

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI  
VE  
MALATYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE  
FAALİYET GÖSTEREN KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**

**Mustafa GENÇ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü  
Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İŞLETME ANABİLİM DALI  
İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.**

**MALATYA  
2006**

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ .....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TEORİK ÇERÇEVE

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amaçları .....	8
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşlevleri.....	10
1.2. PERSONEL YÖNETİMİ - İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	12
1.2.1. Personel Yönetiminin İlgili Alanları.....	13
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlgili Alanları.....	14
1.2.3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Fark .....	16
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ .....	20
1.3.1. Yeterlik İlkesi .....	20
1.3.2. Kariyer İlkesi.....	20
1.3.3. İnsancıl Davranış İlkesi.....	23
1.3.4. Eşitlik İlkesi.....	24
1.3.5. Güvence İlkesi .....	24
1.3.6. Açıklık İlkesi .....	24
1.4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	25
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi .....	25
1.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı .....	27
1.4.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler .....	28
1.4.3.1. Dışsal Faktörler .....	28
1.4.3.1.1. Çevresel Belirsizlik.....	28
1.4.3.1.2. Rekabet Koşulları .....	29
1.4.3.1.3. Teknoloji .....	29
1.4.3.1.4. Yasal Düzenlemeler .....	29

1.4.3.2. İçsel Faktörler .....	29
1.4.3.2.1. Örgüt Stratejisi.....	29
1.4.3.2.2. Coğrafik Farklılaşma.....	30
1.4.3.2.3. Mevcut İşgücünün Özellikleri .....	30
1.4.3.2.4. Bilgi Sisteminin Kalitesi .....	30
1.4.4. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri.....	31
1.4.4.1. Organizasyon Şeması ve İş Tanımları.....	31
1.4.4.2. İşgücü Genel Envanteri .....	31
1.4.4.3. İşgücü Beceri Envanteri.....	32
1.4.4.4. Personel Devir Oranı .....	32
1.4.4.5. Devamsızlık Oranı.....	33
1.4.4.6. Yeniden Yerleştirme Şemaları .....	34
1.4.5. Personel İhtiyacı Çeşitleri .....	34
1.4.5.1. Gerçek Personel İhtiyacı.....	34
1.4.5.2. Yedek Personel İhtiyacı.....	35
1.4.5.3. Ek Personel İhtiyacı.....	35
1.4.5.4. Yeni Personel İhtiyacı .....	35
1.5. İŞ ANALİZİ VE İŞ TANIMLARI .....	35
1.5.1. İş Analizi ve İş Analizinin Amaçları.....	35
1.5.2. İş Tanımı ve İçeriği .....	37
1.5.3. İş Gerekleri .....	38
1.5.4. İş Etüdü .....	38
1.6. İŞGÖREN BULMA.....	39
1.6.1. İç Kaynaklar .....	41
1.6.1.1. Yükselme .....	42
1.6.1.2. İç Transferler.....	43
1.6.2. Dış Kaynaklar .....	44
1.6.2.1. Duyurular.....	45
1.6.2.2. Doğrudan Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme.....	45
1.6.2.3. Aracılarla Başvuru.....	45
1.6.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumu .....	46
1.6.2.5. Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları.....	46
1.6.2.6. Eğitim Kuruluşları.....	46
1.6.2.7. Sakat ve Eski Hükümlüler .....	46

1.6.2.8. İşgören Kiralama.....	46
1.6.2.9. İnternet.....	47
1.6.2.10. Diğer Kaynaklar .....	47
1.7. PERFORMANS DEĞERLEME .....	49
1.7.1. Performans Değerlemenin Tanımı.....	50
1.7.2. Performans Değerlemenin Amaçları ve Kullanım Alanları .....	51
1.7.3. Performans Değerleme Süreci .....	52
1.7.3.1. Kriterlerin Belirlenmesi .....	53
1.7.3.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi .....	54
1.7.3.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi .....	55
1.7.3.4. Değerlemecilerin Eğitimi.....	55
1.7.3.5. Yönetici ve İşgörelere Bilgi Verilmesi.....	55
1.7.3.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri.....	55
1.7.3.6.1. Yöneticilerce Değerleme.....	55
1.7.3.6.2. Özdeğerleme.....	56
1.7.3.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme .....	56
1.7.3.6.4. Astlarca Değerleme.....	56
1.7.3.6.5. Bilgisayarlar Aracılığıyla Değerleme .....	58
1.7.3.6.6. Müşteriler Tarafından Değerleme.....	58
1.7.3.6.7. 360 Derece Değerleme Sistemi .....	58
1.7.3.6.8. Değerlemede Açık Görüşme .....	59
1.8. İŞGÖREN EĞİTİMİ.....	60
1.8.1. Eğitimin Tanımı ve Önemi.....	60
1.8.2. Eğitimin Amaçları.....	61
1.8.2.1. Ekonomik Amaçlar .....	62
1.8.2.2. Sosyal Amaçlar .....	62
1.8.3. Personel Eğitiminin ve Gelişiminin Sağlayacağı Yararlar.....	63
1.8.4. Eğitimde İzlenen İlkeler .....	63
1.8.4.1. Motivasyon .....	64
1.8.4.2. Eğitim Sırasında Ara Değerlendirmeler .....	64
1.8.4.3. Pratik Çalışma.....	64
1.8.4.4. İş Tümü Olarak veya Parçalar Halinde Öğretmek .....	65
1.8.4.5. Kişisel Farklılıklar.....	65
1.8.5. Eğitimin Planlanması .....	65

## İKİNCİ BÖLÜM

### UYGULAMA

2.1. Alanın Tanıtımı .....	67
2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	67
2.3. Araştırmanın Kapsamı .....	68
2.4. Bilgi Toplama Yöntemleri .....	69
2.5. Bulguların Analiz Edilmesi ve Yorumlanması .....	69
2.6. Anket Bulguları ve Analizleri .....	70
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	90
KAYNAKÇA.....	97
EK.1. ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....	105

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Gelişimi.....	16
<b>Tablo 1.2.</b> Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar .....	19
<b>Tablo 2.1.</b> Departman Sorumlularının Ünvanı.....	70
<b>Tablo 2.2.</b> Departman Sorumlularının Yaşı .....	70
<b>Tablo 2.3.</b> Cinsiyet.....	71
<b>Tablo 2.4.</b> Departman Sorumlularının Eğitim Durumu .....	71
<b>Tablo 2.5.</b> İşletmelerin Faaliyet Yılları.....	72
<b>Tablo 2.6.</b> İşletmelerin Çalışan Sayısı .....	72
<b>Tablo 2.7.</b> İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Konularını Yürüten Departmanlar ve Dağılımları .....	73
<b>Tablo 2.8.</b> Departmanın Faaliyet Yılı .....	73
<b>Tablo 2.9.</b> Departman Çalışan Sayısı.....	74
<b>Tablo 2.10.</b> Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Planlaması.....	74
<b>Tablo 2.11.</b> Geleceğe Yönelik Planlamada İnsan Kaynakları Departmanın Fonksiyonu.....	75
<b>Tablo 2.12.</b> İşletme Faaliyetlerine Katılmada İnsan Kaynakları Yöneticisinin Katılım Düzeyi.....	75
<b>Tablo 2.13.</b> Gelecek Yıl Personel Sayısındaki Değişme .....	76
<b>Tablo 2.14.</b> Rekabet Üstünlüğü Sağlamada En Önemli Faktör .....	76
<b>Tablo 2.15.</b> Sosyal Tesisler ve İmkanlar.....	77
<b>Tablo 2.16.</b> İşletme Kararlarına Katılmada Çalışanların Fikirleri.....	78
<b>Tablo 2.17.</b> Çalışan Fikirlerinin Alınmasında Kullanılan Araçlar ve Dağılımları.....	78
<b>Tablo 2.18.</b> Çalışanın İşletme İçin Anlamı .....	79
<b>Tablo 2.19.</b> Çalışanların Yatırım – Maliyet Unsuru Olarak Ayrımı ve Dağılımı .....	79
<b>Tablo 2.20.</b> Personel Devir Oranı .....	80
<b>Tablo 2.21.</b> İşe Almada Çalışanın Tecrübe ve Potansiyeli .....	80
<b>Tablo 2.22.</b> İşten Ayrılma Anketi.....	81
<b>Tablo 2.23.</b> Çalışanların İşletmede Kalmalarının En Önemli Nedeni .....	81
<b>Tablo 2.24.</b> Performans Değerleme .....	82
<b>Tablo 2.25.</b> Performans Değerleme Uygulaması .....	82
<b>Tablo 2.26.</b> İş Analizi .....	83
<b>Tablo 2.27.</b> Oryantasyon Programı.....	83
<b>Tablo 2.28.</b> Oryantasyon Programı Uygulama Süresi ve Dağılımı.....	84

<b>Tablo 2.29.</b> Personel Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi ve Dağılımı .....	84
<b>Tablo 2.30.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Süreli Yayın, Kitap Takibi Yapan Sorumlular ve Dağılımları .....	85
<b>Tablo 2.31.</b> Departman Sorumlularının Eğitim Durumu ile Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki .....	85
<b>Tablo 2.32.</b> Departman Sorumlularının Eğitim Durumu ile Performans Değerleme Uygulaması Arasındaki İlişki .....	86
<b>Tablo 2.33.</b> Departman Sorumlularının Eğitim Durumu ile İşletme Kararlarında Katılmada Çalışanların Fikirleri Arasındaki İlişki.....	87
<b>Tablo 2.34.</b> Departman Sorumlularının Eğitim Durumu ile Çalışanların İşletme İçin Anlamı Arasındaki İlişki.....	87
<b>Tablo 2.35.</b> Departman Sorumlularının Ünvanı ile Geleceğe Yönelik Planlamada İnsan Kaynakları Departmanının Fonksiyonu Arasındaki İlişki.....	88
<b>Tablo 2.36.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Konuları Yürüten Departmanlar ile Personel Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki.....	89
<b>Tablo 2.37.</b> İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı ile İK Departmanı Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki.....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Misyonu .....	7
Şekil 1.2. Personel Yönetiminin Kapsamı.....	14
Şekil 1.3. İşgücü Gereksinmesi.....	39
Şekil 1.4. Aday Araştırma ve Bulma Süreci.....	48
Şekil 1.5. Performans Değerleme Süreci.....	53



## GİRİŞ

Rekabetin giderek arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik icatların çok hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında, her alanda kesintisiz olarak sürmekte olan değişim organizasyonlarda da değişimi zorunlu hale getirmiştir. Meydana gelen her türlü değişime ve gelişime karşı, hala önemini koruyan en önemli unsurlardan biri olan insan kaynağından en yüksek seviyede performans ve verim elde edebilmek için yapılan çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen veriler birtakım gerçekleri göz önüne sermektedir. Teknolojinin gelişmesi işletmeleri daha az sayıda insan kaynağı istihdam etmeye yöneltmiş, küreselleşmenin hızla yayılması ise istihdam edilen insan kaynağının kalifiye olanlardan seçilmesini gerekli kılmıştır. Bu sebeple, yukarıda bahsedilen gelişme ve değişimlere paralel olarak insan kaynağını odak alan ve insan kaynağının gelişmesi için çaba sarfeden İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır.

Rekabet mücadelesini kazanma yollarından en önemlisi haline gelen insan kaynağı, kendisini fazlasıyla göstermekte ve organizasyonun vazgeçemeyeceği bir kaynak haline gelmektedir. İnsan kaynağının en etkin ve verimli kullanılması da bu gelişmelerle birlikte ortaya çıkmakta ve yeni arayışlar devam etmektedir. Ülkemizde ve diğer ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi yeni bir vizyonla ele alınmaktadır. Klasik Personel Yönetimi yerini İnsan Kaynakları Yönetimine bırakmakta, verimliliğe ve etkinliğe bu şekilde çareler aranmaktadır. Bunun en büyük nedeni insan kaynaklarının rekabette ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasıdır.

İnsan kaynaklarına diğer üretim faktörleri arasında ayrıcalıklı yer veren başarı odaklı firmalar, mevcut entellektüel sermayesini enerjiye dönüştürmüşlerdir. Bu işletmeler gelişmeyi paranın değil insanın yarattığını bilen kuruluşlardır. Bu gerçeği kavrayamamış işletmeler mevcut potansiyellerinin farkında olmamakla birlikte, bu potansiyellerinin çok az bir kısmını kullanmışlardır. Görülüyor ki başarı, insan kaynaklarından ve insan kaynaklarının bilinçli yönetilmesinden kaynaklanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının önemini ve kaçınılmaz gerekliliğini ortaya koymak için yapılan bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimiyle ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde uygulanan anket sonuçlarından hareketle İnsan Kaynakları Yönetiminin işletmelerce uygulanma boyutu değerlendirilmiş, bu değerlendirmelerin vasıtasıyla çeşitli sonuçlar ortaya konmuş ve birtakım önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEORİK ÇERÇEVE

#### 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

##### 1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Küreselleşmenin çok büyük bir ivme kazandığı günümüz dünyasında toplumlar küresel rekabet, işsizlik, sosyal sorumluluk, iş ahlakı, işgücü yapısındaki değişimler, nüfus artışları ve benzer sorunlarla sürekli olarak karşılaşmaktadır. Bu sorunlarla başarıyla mücadele edebilmek ve çözebilmek için daha iyi çalışan örgütlere ihtiyaç vardır.

İşletme organizasyonları, eldeki kıt kaynakların(para, makine, insan, bilgi vs.) en etkin ve verimli şekilde kullanılmasıyla iyileştirilebilir. Başka bir ifadeyle; işletmeler, üretim miktarı(çıktı) ile üretim için yapılan harcamalar(girdi) arasındaki nispeti yükselterek iyileşme yoluna gidebilirler. İşletmelerin ellerindeki en önemli kaynak insan kaynağıdır(Dunn, Stephens,1972:11). Örgütler eğitilmiş ve nitelikli işgörelere sahip olmak zorundadır. Bu insan gücü hem örgütsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde hem de gerekli yönetsel becerilerin sağlanmasında gereklidir(Can,2002:53). Teknoloji, makine vb. faktörler birer rekabet unsuru olarak kendini göstermekte fakat günümüzde en önemli rekabet faktörü işletmenin elinde bulundurduğu insan kaynağı olmaktadır(TÜSİAD,1990:33). Ayrıca günümüzde fark ve farklılık yaratmak zorunda olan işletmeler bunu ancak insan faktörüyle başarabilmektedir. Çünkü işletmeye girdi olarak giren diğer tüm üretim faktörlerini insan yönetmektedir. Bu noktada İKY(İnsan Kaynakları Yönetimi) daha iyi ve daha etkin yollar bulmak yoluyla doğrudan verimlilik oranını yükseltir; çalışanların iş yaşam kalitesini iyileştirerek dolaylı olarak yine verimlilik artışına katkıda bulunur(Özgen,Öztürk,Yalçın,2005:5). Günümüzde firmalar çetin rekabet şartlarında ve globalleşen dünya piyasalarında ancak şu üç önemli konuyu çözdüklerinde başarılı olabilirler. Birincisi, işletme için en uygun, en iyi elemanı seçmek, ikincisi seçilen elemanı uygun yerde çalıştırmak, üçüncüsü de ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirmektir(Özalp, 1986:309).

İKY'nin önemini daha iyi belirtmek için İKY'nin tarihsel gelişimine kısaca değinilecektir: 18. yüzyılın son döneminde meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte işgücünde uzmanlaşmanın arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerçek anlamda ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu dönemde, iş bölümü sonucu uzmanlaşmanın arttığını, işgücünün bir mal gibi satın alınıp satıldığını ve işgücünün korunması açısından hükümet ve lokal kamu kuruluşlarının çalışanlarını yeterince koruyamadığı bir durum ortaya çıkmıştır. Bundan sonraki aşamada, çalışanların işverenler karşısında kendilerini koruyabilmek ve yaşam koşullarını iyileştirebilmek amacıyla örgütlendiklerini ve serbest toplu pazarlık uygulamalarının ortaya çıktığı görülmektedir(Özgen,2005:5).

Frederick W. Taylor tarafından gerçekleştirilen bilimsel yönetim çalışmaları ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilen endüstriyel psikoloji teorisi, İKY'ye yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemde, Taylor ve iş arkadaşları, iş ve verimlilik üzerinde yoğunlaşırken, Munsterberg, bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklar üzerinde durarak İKY'nin yeni açımlar içerisine girmesini sağlamıştır(Geyik,2000:27).

Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmesiyle birlikte, özel sektör işletme organizasyonlarında personel bölümlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde, insan kaynakları bölümü yöneticileri, yönetim ile mavi yakalı çalışanlar (beden gücüyle çalışanlar) arasında bir köprü görevini üstlenmişlerdir.

1900'lü yılların başında Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Şirketinin Hawthorne tesislerinde yaptıkları çalışma, insan faktörüyle işi birleştirmiş ve İKY'ye yeni boyutlar getirmiştir.

1960'lı yılların başına kadar İKY'nin öneminin yeterince anlaşılmadığı, İKY'nin sadece mavi yakalı yani bedensel işler yapan işçileri ilgilendiren bir işlev olduğu görülmektedir. Bu dönemde, yönetim biliminin gurularından Peter F. Drucker İKY'nin sadece mavi yakalı çalışanları değil, aynı zamanda zihinsel görevler üstlenmiş beyaz yakalı çalışanları da ilgilendirdiğini, yönetimde görev alan tüm çalışanları yani herkesi

ilgilendirdiğini ifade etmiştir. İKY'nin bakış açısıyla insan kaynağı işletmede çalışan tüm personelden oluşur. Yöneticiler, mühendisler, uzmanlar, satış elemanları, sekreterler, vasıflı işçiler, vasıfsız işçiler ve diğer tüm çalışanlar(Özgen,2005:6).

Kavram olarak İKY'nin ortaya çıkış süreci 4 temel devreye ayrılabilir. Bunlardan ilki; tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş aşamasında çalışma ilişkilerinin bütünüyle piyasa koşullarına terk edildiği bir dönemdir. İkincisi, kurumsal ilişkilerin hakim olmaya başladığı ve işgücünün bir üretim faktörü olarak ele alınarak verimini arttırmaya yönelik bilimsel metotların uygulanmaya başladığı dönemdir. Üçüncüsü, çalışma ilişkilerinde ve yönetimde davranışçı ekollerin gelişmeye başladığı ve işgücünün sosyal ve psikolojik durumunun da dikkate alındığı dönemdir. Bu devrede çalışma ilişkileri ve işgücünün yönetimi ile ilgili olarak Personel Yönetimi kavramı ön plana çıkmıştır. Dördüncü evre; nihayet, çalışma hayatında kalitenin artırılmasını, işletmede verim artışıyla çalışanların tatminini ve daha iyi koşullarda beraberce çalışmasını amaçlayan ve insan unsurunu ön plana çıkaran İKY yaklaşımının hakim olmaya başladığı dönemdir(Geyik,2000:28-29) .

Günümüzdeki İKY, sadece işe alma, kayıt sicil tutma, işten çıkarma ve benzer rutin işleri değil, aynı zamanda yönetsel bir fonksiyon da üstlenmiş olup, tıpkı diğer fonksiyonel yöneticiler gibi yönetimin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Günümüzde insan unsurunun stratejik önem kazandığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, İKY işletmenin stratejik planlamasında ana rol oynamakta olup, örgütün insan gücü, kar ve genel verimliliğinde stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Böylece, örgütün vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesinde İKY'nin gittikçe artan stratejik bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

Bugün İKY fonksiyonu, daha fazla bütünsel ve stratejik olmayı öngörmektedir. İş başvurularının alınması, personel seçimi, eğitim, geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlemesi, ücret yönetimi, motivasyon, iletişim ve ödüllendirmenin önemi, örgütteki tüm yöneticiler ve fonksiyonel birimler tarafından anlaşılmıştır. İKY anlayışı, geleneksel personel yönetimi anlayışının uygulamadaki insanı algılama, anlama, yorumlamadaki daralmasına, bunalımına bir nefes aldırılmıştır. Uluslararası

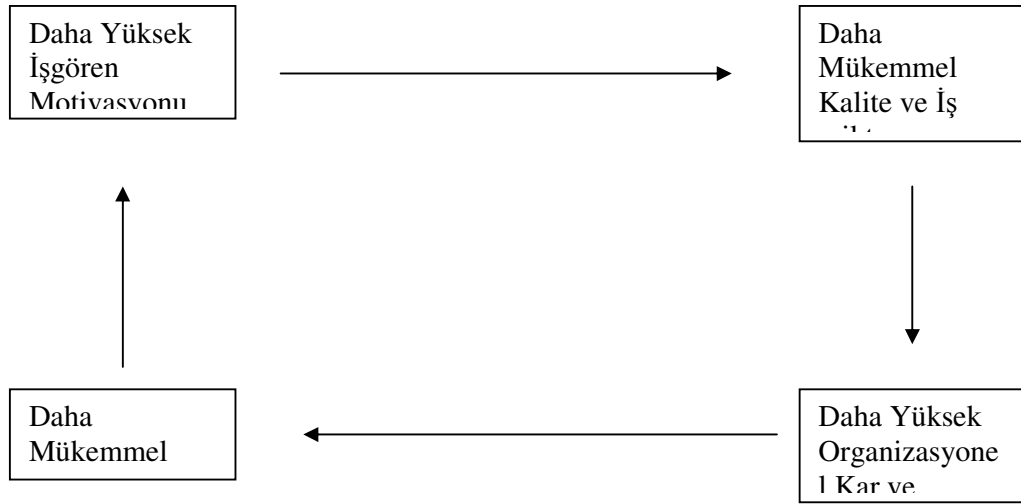
örgütsel verimliliğin artırılmasında İKY, bir kilit görevi üstlenmiş olup, bu gerçek, örgütte görevli herkes tarafından kabul edilmektedir.

Bu açıklamalar ışığında İKY, firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Öyle ki, üretim bölümünün konusu mal ve hizmet, finans bölümünün konusu para ise insan kaynakları bölümünün konusu da insandır. Aynı zamanda İKY işlevini yerine getirirken birtakım faaliyetlerde bulunmakta, bu faaliyetlerde örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir(Opçin,1999:55).

