İşinde yüksek performansı yakalama, uygun yönelimi bulma	Yardım sağlama ve fırsatlarda amaca uygunluğu sağlama

Görüldüğü gibi Tablo-2.5’de sorumluluğun geliştirilmesi, bilgi, planlama ve sonuçlandırmada çalışan birey ve yöneticinin rolleri anlatılmaktadır. Kariyer planlamanın hem çalışan hem de örgüt açısından önem taşıması nedeniyle, çalışanların kariyerlerinde ileriye doğru hareket ederken karşılaştıkları karmaşık meseleleri insan kaynakları yöneticileri çözmeye çalışırlar. Ancak bazı firmalar kariyer geliştirme fırsatı tanıdıkları çalışanların gelecekte örgütten ayrılacakları endişesiyle, kariyer planlaması yapmaktan kaçınılmaktadırlar. Böyle bir düşünce günümüz işletmecilik anlayışına uygun değildir. Bu nedenle örgütlerin işletmeye bağlılığı pekiştirmek için kariyer planlamasına daha çok ağılık vermeleri gerekir.

Bireyin kariyerinde geçirmek durumunda olduğu aşamalar konusunda çeşitli araştırmacılar farklı gruplandırmalarda bulunmuşlardır. Her aşamada geçirilen süre bireye göre değişmekle birlikte her aşamada ki beklenti ve gereksinimlerde değişmektedir (www. gencbilim.com).

- **İş Öncesi Dönem**

Bu dönemde kişiler, kariyerleri ile ilgili olan yada olması olası resmi eğitim almaktadır. Güvenlik, emniyet, fizyolojik gereksinimler öncelikli durumdadır. Bu dönem yaklaşık 25 yaşında son bulur. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme zamanıdır.

- **İşe Giriş Dönemi**

Bu aşamada kişi, bir işte çalışmaya başlamıştır. Kariyerin başlangıcındadır. Kişi, güvenlik ve emniyet gereksinmelerine ağırlık vermektedir. Bu aşama beş yıllık bir dönemde tamamlanır.

Bu safhada belirsizlik ve bunalımlar başlar. Kişinin karşısına iki problem çıkabilir. Bunlardan ilki mevki bulma, diğeri kendini kanıtlamaktır.

Yeni becerileri öğrenmek ve tutumları geliştirmek, personelin motivasyonunu değiştirmektedir. Birey, seçtiği alandaki yeteneğini hissettikten sonra, yeni olanakları ve çalışma alanlarını araştırma konusunda kendisine güven duymaktadır. Bireyin artan rekabet nedeniyle zamanını iş yerinde nasıl geçireceği konusunda rakiplerle mücadele ile ailesine karşı artan sorumluluklar arasında yeni uyumsuzlukların olduğu bir süreçtir.

- **Kariyerde İlerleme Aşaması**

Çalışanın belirli bir tecrübe ve bilgi kazandıktan sonra izleyeceği kariyer yolu olarak tanımlanabilir. Bu aşamada çalışanlar bir kariyer ikilemi yaşayabilir ve sorgulama sürecine girebilirler. Bu aşamada yeni bir iş alanına geçmek, kendi işini kurmak gibi kararlar da alabilirler.

Bu aşamada güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimini ön plana çıkmakta ve bireysel kariyer anlamında da birkaç terfi olanağı olabilir. Kariyerde ilerleme aşaması 30-45 yaşları arasında tamamlanmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, kariyerlerinin ortalarına gelmiş olan ve çeşitli sorgulamalara başlamış olan çalışanların işlerine olan ilgilerini canlı tutabilmek için özellikle insan kaynakları bölümlerine önemli görevler düşmektedir.

- **Kariyerini Koruma Aşaması:**

Bireyler, genellikle stres yada can sıkıntısı ile nitelendirilen bir kariyer platosuna girmektedir. Bu aşamadaki bireysel reaksiyonlar karşılık ve çeşitlilik göstermektedir. Bu periyot boyunca doğal olarak bazı fiziksel ve mantıksal süreçler yavaşlamaya başlamaktadır.

Bu aşamada birey önceki aşamalardaki kazanımlarını korumaya yönelir. Önceki aşamalarda maddi ve manevi gereksinimleri karşıladığından birey artık yeni kazanımları sağlayamaz. Var olan kazanımlarını korumaya yönelir ve yaratıcılığını sürdürebilir. Saygınlık ve öz-gerçekleştirme gereksinmesi önemini korumaktadır. Birey, kariyerinde daha fazla ilerleme yapamayacağından verimi ve tatmin düzeyi azalmaktadır. Bundan dolayı fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymakta ve “kariyer ortası kriz” olarak adlandırılan durumla karşılaşır. Sonuçta, yöneticilerden gelecek tepki sonucu işten de ayrılabilir.

- **Emeklilik Aşaması:**

Emeklilik genelde 55 veya 65 yaşlarında gerçekleşir. Emeklilik ile birlikte kişi kariyerini tamamlamıştır. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yaralanmasını ister. Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken yapma imkanı buldukları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilirler. İş kimliğinin kaybı, bir çok emeklinin kendini yetersiz ve verimsiz hissetmesine yol açmakla birlikte kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde bir çok insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşıyacaktır.

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen sosyal ve teknolojik gelişmeler ve örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde bireyin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alma, statü ve prestij kazanma, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bundan başka, personel yeni teknolojiye uyum sağlamak için kendini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitmek arzusu duymaktadır. Ayrıca,

bireyler kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip, sorumluluk yüklenerek üst düzeyde, birçok sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmak istemektedirler.

Personel amaç, gereksinim ve beklentilerinin zaman içinde değişime uğraması gibi örgütlerin de değişen teknolojik ve sosyal koşulların altında bireylerden beklenen bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarda aynı kalmamaktadır. Bundan dolayı, işe alınan personeli eğiterek işe başlatmak ve performansını değerlendirmek günümüzde personel yöneticisinin geliştirme işlevini tamamladığı anlamına gelmemektedir. Gerek personel gerekse örgüt açısından ortaya çıkacak uzun dönemdeki değişiklikleri dikkate alarak, personelin örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir. Son yıllarda bu amaçla bazı kariyer geliştirme programları uygulamaya başlanmıştır (www.ktu.edu.tr).

Bazı organizasyonlar, kariyer geliştirme çabalarını sadece yönetici kadroda yoğunlaştırmışlardır. Fakat yönetici olmayan kişilerin de kariyer geliştirme programlarına dahil edilmesi daha iyi sonuçlar verecektir. Bu kişilerin de gelişme ihtiyaçları ve yükselme istekleri vardır. Her organizasyonun başarısı için bu gereklidir. Bu nedenle kariyer geliştirme, hem organizasyon açısından hem de birey açısından önem taşımaktadır (www.career.edu).

2.6.5. Performans Değerlendirme

İKY'nin bir diğer önemli fonksiyonu ve uzmanlık alanı da performans değerlendirmesidir. Bu fonksiyon bireylerin işi nasıl yaptıklarına ilişkin geribildirim alınması ve bunların değerlendirilmesi sonucu çalışanlara yönelik tutarlı (rasyonel) bir yükselme, ücret, transfer ve eğitim gibi güdülemelerle başarının sürdürülmesini garanti altına alacak yeni yönetim yöntemlerinin aranmasını kapsamına almaktadır (Ertürk, 2011: 165).

Performans değerlemesi işletmelerde sistemli bir biçimde 1900'lü yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda başarının değerlendirilmesi ile başlamıştır. Daha sonra Taylor'un iş ölçümü uygulamalarının bir sonucu olarak performans değerlemeleri işletmelerde de bilimsel olarak uygulanmaya başlanmıştır(Ertürk, 2011: 166).

Performans değerleme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. **Performans değerleme**, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Fındıkçı, 2002: 297).

Performans değerleme dediğimiz zaman karşımıza iki önemli kavram çıkmaktadır: birincisi performans yönetimi, diğeri ise performans değerlemedir.

Performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlenmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır (Bilgin, 2007: 149).

Performans değerlemeyi ise, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşturmaktadır (<http://www.ikademi.com>). Burada dikkat edilmesi gereken nokta performans değerlemenin sadece çalışanın performansını belli dönemlerde ölçmekle biten ve rutin bir çalışma olmadığıdır. Performans değerlendirme; performansın planlanması ile başlar, onun izlenmesi ile devam eder, bir sonraki aşamada performans değerlendirilir ve ödüllendirme/ceza ile süreç biter (Grote, 2002: 2)

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. cret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir.

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki

eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zaman da iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (<http://www.ikademi.com>).

Gelişi-güzel değerleme yerine sistemli bir değerleme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi ile performans değerlemeden beklenen yararlar elde edilebilir. Planın değerlemeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek şekilde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları esastır (Ferecov, 2005: 95).

İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerleme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindedir. Bazıları ise geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir (www.hr.oregon.edu). Geleneksel performans değerleme yöntemleri genellikle yönetim akımları ile paralellik göstermişlerdir. Çeşitli yönetim akımları, performansların değerlendirilmesinde de etkin olmuş ve performansı kendi temel yaklaşımları içinde ele alarak, bu anlayışa uygun performans değerlendirme yöntemleri geliştirmişlerdir. Sözelimi klasik yaklaşımlardaki performans değerleme yöntemleri daha çok biçimsel olup, belli kalıplar içinde uygulandığı bilinmektedir. Bu sistemler, kesin olarak belirlenen amaçlara yönelik olarak çalışanların amirleri veya yöneticileri tarafından değerlendirilme esasına dayanmaktadır. Geleneksel performans değerleme yöntemleri şu alt başlıklarda toplanabilir (Ertürk, 2011: 177):

1. Sıralama yöntemi,
2. Grafik değerleme yöntemi,
3. Zorunlu dağıtım yöntemi,
4. Kritik olay yöntemi,
5. Kontrol-İşaretleme listeleri (Chek-List method)

Zaman geçtikçe çalışanların tatmin düzeyleri, üretkenlikleri, örgüt etkinliğinin artırılması, çalışanların güdülenmesi konularının giderek yoğun bir şekilde gündeme gelmesi çalışanların kişilikleriyle, iş çevresiyle, kültürel birikimleriyle, tutum ve davranışlarıyla ilgili konuları öne çıkarmıştır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olarak vurgulanan bu yöntemler de yine günümüzdeki yönetsel yaklaşımlara uygun gelişmelerle ortaya çıkarılıp geliştirilmişlerdir. Çağdaş başarı değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Ertürk, 2011: 177):

1. Bireysel başarı standartlarına dayalı yaklaşım
2. Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri
3. Ortak başarı standartlarına dayalı yaklaşım (Takım Bazlı)
4. 360 derece başarı değerlendirme yöntemi

Performans değerlendirme zor ve üzerinde çaba harcanması gereken bir süreçtir. Performans değerlemeyi etkileyen hususların başında; yetersiz tasarım, yetersiz yönetim, yetersiz katılım, yetersiz destek, eksik bilgilendirme, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim eksikliği, eşit ve adil olmayan uygulamalar ve yöneticilerin zamanı etkin kullanmama gibi unsurlar bulunur. Performans değerlendirme sistemini olumsuz etkileyen unsurları mümkün olduğunca azaltmak gerekmektedir.

2.6.6. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisidir. Bunun nedeni ise, ücretlerin ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler, bir taraftan emeği karşılığı çalışan insanların gelirlerini ve yaşam düzeyini tayin edici bir öğe; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet öğesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasında paylaşılması, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir mahiyet arz etmektedir. Bu sebeplerden ücretler, işgörenlerin, işverenlerin ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan birisidir (Yıldız ve Balaban, 2006: 131).

Ücret kavramı; değişik dönemlerde, değişik kapsamlarda ele alınmış ve özellikle değişik bilim dallarına göre incelenerek farklı yaklaşımlarla tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

Dar anlamı ile ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. Daha geniş ve genel anlamı ile ücret, tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işçi emeğinin bedeli, fiyatıdır (Yalçın, 1991: 180).

İşgörenler açısından ise ücret, iş görenin günlük ve gelecek yaşamını güvence altına alabilecek, fiziksel ve zihinsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Ekonomik açıdan ücret “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından “iş gören geçim aracıdır” ve iş hukuku açısından ise, “iş görenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır”.

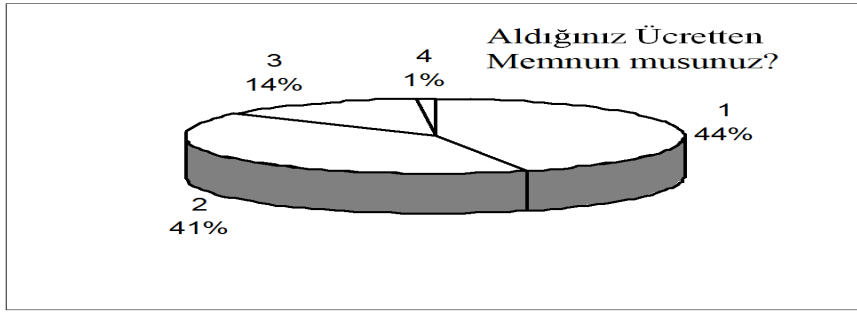
Ücretin serbest ekonomi ve rekabet kuralları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabileceğini savunan klasik ekonomi görüşüne karşılık, çağımızda sosyal siyaset ve işletme ekonomisinin ücrete yaklaşımı daha değişik bir anlam taşımaktadır. Geçmiş birikimlerin doğal bir sonucu olarak daha açıklığa kavuşan ücretin anlamı içinde de bir maliyet ögesinden söz edilmiştir. Ancak bu maliyet kavramının çoğu kez insan kavramı ile bağlantılı olarak ve toplumların ekonomik, sosyal, kültürel düzeyleri ile orantılı biçimde değiştiğini vurgulamalıyız (Kaynak vd., 1998: 252).

Ücret, asıl ücret ve ekleri olarak iki kısımdan oluşur. İşçiye sağlanan ikramiye, prim, sosyal yardımlar gibi yan menfaatler dışında kalan ücret asıl ücrettir. Buna göre asıl ücret, işçiye işveren tarafından kendisine yapılan işin (hizmetin) karşılığı olarak ödenen paradır. Asıl ücretin yanında kanunlar veya sözleşme uyarınca iş görenlerin kazandığı tüm menfaatler, ücretin eklerini oluşturur. Ücret ekleri; ikramiye, prim, komisyon vb. olarak sıralanabilir. Ücret çeşitli şekillerde belirlenebilir. İş mevzuatında ücretin hangi esaslara dayanılarak belirleneceği, hesaplanacağı konusunda değişik sistemler öngörülmüştür (Demircioğlu, 2003: 56).

Ücretlendirme, yalnızca kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak biçimde değil, aynı zamanda onların psikolojik beklentilerine uygun olarak ta düzenlenmelidir. Ücret yalnızca çalışanların işletmede tutulmasında değil, aynı zamanda nitelikli elemanların işletmeye çekilmesinde de önemli rol oynamalıdır. Benzerlerine göre daha fazla ücret veren işletmelerin eleman bulmakta güçlük çekmedikleri bilinen bir gerçektir. Aynı zamanda ücretin eşit işe eşit ücret ilkesinden hareket edilerek belirlenmesi, personelin farklı algılamalarda bulunmalarını, dolayısıyla hoşnutsuz olmalarını önleyecek ve onların güdülenmelerini de sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 214). Şöyle ki; 2005 yılında www.insan kaynaklari.com ve cnbc-e

tarafından gerçekleştirilen ve 616 kişinin katıldığı bir anketin sonuçlarına göre Şekil 2.7’de de belirtildiği üzere, “Aldığımız ücretten memnun musunuz?” sorusuna, katılanların; (1) %44’ü beklentimin altında, (2)%41’i sadece temel ihtiyaçlarımı karşılıyor, (3)%14’ü beklentilerimi karşılıyor, (4)%1’i ise beklentilerimin üzerinde cevabını vermiştir.

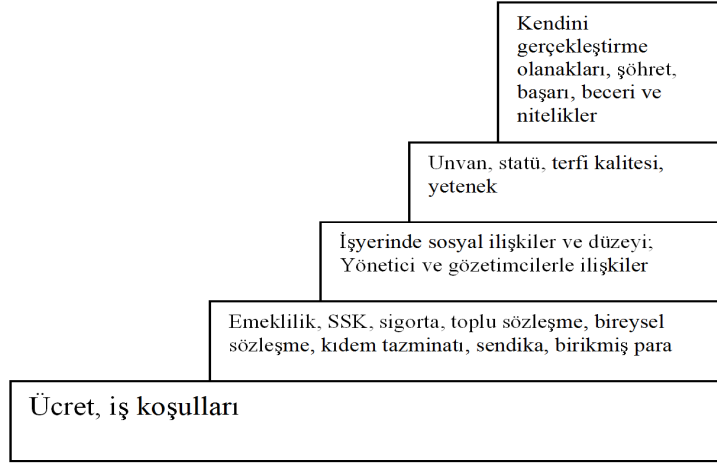
Şekil 2.7: Ücret Memnuniyet Anketi Sonuçları



Kaynak: <http://www.insankaynaklari.com>.

İşgörenlerin ücretlerine verdikleri önem, ihtiyaçlarının şiddeti ve önemine göre değişebilmektedir ancak, ekonomi literatüründe de belirtildiği üzere “ihtiyaçlar sonsuz, kaynaklar kıttır” . Bu açıdan değerlendirildiğinde, işgörenler ihtiyaçlarını ücret gelirleri ile karşıladıkça yeni ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Kaldı ki işgörenler tarafından ücret, yalnızca parasal bir değer olarak algılanmamaktadır. İşgörenlerin ücret konusundaki algılamalarını Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg’in Çift Faktör Kuramlarının, işgörenlerin iş yaşamındaki ihtiyaçlarına göre düzenlenen Şekil 2.8’i inceleyerek daha net anlayabiliriz. Şeklin 1. ve 2. basamağındaki faktörler, fizyolojik faktörlerdir ve işgörenin kabul edebileceği düzeyin altına indiğinde işgörende tatminsizlik duygusu yaratabilmektedir. 3, 4 ve 5. basamaklar ise daha çok işe ilişkin faktörlerdir ve motive edici niteliktedirler. Bazı işgörenler için ücret çok önemli iken, bazı işgörenler ise daha düşük ücretle yüksek bir unvanda çalışmayı tercih edebilmektedirler.

Şekil 2.8: Maslow ve Herzberg'in Kuramlarının İş Yaşamındaki Faktörlere Göre Düzenlenmiş Olan Modeli



Kaynak: (Kaynak vd.1998: 258).

Bir işletmede ücret düzeyleri belirlenirken dikkate alınması gereken temel unsurlar işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardıyla ilgili veriler, kıdem, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır. Bir ücret sistemi kurulurken öncelikle ücret politikasının ve stratejisinin belirlenmesi gerekir. Daha sonra, sisteme dâhil edilecek işler tanımlanır ve değerlendirilir. İşgücü piyasasında bu işler için ödenen ücret düzeylerini öğrenmek amacıyla piyasa araştırması yapılır. Elde edilen veriler ışığında işler ücretlendirilir. Bunun sonucunda bir ücret yapısı kurulmuş olur. Yeni ücret yapısı ve uygulanması konusunda personel bilgilendirilir ve sistem uygulamaya konur. Bir ücret yönetimi sisteminde kurulan ücret yapısını etkileyen temel unsurlar iş analizleri, iş tanımları, iş değerlendirme ve performans değerlemesidir (www.aofinsankaynaklariyonetimi.com.)

Ücret politikası, ücretlendirme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin bir yol haritasıdır. Bu yol haritası belirlenirken ücret ve ücretlendirme kavramları yeniden sorgulanmalı, stratejileri gerçekleştirmeye hizmet edecek en doğru ücret sistemini kurmaya ve işletmeye çalışılmalıdır. Temel ücret politikaları işletmenin vizyonu, misyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları politikaları doğrultusunda belirlenir. Ücret konusunda belirlenecek politikalar aşağıdakilerle ilgili olacaktır (Bilgin, 2007: 183):

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği,
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalama ücret düzeyiyle aynı, ortalamanın altında ya da üstünde mi olacağı,
- Başlangıç düzeyindeki ücretleri ve yeni işe giren personel ile daha kıdemli personel arasındaki ücret farkının ne olacağı,
- Ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı,
- Artışları etkileyecek performansın, bilginin ve becerinin, yetkinliklerin ve/veya kıdemin kapsamının ve taban ücrete oranının ne olacağı,
- Fazla mesai ve çeşitli nedenlerle alınan izinlerle ilgili ücret ödemelerinin yada kesintilerin nasıl belirleneceği,
- Transfer ve yükseltme durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı.

Ücret politikaları ile insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri arasında önemli bir etkileşim olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Örneğin, yeni personelin işe alınmasında işler için ödenen başlangıç ücretleri başvuran adayların sayısını artırabilir ya da azaltılabilir. Başlangıçta düzeyi düşük ücretlerle personel arandığı zaman az sayıda aday başvurması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu nedenle bazı işletmeler çok sayıda başvuru yapılmasını sağlamak için başlangıç ücret düzeylerini yükseltmeye ihtiyaç duymaktadır. Böylece geniş bir aday havuzu oluşturularak ve personel seçme standartlarını yükselterek daha nitelikli adayları işe alabilmektedirler. Bu, sonuçta işverenin eğitim maliyetlerini de düşürebilir. Tersini durumunda, işini yeterli düzeyde yapması için yoğun eğitim gerektiren niteliksiz adayların cezbedilmesi söz konusu olacaktır (Bilgin, 2007: 184).

İşletmeler; izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygularlar. Bu sistemler şunlardır (www.erpakademi.com):

- Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi
- Performansa Dayalı Ücret Sistemi

- Bireysel Performansa Dayalı Ücret
- Takım (Grup) Performansa Dayalı Ücret
- Organizasyon Performansına Dayalı Ücret

Bir ücret sisteminin oluşmasında önem arz eden aşamalar ise şunlardır (www.ikademi.com);

a - İş Analizi: Ücret sistemini oluşturulmasında en önemli aşamalardan birini iş analizleri oluşturmaktadır. İş analizi, hangi işin, nasıl ve ne amaçla yapıldığının ve bu işi yapmak için hangi niteliklere sahip olunması gerektiğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir anlatımla, iş analizi, belirli bir iş hakkında, işin türünü, iş için harcanan zamanı, kullanılan alet ve makineleri, işin yapılması sırasında üstlenilen sorumlulukları ve yetkileri, ilişkide olunan birimleri ve bu işi yapacak kişide aranan nitelikleri kapsayan güvenilir bilgilerin elde edilmesidir.

b - İş Tanımı: İş analizini amacı kısa, öz ve duraksamalara neden olmayacak nitelikte iş tanımlarını oluşturulmasıdır. İş tanımlarında, işin adı, kısaca hangi görevleri içerdiğine ilişki açıklama, çalışma şartları, işin gerektirdiği yetkinlik düzeyi ve tecrübe bulunmalıdır.

c - İş Kademelendirme: İş kademelendirme, tanımı yapılan işlerin görelî (rölatif) değerlerinin saptanmasıdır ve bu noktada iş değerlendirme yöntemleri devreye girmektedir. İşlerin değerlerinin saptanmasının önemine aşağıda iş değerlendirme başlığı altında değineceğiz.

d - Piyasa Araştırması: İş kademelendirme sonrasında, işletme içindeki işlerin görelî değerleri bulunmuştur; ancak bu değerlerin parasal karşılıklarının tespit edilmesi, işletmenin içinde bulunduğu endüstri, iş kolu ve coğrafi bölgede kıyaslanabilir işler için piyasada ödenen ücretlerin seviyesini bilinmesiyle mümkün olacaktır. Bunun için, benzer işlerin yapıldığı işletmelerden direkt bilgi alınabileceği gibi, bu tür bilgilerin kaydının tutulduğu personel (insan kaynakları) teşkilatları, ticaret odaları, işçi kuruluşları ve çeşitli devlet kuruluşlarından da yararlanılabilir.

e - Ücret Sisteminin Uygulanmaya Başlanması ve Denetimi: Piyasa araştırmasının sonuçların alınması sonrasında, işletme piyasada ücretler açısından nasıl bir yerde

olacağına, kendi iç dinamiklerini hesaba katarak, karar verecektir. Özellikle, işletmenin beklemekte olduğu potansiyel kâr, işgücü arzının durumu ve bununla bağlantılı olarak piyasada öncü (yüksek) ücret ödemeyen işletmeye sağlayabileceği getiriler, toplu sözleşmenin etkileri ve çalışanlara sağlanacak ücret dışı menfaatler bu kararın verilmesinde etkin rol oynayacaktır. Özellikle ücret yapısı hakkında verilecek olan karar, işletmenin piyasada hangi konumda olmayı tercih ettiğini gösterecektir. Özellikle öncü ücret ödenmesini benimseyen işletmeler, işgücü piyasasındaki nitelikleri yüksek çalışanlara sahip olma şansını, iş gücü maliyetine tercih etmektedirler.

Kısaca işletmelerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları cezbetme, elde tutma ve işletme amaçlarını destekleme yönünde çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri en önemli tekniklerden biri olan ücret sistemi, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve işletme amaçları ile kârlılığın katkısında bulunmada da önemli bir etkiye sahiptir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin bu alandaki rolü, ücret sistemlerinin idaresinden toplam ücret yönetimine temel ücret, kısa ve uzun vadeli değişken ücret, ek menfaatler ve kuruma özel diğer motivasyon bağlılık faktörlerinin doğru değişmiş, bu da ücret yönetimi tanımının genişlemesine neden olmuştur. İşletmelerin ücret uygulamalarını incelerken veya başka işletmelerle kıyaslarırken, resim bir bütün olarak değerlendirilmediğinde, yani tüm unsurlar göz önünde bulundurulmadığında yanlış çıkarımlar yapılabilir. Bu nedenle ücret projelerinde, söz konusu ücret bileşenlerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi ve farklı çalışan grupları için bu bileşenlerin mevcut durumda nerede durduğunun ve hedef durumda ne amaçla kullanılacağına tespit edilmesi önemli bir aşamadır. İhtiyaçları ve özellikleri itibarıyla (iş sonuçlarına direkt-endirekt etki, operasyonel-stratejik faaliyet alanı, kısa dönemli-uzun dönemli motivasyon ihtiyacı, farklı motivasyon ve bağlılık faktörleri vb.) farklı şekilde ele alınması gereken çalışan grupları doğru tanımlandığında ve bu gruplara sağlanacak ücret paketleri, paketlerde yer alacak bileşenlerin amacı ve kullanım prensipleri doğru değerlendirilerek öngörülerek belirlendiğinde, şirketin ücret yönetimi çerçevesi şekillenmiş demektir (www.sunakademi.com) Ücret yönetimi, Stratejik bir bakış açısıyla tasarlanması ve yürütülmesi gereken temel bir insan kaynakları işlevidir (Bilgin, 2007: 179).

2.6.7. İşçi-işveren ilişkileri ve iletişim

İşçi-işveren ilişkileri ve iletişim faaliyetlerinin amacı çalışanlarla ilişkileri yönetmek için gerekli olan kuralların ortaya çıkarılmasıdır. Bu kurallar emeğini satan (çalışan) ve bu emeği satın alan (işveren) arasındaki ilişkilerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda nasıl en etkin şekilde kullanılacağını belirlemektedir (Gennard ve Judge, 2005: 6).

İşçi-işveren ilişkileri ve iletişim genel olarak, karar mekanizmalarına katılım, iletişim vb. yöntemlerle çalışanların moral ve motivasyonlarını artırarak iş ortamında yönetim ile çalışanlar arasında pozitif bir atmosfer oluşturmasını sağlamayı amaçlar. Çalışma ilişkilerinin etkin yönetimi ile çalışma koşullarında ortaya çıkabilecek sorunların engellenmesi yolunda adım atılır. Böylelikle, iş ortamı çalışmak için uygun bir yer haline getirilmeye çalışılır (Danışman, 2008: 44).

İşçi-işveren ilişkilerini geliştirmek için başvuru olan ilk yol çalışanların yönetim sürecine katılımını sağlamak olabilecektir. Çalışanların yönetim sürecine katılımının, verimliliği, iş tatmini ve performansı arttırdığı yönünde güçlü görüş ve bulgular olduğu görülmektedir (Pfeffer, 1994; Wagner, 1994; Verma, 1995; Akt: Danışman, 2008: 44). Çalışanların yönetim sürecine katmanın en basit şekli ve ilk aşaması, öneri ve şikayet kutusu aracılığı ile çalışanların firmadaki uygulamalar ile ilgili önerileri ile beklenti ve sorunlarının bilinmesini sağlamaktır. Böylelikle, dolaylı da olsa, çalışanlar ile yönetim arasında çalışma ilişkileri açısından bir iletişim kurulmuş olur. Bir sonraki aşamada çalışanlardan gelen öneriler takdir edilerek ödüllendirilebilir. Burada firma, çalışanlardan gelen güzel önerileri takdir edip ödüllendirerek firmanın çalışanlardan neler beklediğini daha belirgin bir şekilde yansıtabilecektir.

İşçi-işveren ilişkilerinin gelişmesine yönelik olarak çalışanları güçlendirmek amacıyla bağımsız proje grupları oluşturmak ya da çalışanların doğrudan karar mekanizmaları içerisinde yer almalarını da sağlamak mümkündür. Ama işletmelerde çalışma ilişkilerini geliştirmek için tek yol çalışanların yönetim sürecine katılımını sağlamak değildir; başvurulabilecek başka yollar da bulunmaktadır. Örneğin, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi programlarla çalışanların gelişiminin sağlanması, çalışanların örgüt amaçları ve stratejileri ile elde edilen örgütsel sonuçlar hakkında bilgilendirilmeleri, çalışanlara yapmış oldukları işlerle ilgili inisiyatif kullanma olanağı sağlanması, çalışanların yöneticiler ile fikirlerini rahat bir şekilde paylaşabilecekleri bir

kültür ile açık bir iletişim ortamı oluşturulması, çalışanların firma olanaklarından eşit ve adil bir Şekilde yararlanabilmelerinin sağlanması, çalışanlara yasaların gerektirdiği Őartların ötesinde sosyal olanaklar sağlanması, iş güvenliği açısından gerekli tedbir ve önlemlerin alınarak çalışanlar için güvenli bir iş ortamının oluşturulması, personel tutum ve memnuniyet anketi uygulanarak çalışanların memnuniyet durumunun tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması da işçi-işveren ilişkilerinin gelişmesine önemli katkılarda bulunabilecektir (Danışman, 2008: 44).

BÖLÜM 3: AZERBAJCAN'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BREWSTER MODELİNE DAYALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. Azerbaycan'daki Makro Ekonomik Durum ve İKY'nin Tarihsel Gelişimi

3.1.1. Bağımsızlık Sonrası Azerbaycan'da Makro Ekonomik Durum

1991 yılında Sovyetler Birliğinin tarih sahnesinden silinmesi ile yeniden bağımsızlığını kazanan Azerbaycan Cumhuriyeti sadece 20. yüzyılda birkaç defa kendisini farklı bir siyasi ve ekonomik yapılanma içerisinde bulmuştur.

1918-1920 seneleri arasında ilk defa bağımsızlığını kazanan Azerbaycan Cumhuriyeti'nin siyasi ve ekonomik yapısı ile, 1920'den 1991'e kadar olan dönemdeki siyasi ve ekonomik yapısı taban tabana zıt yapılar olmuştur. 1920-1991 seneleri arasında Azerbaycan'da merkezi planlama ile şekillenen ekonomik yapı kurulmaya çalışılmıştır. Ancak bu yapı kendi başına bir sistem oluşturmaktan daha çok bütünlük arz eden Sovyet sisteminin bir parçası olarak anlam ifade etmekteydi. 1991'den başlayarak yeniden merkezi planlamayı esas alan Sovyet tarzı ekonomik yapının ortadan kalkması bir anlamda uzun yıllar boyunca yapılan bu çalışmaları büyük oranda boşa çıkartmıştır. Böylelikle Azerbaycan 20. yüzyılın büyük bir kısmını bu dönüşümleri gerçekleştirme ve süreçte yaşanan zorlukları aşma mücadelesi içerisinde geçirmiştir (Selçuk, 2004: 11).

Zengin petrol ve doğal gaz kaynakları ile büyük ekonomik potansiyele sahip olan Azerbaycan, sahip olduğu enerji kaynakları sebebiyle "Kafkasya'nın Kuveyt'i" olarak anılmaktadır. Ancak Azerbaycan'ın bağımsızlık süreci ve bağımsızlığın ilk yılları oldukça sancılı geçmiştir. Ülke daha SSCB'nin son yılları olan 1988 yılından itibaren Ermenistan'ın silahlı tecavüzüne maruz kaldı ve ateşkesin imzalandığı 12 Mayıs 1994 tarihine kadar topraklarının % 20'sini kaybetti (Oğan, 1996: 59).

SSCB'nin dağılması ile birlikte uzmanlaşma ve işbölümüne dayalı ekonomik yapılanma sona ermiş ve Azerbaycan üretim zorluklarıyla beraber genel pazarlarını da (BDT) kaybetmişti. Ekonominin genel dengeleri için gerekli olan reformların gerçekleştirilememesi, devlet bütçesinin büyük bir bölümünün savaş için harcanması, topraklarının yüzde 20'si işgal edilerek 1 milyondan fazla nüfusun göçmen durumuna

düşmesi, yabancı sermayenin ülke ekonomisine çekilememesi ve özelleştirmenin sanayi sektöründe fiilen başlatılamaması gibi olumsuzluklar Azerbaycan ekonomisini bir darboğaza sürüklemişti. 1995 yılına gelindiğinde Azerbaycan bağımsızlığını ilan ettiği 18 Ekim 1991 tarihinden itibaren neredeyse 5 yıllık bir süre geçmişti, ancak ekonomide ciddi reformlar yapılamamış ve Sovyetler Birliği'nin zayıflaması sürecinde dağılmaya başlayan ekonomide üretim ve verim düşüşünün önüne geçilememişti (Oğan, 1996: 59).

Haydar Aliyev'in 1993 yılının yazında Cumhurbaşkanı olması ile birlikte, kazanılan siyasi bağımsızlığın pekiştirilmesi ve siyasi belirsizliğin yerini istikrara bırakması sağlandı. Böylece siyasi istikrarın olduğu bir ortamda ekonomik yapılanmaya ve kalkınmaya ilişkin olumlu adımlar atılması için gerekli ortam sağlanmış oldu. Zira her bir ülkede, makro ekonomik istikrarın sağlanması ve devamı için öncelikle siyasi istikrar olmalıdır. Kısaca cephede varılan ateşkes ve içeride sağlanan istikrar ile beraber sıra artık ekonomik reformlara gelmişti (Aras, 2010: 4).

1993 yılının ortalarında ülkenin iç ve dış politikasında sürekli stratejik amaçlara yönelik ekonomi politikası yürürlüğe konulmaya başlamıştır. Bu dönemde milli ekonominin dünya ekonomisine bütünleştirilmesini sağlayacak dünyanın sayılan dev petrol şirketleri ile "Asrın Anlaşması" imzalanmış (Eylül 1994) ve bununla Azeri petrolünün işlenmesi ve dünya pazarlarına satılması olanağı sağlanmıştır (İskender ve Kitapçı, 2003: 149).

Bundan sonraki dönemde ekonomide üç önemli hedef doğrultusunda yapılan reformlarla yol alınmaya çalışıldı (Hesenov, 2001: 6; Akt: Aras, 2010: 3):

- Liberal-demokratik yönlü piyasa prensiplerine dayanan bir ekonomik yapının oluşturulması,
- Ülkenin temel enerji kaynağı olan petrol ve doğal gaz rezervlerinin işlenmesi,
- Dünya ekonomisi ile global ve bölgesel ölçekte entegrasyonun gerçekleştirilmesi.

Çağın gereklerine uygun olarak ekonomide serbest piyasanın teşekkülü, özelleştirme ve özel teşebbüsün gelişmesi, yeni ekonomik yapının, gümrük, vergi ve mali sistemin oluşturulması, ticaretin liberalleşmesi, toprak ve tarım reformlarının yapılması, halkın sosyal imkânlarının arttırılması, eğitim ve sağlık şartlarının geliştirilmesi için gerekli

hukuki alt yapının oluşturulması amacıyla önemli yasal düzenlemeler yapıldı (Ceferzade, 2001: 3; Akt: Aras, 2010: 5).

Yasal düzenlemelerin en önemlisi ve diğer düzenlemelere de temel teşkil edecek olanı ise 12 Kasım 1995'de Azerbaycan'ın ilk Anayasasının kabul edilmesiydi. Anayasa ile özel mülkiyetin ve özel teşebbüsün, dünya ekonomisine entegrasyonun hukuki temelleri atıldı. Bu bakımdan Azerbaycan'da ekonomik düzenlemelerin başlangıç yılı olarak 1995 yılı kabul edilebilir. Yapısal dönüşüme ilişkin alınan kararların da etkisiyle bu dönemde meydana gelen gelişmeler genel olarak şöyle sıralanabilir (Eyyubov, 2001: 66-67; Akt: Aras, 2010: 4):

1. Ülke ekonomisinde istikrar sağlandı: Ekonomide serbest piyasa şartlarının oluşturulmaya çalışılması, fiyatların, dış ticaretin ve döviz kurlarının liberalleşmesi doğrultusunda atılan adımlar ile ekonomik göstergelerde iyileşme süreci yaşanmaya başlandı.

1994 yılından itibaren ülkede sert ekonomik önlemler alınmaya başlandı, IMF ile yürütülen işbirliği ve uygulanan sıkı para politikası ile kısa sürede ekonominin genel dengelerinde bir rahatlama sağlanarak enflasyon kontrol altına alındı, bütçe açıkları minimuma indirildi ve GSMH'nin düşüşü önlendi. 1994 yılında % 1700'lere kadar yükselen enflasyon 2000 yılında % 1.8'lere geriledi. Oluşturulan kalkınma modeli reel sonuçlar vermeye başlayarak 1996 yılından itibaren Azerbaycan ekonomisinde gerileme süreci sonra erdi. Şöyle ki, 1996-2000 yıllarında GSMH'da yılda ortalama %7.12'lik bir büyüme sağlanırken, halkın yaşam düzeyi iki kat iyileşti. Uygulanan kur ve para politikaları ile fiyat istikrarının yanı sıra, milli para birimi Manat'ın diğer paralar karşısında istikrarlı bir seyir izlemesi de sağlandı.

Ancak Azerbaycan'da 1996-1997 yıllarında izlenen ve ekonomik istikrarı sağlayan politikaların, reel ekonomiyi teşvik edici devlet politikalarıyla desteklenmemesi, 1997 yılı öncesi yabancı sermayenin ülkeye celbi için uygulanan vergi muafiyetinden vazgeçilmesi ve devlet organlarının gerekli hassasiyeti göstermede yeterli olmayışı nedenleriyle üretime yönelik yatırımlarda arzu edilen artış sağlanamadı

Ülkenin ekonomik gelişim sürecinde dikkate alınması gereken önemli bir nokta; söz konusu bu dönüşüm ve kalkınmanın, topraklarının %20'sinin Ermenistan işgali altında

olduğu, dolayısıyla üretim potansiyelinin büyük bir bölümünden mahrum olduğu, 300 bin iş yerini kaybettiği ve bu topraklarda daha önce yaşayan halkın (nüfusun yaklaşık %12'si) göç etmek zorunda kaldığı son derece güç şartlarda elde edilmiş olmasıdır.

2. Ülkenin önemli doğal kaynaklarını aktif hale getirme stratejisi doğrultusunda büyük başarılarla imza atıldı: 1994'den itibaren, başta büyük öneme sahip "Asrın Anlaşması" olmak üzere, dünyanın en büyük petrol şirketleri ile anlaşmalar imzalandı.

3. Toprağın özel mülkiyete verilmesi ile Azerbaycan köylerinde yeni sosyo-ekonomik ortam oluşturuldu: Toprak reformu hayata geçirilerek özel mülkiyete devredildi, kolhoz ve sovhozların emlakı özelleştirildi. Tarım sektörü toprak vergisi istisna olmakla diğer vergilerden 5 yıl muaf tutuldu ve vergi borçları silindi. Bu müesseselere indirimli yakıt ve enerji satışı temin edildi. Tarım sektöründe özelleştirilmesi planlanan emlakın %93.2'si özelleştirildi. Sonuçta 1997'den başlayarak tarım ve hayvancılık ürünlerinin yılda %7 artış kaydetmesi sağlandı (Ceferzade, 2001: 3; akt: Aras, 2010: 5).

Öte yandan Birinci Özelleştirme Programı çerçevesinde hizmet sektörü başta olmak üzere küçük ve orta ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi sağlandı. 1993 yılında ekonomide %24 olan özel sektörün payı 2000 yılı sonunda %68'e yükseldi.

4. Ekonomide liberalizasyon, dış ilişkilerin geliştirilmesi ve yabancı yatırımcıların özelleştirmeye katılımlarının sağlanması ile, ekonomik kalkınma adına devamlı ve önemli bir kaynağa ulaşıldı: Serbest piyasa ekonomisi yönünde atılan adımlar Azerbaycan'ın uluslararası finans kuruluşları ile ilişkilerini artırdı. Kendi imkanları ile ekonomik kalkınma sürecine ivme kazandırması mümkün olmayan Azerbaycan, uluslararası ekonomi ve finans sistemi ile entegre olmaya çalışarak, yabancı sermayenin ülkeye akımını sağlamaya çalıştı. Özellikle 1994'de "Asrın Anlaşması"nın imzalanması ve 12 Kasım 1995'de yeni anayasanın kabul edilmesi ile piyasa ekonomisine ilişkin hukuki altyapının kurulmasının hızlanması ile birlikte ülkeye büyük hacimde yabancı sermaye girmeye başladı. Bankacılık ve finans sisteminin yeniden yapılanmasına ilişkin de önemli adımlar atıldı.

Kısaca 1993'ün ikinci yarısından itibaren hayata geçirilen düzenlemeler Azerbaycan'ın sosyal, siyasal ve ekonomik hayatında istikrarı sağlamaya imkan vermiştir. Dolayısıyla

1995-2000 yılları, ekonomik dönüşümün temellerinin atıldığı, ekonomik bunalımın sona erdirildiği ve ekonomide şeffaflığın sağlanmaya çalışıldığı dönem olmuştur.

2001 ve sonrası yılları ise ülke ekonomisinin yüksek hızla geliştiği dönemdir. Bu dönemde uygulanan programların başlıca amaçları arasında İkinci Devlet Özelleştirme Programı'nın kabul ederek enerji sektörünün yeniden yapılandırılması ve üretim kapasitesinin artırılması, ekonomik büyümede sürekliliğin sağlanması, yeni iş yerlerinin açılmasına ve büyümenin yaygınlaştırılmasına paralel olarak özellikle, enerji sektöründen elde edilen kaynaklar aracılığıyla sosyal refah düzeyinin artırılması ve yoksulluğun azaltılması, bölgelerin kompleks halde geliştirilmesi, girişimciliğe devlet yardımının hayata geçirilmesi, özelleştirmenin sonuçlandırılması, eğitim, sağlık, turizm, ekoloji, ulaştırma, iletişim ve telekomünikasyon alanlarının gelişiminin sağlanması yer almıştır. Bu arada, özel sektörün gelişiminde mevcut problemlerin giderilmesi amacıyla "Azerbaycan Cumhuriyeti'nde küçük ve orta ölçekli girişimciliğin desteklenmesi ile ilgili devlet programı (2002–2005)" kabul edilmiştir. Bu dönemde hedeflenen amaçlar genel olarak ulusal rekabet gücünün ivme kazanarak devam ettirilmesi ve iktisat politikalarının güçlendirilmesi, elde edilen gelişme düzeyine göre iktisat politikalarının sosyal yönünün ve buna bağlı olarak sosyal refah düzeyinin artırılması, enerji sektörünün yeniden yapılandırılması ve kapasitenin artırılması, enerji sektörünün hızla gelişmesi sonucu elde edilen kaynakların diğer sektörlerle yönlendirilmesi; "İkinci Devlet Özelleştirme Programı'nın yürürlüğe konması gibi sıralanabilir (Ahmadov, 2010: 98). Ayrıca, 2 Temmuz 2001'de IMF Yönetim Kurulu "Azerbaycan'da Yoksulluğun Azaltılması ve Ekonomik Kalkınma Üzere Devlet Programı'nı tasdik etti ve Azerbaycan bölgelerinin 2004–2008 yıllarını kapsayan sosyoekonomik kalkınması ile ilgili "Devlet Programı" onaylandı ki, bu programın uygulanması bölgelerin rekabet gücünün artırılmasında önemli olmuştur (Süleymanov, 2002; Akt. Ahmadov, 2010: 98).

Son olarak, Sovyetler birliği dağıldıktan sonra kolektif sistem içinde yer alan ülkelerde politik yönetimlerin el değiştirmesiyle birlikte piyasa ekonomisine dönüşüm süreci büyük bir hız kazanmıştır. Dönüşüm ekonomileri olarak da adlandırılan ülkelerde piyasa düzenine geçmeye yönelik kapsamlı reform programları uygulamaya konmuştur. Reform programları esas olarak, makroekonomik istikrar önlemleri, fiyat ve ticaretin serbestleşmesi, özelleştirme ve kurumsal düzenlemeleri içermiştir. Dolayısıyla,

Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla bağımsızlığa kavuşan Azerbaycan'da aradan geçen dönem içerisinde toplumun her alanında değişiklikler yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir. Ekonomik sistem olarak kolektivist ekonominin terk edilerek piyasa ekonomisine geçiş bu değişiklikleri gerekli bulmakta ve hızlandırmaktadır. Toplumsal ilişkilerin gözönünde bulundurulurak yapılan bu yasal ve kurumsal düzenlemeler yeni ekonomik düzenin alt yapısını oluşturmaktadır ve ülkenin ulusal rekabet gücünün geliştirilmesine bir yol açmaktadır (Ahmadov, 2010: 98).

3.1.2. Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk cret oranları, kanunları ile nl Babilli Hamurabi tarafından M.. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.. 1220 yılında Hz. Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir. M.. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler olmuştur (Ferik, 2002). İşletmelerde İKY'ne ilgi Batı lkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişme göstermiştir. Bu gelişmeler Avrupa ülkelerine kıyasla A.B.D.' de daha önce başlamıştı. 1786'da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için ilk grevi gerçekleştirmesi, 1794'te ilk kar paylaşımı planının Amerika'da bir işletme tarafından uygulamaya konulması ve birtakım çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkartılması bu erken gelişmelere örnektir. İngiltere'de ise 1800'lerin ilk yarısında çalışanlara yönelik birtakım uygulamalar olmasına karşın, esas gelişmeler 1850'de Londra'da açılan sanayi sergisinden sonraki dönemde olmuştur (Baysal, 1992: 59).

1881 yılında Harvard Business School'da "İnsan Kaynakları Yönetimi" dersinin açılmasıyla İnsan Kaynakları Yönetimi deyimini iş dünyasındaki yerini almaya başlamıştır. Bu çalışmayla beraber, insanın yeniden keşfi süreci başlamıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde de Toplam Kalite Yönetimi, ğrenen Organizasyonlar gibi yönetim Şekillerinin uygulanmaya başlanmasıyla insan faktörü gerçeği anlaşılmaya başlanmış ve Personel Yönetimi Bölümleri, İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirilmeye başlanmıştır. Ancak yinede bu dönemde insanın, kaynak olarak algılanması gerçeği yeterince benimsenmediğinden İnsan Kaynakları Blmu yine personelin özlük

haklarıyla ve bordrolarının düzenlenmesiyle uğraşmaya devam etmiştir. Zamanla performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme gibi çalışmalarda yapılmıştır (Yıldız, 2002).

Azerbaycan'da ise İKY gelişimi iki dönem şeklinde ele alınıp, değerlendirilebilir. Bunlar Sovyet dönemi ve bağımsızlık kazanıldıktan sonraki dönemlerdir. Çünkü yetmiş sene Sovyetlerde yaşayan Azerbaycan'ın her bir alanda olduğu gibi İKY alanında da o dönemden kalma birçok uygulamaları günümüzde de devam etmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde Azerbaycan İKY uygulamalarının bugünkü durumu hakkında bilgi vermeden önce Sovyet dönemindeki İKY uygulamaları hakkında kısaca bilgi vermekte yarar vardır.

Merkezi planlama sisteminin hakim olduğu Sovyet döneminde İKY fonksiyonu diğer işletme fonksiyonları içerisinde üretim fonksiyonundan sonraki çok güçlü yerini her zaman koruyordu. Bunun içindir ki bu fonksiyon büyük oranda merkezileştirmiştir. Bu merkezileştirme yerli komünist parti teşkilatları ile gerçekleştirilmiştir. Her bir yerli komünist parti teşkilatı genel sosyal ortamı denetleme ile görevlendirilmiş ve tüm atamalarda son sözü söylemişlerdir (Domsch ve Lidokhover, 2007:2).

Sovyet döneminde her büyük işletmede personel işleri ile ilgilenen dört bölüm bulunmaktaydı. Bunlardan birincisi çalışanların işe alınması, çıkarılması ve performanslarının değerlendirilmesindeki hukuki işlemlerle ilgilenen personel bölümü; ikincisi sosyal hayatın organize edilmesi ile görevli olan sendikalar; tatil kampları, anaokulları, spor ve sosyal aktiviteler ve en önemlisi çalışanların konut sahibi olması için gerekli faaliyetleri yürütmüştür. Diğer bir bölüm olan ücret departmanı, ücretlerin zamanında ödenilmesi ve yönetilmesi ile görevlendirilmiştir. Son olarak ta başmühendis tarafından yönetilen işlerin dizayn edilmesi ve iş güvenliği ile ilgilenen bölüm. Bu bölümler ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerden de görüldüğü gibi Sovyetler döneminde hiçbir zaman işletme düzeyinde belirlenmiş bir İKY stratejisi olmamıştır (Domsch ve Lidokhover, 2007:2).

Sovyetler birliğinin dağılması ile de tüm yukarıda sayılan işlevler büyük bir boşluğa yuvarlanmışlardır. Sadece çalışanlarla ilgili hukuki işlemleri yapmak zorunluluğunda olan personel bölümü Azerbaycan'daki işletmelerde Sovyetler döneminden miras kalmıştır. Ücret bölümleri de birçok işletmelerde muhasebe bölümlerine aktarılmıştır.

1990'lı yıllarda işletmelerde insan amiliyle ilgilenen tek şube olan Kadrolar şubesi hala yalnız çalışanların maaş ve diğer şahsi işlerini gören bir şube niteliği taşımaktaydı. Hatta bazı firmaların Kadrolar Şubesi bile yoktu ve çalışanların tüm şahsi işleri bir muhasebeci tarafından yönetiliyordu. 1990'lı yıllardan başlayarak en alt seviyeden en üst düzeye kadar kalitenin yayılması fikrini ortaya koyan Kalite Yönetim Sistemi anlayışı sayesinde şirketlerde insan amili daha çok ön plana çıkmaya başladı. Kadro şubeleri isimlerini zamanla insan kaynakları bölümü olarak değiştirdiler de, hala birçok şirketin faaliyetleri çalışanların şahsi işlerini yönetmekle sınırlıydı. Ama fonksiyonları arasına ödüllendirme, performans, değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar da girmeye başladı. Artık insan anlayışının önemi zamanla artmaya ve doğru işe doğru insanın seçilmesi insan kaynakları bölümünün esas görevlerinden biri olmaya başladı. Çalışanlarına yatırılan sermayenin aslında şirketin amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde verimliliğin arttığını anlayan yöneticiler işçilerin davranışına önem vermeye başladılar. Hatta daha sonralar bazı büyük şirketlerde eğitim ve geliştirme şubesi daha da gelişerek insan kaynakları yönetiminin etken şubesi gibi faaliyet gösterdi. Günümüzde artık birçok şirket rekabette geri kalmamak için insanı yönetilmeli bir kaynaktan çok, yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamıştır. Bu düşünce tarzı insan kaynakları yönetiminin şirketlerin esas şubelerinden biri haline gelmesinin en belirgin göstergesidir.

Sonuç olarak diye biliriz ki Azerbaycan İKY uygulamaları özellikle yabancı sermayeli işletmelerin katkısıyla modern uygulamalara giderken, Sovyet uygulamalarından da tam anlamıyla kurtulmamış ve bu ikisinin bir karışımı şeklindedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında yapılan anket uygulaması ve mülakatlarla Azerbaycan İKY uygulamalarının şekillenmesinde etkili olan faktörler Brewster modelinde yer alan örgütsel ve çevresel faktörler çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.2. Araştırmanın Çerçevesi

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı araştırma modeli çerçevesinde Azerbaycan'da İKY uygulamalarının fonksiyonlar bazında genel görünümünü ortaya koymak ve bu durumun ortaya çıkmasında etkili olan çevresel faktörlerin etki alanlarını araştırmaktır.

Başka bir ifade ile çalışmanın bu bölümünde temel amaç, araştırma modelinin örgütsel faktörleri çerçevesinde, Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde İKY uygulamalarının bir resmini çizmek ve bu resmin ortaya çıkmasında etkili olan çevresel faktörlerin etki alanlarını belirlemektir. Araştırma modelinin İKY uygulamaları üzerinde etkili olduğu düşüncesi ile ele aldığı örgütsel faktörler aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel strateji ve İKY stratejisi arasındaki ilişkiler,
- İş analizi ve İK planlama uygulamaları,
- Eleman temini ve seçme uygulamaları,
- İnsan kaynakları geliştirme uygulamaları (eğitim ve kariyer yönetimi),
- Performans değerlendirme uygulamaları,
- Ücret yönetimi uygulamaları,
- İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim.

Azerbaycan'daki işletmelerden bu İKY uygulamaları ile ilgili bilgiler, Brewster modelinde yer alan örgütsel faktörler dikkate alınarak hazırlanan ve Granfield Uluslararası İKY araştırmalarında da kullanılan Granet ölçeği (anketi) aracılığı ile toplanmıştır. Orijinali İngilizce olan anket formu HRM in Europe: Evidence of Convergence? kitabından alınarak Türkiye Türkçesine ve Azerbaycan Türkçesine çevrilerek işletmelere uygulanmıştır. Daha sonra ise yapılan mülakatlarla modelde yer alan çevresel faktörlerin etki alanları araştırılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamını Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelere anketlerin uygulamasında e-posta ve yüz-yüze görüşme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de faaliyet gösteren Türk Sanayici ve İşadamları Beynelhalk Cemiyeti (TUSİAB) ve Azerbaycan Türkiye İş Adamları Birliği (ATİB) listesinde yer alan 293 işletmeye e-posta yoluyla anket gönderilmiş ve İKY bölüm yöneticilerinin bu anketleri cevaplamaları istenmiştir. 293 işletmeden 75 işletmenin İKY yöneticisi e-posta yöntemi ile anketi yanıtlayarak araştırmaya katılmıştır. Bu sayının yeterli olmadığı ve bu listelerde yer alan işletmelerin

genellikle yabancı sermaye ile kurulmuş işletmeler olduğu ve Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmeleri temsil kabiliyetinin düşük olduğu düşünülerek, Bakü'de özellikle kamu ve finans sektöründe faaliyet gösteren ve yerli sermaye ile kurulmuş işletmelerin İKY yöneticilerinden randevu talebinde bulunulmuştur. Randevuya daha çok sayıda İKY yöneticisinin olumlu cevap vermesine karşın sadece 41 işletmenin İKY yöneticisi anketi cevaplayarak araştırmaya katılmıştır. Bu anketlerle araştırmada ulaşılan toplam işletme sayısı 116 olmuştur.

Bu işletmelerden toplanan verilerin SPSS 17.0 programı ile ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, ANOVA, regresyon ve faktör analizlerine tabii tutulmuşlardır.

3.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Azerbaycan'ın başkenti olan Bakü'de faaliyet gösteren ve Azerbaycan Türk Sanayici ve İş adamları Beynelhalk Cemiyeti'ne (TUSİAB) üye işletmeler listesinde yer alan 293 işletmeden 75 işletmeyi ve bu listede yer almayan 41 yerel işletmeyi kapsamaktadır. Azerbaycan'da İKY fonksiyonlarını tam anlamıyla uygulayabilecek işletmelerin, büyük ve orta ölçekli işletmeler olabileceği düşüncesinden hareketle Bakü'de faaliyet gösteren TUSİAB ve ATİB'in listesinde yer alan büyük ve orta ölçekli işletmeler seçilmiştir. Bu araştırmada çeşitli güçlükler aşarak işletmelerden elde edilen bulguların bütün işletmelere genellenmesi doğrudan amaçlanmamaktadır. Ancak İKY alanında araştırma geleneği yeni oluşmakta olan Azerbaycan işletmelerine ilişkin değerli ve öncü bilgilerin sağlanması hedeflenmektedir.

Diğer bir sınırlılık ise işletmelerin ve İKY yöneticilerinin bilgi verme konusunda gösterdikleri olumsuz çabalarıdır. Her ne kadar yapılan araştırmanın bilimsel bir araştırma olduğu ve sonuçlarının hiçbir şekilde yöneticilere zarar vermeyeceği, tam tersine sonuçlarının paylaşılacağı söylene de, uygulama yapılan bir buçuk sene içerisinde sadece 116 işletmeden bilgi alınabilmiştir.

3.4. Brewster Modelinin Örgütsel Faktörleri Çerçevesinde Azerbaycan'daki İşletmelerde İKY Uygulamalarının Çözümlemesi

3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Anket uygulamasında öncelikle araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörler, çalışan sayıları, kuruluş yılları, kamu kurumu mu, yoksa özel kurum olduğu, hizmet verdiği veya ürün sattığı piyasanın türü, yerli sermaye ile mi yoksa yabancı sermaye ile mi kurulduğu hakkındaki bilgiler sorulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımı Tablo 3.1'deki gibidir.

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımı

İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler:	f	%
Gıda	22	19.0
Bankacılık-finans	36	31.4
Tekstil	7	6.0
İnşaat	28	24.1
İletişim	5	4.3
Diğer	18	15.6
Toplam	116	100

Tablodan da görülebileceği gibi, araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir kısmı bankacılık-finans, inşaat ve gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %15.6'lık kısmı da hangi sektörde faaliyet gösteriyorsunuz sorusuna diğer seçeneğini işaretlemiştir. Bu seçenekteki işletmeleri detaylı şekilde incelediğimiz zaman genellikle kamu sektöründe (bakanlıklar, valilik ve üniversite) faaliyet gösteren işletmeler olduğu görülmektedir.

Ankete katılan işletmeler hakkındaki genel bilgilerden bir diğeri bu işletmelerdeki çalışan sayılarıdır. Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan sayıları Tablo 3.2'deki gibidir.

Tablo 3.2. Araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışan sayıları

Çalışan Sayıları:	f	%
10-49	14	12.1
50-249	60	51.7
250-499	26	22.4
500+	16	13.8
Toplam	116	100.0

Çalışan sayılarına baktığımız zaman en büyük payı 50-249 arasında çalışanı bulunan işletmelerin oluşturduğunu görmekteyiz. 250-499 arası çalışanı olan işletmelerin yüzdesi ise ikinci en büyük orandır. Bu yüzdeler baktığımız zaman araştırmaya katılan işletmelerin genellikle orta ve büyük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. İKY uygulamalarını tam anlamıyla gerçekleştirebilecek işletmelerin orta ve büyük ölçekli işletmeler olacağını kabul edersek ulaşılan sonuç tatminkar düzeydedir denilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yerli sermaye ile mi kurulduğu, yoksa yabancı sermaye ile mi kurulduğu işletmeler hakkında elde edilmesi amaçlanan diğer bir genel bilgi olmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş sermayeleri Tablo 3.3'deki gibidir.

Tablo 3.3. Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş sermayeleri

Kuruluş sermayesi:	f	%
Yerli sermaye	41	35.3
Yabancı sermaye	75	64.7
Toplam	116	100.0

Araştırmanın yöntem kısmında da belirtildiği gibi anket uygulamasının büyük bir kısmı (75 anket) Türk Sanayici ve İşadamları Beynelhalk Cemiyeti (TUSİAB) ve Azerbaycan Türkiye İş Adamları Birliği (ATİB) listesinde yer alan işletmelerde yapılmıştır. Ama bu işletmelerin büyük oranda yabancı sermaye ile kurulduğu için Azerbaycan'da İKY

uygulamalarını değerlendirmek için temsil kabiliyetinin düşük olacağı düşünölmüştür. Bu amaçla Azerbaycan'ın kamu sektöründe çalışan ve yerli sermaye ile kurulmuş işletmelerde de anket uygulaması yapılmıştır. Tablo 3.3'de de görölebileceği gibi araştırmaya katılan işletmelerden 41 işletme yerli sermaye ile kurulmuş işletmedir.

Anket uygulamasında sorular bir sonraki soru işletmelerin kuruluş yılları ile ilgili olmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılları itibari ile dağılımı Tablo 3.4'deki gibidir.

Tablo 3.4. Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılları itibari ile dağılımı

İşletmelerin kuruluş yılları:	f	%
1990 öncesi	6	5.2
1990-2000	86	74.1
2000 ve sonrası	24	20.7
Toplam	116	100.0

İşletmelerin hangi yıllarda kurulduğu dağılımına baktığımız zaman ise ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümünün (% 74.1'inin) 1990-2000 yılları arasında kurulan işletmeler olduğu görölmektedir. Bununla beraber 2000 ve daha sonraki yıllarda kurulan işletmelerin yüzdesi ise % 20.7'dir. 1990 yılı öncesi kurulan işletmelerin yüzdesi ise çok düşük düzeydedir. Bu veriler araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık % 90'dan çoğunun 1990 sonrası kurulan işletmeler olduğunu göstermektedir. Azerbaycan'ın SSCB'den bağımsızlığını 1991 yılında kazanmasını göz önüne aldığımız zaman, 1990 yılı öncesi kurulan işletmelerin oranının az olmasının sebepleri ortaya çıkmış olacaktır.

İşletmeler hakkındaki genel bilgilerden biri de araştırmaya katılan işletmelerin kamu kurumu mu yoksa özel kurum olduğu ile ilgilidir. Araştırmaya katılan işletmelerin kamu kurumu ve ya özel kurum olması ile ilgili sayılar ve yüzdeler Tablo 3.5'deki gibidir.

Tablo 3.5. Araştırmaya katılan işletmelerin mülkiyet yapısı

İşletmelerin mülkiyet yapısı	f	%
Kamu	20	17.2
Özel	96	82.8
Toplam	116	100.0

Kamu kurumlarında anket uygulanması Azerbaycan'daki İKY uygulamalarını daha derinlemesine analiz etme imkanı vermiştir. Tablo 3.5'de de görülebileceği gibi araştırmaya katılan işletmelerden % 17.2'si kamu kurumudur.