İKY, üretim faktörlerinin etkin bir şekilde kullanılmasından sorumlu olan, işgörenlere kendilerini yeterli kılabacak ortamların hazırlanmasına yönelik çalışmaların toplamıdır(Baysal,1993:64). İKY kısaca bir örgütte işgücünü etkin bir biçimde oluşturmak, geliştirmek ve devam ettirmek için ortaya konan faaliyetler bütünüdür(Daft,1993:398). Bir başka ifade ile İKY, bir organizasyonun hedefleri ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu insan gücünü en iyi şekilde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır(Geyik,2000:23). İKY; çalışanların, işletmenin ve toplumun yararına, mümkün olduğunca en etkin biçimde yönetilmesi ve idare edilmesidir(Schuler,1995:5).

İKY, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Özellikle stratejik bir kaynak olan insan unsuru, İKY'ye daha farklı ve özel bir yaklaşım gerektirir. İKY modeli ile birlikte, İK uzmanları yönetim takımı içerisinde mimari ve entellektüel ortaklar şeklinde görülmeye başlanmıştır. Bununla beraber bahsedilen yeni İKY hareketi sadece tek yöne doğru olmamıştır. Örgütsel dizayn alanındaki tecrübeler sonucu, zamanlarının çoğunu personel ve ilgili faaliyetlere adayan uzman olmayan alt düzey yöneticilerin öneminin arttığı gözlenmiştir(Dalay,Coşkun,Altunışık,2002:46).

İKY, sadece personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi işveren ilişkilerini düzenleme görevlerini yapmaz; aynı zamanda diğer temel işletme fonksiyonları gibi yönetimin öngördüğü diğer görev ve sorumlulukları da yerine getirir. İKY, işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi ile işveren arasındaki ilişkiler gibi geleneksel görevlerine ilave olarak, işyerine yeni teknolojiler sunmak, işyerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini üstlenmiş bulunmaktadır. İKY'nin misyonu; insan kaynağını etkili ve verimli kullanarak firmanın hedeflerine varmasını sağlamak ve her düzeydeki işgören için tatmin edici bir iş hayatı sağlamaktır(Çakırorakkalı,2003:2). İKY'nin misyonu kısaca aşağıdaki şekilde belirtildiği gibidir:



**Şekil 1.1** İKY Misyonu

**Kaynak:** Micheal R CARRELL, Frank E. KUZMİTS, Nobert F., ELBERT, Personel and Human Resource Management, Mc – Millan Pub. Corporation, New York, s.7,1992

İKY süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur:

- İş analizlerinin yapılması
- İnsan kaynakları planlaması
- İş başvurularının alınması
- Personel seçiminin yapılması

- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlemesi
- Kariyer planlaması
- Ücret yönetimi
- Çalışma ilişkileri
- İşçi sağlığı ve işçi güvenliği
- İşçi-işveren ilişkileri

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları işlevi diğer işletme fonksiyonları gibi yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş hatta dikkat edilmesi gereken en önemli fonksiyon haline almıştır. İKY'nin önemini Dave Ulrich 1998 yılında Harvard Business Review'de yayınladığı makalesinde şöyle açıklamaktadır: “Yöneticilerin bugün karşı karşıya kaldıkları ve gelecekte de karşı karşıya kalmaya devam edeceği rekabetçi güçler, organizasyonun mükemmelliğini gerekli kılmaktadır. Böyle bir mükemmelliği elde etmek için gösterilen gayretler ki bunlar, öğrenmeye, kaliteye, takım çalışmasına olan odaklanmalardır. Organizasyonların işleri nasıl yaptırdığına ve çalışanlara nasıl davrandığına bağlıdır. Bu konularda İKY'nin temel sonuçlarıdır. Sade bir biçimde söylemek gerekirse organizasyonel mükemmellik İnsan Kaynakları Yönetiminin işi olmalıdır”(Çakırorakkalı,2003:7).

### **1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amaçları**

İKY üç temel felsefe üzerine kuruludur. Bunlar(Geyik,2000:30):

- 1) Organizasyonun stratejik ihtiyaçlarına paralel olarak insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması
- 2) Firmanın işgören ihtiyaçlarının tedarik edilmesi ve gelişimlerinin, eğitimlerinin vb. sağlanması
- 3) İşletmenin bütününde değişimi sağlamak ve çalışanlarla üst yönetim arasında çok sıkı bir diyalogun kurulması

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, İKY; bir yandan işgörenin işletmede yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam standartlarının ve kalitesinin



yükselmesini amaçlar. Bu felsefe, insanı sadece bir üretim faktörü olarak gören klasik görüşten ayırmakta, tersine yaptığı işten tatmin olan, motivasyonu sağlanmış, ihtiyaçları giderilmiş, iyi bir çalışma ortamı sağlanmış, fikirlerine önem verilmiş bir insanın verimli ve yüksek performansta çalışabileceği görüşünü benimsemektedir. Bu felsefeden hareketle, İKY'yi, insanın işgücü verimliliğinin artması ve işinden tatmin olması noktalarının birleştiği nokta olarak ifade edebiliriz.

İKY yönetici veya operasyonel basamaklarda çalışan personelin işe alınmasını, yerleştirilmesini, yetiştirilmesini, etkinliğinin ve verimliliğinin sürekli artırılmasını amaçlar. Bu genel tanımlamayla birlikte İKY'nin amaçlarını dört temel başlık altında şöyle sıralayabiliriz(Ertürk,2001:274):

**1) İstihdam**

- İşgören seçme
- İşgören tedariki
- İşgöreni işe alıştırma (oryantasyon)
- İlerleme ve iş değişiklikleri
- İşten ayrılmalar

**2) Maaş ve Ücret**

- İşgöreni sınıflandırmak
- Ücret seviyesini tespit etmek
- İşgören değerlendirilmesi
- Ücrete ek mali yararlar sağlamak
- Çalışma saatlerini düzenlemek ve kontrol etmek

**3) Sınai ilişkiler**

- Haberleşme
- Toplu sözleşme
- İşgören disiplini

**4) Organizasyon Planlaması ve Gelişme**

- Organizasyon planlaması
- Eğitim ve geliştirme

## 5) Hizmetler

- Sağlık hizmetleri
- İşgören hizmetleri
- İş güvenliği
- İş dışı serbest zaman faaliyetleri
- Korunma ve güvenlik

Yukarıda görüldüğü gibi İKY, organizasyon içinde öncelikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılması ve güvenlik, sağlık gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalarına devam eder(Ertürk,2001:274-275). Kısaca İKY sosyal, organizasyonel, organizasyon için fonksiyonel ve çalışanlar için faydalı amaçlar içermektedir(Werther,Davis,1993:11).

### 1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin İşlevleri

İKY'nin temel hedefi insan gücünü en etkin ve verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar İKY, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir.

İKY; işletmenin personel ihtiyacının belirlenmesi, personel alım ilanlarının yapılması ve işletmeye en uygun elemanların seçilerek örgüt kültürüne adapte edilmelerinden, çalışanların motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların yönetilmesi, bireyler arası, birimler arası ve gruplar arası yatay ve dikey iletişimin sağlanması, reorganizasyon, sağlıklı bir örgüt kültürü ve örgüt ikliminin kurulması, özellikle işletmede takım ruhunun ve biz duygusunun gelişmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili birçok uygulamayı kapsamaktadır.

Bir işletme, pazarın ihtiyaç duyduğu ürün veya hizmetleri sunabiliyor ve talebi karşılayabiliyorsa etkindir; bir çalışan da işyerinde hem örgütsel amaçları hem de kendi

ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa etkindir. İKY'nin işlevleri insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetler bütünüdür. ABD'de 1980'lerin sonunda 1300 büyük firma ile yapılan araştırma insana yönelik yönetim uygulamalarının çok sayıda firmanın üstün finansal başarı göstermesinde etkili olduğunu göstermiştir(Altın,1997:40).

İKY'nin ne gibi işlevler kapsadığı aşağıda belirtilmiş ve kısaca açıklanmıştır(Sabuncuoğlu,2000:5):

- 1. İnsan Kaynakları Planlaması:** Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.
- 2. İş Analizi ve Tanımlar:** İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.
- 3. İşgören Bulma ve Seçme:** İlk olarak işlerin niteliği belirlenir, daha sonra personel ihtiyacı, niteliği ve statüsü saptanır, mülakat, teknik deneme ve psiko-teknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan personelin işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.
- 4. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Kariyer Geliştirme:** Personelden daha fazla verim alabilmek için işletme içinde veya dışında eğitim programları düzenlenir. Çalışan personel ve işletme için kariyer planları çıkarılır.
- 5. Performans Değerleme:** Çalışanlar işletmenin belirleyeceği belirli dönemlerde değerlemeye tabi tutulur ve değerlendirme sonuçları doğrultusunda terfi, ödül vb. uygulamalara gidilir.
- 6. İş Değerlemesi ve Ücretleme:** İşler önem derecesine göre sıralanır ve gruplanır daha sonra diğer parametrelerde gözönünde bulundurularak adil bir ücret sistemi kurulur.
- 7. Endüstriyel İlişkiler:** Sendikalarla yapılan görüşmeler sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi konu edilir.
- 8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı:** İnsan kaynağının, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

**9. Bilgi Sistemleri:** İşletmelerin, yapılan işlerin, ticari münasebetlerin ve bunların yanında insan kaynakları departmanını ilgilendiren insan kaynağının giderek karmaşıklaşması sebebiyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanır.

**10. Özlük İşleri:** İnsan kaynağının işe girişi, işten çıkışı, sicil kayıtları vb. bürokratik işlemlerin yapılmasını ifade eder.

## **1.2. PERSONEL YÖNETİMİ – İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

### **KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Yıllarca işletmenin temel fonksiyonlarından biri olan personel yönetimi fonksiyonu, 1980’li yıllardan itibaren yerini İKY’ye bırakmıştır. Aslında İKY personel yönetimine alternatif olarak ortaya çıkmış bir felsefe değil, aksine personel yönetimi işlevlerini tamamlayıcı bir kavramdır. Personel yönetiminin tamamlayıcısı olan İKY günümüzde personel yönetimini aşan bir boyut kazanmıştır. İki kavram arasındaki en belirgin ve en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok firma çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık, İKY’nin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak işletmede çalışan insan kaynağının memnuniyetini de amaçlamış olmasıdır. Çalışanların statüsündeki değişim, iş sahibinin ve yöneticilerin birbirinden ayrılması, yönetim rolünün genişlemesi, sendika ve birliklerin büyümesi Personel Yönetimini İKY’ye dönüştüren başlıca trendlerdir(Megginson,1968:2).

İKY günümüzde yükselen değer olarak görülmekte ve çağdaş işletmelerin ilgi odağı haline gelmektedir. Bunun en temel sebebi insan faktörünün işletmeler açısından ne kadar önemli bir faktör olduğunun ve başarı için insan kaynaklarına yatırım yapılmasının gerekli olduğunun anlaşılmasıdır. Bir başka ifadeyle, insanın tatmini ile çalışma verimliliği arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşıldığı söylenebilir. Ancak, bazı işletmelerin insan kaynakları konusunda yeterli birikime ve işlevsel olgunluğa sahip olmaksızın organizasyonda personel yöneticiliği tabelasını indirerek insan kaynakları yöneticiliği tabelası ile değiştirdiği görülmektedir. Fakat bu geçiş için yeterli alt yapı oluşturulmadan popüler bir akıma uyarak böyle bir tabela değişimi firmaya pek fazla bir şey kazandırmaz. Önemli olan insan kaynakları konusunda yeterli hazırlıklar

yapılarak eğitilmiş, deneyimli kadroların yönetiminde yeni tekniklerin devreye sokulmasıdır(Sabuncuoğlu:2000,7).

### 1.2.1. Personel Yönetiminin İlgili Alanları

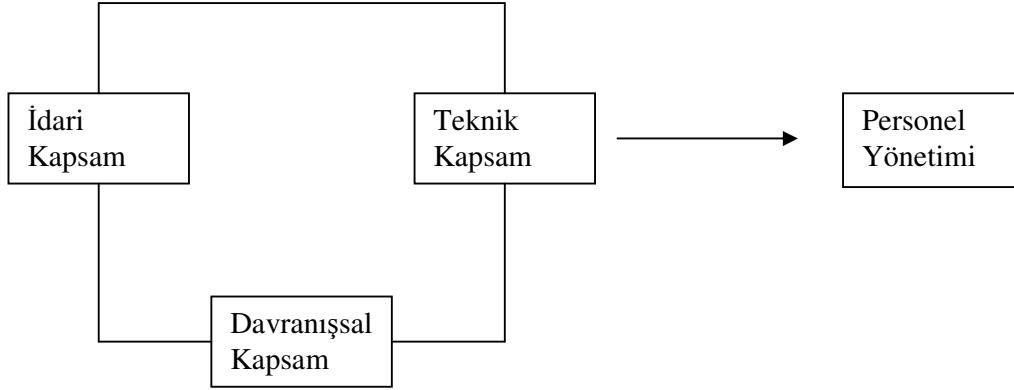
Personel Yönetimi için bir tanım yapacak olursak; örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkin ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemek ve yürütmekten sorumlu olan birim personel yönetimidir(Aldemir,Ataol,Budak,1996:20).

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmiyordu. Personel bölümünde genel olarak personel seçimi, sicil dosyalarının oluşturulması, ücret bordrolarının hazırlanması, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kağıtları, personel devamını izleme, personel sağlığı ve işgüvenliği, sivil savunma işleri, çeşitli kurumlarla (SSK, Türkiye İş Kurumu) ilişkiler, bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler, hizmet içi eğitimler, personel devir hızını izleme, emeklilik – kıdem ve ihbar tazminatı, servis organizasyonu, vardiya organizasyonu, yemek organizasyonu ve postalama işlemleriyle ilgili işler yapılmaktadır(Yüksel,2000:9).

Personel yönetiminin çalışmaları kapsamında üç boyuttan söz etmek mümkündür. Bunlar; teknik kapsam, idari kapsam, davranışsal kapsamdır(Süzük,2002:8):

- **Teknik Kapsam:** İşletmedeki insan gücünün yönetiminde kullanılacak tekniklerden oluşur. (Seçim, görüşme, iletişim...)
- **İdari Kapsam:** İnsan gücü ile ilgili kayıtların tutulması, özlük işleri, büro yönetimi ve dosyalama, izin işlemleri gibi konulardan oluşur.
- **Davranışsal Kapsam:** Gözetim işlevinden kaynaklanır. (Çalışanları özendirme, güdüleme...)

Bu üç boyut şekil üzerinde gösterilecek olursa;



**Şekil 1.2** Personel Yönetiminin Kapsamı

**Kaynak:** İlkay, SÜZÜK, Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci(Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bolu, s.8., 2002

### 1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin İlgili Alanları

1980’li yılların ortalarında personel yönetimi işlevi hakimiyetini kaybetmeye başlamıştır. İKY kavramı çerçevesinde gelişen temel yaklaşım farklılığı, insan kaynakları yöneticilerinin rollerini diğer hiyerarşik yöneticiler ile ilişkilendirmeye ve ortak bir sorumluluk alanı yaratmaya dayanmıştır.

İKY; insan kaynakları ihtiyacının planlanması, uygun insan kaynağının seçilerek işe alınması, performansın değerlendirilmesi, katılımın sağlanarak motivasyonun artırılması, insan kaynağının eğitilmesi ve geliştirilmesi sonuçta da güçlü bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturabilmeye yönelik faaliyetleri içerir(Süzük,2002:33).

İKY kısaca, işletme için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda İKY’nin şu üç alanda gerçekleştiği belirtilmektedir. Birincisi, artık bütün işlevsel bölümlerdeki ve tüm hiyerarşik basamaklardaki yöneticiler birer insan kaynağı yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Yani her bölümdeki yöneticilerin kendi astlarının gelişimiyle ve iş tatminiyle ilgili olmasıdır. Örnek olarak, hiyerarşik basamaklardaki

yöneticiler kendi astlarının performansını değerlendirmekte, kariyer planları yapmakta, onların motive olmasını sağlamakta ve iş tatmini sağlamalarını amaçlamaktadır. İkincisi, çalışanlar birer örgütsel değer olarak kabul edilmektelerdir. Binalar ya da makineler değil çalışanlar işletmenin rekabet avantajını oluşturmaktadır. Üçüncü olarak da İKY'nin, organizasyonel amaçlarla çalışanların ihtiyaçları arasında bir uyumlaştırma süreci biçiminde işlediği belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar firmayla aynı tatmin düzeyine ulaşmalıdır(Soylu,1995:38).

İKY'nin uğraş alanlarını aşağıdaki gibi özetleyecek olursak(Sabuncuoğlu,2000:10):

- Bireylerin eğitimi ve geliştirilmesi sağlanır.
- İnsan ilişkileri, motivasyon, performans değerlendirme, iş tatmini, kariyer planlaması, oryantasyon gibi insan merkezli işlevler yerine getirilir.
- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygulanır.
- Kurumsal kültür oluşturulmaya ve yerleştirilmeye çalışılır.
- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.
- İşyerinde çalışanların işletmenin ortak hedefleri doğrultusunda birleşmeleri sağlanır.
- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar birlikte irdelenir.
- İnsan kaynağının motivasyon düzeyi yüksek tutulur ve örgütsel değişime hazır hale getirilir.
- İletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışı sağlanır.
- Çalışanların optimum performans düzeyine ulaşmaları amaçlanır.
- Gelecekte firmaların ihtiyaç duyacağı bilgi insanını hazırlamak için uygun eğitim ortamı hazırlanır.

İnsan kaynakları bölümü bu uğraşları yerine getirirken üst yönetimin destek ve katılımını sağlamak, personel stratejileri ile işletme stratejilerini uyum içinde bütünleştirmek, istihdam politikalarını benimsemek, güçlü örgüt kültürü ve değerlerine bağlı kalmak ve çalışanların tutum ve davranışlarına önem vermek zorundadır.

### 1.2.3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İKY, geleneksel personel yönetiminin içeriğini oluşturan kavramlardan farklı kavramlar içeren bir oluşumdur. İKY'nin kökeninin personel yönetimine dayandığı söylenebilir. Ancak zaman içerisinde yaşanan değişimler sonucunda personel yönetimi uygulamada yetersiz kalmış ve İKY daha kapsamlı olması nedeniyle yaygın bir kullanım alanı bulmuştur(Süzük,2002:84).

Rekabetçi ortamda üretim faktörlerinden en etkin şekilde yararlanabilmek için insan faktörünün zeka ve yeteneğinin önemi fark edilmeye başlanmıştır. Bu durum da insan faktörünü örgütün odak noktası haline getirmiştir ve hiçbir gelişme insan kaynağını ikame edememektedir. İKY de insan davranışlarını anlama ve yorumlayabilme yönünde hareketlerine yön vermiştir.

Tablo 1.1'de personel unsurunun zaman içerisinde geçirdiği evreler gösterilmiştir:

**Tablo1.1** İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Gelişimi

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışanlarla İlişkiler	
Alt Düzey Yönetici			Çalışanların Günlük Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

**Kaynak:** İlkay, SÜZÜK, Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci(Denizli'de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bolu, s.85, 2002



Tablo 1.1’de görüldüğü gibi, 1940’lı yıllarda personelle ilgili kayıt tutmayla başlayan; 1950’li yıllarda nezaretçi birimi olarak personel biriminin oluşturulması; 1960’lı yıllarda alt düzey yöneticileri tarafından personel sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalar yapılmış ve nihayet 1970’li yıllara gelindiğinde personele yönelik çalışmalar orta düzey yöneticiler boyutuna ulaşmış ve geniş çapta ele alınarak çalışma ilişkileri seviyesine yükselmiştir. 1980’li yıllarda ise İKY uygulamalarıyla ilişkiler üst düzey yöneticiler seviyesine ulaşmıştır. Bu haliyle de örgütlerde uygulanmaya başlanmıştır. Yukarıdaki tabloda İKY’nin tarihsel oluşumu gösterilmiştir.

İKY’nin, genelde, ülkemizde bir işletme fonksiyonu haline gelmesi de aşağıdaki şu dört aşamada gelişmektedir(Çakırarakalı,2003:39):

- Patron personeli bizzat yönetir.
- Patron işletmeyi yönetmek için başkalarından yardım alır.
- Patron bir İK yöneticisi istihdam eder.
- Patron bir İK bölümü kurar.

Yukarıda açıklamalar ile birlikte İKY’yi Personel Yönetiminden ayıran temel özellikler şunlardır(Geyik,2000:30-31):

- İKY, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olarak değil, aksine bir yatırım unsuru olarak kabul eder. İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ilişkilerin problemlerin çözülmesinde pasif ve reaktif bir yaklaşım yerine önceden hazırlanmış, proaktif bir program ile yaklaşır. Personel bölümünün işlevi kayıtlara yönelikken, İKY geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimser.
- İKY; stratejik planlama, ekonomik ve pazar planlama, yatırım ve teçhizat planlama vb. faaliyetlerle uğraşır. İKY; işe alma, ücretlendirme, eğitim, organizasyon planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ayrı olarak düşünmez. Bütün bu fonksiyonları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder. İKY örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşım kullanır.
- İKY, personel teknik ve uygulamaları yanında çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun

öneminin üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler.

- İKY, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan örgütsel davranış, işçi-işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak tüm düzeylerdeki çalışmaları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar. İKY'nin herhangi bir işletmede yer edinebilmesi için tepe yöneticileri tarafından benimsenen genel bir felsefe veya stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekmektedir.
- İKY sadece hat yönetiminin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında daha aktif rol oynar.
- Geçmişte personel bölümü hiç kimsenin istemediği zor ya da zevksiz işleri ele alan bir bölümdü. Bu zor işlere örnek olarak; çalışanların moral durumu ile ilgili bir araştırmayı yönetmek, iş görenlere maaş bordrosundaki indirimlerini ve emekli haklarını açıklamak, işçi sendikaları ile örgütün ilişkilerini üstlenmek vb. verilebilir.