İşletmeler hakkında elde edilen genel bilgilerden sonuncusu ise işletmelerin hizmet verdikleri piyasalardır. Burada amaç bir anlamda işletmelerin faaliyet gösterdikleri, ürün sattıkları piyasaların büyüklüğünü öğrenmektir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.6'daki gibidir.

Tablo 3.6. Araştırmaya katılan işletmelerin hizmet verdikleri piyasalar

Hizmet verdiği piyasa türü:	f	%
Yerel	78	67.2
Ulusal	14	12.1
Uluslararası (komşu ülkeler)	24	20.7
Dünya genelinde	-	-
Toplam	116	100.0

Araştırmaya katılan işletmelerin ürün sattığı veya hizmet verdiği piyasalara baktığımız zaman ise işletmelerin büyük çoğunluğu yerel ve ulusal olarak yani genellikle Bakü'de faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bunun yanında uluslararası piyasalara açılan komşu ülkelere ürün satan veya hizmet veren işletmelerin yüzdesi de küçümsenmeyecek kadardır.

3.4.2. Araştırmaya Katılan İKY Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

İşletmeler hakkındaki genel bilgilerden sonra, araştırmaya katılan işletmelerin İKY yöneticilerinin demografik özellikleri hakkında sorular sorulmuştur. Bu sorular İKY yöneticilerinin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, mezun oldukları bölümler ve kaç senedir İK yöneticisi olarak çalıştığı ile ilgili soruları kapsamaktadır. Bu sorulardan başka, daha doğru demografik sonuçları elde etmek amacıyla anketi cevaplayanların İKY müdürü veya üst düzey İKY sorumlusu olup olmadığı da sorulmuştur. Aşağıda Tablo 3.7’de araştırmaya katılan İKY yöneticilerinin demografik özellikleri verilmiştir.

Tablo 3.7: Araştırmaya katılan İKY yöneticilerinin demografik özellikleri

Cinsiyet:	f	%	Mezun olduğu bölüm:	f	%
Erkek	90	77.6	İktisat-İşletme	20	17.2
Kadın	26	22.4	Mühendislik	21	18.1
Toplam	116	100.0	Fen-edebiyat	29	25.0
Yaş:	f	%	Eğitim	f	%
15-25	-	-	Hukuk	17	14.7
26-35	76	65.5	Diğer	10	8.6
36-45	32	27.6	Toplam	116	100.0
46 ve üzeri	8	6.9	İKY bölüm müdürü müsünüz?	f	%
Toplam	116	100.0	Evet	105	90.5
Eğitim durumu:	f	%	Hayır	11	9.5
İlkokul	-	-	Toplam	116	100.0
Ortaokul	-	-	İK müdürü olarak çalışma süresi (yıl):	f	%
Lise	-	-	1-5	54	46.6
Lisans	97	83.6	6-10	47	40.5

Tablo 3.7'nin devamıdır.

Yüksek lisans	17	14.7	11-15	10	8.6
Doktora	2	1.7	16-20	3	2.6
Toplam	116	100.0	20 ve daha çok	2	1.7
			Toplam	116	100.0

İKY yöneticilerinin demografik özelliklerine bakıldığında büyük çoğunluğunun erkek (%77.6), 26-35 yaşlarında (%65.6), 1-10 yıl arasında İK yöneticisi olarak tecrübesi olan (%87.1) müdürler olduğu görülmektedir. Eğitim durumları bakımından ise ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde müdür olmazken, İKY müdürlerinin %83,6'ı lisans mezunudur. Araştırmaya katılan diğer müdürler ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. İKY müdürlerinin hangi alanlardan mezun olduklarına baktığımız zaman ise Azerbaycan'daki işletmelerde İKY yöneticilerinin büyük çoğunluğunun işletme-iktisat alanında değil, farklı-farklı alanlarda eğitim aldığı görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasının en önemli sebeplerinden birisi Azerbaycan'da Sovyetler Birliği döneminde işletme-yönetim eğitiminin iyi düzeyde olmaması, bu eğitim alanları olsa bile Azerbaycan halkının bu alana değil başka alanlara yönlendirilmesi gösterilebilir.

Anketi cevaplayanların İKY müdürü veya üst düzey İKY yöneticisi olup olmadığı ile ilgili sonuçları analiz ettiğimiz de ise araştırmaya katılanların % 90.5'inin İKY müdürü, % 5.2'nin genel müdür, % 4.3'nün ise müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. İKY müdürlerinin kaç senedir bu görevde çalıştıklarına baktığımız zaman ise % 80'den fazla yöneticinin 10 yıla kadar tecrübesi olduğu görülmektedir.

3.4.3. İnsan Kaynakları Bölümü ve Uygulamaları

Araştırmaya katılan işletmeler hakkında verilen genel bilgilerden sonra çalışmamızın bundan sonraki kısmında Azerbaycan'daki işletmelerde İKY uygulamalarının genel görünümü ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bunun için öncelikle İKY bölümü ve uygulamaları ile ilgili sorular sorulmuştur. İKY bölümü ve uygulamaları ile ilgili bu bölümün varlığı, işletme içinde nasıl adlandırıldığı, bu bölümde kaç kişi çalıştığı ve bu bölümden sorumlu üst düzey yöneticilerinin hangi kaynaktan seçildiği ile ilgili sorular sorulmuştur.

Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelere İKY bölümü ile ilgili ilk soru işletmelerde bu bölümün varlığı ile ilgili olmuştur. Bu soruya alınan yanıtlar ve yüzdeleri aşağıdaki Tablo 3.8'deki gibidir.

Tablo 3.8. Araştırmaya katılan işletmelerde İK/personel bölümünün varlığı

İşletmenizde ayrı bir İK/personel bölümü var mı?	f	%
Evet	88	75.9
Hayır	28	24.1
Toplam	116	100.0

İşletmenizde ayrı bir İK/personel bölümü var mı? sorusuna verilen cevapları incelediğimiz zaman ankete katılan işletmelerin % 75'den fazlasında, İK/personel bölümünün olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bağımsızlığının ilk yıllarına oranla günümüzde Azerbaycan'daki işletmelerin büyük çoğunluğunda İK/personel bölümlerinin olduğunu göstermektedir.

Bir sonraki soru İK/personel bölümü olmayan işletmelerde personel işlerini hangi birimler tarafından gerçekleştirildiği ile ilgili olmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.9'deki gibidir.

Tablo 3.9. İK/personel bölümü olmayan işletmelerde personel işlerini gerçekleştiren birimler

İşletmenizde ayrı bir İK/personel bölümü yoksa personel işlerini hangi birim gerçekleştiriyor	f	%
Muhasebe	7	6.0
Üretim	3	2.6
Üst yönetim	16	13.8
Diğer	2	1.7
Toplam	28	24.1

Araştırmaya katılan işletmelerden İKY bölümü olmayan işletmelerde personel işlerini hangi birimin gerçekleştirildiği ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman işletmelerin % 6'da personel işlerini muhasebe bölümünün, % 2.6'da üretim bölümünün, % 13.8'de üst yönetimin, % 1.7'sinde ise diğer birimlerin gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu sonuçlar

İK/personel bölümleri olmayan işletmelerde bu işlerin büyük oranda üst yönetim tarafından gerçekleştirildiği göstermektedir.

İK/personelle ilgili bölümün olup olmadığını sorusundan sonra İK yöneticilerine bu bölümleri nasıl adlandırdıkları ile ilgili soru sorulmuştur. İK/personel ile ilgili işlemleri gerçekleştiren birimin adı nedir sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar ve yüzdeleri Tablo 3.10'daki gibidir.

Tablo 3.10. Araştırmaya katılan işletmelerde İK/personelle ilgilenen bölümün adı

İK/personelle ilgilenen bölümün adı	f	%
Personel bolumu/departmanı	34	29.3
İK bolumu/departmanı	61	52.6
Diğer	21	18.1
Toplam	116	100.0

Tablo 3.10'da da görülebileceği gibi ankete katılan işletmelerin % 29.3'de İK/personelle ilgilenen bölümün adı Personel bölümü (Kadrlar şöbesi) veya departmanıdır. İşletmelerin % 52.6'da ise, İK/personelle ilgilenen bölümün adı İnsan kaynakları bölümü veya departmanıdır. Burada onu belirtmekte yarar var ki İnsan Kaynakları bölümü adını kullanan işletmelerin büyük çoğunluğu büyük ölçekli işletmelerdir. Ama işletmelerin büyük çoğunluğunda (%18.1) İK/personelle ilgilenen bölümün adı (Kadrların Şöbesi, İnzibati Bölme vs.) farklı farklıdır. Bu durum Azerbaycan'daki işletmelerin belirli bir kısmında İKY bölümlerinin hala Sovyet dönemindeki uygulamalardan tam olarak kopmadığı ve hala çalışanlarına insan kaynakları gözü ile bakmadıkları gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

İK/personelle ilgili bölümde kaç kişi çalıştığı ile ilgili sorulan soruya verilen cevapların yüzdesi ise yine Tablo 3.11'deki gibidir.

Tablo 3.11. Araştırmaya katılan işletmelerde İK/personelle ilgili bölümde çalışan sayısı

İK/personelle ilgili bölümde çalışan sayısı	f	%
1-4	83	71.6
5-9	25	21.6
10-14	4	3.4
15+	4	3.4
Toplam	116	100.0

Tablodaki yüzdeleri incelediğimiz zaman % 72'ye yakın işletmenin İKY bölümünde 1-4 arası çalışan çalışmaktadır. Tabii ki İKY bölümlerinde çalışan sayısı işletmenin toplam çalışan sayısına göre değişebilir. Ama araştırmaya katılan birçok işletme İKY uygulamalarının (iş analizi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve kariyer yönetimi vs.) gerçekleştirilmesi ile ilgili sorulara olumlu cevap vermesine bakmayarak büyük oranda işletmenin İKY bölümlerinde 1-4 arası çalışan çalıştırması sonucu aslında Azerbaycan'daki işletmelerin İKY uygulamalarına ne kadar önem verdiklerinin bir göstergesidir.

İKY bölümü ile ilgili en önemli konulardan birisi de, araştırmaya katılan işletmelerde üst düzey İK yöneticilerinin hangi kaynaklardan seçildiği ile ilgilidir. Bu soruya verilen yanıtlar ve yüzdeleri Tablo 3.12'deki gibidir.

Tablo 3.12. Araştırmaya katılan işletmelerde İK sorumlu üst düzen yöneticilerin seçtikleri kaynaklar

İK'dan sorumlu üst düzey yönetici nereden seçiliyor	f	%
İK bölümünden	51	44.0
İşletmenin başka bölümünden	20	17.2
İşletme dışı uzman kaynaklardan	36	31.0
İşletme dışı uzman olmayan kaynaklardan	9	7.8
Toplam	116	100.0

Verilen yanıtlara bakıldığı zaman işletmelerin İK m¼d¼rlerini en çok İK b¼l¼m¼nden se¼meye ¼st¼nl¼k verdikleri g¼r¼lmektedir. İK sorumlu ¼st d¼zey y¼neticilerini se¼erken en ¼nemli ikinci kaynak uzman olan dış kaynaklardır. Bu sonu¼lara ve Tablo 3.12'teki sonu¼lara bakıldığı zaman Azerbaycan'daki işletmelerin İKY y¼neticilerini işletme i¼i başka b¼l¼mlerden değil işletme dışı uzman kaynaklardan se¼meye ¼st¼nl¼k verdikleri g¼r¼lmektedir.

İKY departmanı ve uygulamaları ile ilgili olarak son soru Azerbaycan'daki işletmelerde hangi İKY fonksiyonlarının uygulandığı ile ilgili olmuştur. Alınan y¼zdelere aşağıda Tablo 3.13'deki gibidir. Toplam y¼zdelere baktığımız zaman genel olarak fonksiyonların tamamı % 60'tan fazla işletmede uygulanmaktadır. Uygulama y¼zdesi en fazla olan fonksiyonlar işe alma ve yerleştirme ve ¼cret y¼netimi gibi her bir işletmenin mecbur yapması gereken Personel y¼netimi fonksiyonlarıdır.

Tablo 3.13: Azerbaycan'daki yerli ve yabancı sermaye ile kurulmuş işletmelerde uygulanan İKY fonksiyonları

Fonksiyonlar	Yerli sermayeli işletmeler (%)	Yabancı sermayeli işletmeler (%)	Toplam (%)
1) İş analizi ve tasarımı	34.1	92.1	72.4
2) İK planlama	26.8	82.6	62.9
3) İşe alma ve yerleştirme	92.6	100	97.4
4) Eğitim ve geliştirme	65.8	81.3	75.9
5) Performans değerleme	68.2	77.3	74.1
6) Kariyer y¼netimi	21.9	88.0	64.7
7) ¼cret y¼netimi	97.5	100	99.1
8) İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim	26.8	85.3	62.9

Yerli sermaye ve yabancı sermaye ile kurulmuş işletmelerde hangi İKY fonksiyonlarının daha çok uygulandığını karşılaştırdığımız zaman ise yerli sermaye ile

kurulmuş işletmelerde işe alma ve yerleştirme ve ücret yönetimi gibi daha çok personel yönetimi fonksiyonları olan fonksiyonların büyük yüzdelerde uygulandığı görülmektedir. İş analizi, İK planlama, kariyer yönetimi, işçi, işveren ilişkileri gibi fonksiyonlar ise çok az sayıda yerli sermaye ile kurulmuş işletmede uygulandığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirme fonksiyonlarının %65'in üzerinde yerli sermaye ile kurulmuş işletmede uygulanması ise Azerbaycan'da yerli sermaye ile kurulmuş işletmelerin personel yönetimi fonksiyonlarından İKY fonksiyonlarına doğru bir geçit yaşadıklarının bir göstergisi olabilir.

Yabancı ve yerli sermaye ile kurulmuş işletmelerde İKY fonksiyonlarının uygulanma yüzdelerini karşılaştırdıktan sonra büyük ölçekli ve küçük ölçekli işletmelerde İKY fonksiyonlarının uygulanma yüzdesi karşılaştırılmıştır. Burada 250'e kadar çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli, 250 ve üstü çalışanı olan işletmeler ise büyük ölçekli işletme olarak ele alındığını belirtmekte yarar vardır. Büyük ölçekli işletmelerle küçük ölçekli işletmelerde İKY fonksiyonlarının uygulanma yüzdesi Tablo 3.14'deki gibidir.

Tablo 3.14: Azerbaycan'daki büyük ve küçük ölçekli işletmelerde uygulanan İKY fonksiyonları

Fonksiyonlar	Büyük Ölçekli İşletmeler (%)	Küçük Ölçekli İşletmeler (%)	Toplam (%)
1) İş analizi ve tasarımı	81.3	68.2	72.4
2) İK planlama	77.3	26.8	62.9
3) İşe alma ve yerleştirme	97.4	97.5	97.4
4) Eğitim ve geliştirme	92.1	34.1	75.9
5) Performans değerlendirme	82.6	65.8	74.1
6) Kariyer yönetimi	85.3	21.9	64.7
7) Ücret yönetimi	100	97.5	99.1
8) İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim	88.0	26.8	62.9

Tablodaki yüzdeler incelendiği zaman Azerbaycan'daki büyük ölçekli işletmelerde İKY fonksiyonunun uygulanma yüzdelerinin özellikle iş analizi ve tasarımı, İK planlama,

eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve işçi, işveren ilişkilerinde küçük ölçekli işletmelere oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Azerbaycan'daki işletmelerde sonuç olarak İKY bölümü ile ilgili tüm verileri değerlendirdiğimiz zaman, işletmelerin % 75'den fazlasında İKY bölümleri vardır. % 50'den fazla işletmede İK/personelle ilgilenen bölümün adı İKY bölümü olarak adlandırılmaktadır. Büyük oranda (%71.6) işletmede İKY bölümünde 1-4 arası çalışan çalıştırılmaktadır. İK sorumlu üst düzey yöneticilerini İKY bölümlerinden ve uzman olan dış kaynaklardan seçmeye üstünlük vermektedirler. Araştırma modeli çerçevesinde ele alınan İKY fonksiyonları Azerbaycan'daki işletmelerin % 60'dan fazlasında uygulanmaktadır. Ama yabancı sermaye ile kurulmuş işletmelerle kıyaslandığında, yerli sermaye ile kurulmuş işletmelerde fonksiyonların uygulanma yüzdesi daha düşüktür. Aynı karılaştırmayı küçük ölçekli işletmelerle büyük ölçekli işletmeler arasında yaptığımız zaman büyük ölçekli işletmelerde İKY fonksiyonlarının uygulanma oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

3.4.4. Örgütsel Strateji ve İKY Stratejisi Arasındaki İlişki

Araştırmanın bir sonraki aşamasında araştırma modelinden de hareketle, Azerbaycan'daki işletmelerde örgütsel stratejilerle İKY stratejileri arasındaki ilişkilerin ne düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Bu amaçla Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelere İK'dan sorumlu üst düzey yöneticilerin yönetim kurulunda veya onunla eşdeğer kurullarda yer alıp almadığı, eğer İK yöneticisi üst kurullarda yer almıyorsa bu kurullarda personelle ilgili konulardan kimin sorunlu olduğu, işletmelerin İKY'nin hangi alanlarında ne tür strateji ve politikalarının olduğu, İK stratejilerinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katılımının hangi düzeyde olduğu, İK alanlarında politika ve stratejilerin belirlenmesinde birincil sorumluluğun kime ait olduğu ve İK politika ve stratejilerinin belirlenmesinde son üç yılda İK yöneticilerinin rolünün nasıl değiştiği sorulmuştur.

Azerbaycan'daki işletmelerde örgütsel strateji ve İKY stratejileri ile ilgili öncelikle İK yöneticilerinin üst yönetim kurulunda veya onunla eşdeğer kurullarda yer alıp almaması sorulmuştur. Verilen yanıtlar Tablo 3.15'teki gibidir.

Tablo 3.15. İK'dan sorumlu üst düzey yöneticinin yönetim kurulunda veya onula eşdeğer kurullarda yer alması

İK'dan sorumlu üst düzey yönetici yönetim kurulunda veya onula eşdeğer kurullarda yer alıyor mu?	f	%
Evet	89	76.7
Hayır	27	23.3
Toplam	116	100.0

Tablodaki sonuçlar incelendiği zaman büyük oranda işletmenin İK yöneticisinin yönetim kurulunda veya onunla eşdeğer kurullarda yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç Azerbaycan'daki işletmelerde İKY yöneticisinin önemli bir partner gibi görüldüğünü ortaya çıkarmaktadır.

İK'dan sorumlu yöneticilerinin yönetim kurullarında veya onunla eşdeğer kurullarda yer almayan işletmelerin yönetim kurullarında personelle ilgili konulardan kimin sorumlu olduğuna baktığımız zaman ise en fazla oranın müdür yardımcıları olduğu görülmektedir. (Tablo 3.16).

Tablo 3.16. İK'dan sorumlu üst düzey yöneticinin yönetim kurulunda veya onula eşdeğer kurullarda yer almadığında personelle ilgili konulardan sorumlu kişiler

İK'dan sorumlu üst düzey yönetici yönetim kurulunda yer almıyorsa, personelle ilgili konulardan kim sorumludur?	f	%
Genel müdür	4	3.4
Müdür yardımcısı	15	12.9
Finans müdürü	4	3.4
İdari ve mali işler müdürü	4	3.4
Toplam	27	23.3

İşletmelerin değişik İK alanlarındaki stratejileri ve bu stratejilerin türleri ise aşağıdaki Tablo 3.17' deki gibidir. Tablodaki verilere baktığımız zaman işletmelerin İK alanlarında çoğunlukla yazılı olmayan stratejilerinin var olduğunu vurguladıkları

görülmektedir. Bundan başka birçok işletmenin de bilgim yok yanıtını vermesi aslında bu stratejilerinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.17. İşletmelerin değişik İK alanlarında var olan stratejileri ve türleri

İK Alanları Strateji	Yazılı (%)	Yazılı olmayan (%)	Yok (%)	Bilgim yok (%)
A. İş analizi ve İK planlama	11.2	44.0	13.8	31.0
B. İşçi temini ve seçme	16.4	41.4	12.9	29.3
C. Eğitim ve geliştirme	1.7	35.3	37.9	25.0
D. Performans değerlendirme	18.1	37.9	19.8	23.3
E. Ücret ve ödemeler	14.7	66.4	11.2	7.8
F. İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim	20.7	12.1	22.4	44.8

Örgütsel stratejilerle İK stratejileri arasındaki ilişkileri analiz etmek için bir sonraki soru İK'dan sorumlu yöneticilerin İKY stratejilerinin oluşturulmasında hangi düzeyde katılımı olduğu ile ilgili olmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.18. İKY stratejilerinin oluşturulmasında İK'dan sorumlu yöneticinin katılımı

İKY stratejilerinin oluşturulmasında İK'dan sorumlu yöneticinin katılımı hangi düzeydedir?	f	%
Başından itibaren katılım	48	41.4
Danışman olarak katılım	30	25.9
Stratejilerin uygulanmasında katılım	22	19.0
İK sorumlusuna danışılmamaktadır	16	13.8
Toplam	116	100.0

Tablo 3.18'deki sonuçları incelediğimiz zaman büyük çoğunluk işletmelerde İK stratejilerinin oluşturulmasında İK yöneticileri başından itibaren veya danışman olarak

sürece dahil edilmektedirler. Bu sonuçta bir daha İKY yöneticilerinin üst kurullardaki yüksek oranda katılımını desteklemektedir.

İKY'nin farklı alanlarında stratejilerin belirlenmesinde birincil sorumluluğun kime ait olduğu ile ilgili sorulan soruya verilen yanıtlar ise Tablo 3.19'daki gibidir.

Tablo 3.19. İK alanlarında politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluk

	Yöneticilerde (%)	Yöneticilerde (İK bölümüne danışarak) (%)	İK bölümünde (yöneticilere danışarak) (%)	İK bölümünde (%)
A. İş analizi ve İK planlama	43.1	13.8	12.1	31.0
B. İşçi temini ve seçme	35.3	12.1	14.7	37.9
C. Eğitim ve geliştirme	11.2	16.4	16.4	56.0
D. Performans değerlendirme	40.5	20.7	6.0	32.8
E. Ücret ve ödemeler	7.8	37.9	25.0	29.3
F. İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim	13.8	12.9	14.7	58.6

Tablo 3.19'daki sonuçlar iki açıdan analiz edilebilir. Birincisi politikaların belirlenmesinde en çok İKY bölümünün payı olan fonksiyonlar ve politikaların belirlenmesinde en çok yöneticilerin payı olan fonksiyonlar. Böyle bir yaklaşımla İKY bölümü işçi temini ve seçme, eğitim ve geliştirme ve işçi, işveren ilişkileri fonksiyonlarında politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğa sahiptir. Yöneticiler ise iş analizi ve İK planlama politikalarının belirlenmesinde ve performans değerlendirme politikalarının belirlenmesinde büyük oranda birincil sorumluluk merkezleridir. Ücret ödemelerinde ise en büyük pay yöneticilerin İK bölümü ile danışarak belirlediği politikalarda olduğu görülmektedir.

Son olarak işletmelere İK alanlarında politikaların belirlenmesinde son 3 yılda İK yöneticilerinin rolünün nasıl değiştiği sorulmuştur.

Tablo 3.20. İK alanlarında politikaların belirlenmesinde son üç yılda İKY yöneticilerinin rolü

İK Alanları İK yöneticisinin rolü	Artmıştır (%)	Aynı (%)	Azalmıştır (%)
A. İş analizi ve İK planlama	21.6	41.4	37.1
B. Eleman temini ve seçme	41.4	29.3	29.3
C. Eğitim ve geliştirme	28.4	42.2	29.3
D. Performans değerlendirme	22.4	38.8	38.8
E. Ücret ve ödemeler	18.1	40.5	41.4
F. İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim	31.0	44.0	25.0

Elde edilen sonuçlara Tablo 3.20’de baktığımız zaman tüm fonksiyonlarda büyük çoğunluk yüzde İKY yöneticilerinin rolünün aynı kaldığı ve azaldığı yanıtını vermiştir. Sadece eleman temini ve seçmede büyük oranda işletme İKY yöneticilerinin rolünün arttığını belirtmektedir. İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim fonksiyonunda İKY yöneticilerinin rolünün aynı kaldığı yanıtı ile beraber, İKY yöneticilerinin rolü artmıştır yanıtını da küçümsenmeyecek oranda işletme yanıtlamıştır.

Sonuç olarak Azerbaycan’daki işletmelerde örgütsel strateji ve İKY stratejileri arasındaki ilişkilerde elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Azerbaycan’daki işletmelerde İKY yöneticilerinin yönetim kurullarında ve onunla eşdeğer kurullarda yer alma oranı % 76’dır. Bu işletmelerde stratejilerin oluşturulmasında İKY yöneticilerinin önemli bir ortak gibi görüldüğüne işaret etmektedir. % 48 işletmede ise İKY yöneticileri başından itibaren işletme stratejilerinin oluşturulmasına katılmaktadırlar.
- İşletmelerin İKY fonksiyonları ile ilgili olarak genellikle yazılı olmayan stratejileri mevcuttur.

- İKY bölüm yöneticileri işçi temini ve seçme, eğitim ve geliştirme ve işçi, işveren ilişkileri gibi fonksiyonlarda politika ve stratejilerin oluşturulmasında birincil sorumluluk merkezleridir.
- İKY yöneticilerinin son üç yılda İKY politika ve stratejilerinin belirlenmesindeki rolüne baktığımız zaman ise, çoğunluk işletme İKY yöneticilerinin rolünün aynı kaldığını ve azaldığını belirttikleri görülmektedir.

3.4.5. İş Analizi ve İK Planlama Uygulamaları

3.4.5.1. İş analizi uygulamaları

İş analizi diğer İKY fonksiyonlarına temel teşkil etmesi sebebiyle en önemli İKY fonksiyonlarından biridir. Çünkü nerdeyse tüm İKY fonksiyonları yerine getirilirken iş analizi sonuçlarından yararlanılmaktadır. Çalışmamızın ikinci bölümünde iş analizinin bir işletmede uygulanabilmesi için yapılması gerekenler hakkında kısa bir literatür özeti verilmiştir. Bu literatür özetinden de hareketle Azerbaycan'da iş analizi uygulamalarını değerlendirmek için işletmelere iki seçmeli soru, beş de Likert ölçeği ile hazırlanmış soru sorulmuştur. İKY'nin en önemli fonksiyonlarından biri, hatta birincisi diye bileceğimiz iş analizi ile ilgili ilk soru işletmelerin dönemsel olarak iş analizi yapıp yapmadığı ile ilgili olmuştur. Bu soruya alınan yanıtlar Tablo 3.21'deki gibidir:

Tablo 3.21. İşletmelerde dönemsel olarak iş analizi yapılması

İşletmenizde dönemsel olarak iş analizi yapılıyor mu?	f	%
Evet	82	70.7
Hayır	30	25.9
Bilmiyorum	4	3.4
Toplam	116	100.0

Yukarıda da kısaca değindiğimiz gibi iş analizi sonuçları tüm İKY fonksiyonlarına temel teşkil etmektedir. Bu açıdan da değerlendirdiğimiz zaman işletmelerin iş analizi yapıp yapmadığı İKY uygulamaları açısından çok önemli bir yere sahiptir. Azerbaycan'daki işletmelerde dönemsel olarak iş analizi yapıp yapılmadığı ile ilgili

Tablo 3.21'deki sonuçlara baktığımız zaman % 70'ten fazla işletmenin dönemsel olarak iş analizi yapıyor mu sorusuna evet yanıtını verdiği görülmektedir. Bu sonuca göre Azerbaycan'daki işletmelerin büyük çoğunluğu dönemsel olarak iş analizi yapmaktadır.

Burada bir noktaya açıklık getirmekte yarar vardır. Bu çalışmada her hangi bir İKY fonksiyonun yapılıp yapılmamasından daha çok bu fonksiyonun işletmeye ne fayda sağladığı, işletmenin bu fonksiyondan ne anladığı ve fonksiyonun uygulanması sonucu elde edilen sonuçları ne derece etkin kullandığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu gerçekleri göz önüne aldığımız zaman iş analizinin her hangi bir işletmeye sağlayacağı en önemli faydalar işletmenin her hangi bir bölümünde ne kadar görev olduğunu, bu görevlerin özelliklerinin neler olduğunu ve bu görevleri hangi özelliklere sahip, kaç eleman gerçekleştirebileceği hakkında işletmeye gerekli bilgileri temin etmesidir.

Azerbaycan'daki işletmelerde her hangi bir bölümde çalıştıracak eleman sayısını ve özelliklerini belirlemede iş analizi sonuçlarından yararlanma derecesi ise Tablo 3.22'deki gibidir.

Tablo 3.22. İşletmelerde her hangi bölümde çalıştırılacak eleman sayısını belirleme

İşletmenizin her hangi bir bölümünde çalıştırılacak eleman sayısı ve özelliklerini nasıl belirliyorsunuz?	f	%
Yöneticilerin tecrübelerine dayanarak talep ettiği işçi miktarına göre	70	60.5
Üretilen ürün miktarına göre	30	25.9
Bölüme ayrılan bütçeye göre	4	3.4
İş analizi sonuçlarına göre	12	10.2
Toplam	116	100.0

Azerbaycan'daki işletmelerde her hangi bir bölümde çalıştırılacak eleman sayısını ve özelliklerinin nasıl belirlendiğine baktığımız zaman (Tablo 3.22) işletmelerin büyük çoğunluğunda her hangi bir bölümde çalıştırılacak eleman sayısı ve özellikleri

yöneticilerin tecrübelerine dayanarak talep ettikleri işçi miktarına göre belirlenmektedir. İş analizi sonuçlarını kullanan işletmelerin yüzdesi ise çok düşük düzeydedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde dönemsel olarak iş analizi yapıp yapılmadığı ile ilgili yapılan değerlendirmeden sonra işletmelere iş analizi ile ilgili Likert ölçeği ile hazırlanmış 5 soru daha sorulmuştur. Bunlardan birincisi işletmelerde İKY yöneticilerinin işletmelerin tüm bölümlerinde olması gereken (ideal) sayıda eleman çalıştırılıp çalıştırılmadığına ne oranda katıldıkları ile ilgili olmuştur. İkinci soru ise işletmelerde çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının ne kadar belirgin ve tanımlı olması ile ilgili olmuştur. Üçüncü soru ise iş gerekleri ile ilgili olup, işletmelerde bir işi gerçekleştirmek için çalışanın sahip olması gereken özellikler herkes tarafından bilinip bilinmediği ile ilgili olmuştur. Dördüncü soru da iş gereklerinin kullanılması ile ilgili olup işletmelere herkesin bilgi ve becerilerine uygun yerde çalışıp çalışmadığı sorulmuştur. Son olarak ta iş analizi sonuçlarının eleman seçme süreçlerinde kullanılma derecesi sorulmuştur. Bu sorula ilişkin verilen yanıtlar yüzdesel olarak Tablo 3.23'deki gibidir.