**Tablo 1.2.** Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Boyut	Personel Yönetimi	İKY
İnsana bakış	İnsana, üretim açısından bakar	İnsana, insan kaynağının yönetimi açısından bakar
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır.(iş yaşamı ve özel yaşam)	Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir parçasıdır.
Hizmet anlayışı ve hedefi	İnsan örgüt içindir.	Örgüt insan içindir.
İnsanın konumu	Varolan konumunda bir durumdur.	İşleyen bir süreçtir.
Güdüleme araçları	Maddi ödül yoğunluklu güdüleme	Manevi ödül yoğunluklu güdüleme
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önemeye yönelik
Gelişme – Yetiştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet-içi eğitim	Kesintisiz iş başı ve iş dışında eğitim
Yönetim biçemi	Tek yönlü ve yaptırımcı yönetim	Katılımcı ve işbirliği anlayışına dayalı yönetim
Vizyon / misyon	Örgüt ve birey farklı hedeflere yönelir.	Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır.
Yetki sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgilidir.	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir.
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, açık, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	İş geçimine bir araç olarak görür	Birey, işin soysal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır.
Verimlilik ölçütü	Performans	Performans geri bildirimini ile ulaşılabilecek başarı
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği, ne yapabildiği önemlidir	Kapasitesi ve ne yapabileceği önemlidir
Seçme yerleştirme	İşe göre adam	Adama göre iş
Geliştirme	Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
Yönetim biçemi	Klasik yönetim	Çağdaş yönetim
Örgüt yapısındaki yeri	Orta yönetim düzeyi	Üst düzey yönetime en yakın yerde
İşlev ve işlemler	Rutin ve belge toplamaya yönelik	İnsanla ilgili her boyutta
Faydanın hedefi ve kapsamı	Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı	Toplumsal fayda
İlgi alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler
Değişim niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli değişim	Çevre sistemleri izleyerek hızlı değişim
İş planlama biçemi	İş bölümü ve görev tanımı esaslı	Grup ve takım çalışması ve iç etkileşim esaslı
Örgüt havası	Genellikle ılık, ilişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik, katılımcı
Birincil hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal refah
Planlama	Planlar üst yönetimce oluşturulur	Stratejik planlamada etkili rol almak

**Kaynak:** Burhan, AYKAÇ, İnsan Kaynak Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.23-24, 1999 ; Aykaç, AÇIKALIN, İnsan Kaynağının Geliştirilmesi Yönetimi, 3.Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara, s.45-46-47, 2002

### **1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ**

İlke, büyük ölçüde geçerliliği kabul edilen genelleştirme demektir. İlkelerin çeşitli yararları vardır. Her şeyden önce yöneticiye daha kesin kararlar vermede yardımcı olur. İlkelere dayanan kararlar daha tutarlı ve yararlıdır. İlkeler zaman kaybını önler. Son olarak ilkeler bilgilerin kuşaktan kuşağa geçmesine yardımcı olur. Aşağıda İKY'ye yukarıda sayılan faydalarla yardımcı olan ilkeler incelenmiştir.

#### **1.3.1. Yeterlik İlkesi**

Bu ilke liyakat ilkesi olarak da adlandırılmaktadır. Bir işi başarı ile tamamlayabilme, yapabilme gücü liyakat olarak tanımlanmaktadır. O halde yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşısında hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlik ilkesini dar anlamda ve geniş anlamda kısaca tanımlayacak olursak; dar anlamda yeterlik ilkesi her görev için en uygun ve yetenekli elemanın seçilmesidir(Öztürk,www.canaktan.org). Geniş anlamda ise, yeterlik ilkesi etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür. Geniş anlamda liyakat ilkesi sadece örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra etkinliği sağlayıcı unsurları da içermektedir(Tutum,1979:23).

#### **1.3.2. Kariyer İlkesi**

Kariyer, genel olarak, yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Spesifik olarak kariyer, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır. Kariyere bu nedenle yaşamuğraş denmektedir(Canman:2000,20). Başka bir tanımla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir(Can,Akgün,Kavuncubaşı,2001:17). İKY'nin personeli işe alırken sadece bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli değildir. Aynı zamanda işe aldığı personeli örgütte tutabilmesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında kariyer sadece kişiyi ilgilendiren bir unsur olmaktan çıkmakta ve örgütü de yakından ilgilendiren bir unsur haline gelmektedir. Örgütler ancak yetenekli kişileri bünyesinde tutmayı başarabilirse örgütsel etkinliği artırabilmesi mümkün olacaktır. Kariyer sistemini işe veya kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

### 1.3.2.1. İŖe Yönelik Kariyer Sistemi

Pozisyon, görev veya kadro sistemi ya da açık sistem olarak adlandırılan işe yönelik kariyer sisteminde amaç bireyi işe uydurmaktır. İşe alınacak kişinin atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri kazanmış yani uzmanlaşmış olması öngörülür. İşe girişte kişinin yaşı ya da kıdemi değil, işe istinaden geliştirmiş olduğu bilgisi, becerisi, uzmanlığı ve deneyimi önem kazanır. Kişi işin gerektirdiği enstürmanlara sahipse örgüte her zaman ve her düzeyden girebilir. Bu sistemde kişiye ödenecek ücret, işin güçlük ve sorumluluk derecesine göre belirlenir. Bu sistemin bazı üstünlükleri olduğu gibi zayıflıkları da bulunmaktadır. Sistemin üstünlükleri aşağıdaki sıralanabilir(Canman,2000:22):

- Ayrımcılığa yer vermeyen bir nesnellik taşır.
- Sistem, yapılacak işi ayrıntılı olarak ortaya konduğu için, eleman almayı gerçek ihtiyaca dayandırma imkanı verir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmesi mümkündür. Benzer nitelikteki işler biraraya getirilmiştir. Böylece, benzer biçimde ödüllendirme mümkün olmaktadır.
- Personelin değerlendirilmesinin objektif ölçütlere göre yapılabilmesi, personelin güçlü ve zayıf yönlerinin kolayca ortaya konmasını sağlar. Görevliler, kendilerinden beklenenleri önceden bildiklerinden, ona göre çalışma ortaya koyarlar.
- Sistem, ayrıntılı görev tanımlamalarına dayanır. Sorumluluk alanları belirlidir. Nitelikler saptanmıştır.
- Sistem, görevde uzmanlaşmayı özendirici bir yapıya sahiptir. Teknolojik gelişmeler ve verimlilik ilkesi, uzmanlaşmayı öngörmektedir. Sistem, teknolojik gelişmelere daha uygun düşmektedir.

Sistemin yukarıda sayılan üstünlüklerinin yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır(Canman,2000:22):

- Sistem ayrıntılıdır, kurulması güç ve pahalıdır. İş değerlemesi, iş analizleri yapmak, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlamak her şeyden önce uzmanlık ister ve teknik bir iştir. İnce hesaplamalar, ince ölçümler ve karşılaştırma teknikleri gereklidir. Bu işler zaman ve yoğun emek harcanmasını da gerektirmektedir.

- Sistem, görevler arasında yapay birtakım ayrımlar yapılmasına yol açmaktadır. Birçok teknik, bilimsel ve idari görevlerde güçlük ve sorumluluk derecesini saptamak, yapay nitelikte değerlendirmelere yol açar.
- Yükselme ya da ücret artışının mutlaka kadroya bağlı olması sakıncalara sebep olur.
- Her sınıf için değişik nitelikler aranması, sınıf değiştirmeyi güçleştirmekte, böylece personel hareketliliği sınırlanmış olmaktadır

### 1.3.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi

Rütbe sistemi adı da verilen kişiyeye yönelik kariyer sisteminde görevden çok, kişiyeye önemli hale gelmektedir. Rütbe ile görev düzeyi arasında bir ilişki olmayıp rütbe; hizmet süresine, grup içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kazanılmaktadır. Birey işe alınırken belirli bir işe göre değil, belirli bir meslek veya kariyerde yükselmek için seçilir. Böylece yıllar içinde personelin rütbesi yükselir. Ancak aldığı görevlerin rütbesiyle paralel olup olmaması önemli değildir. Sistemde, hizmete girişte genel yeterliliğe bakılır, bu nedenle öğretim düzeyi ile hizmete giriş arasında bir ilişki mevcuttur. Bireyin işinde uzman olması aranmaz, meslek yaşamı boyunca bu uzmanlığa erişebileceği varsayılır. Birey aynı zamanda çalıştığı rütbe ve derece üzerinde de bir güvenceye sahiptir. Kadrosu kaldırılrsa bile bireyin özlük haklarına zarar gelmez. Kişiyeye yönelik kariyer sisteminde ülkemizde devlet memuriyetinde görmekteyiz. Bu sistemin de üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Sistemin üstün yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Canman,2000:23):

- Rütbe sistemi, örgüte esnek işgücü sağlar; yani, kişinin rütbesinde bir değişiklik yapılmadan görevlendirilmesi mümkündür.
- Sistem, üst düzeyde kurumlar arasında değişimi mümkün olan, siyasal dalgalanmalardan etkilenmeyen, geniş görüşlü, planlama yeteneği olan yöneticilerin yetiştirilmesine imkan verir.
- Sistem, kariyer mensubuna geniş güvence sağlar. İşinde korunan çalışanlar hem işinde başarılı olur hem de işine bağlı kalır. Dış etkilenmelere karşı dayanıklı, meslek standartlarına bağlı, güçlü bir kadro oluşur.
- Sistem, kişiyeye düzenli yükselme imkanı sağlar; böylece kişiyeye yeteneklerini artırmaya özendirir, verimli çalışma koşulları yaratılmış olur. Kendi çabasıyla en

üst düzeye kadar yükselebileceğini bilen kimse verimini artırmaya, kişiliğini geliştirmeye çalışır. Üstlerini de genelde kendinden sayar; çünkü üstler de daha önce kendisinin bulunduğu konumdan geçerek yükselmişlerdir. Bu duygu çalışma isteğini ve gücünü artırır.

- Sistem, grup değerlerinin gelişmesi için uygun bir ortam yaratır. Benzer biçimde mesleğe giren ve yükselen kişiler arasında ortak değerler gelişir. Bu ise dayanışma duygusunu artırır; hizmetin daha iyi görülmesini sağlar.

Sistemin yukarıda sayılan üstünlüklerinin yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır(Canman,2000:23):

- Sistem, geniş ölçüde uzmanlaşma gereklerine ters düşer. Teknolojik gelişmeler ve verimlilik ilkesi herkesin belirli alanlarda uzmanlaşmasını gerekli kılmaktadır. Oysa böyle bir sistemde çalışan kişi hiçbir alanda uzmanlaşamayacaktır.
- Sistem, kıdeme ve tecrübeye aşırı derecede ağırlık vermektedir. Bu ise yetenekli çalışanların, özellikle gençlerin, hızlı yükselmelerine engeldir. Gençlerin yöneticilik mevkilerine gelmeleri güçleşir.
- Sistem, aşırı güvence verdiği için dolayı çalışanlar işinden olma korkusu taşımayacaklar ve durağan bir çalışma düzeni yaratabileceklerdir.
- Sistem, kendine özgü gelenek, anlayış ve alışkanlıkların gelişmesine sebep olabilmekte ve sistemi diğer sistemlerden kopuk bir sistem haline getirebilmektedir.
- Sistem, sağladığı iş güvencesi nedeniyle sistemde verimli çalışmayan ve sistemin etkinliğine katkısı olmayan çalışanların ayıklanmasına izin vermemektedir.
- Bir kariyer için öngörülen ücret artırımını, öteki kariyer gruplarını da harekete geçirir. Kariyerler arası denge kaybı, gerçekçi bir ücret politikasının uygulanmasını güçleştirir.

### **1.3.3. İnsancıl Davranış İlkesi**

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönemde

başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar. Ekonomik etkinlik sağlamak bir kusur değildir. Ancak insanların bulunduğu bir işletmede yine insanların gereksinimleri, bilgili kılınmaları, değerleri ve işte insiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o işletmede etkinlikten söz etmek mümkün değildir. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme çabası verilirken işletmeler için her zaman dinamik bir öge olarak değerlendirilir. Oysa bu kaynaklar içerisinde işletmenin yaşamını borçlu olduğu insan unsuru çoğu kez unutulur. İnsan unsuru bir işletme için hem amaç hem de araç olmalıdır. İnsana araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. İnsan amaç olarak ele alındığında onun istek, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir. İşletme belirlediği misyon ve vizyonunu yerine getirmek istiyorsa insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır(Döven,2003:13).

#### **1.3.4. Eşitlik İlkesi**

İKY'nin en önemli ilkelerinden biridir. Çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet vb. ayrımı yapılmaksızın her türlü işlemede, işe alımdan işten çıkarmaya kadar, eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması şarttır. İşletme içinde ilerleme ve kariyer olanakları gibi konularda kesinlikle çalışanların yeteneklerine, becerilerine, kişilik özelliklerine vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalı bunların dışında herhangi bir ölçüt kıstas alınmamalıdır(Sabuncuoğlu,2000:18).

#### **1.3.5. Güvence İlkesi**

Çalışanlar çalıştığı işletmeden güvence beklerler. Bütün kariyerini işletmeye adanmış çalışan bunun karşılığında hizmet güvenliği arar. Herhangi bir ağır suç işlemedikçe işini, statüsünü vb. haklarını yitirmek istemez. İşletme çalışanların verimli olmasını istiyorsa onlara güven içinde olduklarını hissettirmelidir(Türkoğlu,1999:20).

#### **1.3.6. Açıklık İlkesi**

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde bu ilkeye bağlıdır. Oluşturulacak politikanın belirlenme aşamasından uygulama aşamasına kadar ve uygulamadan sonra da çalışanların destek ve katkısı ancak açıklık ilkesiyle



benimsenebilir. Bu nedenle uygulanacak politika hakkında tüm yöneticilere ve tüm çalışanlara bilgi verilmelidir(Sabuncuoğlu,2000:19).

#### **1.4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI**

Örgütler her geçen gün giderek karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkacak uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir. Uzman personelin işlerini terk etmeleri durumunda yerlerinin doldurulması güçleşmektedir. Diğer taraftan işgörenlerin haklarını koruyan yasalar ve toplu pazarlık, toplu sözleşme, sendikal haklar gibi konulardaki gelişmeler, ekonominin ya da işletmenin durgunluk döneminde işten çıkarılmasını zorlaştırmıştır. İşe alma ve işten çıkarma sorunları nedeniyle işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarını en iyi şekilde planlamaları zorunlu olmuştur(Yüksel,2000:68).

##### **1.4.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi**

Planlama; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün elindeki imkan ve kaynakların, tahsisi yapılacak işlerin zaman içinde programlanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağıtılmasıyla ilgili bir süreçtir(Eren,1998:117). Daha yalın bir ifade ile planlama; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir(Ethem,1984:117).

İKP(İnsan Kaynakları Planlaması), işletmede görevlendirilecek personeli nitelik ve nicelik bakımından istenilen zamanda sağlayabilme ve sağlanan personeli verimli biçimde çalıştırabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarıdır(Şimşek,2002:315). Farklı bir anlatımla insangücü planlaması; insan kaynaklarından kazanç sağlama, insan kaynaklarını iyi şekilde kullanma, insan kaynaklarını geliştirme ve koruma olarak tanımlanabilir(Stainer,1971:3). İKP, işletme planlamasının bütünü içinde bir bölümdür; üstlendiği görev; işgörenleri istenilen zamanda, gerekli sayıda, yetenek ve gereksinmelerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdeleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmesini sağlamak ve yapılan işlemi ekonomiklik ölçüleri içinde tutmaktır(Kaynak,1995:10). Kısaca; İKP, doğru sayıda, doğru nitelikteki insan kaynağını, doğru yer ve zamanda, doğru iş için sağlama

sürecidir(Süzük,2002:35). İşgücü planlaması işletmenin her bölümü için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli iş gören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

İKY’de başarıyı getirecek en önemli konu işletme için gerekli ve yeterli iş gören ihtiyacının ve ondan nasıl yararlanılacağını önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Bu nedenle işletme kendi koşullarına uygun düşen iş gören planlamasına gider. Ancak bu planların diğer işletme fonksiyonlarıyla bir bütün halinde tutulması gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması kısaca doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama sürecidir. İKP bir işletme için aşağıdaki fonksiyonları üstlenmelidir(Sabuncuoğlu,2000:29):

- İnsan kaynağının etkinliğini artırmak
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak
- İKY bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak

İKP, işletme için iki temel boyuta sahiptir. Bunlardan birincisi işletmenin gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etmektir. İkincisi ise ihtiyaç duyulan kaynakların ve bu kaynakları değerlendirme yöntemlerinin ortaya konmasıdır(Kaplangı,1999:28)

İKP’nin bir işletme için sağlayacağı temel yararlar şöyle sıralanabilir(Can,Akgün,Kavuncubaşı,1994:110):

- Bir örgütün gereksinim duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek.
- Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanabilmek.

- Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlasının örgüte vereceği zararı tahmin ederek önlemleri almak.
- Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmasını denetlemek.
- İKP, İKY için model ve temel oluşturduğundan personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak.
- Etkili İKP ile yönetimin denetimine ilişkin yükünü azaltmak.

#### **1.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı**

İKP, uygun sayıda, uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve zamanda bulundurma şeklinde değerlendirebilir. Planlamadaki amaç doğru tahminlerde bulunmak ve işgücünden en yüksek verimi almaya çalışmaktır.

İKP'nin başarılı olabilmesi için geçmiş yıl verileri göz önünde bulundurulmalı, mevcut durum çok iyi analiz edilerek uygunluk sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları planlamasındaki amaçlar şöyle özetlenebilir(Bingöl,2003:50):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikleri tahmin etmek
- Çalışanların eğitim ve gelişimini sağlamak
- Boş kadroları doldurmak
- Yeni işgören bulmak ve işe almak
- Hızlı değişen koşullara uyum sağlamak
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek
- İşgücü envanterini çıkarmak
- İşletmenin gelişme süreci doğrultusunda insan kaynağı ihtiyacını belirlemek
- İnsan kaynağı maliyetini kontrol etmek
- Bilinçli bir örgüt yapısı oluşturarak ve işletmenin insana uyarlanmasını
- amaçlayan önlemler olarak üretimde küresel artış sağlamak
- İş görenlerin içinde bulunduğu sosyal ve fiziksel koşulları iyileştirmek
- Otomasyon sonucu etkilenen iş görenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif
- olarak ekonomik bir rol oynamalarının yeniden sınıflandırılmasını sağlamak

- Ücret normlarını saptamak ve objektif ölçütlere göre işlerin değerlendirilmesine
- gidilerek ücret kademelerini belirlemek

### **1.4.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler**

İKP, sürekli olarak verileri toplayan, verileri bilgiye dönüştüren, bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci birçok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler işletmenin kendi içinden olabileceği gibi dışsal etmenlere de bağlıdır. Bu açıdan planlama sürecini etkileyen faktörleri içsel ve dışsal olarak iki ayrı başlıkta incelemekte yarar vardır.

#### **1.4.3.1. Dışsal Faktörler**

İKP sürecini etkileyen bazı dışsal faktörler vardır. Bu faktörler; çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji, yasal düzenlemelerdir. Faktörler ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmıştır.

##### **1.4.3.1.1. Çevresel Belirsizlik**

Ülkelerin içinde buldukları ekonomik kriz işletmeleri etkilemektedir. Bunun yanında hızla gelişen teknoloji, küreselleşme gibi faktörler yeni müşteri ihtiyaçlarını ve yeni pazarları ortaya çıkarmaktadır. Bu gibi dışsal faktörlerin İKP sürecine etkisi, işgücü gereksinmesinin niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmesi şeklindedir.

Faaliyet gösterilen ülkedeki yasal düzenlemeler, uygulanan ekonomi ve maliye politikaları, politik tercihler işletmeler için hem işgücü talebini hem de işgücü arzını etkilemektedir. Faaliyette bulunan ülkenin büyüme hızı, enflasyon oranları, istihdam oranları, yatırım ve vergi politikaları, siyasal istikrarlılığı, ekonomik krizleri yaşama sıklığı işletmeler için birinci derecede çevresel belirsizlik alanlarını oluşturmaktadır ve bunların insan kaynakları politikası ve planlaması üzerine etkilerinin göz önünde tutulması gerekmektedir(Sabuncuoğlu,2000:33).

#### **1.4.3.1.2. Rekabet Koşulları**

İşletmenin içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci için önemlidir.

Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimleri, emek ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin fiyata ya da kaliteye duyarlılığı, müşteri bağlılığı, ürünün yaşam döngüsünün hızı gibi koşullar rekabetin temelini ve biçimini oluşturmaktadır. İşletme rekabetin temelini oluşturan faktörleri göz önünde bulundurarak insan kaynakları politikasını ve planlamasını oluşturmak zorundadır. Bu alandaki tutarlılık ve başarı insan kaynakları planlaması için önemli bir kriteri oluşturmaktadır.

#### **1.4.3.1.3. Teknoloji**

İşletmede kullanılan teknoloji çalışanların niceliksel ve niteliksel olarak ne gibi özelliklerde olması gerektiğini ortaya koymakta ve bu açıdan İKP'yi etkilemektedir.

#### **1.4.3.1.4. Yasal Düzenlemeler**

Değişen yasalar işletmeleri insan kaynakları planlaması yapmak zorunda bırakmaktadır. Örneğin emeklilik yaşındaki düzenlemeler, kıdem tazminatındaki düzenlemeler insan kaynakları planlamasının revize edilmesini gerekli kılabilir.

#### **1.4.3.2. İçsel Faktörler**

İKP sürecini etkileyen dış faktörlerin yanında göz önünde bulundurulması gereken iç faktörler de vardır. Bu faktörleri; örgüt stratejisi, coğrafi farklılaşma, mevcut işgücünün özellikleri, bilgi sisteminin kalitesi oluşturmaktadır. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

##### **1.4.3.2.1. Örgüt Stratejisi**

Rekabetin yoğun olduğu küresel pazarlarda İKY, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulama haline gelmiştir. Bireysel düzeyde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının, başka bir deyimle işgören bulma, seçme, eğitim,

performans değerleme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesi gerekmektedir.