Tablo 3.23. İş analizi ile ilgili uygulamalar

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
a. İşletmenizde tüm bölümlerde olması gereken (ideal) sayıda eleman çalıştırılmaktadır	3.21	1.5
b. İşletmenizde her kesin görev, yetki ve sorumlulukları belirgin ve tanımlıdır	2.13	1.3
c. İşletmenizde bir işi gerçekleştirmek için çalışanın sahip olması gereken özellikler herkes tarafından bilinmektedir	2.89	.86
d. İşletmenizde herkes bilgi ve becerilerine uygun yerde çalışmaktadır	2.94	.81
e. İş analizi sonuçları eleman seçme uygulamalarına temel oluşturmaktadır	3.09	.78

Çalışmanın ikinci bölümünde de bilgi verildiği gibi iş analizi uygulamalarının ulaşması gereken en önemli sonuçlardan birisi iş tanımlarıdır. İşletmenizde tüm bölümlerde olması gereken (ideal) sayıda eleman çalıştırılmaktadır ve işletmenizde herkesin görev, yetki ve sorumlulukları belirgin ve tanımlıdır ifadesine katılma derecesi ile ilgili soruları sormamızdaki amaç da iş analizi uygulamaları yapan işletmelerin iş analizi yapıp yapmadığını bir başka açıdan değerlendirmek ve iş analizi sonuçlarını iş tanımları haline getirip bunların ne kadar kullanıldığını belirlemek olmuştur.

Tablo 3.23’de de görüldüğü üzere ankete katılan işletmelerde İKY yöneticilerinin işletmenin tüm bölümlerinde olması gereken (ideal) sayıda eleman çalıştırılmaktadır ifadesine katılma ortalaması 3.21 aritmetik ortalama ile düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Standart sapma değerlerinin de yüksek olması, bu eğilimde homojenliğin olmadığını göstermektedir. Bu sonuç Azerbaycan’daki işletmelerde İKY yöneticilerinin tüm bölümlerde olması gereken (ideal) sayıda eleman çalıştırılmaktadır ifadesi hakkında ne katılıyorum ne katılmıyorum değerine yakın bir sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmenizde herkesin görev, yetki ve sorumlulukları belirgin ve tanımlıdır ifadesi ile ilgili ortalama ise 2.13 olarak çok düşük düzeyde ortaya çıkmıştır.

Her ne kadar iş analizi yapılmaktadır ifadesine katılanların oranı % 70’ten fazla olmasa da, Azerbaycan’daki işletmelerde İKY yöneticilerinin işletmelerin tüm bölümlerinde olması gereken (ideal) sayıda işçi çalıştırılması hakkındaki ne katılıyorum ne katılmıyorum yanıtını vermesi ve işletmelerde herkesin görev, yetki ve sorumluluklarının belirgin ve tanımlı olmaması, bir çelişki oluşturmaktadır. İş analizinin en önemli sonucu iş tanımlarıdır. İş tanımlarını hazırlayan işletmeler gereğinden fazla çalışan çalıştırmayacakları gibi, gereğinden az sayıda da çalışan çalıştırmamaktadırlar. İş tanımlarında da işletmenin her hangi bir bölümde kaç görev olduğu ve bu görevlerin tanım ve özellikleri detaylı bir şekilde ortaya çıkarılmış olması gerekmektedir. Bundan başka iş analizini sağlıklı bir şekilde yapan işletmelerde herkesin görev, yetki ve sorumlulukları kesin bir şekilde belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir.

İş analizi uygulamalardan elde edilmesi gereken bir diğer sonuç ise iş gerekleridir. Yani her bir işin gerçekleştirilmesi için çalışanların sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir. İş gereklerinin hazırlanması çalışanların bilgi ve

becerilerine göre işlere yerleştirilmesinde ve verimli şekilde çalışmasında işletmelere yardımcı olmaktadır.

Bu gerçekleri göz önüne alarak Azerbaycan'daki işletmelerde bir işi gerçekleştirmek için çalışanın sahip olması gereken özelliklerin herkes tarafından bilinip bilinmediği ve herkesin bilgi ve becerilerine uygun olarak çalışıp çalışmadıkları sorulmuştur. Tablo 3.23'de de verildiği gibi işletmelerde bir işi gerçekleştirmek için çalışanın sahip olması gereken özellikler herkes tarafından bilinmektedir ifadesi ile ilgili ortalama 2.89; herkes bilgi ve becerilerine uygun yerde çalışmaktadır ifadesi ile ilgili ortalama ise gibi 2.94 olarak düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan işletmelerde bir işi gerçekleştirmek için çalışanın sahip olması gereken özelliklerin herkes tarafından bilinmediği ve herkesin bilgi ve becerilerine uygun yerde çalışmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum büyük ölçüde iş gereklerinin hazırlanmamsından kaynaklanmaktadır. Çünkü iş gerekleri hazırlayan işletmeler her işin gereklerini yerine getirebilmek için çalışanların sahip olması gereken özellikleri ortaya koymuş olmaktadır. Bu ifadeden de alınan sonuçlar da bir daha iş analizinin yapılıp yapılmadığını veya yapılsa bile sonuçlarının doğru bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını sorgulamayı gerektirmektedir.

İş analizi ile ilgili son soru ise eleman seçme uygulamalarında iş analizi sonuçlarının kullanıma derecesi ile ilgili olmuştur. İş analizi yapmayan işletmeler hangi işe hangi özelliklere sahip işçi seçilmesi gerektiğini bilmedikleri için eleman seçiminde çok büyük yanlışlıklara yol açacaktır. Azerbaycan'daki işletmelerde iş analizi sonuçlarının eleman seçme sürecinde kullanılması ile ilgili ortalama 3.09 olarak düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu sonuçta iş analizi sonuçlarının ya olmadığını, ya da etkin bir şekilde kullanılmadığını göstermektedir.

İş analizi ile ilgili sorulan tüm soruları ve alınan yanıtlardan çıkan sonuca baktığımız zaman Azerbaycan'daki işletmelerin % 70'ten fazlasının iş analizi yaptığını iddia ettiğini görmekteyiz. Ama etkin iş analizi yapan işletmelerde olması gereken iş tanımları, iş gerekleri ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman bu sonuçların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar Azerbaycan'daki işletmelerde iş analizi yapılsa bile bu analizin etkin yapılmadığını veya iş analizi sonucunda ortaya çıkması gereken iş tanımları ve iş gereklerinin olmadığını ortaya koymaktadır.

3.4.5.2. İnsan Kaynakları Planlama Uygulamaları

İnsan kaynakları planlaması bir anlamda işletme kapasitesine uygun en ideal işçi sayısını dönemsel olarak belirlemektir. İKP uygulamaları yapmayan işletmeler gereğinden fazla işçi çalıştırıp çeşitli maliyetlere katlanabilecekleri gibi, gereğinden az işçi çalıştırarak verimlilik azalışı, kalitesiz ürünlerin ortaya çıkması, çalışanların yoğun iş yükü ile çalışması gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecekler. Bu çalışmada İKP dediğimiz zaman; işletmelerde dönemsel olarak İKP yapılıp yapılmadığı, işletmelerde tüm çalışanların bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacağını bilip bilmedikleri, olması gereken ve olan işçi sayısının hesaplanıp hesaplanmadığı, personel devir hızı ile ilgili uygulamalar ve işletme planları ile İK planları arasındaki ilişkiler kast edilmektedir. Azerbaycan'daki işletmelerde İKP uygulamalarını değerlendirmek için işletmelere sorulan sorular ve alınan yanıtlar Tablo 3.24 ve 3.25'deki gibidir:

Tablo 3.24: Azerbaycan'daki işletmelerde dönemsel olarak İK planlama

İşletmenizde dönemsel olarak İK planlama yapıyor mu?	f	%
Evet	72	62.1
Hayır	41	35.3
Bilmiyorum	3	2.6
Toplam	116	100.0

İşletmenizde dönemsel olarak İKP yapıyor mu sorusuna % 60'tan fazla işletme evet yanıtını vermiştir. Ama bir sonraki soruda işletmenizde tüm çalışanlar bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacağını bilmektedir ifadesine alınan cevapların ortalama değeri 3.65 olarak düşük derecede ortaya çıkmıştır. (Tablo 3.25)

Tablo 3.25: Azerbaycan'daki işletmelerde İKP uygulamaları

İfadeler	Ort.	St. S.
(1) İşletmenizde tüm çalışanlar bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacağını bilmektedir	3.65	1.28
(2) İşletmenizde insan kaynakları olması gereken sayıda mıdır?	3.11	1.0
(3) İşletmenizde personel devir hızı yüksektir?	4.26	.92
(4) İK planları işletme planları ile bütünleştirilmiş midir?	2.81	.91

Bu sonuç araştırmaya katılan büyük çoğunluk işletmede insan kaynakları planlaması yapılmadığı anlamına gelmektedir. Çünkü İKP'sı yapan işletmeler çalışanlarına en az bir sonraki dönemde hangi bölümde ve görevde çalışacağını bildirmektedirler.

Diğer yandan İKP yapan ve yapmayan işletmelerde, çalışanlarının bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacağını bilme derecesi arasında fark olup olmadığını analiz etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Bu analizi yapabilmek için işletmeler İKP yapan ve yapmayan olmak üzere iki grup şeklinde karşılaştırılmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonuçları, bir sonraki dönemde çalışanların hangi görevde çalışacaklarını bilme açısından İKP uygulamalarının çok önemli bir uygulama olduğunu göstermektedir. Bu analizde $p < .000$ düzeyinde 26.83 olarak bulunmuştur. İKP yapan işletmelerde aritmetik ortalama 4.26 iken, İKP yapmayan işletmelerde bu ortalama 3.15 olmuştur. Buna göre, İKP yapan işletmelerde açık bir şekilde çalışanlar bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacaklarını bilmektedirler.

İKP'sı ile ilgili en önemli uygulamalardan biri de olması gereken İK sayısı ve olan İK sayısı hesaplanmasıdır. Bununla ilgili ankete katılan işletmelerin İK yöneticilerine insan kaynaklarının olması gereken (ideal) sayıda mı? sorusu sorulmuştur. Bu soru ile ilgili elde edilen ortalama Tablo 3.25'den de görüleceği üzere 3.11 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç İKY yöneticilerinin işletmenizde İK olması gereken sayıda mı? sorusuna ne katılıyorum, ne katılmıyorum değerine yakın bir cevap verdiklerini göstermektedir.

İKİP ile ilgili elde edilmesi istenen en önemli sonuçlardan biri de personel devir hızını hesaplayarak gerekli önlemlerin alınmasıdır. Azerbaycan'daki işletmelerde personel devir hızı ile ilgili yanıtla baktığımız zaman ortalama 4.26 olarak yüksek derecede ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Azerbaycan'daki işletmelerde personel devir oranının yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Personel devir hızının yüksek olmasının birçok sebepleri olabilir ama İKİP açısından değerlendirildiğinde bu yüksek devir hızında işletmelerin çok detaylı İKİP yapmaları ve mümkün olduğunca işçi yedekleme çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir.

İK planlarının başarılı olmasında en önemli etkenlerden biri de bu planların genel işletme planları ile entegre (bütünleştirilmiş) olup olmadığıdır. Azerbaycan'daki işletmelerde İK planları ile işletme planları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için sorulan soruya alınan yanıtların ortalama değeri Tablo 3.25'den de görülebileceği gibi 2.81 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değer Azerbaycan'daki işletmelerde genel işletme planları ile İK planlarının bütünleştirilmediğini ortaya çıkarmaktadır.

İKİP ile ilgili elde edilen tüm sonuçları değerlendirdiğimiz zaman genel olarak Azerbaycan'daki işletmelerde İKİP planlama uygulamalarının yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkmaktadır. İKİP planlaması ile ilgili bu sonuca gelinmesinin sebepleri; işletmelerde çalışanların bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacakları ile ilgili ortalamanın, işletmelerde olması gereken insan kaynakları ile ilgili ortalamanın ve İK planları ile işletme planları arasındaki entegrasyon ile ilgili ortalamaların düşük düzeyde ortaya çıkması olmuştur. Personel devir hızı ile ilgili ortalamanın yüksek olması ise işletmelerin etkili İKİP olan ihtiyacını bir daha ortaya çıkarmaktadır.

3.4.6. Eleman Bulma (Temin), Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları

Eleman bulma (temin), seçme ve yerleştirme fonksiyonu gerekli sayı, yetenek ve beceride çalışanın ihtiyaç duyulduğu zaman nereden, nasıl temin edilip işletmeye alınacağı ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Azerbaycan'daki işletmelerde eleman temini ve seçme uygulamaları ile ilgili ilk soru hangi özelliklere sahip çalışanların temin edilmesinde zorluk yaşandığı ile ilgili olmuştur. Soruya alınan yanıtlar Tablo 3.26'teki gibidir.

Tablo 3.26: Azerbaycan'daki işletmelerde eleman temin etmedeki zorluk

Hangi özelliklere sahip elemanların temin edilmesinde zorluk yaşıyorsunuz?	f	%
Eğitimli	10	8.6
Genç	9	7.8
Tecrübeli	54	46.6
Disiplinli	40	34.4
Diğer	3	2.6
Toplam	116	100.0

Tablo 3.26'dan da görülebileceği gibi anketi yanıtlayan işletmeler genç ve eğitimli eleman temin etmede çok fazla zorluk yaşamamaktadırlar. Ama tecrübeli ve disiplinli çalışanların temin edilmesinde zorluklar yaşamaktadırlar.

İşletmelerin yönetici, orta kademe ve alt kademe çalışanlarını seçerken hangi kaynaklara daha çok üstünlük verdikleri ise Tablo 3.27'te gösterilmiştir.

Tablo 3.27: Azerbaycan'daki işletmelerde boşalan pozisyonların doldurulması

İşletmenizdeki aşağıdaki boşalan pozisyonların doldurulmasında hangi kaynaklara üstünlük/öncelik verilmektedir?	İşletme içi kaynaklara (%)	İşletme dışı kaynaklara (%)
Yönetici	80.2	19.8
Orta kademe çalışan	73.3	26.7
Alt kademe çalışan	61.2	38.8

Tablo 3.27'den de görülebileceği gibi Azerbaycan'daki işletmeler her üç kademe de daha çok işletme içi kaynaklara üstünlük/öncelik vermektedirler.

Daha sonra ise işletme dışı kaynaklardan eleman temin ederken hangi kaynaklara üstünlük verildiği ile ilgili soru sorulmuştur. İşletmeler nitelikli elemanların temini ile

ilgili değişik kaynaklara başvurabilirler. Bu çalışmada personel temin kaynakları ulusal gazete ilanları, internet ilanları, üniversiteler ve sosyal ağlar (dost, akraba vs.) olarak ele alınmıştır. Azerbaycan'daki işletmelerin elaman temin yerlerinin değerlendirilmek amacıyla, çalışanları üst kademe yöneticileri ve orta kademe çalışanlar ve alt kademe çalışanlar şeklinde üç gruba ayırıp bu gruplardaki çalışanların temininde daha çok hangi yöntemlerin kullanıldığı araştırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar yüzde olarak Tablo 3.28'daki gibidir.

Tablo 3.28: Azerbaycan'daki işletmelerde işletme dışı kaynaklardan eleman temininde yararlanılan yöntemler

İK Alanları	Üst Kademe Yönetici (%)	Orta Kademe alışan (%)	Alt Kademe alışan (%)
A. Ulusal gazete ilanları	20.6	46.6	32.8
B. İnternet ilanları	5.2	31.0	63.8
C. Üniversiteler	33.6	42.3	24.1
D. Sosyal ağlar (dost, akraba tavsiyeleri)	71.6	16.3	12.1

Araştırmaya katılan işletmelere öncelikle üst kademe yöneticileri, orta ve alt kademe çalışanların temininde gazete ilanlarının ne kadar kullanıldığı sorulmuştur. Üst kademe yöneticilerinin temininde gazete ilanlarının kullanımı ile ilgili yüzdeler Tablo 3.28'da verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere Azerbaycan'da çok az oranda işletme üst kademe çalışanlarının temin edilmesinde gazete ilanlarını kullanmaktadır.

Gazete ilanları en çok orta kademe çalışanlarının teminde kullanılmaktadır. Bunun yanında alt kademe çalışanların temin edilmesinde de küçümsenmeyecek oranda gazete ilanlarını kullanan işletme vardır. Bu yüzdelerden de anlaşılacağı üzere Azerbaycan'daki işletmeler orta ve alt kademe çalışanların temininde gazete ilanlarını büyük oranda kullanmaktadırlar.

Yukarıda da kısaca değindiğimiz gibi işletmelerin eleman temin araçlarından bir diğeri internet ilanlarıdır. Araştırmada yine aynı mantıkla devam ederek üst kademe

yöneticilerinin ve orta/alt kademe çalışanların internet ilanları temin edilme yüzdeleri değerlendirilmiştir.

Değişik kademelerdeki çalışanların temin edilmesinde internet ilanlarının kullanılması ile ilgili Tablo 3.28'deki sonuçlara baktığımız zaman işletmelerin internet ilanlarını da daha çok (% 90'dan fazla) orta ve alt kademe çalışanların temin edilmesinde kullandıkları görülmektedir. Tablodaki yüzdelerden de anlaşılacağı üzere Azerbaycan'daki işletmeler üst kademe yöneticilerin temin edilmesinde internet ilanlarına o kadar da rağbet göstermemektedirler.

Bir sonraki soruda Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerin diğer bir eleman temin kaynağı olan üniversitelerden üst kademe yöneticilerini mi, yoksa orta ve alt kademe çalışanlarını mı temin etmede yararlandığı ile ilgili soru sorulmuştur. Tablo 3.28'deki sonuçlara baktığımız zaman işletmelerin % 30'dan fazlası üst kademe yöneticilerinin temin edilmesinde üniversitelere başvurdukları görülmektedir.

Ankete katılan şirketlerin büyük çoğunluğunda üst kademe yöneticilerin temininde üniversitelere başvurulması Azerbaycan'daki işletmelerin bir anlamda bilgili üst kademe yöneticilerine ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Ankete katılan işletmelerde orta kademe çalışanların temininde üniversitelerin rolü ise % 42 oranındadır.

Bu sonuç ankete katılan işletmelerde orta kademe çalışanların temininde büyük oranda üniversitelerden yararlanıldığını göstermektedir. Hem üst düzey yöneticilerin hem de orta kademe çalışanların temininde üniversitelerin önemli yere sahip olması Azerbaycan'daki işletmelerde eğitimli çalışanlara olan talebin göstergesidir.

Eleman temin kaynaklarından ele alınan son kaynak sosyal ağlar (dost, akraba vs.) olmuştur. Boşalan pozisyonların doldurulmasında sosyal ağların ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmak için hem üst kademe yöneticilerinin temininde sosyal ağların önemi hem de orta ve alt kademe çalışanların temininde sosyal ağların önemi sorulmuştur. Boşalan üst kademe pozisyonlarının doldurulmasında sosyal ağlardan (dost, akraba vs.) yararlanılmaktadır sorusuna verilen yanıtlar ve yüzdeleri Tablo 3.28'deki gibidir.

Tablo 3.28'deki sonuçlar incelendiği zaman Azerbaycan'daki işletmelerde üst kademe yöneticilerin yerlerinin doldurulmasında sosyal ağların (dost, akraba vs.) % 71.6

oranında önemli olduğu görülmektedir. Bunun yanında % 16.4 oranında işletme orta kademe yöneticilerin yerlerinin doldurulmasında sosyal ağların (dost, akraba vs.) önemli olduğu yanıtını vermiştir.

Ankete katılan işletmeler içerisinde boşalan alt kademe çalışanların yerlerinin doldurulmasında sosyal ağların önemi ile ilgili yüzdeler incelendiği zaman Azerbaycan'daki işletmelerde alt kademe çalışanların temininde sosyal ağların (dost, akraba vs.) % 12.1 oranında önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada, Azerbaycan'daki işletmelerde eleman bulma (temin) uygulamalarını değerlendirdikten sonra, eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları değerlendirilmiştir. Araştırmada eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarından kast edilen temin edilen insan kaynaklarının hangi yöntemlerle seçilip işletmeye alındığı ve işletmeye alınan çalışanların işe yerleştirilmesi ile ilgili ne gibi çalışmalar yapıldığıdır. Azerbaycan'daki işletmelerin bu sayılanları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.29: Azerbaycan'daki işletmeler eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
(1) İşletmenizde tüm çalışanlar sınavla seçilerek işe alınmaktadır	% 7.8	% 29.3	% 33.6	% 13.8	% 15.5
(2) İşletmenizde tüm çalışanlar yapılan mülakatlarla seçilerek işe alınmaktadır	% 9.5	-	% 36.2	% 50.9	% 3.4
(3) İşletmenizde çalışanların seçimi genel müdür tarafından yapılmaktadır	-	% 6.9	% 20.7	% 44.0	% 28.4
(4) İşletmenizde çalışanların seçimi bir komisyon (İK müdürü, bölüm müd. vs.) tarafından yapılmaktadır	% 19.8	% 41.4	% 18.1	% 5.2	% 13.8
(5) Çalışanlar işe yerleştirildikten sonra uyum eğitimine tabii tutulmaktadır	% 41.4	% 25.0	% 10.3	% 9.5	% 13.8

Eleman seçme ve yerleştirme ile ilgili en önemli uygulamalardan biri de temin edilen insan kaynaklarının hangi yöntemle seçilip işletmeye alındıklarıdır. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için işletmelere 4 soru sorulmuştur. Bu sorulardan birincisi firmanızda eleman seçimi sınavla yapılmaktadır sorusu olmuştur.

Tablo 3.29'dan da görülebileceği üzere katılımcıların % 37'ye yakını firmanızda çalışanların seçimi sınavla yapılmaktadır ifadesine katılmamakta ve % 34 gibi bir oranda katılımcı ise ne katılıyorum ne katılmıyorum ifadesini yanıtlamaktadır. Bu durum seçimlerin büyük oranda sınavla yapılmadığının bir göstergesidir.

İkinci soru ise elemanların seçiminde mülakat yönteminin ne oranda kullanıldığı ile ilgili olmuştur. Tablo 3.29'daki yüzdeleri incelediğimiz zaman katılımcıların %50'den fazlasının eleman seçimlerinin mülakatla yapıldığına katıldıklarını, % 36,2'ünün ise bu ifadeye ne katılıyorum ne katılmıyorum ifadesini işaretlediklerini görülmektedir. İKY yöneticilerinin büyük bir yüzdesinin seçimin mülakatla yapılıp yapılmadığı hakkında bilgilerinin olmaması, seçimin nasıl yapıldığı hakkında İKY yöneticilerinin bilgi vermekten kaçındıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Temin edilen çalışanların işletmeye hangi yöntemlerle seçilip alındıkları ile ilgili üçüncü soru ise firmanızda elemanların seçimi genel müdür tarafından yapılmaktadır şeklinde olmuştur. Alınan cevaplar ve yüzdeleri incelendiği zaman Azerbaycan'daki işletmelerde boşalan iş yerleri için elemanların seçiminin %70'ten fazla oranda genel müdür tarafından yapıldığı ortaya çıkmaktadır.

Temin edilen çalışanların hangi yöntemlerle seçilip işletmeye alındıkları ile ilgili dördüncü ve sonuncu soru seçimin bir komisyon tarafından yapılıp yapılmadığı ile ilgili olmuştur. İşletmenizde elemanların seçimi bir komisyon tarafından yapılmaktadır ifadesine katılanların ve kesinlikle katılanların toplam yüzdesi sadece %19'dur.

Seçim ile ilgili değerlendirmelerden sonra Azerbaycan'daki işletmelerin seçilip işletmeye alındıktan sonra uyum eğitimine tabii tutulup tutulmadığı ile ilgili soru sorulmuştur. Alınan yanıtlarla ilgili tablodaki sonuçlardan da görülebileceği gibi çalışanlarını uyum eğitimine tabii tutan işletme yüzdesi çok azdır. Halbuki işletmeye seçilip alınan çalışanları uyum eğitimine tabii tutarak onların öğrenme sürelerinin büyük oranda azaltılabileceği yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Sonuç olarak, Azerbaycan'daki işletmelerde eleman bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarını incelediğimiz zaman genellikle hem yönetici, hem orta kademe hem de alt kademe çalışanların temin edilmesinde işletme içi kaynaklara üstünlük verdikleri görülmektedir. İşletme dışı kaynaklardan eleman temin ederken ise üst kademe yöneticilerini üniversite mezunları içerisinde ve sosyal ağlar aracılığı ile temin etmeye üstünlük verdikleri, orta kademe ve alt kademe çalışanlarının temin edilmesinde ise en fazla internet ilanlarından yararlandıkları görülmektedir.

Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme uygulamalarını incelediğimiz zaman ise, çalışanların büyük bir oranda yapılan mülakatlarla ve genel müdür tarafından seçilip işletmeye alındıkları görülmektedir. Yüzde % 65'den fazla işletmede ise seçilen çalışanlar uyum eğitimine tabii tutulmamaktadırlar.

3.4.7. İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamaları

Bu araştırmada insan kaynakları geliştirme uygulamalarından kasıt işletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve kariyer yönetimi faaliyetleridir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili eğitimin planlaması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi, kariyer yönetimi faaliyeti ile ilgili ise kariyer yönetimi sisteminin etkinliği değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.4.7.1. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

Azerbaycan'daki işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini değerlendirmek için öncelikle eğitim planlama çalışmalarına ilişkin değerlendirme yapılmıştır. Bu amaçla anket uygulamasında her şeyden önce işletmelerin değişik kategorilerdeki çalışanlarının ortalama olarak yılın kaç gününde eğitim aldıkları sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.30'daki gibidir.

Tablo 3.30: Azerbaycan'daki işletmelerde 2010 yılında çalışanların eğitim aldıkları günler

İşletmenizde 2010 yılında aşağıdaki kategorideki çalışanlar ortalama olarak kaç gün eğitim aldı?	Yönetici (%)	Orta kademe çalışan (%)	Alt kademe çalışan (%)
0-10 gün	4.3	7.8	25.9
11-20 gün	44.8	38.8	49.1
30 gün (bir ay)	31.0	37.9	11.2
30 günden fazla (bir aydan fazla)	13.8	8.6	2.6
Bilmiyorum	6.0	6.9	11.2
Toplam	100.0	100.0	100.0

Tablo 3.30'da da görüldüğü gibi Azerbaycan'daki işletmelerin büyük çoğunluğunda üst kademe yöneticileri ve orta kademe çalışanlar 2010 yılında ortalama olarak on-yirmi gün ve bir ay eğitim aldıkları görülmektedir. Bununla beraber alt kademe çalışanların büyük çoğunluğu ise yirmi güne kadar eğitim aldıkları görülmektedir. Çalışmamızın ikinci bölümünde eğitim faaliyetleri hakkında yapılan literatür taramasında da belirtildiği üzere eğitim çalışmalarından istenen sonuçları almanın ilk adımı eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenip eğitime ihtiyacı olan çalışanların eğitime gönderilmesidir. Alt kademe çalışanların eğitime ihtiyacı olduğu halde üst kademe yöneticilerin eğitime gönderilmesi maliyet ve zaman kaybı ile beraber birçok kayıpları da beraberinde getirecektir.

Yapılan bu tespitten sonra, Azerbaycan'daki işletmelerde eğitim ihtiyaçlarının sistematik olarak değerlendirilip değerlendirilmediği sorusu ortaya çıkmaktadır. Azerbaycan'daki işletmelerde eğitim ihtiyaçlarının dönemsel olarak belirlenip belirlenmediği ile ilgili alınan yanıtlar Tablo 3.31'deki gibidir.

Tablo 3.31: Azerbaycan'daki işletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi

İşletmenizde çalışanların eğitim ihtiyaçları dönemsel olarak değerlendiriliyor mu?	f	%
Evet	68	58.6
Hayır	34	29.3
Bilmiyorum	14	12.1
Toplam	116	100.0

Tablo 3.31'de görülebileceği gibi ankete katılan işletmelerden % 40'tan fazlasında eğitim ihtiyaçları dönemsel olarak belirlenmemektedir. Bu sonuç bir kısım işletmede yöneticilerin ve orta kademe çalışanların daha çok eğitime gönderilmesinin sebeplerinin eğitim ihtiyaçları olmadığını söylemeğe imkan tanımaktadır.

Bir sonraki aşamada ise işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde nasıl bir yol izlendiği ile ilgili Likert ölçeği ile hazırlanmış dört soru sorulmuştur. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde izlenen yola ilişkin karar yargıları Tablo 3.32'de gösterilmiştir.

Tablo 3.32: Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde izlenen yol

Yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmenizde eğitim ihtiyaçları profesyonel eğitimciler tarafından belirlenmektedir	% 19.8	%41.4	% 18.1	%5.2	% 13.8
İşletmenizde eğitim ihtiyaçları yöneticiler tarafından belirlenmektedir	%9.5	%19.8	%17.2	%26.7	%25.9
İşletmenizde eğitim ihtiyaçları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak belirlenmektedir	%20.2	%40.4	%18.4	%7.0	%14.0
İşletmenizde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışanlardan gelen teklifler dikkate alınmaktadır	%27.6	%25.9	%25.0	%11.2	%10.3

Tablo 3.32'deki sonuçlar incelendiği zaman araştırmaya katılanların, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını yöneticileri tarafından belirlenmektedir yargısına %60'dan daha fazla oranda katıldıkları, bunun yanında çalışanların eğitim ihtiyaçları performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda belirlenmektedir yargısına katılanların da küçümsenmeyecek bir oranda olduğu görülmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının çalışanların performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda belirlenmesi çalışanların motivasyonu açısından olumlu bir sonuç olabilir. Ancak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yöneticilerin büyük bir paya sahip olması, yani yöneticilerin ve üst yönetimin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde büyük bir paya sahip olması ihtiyaçların objektif bir şekilde belirlenmesine engel teşkil edebilir. İşletmeler tarafından eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde profesyonel eğitimcilerden yararlanılması ve çalışanlardan gelen tekliflerin dikkate alınması ihtiyaçların daha gerçekçi bir şekilde belirlenmesine zemin hazırlayabilir.

Eğitim planlama çalışmalarına ilişkin değerlendirmeye devam edilerek katılımcılara işletmeniz eğitim ve geliştirmeye neden ihtiyaç duymaktadır? sorusunun cevabı sorulmuştur. Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerin eğitim ve geliştirmeye neden ihtiyaç duyduğunu ve ya başka bir deyişle işletmelerde eğitim ve geliştirmenin gerekliliğin işaret eden baskı noktalarını ortaya çıkarmak amacıyla sorulan sorulara verilen cevapların dağılımı Tablo 3.33'deki gibidir.

Tablo 3.33: İşletmeniz eğitim ve geliştirmeye neden ihtiyaç duyar

Yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Temel bilgi ve becerilerdeki eksiklikleri gidermek için	%1.7	%54.3	%17.2	%16.4	%10.3
Değişen müşteri isteklerine cevap vere bilmek için	%12.1	%44.0	%32.8	%9.5	%1.7
İşletmeniz mevzuat gereği eğitime ihtiyaç duyar	-	%5.2	%19.8	%44.0	%31.0

Elde edilen bu yüzdeler incelediği zaman, işletmeniz mevzuat gereği eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duyar yargısına ankete katılanların büyük oranda katıldıkları görülmektedir.

Çalışanlarının eğitim ve gelişimine önem vermeyen ve onları sürekli olarak yenilemeyen işletmeler için başarısızlığın kaçınılmaz olduğu günümüzde işletmelerin değişen müşteri isteklerine cevap vere bilmek, teknolojik değişikliklere ayak uydura bilmek, çalışanların temel becerilerindeki eksiklikleri gidere bilmek vb. sebeplerden eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duyduğu bir ortamda Azerbaycan'daki işletmelerin sadece mecbur kaldıkları zaman, yani mevzuat gereği eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duydukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak işletme yöneticilerinin büyük bir kısmı tarafından İKY'nin diğer işlevleri gibi eğitim ve geliştirmenin de önemli ve gerekli olduğu kabul edilmiş ve bu çalışmaların daha ileri düzeye olması gerektiği vurgulanmıştır.

Eğitim planlama çalışmaları ile ilgili değerlendirmeden sonra eğitimin yürütülmesine ilişkin yanıtlar ve işletmelerden hangi eğitim yöntemlerinden ne oranda yararlandıkları sorulmuştur. Eğitimin yürütülmesine ilişkin yanıtlar Tablo 3.34'de verilmiştir.

Tablo 3.34: Eğitimin yürütülmesinde kullanılan eğitim yöntemleri

Yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmenizde düzenli olarak sınıf eğitimleri yapılmaktadır	%6.1	%11.3	%11.3	%54.8	%16.5
İşletmenizde daha çok yönetici gözetiminde iş başı eğitimler yapılmaktadır	%6.1	%11.3	%1.7	%47.0	%34.0
İşletmenizde bilgisayar destekli (internet üzerinden) eğitimlere öncelik verilmektedir	%22.6	%54.8	%5.2	%11.3	%6.1
İşletmenizde iş dışı eğitim yöntemleri (konferans, seminer) daha çok tercih edilmektedir	%1.7	%6.1	%58.6	%29.3	%4.2
İşletmenizde eğitimler profesyonel eğitimciler tarafından verilmektedir	%23.0	%33.9	%16.5	%11.9	%14.7

Tablodaki yüzdeler baktığımız zaman araştırmaya katılan işletmelerde eğitimler sınıf eğitimleri ve işbaşı eğitimleri şeklinde yapılmaktadır ifadesine büyük bir oranda işletmenin katıldığı görülmektedir. Bunun yanında işletmenizde eğitimler bilgisayar destekli (internet üzerinden) yapılmaktadır yargısına katılanların oranı sadece % 17.4'dür. Hâlbuki internet teknolojilerinin yaşamımızın hemen hemen her alana girdiği çağımızda, örgütler de eğitim ihtiyaçlarını uzaktan eğitim ile giderme yolunu seçmektedirler. Kişilerin zaman ve mekândan bağımsız olarak internet üzerinden bilgiye ulaşabilmesini olanaklı kılan uzaktan eğitim modeli, başta eğitim maliyetlerinden tasarruf olmak üzere çalışanların ve dolayısıyla da örgütlerin verimliliğinde önemli bir rol oynamaktadır.

Eğitim planlama ve yürütme çalışmaları ile ilgili değerlendirmeden sonra, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin son evresi olan eğitim değerlendirme çalışmaları ile ilgili olarak analiz yapılmıştır. Eğitimin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere ilişkin karar yargıları Tablo 3.35'de verilmiştir.

Tablo 3.35: Eğitim değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere ilişkin karar yargıları

Yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmenizde eğitimin değerlendirilmesi eğitim öncesi ve sonrası testler şeklinde gerçekleşmektedir	% 15.5	% 38.8	% 14.7	% 6.9	% 14.7
Eğitimin değerlendirilmesi eğitim sonundaki performans artışı ile ölçülmektedir	% 9.5	% 56.9	% 16.4	% 6.9	% 10.3

Tablodaki yüzdeler Azerbaycan'daki işletmelerde eğitimin değerlendirilmesinin (her iki yöntemle) o kadar da yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir. Eğitimin değerlendirilmesi ile ilgili soruyu katılımcıların % 9.5'inin hiç cevaplamaması, büyük oranda katılımcının da kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum yanıtını vermesi, bir

daha eğitim değerleme çalışmalarının yeterli düzeyde olmadığını ortaya çıkarmış oluyor.

Eğitimin değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemler her işletmenin yönetim yapısına, yöneticilerinin özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu eğitimin tek başına tüm sorunlara zm olamayacağı gerçeğidir. İşletmelerde eğitimin değerlendirilmesi konusunda en sık yapılan hata, işletme ile ilgili ve insan faktörü yoğun problemlerin sadece eğitim ile veya eğitim sonrası hemen zleceğine inanılarak, bu tür sorunlar karşısında tepkisel olarak eğitimin gereksiz veya yetersiz olduğuna karar verilmesidir. Eğitimin, bu tür insan faktörü yoğun problemlerin tek zm olarak görülmesi kaynakların boş yere harcanması demektir. Eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanması, sorunların üzümünün eğitim ile gerekleşi gerçekleşmeyeceği analizinin iyi yapılması gerekmektedir. Üzümlerden birisinin ya da tek zmn eğitim olamayacağı sorunlar her zaman mevcuttur. Soruna zmlerden birisinin ya da tek zmn eğitim olduğu sonucuna, ancak belli bir yöntem ile varıldıktan sonra, daha gerçekçi bir Şekilde eğitimin değerlendirilmesi yapılabilir. Bunun içinde danışmanlık Şirketleri eğitimcileri veya profesyonel eğitimciler tarafından eğitimin değerlendirilmesinin yapılması işletmeleri daha gerçekçi sonuçlara ulaştırabilir.

Eğitim ve geliştirme çalışmalarına etki eden faktörler belirlendikten sonra yaptığımız faktör ve güvenirlilik analizleri ile bu faktörlerin gvenirlilikleri analiz edilmiş ve sonuçlar oldukça tatminkâr düzeyde %72,229 olarak gerçekleşmiştir. (Tablo 3.36)

Tablo 3.36: Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Toplam Açıklanan Varyans: %72,229	Eğitim Planlama Faaliyetleri	Eğitimin Uygulanması	Eğitimin Değerlendirilmesi
Güvenirlilik	,8523	,7708	,8865
S1	,8523		
S2	,736		
S5	,902		
S6	,822		
S10	,877		
S11	,851		
S12	,885		
S3		,607	
S4		,656	
S7		,748	
S8		,650	
S9		,705	
S13			,877
S14			,851
S15			,885

Açılım Metodu: Temel Bileşenler Analizi, Rotasyon Yöntemi; Varimax ile Kaiser Normalizasyonu, Rotasyon 8 iterasyonda gerçekleşmiştir

Tablodan da görülebileceği üzere toplam açıklanan Varyans %72,229 olarak gerçekleşmiştir. Sorular eğitim planlama faaliyetleri, eğitimin uygulaması ve eğitimin değerlendirilmesi şeklinde faktörlere ayrılmıştır ve faktör yükleri yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Faktör ve güvenirlilik analizi araştırmada eğitim ve geliştirme ile ilgili kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Faktörlerin bağımlı değişken olan eğitim ve geliştirme çalışmalarına olan etkisini tespit etmek için yapılan regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 3.37’de verilmiştir.

Tablo 3.37: Regresyon Analizi Tablosu

Faktörler	β	t	P
Eğitimin Planlanması	,180	0,956	,346
Eğitimin Değerlendirilmesi	,330*	2,215	,041*
Eğitimin Uygulanması	,535*	2,372	,023*
R ²	,329		
F	3.435		
Sig.	.000		
Bağımlı Değişken: Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları			

*P < 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tabloya göre kurulan modelin açıklama oranı (F) 0,05 seviyesinde anlamlı ve tatminkâr düzeyde gerçekleşmiştir. Modelin anlamlılığı (R²) 0,329 gibi bir düzeyde gerçekleşmiştir. Regresyon denkleminde bağımlı değişken olarak eğitim ve geliştirme uygulamaları, bağımsız değişkenler ise eğitimin planlanması, eğitimin uygulanması ve eğitimin değerlendirilmesi faktörleridir.

Eğitim ve geliştirme çalışmalarına etki eden faktörlerin bağımlı değişken olan eğitim ve geliştirme uygulamalarına olan etkisinin gücünün tespiti için yapılmış regresyon analizi ile eğitim ve geliştirme uygulamalarına en çok etki eden faktörlerin eğitim uygulama çalışmaları ve eğitim değerlendirme çalışmaları olduğu belirlenmiştir. Bu analizden böyle bir sonuç çıkara biliriz ki, eğitim ve geliştirme uygulamalarının daha kaliteli ve istenilen düzeyde gerçekleştirile bilinmesi için her şeyden önce eğitim uygulama çalışmalarının doğru ve düzgün şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir ve bu faaliyetlerin yönetim daim değerlendirilip eksikliklerin tespit edilmesi gerekmektedir.

3.4.7.2. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Nitelikli işgücünü işletmede tutmak, örgütsel bağlılığını artırmak, motivasyonunu yükseltmek, kariyer haritalarına sahip olmak ve birçok başka örgütün performansına olumlu katkı yapan etkin sonuçları elde etmek için kariyer yönetimi önem arz etmektedir. Ancak kariyer yönetiminden olumlu sonuçlar alabilmek için kariyer yönetimi uygulamalarının sağlam temellere oturtulması ve çalışanların bu uygulamalara inanmasını sağlamak gerekmektedir. Bu gerçeklerden ve ikinci bölümde ele alınan literatür özetinden yola çıkarak kariyer yönetimi ile ilgili en önemli konuları şu şekilde tespit edebiliriz: (1) adaletli kariyer yönetimin olduğuna çalışanların inandırılması (2) kariyerde yükselme kriterlerinin her kes tarafında bilinmesinin sağlanması (3) bireysel kariyer planları ile örgütsel planlar arasında bütünleştirmenin sağlanması (4) kariyer ile çalışanın örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin hangi düzeyde olduğu. Azerbaycan'daki işletmelerde de kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için anket formu yukarıda tespit edilen konuları değerlendirmek amacıyla hazırlanmış ve uygulanmıştır. Katılımcılara her şeyden önce kariyer yönetim sisteminin olup olmadığı ile ilgili soru sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.38: Azerbaycan'daki işletmelerde kariyer yönetim sistemi

İşletmenizde kariyer yönetim sistemi var mı?	f	%
Evet	68	58.6
Hayır	34	29.3
Bilmiyorum	14	12.1
Toplam	116	100.0

Tablo 3.38'deki sonuçlardan da görülebileceği gibi Azerbaycan'daki işletmelerin % 50'den fazlasında kariyer yönetim sistemi vardır. Kariyer yönetimi ile ilgili bundan sonraki değerlendirmelerde adaletli kariyer yönetiminin olup olmadığı ile ilgili Likert ölçeğine göre hazırlanmış 5 soru sorulmuştur.

Tablo 3.39: Azerbaycan'daki işletmelerde kariyer yönetimi uygulamaları

	Ort.	St. S.
(1) Kariyerde yükselme kriterleri herkes tarafından bilinmektedir	2.95	1.20
(2) İşletmenizde çalışanların kariyer planları ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır	3.00	1.36
(3) Kariyer konusunda desteklenmek kuruma olan bağlılığınızı artırmaktadır	4.22	.94
(4) İşletmenizde kariyerde yükselme çalışanın işte gösterdiği performansına göre gerçekleşmektedir	2.61	1.16
(5) İşletmenizde kariyerde yükselme çalışanın sahip olduğu tecrübeye göre gerçekleşmektedir	2.77	1.16

Kariyer yönetimi ile ilgili en önemli konulardan birisi kariyerde yükselme kriterlerinin her kes tarafından bilinip bilinmediğidir. Bu soru ile ilgili ortalama 2.95 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değerin de düşük düzeyde olması Azerbaycan'daki işletmelerde kariyerde yükselme kriterlerinin çalışanlar tarafından bilinmediğini ortaya koymaktadır. Çalışanların kariyer planlarının işletme tarafından desteklenip desteklenmediği ile ilgili ifadenin ortalaması da düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sonuç ta çalışanların kariyer ile ilgili planlarının desteklenmediğini göstermektedir.

Kariyer yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında ne tür bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmak için kariyer konusunda desteklenmenin örgütsel bağlılığı artırıp artırmadığı sorulmuştur. Ortalama değeri 4.22 olarak yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Azerbaycan'daki işletmelerde çalışanların kariyer konusunda desteklenmesi durumunda örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olacağını ortaya çıkarmaktadır.

Azerbaycan'daki işletmelerde kariyerde yükselmenin çalışanın işte gösterdiği performansına göre olduğuna katılımcıların verdikleri yanıtlara ait ortalama 2.61 olarak düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bir daha çalışanların kariyerde yükselme kriterlerini bilmediklerini göstermektedir.

İşletmenizdeki kariyerde yükselme çalışanın sahip olduğu tecrübeye göre gerçekleşmektedir ifadesine verilen yanıtlara ilişkin ortalama da 2.77 olarak düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sonuçta bir daha çalışanların kariyerde yükselme kriterleri hakkında somut bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir.

Tablo incelendiği zaman Azerbaycan'daki işletmelerde adaletli kariyer yönetimin olduğu ile ilgili toplam ortalamasının 3.01 olarak düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu İK yöneticilerinin adaletli kariyer yönetimi konusunda tereddütlü olduğunu göstermektedir.

3.4.8. Performans Değerlendirme Uygulamaları

Performans değerlendirme İKY'nin en kritik fonksiyonlarından birisidir. Bu fonksiyon doğru şekilde uygulandığı halde iyi sonuçlar verebileceği gibi yanlış uygulandığı zamanda çalışanların moral bozuklukları, motivasyon eksikleri vs. olumsuz sonuçlar verebilir. Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme uygulamalarını değerlendirmek için öncelikle işletmelerde çalışanların performansını dönemsel olarak değerlendiren performans değerlendirme sisteminin olup olmadığı, daha sonra ise performans planlamasının yapıp yapılmadığı; yani örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların performanslarının ne olması gerektiğinin kendilerine bildirilip bildirilmediği sorulmuştur. İşletmelerin performans değerlemeye sadece bir değerlendirme sistemi gibi mi yoksa bir bütün olarak baktıklarını ve çalışanların performanslarını planlayıp planlamadıklarını ortaya çıkarmak için işletmelere örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların performansının ne olması gerektiği kendilerine bildirilip bildirilmediği sorulmuştur.

Tablo 3.40'da da görülebileceği gibi işletmelerin büyük çoğunluğu çalışanların performanslarını dönemsel olarak değerlendiren performans değerlendirme sistemine sahiptirler. Ama aynı zamanda işletmelerin yarısından fazlasında performans planlamasının yapılmadığı görülmektedir.

Tablo 3.40: İşletmelerde performans değerlendirme ve performans planlaması

İşletmenizde çalışanların performansını dönemsel olarak değerlendiren performans değerlendirme sistemi var mı?	f	%
Evet	85	73.3
Hayır	31	26.7
Bilmiyorum	-	-
Toplam	116	100.0
İşletmenizde örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların performansının ne olması gerektiği kendilerine bildirilmiş mi?	f	%
Evet	38	32.8
Hayır	68	58.6
Bilmiyorum	10	8.6
Toplam	116	100.0

Örgütsel performansın bireysel performansların toplamına dönüştürülmesi performans değerlendirme sisteminin en önemli amaçlarından biridir. Çalışmanın ikinci bölümünde değinildiği gibi performans değerlendirme sadece çalışanın performansını belli dönemlerde ölçmekle biten ve rutin bir çalışma değildir. Performans değerlendirme; performansın planlanması ile başlar, onun izlenmesi ile devam eder, bir sonraki aşamada performans değerlendirilir ve ödüllendirme/ceza ile süreç biter (Grote, 2002: 2)

Bir sonraki aşamada, performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili Likert ölçeği ile hazırlanmış dört soru işletmelerde performans değerlemenin ne amaçla yapıldığı ile ilgili olmuştur.

Tablo 3.41: Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlemenin yapılma amacı

İşletmenizde performans değerlendirme ne amaçla yapılmaktadır?	Ort.	St. S.
İşletmeniz çalışanların bilgi ve becerilerindeki eksiklikleri belirlemek için performans değerlemeye ihtiyaç duyar	3.95	1.19
İşletmeniz kariyerde yükselmeye temel teşkil etmek amacıyla performans değerlemeye ihtiyaç duyar	2.70	1.19
İşletmeniz ücret artışlarına temel teşkil etmek amacıyla performans değerlemeye ihtiyaç duyar	2.62	1.24
İşletmeniz örgütsel performans- bireysel performans ilişkisi kurmak amacıyla performans değerlemeye ihtiyaç duyar	2.57	.98

Tablodaki sonuçlara baktığımız zaman işletmelerin büyük çoğunluğunun çalışanların bilgi ve becerilerindeki eksiklikleri gidermek için performans değerlemeye ihtiyaç duyduğunu görülmektedir. Bu işletmelerde performans değerlendirme sisteminin olduğunu bir daha gösteriyor ama bu performans değerlendirme sisteminin sadece değerlemeye ağırlık verdiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuç bireysel performans-örgütsel performans ilişkisinin düşük bir ortalama ile ortaya çıkmasında da kendini göstermektedir.

Performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili diğer bir önemli konu da performans değerlendirme yönteminin doğru seçilmesidir. Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılma yüzdesi aşağıdaki Tablo 3.42'deki gibidir.

Tablo 3.42: Azerbaycan'daki işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri

	<u>Her zaman</u> (%)	<u>Sık sık</u> (%)	<u>Bazen</u> (%)	<u>Hiçbir zaman</u> (%)
Performans değerlendirme formları	47.0	35.7	11.3	6.1
Kıyaslama yöntemi	27.8	54.8	6.1	11.3
Kritik olay yöntemi (gözlem)	10.3	29.3	58.6	1.7
Yöneticilerden alınan performans görüşleri	43.8	40.6	12.2	3.4
360 ⁰ performans değerlendirme	11.9	14.7	39.4	33.9
Takım bazlı performans değerlendirme	10.3	11.3	58.6	19.8

Azerbaycan'daki işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini değerlendirmek için işletmelere sorulan sorular ve verilen cevaplar (Tablo 3.42) incelendiği zaman Azerbaycan'daki işletmelerin 360 derece veya takım bazlı performans değerlendirme sistemlerinden, klasik performans değerlendirme yöntemlerine üstünlük verdikleri görülmektedir.

Performans değerlendirmede en kritik noktalardan birisi de performans değerlendirme sonuçlarının doğru şekilde kullanılmasıdır. Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.43: Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması

İşletmenizde performans değerlendirme sonuçları hangi alanlarda kullanılmaktadır?	Ort.	St.S
Performans değerlendirme sonuçları ücret yönetiminde önemli rol oynamaktadır	2.50	1.07
Performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetiminde önemli rol oynamaktadır	2.48	1.07

Azerbaycan'daki işletmeler performans değerlendirme sonuçlarını kariyer yönetiminde de mi, yoksa ücret artışların da mı kullandıkları ile ilgili sorulara elde edilen cevaplara baktığımız zaman (Tablo 3.43) ortalama değerlerinin çok düşük düzeyde olduğunu görülmektedir. Bu sonuçlar performans değerlendirme sonuçlarının etkili bir şekilde kullanılmadığını ortaya çıkarmaktadır.

3.4.9. Ücret Yönetimi Uygulamaları

Ücret yönetimi, nitelikli işgücünü elde tutmak veya muhtemel iş açıkları için nitelikli işgücünü işletmeye çekmek açısından, personeli istenen performans düzeyine ulaşılması için teşvik etmek açısından, personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığı artırma gibi sebepler çok büyük bir önem arz etmektedir. Çalışanlar için motive edici ve refah düzeyinin belirleyen bir faktör olan ücret, işverenler için bir gider kaynağıdır. Bu gerçekler göz önüne alındığında her işletme etkin bir ücret sistemi kurup onu örgütsel amaçlar yolunda en etkin şekilde kullanmayı amaçlar. Aşağıda Azerbaycan'daki işletmelerde ücret yönetiminin ne kadar etkin olduğu değerlendirilmeye çalışılacaktır. Ücret yönetimi değerlendirmek için sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve işletmelere aşağıdaki sorulara ne derece katılıp katılmadıkları sorulmuştur:

- İşletmenizde kişiye göre değil işe göre ücret ödenmektedir
- Ücret işletmeye nitelikli işgücünü çekme aracıdır
- Ücret işçilerin en önemli motivasyon kaynağıdır
- Etkin ücret sistemi çalışanların yüksek performans göstermesine temel oluşturmaktadır
- İşletmenizde ücretler iş değerlendirme sonuçlarına göre ödenmektedir
- İşletmemizde yüksek performans gösteren çalışanlara daha çok ücret ödeniyor
- İşletmemizde ana ücretle beraber zaman zaman ek ücretler de ödeniyor

Araştırmada ücret yönetimi ile ilgili bu soruların sorulmasının amacı ücret sisteminin ne derece etkin olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle bu soruların kendi aralarında anlamlı bir bütünlük oluşturup oluşturmadığını görmek için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi (Varimax yöntemi) sonucunda, bütün soruların

varyansın % 68.71’ni açıklayarak ve .68’in üzerinde faktör yükü ile tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle sorularının tamamının aritmetik ortalaması alınarak değerlendirme tek bir boyuta göre yapılmıştır. Bu boyuta, aritmetik ortalamasının yüksek derece alacağı durumunda etkin ücret yönetiminin varlığına işaret edeceğinden “ücret yönetiminde etkinlik” adı verilmiştir. Bu boyuta ilişkin ortalama bilgileri Tablo 3.44’teki gibidir.

Tablo 3.44: Azerbaycan’daki işletmelerde ücret yönetimi etkinlik düzeyi

	İK yöneticileri tarafından verilen yanıtlar	
	Ort.	St. S.
Etkin ücret yönetimi düzeyi	3.10	.84

Tablo 3.44’teki ortalamaları incelediğimiz zaman Azerbaycan’daki işletmelerin toplamına ilişkin aritmetik ortalama değeri 3.10 olarak orta düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ücret yönetiminde etkinliğin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Standart sapma değerinin de çok yüksek olmaması (.84) dağılımda homojen bir eğilimin olduğunu göstermektedir.

3.4.10. İşçi-İşveren İlişkileri ve İletişim

Bu çalışmada işçi, işveren ilişkileri ve iletişim ile ilgili ele alınan ve incelmeye çalışılan konular; çalışanların yönetim sürecine katılımı, sendikalara katılımı ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim şekilleridir. Bu amaçla çalışmanın bu bölümünde aşağıdaki soruların cevapları incelenmeye çalışılacaktır. Azerbaycan’daki işletmelerde çalışanların yönetim sürecine katılımı için hangi yöntemlere başvurulmaktadır? Ne kadar işletmede düzenli olarak personel memnuniyet anketi uygulanmaktadır? Şirket stratejilerinin oluşturulmasında hangi grup çalışanlardan yazılı bilgi alınmaktadır? Çalışanların sendikalara katılım oranı nedir? ve çalışanlara yöneticiler arasında hangi iletişim şekillerinin kullanılmaktadır?

İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim ile ilgili ilk soru çalışanların yönetim sürecine katılımı için işletmenizde hangi yöntemler uygulanmaktadır olmuştur. Alınan yanıtlara ilgili yüzdeler aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 3.45: Azerbaycan'daki işletmelerde çalışanların yönetim sürecine katılımı için başvurulan yöntemler

Çalışanların yönetim sürecine katılımını sağlamak için işletmenizde hangi uygulamalar yapılmaktadır?	f	%
Kararlar çalışanlar veya temsilcileriyle toplanılarak alınır	15	13
Çalışanlara toplantılarda söz hakkı veriliyor ve toplantılarda alınan kararlara uyuluyor	19	16
İşletmemizde çalışanlar için öneri ve şikâyet kutusu vardır	14	12
Öneri getiren çalışanlar takdir ediliyor ve ödüllendiriliyor	10	9
İşletmemizde çalışanların yönetime katılımı için herhangi bir uygulama yoktur	51	44
Diğer	7	6

Tablo 3.45'den de görüldüğü gibi Azerbaycan'daki işletmelerin % 44'de çalışanların yönetim sürecine katılımı için her hangi bir uygulama yapılmamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının da gelişimi ile kararların çalışanlar veya temsilcilikleri ile alınması ve toplantılarda çalışanlara söz hakkı verilmesi gelişme göstermektedir. Çalışanların katılımını destekleyecek en basit uygulamalardan biri olan şikayet ve öneri kutuları ise sadece %12 işletmede mevcuttur. Diğer seçeneği içerisinde ise yöneticiler, çalışanlarla sözlü fikir alışverişinde bulduklarını belirtmektedirler.

Bir sonraki soru personel memnuniyet anketi ile ilgili olmuştur. İşletmelere düzenli olarak personel memnuniyet anketi uygulayıp uygulamadıkları sorulmuştur. Alınan sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 3.46: Azerbaycan'daki işletmelerde personel memnuniyet anketlerinin uygulanması

İşletmenizde düzenli olarak “Personel Memnuniyet” anketi yapılıyor mu?	f	%
Evet	13	11
Hayır	103	89

Tablo 3.46'dan da görüldüğü gibi Azerbaycan'ın başkenti Bakü'de faaliyet gösteren işletmelerden sadece % 11'de personel memnuniyet anketi uygulanmaktadır. Burada onu belirtmekte yarar vardır ki personel memnuniyet anketi uygulanan işletmelerin büyük çoğunluğu yabancı sermayeli işletmelerdir.

Çalışanların yönetim sürecine katılımı ile ilgili son soru ise işletme stratejilerinin oluşturulmasında değişik çalışan gruplarının hangilerinden resmi olarak bilgi alındığı ile ilgili olmuştur. Elde edilen yanıtlar ve yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.47: Azerbaycan'daki işletmelerde işletme stratejilerinin oluşturulmasında çalışan gruplarının katılımı

Aşağıdaki çalışan gruplarının hangilerinden işletme stratejilerinin belirlenmesinde resmi olarak bilgi alınıyor?	f	%
Yöneticilerden	62	53
Orta kademe çalışanlardan	41	36
Alt kademe çalışanlardan	13	11

Tablo 3.47'den de görülebileceği gibi Azerbaycan'daki işletmelerde stratejilerin oluşturulmasında alt kademe çalışanlardan bilgi alınması sadece % 11 düzeyindedir.

İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim başlığı altında değerlendirilmesi amaçlanan konulardan biri de Azerbaycan'daki işletmelerde çalışanların yüzde olarak ne kadarının sendika üyesi olduğudur. Bu konu ile ilgili alınan yanıtlar ve yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.48: Azerbaycan'daki işletmelerde çalışanların sendika üyeliği

Çalışanlarınızın yüzde kaçını sendika üyesidir?	f	%
İşletmemizde sendika yoktur	84	72
%1-10	16	14
%11-25	10	8
%26-50	6	5
%51-75	-	-
%76-100	-	-

Tablodan da görülebileceği gibi Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerden büyük bir çoğunluğunda sendika bulunmamaktadır.

İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim başlığı altında en son olarak değerlendirilmesi amaçlanan konu yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimde hangi yöntemlerin kullanıldığı olmuştur. İlk önce yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerde hangi yöntemleri, daha sonra ise çalışanların yöneticilerle ilişkilerde hangi yöntemleri kullandıkları sorulmuştur. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerde kullandıkları yöntemler ile ilgili alınan yanıtlar ve yüzdeleri Tablo 3.49'deki gibidir.

Tablo 3.49: Azerbaycan'daki işletmelerde yöneticilerin çalışanlarla iletişimde kullandıkları yöntemler

	f	%
Çalışanlarla direkt sözlü	96	83
Çalışanlarla direkt yazılı	4	3
Sendikalar aracılığı ile	-	-
Bilgisayar/elektron posta sistemi ile	6	5
Grup görüşmeleri	10	9

Tablodaki sonuçlardan da görülebileceği gibi Azerbaycan’da faaliyet gösteren işletmelerde büyük çoğunluk yönetici çalışanlarla ilişkilerinde direkt sözlü yöntemi kullanmaktadırlar. Bunun yanında çalışanlara iletişimde yazılı iletişim yöntemini kullananların oranı çok düşük düzeydedir. Tabii ki çalışanlara direkt sözlü iletişim zaman açısından, maliyet vs. açıdan birçok avantajı vardır. Ama çalışanlara ulaşmanın her zaman mümkün olmadığı, onların bir araya gelmesinin yaptıkları işleri aksattığı durumlarda ve şirket olarak insanlardan bağımsız bir şekilde çalışmanın yerleştirilmesi istenen kurumlarda sözlü iletişim yöntemine bağlı kalmak ve yazılı yöntemi kullanmamak beraberinde eksiklikleri de getirebilir.

Azerbaycan’daki işletmelerde çalışanların yöneticilerle iletişimde hangi yöntemlere başvurdukları ile ilgili sonuçlar ise Tablo 3.50’deki gibidir.

Tablo 3.50: Azerbaycan’daki işletmelerde çalışanların yöneticilerle iletişimde kullandıkları yöntemler

	f	%
Direkt üst yönetimle görüşebiliyorlar	9	8
Kendi üstleri ile görüşüyorlar	78	67
Sendikalar/işçi komiteleri aracılığı ile iletişim kuruyorlar	6	5
Grup görüşmelerinde isteklerini dile getiriyorlar	23	20

Burada şunu belirtmekte yarar vardır ki bu yöntemler çalışanları kendi istekleri ile seçtikleri yöntemler değil. O işletmede oluşan hiyerarşik yapıdan, yöneticilerin tutumundan ve tabii o işletmede var olan örgüt kültürü sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Tablodaki sonuçlardan da görülebileceği gibi büyük çoğunluk işletmede çalışanlar direkt üst yönetim ile görüşmemektedir. Bunun yerine kendi üstleri ile görüşebilmektedirler. Onların isteklerinin üst yönetime götürülüp götürülmeyeceği ise belli değildir. Azerbaycan’da faaliyet gösteren % 20 işletmede ise grup görüşmelerinde çalışanların istekleri dile getirmektedir. Bu işletmeler açısından olumlu bir sonuçtur, en azından % 20 işletmede üst yönetim her çalışanın isteklerini dinlemeğe zaman bula

bilmese de, en azından çalışanların istekleri belli dönemlerde grup şeklinde dinlenmektedir.

3.5. Brewster Modelinde Yer Alan Çevresel Faktörler Çerçevesinde Azerbaycan'daki İşletmelerde İKY Uygulamalarının Çözümlemesi

Anket uygulamasının yüz-yüze görüşme yöntemi ile yapıldığı 41 işletmenin İKY bölüm yöneticisine, anket uygulamasından sonra Azerbaycan'daki işletmelerde İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde etkili olan çevresel faktörlerin tespiti amacıyla mülakat soruları sorularak İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde etkili olan çevresel faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Zamanlarının kısıtlı olduğu ve soruların zaman alıcı olduğu gerekçesiyle ankete katılan müdüründen 36 tanesi anket uygulamasından sonra yapılan mülakata katılmıştır. Uygulanan mülakat formları, elde edilen bulgular hakkında çalışmamızın dördüncü bölümünde bilgi verilecektir.

Yapılan bu mülakatla Azerbaycan'da İKY uygulamalarını etkileyen çevresel faktörler hakkında Brewster modeli çerçevesinde bilgi elde edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde bilgi verildiği gibi Brewster modelinin çevresel faktörleri uluslararası bağlam, ulusal bağlam ve ulusal İKY bağlamı adı altında toplanmıştır. Bu faktörleri değerlendirmek için Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerin İKY yöneticileri ile yarı biçimsel/derinlemesine mülakat yapılmıştır. 36 İKY yöneticisi ile yapılan mülakatlarda 8 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış (semi-structured) mülakat formları kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat formlarının kullanılmasının amacı yöneticilerin belli bir konu hakkındaki düşüncelerini sınırlandırmamak olmuştur.