İKY organizasyonun belirlenen stratejik amaçlarına ulaşma kapasitesini üç yönden etkiler: Maliyetler, çalışanların kapasitesi ve yeni girişimlere ve değişimlere uyum sağlama yeteneği. Bir işletmenin örgütsel düzeninin gelecekteki işgücü planlarını etkilediği anlaşılmaktadır. Örneğin, yeni yatırımlar, yeni pazarlar örgütsel büyümeyi gerektirirken buna koşut olarak insan kaynaklarının da gelecekte yeniden gözden geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır(Sabuncuoğlu,2000:34).

#### **1.4.3.2.2. Coğrafik Farklılaşma**

Özellikle çok uluslu şirketler de planlamayı etkileyen faktörlerden biridir. İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla ülkeye yayılması İKP açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirmektedir.

Şirket merkezinin kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda izlenecek personel politikası planlamayı doğrudan etkilemektedir. Yabancı ülkedeki kuruluşun personelinin yerel ülkeden mi seçileceği yoksa ana ülkeden mi transfer edileceği İKP için önemli bir belirleyici olmaktadır(Özalp,1986:50).

#### **1.4.3.2.3. Mevcut İşgücünün Özellikleri**

Organizasyonlarda süregelen işgören devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir.

#### **1.4.3.2.4. Bilgi Sisteminin Kalitesi**

İKP belirlenmesinde en önemli faktörler yapılacak tahminler için toplanan verilerdir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminde, doğru zamanlı, güvenilir ve işlenmiş olarak gelmesi gerekmektedir. (Sabuncuoğlu,2000:35).

#### **1.4.4. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri**

İKP'de organizasyon şeması ve iş tanımları, işgücü genel envanteri, işgücü beceri envanteri, personel devir oranı, yeniden yerleştirme şemaları ve devamsızlık oranı analiz yöntemleri kullanılmaktadır.

##### **1.4.4.1. Organizasyon Şeması ve İş Tanımları**

İşgücü planlamasının hazırlık aşamasında yapılması gereken önemli bir çalışma şimdiki durumu yansıtan bir örgüt şemasının çıkarılmasıdır. Bu şema üzerinde örgütte çalışanların pozisyonları, yetki ve sorumlulukları ve yükselme olanakları kolayca izlenebilir. Buna bağlı olarak iş analiz ve tanımları da çıkarılırsa işlerin yapısına uygun elemanların ne gibi nitelikler taşıması gerektiği kolaylıkla saptanır(Sabuncuoğlu,2000:35).

##### **1.4.4.2 İşgücü Genel Envanteri**

İşgücü kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmek isteyen bir işletmenin yapması gereken ilk çalışma, işletmede çalışan insan gücünün envanterini ayrıntılı olarak çıkarmaktır. Mevcut işgörenlerin nicelik ve niteliği saptanmadıkça geleceğe dönük işgören gereksinmesini belirlemek oldukça zordur.

İşgücü genel envanteri belirli dönemde işletmede çalışan işgörenlerin özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır. Bu çalışma önce işletmede yer alan her bölüm için ayrı ayrı yapılır. Daha sonra toplu olarak envanter çıkarılır. Genel envanter mevcut işlere göre insangücü kapasitesinin saptanmasını içerir. Ayrıca, işletmenin girişeceği eylemlerde mevcut durum ve geleceğe ilişkin kişisel ve görevsel karşılaştırma yapılarak karar alınmasına yardımcı olunur(Aynalı,www.geocities.com/perplanlama:Eylül 2005).

Genel işgücü envanteri belirli dönemde işletmede çalışan işgörenleri yaş, cinsiyet, eğitim ve aldıkları ücret gibi ölçütlere dayanarak sayma ve inceleme çalışmasıdır. İşgörenlerin zamanla kazanmış oldukları bilgi, beceri, yetenek vb. gibi özelliklerin envanter çıkarılmadan açıklığa kavuşturulması imkansızdır. Bu amaçla işgörelere doldurtturulan bazı formlar aracılığıyla son duruma ilişkin bilgiler toplanır. Gerekirse istatistiksel ve matematiksel yöntemlerden yararlanır(Baltacı,1999:21).

#### 1.4.4.3. İşgücü Beceri Envanteri

İşgücü beceri envanteri mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmasıdır. Burada bir bakıma işgören profili çıkarılır. İşgücü beceri envanteri çalışanlara ilişkin performans sonuçları, eğitim geçmişi, sahip olduğu temel yetenekler gibi özellikleri özet olarak içermektedir. Yönetimsel basamaklarda çalışanlara ilişkin değerlendirmeler yönetim envanterini, operasyonel kademelerde çalışanlara yönelik olanlar ise beceri envanterlerini oluşturmaktadır. Bu envanter çalışanların sahip olduğu özelliklerin karşılaştırmalı biçimde analizine olanak vermektedir. Ancak bu bilgilerin sürekli güncel tutulması gerekmektedir(Eroğlu,1999:49).

#### 1.4.4.4. Personel Devir Oranı

Kilit öneme sahip çalışanların elde tutulması, bugün insan varlığı yönetiminde karşı karşıya kalınabilecek en büyük güçlüktür. Örgütler, şirketten kimin ayrıldığını, istihdam sürecinin hangi döneminde en fazla ayrılma olayının yaşandığını ve elbette ayrılma nedenlerini bilmek zorundadır. Bu veri istenmeyen ayrılmaları gözle görülür biçimde azaltabilir(Fitz,Phillips,1998:107–108). İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da kişinin kendi isteğiyle işten ayrılmasıyla ortaya çıkar. Bunun sonucunda işletme bazı elemanlarını kaybedecektir. İşgücü devrinin işletmeye zararı iyi elemanlarını kaybetmesi sonucu ortaya çıkar. İyi olmayan elemanların kaybedilmesinin ise işletmeye yararlı olabileceği bile söylenebilir. Bu yüzden işgücü devrini işlevsel işgücü devri ve işlevsel olmayan işgücü devri olmak üzere iki farklı noktada ele almak gerekir. İşletme iyi elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olmayan, kötü elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olan işgücü devrinden söz etmelidir.(Telman,Ünsal,2004:64–65)

Personel devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içerisinde işten çıkan personelin, mevcut ortalama personele yüzdesini ifade eder(Aynalı, www.geocities.com/perplanlama, Eylül 2005).

$$\text{Personel Devir Oranı} = \left( \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \right) \times 100$$



Personel devir oranının yüksek çıkması işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yaratır. Bu bakımdan Personel Devir Oranı yüksek ise insan kaynakları bölümü ile diğer bölüm sorumluları işten ayrılış nedenlerini araştırmak zorundadırlar. Nedenler ortaya konulduğunda yöneticiler insan kaynakları politikasını yeniden gözden geçirmelilerdir. Personel yenilemelerinin hızla yapılması, personel devir oranının doğru olarak tahminine bağlıdır(Aytekin,1978:112). Personel Devir Oranı'nın sıfır olması imkansız sayılmaktadır. Zaten bu oranın sıfır olması işletme için pek yararlı değildir. Ayrıca personel devir oranının belirli ölçüde kalması işletmenin personel dinamizmini yansıtır.

Sonuç olarak Personel Devir Oranı ile işletme verimliliği arasında yakın bir ilişki bulunduğu bir gerçek olduğuna göre, her işletme Personel Devir Oranı'nı yakından izlemeli ve kendi yapısına uygun bir biçimde yorumlamalıdır. Böylelikle elde edilen veriler işgücü planlamasının hazırlanmasına ışık tutacak, gerçekçi, tutarlı ve sağlıklı kararların alınmasına yardımcı olacaktır(Eroğlu,1999:48).

#### **1.4.4.5. Devamsızlık Oranı**

İşletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir(Telman,Ünsal,2004:71). Diğer bir tanımla devamsızlık, işe gelmesi planlanmış personelin işe gelmeme durumudur(Kaynak,1996:28). Devamsızlık işletmedeki üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte ve yüksek maliyete yol açmaktadır(Ülker,2001:103). Devamsızlık oranını bulmak için aşağıdaki formüllerden yararlanılmaktadır:

$$\text{Devamsızlık Oranı} = (\text{Kaybedilen İşgücü Saati Toplamı} / \text{Planlanan İşgücü Saati Toplamı}) \times 100$$

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \text{Devam Edilmeyen Gün Sayısı} / \text{Çalışılan Gün Sayısı} + \text{Devamsız Gün Sayısı}$$

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \text{Devamsız Sayısı} / \text{Ortalama İşgören Sayısı}$$

İşletmeler için devamsızlığı ortadan kaldırmak imkanı değildir. Amaç devamsızlık oranını en düşük düzeye indirmektir. Devamsızlık nedenlerini sıralayacak olursak(Ertürk,2001:276-277):

- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın personelin çocuklarına bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu
- Dışarıda yapılması gereken işler
- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik
- Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler
- Aşırı iş yükü

#### **1.4.4.6. Yeniden Yerleştirme Şemaları**

Yeniden yerleştirme planları organizasyonda mevcut pozisyonlarda halihazırda çalışan ve gelecekte bu pozisyonlarda çalışmaya aday personelin bir listesinin ya da şemasının çıkartılması ile oluşur. Özellikle önemli yönetsel pozisyonlar için aday olan mevcut personelin kimler olduğunu gösteren, bu kişilerin bugünkü performanslarını ve yükselme olanaklarını belirten personel yerleştirme şemaları işgücü arzının analizi edilmesinde kullanılabilir. Ayrıca belirli pozisyonlara muhtemel aday gösterilen çalışanlara ilişkin pozisyon yerleştirme şemaları da kullanılabilir(Sabuncuoğlu,2000:44).

#### **1.4.5. Personel İhtiyacı Çeşitleri**

Personel ihtiyacı belirlenirken aşağıda belirtilen unsurlar göz önünde bulundurulmalı ve her biri ayrı ayrı ortaya konulmalıdır.

##### **1.4.5.1. Gerçek Personel İhtiyacı**

Firmanın ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücü, gerçek personel ihtiyacı olarak tanımlanır(Çobanoğlu,2001:36).

#### **1.4.5.2. Yedek Personel İhtiyacı**

İşletmede devamsızlık, hastalık, kaza, izin vb. durumlarda ortaya çıkacak işgücü boşluğunun doldurulması amacıyla ortaya çıkan ihtiyacı ifade eder. Bu durumda uygulamada, yedek personel ihtiyacını karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasında serpiştirilir. İhtiyaç olduğunda bu personel hemen gereken yerlere kaydırılarak işin aksaması önlenir(www.odevarsivi.com,Kasım 2005).

#### **1.4.5.3. Ek Personel İhtiyacı**

Yedek personel olgusu genellikle işe devamsızlıktan kaynaklanırken, ek personel ihtiyacı işten çıkmalara nedeniyle ortaya çıkar. Bu nedenle daha önce incelediğimiz personel değişim oranı bir işletmenin ek personel ihtiyacını belirleyecektir(www.odevarsivi.com,Kasım 2005).

#### **1.4.5.4. Yeni Personel İhtiyacı**

Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların yapılması sonucu üretim ve satışlardaki artışlar, organizasyon yapısındaki değişimler gerek teknik gerekse idari yeni personelin işe alınmasını gerekli kılabilir. Bunun yanı sıra yıl içinde personelin iş yükündeki artış ya da mevcut personelin görevinden ayrılması gibi durumlarda yeni personel ihtiyacı ortaya çıkar(Yaman, www.yenibir.com:Kasım 2005).

### **1.5. İŞ ANALİZİ VE İŞ TANIMLARI**

İKY'nin altyapısını iş analizleri ve iş tanımları oluşturmaktadır. İşletmeler etkin bir İKY için iş analizi ve iş tanımlarını çok hassas bir şekilde hazırlamalıdır.

#### **1.5.1. İş Analizi ve İş Analizinin Amaçları**

İş analizi, örgütte yapılmakta olan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini belirleme sürecidir(Sevimli,www.isguc.org:Eylül 2005). İş analizi; örgüt içindeki bütün işler hakkında bilgi toplayarak, o işin en başarılı şekilde yapılmasını sağlayacak kişi yetenek ve sorumluluğunu sınırlamak ve o işin başka işlerle bağlantısını kurarak işe izafi bir değer sağlamak için yapılan araştırmalardır(Sözen,1973:58). Başka bir tanımla iş analizi, bir işin içeriğinin, gerekliliklerinin niçin ve nasıl yapıldığının saptanması işlemidir(Özarpacı,www.insankaynakları.com:Ekim 2005).

İş analizi, İKY'nin alt yapısını oluşturur. Personel tedariki ve seçimi, ücretlendirme, iş değerlemesi, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi vb. süreçlerin yürütülmesinde iş analizi ile elde edilen veriler kullanılır. İş analizi, bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur(Sözen,1973:59).

İş analizlerinin önünde genellikle iki temel engel bulunmaktadır. Birincisi birçok organizasyonda iş analizi bilgilerinin güncellenmemesi, ikincisi ise analiz bilgilerinin çok net olmayan genel bilgiler vermesi ya da çok dar kapsamlı kalmasıdır(Sözen,1973:60).

Bir İKY aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir(Sabuncuoğlu,2000:62):

- İKP'ye yardımcı olmak. Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu iş gücünün özelliklerini belirlemek.
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir pozisyona ve işe ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme sistemi açısından her bir işin görece önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak

Sonuç olarak bir işletmede, iş analizi aşağıdaki başlıca sorulara yanıt arar(Stone,1998:121):

1. İş neden yapılmaktadır?
2. İşgören hangi fiziksel ve akli yeterliliklere sahiptir?
3. İş ne zaman yapılacaktır?
4. İşi kim yapacaktır?
5. İş nasıl yapılacaktır?
6. İş nerede yapılacaktır?
7. İşin yapılması için hangi yeteneklere ihtiyaç vardır?
8. İşin yapılma koşulları nelerdir?
9. İşte hangi makine ve teçhizatlar kullanılmaktadır?

### **1.5.2. İş Tanımı ve İçeriği**

İş tanımı, iş analizi ile sağlanan bilgiler ile bir işin görev, yetki, sorumlulukları, işin yapılış biçimi ile sırasının belirlenmesidir(Süzük,2002:41). İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analizi çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımlarından söz edilir. Diğer bir ifadeyle iş analizlerinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar halinde dökülür. Bu formlara işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir. Zaten iş analizinin en önemli sonucu iş tanımıdır(Flippo,1998:216).

İş tanımı iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edildiğine göre iş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımından güdülen amaçlar özdeşleşecektir. İş analiziyle iş tanımı arasındaki farklılığı şöyle özetleyebiliriz: İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir(Can,Akgün,Kavuncubaşı,2001:49). Böylelikle iş ve işgören değerlendirme, ücretleme, atama, yükselme, eğitim, örgütlenme gibi konularda iş tanımından elde edilen bilgiler daha anlamlı ve yararlı biçimde kullanılır. Zaten iş analizi; seçim, terfi, performans değerlendirme, başarı standartlarını oluşturma, iş değerlendirme, eğitim alanlarında kullanılmaktadır(Dursun Bingöl,2003:89).

İş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir.

İş tanımlarının ortak amacı, bir işgörenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işin kimliğini de o şekilde çıkartmaktır. Bu kimlik üzerinde işin yapısı, incelikleri, gerekleri ve yapıldığı ortamı tanıtıcı bilgiler sunulur. Ancak iş tanımı sadece kimlik çıkarma işlemi olmayıp aynı zamanda işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönlerini belirleyen tekniktir(Sabuncuoğlu,2000:62).

### **1.5.3. İş Gereklere**

İş tanımlarının hazırlanmasından sonra, bu işleri yapacak kişilerde bulunması gerekli özelliklerin belirlenmesine sıra gelir. İşlerin başarılması için gerekli niteliklerin saptandığı çizelgeye iş gerekleri denir. İş gereklerinin hazırlanmasında işin kimliği bölümünden başka, işe ilişkin faktör tanımları yer alır(Yüksel:2000:89).

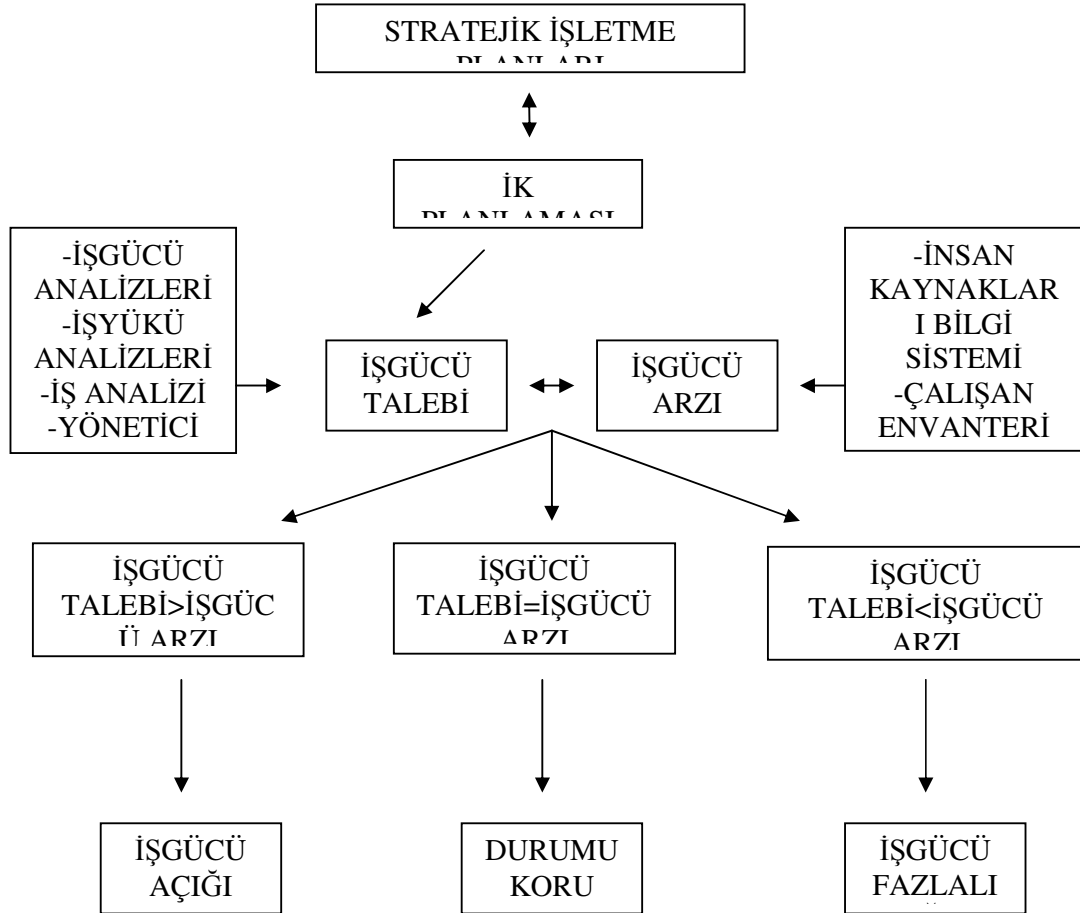
### **1.5.4. İş Etüdü**

Verimliliği arttırmak amacıyla, işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinmelerini göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılaş biçimi ve tamamlanma süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalara iş etüdü denir. Kısaca iş etüdü, iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesi faaliyetlerini içerir. İş etüdünün amacı işletmelerde ekonomikliği arttırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları sağlamaktır. Bu amaçla ergonomi, istatistik, teknoloji, sosyal bilimler vb. disiplinlerden yararlanılır(Yüksel,2000:90).

İş etüdü; hareket etüdü ve iş ölçümü olmak üzere başlıca iki ana teknikten oluşur. Hareket etüdü işin en kısa yoldan, en kolay şekilde ve en az yorgunlukla nasıl yapılabileceğini inceler. İş ölçümü ise işin yapılması için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi amaçlar(<http://sem.metu.edu.tr>,Eylül 2005).

## 1.6. İŞGÖREN BULMA

Bir örgütün etkinliğini sağlayan faktörlerin başında, işyerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği gelmektedir. Bu araç ve gereçleri kullanacak veya bazı işlevleri yerine getirecek çalışanların işe, işyerine uygunluğu önemli olduğu kadar, çalışanların üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltmesi de gerekmektedir. Günümüzde başarılı bir örgüt olmak için en üst teknik olanaklardan yarar sağlamak yetmemektedir. Örgüte en iyi ve en uygun elemanı bulmak gerekmektedir. Bu gereklilik eleman seçimini gündeme getirmektedir.(Erdoğan,1980:45) Bir işletmenin işgücü gereksinmesi Şekil 1.3 ile ifade edilebilir;



Şekil 1.3 İşgücü Gereksinmesi

**Kaynak:** Talat, TÜRKOĞLU, İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB’de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.55, 1999

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmede İKY'nin en önemli konusunu oluşturur. İşgören bulma ve seçme, insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olduğu gibi, stratejik olarak, işletme yönetimi açısından da son derece büyük öneme sahiptir(Buttler,Ferris,Napier,1991:95). Bir işletmeyi başarıya götüren veya başarısızlığa iten en önemli etken insan faktörüdür. İnsan faktörünün firmanın gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde, yetenekte, tecrübeye olması ve bu gereksinime için en uygun bireylerin seçilmesi çok önemli bir konudur. Bir işletmenin insan kaynaklarının kalitesi aday bulma işinin başarısına bağlıdır. Eğer yeterli sayıda ve niteliklerde aday bulunmamış ise bazı boş mevkii ve görevlerin doldurmama veya işin gerektiği niteliklere yeterli derecede sahip olmayan personel ile bu gereksinimi karşılama yoluna gidilecektir. Bu durumda ise kötü bir manzara oluşacaktır. Ya personel eksikliği ya da işe alınanların işe uygun olmaması yüzünden işlerin aksaması ve verim düşüklüğü olacaktır. Ayrıca işe alınan personelin işin gereklerine yeterince sahip olmaması verim düşüklüğünün yanı sıra, eğitim ve ücret maliyetlerinin, iş kazası ve arızaların artması, motivasyon ve iş tatmininin düşmesi, denetim giderlerinin yükselmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olacaktır(Türkoğlu,1999:67). Genel olarak personel seçme ve işe alma süreci şöyledir(Dinçer,2000:271):

1. Başvuru
2. Test
3. Görüşme
4. Referans kontrolü
5. Fiziki kontrol
6. İşe alma
7. İşe başlama

İşletmenin gereksinme duyduğu insan gücünün niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmesinden sonra belirlenen özelliklerdeki insan gücünün hangi kaynaklardan temin edileceği belirlenir. İhtiyaç duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların kullanılacağı işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında belirlenir. İhtiyaç duyulan personel için işletmelerin kullanacağı iki yol vardır. Bunlardan birincisi iç kaynaklardan insan gücü temini, ikincisi ise dış kaynaklardan insan gücü teminidir. İç kaynaklardan personel temini ya transfer yoluyla ya da terfi yoluyla



gerçekleştirilir(Sıkula,1976:423). Günümüzde genel olarak dış kaynaklardan temin yoluna başvurulmaktadır.