Araştırma modeli olarak seçilmiş Brewster modelinin çevresel faktörleri içerisinde ilk yeri İKY uygulamalarını etkileyen Uluslararası bağlam almaktadır. Yapılan mülakatta da ilk amaç Azerbaycan İKY uygulamalarını etkileyen uluslararası faktörleri belirlemek olmuştur. Bu amaçla yöneticilere İKY uygulamalarını gerçekleştirirken hangi ülkelerin İKY uygulamalarını örnek aldıkları sorulmuştur. 36 İKY yöneticisinden 26 tanesi Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili gelişmeleri takip ettiklerini ve örnek olarak bu uygulamaları aldıklarını, 5 tanesi Rusya'daki İKY uygulamalarını örnek aldıklarını, 5 tanesi de Avrupa (özellikle de Almanya) ülkelerinin İKY uygulamalarını örnek aldıklarını belirtmişlerdir. Bir sonraki soruda ise yöneticilere İKY uygulamaları ile ilgili her hangi bir ülkeden danışmanlık hizmeti alıp almadıkları sorulmuştur. 18 İKY

yöneticisi hala da Türkiye danışmanlık firmalarından danışmanlık hizmeti almakta olduklarını, 5 yönetici daha önce Türkiye danışmanlık firmalarından hizmet aldıklarını, 2 yönetici ise Rusya firmaları ile çalıştıklarını, 2 yönetici de Avrupa kökenli firmaların Azerbaycan temsilciliklerinden danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmiştir. Diğer 9 yönetici ise danışmanlık hizmeti almadıklarını ama yabancı ülkelerde eğitim almış uzmanlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Uluslararası bağlam ile ilgili bu değerlendirmelerden sonra Azerbaycan'daki İKY uygulamalarını etkileyen ulusal bağlam hakkında sorular sorulmuştur. Ulusal bağlam ile ilgili ilk soru, Azerbaycan'da İKY uygulamalarını etkileyen kültürel faktörler nelerdir ve bu faktörler İKY uygulamalarını nasıl etkilemektedir olmuştur. Tabii ki ulusal kültür dediğimiz zaman en önemli konulardan birisi bu faktörün alt faktörleri nelerdir? bu alt faktörler nasıl ölçülecek? vd. birçok soru yöneltilebilir. Nitekim literatürde ulusal kültür ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Örneğin, Hofstede (1991; 2001) farklı ülkelerin yönetici ve çalışanlarının tutum ve davranışlarında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Hofstede birazda ileri giderek kültürel faktörlerin örgüt içerisindeki faktörlerden de (yaş, cinsiyet, meslek) daha çok çalışanların tutum ve davranışlarındaki farklılıkları açıklayabildiğini savunmaktadır. İlk olarak o kültürün dört önemli boyutta farklılık gösterdiğini (Bireyselcilik/kolektivist, Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma ve Ereklik/Dışılık) ortaya koymuştur. Daha sonra ise Hofstede beşinci boyutu da ilave etmiştir. Bu boyut Konfüçyüs dinamizmidir (uzun ve kısa döneme odaklanma). Başka bir grup yazar ise, kültürü aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır. Her hangi bir ulusun kültürü, yönetim ve İKY uygulamaları üzerindeki etkisini o ulusun temel değerlerinde, tutumlarında, inançlarında ve insan davranışlarında gösterebilir. Kültür teknoloji transferini, yönetici davranışlarını, yönetici ideolojilerini hatta devlet ve iş dünyası ilişkilerini de etkileyebilir. Kültür insanların düşünme tarzlarına ve davranışlarına etki etmektedir (Hodgets ve Luthans, 1994; Kundu, 2001). Kültür ile ilgili yapılan araştırmaların ve tanımların sayısını arttırabiliriz. Yapılan mülakatta ise özellikle kültür ile ilgili faktörü her hangi bir kalıba veya araştırmaya göre değil bizzat İKY yöneticilerinin kendi düşündükleri tarzda ifade edebilmeleri için, İKY uygulamalarını etkileyen ulusal kültür faktörleri nelerdir ve bu faktörler İKY uygulamalarını nasıl etkilemektedir şeklinde sorulmuştur. İKY yöneticilerinin çeşitli İKY fonksiyonları ile ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

- İş analizi hakkında İKY yöneticilerinin ne düşündüğünü verilen mülakat yanıtları çerçevesinde değerlendirdiğimiz zaman Azerbaycan'daki işletmelerin İKY yöneticilerinin iş analizi fonksiyonu hakkında yeterince bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Hatta yapılan mülakatlarda bazı İKY yöneticilerinin iş analizinin İKY fonksiyonu olmadığını söylemesi ve bizi yanlış soru soruyoruz diye uarması bunun çok somut bir örneğidir.
- İnsan kaynakları planlamasını etkileyen kültürel faktörlere baktığımız zaman ise, yapılan mülakatlar çerçevesinde Azerbaycan'da İKY yöneticilerinin büyük bir belirsizlik içerisinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu birçok İKY yöneticisinin “yarın benim bile burada olup olmayacağım belli değil şeklindeki” beyanları tasdiklemektedir.
- Eleman bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarınızı kültürel faktörler nasıl etkilemektedir sorduğumuz zaman birçok İKY yöneticisinin isminin bile kullanılmamasının istemesi bu alandaki durumun bir göstergesidir. İKY yöneticilerinden biri müdürün o kadar tanıdığı var ki, bizim işçi aramamız için özel bir çaba gerekmemektedir. İş olsa da, olmasa da işe almak mecburiyetindeyiz şeklindeki ifadesi eleman bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarında sosyal ağların ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. İşletmenizde personel seçme nasıl gerçekleştiriliyor sorusuna ise büyük oranda yönetici müdür karar veriyor yanıtını vermiştir. Bu sonuç yapılan anket uygulamasındaki sonuçları da büyük oranda desteklemektedir.
- İKY yöneticilerine eğitim ve geliştirme faaliyetlerini etkileyen kültürel faktörler nelerdir sorduğumuz zaman eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde problemler yaşandığı birçok yönetici tarafından belirtilmiştir. Bir İKY yöneticisinin eğitime müdürler ve yakınları gider şeklindeki ifadesi, özellikle işletme dışı eğitimlerde eğitim ihtiyaçlarından daha çok üst kademeye yakınlığın önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İKY yöneticilerinin kariyer yönetimi uygulamalarını etkileyen kültürel faktörler hakkındaki düşüncelerini incelediğimiz zaman, kariyer konusunda uzun dönemli her hangi bir uygulamanın yapılamadığı düşüncesinin ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu da insan kaynakları planlama uygulamalarında olduğu

gibi İKY yöneticilerinin belirsizlik içerisinde faaliyet gösterdikleri sonucunu bir daha ortaya çıkarmaktadır.

- Performans değerlendirme fonksiyonuna gelince bu fonksiyonun giderek daha çok işletme tarafından kullanıldığı yapılan anket uygulaması sonucu da ortaya çıkmıştır. Ama İKY yöneticileri ile yapılan mülakatlarda bu fonksiyonun ne amaçla yapıldığı ve sonuçlarının kullanılması aşamasında problemler yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Büyük çoğunluk yönetici performans değerlemenin çalışanların yanıtlarının ortaya çıkarılması ve ücret ödemelerinde artış veya azalış yapmak amacıyla yapıldığını belirtmektedir. Halbuki performans değerlendirme sadece yapılan yanıtlıkların ortaya çıkarılması ile kalmamalı, işletmelerde performansın planlamasını, yürütülmesini ve değerlendirilmesini kapsayan bir performans yönetim sistemi kurulması gerekmektedir. Örgütsel performansla bireysel performanslar arasında çok sıkı bir bağ kurulmalıdır. İKY yöneticilerinden birisi “çalışanlarımızdan her ay birisini ayın personeli yapıyoruz ki arada kalan çalışanımız olmasın” şeklinde demesi Azerbaycan’daki işletmelerde performans değerlendirme uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiğini göstermektedir.
- Ücret yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesine etki eden kültürel faktörleri sorduğumuz zaman ücret ödemelerinde kişiye göre ücret ödenmesi İKY yöneticileri tarafından belirtilen en önemli problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu şekilde bir durumun olmasının diğer çalışanlarda büyük moral bozukluğu yarattığı birçok İKY yöneticisi tarafından itiraf edilmiştir. Bir İKY yöneticisinin sözleri bu durumu açıkça ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlarımızdan birisi nüfuslu bir adamın oğlu, ona kimse saat kaçta gel, kaçta git, bunu yap onu yap diyemiyor. Ama her ay ücretini düzenli olarak almaktadır.
- İşçi, işveren ilişkileri (çalışanların yönetime katılmaları, çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler vs.) ile ilgili kültürel faktörleri sorduğumuz zaman ise yöneticilerin büyük çoğunluğu bu faktörlerin uygulanması için daha zamana ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Yani şimdiki uygulamalar iyi düzeyde değildir.

İKY uygulamalarını etkileyen kültürel faktörlerden sonra ulusal bağlam çerçevesinde Azerbaycan’da İKY uygulamalarını etkileyen politik faktörler hakkında soru sorulmuştur. Büyük çoğunluk İKY yöneticisi Azerbaycan’da var olan politik istikrarın

tüm işletme uygulamaları gibi İKY uygulamalarını da olumlu yönde etkilediği yönde fikir beyan etmişlerdir.

Daha sonra ekonomik faktörlerin (ekonomik istikrar, genel ekonomik büyüme, piyasaların yapısı, enflasyon, teşvikler, krediler vs.) İKY uygulamalarını nasıl etkilediği sorulmuştur. Alınan yanıtlarda büyük çoğunluk İKY yöneticisi ekonomik gelişmelerin İKY uygulamaları üzerinde olumlu yönde etki yaptığını belirtmektedir. Bir İKY yöneticisinin ekonomik gelişme hakkındaki düşüncesi ise aşağıdaki gibidir:

“Ekonomik gelişme bizim İKY uygulamalarımızı olumlu yönde etkilemektedir”. Her geçen gün daha fazla işçi çalıştırmaktayız bu da İKY’ne olan ihtiyacı her geçen gün artırmaktadır.

İKY uygulamaları üzerinde etkili olan sosyal faktörler çerçevesinde iş kültürü, işe devam, işi benimseme, disiplin, sorumluluklarını yerine yetirme, iş arkadaşları ile ilişkiler, işin gerçekleştirilmesinde paranın ve maddi ödüllerin yeri sorulmuştur. Yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda Azerbaycan’da iş kültürü ile ilgili olarak çalışanların; işi benimseme konusunda o kadar da istekli olmadıkları, bundan kaynaklanacak ki işe devamların da o kadar da iyi düzeyde olmadığı, izinlerin yüksek düzeyde olduğu, işe geç kalmaların ve disiplinsizliğin yüksek olduğu, sorumlulukların yerine yetirilmesinde o kadar da istekli olunmadığı, iş arkadaşları ile ilişkilerin iyi düzeyde olduğu ve paranın ve maddi ödüllerin bir işin gerçekleştirilmesinde çok önemli olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır.

Ulusal bağlam hakkında yapılan değerlendirmelerden sonra son olarak ulusal İKY bağlamı hakkında İKY yöneticilerinin düşünceleri alınmıştır. Ulusal İKY bağlamı içerisinde Azerbaycan emek piyasasının özellikleri ve bu özelliklerin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi ve Azerbaycan’da sendikaların durumu ve işleyişi ve bunun İKY uygulamaları üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. İKY yöneticilerinden alınan cevaplar incelendiği zaman işletmelerin emek piyasası açısından çok büyük problemler yaşamadıkları görülmektedir. Yöneticiler verdikleri yanıtlarda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi bakımından çalışan bulmakta zorlanmadıklarını ama özel beceri (örn. bilgi işlemci) gerektiren işlere çalışan bulmakta zorlandıklarını belirtmektedirler.

Sendikaların durumu ve işleyişi ile ilgili yanıtlardan ise Azerbaycan'da büyük çoğunluk işletmelerde sendikaların olmadığı ve çalışanların her hangi bir sendikaya üye olmadıkları görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada teorik bakımdan ulaşılan önemli sonuçlardan birisi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasında nasıl bir yol izlenebileceğinin sınılanmasıdır. Bu amaçla her şeyden önce İKY uygulamalarının ulusal düzeyde araştırılmasının mantığı üzerinde durulmuştur. İKY'nin ulusal düzeyde araştırılmasının mantığı ve insan kaynakları yönetiminin ulusal düzeyde araştırılmasına ihtiyaç var mı? sorusu bizi İKY'deki karşılaştırmalı çalışmalara yönlendirmektedir. Bunun için de çalışmanın birinci bölümünde önce İKY' deki karşılaştırmalı çalışmaları ele alınmıştır. Karşılaştırmalı İKY'nin ortaya çıkışı ve bu alana katkı sağlamış literatür incelendikten sonra, karşılaştırmalı İKY araştırmalarında ortaya çıkan iki görüş, İKY'de ayrışmacı ve örtüşmeci görüşler ele alınarak tartışılmaya çalışılmıştır. Bu tartışmalar ışığında ulusal düzeyde İKY uygulamalarının araştırılmasının gerekliliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örtüşmeci görüşü savunan araştırmacıların farklı bir ülkede geliştirilen İKY modellerinin (genellikle Amerika'da) diğer ülkelerde de uygulanabileceğini görüşünü savundukları ortaya çıkarken, ayrışmacı görüşü savunan araştırmacıların ise farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının bir birilerine benzeşmediği, her ülkenin kendine özgü özellikleri olduğu, bu özelliklerinde İKY uygulamalarını etkilediği görüşü savundukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle, İKY modellerini daha önce yapılmamış bir şekilde, örtüşmeci görüşü savunan İKY modelleri ve ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanı yaparken modellerin temel odak noktaları, savundukları temel iddiaları ve çevresel faktörlere/ulusal farklılıklara ne kadar vurgu yapıp yapmadığı dikkate alınmıştır. Örtüşmeci görüşü savunan modellerin en temel odak noktaları, İKY ve örgütsel strateji arasındaki ilişki ve işletme paydaşlarının çıkarlarını maksimize etme olduğu ortaya çıkmıştır. Yani bu modellere göre, İKY örgütsel stratesinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabildiği ve işletme paydaşlarının çıkarlarını maksimize edebildiği kadarıyla başarılı olmaktadır. Örtüşmeci görüşü savunan İKY modellerinin savundukları temel iddia ise bu modellerin birer evrensel reçete olduklarıdır. Diğer deyişle bu modelleri geliştiren okullar veya yazarlar bu modelleri dünyanın her yerinde uygulamakla İKY uygulamalarının başarılı olacağını savunmaktadırlar. Örtüşmeci görüşü savunan modellerin bir diğer özelliği ise,

bu modellerde İKY'nin gerçekleştirilmesinde etkili olan çevresel faktörler ya hiç ele alınmamakta, yada ele alınsa bile bu faktörlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi hakkında hiçbir açıklama yapılmamaktadır.

Ayrışmacı görüşü savunan İKY modellerinin temel odak noktaları ise, çeşitli çevresel faktörlerin (uluslararası, ulusal, ulusal İKY faktörlerinin) İKY uygulamaları üzerinde etkili olduğu ve İKY'nin başarı sağlayabilmesi için bu faktörleri dikkate alması gerektiğidir. Ayrışmacı görüşü savunan İKY modellerinin savundukları temel iddia ise belli bir ülkede/bağlamda geliştirilen (çoğunlukla Amerika'da) İKY modellerin ayrı ülkelerde/bağlamlarda farklı sonuçlar verebileceğidir.

Birinci bölümün sonraki kısımlarında örtüşmeci görüşü savunan modellerden; İKY'nin Eşleştirme Modelleri: Michigan ve New York Okulları, İnsan Kaynakları Yönetiminin Harvard Modeli, Guest'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli, Storey'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve Armstrong'un İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ele alınarak modeller hakkında temel bilgiler verilmiştir. Ayrışmacı görüşü savunan modellerden ise, İKY'nin Avrupa Modeli, Avrupa İKY Uygulamalarını Belirleyen Faktörler modeli, İKY uygulamalarını belirleyen faktörler modeli, İKY politika ve uygulamalarını belirleyen bağlamsal faktörler modeli, İKY'ni analiz etmek için karşılaştırmalı çerçeve modeli ve İKY'nin Warwick modeli ele alınarak vurgu yaptığı temel noktalar hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Son olarak ta farklı ülkelerde İKY uygulamaları başlığı altında Japonya, Çin, Kore, Almanya, İtalya, Fransa, İngiltere ve ABD İKY uygulamaları hakkında bilgi verilerek, İKY'deki ayrışmacı görüşü savunan modellerin gerekliliği vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde elde edilen en önemli sonuçlardan biri de ayrışmacı görüşü savunan modellerin farklı ülkelerdeki İKY uygulamalarının farklı olduğu ve çevresel faktörlerin İKY uygulamalarını etkilediği görüşünü savunduğu olmuştur. Bu gerçekten hareketle araştırma modelinin ayrışmacı görüşü savunan İKY modelleri içerisinden seçilmesinin daha uygun olacağına karar verilmiştir. Daha sonra ise çalışmanın ikinci bölümünde ayrışmacı görüşü savunan İKY modellerinden Azerbaycan'da İKY uygulamalarını araştırmaya en uygun model olarak Brewster modeli seçilmiştir. Bu model ele aldığı çevresel ve örgütsel faktörler çerçevesinde Azerbaycan'da İKY uygulamalarını araştırmaya en uygun model olarak

değerlendirilmiştir. Şunu hatırlatmakta yarar vardır ki, bu çalışmada Azerbaycan'da İKY uygulamalarını en iyi şekilde değerlendirebilecek bir model arayışında olarken modelin hem belli başlı İKY fonksiyonlarını, hem de bu fonksiyonları etkileyecek çevresel faktörleri ele almasına dikkat edilmiştir.

Brewster'in (1995) İKY'nin Avrupa Modeli'nin araştırma modeli olarak seçilmesinin birçok sebebi vardır. Bunlardan birincisi; ayrışmacı görüşü savunan modeller içerisinde en önemli modellerden biri olup örtüşmeci görüşü savunan modellere ve hakim Amerikan modeline karşı, Avrupa İKY uygulamalarının farklı olduğunu savunan ilk ve köklü modellerden biri olmasıdır. İkinci sebep ise model çevresel faktörleri üç bağlamda (uluslararası bağlam, ulusal bağlam ve ulusal İKY bağlamı olarak) ele alıp her üç bağlam ile örgüt stratejisi, İKY stratejisi ve İKY uygulamaları arasındaki etkileşimi analiz etmektedir. Bu modelin uluslararası bağlamı (Örn. Avrupa Birliği) da İKY'ni etkileyen faktörler içerisinde ele alması farklı ülkeler arasında İKY'deki benzeşme ve ya farklılaşma eğilimlerinin analizine imkan tanımaktadır. Bu modelin araştırma modeli olarak seçilmesinin bir diğer sebebi ise modelin diğer modellerden (Schuler, 1989; Fombrun ve Tichy, 1983; Kochan ve Capelli, 1984;) farklı olarak İKY uygulamalarını çevresel faktörlere bağlı olan (bağımlı değişken) bir uygulama olarak değil, çevresel faktörleri örgüt stratejisi, İKY stratejisi ve İKY uygulamaları ile aynı düzeyde olan faktörler olarak ele almasıdır. Üçüncü sebep ise modelin örgütsel strateji, İKY stratejisi ve İKY uygulamaları gibi örgütsel faktörlere de çok geniş yer vermesi ve bu faktörlerin çevresel faktörlerin etkisi altında şekillendiğini vurgulamasıdır.

Her bir model gibi bu modelinde eksik tarafları var ve bu modelin araştırma modeli olarak seçilmesine birçok eleştiri yöneltilebilir. Eleştirilerden biri, bu model Avrupa İKY modelidir bu modelle Azerbaycan'daki İKY uygulamaları analiz edilebilir mi? Ama dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de, Brewster'in önce modeli ortaya koyması sonra ise Avrupa İKY uygulamalarının genel görünümünü ortaya çıkartmasıdır. Modelin eksik yönlerinden biri de ele aldığı çevresel ve örgütsel faktörleri, hangi alt faktörleri kullanarak ölçüleceği hakkında bilgi sunmamasıdır. Örneğin; modelin ulusal İKY bağlamı içerisinde ele aldığı faktörleri (kültürel, politik/yasal, ekonomik, sosyal sahiplik yapısı vd.) hangi alt faktörleri kullanarak ve

nasıl ölçüleceği hakkında bilgi sunulamamıştır. Modelin eksikliklerini gidermek için çalışmanın birinci bölümünde ele alınan ayrışmacı ve örtüşmeci görüşü savunan modeller incelenerek araştırma modelimize katkılar sağlanmıştır.

Araştırma modeli seçildikten sonra model bağlamında Azerbaycan'da İKY uygulamaları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yukarıda da kısaca bilgi verildiği gibi araştırma modeli olarak seçilmiş Berwster modeli iki taraftan oluşmaktadır. Modelin bir tarafında İKY uygulamalarını etkileyen örgütsel faktörlere yer verilirken, diğer tarafında da çevresel faktörlere yer verilmiştir. Modelin örgütsel faktörleri çerçevesinde; işletmelerdeki İKY bölümleri ve uygulamaları, örgütsel stratejileri ve İKY stratejileri ve İKY fonksiyonlarının Azerbaycan'daki işletmelerde nasıl gerçekleştirildiği anket uygulaması ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

➤ Azerbaycan'daki işletmelerde İKY bölümü ve uygulamaları

Azerbaycan'daki işletmelerde İKY bölümü ile ilgili tüm verileri değerlendirdiğimiz zaman, işletmelerin % 75'den fazlasında İKY bölümlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. % 50'den fazla işletmede, İK/personelle ilgilenen bölümün adı İKY bölümü olarak adlandırılmaktadır. Büyük oranda (%71.6) işletmede İKY bölümünde 1-4 arası çalışan çalıştırılmaktadır. İK sorumlu üst düzey yöneticilerini İKY bölümlerinden ve uzman olan dış kaynaklardan seçmeye üstünlük vermektedirler. Araştırma modeli çerçevesinde ele alınan İKY fonksiyonları Azerbaycan'daki işletmelerin % 60'dan fazlasında uygulanmaktadır. Ama yabancı sermaye ile kurulmuş işletmelerle kıyaslandığında, yerli sermaye ile kurulmuş işletmelerde fonksiyonların uygulanma yüzdesi daha düşüktür. Aynı karşılaştırmayı küçük ölçekli işletmelerle büyük ölçekli işletmeler arasında yaptığımız zaman büyük ölçekli işletmelerde İKY fonksiyonlarının uygulanma oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

➤ Azerbaycan'daki işletmelerde örgütsel strateji ve İKY stratejisi arasındaki ilişkiler

Azerbaycan'daki işletmelerde örgütsel strateji ve İKY stratejileri arasındaki ilişkilerde elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Azerbaycan'daki işletmelerde İKY yöneticilerinin yönetim kurullarında ve onunla eşdeğer kurullarda yer alma oranı % 76'dır. Bu işletmelerde stratejilerin

oluşturulmasında İKY yöneticilerinin önemli bir ortak gibi görüldüğüne işaret etmektedir. % 48 işletmede ise İKY yöneticileri başından itibaren işletme stratejilerinin oluşturulmasına katılmaktadırlar. İşletmelerin İKY fonksiyonları ile ilgili olarak genellikle yazılı olmayan stratejileri mevcuttur. İKY bölüm yöneticileri işçi temini ve seçme, eğitim ve geliştirme ve işçi, işveren ilişkileri gibi fonksiyonlarda politika ve stratejilerin oluşturulmasında birincil sorumluluk merkezleridir. İKY yöneticilerinin son üç yılda İKY politika ve stratejilerinin belirlenmesindeki rolüne baktığımız zaman ise, çoğunluk işletme İKY yöneticilerinin rolünün aynı kaldığını ve küçümsenmeyecek oranda işletme de azaldığını belirttikleri görülmektedir.

➤ Azerbaycan'daki işletmelerde iş analizi ve İK planlama uygulamaları

İş analizi ile ilgili sorulan tüm soruları ve alınan yanıtlardan çıkan sonuca baktığımız zaman Azerbaycan'daki işletmelerin % 70'ten fazlasının iş analizi yaptığını iddia ettiği görülmektedir. Ama etkin iş analizi yapan işletmelerde olması gereken iş tanımları, iş gerekleri ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman bu sonuçların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar Azerbaycan'daki işletmelerde iş analizi yapılırsa bile bu analizin etkin yapılmadığını veya iş analizi sonucunda ortaya çıkması gereken iş tanımları ve iş gereklerinin olmadığını ortaya koymaktadır.

İKP ile ilgili elde edilen tüm sonuçları değerlendirdiğimiz zaman genel olarak Azerbaycan'daki işletmelerde İKP planlama uygulamalarının yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkmaktadır. İKP planlaması ile ilgili bu sonuca gelmesinin sebepleri; işletmelerde çalışanların bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacakları ile ilgili ortalamanın, işletmelerde olması gereken insan kaynakları ile ilgili ortalamanın ve İK planları ile işletme planları arasındaki entegrasyon ile ilgili ortalamaların düşük düzeyde ortaya çıkması olmuştur. Personel devir hızı ile ilgili ortalamanın yüksek olması ise işletmelerin etkili İKP olan ihtiyacını bir daha ortaya çıkarmaktadır.

➤ Azerbaycan'daki işletmelerde eleman temini ve seçme uygulamaları

Azerbaycan'daki işletmelerde eleman bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarını incelediğimiz zaman genellikle hem yönetici, hem orta kademe hem de alt kademe çalışanların temin edilmesinde işletme içi kaynaklara üstünlük/öncelik verdikleri görülmektedir. İşletme dışı kaynaklardan eleman temin ederken ise üst kademe

yöneticilerini üniversite mezunları içerisinde ve sosyal ağlar aracılığı ile temin etmeye üstünlük verdikleri, orta kademe ve alt kademe çalışanlarının temin edilmesinde ise en fazla internet ilanlarından yararlandıkları görülmektedir.

Azerbaycan'daki işletmelerde eleman seçme uygulamalarını incelediğimiz zaman ise, çalışanların büyük bir oranda yapılan mülakatlarla ve genel müdür tarafından seçilip işleme alındıkları görülmektedir. Yüzde % 65'den fazla işletmede ise seçilen çalışanlar uyum eğitimine tabii tutulmamaktadırlar.

- Azerbaycan'daki işletmelerde insan kaynakları geliştirme uygulamaları (eğitim ve kariyer yönetimi)

Azerbaycan'daki işletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamaları ile ilgili sonuçları bir bütün olarak değerlendirdiğimiz zaman eğitim planlaması ile ilgili olarak; eğitim ihtiyaçlarının dönemsel olarak %58.6 işletme belirlendiğini belirtmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en çok yöneticilerden gelen tekliflerin önemli olduğu belirtilmektedir. İşletmeler eğitim ve geliştirmeye niçin ihtiyaç duyuyorsunuz sorusuna eğitim ve geliştirmeye mevzuat gereği ihtiyaç duyulmaktadır yanıtı alınmıştır. Eğitimin yürütülmesi ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman ise iş başı eğitim yöntemlerinin ve sınıf eğitimlerinin en çok kullanılan yöntemler olduğu görülmektedir. Eğitimin değerlendirilmesi ile ilgili sonuçlar ise tatminkar düzeyde değildir.

Kariyer yönetimi ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman işletmelerin % 50'sinden fazlası kariyer yönetim sistemine sahip olduğunu belirtmektedirler. Ama kariyerde yükselme kriterleri herkes tarafından bilinip bilinmediği, çalışanların kariyer planları ile ilgili önerilerinin dikkate alınıp alınmadığı ile ilgili, kariyerde yükselmenin çalışanın performansına bağlı olup olmadığı ile ilgili ve kariyerde yükselmenin sahip olunan tecrübeye göre olup olmadığına dair ortalamalar düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı kariyer yönetimi uygulamalarının birçok konuda eksiklikleri olduğudur.

- Azerbaycan'daki işletmelerde performans değerlendirme uygulamaları

Performans değerlendirme ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman % 70'den fazla işletme performans değerlendirme sistemine sahip olduğunu belirtmektedir. Ama çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için performanslarının planlanıp planlanmadığı ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman sadece %30 işletme çalışanların performanslarının

planlanıp kendilerine bildirildiğini belirtmektedir. Diğer sonuçlara baktığımız zaman işletmelerin büyük çoğunluğunun çalışanların bilgi ve becerilerindeki eksiklikleri gidermek için performans değerlemeye ihtiyaç duyduğunu görülmektedir. Bu işletmelerde performans değerlendirme sisteminin olduğunu ancak bu performans değerlendirme sisteminin sadece değerlemeye ağırlık verdiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuç bireysel performans-örgütsel performans ilişkisinin düşük bir ortalama ile ortaya çıkmasında da kendini göstermektedir.

Azerbaycan'daki işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri incelendiği zaman Azerbaycan'daki işletmelerin 360 derece veya takım bazlı performans değerlendirme sistemlerindense, klasik performans değerlendirme yöntemlerine üstünlük verdikleri görülmektedir. Azerbaycan'daki işletmeler performans değerlendirme sonuçlarını kariyer yönetiminde de mi, yoksa ücret artışların da mı kullandıkları ile ilgili sorulara elde edilen cevaplara baktığımız zaman ise, ortalama değerlerinin çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar performans değerlendirme sonuçlarının etkili bir şekilde kullanılmadığını ortaya çıkarmaktadır.

➤ Azerbaycan'daki işletmelerde ücret ve ödeme uygulamaları

Araştırmada ücret yönetimi ile ilgili bu soruların sorulmasının amacı ücret sisteminin ne derece etkin olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle bu soruların kendi aralarında anlamlı bir bütünlük oluşturup oluşturmadığını görmek için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi (Varimax yöntemi) sonucunda, bütün soruların varyansın % 68.71'ni açıklayarak ve .68'in üzerinde faktör yükü ile tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle sorularının tamamının aritmetik ortalaması alınarak değerlendirme tek bir boyuta göre yapılmıştır. Bu boyuta, aritmetik ortalamasının yüksek derece alacağı durumunda etkin ücret yönetiminin varlığına işaret edeceğinden "ücret yönetiminde etkinlik" adı verilmiştir. Elde edilen ortalamaları incelediğimiz zaman Azerbaycan'daki işletmelerin toplamına ilişkin aritmetik ortalama değeri 3.10 olarak orta düzeyde ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ücret yönetiminde etkinliğin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Standart sapma değerinin de çok yüksek olmaması (.84) dağılımda homojen bir eğilimin olduğunu göstermektedir.

➤ Azerbaycan'daki işletmelerde işçi, işveren ilişkileri ve iletişim

Bu çalışmada işçi, işveren ilişkileri ve iletişim ile ilgili ele alınan ve incelmeye çalışılan konular; çalışanların yönetim sürecine katılımı, sendikalara katılımı ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim şekilleri olmuştur.

Azerbaycan'daki işletmelerde çalışanların yönetim sürecine katılımı için hangi yöntemlerin uygulandığı ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman %44 işletme çalışanlarının yönetim sürecine katılımı ile ilgili her hangi bir uygulama yoktur. %89 işletme ise düzenli olarak personel memnuniyet anketi uygulamadığını belirtmektedir. İşletme stratejilerinin oluşturulmasında hangi grup çalışanlardan yazılı bilgi alındığı ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman % 62 işletmenin yöneticilerden, % 11 işletmenin ise alt kademe çalışanlardan bilgi aldığı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sendikalara katılım oranı ile ilgili sonuçlara baktığımız zaman ise araştırmaya katılan % 72 işletme sendika yoktur yanıtını vermiştir. Çalışanlara yöneticiler arasındaki iletişim şekilleri iki açıdan değerlendirilmiştir. İlk olarak yöneticilerin çalışanlarla iletişimde kullandıkları yöntemler ile ilgili sonuçlara değinilmiş, bu yöntemler arasından çalışanlarla direkt sözlü iletişim yönteminin ağırlık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların yöneticileri ile iletişimde ise direkt üstleri ile görüşme en çok kullanılan iletişim şekli olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın son olarak, araştırma modelinin çevresel faktörleri çerçevesinde hazırlanan ve İKY yöneticilerine yapılan mülakatlar aracılığı ile araştırma modelinde yer alan çevresel faktörlerin Azerbaycan'da İKY uygulamaları üzerindeki etkisi tartışılmıştır. Yapılan mülakat sonucu elde edilen bilgiler aşağıdaki gibidir.