Personelin iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan sağlanmasından önce iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekmektedir. Birincisi ne gibi işlere eleman alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu sorunun cevabı yapılan iş analizleri sayesinde belirlenir. Böylelikle doldurulmak istenen pozisyonun gerektirdiği işin niteliği, niceliği ve çalışma koşulları açıkça belirlenir. İkinci hazırlık çalışması ise, iş analizi ve iş tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır. Herşeyden önce yukarıda bahsedilen çalışmaları yapacak olan çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesidir. İşletmeye yeni başvuran kişilerin son derece duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu elemanların kazanılması ya da kaybedilmesi söz konusudur. Bu durum daha çok işe alma ile yükümlü elemanların davranışlarına bağlıdır. Sonuç olarak işgören bulma, seçme ve yerleştirme uzmanlık isteyen bir alandır(Sözen,1973:82). Hazırlık çalışmalarının en önemli yönü her bölüm için gereksinme duyulan personelin ilgili bölüm yetkilileri tarafından insan kaynakları bölümüne iletilmesi ve istenmesidir.

Boş pozisyonlara eleman bulmada iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki seçenekten yararlanılır:

### **1.6.1. İç Kaynaklar**

Personel sağlanması söz konusu olduğu zaman ilk olarak işletmenin iç kaynakları göz önüne alınır. Bu, gerekli personelin elde olanlardan seçilmesi demektir. Böylece işletme personeline yükselme olanakları sağlanmış olur. Özellikle orta ve üst pozisyonların doldurulmasında işletme içi kaynaklardan yararlanmak daima olumlu sonuç verir. Bu yolla mevcut personele işletmede yükselme olanakları sağlanmış olur(Yalçın,2002:121).

İç kaynaklardan eleman tedarik etmenin başlıca yararları şunlardır(Decenzo,Robbins,1996:163):

- Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini basitleştirir.
- Dışarıdan eleman tedarikine göre daha ucuz bir yöntemdir.
- İşletme çalışanlarına terfi imkanı verdiği için motivasyon sağlar.
- Elemanların farklı pozisyonlarında çalışmaya izin vererek işletme için geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.
- İyi bir seçim yapma imkanı sağlar. Sözkonusu mevki için düşünülen personelin kişisel özellikleri ve performansı hakkında zaten hazır bilgi vardır.

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme yani terfi söz konusu olmaktadır. Yatay düzeyde bir uygulama varsa transfer işlemi gerçekleşmektedir.

#### **1.6.1.1. Yükselme (Terfi)**

Terfi bir işgörenin yaptığı işten ve bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir(Tortop,1992:121).

İşletmede bir görev boşaldığında, boşalan pozisyona insan kaynakları politikası çerçevesinde işletme içinden bir personel atanabilir. Bu durum işletme çalışanlarının moralini arttırır ve güven duygusu verir.

Yükselmenin iç kaynaklardan yapılmasının üstün yönleri olduğu gibi birçok sakıncaları da mevcuttur. Herşeyden önce alt basamakta yer alan personelin söz konusu olan göreve getirilmesi için belirli bir yöneticilik niteliğine sahip olması gerekmektedir. Alt basamaktan üst basamağa geçen çalışanın önceki pozisyonunda doğal olarak bir boşluk olacak ve bu boşluğun genelde dışarıdan doldurulması zorunlu hale gelecektir.

Terfi de iç kaynaklara başvurma politikası bir çok yönden benimsenmekle birlikte ortaya birtakım uygulama sorunları çıkarmaktadır. Bu sorunların özünde yükselmede izlenecek yöntemin seçimi vardır. Yükselme yöntemlerini kısaca şöyle özetleyebiliriz(Tortop,1992:122):

- 1. Eskilik (Kıdem) Durumuna Göre Yükselme:** Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllarda bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olmuştur. Eskilik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulaması oldukça kolay bir yöntemdir. Çalışanlara güvence verdiği gibi genç ve yetenekli elemanların yükselme yolunu kapatmak gibi sakıncaları vardır.
- 2. Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme:** Terfide bir diğer yöntemde performansa bağlı terfidir. Personelin işinde gösterdiği başarı, disiplin ya da işletmeye bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir. Bu yaklaşımın da en büyük sakıncası bir alt düzeyde başarılı olan işgörenin bir üst basamakta da her zaman başarılı olamayacağıdır.

#### **1.6.1.2. İç Transferler**

İşletmede herhangi bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferden söz edilir. Yani iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma söz konusudur. İç transfer yoluyla eleman sağlama işletme için en ucuz ve en kolay yöntemdir. Eleman işletme içinden temin edildiği için herhangi bir uyum sorunu olmaz. Buna karşılık boş pozisyona kaydırılan elemanın eski pozisyonu için bir boşluk söz konusu olacaktır(Sabuncuoğlu,2000:73).

Bir işletme iç kaynaklardan eleman tedarikiyle şu avantajlara haiz olur(Altın,1997:48):

- Çalışanların moralini yükseltir.
- Personel bilgilerinin elde edilmesi kolaydır.
- Terfi düzeni ulaştırır.
- Sadece kayıt düzeyinde işe alma gerçekleşir.
- Genellikle daha hızlı ve ucuz olur.

### 1.6.2. Dış Kaynaklar

İşletme boş pozisyonu iç kaynaklardan yararlanarak dolduramıyorsa dış kaynaklara başvurma yoluna gider. İşletme dış kaynaklara şu nedenlerden ötürü başvurur(Eroğlu,1999:81):

- İşletme yeni kurulan bir işletmeysen ya da işletmenin büyümesi söz konusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu ortaya çıkar.
- Yeni değişim ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara ihtiyaç duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.
- Bir diğer neden psikolojik nedendir. İşletmeye yeni giren elemanlar kendilerini kabul ettirebilmek için olağanüstü çaba sarfederler. Verimliliği ve kişisel etkinliği artırdığı için diğer çalışanları da kamçılarlar. İşletmeler çalışma temposunu arttırmak amacıyla yeni işgören alımına yönelebilirler.
- İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde dış kaynaklara başvurulabilir. İşletmeler pahalı işgücünü maliyeti düşürmek için işten çıkarabilir ve yerine daha ucuz maliyetli işgücü ikame edebilir. Fakat bu yöntemi kullanan işletmelerin personel devir hızı yüksek olacak ve bu işletmeye zarar verebilecektir.
- Yöneticilik pozisyonu bilgi, tecrübe, eğitim vb. gibi birçok özelliği gerektirdiğinden işletmeler genelde bu pozisyonları dış kaynaklardan telafi etmektedir.
- İç kaynaklardan terfi yoluyla eleman sağlama işletme içinde, özellikle söz konusu pozisyon için adaylar varsa, çatışmalara yol açabilir. Çatışma olacağına hissedildiği durumlarda dış kaynaklara başvurmak daha rasyonel olacaktır.
- Dış kaynaklardan eleman bulmak iç kaynaklara göre işletmeye daha fazla alternatif sunacaktır. Böylelikle işletme pozisyon için en üstün özelliklere sahip elemanı seçebilecektir.

Yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü dış kaynaklardan eleman alınması işletmeler için zorunlu hale gelmektedir. Dış kaynaklardan eleman seçme süreci başlıca şu aşamalardan oluşur: kademenin doldurulmasına karar verme, işin özellikleri, işi yapacak kişinin özellikleri, adaylara duyuru, başvuruları inceleme, ilk listenin oluşturulması, son aşama seçim, iş teklifi(Singer,Ramsdem,1972:53).

Dış kaynaklardan eleman sağlanmasında aşağıdaki yöntemler kullanılır(Sabuncuoğlu,2000:75):

#### **1.6.2.1. Duyurular**

Medya araçları kullanılarak işgören bulma için duyurular verilebilir. İşletme için pahalı bir yöntem olmakla birlikte geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı vermesi nedeniyle yeğlenir. Bu duyurular açık ve anlaşılır olmalı, çalışma yeri ve pozisyon belirtilmeli, işin ünvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler (yaş, yabancı dil bilgisi vb.) açıkça belirtilmelidir.

#### **1.6.2.2. Doğrudan Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme**

Potansiyel adayların belirlenmesinde bir iş istek formu adaylara doldurtularak seçim işlemine başlanır. Bu uygulama kişinin eğitimi ve geçmiş tecrübeleri hakkında bilgi sağlar. Eğer işletme bir satış elemanı arıyorsa, satış konusunda tecrübesi olan, tecrübesiz birine tercih edilir. Eğer işletme teknik bir eleman arıyorsa, tercih edilecek kişi bu konuda eğitilmiş ve tecrübeli olmalıdır. Başvuru formu aranılan pozisyonlara uygun adayların belirlenmesine yardımcı eder. İşletmelere doğrudan iş istek formuyla başvurulabildiği gibi kişilerin özgeçmişini oluşturan özgeçmiş formlarıyla da başvurulmaktadır.

#### **1.6.2.3. Araçlarla Başvuru**

İşgören bulmada oldukça yaygın bir biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de işletme içinden ya da işletme dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. Bu yöntem işletme için kolay bir yöntem olmakla birlikte genelde küçük işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu yolla personel bulma işletmeye bazı kolaylıklar getirdiği gibi personel bulunmasının kötüye kullanılması söz konusu olabilmektedir. Araçlar kendilerine yakın gördükleri kişileri istenen yetenekte olmasa bile onların işe alınmasına çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda işe yakınlığından çok işletmede çalışanlara yakınlığıyla işe alınanlar bir yandan düşük verimle çalışmak, öte yandan kendi aralarında gruplaşmaya gitme gibi durumlar yaratabilirler. İşletme yöneticilerinin sosyal ve insancıl amaçlarla bu yolu açık tutmaları halinde her iş

boşalmasında benzer öneriler gelebilir. Bununla birlikte tanıdıklar veya aracılıkların tavsiyesiyle işe alma firma için en kolay işe alma biçimidir(Strauss,Sayles,1972:412).

#### **1.6.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumu**

Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları işgücü talebiyle işgücü arzını buluşturmayı hedefleyen kurumlardır. Bu kurumlar daha çok mavi yakalıların işe yerleştirilmesini amaçlar.

#### **1.6.2.5. Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları**

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de gittikçe yaygınlaşan istihdam büroları özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti vermektelerdir. Bu kurumların en büyük avantajı, başvuru da bulunan adayları işveren göndermeden önce araştırmış olmaları, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır.

#### **1.6.2.6. Eğitim Kuruluşları**

Firma, eleman yetiştiren eğitim kuruluşlarıyla irtibat kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personelin bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur.

#### **1.6.2.7. Sakat ve Eski Hükümlüler**

İşletmeler, iş kanunu çerçevesinde sakat ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak amacıyla işverenlere yasal yükümlülükler getirmektedir. Bu yöntemle işe yerleştirme iş ve işçi bulma kurumu tarafından gerçekleştirilir.

#### **1.6.2.8. İşgören Kiralama**

İşgören kiralama, daha uzun süreler için geçici statüde işgören istihdamını ifade eder. Bu yöntemle işe alınan personel aslında firmanın kadrolu elemanı durumundadırlar. Personel ihtiyacı olan işletme ile kiralama şirketi arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Bu

uygulamada kiralama şirketi, işgörenleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere söz konusu personeli kiralamaktadır(Kenar,www.tisk.org.tr:Eylül 2005).

Bu yöntemle işgücü tedariki özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması bakımından tercih edilmektedir. İşgören taşeronluğu adı verilen bu yöntemde, işletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. işten çıkma durumlarında tazminat ödememekte, işgörenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca işgücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır. İşgören kiralama firmalar aracılığıyla personel tedariki, işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle tercih edilebilmektedir.

#### **1.6.2.9. İnternet**

İşletmeler internet yoluyla personel bulma yöntemine de başvurumaktadırlar. Personel bulmayla ilgili birçok web-sitesinden yararlanılmaktadır.

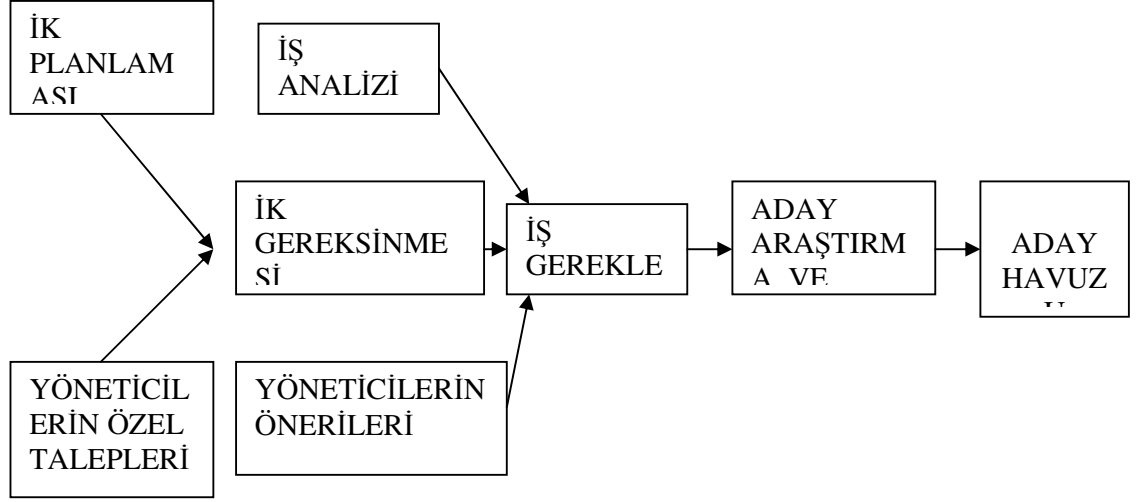
#### **1.6.2.10. Diğer Kaynaklar**

Yukarıda sayılan kaynaklar dışında sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler, kendi yayınları aracılığıyla bazı işletmelere eleman bulunmasına yardımcı olabilirler.

Dış kaynaklardan eleman tedarikine baş vuran işletmeler de şu avantajlara haiz olur(Altın,1997:50):

- Aday havuzu daha geniş olur.
- Yeni fikirler kazanılır.
- Örgüt içindeki anlaşmazlıkları azaltır.
- Dinamizm sağlar.

Kısaca bir işletme için aday araştırma ve bulma süreci;



**Şekil 1.4** Aday Araştırma ve Bulma Süreci

**Kaynak:** Talat, TÜRKOĞLU, İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB’de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.78, 1999

Burada kısaca İKY’nin önemli bir parçasını oluşturan oryantasyon konusuna değinmekte fayda vardır:

Firmaların işe yeni başlayan personelin firma kültürüne ve işe kısa sürede uyum göstermesi için yaptığı faaliyetler oryantasyon programının konusunu oluşturur. Bazı firmalarda bu program aylarca sürebilir. Personelin işe uyumlaştırılması süreci başlıca dört temel faaliyeti içerir(Can,www.mcozden.com:Ekim 2005):

- Gerek iş arkadaşları gerek amirleri ile kişilerarası ilişkiler oluşturmak (benimsenme),
- İşi başarmak için görevlerini öğrenmek (yeterlik),
- Örgütteki rollerini ve bu rolle ilişkili biçimsel ya da doğal gruplardaki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),
- Görevin ve rolün gereklerini tatmin için yaptıkları gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu).



Oryantasyon programı yeni personele, işletmenin başarısı için nasıl bir performansla çalışacağını gösterir ve işletmenin pazara ne gibi mal ve hizmetler sunarak topluma ne derece katkı sağladığını anlamasını sağlar(Chruden,Sherman,1998:117).

Oryantasyon 3 nedenden dolayı yapılır. Birincisi, işletme zamandan kazanır. Çünkü yeni çalışan işletmeye girdiğinde diğer işleri ve işletmeyi tanımak için zaman harcayacaktır. İkinci neden, yeni çalışanın işletme hakkında doğru bilgiler edinmesi istenir. Yanlış bilgiler yeni çalışanda yanlış yargılar oluşturabilir. Üçüncü olarak, yeni çalışanın işyerini evi gibi hissetmesini sağlamaktır. Yeni çalışan oryantasyon yoluyla işletmede kendini bir ölçüde yabancı hissetmeyecektir(Taylor,1959:44).

Oryantasyon programı çeşitli problemler de oluşturabilir. Bunlar(Wermer,Desimone,Haris,2002:307):

- Yeni çalışana gereğinden çok fazla bilginin, çok çabuk şekilde verilmesi
- Yeni çalışanın işiyle direk ilgili olmayan bilgilerin verilmesi
- Formal ve tek taraflı iletişim. Yeni çalışana soru sorma, idrak etme şansının verilmemesi
- Oryantasyon programının sadece yeni çalışanın ilk günüyle kısıtlı kalması
- Oryantasyon programının tanımlanmaması ve geliştirilmemesi

## **1.7. PERFORMANS DEĞERLEME**

Bir işletmenin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri işgörenlere verilen işlerin ne ölçüde başarılı olduğu ya da işgörmeye yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. İşletmenin başarısı ve insan kaynaklarından yüksek verim elde edilebilmesi için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir(Sabuncuoğlu,2000:154). Performans değerlendirme, çalışanların performansı ve potansiyelleri hakkında bilgi edinmek için gerekli bir süreçtir(Sloane,1988:211).

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze kadar sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün

rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir(Akal,1996:5).

### **1.7.1. Performans Değerlemenin Tanımı**

Performans bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır(Bingöl,2003:273). Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptamış olduğu standartlarla, işgörenin çalışmaları ile elde edilen sonuçların karşılaştırılmasıdır(Süzük,2002:44). İşletme yönetiminde performans değerlendirme, yöneticinin daha önce belirlenmiş standartlarla işgörene ilişkin sonuç raporlarında aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını değerlendirme ölçüsüdür(Eren,1979:50). Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir. Performans değerlemesine birçok farklı açıdan bakmak mümkündür. Performans değerlendirmesi hem gözlem ve yargı içeren bir işlemdir hem bir geribesleme sürecidir hem de örgütsel bir girişimdir(Kaplangı,1999:59). Performans değerlendirme, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme, işgörenlerin, görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla, performans değerlendirme, örgütlerde belirli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir(Bingöl,2003:274).

Performans değerlendirme ile ilgili genel bir tanım yapılacak olursa, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Ancak işletmeler için insan kaynağının başarısını ölçmek son derece güç bir iştir. Öyle ki alt kademelerde çalışan işgörenlerin performanslarını ölçmek bir

ölçüde kolay olsa bile yöneticilik pozisyonlarında çalışanların yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güçtür(Bilmen,1998:55).

İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi beş temel özelliğe sahip olmalıdır(Geyik,2000:51):

- Kişinin pozisyonunun gereklerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesini ölçer ve kişinin işiyle direkt ilgilidir.
- Değerlendirme, işin önemli taraflarını tüm yönleriyle ölçebilmeli ve bu ölçüm sonuçları yeterince açık olmalıdır.
- Değerlendirme objektif olmalıdır.
- Personele önceden açıklanmış olan istenen performans kriterlerine uygun olmalıdır.
- Değerlendirme kişinin güçlü ve zayıf yönlerini içerecek bir şekilde tasarlanmalı, zayıf yönlerinin nedenini ve bunun için neler yapılabileceği konusunda açıklamalar yapmalıdır.

### **1.7.2. Performans Değerlemenin Amaçları ve Kullanım Alanları**

Performans değerlemenin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz(Opçin,1999:113):

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak
- Terfi ve nakillerde objektif ölçütlere göre seçim yapmak
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek
- Çalışan yönetim ilişkilerini geliştirmek
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgöreni işyerinden uzaklaştırmak

Çalışanlar yapıcı ve özverili çalışmalar sonucu geribildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar. İşgören özellikle başarılı işgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir

işgören, kendine göre daha düşük performansta çalışan işgörene daha fazla değer verildiğini gördüğü takdirde motivasyon bozukluğuna ve giderek artan çalışma isteksizliğine düşecektir. İşgören, yapılan objektif değerlemeler sonucu eksikliklerini görme fırsatı bulacağından kendini geliştirme ve eksikliklerini giderme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında işgören değerlemesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca nesnel ölçütlere göre uygulanan performans değerlemesi işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır. Formal performans değerlendirmeler işletmeler için birkaç yönden fayda sağlar. Performans değerlendirme sistemleri, çalışanlarının iş tatmini, işe bağlılıklarını ve performansını geliştirmenin yanı sıra yöneticilere işgörenleri tanıma fırsatı vermesi, yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve önyargılardan arınmış kararlar vermesine yardımcı olması, işgörenlerin kendi başarı düzeylerini görmelerini sağlaması, organizasyon çapında dürüst ve güvenilir bir yönetim olduğu inancını uyandırması ve işgörenlerin ödüllendirilmesini sağlaması, motivasyona, kişisel gelişime ve iletişimin daha sağlıklı yapılmasına olanak sağlamaktadır(Hodgettsi,Kuratko,1995:52).