Araştırma modeli olarak seçilmiş Berwster modelinin çevresel faktörleri içerisinde ilk yeri İKY uygulamalarını etkileyen Uluslararası bağlam almaktadır. Yapılan mülakatta da ilk amaç Azerbaycan İKY uygulamalarını etkileyen uluslararası faktörleri belirlemek olmuştur. Bu amaçla yöneticilere İKY uygulamalarını gerçekleştirirken hangi ülkelerin İKY uygulamalarını örnek aldıkları sorulmuştur. 36 İKY yöneticisinden 26 tanesi Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili gelişmeleri takip ettiklerini ve örnek olarak bu uygulamaları aldıklarını, 5 tanesi Rusya'daki İKY uygulamalarını örnek aldıklarını, 5 tanesi de Avrupa (özellikle de Almanya) ülkelerinin İKY uygulamalarını örnek aldıklarını belirtmişlerdir. Bir sonraki soruda ise yöneticilere İKY uygulamaları ile ilgili

her hangi bir ülkeden danışmanlık hizmeti alıp almadıkları sorulmuştur. 18 İKY yöneticisi hala da Türkiye danışmanlık firmalarından danışmanlık hizmeti almakta olduklarını, 5 yönetici daha önce Türkiye danışmanlık firmalarından hizmet aldıklarını, 2 yönetici ise Rusya firmaları ile çalıştıklarını, 2 yönetici de Avrupa kökenli firmaların Azerbaycan temsilciliklerinden danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmiştir. Diğer 9 yönetici ise danışmanlık hizmeti almadıklarını ama yabancı ülkelerde eğitim almış uzmanlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Uluslararası bağlam ile ilgili bu değerlendirmelerden sonra Azerbaycan'daki İKY uygulamalarını etkileyen ulusal bağlam hakkında sorular sorulmuştur. Ulusal bağlam ile ilgili ilk soru, Azerbaycan'da İKY uygulamalarını etkileyen kültürel faktörler nelerdir ve bu faktörler İKY uygulamalarını nasıl etkilemektedir olmuştur. Tabii ki ulusal kültür dediğimiz zaman en önemli konulardan birisi bu faktörün alt faktörleri nelerdir? bu alt faktörler nasıl ölçülecek? vd. birçok soru yöneltilebilir. Nitekim literatürde ulusal kültür ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Örneğin, Hofstede (1991; 2001) farklı ülkelerin yönetici ve çalışanlarının tutum ve davranışlarında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Hofstede birazda ileri giderek kültürel faktörlerin örgüt içerisindeki faktörlerden de (yaş, cinsiyet, meslek) daha çok çalışanların tutum ve davranışlarındaki farklılıkları açıklayabildiğini savunmaktadır. İlk olarak o kültürün dört önemli boyutta farklılık gösterdiğini (Bireyselcilik/kolektivist, Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma ve Ereklilik/Dişilik) ortaya koymuştur. Daha sonra ise Hofstede beşinci boyutu da ilave etmiştir. Bu boyut Konfüçyüs dinamizmidir (uzun ve kısa döneme odaklanma). Başka bir grup yazar ise, kültürü aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır. Her hangi bir ulusun kültürü, yönetim ve İKY uygulamaları üzerindeki etkisini o ulusun temel değerlerinde, tutumlarında, inançlarında ve insan davranışlarında gösterebilir. Kültür teknoloji transferini, yönetici davranışlarını, yönetici ideolojilerini hatta devlet ve iş dünyası ilişkilerini de etkileyebilir. Kültür insanların düşünme tarzlarına ve davranışlarına etki etmektedir (Hodgets ve Luthans, 1994; Kundu, 2001). Kültür ile ilgili yapılan araştırmaların ve tanımların sayısını arttırabiliriz. Yapılan mülakatta ise özellikle kültür ile ilgili faktörü her hangi bir kalıba veya araştırmaya göre değil bizzat İKY yöneticilerinin kendi düşündükleri tarzda ifade edebilmeleri için, İKY uygulamalarını etkileyen ulusal kültür faktörleri nelerdir ve bu

faktörler İKY uygulamalarınızı nasıl etkilemektedir şeklinde sorulmuştur. İKY yöneticilerinin çeşitli İKY fonksiyonları ile ilgili düşünceleri aşağıdaki gibidir:

- İş analizi hakkında İKY yöneticilerinin ne düşündüğünü verilen mülakat yanıtları çerçevesinde değerlendirdiğimiz zaman Azerbaycan'daki işletmelerin İKY yöneticilerinin iş analizi fonksiyonu hakkında yeterince bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Hatta yapılan mülakatlarda bazı İKY yöneticilerinin iş analizinin İKY fonksiyonu olmadığını söylemesi ve bizi yanlış soru soruyoruz diye uyarması bunun çok somut bir örneğidir.
- İnsan kaynakları planlamasını etkileyen kültürel faktörlere baktığımız zaman ise, yapılan mülakatlar çerçevesinde Azerbaycan'da İKY yöneticilerinin büyük bir belirsizlik içerisinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu birçok İKY yöneticisinin “yarın benim bile burada olup olmayacağım belli değil şeklindeki” beyanları tasdiklemektedir.
- Eleman bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarınızı kültürel faktörler nasıl etkilemektedir sorduğumuz zaman birçok İKY yöneticisinin isminin bile kullanılmamasının istemesi bu alandaki durumun bir göstergesidir. İKY yöneticilerinden biri müdürün o kadar tanıdığı var ki, bizim işçi aramamız için özel bir çaba gerekmemektedir. İş olsa da, olmasa da işe almak mecburiyetindeyiz şeklindeki ifadesi eleman bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarında sosyal ağların ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. İşletmenizde personel seçme nasıl gerçekleştiriliyor sorusuna ise büyük oranda yönetici müdür karar veriyor yanıtını vermiştir. Bu sonuç yapılan anket uygulamasındaki sonuçları da büyük oranda desteklemektedir.
- İKY yöneticilerine eğitim ve geliştirme faaliyetlerini etkileyen kültürel faktörler nelerdir sorduğumuz zaman eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde problemler yaşandığı birçok yönetici tarafından belirtilmiştir. Bir İKY yöneticisinin eğitime müdürler ve yakınları gider şeklindeki ifadesi, özellikle işletme dışı eğitimlerde eğitim ihtiyaçlarından daha çok üst kademeye yakınlığın önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İKY yöneticilerinin kariyer yönetimi uygulamalarını etkileyen kültürel faktörler hakkındaki düşüncelerini incelediğimiz zaman, kariyer konusunda uzun dönemli her hangi bir uygulamanın yapılamadığı düşüncesinin ağırlık

kazandığı görülmektedir. Bu da insan kaynakları planlama uygulamalarında olduğu gibi İKY yöneticilerinin belirsizlik içerisinde faaliyet gösterdikleri sonucunu bir daha ortaya çıkarmaktadır.

- Performans değerlendirme fonksiyonuna gelince bu fonksiyonun giderek daha çok işletme tarafından kullanıldığı yapılan anket uygulaması sonucu da ortaya çıkmıştır. Ama İKY yöneticileri ile yapılan mülakatlarda bu fonksiyonun ne amaçla yapıldığı ve sonuçlarının kullanması aşamasında problemler yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Büyük çoğunluk yönetici performans değerlemenin çalışanların yanıtlarının ortaya çıkarılması ve ücret ödemelerinde artış veya azalış yapmak amacıyla yapıldığını belirtmektedir. Halbuki performans değerlendirme sadece yapılan yanıtlıkların ortaya çıkarılması ile kalmamalı, işletmelerde performansın planlamasını, yürütülmesini ve değerlendirilmesini kapsayan bir performans yönetim sistemi kurulması gerekmektedir. Örgütsel performansla bireysel performanslar arasında çok sıkı bir bağ kurulmalıdır. İKY yöneticilerinden birisi “çalışanlarımızdan her ay birisini ayın personeli yapıyoruz ki arada kalan çalışanımız olmasın” şeklinde demesi Azerbaycan’daki işletmelerde performans değerlendirme uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiğini göstermektedir.
- Ücret yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesine etki eden kültürel faktörleri sorduğumuz zaman ücret ödemelerinde kişiye göre ücret ödenmesi İKY yöneticileri tarafından belirtilen en önemli problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu şekilde bir durumun olmasının diğer çalışanlarda büyük moral bozukluğu yarattığı birçok İKY yöneticisi tarafından itiraf edilmiştir. Bir İKY yöneticisinin sözleri bu durumu açıkça ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlarımızdan birisi nüfuslu bir adamın oğlu, ona kimse saat kaçta gel, kaçta git, bunu yap onu yap diyemiyor. Ama her ay ücretini düzenli olarak almaktadır.
- İşçi, işveren ilişkileri (çalışanların yönetime katılmaları, çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler vs.) ile ilgili kültürel faktörleri sorduğumuz zaman ise yöneticilerin büyük çoğunluğu bu faktörlerin uygulanması için daha zamana ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Yani şimdiki uygulamalar iyi düzeyde değildir.

İKY uygulamalarını etkileyen kültürel faktörlerden sonra ulusal bağlam çerçevesinde Azerbaycan’da İKY uygulamalarını etkileyen politik faktörler hakkında soru

sorulmuştur. Büyük çoğunluk İKY yöneticisi Azerbaycan'da var olan politik istikrarın tüm işletme uygulamaları gibi İKY uygulamalarını da olumlu yönde etkilediği yönde fikir beyan etmişlerdir.

Daha sonra ekonomik faktörlerin (ekonomik istikrar, genel ekonomik büyüme, piyasaların yapısı, enflasyon, teşvikler, krediler vs.) İKY uygulamalarını nasıl etkilediği sorulmuştur. Alınan yanıtlarda büyük çoğunluk İKY yöneticisi ekonomik gelişmelerin İKY uygulamaları üzerinde olumlu yönde etki yaptığını belirtmektedir. Bir İKY yöneticisinin ekonomik gelişme hakkındaki düşüncesi ise aşağıdaki gibidir:

“Ekonomik gelişme bizim İKY uygulamalarımızı olumlu yönde etkilemektedir”. Her geçen gün daha fazla işçi çalıştırmaktayız bu da İKY'ne olan ihtiyacı her geçen gün artırmaktadır.

İKY uygulamaları üzerinde etkili olan sosyal faktörler çerçevesinde iş kültürü, işe devam, işi benimseme, disiplin, sorumluluklarını yerine yetirme, iş arkadaşları ile ilişkiler, işin gerçekleştirilmesinde paranın ve maddi ödüllerin yeri sorulmuştur. Yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda Azerbaycan'da çalışanların iş kültürü ile ilgili olarak çalışanların; işi benimseme konusunda o kadar da istekli olmadıkları, bundan kaynaklanacak ki işe devamların da o kadar da iyi düzeyde olmadığı, izinlerin yüksek düzeyde olduğu, işe geç kalmaların ve disiplinsizliğin yüksek olduğu, sorumlulukların yerine yetirilmesinde o kadar da istekli olunmadığı, iş arkadaşları ile çok iyi ilişkilerin iyi düzeyde olduğu ve paranın ve maddi ödüllerin bir işin gerçekleştirilmesinde çok önemli olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır.

Ulusal bağlam hakkında yapılan değerlendirmelerden sonra son olarak ulusal İKY bağlamı hakkında İKY yöneticilerinin düşünceleri alınmıştır. Ulusal İKY bağlamı içerisinde Azerbaycan emek piyasasının özellikleri ve bu özelliklerin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi ve Azerbaycan'da sendikaların durumu ve işleyişi ve bunun İKY uygulamaları üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. İKY yöneticilerinden alınan cevaplar incelendiği zaman işletmelerin emek piyasası açısından çok büyük problemler yaşamadıkları görülmektedir. Yöneticiler verdikleri yanıtlarda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi bakımından çalışan bulmakta zorlanmadıklarını ama özel beceri (örn. bilgi işlemci) gerektiren işlere çalışan bulmakta zorlandıklarını belirtmektedirler.

Sendikaların durumu ve işleyişi ile ilgili yanıtlardan ise Azerbaycan'da büyük çoğunluk işletmelerde sendikaların olmadığı ve çalışanların her hangi bir sendikaya üye olmadıkları görülmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR A. (2007), **Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, <http://www.basbakanlik.gov.tr/docs/igb/AHMET/ACAR> (05.04.2010).
- AHMADOV F. (2010), **Azerbaycan'ın Rekabet Gücü: TOWS ve Elmas Modelli Bir Çözümleme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALDEMİR C., Ataol A. ve Gönül B. (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- ALİYEV M. ve H. Hemidov (2002), **İnsan Resurslarının İdare Edilmesi**, Nurlan Yayınevi, Bakü.
- AKTAN C., **İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Kariyer Yönetimi**, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/kariyer.htm> (25.03.10).
- ANDERSEN J., Cour, C. la, Svendsen, L.K., Kiel, O., Kamp M. ve Larsen, H.H. (1993), **Denmark**. In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.
- ANTONY P.W., Perrewe, P.L. ve M.K. Kacmar (1996), **Strategic Human Resource Management**. Dryden Press, U.S.A.
- ARKIN A. (1992a), **At Work in Powerhouse of Europe: Personnel Management in Germany**, Personnel Management, 24 (2), 32-35.
- ARKIN A. (1992b), **The Land of Social Welfare: Personnel Management in Denmark**, Personnel Management, 24 (3), 33-35.
- ARGON T. ve Altay E. (2004), **İnsan kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayını, No: 614, Ankara.
- ARAS N. O. (2010), **Azerbaycan Ekonomisi ve Dönüşüm Süreci**, <http://www.osmannuriaras.com/akademik-1.doc> (05. 04. 2011).
- AYCAN Z. (2001), **Human Resource Management in Turkey Current Issues and Future Challenges**, International Journal of Manpower, Vol. 22 No. 3, pp. 252–260.

- AYCAN Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., YU, K., Deller, J., STAHL, G. ve Khursid, A. (2000). **Impact of culture on human resource management practices: a ten-country comparison**, Applied Psychology: An International Review, Vol. 49 No. 1, pp. 192-220.
- AYKAÇ B. (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AYTAÇ S. **Kariyer Planlaması**, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/aytac/serpil.html> (11.04.10).
- BALL G. (1992), **The Spartan Profession: Personnel Management in Greece**, Personnel Management, 24 (9), 40-44.
- BARUTCUGİL İ. (2004); **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer yayınları, İstanbul.
- BAYAT B. (2003), **21. Yüzyıl Endüstri İlişkileri Sisteminin Yeni Yönelimi; İnsan Kaynakları Yönetimi (Tarihsel Gelişimi ve Modelleri)**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri-Seçme Yazılar, (Ed.) E.Tuncay Kaplan ve Bülent Bayat, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Ankara, ss. 151-199.
- BAYRAKTAROĞLU S. (2001), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU S. (2002), **Stratejik Olan ve Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BAYSAL A. C. (1992), **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Yay. NO:225, İstanbul.
- BAX H. E., **The Strategic Labor Allocation Process: a Model of Strategic HRM**, <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeA/2002/02A24/02A24.pdf> (10.08.2010).
- BEAMOUNT P. B. (1991), **The US Human Resource Management Literature: A Review**. In Salaman G. (ed.) **Human Resource Strategies**, Milton Keynes: The Open University.

- BEER M., S., Lawrance, P.R., Quinn D.M., ve R.E., Walton (1984), **Human Resource Management**, New York: The Free Press.
- BEGIN P. J. (1992), **Comparative Human Resource Management: a systems perspective**, The International Journal of Human Resource Management, 3:3, pp. 379-408.
- BEVERLY S. ve S. Springer, (1990) “**Human Resource Management in the U.S.**” **Human Resource Management: An International Comparison**, edited by Rudiger PİEPER, Berlin: Walter de Gruyter.
- BESSE D. (1992), **Finding a New Raison D’etre: Personnel Management in France**, Personnel Management, 24 (8), 40-43.
- BİLGİN L., Taşçı D., Kağnicioğlu D., Benligiray S. ve Z. Tonus (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1747, Eskişehir.
- BİNGÖL D. (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım Dağıtım, İstanbul.
- BOURNOIS F. (1993), **France**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.
- BOXALL F. P. (1992), **Strategic Human Resource Management: Beginning of a New Theoretical Sophistication?** , Human Resource Management Journal, 2: 69-70.
- BOXALL P. (1995), **Building The Theory of Comparative HRM**, **Human Resource Management Journal**, Vol 5, Issue 5, pp.5-17.
- BRABET J. (1993), **Repenser La Gestion des Ressources Humaines?**, **Gestion**, Economica, Paris.
- BRATTON J. ve J. Gold (1991), **Human Resource Management: Theory and Practice**, Macmillan Press LTD, London.
- BREWSTER C. ve F. Bournois, (1991), **Human Resource Management: A European Perspective**, Personnel Review, Vol.20, No. 6, pp.4-13.
- BREWSTER C. ve H.H. Larson (1991), **Behavior in Europe: Evidence from 10 Countries**, Int. Journal Behavior: 3(3):409-434.

- BREWSTER C. (1993) (a), **Developing a “European” Model of Human Resource Management**, *The International Journal of Human Resource Management*, 4:4, pp. 765-784.
- BREWSTER C. ve S. Tyson (1993) (b), **International Comparison in Behavior**, London: Pitman.
- BREWSTER C., Hegewisch, A. ve J.T. Lockhart (1993), (c), **The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.
- BREWSTER C. ve A. Hegemish, (1994), **Policy and Practice in European Human Resource Management**, The Price Waterhouse Survey, London.
- BREWSTER C. (1995), **Towards a European Model of Human Resource Management**, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, 1–21.
- BREWSTER C., Tregaskis O., Hegewisch A. ve L. Mayne (1996), **Comparative Human Resource Management: A Review and an Example**, *The Int. Journal of Human Resource Management*, 7:3.
- BREWSTER C., Mayrhofer, W., ve M. Morley (2004), **Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?** Elsevier Limited, Oxford, London.
- BREWSTER C. (2007), **Comparative HRM: European views and perspectives**, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:5, pp. 769- 787.
- BRUNSTAIN I. (1995), **Human Resource Management in Western Europe**, Walter de Gruyter, Berlin.
- BUDHWAR P. S. (1998), **Evaluating Levels of Strategic Integration and Development of HRM in the UK**, *Personnel Review*, Vol. 29, No.2, pp.141-161.
- BUDHWAR P. S. ve R. P. Sparrow (2002), **An Integrative Framework For Understanding Cross-National Human Resource Management Practices**, *Human Resource Management Review* 12, 377–403.

- BUDHWAR P. S. ve Y. Debrah (2001), **Rethinking Comparative and Cross-National Human Resource Management**, Int. J. of Human Resource Management 12:3.
- BUDHWAR P. S. ve Y. A. Debrah (2001), **Human Resource Management in Developing Countries**, Routledge, NY and Canada.
- BUDHWAR P. S. (2004), **Managing Human Resource Management in Asia-Pasific**, Routledge, NY and Canada.
- BUELENS M., De Clerq, J., Graeve B. D. ve K. Vanderheyden (1993), **Belgium**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.
- CAMUFFO A. ve Costa, G., (1993), **Strategic Human Resource Management- Italian Style**, Sloan Management Review, 34 (2), 59-67.
- CANMAN D. (2000), **İnsan kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CAN H., Akgün A. ve Ş. Kavuncubaşı (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAPLAN J. (1992), **It's the Climate That Counts: Personnel Management in Italy**, Personnel Management, 24 (4), 32-35.
- CEFERZADE İ. (2001), **“Esaslı İnkışaf İlleri”**, İqtisadiyyat, 18 Oktyabr-1 Noyabr.
- CERDIN J. ve J. PERETTI (2001), **Trends and Emerging Values in Human Resource Management in France**, International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 3, pp. 216-225.
- COOKE L. Fang (2005), **HRM, Work ve Employment in China**, Routledge, U.S.A. and Canada.
- COOPER J. ve G. Giacomello (1993), **Italy**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.

- CONRAD P. ve Pieper, R. (1990), **Human Resource Management in the Federal Republic of Germany**, In R. Pieper (ed.) Human Resource Management: An International comparison, Berlin: de Gruyter.
- COŞKUN R. (2009), **Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- CHILD J. (1994), **Management in China in the Age of Reform**, Cambridge: Cambridge University Press.
- CHILD J.D. (1981), **Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organization**. In: Cummings, Research in Organization Behavior 3. Greenwich, CT: JAI Publishers.
- CUNNINGHAM X. Li ve C. ROWLEY (2008), **The development of Chinese small and medium enterprises and human resource management: A review**, Asia Pacific Journal of Human Resources, 46(3).
- ÇAKIR E. A. (1999), **Human Resources Management in International Context: With Special Reference to the UK, Spain and Turkey**, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü.
- ÇAKIR E. A. (2001), **American and European Models of Human Resource Management: which one is more suitable for the Turkish case?** Marmara Journal of European Studies, Vol. 9, No. 1, pp. 155-175.
- ÇAKIR E. A. (2001), **Human Resource Management in International Context: With Special Reference to the UK, Spain and Turkey**, Unpublished PhD. Thesis, European Community Institute, Marmara University, Istanbul.
- ÇETİN C. (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, BETA Yay: No938, İstanbul.
- DANIŞMAN A. (2008), **Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi, Adana.
- DEBROUX P. (2003), **Human Resource Management in Japan: Changes and Uncertainties**, Asgate Publishing Company, England.

- DEMİRCİOĞLU M. (2003), **Sorularla Yeni İş Yasası**, İ.T.O Yayınları, İstanbul.
- DELERY E. J. ve H. D. DOTY (1996), **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions**, *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.
- DOMSCH E. M. ve T. Lidokhover (2007), **Human Resource Management in Russia**, Ashgate, England.
- DUNPHY D. (1987), **Convergence/Divergence: a Temporal Review of the Japanese Enterprise and its Management**, *Academy Management Review*, 11 (3): 445-459.
- EBERWEIN W. ve J. Tholen (1993), **Euro-manager or splendid isolation? An Anglo German Comparison**, Berlin: de Gruyter.
- ENGLAND G.W. ve R. Lee (1974), **The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the US, Japan, India and Australia**, *J. Appl Psychol*, 59 (4): 411-419.
- ERDOĞAN İ. (1990), **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN İ. (1990) (b), **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- ERTÜRK M. (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, Yayın No: 2381, İstanbul.
- EYYUBOV M. (2001), **“Bazar İktisadiyyatına Keçid ve Senaye Kompleksi”** Meşveret, No:7(43), Oktyabr .
- FERECOV R. (2005), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**, İktisat Üniversitesi Yayın Evi, Bakü.
- FERİK F. (2002), **İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci**,
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/makale/ik_gelisimsureci.asp (05.03.2011)
- FILELLA J. ve C. Soler (1993), **Spain**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.

- FINDIKÇI İ. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- FILELLA J., (1992), **Waiting to Join The Mainstream: Personnel Management in Spain**, Personnel Management, 24 (7), 28-31.
- FOMBRUN C. J., Tichy, N.M. ve M.A., Devanna (1984), **Strategic Human Resource Management**, New York: Wiley.
- GAUGLER E. ve Wiltz, S. (1993), **Germany**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.
- GENNARD J. ve G. Judge (2005), **Industrial Relations**, CIPD, London.
- GIARDINI A., Kabst R. ve M. Müller-Caman (2005), **HRM in German Business System: A Review**, Management Review, Vol. 16, Issue 1.
- GOODERMAN N.P., Nordhaug, O. ve K. Rindgal (1999), **Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms**, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 3, pp. 507-531.
- GÖK S. (2006), **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 1626, İstanbul.
- GROTE D. (2002), **The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide For Managers**, Amacom Boks, U.S.A.
- GUEST D. (1987), **Human Resource Management and Industrial Relations**, Journal of Management Studies 24:5.
- GUEST D. (1991), **Personnel Management: The End of Orthodoxy?** , British Journal of Industrial Relations, 29:2, 1007-80.
- GUEST D. (1997), **Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda**, International Journal of Human Resource Management, 8: 263-76.
- GUNNINGLE P., (1993), **Ireland**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.

- GÜNTER K. S. ve B. Ingmar (2006), **Handbook of Research in International Human Resource Management**, Edward Elgar Publishing Inc. Brewster Chris, **Comparing HRM polices and practices across geographical borders.**
- HANSEN F. (1999), **Currents in Compensation and Benefits Review**, Vol. 31, No. 3, pp. 6-14.
- HANNAWAY C. (1992), **Why Irish Firms Are Smiling: Personnel Management in Ireland**, **Personnel Management**, 24 (5), 38-41.
- HARRIS H., Brewster C. ve P. Sparrow (2003), **International Human Resource Management**, CIPD Publishing.
- HENDRY C. ve A. Petiggrew (1990), **Human resource management: an agenda fort the 1990's**, **The Inter. Journal of Human Resource Management**, Vol, 1 (1), 7-43.
- HESENOV R. (2001), **“Azerbaycanın İqtisadi İnkişaf Paradigması ve İqtisadi Tehlükesizlik Konsepsiyasının Seçimi”**, **Meşveret Büllteni**, No:7(43), Bakı.
- HILB M. ve S. Wittman, (1993), **Switzerland**. In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.
- HINTERHUBER H. H. ve M. Stumpf (1990), **Human Resource Management in Italy**, In R. Pieper (ed.) **Human Resource Management: An International Comparison**, Berlin: de Gruyter.
- HOOGENDOORN J. (1992), **New Priorities for Dutch HRM: Personnel Management in Holland**, **Personnel Management**, 24 (12), 42-46.
- HOOGENDOORN J., Van der Wal, T. H. ve Spitsbaard, T. W. (1993), **Holland**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.
- HOFSTEDE H. G. (1980; 1984), **Culture's Consequence: International Differences in Work Related Values**, Beverly Hills: Sage.

HOFSTEDE H. G. (1983), **The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories**, The Journal of International Studies, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 75-89.

HUANG T. (2001), **The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies**, Personnel Review, Vol. 30, No. 2, pp.132-151.

<http://www.hrmguide.net/hrm/chap1/ch1-links3.htm> (14.10.2009).

<http://www.5mworld.com> (08.04.2010)

<http://www.insanbul.net/kitap/icindekiler.htm>(11.04.2010).

<http://www.gencbilim.com> (11.04.2010).

<http://www.career.sabanciuniv.edu/?Menu/KariyerAtolyesi.html> (15.04.2010).

<http://www.ktu.edu.tr/kariyer.php> (16.04.2010).

<http://www.erpakademi.com>. (21.12.09)

<http://www.donusumkonagi.net>. (07.06.10)

<http://www.egitirim.gen.tr>. (09.12.09)

<http://www.ikyworld.com/iky/ikys.ppt> (17.11.2010).

<http://www.ikademi.com>. (20.01.2010).

<http://www.iyiodev.com/Odevincele.Asp?ID=2675&Konu> (23.02.2009).

<http://aofinsankaynaklariyonetimi.wordpress.com>. (11.04. 2010).

<http://www.sunakademi.com>. (20.01.2010).

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=491 (26.07.2010).

<http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeA/2002/02A24/02A24.pdf> (10.08.2010).

İSKENDER M. ve H. Kitapçı (2003), **Değişim, Dönüşüm ve Dünya Ekonomisine Entegrasyon Sürecinde Azerbaycan Ekonomisi**, Türk Dünyası İşletme Fakültesi Yayınları: 001, Bakı.

- İSTANBUL Universitei İşletme Fakültesi (2005), **Granfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması**, Türkiye Raporu, İstanbul.
- ISHIDA H. (1986), **Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad**, Human Resource Management, Vol. 25, No 1, pp. 103-120.
- IVO M. A. (2006), **Best perspectives to Human Resource Management**, African Center for community and development, Africa.
- IVANCEVICH J. M. ve W. F. Gluek (1983), **Foundations of Personnel/Human Resource Management**, Business Publications, Inc, Texas.
- JAKSON T. (2007), **International Human Resources Management: A Cross-Cultural Approach**, Sage Publications Ltd. London.
- KAYNAK T. (1996), **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KAYNAK T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A. C., Özçelik O., Dünder G. ve R. Uluhan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V. Yay. No:7, İstanbul.
- KLATT A.L., Murdick G. R. ve E. F. Schuster (1985), **Human Resourch Management**, Published By A Bell & Howell Company, London.
- KOCHAN T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Karen J., Jonathan L., David L., ve T. David (2003), **The Effects Of Diversity On Business Performance: Report Of The Diversity Research Network**, Human Resource Management, Vol. 42, No. 1, pp. 3-21.
- KONRAD M. A. ve D. Jonh (2001), **Human Resource Management Trends in The USA: Challenges in The Midst Of Prosperity**, International Journal of Manpower, Vol. 2, No. 3, pp. 269-278.
- KORDONSKY S. (1992), **Pressure Groups in the Social Structure of Reforming Society**, Communist Econ Transform, 4 (1):85-95.
- LANGE K. ve JONHSON, P. (1993), **Norway**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.

- LAURENT A. (1983), **The Cultural Diversity of Western Management Conception**, International Studies Management Organization, 13:75-96.
- LAWRENCE P. (1993), **Human Resource Management in Germany**, In S. Tyson, P. Lawrance, P. Poirson, L. Manzolini ve C. S. Vincente (eds), **Human Resource Management in Europe: Strategic Issues and Cases**, London: Kogan Page.
- LEGG K. (1989), **Human Resource Management: a Critical Analyses**, In J. Storey (ed.) New perspectives on Human Resource Management, London: Routledge.
- LENGNICK-HALL, C. ve Lengnick-Hall, M. (1988), **Strategic Human Resource Management: a Review of the Literature and a Proposed Typology**, Academy of Management Review, Vol. 13, pp.77-94.
- LINCOLN J R., Olson J. ve M. Hanada (1978), **Cultural Effects on Organizational Structures: The Case of Japanese in the United States**, American Social Review, 43: 819-847.
- LOOSEMORE M., Dainty A. ve H. Lingard (2003), **Human Resource Management in Construction Projects Strategic and Operational Approaches**, Spon Press, London.
- LUO Y. ve S. H. PARK (2001), **Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China**, Strategic Management Journal, 22 (2): 141-155.
- MANZOLINI L.,(1993), **Environmental Dynamics and the Organizational Innovation Process: Implications for Human Resource Management in Italy**, In S. Tyson, P. Lawrance, P. Poirson, L. Manzolini and C. S. Vincente (eds), **Human Resource Management in Europe: Strategic Issues and Cases**, London: Kogan Page.
- MENDES P., (1992), **A Product of the Countries History: Personnel Management in Portugal**, Personnel Management, 24 (6), 40-43.
- McGAUGHEY L. Sara ve Helen De Cieri (1999), **Reassessment of Convergence and Divergence Dynamics: Implications for International HRM**, The International Journal of Human Resource Management, 10:2, 235-250.

- MURRAY V.V., Jain C.H. ve J.R. Adams (1975), **A Framework for the Comparative Analysis of Personnel Administration**, The academy of management review 1, pp. 47-57.
- MULLER M. (1999), **Human Resource Management under Intuitional Constraints: The Case of Germany**, British Journal of Management, Vol. 10, pp.31-44.
- NOE A. R. (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, ÇETİN, Canan (Cev.), Beta Yayın Dağıtım A.Ş, Yayın No 938, İstanbul.
- NOON M. (1992), **Human Resource Management: A map, Model or Theory?, Reassessing Human Resource Management**, Edited By P. Blyton ve P. Turnbull, Sage Publications.
- NKOMO S. M. (1980), **Stage Three in Personnel Administration: Strategic Human Resource Management**, Personnel, 57: 189-202.
- OĞAN S. (1996), **Bağımsızlığının Onuncu Yılında Azerbaycan Ekonomisi ve Türkiye İle Ekonomik İlişkileri**, Türkiye-Azerbaycan Ekonomik İlişkilerinin Geliştirilmesi Konferansı, İAV-TİKA, (basılı tebliğ), Bakü.
- ORHAN K. (2010), **Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür?**, Ege Akademik Bakış, 10 (1), 271-301.
- ÖZAKMAN S. Y. (1995), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi**, Yönetim, İşletme ve İktisadi Enstitüsü Dergisi, İ.Ü.
- ÖZDEMİR Y. (2010), **Türkiyede İKY Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZGÜR E. (2007), **Japonya’da Ömür Boyu İstihdam**,
<http://www.stratejikboyut.com/yazi/japonyada-omur-boyu-istihdam> (27.07.2010).
- PAPALEXANDRIS N., (1991), **A Comparative Study of Human Resource Management in Selected Greek and Foreign-Owned Subsidiaries in Greece**, In C. Brewster ve S.

- Tyson (eds) **International Comparison in Human Resource Management**, London: Pitman.
- PFEFFER J. (1994), **Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force**, Boston: Harvard Business School Press.
- PIEPER R. (1990), **Human Resource Management: An International Comparison**, de Gruyter, Berlin.
- POIRSON P. (1993), **The Characteristics of Human Resource Management in France**, In S. Tyson, P. Lawrance, P. Poirson, L. Manzolini ve C. S. Vincente (eds), **Human Resource Management in Europe: Strategic Issues and Cases**, London: Kogan Page.
- POOLE M. (1986), **Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity**, Routledge, London.
- POOL M. (1990), **Human Resource Management in International Perspective**, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, Issue 1. Routledge, London.
- POOLE M. (1999), **Human Resource Management Critical Perspectives on Business and Management**, Routledge, London.
- PORTER G. ve J. W. TANSKY (1999), **Expatriate Success May Depend on a Learning Orientation: Considerations For Selection and Training**, *Human Resource Management*, 38 (1): 47-60.
- RODRIGUEZ J. (1991), **Spanish Customs**, *Personnel Management*, 23 (4), 23.
- ROWLEY C. (1998), **Human Resource Management in Asia Pacific Region: Convergence Questioned**, Frank Cass and Co. Ltd., London.
- ROJOT J. (1990), **Human Resource Management in France**, In R. Pieper (ed.) **Human Resource Management: An International comparison**, Berlin: de Gruyter.
- ROWLEY C. ve J. Benson (2002), **Convergence and Divergence in Asian Human Resource Management**, *California Management Review* vol: 44, no. 2.

- ROWLEY C., B. Jonh ve M. Warner (2004), **Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China, Japan and South Korea**, The International Journal of Human Resource Management, 15:4, 917-933.
- SABUNCUOĞLU Z. (1988), **Personel Yönetimi**, 5. baskı, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul.
- SADULLAH Ö., Uyargil C., Acar A. C., Özçelik O. A. ve D. Gönen (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul.
- SANTOS F. C. (2000), **Integration of HRM and Competitive Priorities of Manufacturing Strategy**, International Journal of Oprations & Production Management, Vol. 20, No.5, pp. 610-628.
- SALAMAN G., Storey, J. ve J. Billsberry (2005), **Strategic Human Resource Management: Theory and Practice**, The Open University-Sage Publications, U.S.A.
- SAKO M. (1997), **“Forces for Homogeneity and Diversity in Japanese Industrial System”**, **Japanese Labor and Management in Transition**, (Ed. Sako M. and H. Sato), Routledge, London.
- SELÇUK H. (2004), **Yeni Yüzyılda Azerbaycan’ın Sosyo-Ekonomik Yapısı**, Tasam Yayınları, İstanbul.
- SELÇUKLU H. (2005), **Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi**, <http://www.inisiyatif.net/document/22.asp>. (07.02.2009).
- SELS A. (1992), **The Rule of Pragmatism in a Diverse Culture: Personnel Management in Belgium**, Personnel management, 24 (11), 46-52.
- SCHOLZ C. ve H. Böhm (2008), **Human Resource Management in Europe; Imperative Analysis and Contextual Understanding**, Routledge, U.S.A. and Canada.
- SCHULER S. R. ve S. E. Jackson (1987), **Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices**, The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219.

- SINGH S. (2006), **Human Resource and Managerial Development**, Global Vision Publishing House, India.
- SIMON M. (2006), **Human Resource Management in Europe**, Druck und Binding, Germany.
- SIKULA A. F. ve J. F. Mckenna (1990). **Personel and Human Resource Management**. Robert E. Krieger Publishing Company, Florida.
- SHEEHAN C. (2005), **A Model for HRM Strategic Entegration**, Personnel Review, Vol. 34, No.2, pp.192-209.
- SKINNER J. R. (1976), **Technological Determinism: A Critique of Convergence Theory**, Cambridge University Press, Comparative Studies in Society and History, Vol. 18, No. 1, pp. 2-27.
- SÖDERSTRÖM M. (1993), **Personnel Management in Sweden: an HRM Role Struggling for Survival**, Personnel Management 25 (6), 28-33.
- SÖDERSTRÖM M. ve S. Syren (1993), **Sweden**, In C. Brewster, A. Hegewisch, J.T. Lockhart ve L. Holden (eds.) **The European Human Resource Management Guide**, London: Academic Press.
- SPARROW P. ve J. Hiltrop (1994), **European Human Resource Management in Transition**, Prentice Hall, London.
- SPARROW P., Schuler R. ve S. Jackson (1994), **“Convergence or Divergence: Human Resource Practice and Policies for Competitive Advantage Worldwide”**, Int Jour. Behavior (1):167-99.
- SPARROW R. P. (1995), **Towards a Dynamic and Comparative Model Of European Human Resource Management: An Extended Review**, The Int. Journal of Human Resource Management, 6:4, pp. 935-953.
- STAEHLE W. ve F. Schirmer (1992), **Lower-Level and Middle-Level Managers as The Recipients and Actors In Human Resource Management**, International Studies of Management and Organization, 22 (1), 67-89.

- STOREY J. (1992a), **Developments in The Management of Human Resources: An Analytical Review**, Oxford: Basil Blackwell.
- STOREY J. (1992b), **Developments in the Management of Human Recourses**, Management Research News, Vol. 11 Iss: 1/2, pp.27 – 27.
- STOREY J. (1995), **Human Resource Management: Still Marching On Or Marching Out?**, **Human Resource Management A Critical Text**, Edited By Jonh Storey , Routledge Publishing, London.
- SÜMER C., **İnsan Kaynakları Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme**, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/kariyerplanlama.htm>. (25.10.10).
- TANOVA C. ve H. Karadal (2004), **Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları arasındaki İlişki**, D.E.U.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, 123-136.
- TAYEB H. M. (2005), **International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective**, Oxford Press, U.S.A.
- TAŞ A. (2007), **Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TERPSTRA D. E. ve E. J. Rozell (1993), **The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance**, Personnel Psychology, Vol. 46, pp. 27-48.
- TICHY N.M., Fombrun, C.J. ve M. A. Devanna (1982), **Strategic Human Resource Management**, Sloan Management Review, 24:47-61.
- TOWERS B. (1992), **The Handbook of Human Resource Management**, Published by Blackwell Business, Oxford. London.
- TORTOP N., Aykaç B., Özer M. A. ve H. Yayman (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TYSON S. (1993), **Human Resource Management in the United Kingdom**, In S. Tyson, P. Lawrance, P. Poirson, L. Manzolini ve C. S. Vincente (eds), **Human Resource Management in Europe: Strategic Issues and Cases**, London: Kogan Page.

- UÇKAN B. ve D. Kağnıcıoğlu (2004), **Endüstri İlişkileri**, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1573, Eskişehir.
- UĞUR A. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- UZUN T. (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması**, http://www.isguc.org/arc_view.php. (25.03.10).
- VERMA A. (1995), **Employee Involvement in the Workplace**, Gunderson, M. ve A. Ponak, (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, New Haven, CT: JAI Press.
- VINCENTE C. S. (1993), **Human Resource Management in Spain: Strategic Issues, the Economic and Social Framework**, In S. Tyson, P. Lawrance, P. Poirson, L. Manzolini ve C. S. Vincente (eds), *Human Resource Management in Europe: Strategic Issues and Cases*, London: Kogan Page.
- YALÇIN S. (1991), **Personel Yönetimi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- YILDIZ B. (2002), **Personel Yönetiminden İnsan Sermayesi Yönetimine Geçiş**, www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_personel.asp (04.05.2011).
- WARNER M. (2003), **Culture and Management in Asia**, Routledge Curzon, London and New York.
- WARNER M. (2003), **China's HRM revisited: a step-wise path to convergence?**, *Asia Pacific Business Review*, 9:4, 15-31.
- WAGNER A. J. (1994), **Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence**, *Academy of Management Review*, 19: 312-330.
- WERNER S. (2007), **Managing Human Resources in North America**, Routledge, USA and Canada.
- WEVER S. K. (1995), **Human Resource Management and Organizational Strategies in German and US Owned Companies**, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, Issue 3, 606-625.

- WEBBER H. R. (1969), “**Convergence or Divergence?**”, Columbia Journal of World Business, 4 (3): 75–83.
- WRIGHT P.M., McMahan, G. C., McCormick, B. ve Sherman W. S. (1998), **Strategy, Core Competence and HR Involvement As Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance**, Human Resource Management, Vol. 37, No. 1, pp.17-29.
- YILDIZ G. ve Balaban Ö. (2006), **İş Değerleme ve Ücret Yönetimi**, Sakarya Kitap Evi, Sakarya.
- ZHU J. C. (2005), **Human Resource Management in China**, Routledge Curzon, U.S.A. and Canada.

EKLER:

EK 1. Azerbaycan'daki İşletmelerde İnsan Kaynakları Uygulamalarını Değerlendirme Anketi (Granet Ölçeği)

Sayın, İnsan Kaynakları Yöneticisi bu anket “Azerbaycan'daki İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarını Değerlendirmek” amacıyla yapılan doktora tez çalışmasının uygulama kısmı için hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar bu çalışmanın doğru sonuçlara ulaşması için çok önemlidir. **Katkılarınız için teşekkür ederiz.**

İŞLETME BİLGİLERİ:

1. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör:

- Gıda Bankacılık-finance Tekstil İnşaat İletişim Diğer

2. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı: 1-9 10-49 50-249 250-499 500+

3. İşletmenizin kaç senesinde kurulmuştur: 1990 öncesi 1990-2000 2000 ve sonrası

4. İşletmeniz kuruluş sermayesi aşağıdaki tanımlardan hangisine girer?

- Yerli sermaye Yabancı sermaye Diğer

5. İşletmeniz kamu kurumu mu, yoksa özel kurum mu?

- Kamu kurumu Özel kurum

6. İşletmeniz hizmet verdiği veya ürün sattığı piyasanın türü aşağıdakilerden hangisidir?

- Yerel Ulusal Uluslararası (komşu ülkeler) Dünya genelinde

KİŞİSEL BİLGİLER:

7. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

8. Yaşınız: 15-25 26-35 36-45 46 ve üzeri

9. Eğitim durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise Lisans Yüksek lisans Doktora

10. Üniversite mezunu iseniz mezun olduğunuz bölüm aşağıdakilerden hangisidir?

- İktisat-İşletme Mühendislik Fen-Edebiyat Eğitim Hukuk Diğer

11. Siz, İKY bölüm müdürü veya en üst düzey İKY yöneticisi misiniz?

- Evet Hayır

12. Cevabımız hayırsa lütfen unvanınızı belirtiniz:

- Personel uzmanı Genel müdür Müdür yardımcısı Diğer.....

13. Kaç senedir bu görevde çalışmaktasınız? _____ yıl Bir yıl değil

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI VE UYGULAMALARI:

14. İşletmenizde ayrı bir İK/Personel bölümü var mı? Evet Hayır
15. İşletmenizde ayrı bir İK/Personel bölümü yoksa lütfen personel işlerini hangi birimin gerçekleştirdiğini yazınız?
- Muhasebe Üretim Üst yönetim Pazarlama Diğer
16. İKY bolumu varsa, insan kaynakları/personel ile ilgilenen bölümün adı nedir?
- Personel Bölümü İnsan Kaynakları Bölümü Diğer (Lütfen adını belirtiniz):...
17. İnsan kaynakları/personelle ilgilenen bölümde kaç kişi çalışmaktadır?
- Hiç yok 1-4 5-9 10-14 15-üzeri
18. İşletmenizde İK'dan sorumlu yönetici aşağıdaki kaynakların hangisinden seçiliyor?
- İK bölümünden
 İşletmenizin İK uzmanlığı olmayan başka bölümünden
 İK uzmanlığı olan işletme dışı kaynaklardan
 İK uzmanlığı olmayan işletme dışı kaynaklardan
 Diğer kaynaklardan (lütfen belirtiniz) _____
19. Aşağıdaki İKY fonksiyonlarından hangisi işletmenizde uygulanmaktadır.

(Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)

5) İş analizi ve tasarımı	[]	6) Kariyer yönetimi	[]
6) İK planlama	[]	7) Ücret yönetimi	[]
7) İşe alma yerleştirme	[]	8) İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim	[]
8) Eğitim ve geliştirme	[]	9) Diğer (.....)	[]
5) Performans değerlendirme	[]		[]

ÖRGÜTSEL STRATEJİ-İKY STRATEJİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:

20. İşletmenizde İK'dan sorumlu yönetici işletmenin üst yönetim kurulunda veya onunla eşdeğer kurullarda yer alıyor mu? Evet Hayır
21. Eğer yer almıyorsa, yönetim kurulunda personelle ilgili konulardan kim sorumludur? Genel Müdür Müdür Yardımcısı Finans Müdürü İdari ve Mali İşler Müdürü Diğer
22. Aşağıdaki İKY alanlarının hangisinde işletmenizin politika ve stratejileri mevcuttur?

	<u>Evet,</u> <u>yazılı</u>	<u>Evet, yazılı</u> <u>olmayan</u>	<u>Yoktur</u>	<u>Bilgim</u> <u>yoktur</u>
A. İş analizi ve İK planlama	1	2	3	4
B. İşçi temini ve seçme	1	2	3	4
C. Eğitim ve geliştirme	1	2	3	4
D. Performans değerlendirme	1	2	3	4
E. Ücret ve ödemeler	1	2	3	4
F. İşçi, işveren ilişkileri ve	1	2	3	4

iletişim

23. İKY stratejilerinin oluşturulmasında İK sorumlu yöneticinin katılımı hangi düzeydedir?

- Başından itibaren katılım Danışman olarak
 Stratejilerin uygulanmasında katılım İK sorumlusuna danışılmamaktadır

24. Aşağıdaki İKY alanlarında politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluk kime aittir?

	<u>Yöneticilere</u>	<u>Yöneticilere</u> <u>(İK</u> <u>bölümüne</u> <u>danışarak)</u>	<u>İK</u> <u>bölümüne</u> <u>(yöneticiler</u> <u>le</u> <u>danışarak)</u>	<u>İK</u> <u>bölümü</u> <u>ne</u>
A. İş analizi ve İK planlaması	1	2	3	4
B. İşçi temini ve seçme	1	2	3	4
C. Eğitim ve geliştirme	1	2	3	4
D. Performans değerlendirme	1	2	3	4
E. Ücret ve ödemeler	1	2	3	4
F. İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim	1	2	3	4

25. Aşağıdaki İKY alanlarında politikaların belirlenmesinde son 3 yılda İKY yöneticilerinin rolü nasıl değişmiştir?

	<u>Artmıştır</u>	<u>Aynı</u>	<u>Azalmıştır</u>
A. İş analizi ve İK planlaması	1	2	3
B. İşçi temini ve seçme	1	2	3
C. Eğitim ve geliştirme	1	2	3
D. Performans değerlendirme	1	2	3
E. Ücret ve ödemeler	1	2	3
F. İşçi, işveren ilişkileri ve iletişim	1	2	3

İŞ ANALİZİ VE İK PLANLAMA UYGULAMALARI:

26. İşletmenizde dönemsel olarak iş analizi yapıyor mu?

- Evet Hayır Bilmiyorum

27. İşletmenizin her hangi bir bölümünde çalıştırılacak eleman sayısı ve özelliklerini nasıl belirliyorsunuz?

- Yöneticilerin tecrübelerine dayanarak talep ettiği işçi miktarına göre
 Üretilen ürün miktarına göre
 Bölüme ayrılan bütçeye göre
 İş analizi sonuçlarına göre

28. İşletmenizde yapılan iş analizi ile ilgili, aşağıdaki ifadelere ne oranda katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A. İşletmenizde her kesin görev, yetki ve sorumlulukları belirgin ve tanımlıdır	1	2	3	4	5
B. İşletmenizde bir işi gerçekleştirmek için çalışanın sahip olması gereken özellikler herkes tarafından bilinmektedir	1	2	3	4	5
C. İşletmemizde her kes bilgi ve becerilerime uygun yerde çalışmaktadır	1	2	3	4	5
D. İş analizi sonuçları eleman seçme uygulamalarına temel oluşturmaktadır	1	2	3	4	5

29. İşletmenizde dönemsel olarak İK planlaması yapılıyor mu? Evet Hayır Bilmiyorum

30. İşletmenizde insan kaynakları planlaması ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A. İşletmenizde tüm çalışanlar bir sonraki dönemde hangi görevde çalışacaklarını bilmektedir	1	2	3	4	5
B. İşletmenizde çalışan insan sayısı olması gereken (ideal) sayıdadır	1	2	3	4	5
C. İşletmenizde personel devir hızı yüksektir (bir yıl içinde işten ayrılanların toplam çalışanlara oranı)	1	2	3	4	5
D. İşletmenizde insan kaynakları planları işletme planları ile bütünleştirilmiştir	1	2	3	4	5

ELEMAN TEMİNİ VE SEÇME UYGULAMALARI:

31. Hangi özelliklere sahip elemanların temin edilmesinde zorluk yaşıyorsunuz?

Eğitimli Genç Tecrübeli Disiplinli Diğer

32. İşletmenizde aşağıdaki boşalan pozisyonların doldurulmasında hangi kaynaklara üstünlük verilmektedir?

İşletme içi kaynaklara **İşletme dışı kaynaklara**

A. Yönetici 1 2

B. Orta kademe çalışan 1 2

C. Alt kademe çalışan

1

2

33. İşletme dışı kaynaklardan aşağıdaki kategorilerdeki elemanları temin ederken hangi yöntemlere üstünlük veriyorsunuz?

	<u>Üst kademe yönetici</u>	<u>Orta kademe çalışan</u>	<u>Alt kademe çalışan</u>
A. Ulusal gazetelerde ilan vererek	1	2	3
B. İnternet ilanları aracılığı ile	1	2	3
C. Üniversitelerden	1	2	3
D. Sosyal ağlar (dost, akraba) aracılığı ile	1	2	3

34. Çalışanların seçilme sürecinde işletmenizde hangi yöntemlerinden yararlanılmaktadır?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A. İşletmenizde tüm çalışanlar sınavla seçilerek işe alınmaktadır	1	2	3	4	5
B. İşletmenizde tüm çalışanlar yapılan mülakatlarla seçilerek işe alınmaktadır	1	2	3	4	5
C. İşletmenizde çalışanların seçimi genel müdür tarafından yapılmaktadır	1	2	3	4	5
D. İşletmenizde çalışanların seçimi bir komisyon (İK müdürü, bölüm müdürü vs.) tarafından yapılmaktadır	1	2	3	4	5
E. Çalışanlar işe yerleştirildikten sonra uyum (oryantasyon) eğitimine tabii tutulmaktadır	1	2	3	4	5

İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME:

35. İşletmenizde 2010 yılında, aşağıdaki kategorilerdeki çalışanlar kişi başına ortalama kaç gün eğitim aldılar?

Bilmiyorum

A. Yöneticiler _____ gün

B. Orta kademe çalışanlar _____ gün

C. Alt kademe çalışanlar _____ gün

36. İşletmenizde çalışanların eğitim ihtiyaçları sistematik olarak değerlendiriliyor mu? Evet Hayır Bilmiyorum

37. İşletmenizde eğitim ve geliştirme uygulamaları ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmenizde eğitim ihtiyaçları profesyonel eğitimciler tarafından belirlenmektedir	1	2	3	4	5
İşletmenizde çalışanların eğitim ihtiyaçları yöneticileri tarafından belirlenmektedir	1	2	3	4	5
İşletmenizde düzenli olarak sınıf eğitimleri yapılmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmenizde daha çok yönetici gözetiminde iş başı eğitimler yapılmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmenizde eğitim ihtiyaçları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak belirlenmektedir	1	2	3	4	5
İşletmenizde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde çalışanlardan gelen teklifler dikkate alınmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmenizde iş dışı eğitim yöntemleri (konferans, seminer) daha çok tercih edilmektedir	1	2	3	4	5
İşletmenizde eğitimler profesyonel eğitimciler tarafından verilmektedir	1	2	3	4	5
İşletmenizde bilgisayar destekli (internet üzerinden) eğitimlere öncelik verilmektedir	1	2	3	4	5
İşletmeniz personelin bilgi ve becerilerindeki eksiklikleri gidermek için eğitime ihtiyaç duyar	1	2	3	4	5
İşletmeniz değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için eğitime ihtiyaç duyar	1	2	3	4	5
İşletmeniz mevzuat gereği eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duyar	1	2	3	4	5
İşletmenizde dönemsel olarak eğitimin değerlendirilmesi yapılmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmenizde eğitimin değerlendirilmesi eğitim öncesi ve sonrası testler şeklinde gerçekleştirilmektedir	1	2	3	4	5
Eğitimin değerlendirilmesi eğitim sonunda performans artışı ile ölçülmektedir	1	2	3	4	5

KARİYER YÖNETİMİ:

38. İşletmenizde kariyer yönetim sistemi var mı? Evet Hayır Bilmiyorum

39. İşletmenizde kariyer yönetimi ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A. İşletmenizde kariyerde yükselme kriterleri her kes tarafından bilinmektedir	1	2	3	4	5
B. İşletmemizde çalışanların kariyer planları ile ilgili önerileri dikkate alınmaktadır	1	2	3	4	5
C. Kariyer konusunda desteklenmek kuruma olan bağlılığınızı artırmaktadır	1	2	3	4	5
D. İşletmemizde kariyerde yükselme çalışanın işte gösterdiği performansına göre gerçekleşmektedir	1	2	3	4	5
E. İşletmemizde kariyerde yükselme çalışanın sahip olduğu tecrübeye göre gerçekleşmektedir	1	2	3	4	5
F. İşletmemizde kariyerde yükselmek için üst yönetime yakınlık çok önemlidir	1	2	3	4	5

PERFORMANS DEĞERLEME:

40. İşletmenizde çalışanların performansını dönemsel olarak değerlendiren performans değerlendirme sistemi var mı? Evet Hayır Bilmiyorum

41. İşletmenizde örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların performansının ne olması gerektiği kendilerine bildirilmiş mi?
 Evet Hayır Bilmiyorum

42. Sizce işletmenizde performans değerlendirme ne amaçla yapılmaktadır? Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A. Çalışanların bilgi ve becerilerdeki eksiklerini belirlemek için	1	2	3	4	5
B. Kariyerde yükselmeye temel teşkil etmek amacıyla	1	2	3	4	5
C. Ücret artışlarına temel teşkil etmek amacıyla	1	2	3	4	5
D. Bireysel performans-örgütsel performans ilişkisi kurmak amacıyla	1	2	3	4	5

43. İşletmenizde aşağıdaki performans değerlendirme yöntemlerinden hangileri ne sıklıkta kullanılmaktadır?

Her zaman

Sık sık

Bazen

Hiçbir zaman

Performans değerleme formları	1	2	3	4
Kıyaslama yöntemi	1	2	3	4
Kritik olay yöntemi (gözlem)	1	2	3	4
Yöneticilerden alınan performans görüşleri	1	2	3	4
360 ⁰ performans değerleme yöntemi	1	2	3	4
Takım bazlı performans değerleme	1	2	3	4
Diğer	1	2	3	4

44. İşletmenizde performans değerleme sonuçları hangi alanlarda kullanılmaktadır?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A. Performans değerlendirme sonuçları ücret yönetiminde önemli rol oynamaktadır	1	2	3	4	5
B. Performans değerlendirme sonuçları kariyer yönetiminde önemli rol oynamaktadır	1	2	3	4	5

ÜCRET YÖNETİMİ:

45. İşletmenizde çalışanların ücretlerini neye göre belirliyorsunuz?

- Piyasadaki ücret düzeyine göre İş yerinde geçirdiği zamana göre
 İşte gösterdiği performansa göre Ürettiği ürün miktarına göre

46. Sizce uyguladığınız ücret sistemi işletmeniz için en etkin ücret sistemi midir?

Evet Hayır

47. İşletmeniz ücret sistemi ile ilgili aşığıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A. İşletmenizde kişiye göre değil işe göre ücret ödenmektedir	1	2	3	4	5
B. Ücret işletmeye nitelikli işgücünü çekme aracıdır	1	2	3	4	5
C. Ücret işçilerin en önemli motivasyon kaynağıdır	1	2	3	4	5
D. Etkin ücret sistemi çalışanların yüksek performans göstermesine temel oluşturmaktadır	1	2	3	4	5
E. İşletmenizde ücretler iş değerleme sonuçlarına göre ödenmektedir	1	2	3	4	5
F. İşletmemizde yüksek performans gösteren çalışanlara daha çok ücret ödeniyor	1	2	3	4	5
G. İşletmemizde ana ücretle beraber zaman zaman ek ücretler de ödeniyor	1	2	3	4	5

İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM:

48. Çalışanların yönetim sürecine katılımını sağlamak için işletmenizde hangi uygulamalar yapılmaktadır?

- Kararlar çalışanlar veya temsilcileriyle toplanılarak alınır
- Çalışanlara toplantılarda söz hakkı veriliyor ve toplantılarda alınan kararlara uyuluyor
- İşletmemizde çalışanlar için öneri ve şikâyet kutusu vardır
- Öneri getiren çalışanlar takdir ediliyor ve ödüllendiriliyor
- İşletmemizde çalışanların yönetime katılımı için herhangi bir uygulama yoktur
- Diğer

49. İşletmenizde düzenli olarak “Personel Memnuniyet” anketi yapılıyor mu?

- Evet Hayır

50. Aşağıdaki çalışan gruplarının hangilerinden işletme stratejilerinin belirlenmesinde resmi olarak bilgi alınıyor?

	<u>Stratejilerin belirlenmesinde</u>
A. Yöneticilerden	1
B. Orta kademe çalışanlardan	1
C. Alt kademe çalışanlardan	1

51. Çalışanlarınızın yüzde kaçını sendika üyesidir?

- İşletmemizde sendika yoktur
 1-10% 11-25% 26-50% 51-75% 76-100%

52. İşletmenizde yöneticiler çalışanlarla iletişimde hangi yöntemleri kullanmaktadırlar?

- Çalışanlarla direkt sözlü Çalışanlarla direkt yazılı
 Sendikalar aracılığı ile Bilgisayar/elektron posta sistemi
 Grup görüşmeleri

53. İşletmenizde çalışanlar yöneticileri ile iletişimde hangi yöntemleri kullanmaktadırlar?

- Direkt üst yönetimle görüşebiliyorlar
 Kendi üstleri ile görüşüyorlar
 Sendikalar/işçi komiteleri aracılığı ile iletişim kuruyorlar
 Grup görüşmelerinde isteklerini dile getiriyorlar

EK 2: Yarı Yapılandırılmış (Semi-Structured) Mülakat Formu

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Yaşınız: 15-25 26-35 36-45 46 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise Lisans Yüksek lis Doktora
4. Üniversite mezunu iseniz mezun olduğunuz bölüm aşağıdakilerden hangisidir?
 İktisat-İşletme Mühendisli Fen-Edebiyat Eğitim Hukuk Diğer
5. Siz, İKY bölüm müdürü veya en üst düzey İKY yöneticisi misiniz?
 Evet Hayır
6. Cevabınız hayırsa lütfen unvanınızı belirtiniz:
 Personel uzmanı Genel müdür Müdür yardımcısı Diğer.....
7. Kaç senedir bu görevde çalışmaktasınız? _____ yıl Bir yıl değil

ULUSLARARASI BAĞLAM

1. İKY uygulamalarınızın gerçekleştirilmesinde hangi ülkelerin İKY uygulamalarını örnek alıyorsunuz?
2. İKY faaliyetlerinizi gerçekleştirirken her hangi bir ülkenin danışmanlık firmalarından danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?

ULUSAL BAĞLAM

3. Sizce İKY uygulamalarınızı (iş analizi, İKP, eleman bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve işçi, işveren ilişkileri) etkileyen **kültürel faktörler** nelerdir ve bu faktörler İKY uygulamalarınızı nasıl etkilemektedir?
4. Sizce İKY uygulamalarınızı (iş analizi, İKP, eleman bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve işçi, işveren ilişkileri) etkileyen **politik faktörler** nelerdir ve bu faktörler İKY uygulamalarınızı nasıl etkilemektedir?
5. Sizce İKY uygulamalarınızı (iş analizi, İKP, eleman bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve işçi, işveren ilişkileri) etkileyen **ekonomik faktörler** (ekonomik istikrar, genel ekonomik büyüme, piyasaların yapısı, enflasyon, teşvikler, krediler vs.) nelerdir ve bu faktörler İKY uygulamalarınızı nasıl etkilemektedir?

6. Sizce İKY uygulamalarınızı (iş analizi, İKP, eleman bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve işçi, işveren ilişkileri) etkileyen *sosyal faktörler* (iş kültürü, işe devam, işi benimseme, disiplin, sorumluluklarını yerine yetirme, iş arkadaşları ile ilişkiler, işin gerçekleştirilmesinde paranın ve maddi ödüllerin yeri) nelerdir ve bu faktörler İKY uygulamalarınızı nasıl etkilemektedir?

ULUSAL İKY BAĞLAMI

7. Azerbaycan emek piyasasının özellikleri; yaş, cinsiyet, beceri düzeyi, çalışma çağı nüfus vs. sizin İKY uygulamalarınızı nasıl etkiliyor?
8. Sendikaların durumu ve işleyişi? Çalışanlarımız her hangi bir sendikanın üyesi midir? Sendikalar sizin İKY politika ve uygulamalarınızın belirlenmesinde ne kadar etki yapar?

ÖZGEÇMİŞ

Rakif KASIMOV 11.08.1983 yılında Bakü'de doğdu. İlk, orta eğitimini Bakü'de Binegedi rayonu 246 sayılı mektep-lisede tamamladı. 2000 yılında kazandığı Azerbaycan Dövlət İktisat Üniversitesi Türk Dünyası İşletme Fakültesinden 2004 yılında mezun oldu. Aynı yıl Niğde Üniversitesinde yüksek lisans eğitimine başladı. 2006 yılında "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'daki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama" adlı tez çalışmasıyla yüksek lisansını tamamladı. Aynı yılda Sakarya Üniversitesinde Doktora eğitimi almağa hak kazanmıştır.