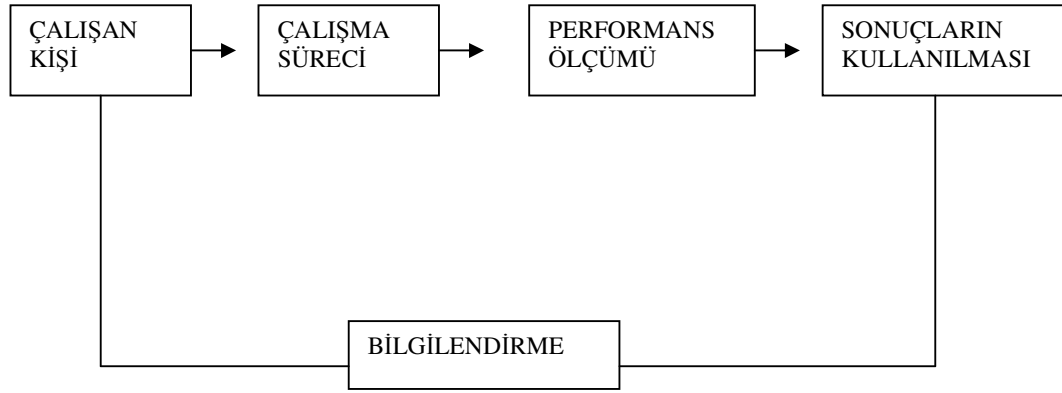
Performans değerlendirme; insan kaynakları planlaması, tedarik ve seçim süreci, eğitim ve geliştirme yönetimi, kariyer planlaması, ücret ve maaş program ve planları, örgüt içi iş gören ilişkileri, iş gören potansiyelinin değerlendirilmesi gibi alanlarda kullanılmaktadır(Bingöl,2003:281-282).

### **1.7.3. Performans Değerleme Süreci**

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur(Baltacı,1999:156). Performans değerlendirmesi sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Yönetim ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlarda bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda çalışanların kendi işlerinde

performansı yükseltecek öğeleri ekleyip, zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakılmalıdır(Palmer,1993:11).

İşletmeler için standart bir performans değerlendirme sisteminden söz etmek mümkün değildir. Çünkü, işletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak, işletmek bir uzmanlık işidir. Yeterli çalışmayı yapmadan uygulanacak bir performans değerlendirme sistemi kurmaktansa böyle bir sistem kurmamak daha iyidir. Bununla birlikte her işletme için genel bir performans değerlendirme süreci aşağıdaki gibidir:



**Şekil 1.5** Performans Değerleme Süreci

**Kaynak:** İlhami, FİNDİKÇİ, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, s.337, 2000

### 1.7.3.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların değerlendirileceği kriterleri belirleme aşamasına geçilebilir.

Kriterler belirlenirken gözönünde bulundurulması gereken hususlar şunlar olabilir(Sabuncuoğlu,2000:157):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

- Kriter sayısı sınırlandırılmalıdır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir(Sabuncuoğlu,2000:157):

1. Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
2. İş bilgisi ve yeteneği
3. Bireysel özellikler
4. Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örnek olarak, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi. Yapılacak değerlendirme bir yönetici için ise değerlemeye tabi tutulacak kriterlerin niteliği ve niceliği değişmektedir. Kriterler değerlendirme, ileriye görme, liderlik, motive edici vb. gibi öğeler olabilmektedir(Sabuncuoğlu,2000:157).

### 1.7.3.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları hem üstler için hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi neyin yapılması gerektiğidir. Bu da kişinin yapması gereken görev tanımlarını içerir. İkinci bilgi türü ise işin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Performans standartları işin nasıl yapılacağına ilişkin çözümler bulmaya çalışır. Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genelde performans standartları kalitatif ve kantitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı vb. sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir. İşletmeler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etüdüleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi verilerden yararlanırlar.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadığı kontrol edilmelidir(Kaplangı,1999:65):

- **Spesifiklik:** Her işletme çalışanı firmanın kendisinden ne beklediğini tam olarak

bilmelidir.

- **Ölçülebilirlik:** Performans ölçümü standartlar sayısal oldukları takdirde kolaydır. Performans ölçümünü sayısal olarak ifade etmek olanaksız ise görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- **Gerçeklik:** Standartlar normal şartlarda ulaşılmaz olduğu takdirde çalışanlar bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi için çalışanlarında şirket hedeflerini belirlemeye katılmaları gerekmektedir.

### **1.7.3.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi**

İşletme yöneticilerinin zamanı sınırlı ve değerlidir. İşgören değerlendirilmesi ise zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak verimli olmamaktadır. Birbirine çok yakın dönemlerde yapılan değerlendirmeler hem zaman alıcı olmakta hem de değer yargılarında önemli derecede değişikliklere sebep olmamaktadır. Zaten çok sık yapılan değerlendirmeler çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir. Bu nedenle değerlendirme için en uygun görülen zaman kesiti 6 aylık veya 1 yıllık dönemlerdir(Soylu,1995:61).

### **1.7.3.4. Değerlemecilerin Eğitimi**

Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak olan grubun geliştirilmesine ve eğitilmesine ağırlık verilir. Değerleme kriterleri, değerlemeden beklenen amaçlar, tanımlar, değerlendirme formları vb. üzerine eğitimler verilir. Bu nedenle eğitim toplantıları düzenlenmektedir. Değerleme yapacak kişilere objektif olmaları konusunda dikkatli olmaları gerektiği, çalışanların güvenini sağlayarak bir çalışma yapmaları vb. uygulamalar öğretilir(Soylu,1995:61).

### **1.7.3.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi**

Performans değerlendirme sürecinde başarı sağlayabilmek için alt-orta ve üst düzey yöneticiler arasında yeterli derecede bilgi alış-verişi sağlanmalıdır. Bu amaçla sık sık toplantılar düzenlenmekte, hedeflenen amaçlar belirlenmektedir. Toplantılarda

işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.

İşletmede herhangi bir konuda yapılan bir çalışmanın başarılı olabilmesinin en büyük koşulu ilgili işgörelere sürekli bilgi vermektir. İnfomal olmayan haberleşme kanalıyla işgörelere gerçeği yansıtmayan haberlerin ulaşması çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa formal olarak, yetkili kişilerden işgörelere verilen bilgiler kuşkuyu ortadan kaldırır. Bu gelen kural işgören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar. İşgörelere bilgi vermekte ağır ve isteksiz davranan yöneticiler de mevcuttur. Onlara göre bilgi kaynakları işgöreleri ilgilendirmez veya ilgilendirmemesi gerekir. Oysa işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörelerin birçok bilgilere gereksinim duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Zamanımızda çağdaş işletme yöneticileri işgörene bilgi vermekle onlara değerli olduklarını anlatmanın aynı şey olduğunun bilincindedirler. Performans değerlendirme uygulaması oldukça duyarlı bir iştir. Sistemin uygulanmasından etkilenecek kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörelere yeterli bilgiyi vermemek yanlış yorumlara yol açabileceği gibi çalışan motivasyonunu ve verimliliğini etkileyebilir. Bu nedenle her şeyden önce sistemin uygulanması, uygulanma amacı vb. hakkında işgörelere yeteri bilgi verilmeli ve onlarla işbirliği sağlanmalıdır.

#### **1.7.3.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri**

Değerlemeciler, aşağıda açıklanan modellerden biri veya birkaçı ile belirlenir.

##### **1.7.3.6.1. Yöneticilerce Değerleme**

Uygulamada en çok kullanılan değerlendirme şekli her yöneticinin kendi bölümüyle ilgili olarak değerlendirme yapmasıdır. Bu uygulamanın yaygın olması, işgöreni en yakından tanıyan kişinin ilk basamak yöneticisi olduğu varsayımına dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun bir şekilde gelişir. Ama böyle bir değerlemenin her zaman güvenilir olacağı kuşkuludur. Yönetici başarılı bir işgöreni kişisel sebepler nedeniyle başarısızmış gibi gösterebilir. Bu nedenle çoğu yönetici ortak değerlendirme yoluna gitmektedir. Bu durumda puanlama sistemi uygulanıyorsa birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Uygulamada yöneticilerin yatay ve dikey yöneticilerden oluşan bir komiteden oluştuğu görülmektedir. Değerlemeye çok sayıda



yönetici katılacaksa yöneticilerin birbirinden bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay veya dikey alanda değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Burada ne önemli rol ilk yöneticiye düştüğünden bu yöneticinin değerlemesi oransal olarak biraz daha ağırlıklı değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Yönetici tarafından değerlemeye tabi tutma aşağıdaki sakıncaları doğurabilir(Çakırarakkalı,2003:163):

- Ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması .
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması gibi sorunlar çıkabilir.

#### **1.7.3.6.2. Özdeğerleme**

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici işgörene kendisini değerlemesi için bir form verir ve işgören kendini değerler. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Çatışan noktaları yönetici astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir. Çalışmalar işgörenlerin kendilerini yöneticilerinden daha üstün puanlarla değerlendirdiğini göstermektedir(Bingöl,2003:288).

#### **1.7.3.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme**

Aynı birimde çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyacakları varsayımından hareket eder. Ancak bu modelde uygulanan değerlendirmelerin objektif olmama riski bir hayli yüksektir.

#### **1.7.3.6.4. Astlarca Değerleme**

Bu model kişilerin astları tarafından değerlendirilmesini baz almaktadır. Fakat kullanım alanı pek yaygın değildir. Çünkü üstler astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Ayrıca üstlerin astlar üzerinde otorite kurmasını da güçleştirebilir. Bu modelin yararlı yönleri; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir. Bu yöntemin

başarılı olması için astın performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin yararlı olabileceğine inanmaları gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır(Özer,2001:122).

#### **1.7.3.6.5. Bilgisayarlar Aracılığıyla Değerleme**

Teknolojideki değişimler ve gelişmeler işletmelere bilgisayar desteğiyle performans değerlendirme olanağı vermektedir. Çalışanların performanslarına ilişkin bilgiler bilgisayarlarca izlenip analiz edilir.

#### **1.7.3.6.6. Müşteriler Tarafından Değerleme**

Müşterinin tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesini belirler. Bu nedenle bazı örgütler, bu önemli kaynaktan hem kendi performansıyla, hem de doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanırlar. Böyle bir yaklaşımın bir müşteri bağlılığını göstermesi, işgörenleri bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle örgütler açısından önem arz etmektedir. Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar öneme sahip olduğundan, müşterilerin ilişkide buldukları işgörenlerin özellikleri tutum ve davranışları hakkındaki değerlemeleri dikkate alınmaktadır(Bingöl,2003:288-289).

#### **1.7.3.6.7. 360 Derece Değerleme Sistemi**

Geleneksel yaklaşıma göre performans değerlemesi sadece patronların astlarını değerlendirmesiyle kısıtlıdır. Aslında patron çalışanın performansını değerlendirme noktasında en az kalifiye elemandır. Patron adına değerlendirme yapan yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilir. Bu gibi sorunlarla başa çıkmak için işletmeler, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih edebilir. Bu gruplar yöneticiler, astlar, iş arkadaşları, iç müşteriler ve dış müşterilerdir. Bu sistem bir şirketin yönetim kurulu başkanından, en alt kademedeki çalışan personeline kadar kişilerin performansını değerlemek için kullanılmaktadır. Çıkan sonuçlara göre yöneticilerin ya da personelin olumsuz yönleri

iyileştirilmekte, kısacası yönetim ve davranış şekilleri konusunda eğitim verilmektedir(Özer,2001:123).

#### 1.7.3.6.8. Değerlemede Açık Görüşme

Performans değerlendirme için seçilen uygulama tamamlandıktan sonra değerlemeyi yapan kişi tarafından değerlemeye tabi tutulan çalışan arasında açık bir görüşme yapılmalıdır. Bu açıdan yapılacak bir çalışma bir geribesleme süreci şeklinde işlemekte ve büyük yararlar sağlamaktadır. Bu görüşmelerde çalışanın eksik ve üstün yönleri belirlenir, yükselme ve kariyer geliştirme yolları gösterilir vb. gibi hususlarda çalışanla ortak bir kanıya varılmaya çalışılır. Bu tür görüşmelerin amacı kişinin eksik yönlerini ortaya koymak değil, aksine eksik yönlerin giderilmesi için ve çalışanın gelişimi için bir program ortaya koymaktır. Bir açık görüşmede amaçlanan hususlar şunlardır(Döven,2003:93):

- Çalışanların iş performansını daha önceden belirlenen standartlara göre tartışmak
- Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini tartışma fırsatı vermek
- Çalışanlara rutin ve günlük iş sorunlarını çözmeye yardım etmek
- Çalışana duygularını ifade etme şansı vermek
- Çalışanın bugünkü durumunu göz önünde bulundurarak transfer ve terfi yönünde çalışanın uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak
- Gelecekteki ücret artışı, terfi vb. kararlar için temel oluşturmak

Performans değerlendirme görüşmesi çok önemlidir. Çünkü performans değerlendirme programının başarısı; değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır. Performans değerlemesi görüşmeleri çeşitli şekillerde olmaktadır(Döven,2003:94):

- **Söyle ve Sat Yöntemi:** Bu yöntem değerlendirilen kişinin istenen yönde değişimi için ikna yeteneği gerektirir.
- **Söyle ve Dinle Yöntemi:** Görüşmenin ilk bölümü çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ona aktarabilme yeteneği gerektirir. Görüşmenin ikinci yarısında çalışanın performans değerlemesi hakkında görüşleri araştırılır. Yönetici burada değerlendirici rolündedir ama yöntem itirazların dinlenmesi ve iddialarla onları

çürütme çabasına girmeden mücadele edebilme yeteneğini gerektirir. Bu yöntemin çıkış noktası, kızgınlık duygularına ifade şansının verilmesinin, bu duyguların azalmasına veya tamamen yok olmasına yardımcı olacağı yönündedir.

- **Problem Çözme Yöntemi:** Bu yöntemin gerektirdiği yetenekler söyle ve dinlediklerine benzer olmakla birlikte, problem çözme yöntemi çalışanın duygularını öğrenmenin ötesine geçer ve son görüşmeden sonra işinde karşılaştığı sorun, ihtiyaç, yenilik, memnuniyeti ve hoşnutsuzluk yaratıcı durumları tartışmak suretiyle çalışanın geliştirmenin yollarını arar.
- **Bilgilendirme Yöntemi:** Yöntemde değerlendirilen kişiye değerlendirme sonuçları gerekçeleriyle anlatılır. Fakat değerlendirilen kişiyle herhangi bir tartışmaya girilmez ve hiçbir itiraz kabul edilmez.

## 1.8. İŞGÖREN EĞİTİMİ

İşletmeye alınan elemanların kusursuz olması mümkün değildir. Bunun nedenini işgören seçim tekniğinin zorluğunda değil, insanı tanımanın güçlüğünde aramak gerekir. İşgörenlerin yeteneklerinde görülen eksikliklerin giderilmesi ve yeni ortaya çıkan gereksinmelere cevap verecek yeteneklerin kazandırılması için her işletme eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.(Tikici,2004:30)

### 1.8.1. Eğitimin Tanımı ve Önemi

İKY'nin en önemli tekniklerinden biri de işgören eğitimidir. Genelde eğitim; bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, görgü ve becerilerinde olumlu gelişme ve değişme sağlayan bir süreçtir(Sabuncuoğlu,Tokol,Onal,1985:189).

Çağımızda teknolojik değişimler hızlı bir şekilde artmakta ve bunun en belirgin etkileri de iş yaşamında kendini göstermektedir. Mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri anında izlemek, kendilerini yeni koşullara uydurmak ve yeni gelişmeleri izlemek zorundadırlar. Aksi halde rekabetin acımasız yasalarına boyun eğmek durumunda kalacaklardır. İşletmelerin, bu gibi durumlarla karşılaşmamak için eğitim konusuna daha fazla önem vermeleri gerekmektedir(Keser,www.isguc.org:Ekim 2005). Yaşadığımız çağ artık bilgi çağı haline gelmiştir. İşletmeler başarılı olabilmek için

bilgiyi en hızlı şekilde, doğru ve zamanlı olarak elde etmek zorundadırlar. Küreselleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım doğrudan insana yapılan yatırım olmaktadır. Bir firmanın en önemli kaynağı kalifiye ve eğitilmiş bir elemandır. Bu nedenle firmalar eğitime daha çok önem vermektelerdir. Hatta bazı ülkelerde çalışan insanların ücretlerinden eğitime harcanmak üzere yasal kesintiler yapılmaktadır(Sayadain,1998:217).

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler bireylerin ve organizasyonun ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler, yapılan işlerin, mevcut insan kaynaklarının ve şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir(Palmer,Winters,1993:111).

Bir toplumun herhangi bir alanda gelişebilmesi için en etkili araç eğitimidir. Eğitimin genel bir tanımı yapılacak olursa; eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yükledikleri 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(Akyol,1996:73). Bir başka ifadeyle eğitim, işgörenlerin iş ile ilgili becerileri öğrenmesine, performanslarını geliştirecek bilgi edinmesine yardımcı olmak amacıyla organizasyon tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere verilen isimdir(Buttler, Ferris, Napier,1991:133).

### **1.8.2. Eğitimin Amaçları**

İşletmeler belirli amaçları gerçekleştirmek için işgören eğitimine gitmektedirler. Eğitimin işletmeler için amaçlarını ekonomik ve sosyal amaçlar olarak ikiye ayırabiliriz.

### **1.8.2.1. Ekonomik Amaçlar**

Bu amaç sanayi devriminden şimdiye kadar işletmeler için mal veya hizmet üretimini en düşük maliyetle en yüksek düzeye ulaştırma gayretidir. İşletme belirlediği optimal dengeyi kurabilmek için elindeki insan kaynağını oluşturan yöneticileri ve çalışanları eğitme yoluna gitmektedirler. İşletme çalışanlarına eğitim verirken şu ekonomik hususları amaçlamaktadır(Bilmen,1998:110):

- Üretimi artırmak
- Kaliteyi arttırmak
- Maliyetleri en aza düşürmek
- Belirli bir standart yakalamak
- Zamandan tasarruf etmek
- Üretim sürecindeki fireleri azaltmak
- İş kazalarını azaltmak
- Makinelerin rasyonel ve uygun kullanılmasını sağlamak
- Devamsızlık oranını ve personel devir hızını düşürmek
- Optimum personel sayısı ile çalışmak
- Tamir ve bakım giderlerini azaltmak
- İş yapma yöntemlerini geliştirmek
- Hataları azaltmak
- Denetim maliyetlerini azaltmak
- Harcanan hammadde ve malzemeyi azaltmak

### **1.8.2.2. Sosyal Amaçlar**

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden ekonomik amaçlı bir süreç değildir. Eğitim işletmede çalışan kişilere dolaylı ya da dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitim çalışmaları insana yatırım demektir. Bir işletme varlıklarını tamamen toplumun bireylerine borçludur. Bu nedenle insanlar işletmenin hizmetinde değil işletmeler insanların hizmetinde olmalıdır.

Eğitimin sosyal açıdan katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir(Bilmen,1998:111):

- Eğitim yoluyla üretimi artırmak ve bunun da çalışanların ücret düzeyini artırması
- Terfi olanakları

- Motivasyon, moral ve özgüven duygusunda yükselme
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma
- İşbirliği ve dayanışma
- Davranışlarda gelişme
- İş tatmini sağlama
- İşgücü piyasasında değer artışı
- Yaratıcılıkta gelişme

### **1.8.3. Personel Eğitiminin ve Geliştirilmesinin Sağlayacağı Yararlar**

Sistematik ve planlı bir eğitim programına katılımın sonucunda gerek örgütler gerekse işgörenler birtakım kazançlar elde ederler. Örgüte sağladığı yararlar söz konusu olduğunda, örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlerin sayı ve kalitesi artar. Bunun sonucunda örgütler eğitimin sonucunda daha nitelikli işgücüne sahip olur, örgütte kazalar azalır ve enerjiden tasarruf sağlanır. Bireye sağladığı başlıca yararlar şunlardır: Bireylerin bilgi ve becerilerini artırması, daha yüksek standartta mal ve hizmet üretilmesi, işgörenlerin morallerini artırması, meslekte daha kolay ilerleme imkanı sağlanması, gelirden artış sağlanması ve işten doyumunu arttırmasıdır. Kısaca sistematik bir eğitim programının sağlayacağı yararlar şöyledir(Elma, Demir vd,2003:50):

- Örgüt için becerikli işgücü havuzu sağlanması
- Var olan becerilerin artması
- İşgörenin bilgi ve deneyimlerinde artış sağlanması
- İş performansında artış ve bunun sonucunda üretimde verimliliği arttırması
- Müşterilere verilen hizmette gelişme sağlanması
- İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını arttırması
- İşgörenin bilgi ve becerisinin değerinin artması
- İşgörenlerin kişisel gelişimleri için olanak tanınması

### **1.8.4. Eğitimde İzlenen İlkeler**

Eğitim alanında izlenecek ilkeler işletmeler için faaliyet gösterdikleri sektörlere göre hatta bir işletmeden öteki işletmeye göre birçok farklılık gerektirebilir. Bu farklılıklar organizasyonun büyüklüğü, rekabet koşulları, teknik verimlilik düzeyi, yasal koşullar, organizasyonun bütçesi, çalışanların özellikleri ve nitelikleri, personel devir hızı oranı

bulunmaktadır(Artan,1992:61). Ancak bu farklılıklarla birlikte birçok işletme için ortak ilkeler belirlenebilir. Yine belirlenen bu ilkelerin işletme stratejisi, işletme politikaları, işletme misyonu ve vizyonu ile çelişmemesi gerekir.

Hemen hemen her işletme için izlenebilecek ortak ilkeleri aşağıda açıklayacak olursak(Ertürk,2001:290-292);

#### **1.8.4.1. Motivasyon**

Motivasyon, tatmin edilmemiş isteklerin ya da gereksinimlerin hedefler ya da teşvikler kullanılmak suretiyle amaçlanan sonuçlara dönüştürüldüğü psikolojik bir süreçtir(Akyol,1996:85). Başka bir tanımla motivasyon, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır(Özden,www.mcozden.com,Ekim 2005). Kısaca motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları şeklinde tanımlanabilir(Tikici,Deniz,1993:28).

Eğitim gören çalışan eğitim sırasında teşvik edilirse daha çabuk öğrenerek eğitim faaliyetleri başarılı olur. Ancak eğitim gören işgören, eğitimi bitirerek işine döndüğü zaman da teşvik edilmeli, mümkünse bazı maddi imkanlar da temin edilmelidir.

#### **1.8.4.2. Eğitim Sırasında Ara Değerlendirmeler**

Eğitim faaliyetleri sürerken ara değerlendirmeler yapılarak eğitime katılan işgörenin öğretilen konuyu iyi öğrenip öğrenmediği kontrol edilmeli ve gerekirse eğitim programının daha başarılı olması için programda gecikmeden düzeltme yapılmalıdır.

#### **1.8.4.3. Pratik Çalışma**

Belirli bir işin öğretilmesi veya belirli becerilerin kazandırılması için yapılan eğitim sırasında teorik bilgilerin arasına pratik çalışmalarda ilave edilmelidir. Pratik olarak işlerin personele yaptırılması eğitim faaliyetlerinin verimliliğini artırır. Böylece teorik bilgilerin daha iyi anlaşılması da sağlanmış olur.



#### 1.8.4.4. İŖi Tüm Olarak veya Parçalar Halinde öğretmek

Öğretim tekniği bakımından bir iŖi tüm olarak öğretmek mümkün olduğu gibi, parçalara bölerek kısımlar kısımlar öğretmekte mümkündür.

#### 1.8.4.5. KiŖisel Farklılıklar

Eğitim gruplar halinde yapıldığından, bu grupların içindeki kiŖilerin zeka, yetenek ve diğer yönden birbirinden farklı olabileceklerini de dŖnerek eğitim programını buna göre yürütmek gereklidir.

#### 1.8.5. Eğitimin Planlanması

Genelde yıllık olarak hazırlanan eğitim planları genel izgileriyle Ŗyle zetlenebilir(Eroğlu,1999:102):

- **Eğitim Konularının Saptanması:** Burada izlenen amaç terfi durumunda olan personelin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına ya da teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.
- **Eğitim Organlarının Belirlenmesi:** Bu durumda iŖletme birden fazla seçenek arasından birini seçmek durumunda olabilir. Eğitimi iŖletme içi organlar verebileceği gibi iŖletme alıŖanları dıŖarıdan bir eğitim kurumuna gidebilir ya da iŖletmeye dıŖarıdan bir eğitim uzmanı getirilebilir.
- **Pedagojik Yöntemin Seçimi:** Eğitim programının seçilmesinde eŖitli yöntemler olabilir. Burada söz konusu olan eğitilecek kiŖilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir.
- **Eğitim Tekniğinin Seçimi:** Burada söz konusu olan iŖ dıŖı ve iŖ baŖı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerekleŖtirilmesinde anlatma, grup tartıŖması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin uygulanacağının seçilmesidir.
- **Eğitilecek KiŖilerin Seçimi:** Yapılacak eğitim gereksinmesi analizleri sonucunda eğitilecek kiŖilerin seçimi yapılır. Seçim yapılırken personelin yaŖı, eğitim durumu, yaptığı iŖ, terfi potansiyeli vb. kriterlere bakılarak bir sıralamaya gidilebilir.

- **Eğitim Sürecinin Saptanması:** Eğitim planları hazırlanırken ve eğitim programları yapılırken üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri eğitimin süresidir. Eğitim maliyetleri yüksek olduğundan ve işletme için bir gider unsuru oluşturduğundan verimlilik ilkesi gereği eğitim sürecinin süresi kısa tutulmaya çalışılır.
- **Eğitim Yerinin Belirlenmesi:** Eğitim programları yapılırken eğitimin nerede yapılacağı da belirlenmektedir. Bu açıdan işbaşında yapılan klasik eğitime alternatif olarak eğitim merkezleri önerilmektedir. Fakat bu tip merkezlerde eğitim teorik düzeylerde kalmaktadır. Bu eksiği gidermek için eğitim merkezlerinde atölyeler kurulmuş ve eğitilen kişilerin yeteneklerinin artırılması amaçlanmıştır. İşletmeler eğitim merkezleri belirlemede iki tür merkez kurma yoluna gitmişlerdir. Birincisi; konferans, seminer ve kurslar düzenlenerek üst ve orta kademe yöneticilerini yetiştirmek için kurulan genel eğitim merkezleridir. İkincisi ise; pratik çalışmalara ağırlık verilen ve alt basamaklarda çalışanların eğitimine yönelik bölgesel eğitim merkezleridir.

Eğitim işletmelerin rekabet etmesi, gelişmesi ve hayatını sürdürmesi için gereklidir.

Bununla birlikte eğitimden beklenmeyecek sonuçlar şunlardır(Kılıç,2004:40):

- Eğitim işletmenin her sorununa deva değildir.
- Eğitim organizasyonel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir.
- Eğitim unutmaya engel değildir.
- Eğitim kötü bir eleman seçim ve oryantasyon sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz.
- Eğitim yeni kapasite yaratmaz.
- Eğitim yönetim süreci ile birlikte düşünölmelidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 2.1. Alanın Tanıtımı

Kıstasları ülkeden ülkeye ve hatta bir ülkenin çeşitli kurumları arasında bile değişmekle birlikte, KOBİ(Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme) kavramı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin çeşitli kredi, eğitim, bilgi ve danışmanlık hizmetlerinden düşük bir bedelle veya bedelsiz olarak yararlandırılması amacıyla geliştirilmiştir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve sektörlerin yapısı KOBİ tanımlarını doğrudan etkilemektedir. Nitekim çalışan sayısı, satış miktarı, sermaye miktarı, kullanılan çalışma alanı, ödenen ücretler, kullanılan hammadde miktarı ve üretim yöntemi çeşitli tanımlarda ölçüt olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, çalışan sayısı ölçme ve karşılaştırma kolaylığı açısından en fazla kullanılan ölçüt olmaktadır. Bugün ülkemizde farklı ölçütlere göre düzenlenmiş çok sayıda KOBİ tanımı bulunmaktadır. Örneğin, DİE 1-150 arasında çalışmanı bulunan işletmeleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı 1-200 arasında çalışmanı bulunan işletmeleri, EXİMBANK 1-250 arasında çalışmanı bulunan işletmeleri KOBİ olarak nitelendirmektedir. Ülkemizde Avrupa Birliği mevzuatına uygun ve tüm kurumlarda geçerli olan bir KOBİ tanımının geliştirilmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Avrupa Birliği mevzuatına göre 1-250 arasında çalışmanı bulunan işletmeler KOBİ sayılmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada 1-250 arasında çalışmanı olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmış ve araştırmanın alanını oluşturmuştur.

#### 2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde her türlü teknolojik değişme ve gelişme karşısında önemini sürekli koruyan en önemli unsur insan kaynağıdır. Bu kaynağı geliştirmeye yönelik çabalar yönetimin sorumluluk alanındadır. İKY uygulamaları bu sorumluluğun yerine getirilmesinde önemli görevler üstlenmiştir. Ülkemiz açısından da işletmelerimizin İKY modern işletmecilik anlayışı içinde değerlendirmesi, dünya firmalarının gösterdiği performansı yakalamalarında oldukça önemlidir. Bu açıdan araştırmanın insancıl bir süreç olan İKY uygulamalarına yönelik olması, bu araştırmayı önemli kılan en büyük unsurdur. Son yıllarda büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve etkisini artıran

küreselleşme sürecinde; uluslar arası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan şirketlerin, geleneksel rekabet üstünlüğü, insan unsurunu farklı yorumlayışlarında görülmektedir. Yani firma organizasyonu ve beşeri sermayenin uygun kullanımı, günümüzde rekabetin önemli bir dayanağını temsil etmektedir. Bu nedenle çalışmanın odağını insan unsuruna yönelik modern bir yönetim tekniğinin oluşturması, araştırmayı önemli kılmaktadır.

Bu araştırmada, İKY'nin önemi ve gerekliliği incelenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte;

- Araştırmaya konu olan işletmelerdeki departman sorumlularının demografik özellikleri,
- İşletmelerde İK Departmanının kurulup kurulmadığı,
- İşletmelerde uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapılıp yapılmadığı,
- İşletme faaliyetlerine ve geleceğe yönelik planlamaya İK Departmanının katılım düzeyi,
- Çalışanlara bir rekabet unsuru olarak ne düzeyde önem verildiği,
- Çalışanların motivasyonuna yönelik çalışmaların yapılıp yapılmadığı,
- İşletmelerde çalışanların sosyal ihtiyaçlarına cevap verecek sosyal tesis ve imkanların olup olmadığı,
- İşletme kararları verilirken çalışan fikirlerinin alınıp alınmadığı,
- İşletmelerin personel tedarik ederken ne tür araçlar kullandıkları,
- İşletmelerde performans değerlemesi yapılıp yapılmadığı,
- İşletmelerde iş analizi çalışmaları yapılıp yapılmadığı,
- İşletmelerde oryantasyon programının uygulanıp uygulanmadığı,
- İşletmelerin Personel Yönetimi ve İKY'ne bakış açıları,

ortaya konulmaya çalışılmış ve böylece araştırmaya konu olan işletmelerin İKY profillerinin çıkarılması amaçlanmıştır. Kısaca araştırma yapılan işletmelerde İKY uygulamalarının mevcut durumları anlaşılmasına çalışılmıştır.

### **2.3. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışmanın oluşturulması için, Malatya Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden tekstil sektöründe faaliyette bulunan tekstil firmalarıyla ilgili bilgi

alınmış ve bu bilgiler doğrultusunda faaliyette bulunan 37 firmanın olduğu tespit edilmiş ve bu firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Söz konusu firmaların, çalışanlara ilişkin konularını yöneten departmanlarında görev yapan sorumlular bu çalışmanın kapsamına dahil edilmişlerdir. Bu kapsamda, 37 firmaya ulaşmak hedeflenmiştir. Fakat söz konusu 3 firmanın faaliyetine son verdiği, 2 firmanın dönemsel çalıştığı görülmüştür. Söz konusu 5 firmayla görüşülememiştir. Anket ulaştırılan diğer firmaların bütününden cevap alınamamış bu nedenle çalışmada, Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve KOBİ tanımına uyan 20 tekstil firması yer almıştır. Bu firmaların anakütle temsil edeceği varsayılmaktadır.

#### **2.4. Bilgi Toplama Yöntemleri**

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi ve yüzyüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Anket çalışması yöneticilerin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorularla birlikte İKY uygulamalarını ölçmeye yönelik toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Anket açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır.

#### **2.5. Bulguların Analiz Edilmesi ve Yorumlanması**

Anket formundaki sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi iki aşamada yapılmıştır. Birinci aşamada sorumluların demografik özellikleri çözümlenmiş ikinci aşamada İKY uygulamalarının mevcut durumu tespit edilmiştir.

Verilerin analizinde frekans dağılımı ve oran yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veriler frekans tablolar ve cross-tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Yukarıda belirtilen yöntemlerle veriler anlamlı bilgiler haline getirilerek yorumlanmış, bu yorumlar sonucunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Bulguların analiz edilmesinde, verilerin anlamlı bilgilere dönüştürülmesinde, SPSS 12.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

## 2.6. Anket Bulguları ve Analizleri:

Anket çalışmasında elde edilen bilgiler ve dağılımları aşağıdaki gibidir:

**1- Departman Sorumlularının Ünvanı:** Departman sorumlularının ünvanları ile ilgili olarak sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.1** Departman Sorumlularının Ünvanı

Ünvan	Sayı	Yüzde (%)
Müdür	11	55
Şef	4	20
Uzman	2	10
Memur	3	15
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Yapılan ankette İnsan Kaynakları Departmanı sorumlularının ünvan dağılımı Tablo 2.1'den de görüldüğü gibi %55 müdür, %20 şef, %10 uzman ve %15 memur şeklindedir.

**2- Departman Sorumlularının Yaşı:** Departman sorumlularının yaşıyla ilgili sorulan soruya verilen yanıt ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.2** Departman Sorumlularının Yaşı

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
0-29	7	35
30-39	8	40
40-49	3	15
50 ve üstü	2	10
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Departman sorumlularının %35'i 0-29 yaş aralığında, %40'ı 30-39 yaş aralığında %15'i 40-49 yaş aralığında ve %10'u 50 ve üstü yaş aralığındadır.

**3- Departman Sorumlularının Cinsiyeti:** Anket çalışmasında departman sorumlularının cinsiyetiyle ilgili sorulan soruya ilişkin alınan yanıtlar ve yanıtların yüzde dağılımı şöyledir:

**Tablo.2.3** Cinsiyet

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Erkek	15	75
Bayan	5	25
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Departman sorumlularının %75'inin erkek, %25'inin bayan olduğu tespit edilmiştir.

**4- Departman Sorumlularının Eğitim Durumu:** Departman sorumlularının eğitim durumu ile ilgili sorulan soruya alınan yanıtlar şöyledir:

**Tablo.2.4** Departman Sorumlularının Eğitim Durumu

Eğitim	Sayı	Yüzde (%)
İlkokul	2	10
Lise	4	20
Önlisans	2	10
Lisans	12	60
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Departman sorumlularının %60'ının lisans mezunu, %10'unun önlisans mezunu, %20'sinin lise mezunu ve %10'unun ilkokul mezunu olduğu görülmüştür.

**5- İşletmelerin Faaliyet Yılları:** İşletmelerin faaliyet yıllarını belirlemek için sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir:

**Tablo.2.5 İşletmelerin Faaliyet Yılları**

Faaliyet Yılı	Sayı	Yüzde (%)
1 yıldan az	2	10
1 yıl – 3 yıl	4	20
3 yıldan fazla – 5 yıl	3	15
5 yıldan fazla	11	55
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2.5'ten görüldüğü gibi işletmelerin %55'i 5 yıldan fazla süredir faaliyette bulunmaktadır. Firmaların büyük bir çoğunluğu(%70) sektörde tecrübeli firmalar olarak tanımlanabilir.

**6- İşletmelerin Çalışan Sayısı:** İşletmelerin çalışan sayısı ile ilgili sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.6 İşletmelerin Çalışan Sayısı**

Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
1 – 9 kişi	2	10
10 – 49 kişi	4	20
50 – 149 kişi	5	25
150 ve üstü	9	45
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %45'i 150 ve üstü çalışana, %25'i 50 – 149 kişi arasında çalışana, %20'si 10 – 49 kişi arası çalışana ve %10'u 1 – 9 kişi arasında çalışana sahiptir.

**7- Çalışanlara İlişkin Konuların Yürütüldüğü Departmanlar:** Ankete katılan işletmelerde işletme çalışanlarına ilişkin konuların yürütüldüğü departmanları belirlemek için sorulan soruya alınan yanıtlar şöyledir:



**Tablo.2.7** İşletmelerin İKY ile İlgili Konularını Yürüten Departmanlar ve Dağılımları

Departman	Sayı	Yüzde (%)
İK Departmanı	4	20
Personel Departmanı	3	15
Personel ve İdari İşler Departmanı	5	25
İdari İşler Departmanı	5	25
Diğer	3	15
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin sadece %20'sinde personele ilişkin konuları yöneten biriminin adı İnsan Kaynakları departmanıdır. İşletmelerin %15'i personele ilişkin bağımsız işleri yürüten personel departmanına sahiptir. %65 oranında işletmeler personel işlerini diğer fonksiyonlardan ayrı olarak yürüten bağımsız bir birime sahip değillerdir. Tablo 2.7'de görüldüğü gibi departman ismi sorulduğunda seçeneklerde olmayan ve bu nedenle soruyu diğer seçeneği vasıtasıyla yanıtlayan 3 firma bulunmaktadır. Bu 3 firmada personele ait işlerini muhasebe departmanında yürütmektedir.

**8- Departmanların Faaliyet Yılları:** Çalışanlara ilişkin departmanların faaliyet yılı ile ilgili sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.8** Departmanın Faaliyet Yılı

Departman Faaliyet Yılı	Sayı	Yüzde (%)
Kurulduğundan beri	16	80
1 – 3 yıl	2	10
3 yıldan fazla – 5 yıl	2	10
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2.8'den görüldüğü gibi çalışanlara ilişkin konuları yürüten departmanların büyük çoğunluğu yani %80'i işletmenin kurulmasıyla birlikte çalışmaya başlamıştır.

Çalışanlarına ilişkin birimlerinin sorumluluk konularına ilişkin soruya, işletmelerin %95'i işe alma ve yerleştirme, %55'i bordro, %50'si eğitim, %80'i ücretlendirme, %35'i kariyer planlama, %45'i performans değerlendirme, %30'u nakil ve atamalar, %65'i işgüvenliği, %90'ı sağlık, %90'ı servis, %85'i yemek alanları olarak cevap vermişlerdir.

**9- Departman Çalışan Sayısı:** İKY ile ilgili konuları yürüten departmanlarda çalışan sayısı ile ilgili sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.9** Departman Çalışan Sayısı

Departman Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
1 kişi	8	40
1 – 3 kişi	9	45
3 kişiden fazla – 5 kişi	3	15
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %40'ı çalışanlarına ilişkin konuları yürütmesi için departmanında 1 kişi, % 45'i 1 ve 3 kişi, %15'i ise 3 ve 5 kişi çalıştırmaktadır. İşletmelerden hiçbiri 5 kişiden fazla çalışan seçeneğini işaretlememiştir.

**10- Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Planlaması:** İşletmelerin uzun vadeli İK planlamasına ilişkin sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.10** Uzun Vadeli İK Planlaması

İK Planlaması	Sayı	Yüzde (%)
Evet yapılıyor	11	55
Hayır yapılmıyor	8	40
Fikrim yok	1	5
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2.10'den görüldüğü gibi işletmelerin %55'i çalışanlarına ilişkin uzun vadeli planlar yapmakta, %45'i çalışanlarına ilişkin uzun vadeli planlar yapmamaktadır. Bu

soruya hayır cevabını veren işletmelerin hepsi İK planlamasına ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir.

**11- Geleceğe Yönelik Planlamada İnsan Kaynakları Departmanının Fonksiyonu:** Geleceğe yönelik plan yapılırken İK departmanının fonksiyonunu belirlemek için sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.11** Geleceğe Yönelik Planlamada İK Departmanının Fonksiyonu

Departman Fonksiyonu	Sayı	Yüzde (%)
Geleceğe yönelik planlamada görev alır	13	65
Aktif olarak katılmaz	7	35
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2.11’de görüldüğü gibi işletmelerin %65’inde İnsan Kaynakları departmanı geleceğe yönelik planlamada görev alırken, %35’i aktif olarak katılmamaktadır.

**12- İşletme Faaliyetlerine Katılmada İnsan Kaynakları Yöneticisinin Katılım Düzeyi:** İşletme faaliyetlerine katılmada İnsan Kaynakları departmanı yöneticisinin katılım düzeyine ilişkin sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.12** İşletme Faaliyetlerine Katılmada İK Yöneticisinin Katılım Düzeyi

Katılım Düzeyi	Sayı	Yüzde (%)
Uygulama aşamasında	11	55
Danışman olarak	9	45
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletme faaliyetlerine %55 oranında departman yöneticileri aktif olarak katılmakta fakat %45 oranında ise danışman olarak katkıda bulunmaktadırlar.

**13- Gelecek Yıl Personel Sayısındaki Değişim:** Bir sonraki yıl işletme çalışan sayısında herhangi bir değişiklik olup olmayacağına dair sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.13** Gelecek Yıl Personel Sayısındaki Değişme

Personel Sayısındaki Değişme	Sayı	Yüzde (%)
Artacak	8	40
Aynı kalacak	7	35
Herhangi bir stratejimiz yok	5	25
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %40'ı personel miktarlarının artacağını, %35'i aynı kalacağını, %25'i herhangi bir stratejileri olmadığını belirtmişlerdir.

**14- Rekabet Üstünlüğü Sağlamada En Önemli Faktör:** İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada en önem verdikleri faktörü belirlemek için sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.14** Rekabet Üstünlüğü Sağlamada En Önemli Faktör

Faktör	Sayı	Yüzde (%)
Çalışanlar	1	5
Kalite	11	55
Sermaye	6	30
Teknolojik üstünlük	1	5
Vergi muafiyeti vb.	1	5
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %55'i en önemli faktörün kalite olduğunu, %30'u sermaye olduğunu, %5'i teknolojik üstünlük olduğunu, %5'i vergi vb muafiyetlerin ve %5'i de en önemli

faktörün çalışanlar olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 2.14'te görüldüğü gibi işletmelerin %95'i çalışanların rekabet üstünlüğü sağlamada birincil faktör olduğunu düşünmemektedirler.

İşletmelere çalışanlarını motive etmek için hangi araçların kullanıldığı sorusuna, işletmelerin kullandıkları araçları şöyle sıralayabiliriz: Firmalar en çok prim ve ek ücreti, daha sonra çalışanlara yetki ve sorumluluk vermeyi, çalışanlara kariyer imkanı sunmayı, çalışanlara ceza uygulamayı ve en az çalışanlara ödül vermeyi araç olarak kullanmaktadırlar.

**15- Sosyal Tesis ve İmkanlar:** Yine işletmelere çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak tesisler ve imkanların neler olduğu sorusuna alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.15** Sosyal Tesisler ve İmkanlar

Tesis/İmkan	Var		Yok	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
Kütüphane	0	0	20	100
Spor Salonu	1	5	19	95
İnternet Salonu	0	0	20	100
Toplantı Salonu	6	30	14	70
Lokal	0	0	20	100
Sağlık hizmetleri kreş/çocuk parkı	3	15	17	85
Özel günler/hafta sonu eğlence, piknik vb.	4	20	16	80

İşletmelerin hiçbirinde kütüphane olmadığı, sadece ankete cevap veren işletmelerin %5'inde spor salonu olduğu, işletmelerin hiçbirinde internet salonu olmadığı, sadece %30'unda toplantı salonu olduğu, yine işletmelerin hiçbirinde lokal olmadığı, %15'inde

sağlık hizmetlerinin-kreşin ve çocuk parkının olduğu ve %20'sinde hafta sonu piknik vb. faaliyetlerin yapıldığı anlaşılmıştır.

**16- İşletme Kararlarına Katılmada Çalışanların Fikirleri:** İşletme çalışanlarının, işletme kararlarına katılmada fikirlerinin alınıp alınmadığı ile ilgili soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.16** İşletme Kararlarına Katılmada Çalışanların Fikirleri

Çalışan Fikirleri	Sayı	Yüzde (%)
Alınıyor	15	75
Alınmıyor	5	25
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2.16'dan görüldüğü gibi işletmelerin %75'i çalışanların fikirlerini almakta, %25'i almamaktadır.

**17- Çalışanların Fikirlerinin Alınmasında Kullanılan Araçlar:** Çalışanlarının fikirlerini alan işletmelerin fikir alırken kullandıkları yöntemler ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.17** Çalışan Fikirlerinin Alınmasında Kullanılan Araçlar ve Dağılımları

Araçlar	Sayı	Yüzde (%)
Fikir kutuları	5	25
Yüzyüze görüşme	9	45
Anket	1	5
Alınmıyor	5	25
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Ankete cevap veren işletmelerin %25'i çalışanların fikirlerini fikir kutularıyla, %45'i yüzyüze görüşme tekniğiyle, %5'i anketler aracılığıyla almaktadırlar.

**18- Çalışanların İşletme İçin Tanımı:** İşletmeler için çalışanlarının ne ifade ettiğine dair sorduğumuz soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.18** Çalışanın İşletme İçin Tanımı

Çalışan Tanımı	Sayı	Yüzde (%)
Değişken bir üretim aracı	1	5
Üretim faktörü	6	30
Üretim kaynağı	3	15
Geliştirilebilir bir kaynak	10	50
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %5'i çalışanlarını değişken bir üretim aracı olarak, %30'u üretim faktörü olarak, %15'i üretim kaynağı olarak, %50'si ise geliştirilebilir bir kaynak olarak görmektedir.

**19- Yatırım veya Maliyet Unsuru Açısından Çalışanlar:** İşletmeler, çalışanlarını bir maliyet unsuru olarak mı yoksa bir yatırım unsuru olarak mı değerlendiriyor sorusuna alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.19** Çalışanların Yatırım – Maliyet Unsuru Olarak Ayrımı ve Dağılımı

Maliyet/Yatırım	Sayı	Yüzde (%)
Bir maliyet unsurudur	6	30
Bir yatırım unsurudur	14	70
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %30'u çalışanlarını işletme için bir maliyet unsuru olarak görmekte, %70'i ise çalışanlarını bir yatırım unsuru olarak görmektedir.

**20- Personel Devir Oranı:** İşletmelerin personel devir oranlarıyla ilgili sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.20** Personel Devir Oranı

Personel Devir Oranı	Sayı	Yüzde (%)
Hesaplanmıyor	15	75
Hesaplanıyor	5	25
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %75'i personel devir oranını hesaplamak için herhangi bir çalışma yapmamakta, %25'i ise personel devir oranlarını hesaplamaktadır. Personel devir oranını hesaplayan firmaların devir oranları %2 ile %14 arasında değişmektedir.

Personel tedarik ve seçiminde işletme dışı kaynaklardan en fazla kullanılan 3 kaynak sorusuna; çalışanların tavsiyesiyle tedarik kaynağına ankete cevap veren işletmelerin %85'i, özgeçmiş bankası aracılığıyla tedarik kaynağında işletmelerin %70'i, Türkiye İş Kurumu'ndan çalışan istihdam etme yöntemini ise işletmelerin %65'i kullanmaktadır. Bunlarla birlikte diğer kaynaklarda kullanılmakta fakat en fazla bu 3 kaynak kullanılmaktadır.

**21- İşe Almada Çalışanın Tecrübe/Potansiyelleri:** İşletmeler için işe alınacak personelin sahip olduğu potansiyelin mi yoksa tecrübenin mi daha önemli olduğu sorusuna alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.21** İşe Almada Çalışanın Tecrübe ve Potansiyeli

Tecrübe/Potansiyel	Sayı	Yüzde (%)
Ne yapabildiği önemlidir.	8	40
Ne yapabileceği önemlidir.	12	60
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %60'ı işe alınacak personelin ne yapabileceğine yani onun potansiyeline önem vermekte, %40'ı ise işe alınacak personelin mevcut tecrübeleriyle ilgilenmektedir.



**22- İşten Ayrılma Anketi:** İşten ayrılma anketi uygulayan işletmeleri belirlemek için sorulan soruya alınan yanıtlar ve yanıtların yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.22** İşten Ayrılma Anketi

İşten Ayrılma Anketi	Sayı	Yüzde (%)
Uygulanıyor	6	30
Uygulanmıyor	14	70
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2.22’de görüldüğü gibi işletmelerin %30’u işten ayrılma anketi uygulayarak geribesleme sağlamakta, %70’i işten ayrılma anketi yapmamaktadır.

İşten ayrılma anketi uygulayan firmalar, işten çıkmanın en önemli 5 nedeni olarak; diğer çalışanlarla olan ilişkiler, ailevi nedenler, askerlik, hastalık ve çalışma koşullarını göstermişlerdir.

**23- Çalışanların İşletmede Kalma Nedenleri:** Çalışanların işletmede kalmalarının en önemli nedenini belirlemek için sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.23** Çalışanların İşletmede Kalmalarının En Önemli Nedeni

İşletmede Kalma Nedeni	Sayı	Yüzde (%)
Dolgun ücret	1	5
Örgüt iklimi	4	20
Kariyer imkanları	2	10
İş imkanının azlığı	11	55
Çalışma koşulları	2	10
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2.23'te görüldüğü gibi çalışanların işletmede kalmalarının nedeni olarak işletmelerin %55'i iş imkanının azlığını, %20'si örgüt iklimini, %10'u çalışma koşullarını, %10'u kariyer imkanlarını ve %5'i dolgun ücreti göstermişlerdir.

**24- Performans Değerleme:** Performans değerlemenin yararlı bir uygulama olarak görülüp görülmediğine ilişkin sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.24** Performans Değerleme

Performans Değerleme	Sayı	Yüzde (%)
Yararlı bir uygulamadır	17	85
Fikrim yok	3	15
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %85'i performans değerlemeyi yararlı bir uygulama olarak gördüğünü ve %15'i bu soruya ilişkin fikirlerinin olmadığını belirtmiştir.

**25- Performans Değerleme Uygulaması:** Performans değerlemesi yapan işletmelerin belirlenmesine ilişkin sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.25** Performans Değerleme Uygulaması

Performans Değerleme Uygulaması	Sayı	Yüzde (%)
Evet yapıyor	12	60
Hayır yapılmıyor	5	25
Yapılması planlanıyor	3	15
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %60'ı performans değerlendirme yapmakta, %25'i performans değerlendirme yapmamakta ve %15'i performans değerlendirme yapmayı planlamaktadır. İşletmelerin, performans değerlemesinden elde ettiği verileri, en çok ücret ve terfi-nakil-işten çıkarma kararları verirken kullandıkları anlaşılmıştır.

**26- İş Analizi:** İş analizi yapan işletmelerin belirlenmesine ilişkin sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.26 İş Analizi**

İş Analizi	Sayı	Yüzde (%)
Evet yapıyor	3	15
Hayır yapılmıyor	10	50
Yapılması planlanıyor	7	35
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %15'i iş analizi yaptıklarını, %50'si iş analizi yapmadıklarını, %35'i iş analizi yapmayı planladıklarını belirtmişlerdir. İşletmeler iş analizini en çok eleman seçimi ve iş değerlemesi amaçları için kullanmaktadır.

**27- Oryantasyon:** Oryantasyon programı uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek için sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.27 Oryantasyon Programı**

Oryantasyon	Sayı	Yüzde (%)
Evet uygulanıyor	13	65
Hayır uygulanmıyor	4	20
Uygulamayı düşünmüyoruz	1	5
Bir fikrim yok	2	10
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %65'i oryantasyon programı uyguladıklarını, %20'si uygulamadıklarını, %5'i uygulamayı düşündüklerini, %10'u ise oryantasyon konusunda herhangi bir fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

**28- Oryantasyon Süresi:** Oryantasyon programı uygulayan işletmelerin bu programı uygulama süreleri şöyledir:

**Tablo.2.28** Oryantasyon Programı Uygulama Süresi ve Dağılımı

Oryantasyon Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 – 3 gün	4	20
4 – 7 gün	1	5
7 günden fazla	8	40
Uygulamıyoruz	7	35
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %35'i Tablo 28'den de görüldüğü gibi oryantasyon programı uygulamamakta, işletmelerin %20'si 1 – 3 gün arası, %5'i 4 – 7 gün arası, %40'ında 7 günden fazla süreyle oryantasyon uygulamaktadır.

**29- Personel Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetimi:** Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasında fark olduğunu düşünüyor musunuz sorusuna alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.29** Personel Yönetimi - İKY İlişkisi ve Dağılımı

PY/İKY	Sayı	Yüzde (%)
İKY, Personel Yönetiminden farklıdır.	4	20
İKY ile Personel Yönetimi arasında fark yoktur.	16	80
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %80'i Personel Yönetimi ile İKY arasında herhangi bir fark olmadığını, %20'si ise fark olduğunu belirtmişlerdir. Fark olduğunu belirten firmalar aradaki farklılığı; çalışanların bir üretim faktörü olmadıklarını, geliştirilebilir olduklarını, sosyal ihtiyaçları olan varlıklar olduklarını ve işletmeler için en önemli kaynak olduklarını belirtmişler, aynı zamanda İKY'nin Personel Yönetimine göre insan odaklı olduğunu ve bu noktada Personel Yönetiminden önemli ölçüde ayrıldığını belirtmişlerdir.

### 30- İnsan Kaynakları İle İlgili Süreli Yayın, Kitap Takibi Yapan Sorumlular:

Departman sorumlularının İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili yayınlara ilgilerinin ölçülmesi için sorulan soruya alınan yanıtlar ve yüzde dağılımları şöyledir:

**Tablo.2.30** İKY İle İlgili Süreli Yayın,Kitap Takibi Yapan Sorumlular ve Dağılımları

Süreli Yayın, Kitap	Sayı	Yüzde (%)
Takip ediyorum.	10	50
Takip etmiyorum.	10	50
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2.30’da görüldüğü gibi yöneticilerin %50’si İKY ile ilgili yayınları takip etmekte, %50’si ise takip etmemektedir. Yöneticilerin %35’i internette yeterli kaynak bulabildiklerini ifade etmişler ve insankaynakları.com, isguc.org, humanresourcesfocus.com, kariyer.net adresli internet sitelerini, en sık kullandıkları siteler olarak belirtmişlerdir.

Aşağıda cross-tablolar aracılığıyla elde edilmiş tablolarda anket verilerinin birbirleriyle anlamlı istatistiksel ilişkiler oluşturup oluşturmadığı incelenmiş ve karşılaştırmalar yapılmıştır:

Departman sorumlularının eğitim durumu ile işletmelerde uzun vadeli İK planlaması arasında bir ilişki olup olmadığı Tablo 2.31’de incelenmiştir:

**Tablo.2.31** Departman Sorumlularının Eğitim Durumu ile Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki

Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Planlaması						
Departman Sorumlularının Eğitim Durumu		Evet yapılıyor	Hayır yapılıyor	Fikrim yok	Toplam	Yüzde (%)
	İlkokul	0	2	0	2	10
	Lise	1	3	0	4	20
	Önlisans	0	2	0	2	10
	Lisans	10	1	1	12	60
	Toplam	11	8	1	20	100
	Yüzde (%)		55	40	5	

İşletmelerin %55'i uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmaktadır. Tablo 2.31'de görüldüğü gibi uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapan ve departman sorumlusu lise mezunu olan işletmelerin toplam işletmeler içerisindeki payı %5, departman sorumlusu üniversite mezunu olan işletmelerin toplam işletmeler içerisindeki payı ise %50'dir.

Departman sorumlularının eğitim durumu ile işletmelerde performans değerlemesi uygulaması arasında ilişki olup olmadığı Tablo 2.32'de incelenmiştir:

**Tablo.2.32** Departman Sorumlularının Eğitim Durumu ile Performans Değerleme Uygulaması Arasındaki İlişki

Performans Değerleme Uygulaması						
Departman Sorumlularının Eğitim Durumu		Evet yapılıyor	Hayır yapılmıyor	Yapılması planlanıyor	Toplam	Yüzde (%)
	İlkokul	0	2	0	2	10
	Lise	1	2	1	4	20
	Önlisans	2	0	0	2	10
	Lisans	9	1	2	12	60
	Toplam	12	5	3	20	100
	Yüzde (%)	60	25	15		

İşletmelerin %60'ı performans değerlemesi yapmakta %40'ı performans değerlemesi yapmamaktadır. Tablo 2.32'de görüldüğü gibi performans değerlemesi yapan ve departman sorumlusu lise mezunu olan işletmelerin oranı %5, departman sorumlusu önlisans mezunu olan işletmelerin oranı %10 iken departman sorumlusu lisans mezunu olan işletmelerin, bütün işletmeler içindeki oranı %45'tir.

Departman sorumlularının eğitim durumu ile işletme kararlarına katılmada işletme çalışanlarının fikirlerinin alınmasıyla ilgili bir ilişkinin olup olmadığı Tablo 2.33'te incelenmiştir:

**Tablo.2.33** Departman Sorumlularının Eğitim Durumu ile İşletme Kararlarına Katılmada Çalışanların Fikirleri Arasındaki İlişki

İşletme Kararlarına Katılmada Çalışanların Fikirleri					
Departman Sorumlularının Eğitim Durumu		Almıyor	Alınmıyor	Toplam	Yüzde (%)
	İlkokul	0	2	2	10
	Lise	2	2	4	20
	Önlisans	2	0	2	10
	Lisans	11	1	12	60
	Toplam	15	5	20	100
	Yüzde (%)	75	25		

İşletmelerin %75'i işletme kararlarında çalışan fikirlerini almakta, %25'i almamaktadır. Tablo 2.33'te görüldüğü gibi departman sorumlusu ilkokul mezunu olan işletmelerde çalışan fikirleri alınmamaktadır. Bununla birlikte çalışan fikirlerini alan ve departman sorumlusu lise mezunu olan işletmelerin oranı %10, departman sorumlusu önlisans mezunu olan işletmelerin oranı %10 ve departman sorumlusu lisans mezunu olan işletmelerin, bütün işletmeler içindeki oranı ise %55'tir.

Departman sorumlularının eğitim durumu ile çalışanların işletme için ifade ettiği anlam arasında bir ilişki olup olmadığı Tablo 2.34'te incelenmiştir:

**Tablo.2.34** Departman Sorumlularının Eğitim Durumu ile Çalışanların İşletme İçin Anlamı Arasındaki İlişki

Çalışanların İşletme İçin Anlamı							
Departman Sorumlularının Eğitim Durumu		Çalışanlar değişken bir üretim aracıdır	Çalışanlar bir üretim faktörüdür	Çalışanlar üretim kaynağıdır	Çalışanlar geliştirilebilir bir kaynaktır	Toplam	Yüzde (%)
	İlkokul	1	1	0	0	2	10
	Lise	0	1	0	3	4	20
	Önlisans	0	0	2	0	2	10
	Lisans	0	4	1	7	12	60
	Toplam	1	6	3	10	20	100
	Yüzde (%)	5	30	15	50		

İşletmelerin %50'si çalışanlarını geliştirilebilir bir kaynak olarak görmektedir. Tablo 2.34'te görüldüğü gibi çalışanlarını geliştirilebilir bir kaynak olarak gören ve departman sorumlusu lisans mezunu olan işletmelerin, bütün işletmeler içindeki oranı %35'tir.

Departman sorumlularının ünvanı ile geleceğe yönelik planlamada İK Departmanının fonksiyonu arasında bir ilişkinin olup olmadığı Tablo 2.35'te incelenmiştir:

**Tablo.2.35** Departman Sorumlularının Ünvanı ile Geleceğe Yönelik Planlamada İK Departmanının Fonksiyonu Arasındaki İlişki

Geleceğe Yönelik Planlamada İK Departmanının Fonksiyonu					
Departman Sorumlularının Ünvanı		Geleceğe yönelik planlamada görev alır	Aktif olarak katılmaz	Toplam	Yüzde (%)
		Müdür	9	2	11
	Şef	1	3	4	20
	Uzman	2	0	2	10
	Memur	1	2	3	15
	Toplam	13	7	20	100
	Yüzde (%)	65	35		

İşletmelerin %65'inde İK departmanı geleceğe yönelik planlamada görev almaktadır. Tablo 2.35'te görüldüğü gibi İK departmanı geleceğe yönelik planlamada görev alan ve departman sorumlusunun ünvanı memur olan işletmelerin oranı %5, departman sorumlusunun ünvanı uzman olan işletmelerin oranı %10, departman sorumlusu şef olan işletmelerin oranı %5 iken departman sorumlusu müdür olan işletmelerin, bütün işletmeler içindeki oranı %45'tir.

Çalışanlara ilişkin konularını İKY bölümünde yürüten firmaların sorumluları İKY ile Personel Yönetimi arasında fark olduğunu düşünüp düşünmedikleri ile ilgili ilişki Tablo 2.36'da incelenmiştir:



**Tablo.2.36** İKY ile İlgili Konuları Yürüten Departmanlar ile Personel Yönetimi – İKY Arasındaki ilişki

Personel Yönetimi – İKY İlişkisi					
İKY ile İlgili İşleri Yürüten ve Yöneten Departmanlar		İKY, Personel Yönetiminden farklıdır	İKY ile Personel Yönetimi arasında fark yoktur.	Toplam	Yüzde (%)
	İK Departmanı	3	1	4	20
	Personel Departmanı	0	3	3	15
	Personel ve İdari İşler Departmanı	0	5	5	25
	İdari İşler Departmanı	1	4	5	25
	Diğer	0	3	3	15
	Toplam	4	16	20	100
	Yüzde (%)	20	80		

İşletmelerin %20'si İKY ile Personel Yönetimi arasında fark olduğunu düşünmekte, %80'i düşünmemektedir. Tablo 2.36'da görüldüğü gibi İKY ve Personel Yönetimi arasında fark olduğunu düşünen ve çalışanlarına ilişkin konularını İK Departmanı adı altında yürüten işletmelerin, bütün işletmeler içindeki oranı %15'tir.

İşletmelerin toplam çalışan sayısı ile İK departmanında çalışan sayısı arasındaki ilişki Tablo 2.37'de incelenmiştir:

**Tablo.2.37** İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı ile İK Departmanı Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki

İK Departmanında Çalışan Sayısı						
İşletmenin Toplam Çalışan Sayısı		1 kişi	1 – 3 kişi	3 kişiden fazla - 5 kişi	Toplam	Yüzde (%)
	1 – 9 kişi	2	0	0	2	10
	10 – 49 kişi	3	1	0	4	20
	50 – 149 kişi	1	4	0	5	25
	150 ve üstü	2	4	3	9	45
	Toplam	8	9	3	20	100
	Yüzde (%)	40	45	15		

İşletmelerin %15'i İnsan Kaynakları Departmanlarında 3 – 5 kişi arasında çalışan istihdam etmektedir. Tablo 2.37'de görüldüğü gibi bu oranı 150 kişiden fazla çalışana sahip olan işletmeler oluşturmaktadır.

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Türk sanayisinde en fazla istihdamın sağlandığı sektörlerden birisi tekstil sektörüdür. Ülkenin sosyal refahı ve ülke ekonomisinin kalkınması açısından oldukça önemli bir sektördür. Üstelik sektörün bu önemi göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Bu sektörde faaliyette bulunan işletmelerin insan yeteneklerinden tam olarak yararlanabilmeleri için en büyük yatırımların insan kaynağına yapılması gerekmektedir. İnsan kaynaklarıyla verimlilik ve kaliteye ulaşmada ön koşul bu kaynakların verimli kullanılmasıdır. Sınırsız bir kaynak olarak kabul edilen insan gücü; iyi planlandığı, iyi koordine edildiği ve iyi yönetildiği zaman kendisine, böylelikle de çalıştığı işletmeye fayda sağlar.

Ankete katılan işletmelerde İKY uygulamaları incelenmeye çalışıldı. Bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

İşletmelerin %20'si çalışanlarına ilişkin konuları İK Departmanında, %15'i de Personel Departmanı adı altında yürütmektedir. İşletmelerin %65'i çalışanlarına ilişkin konuları; Muhasebe, İdari İşler Departmanlarında yürütmektedir. Dolayısıyla bu departmanlar asli görevlerini yerine getirirken çalışanlara yeterince vakit ayıramamaktadır. Veriler rekabet için en önemli faktör olan insan kaynağına işletmelerin önem vermediklerini göstermektedir. İşletmeler sadece çalışanlarına ilişkin konuların yürütüldüğü, çalışanların gelişimiyle eğitimiyle ilgilenen, onları motive etmek için çalışmalar yapan, çalışanların verimliliğini ve performansını ölçen vb. gibi modern işletmecilik uygulamaları yürüten bağımsız bir departman kurmalılardır. Çünkü İK departmanlarının diğer bölümlerden farkı, hem üst yönetime hem de çalışanlara karşı çift yanlı sorumluluk taşımasıdır. İKY çalışanların beklentileriyle örgütün amaçlarını uzlaştırmada aracı bir görev üstlenmiştir. Örgüt çalışanlarından yüksek performans, kalite ve verim beklerken, çalışanlar da işinden doyum ve çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesini beklemektedir. Başarıya ve gelişime inanan işletmeler için, yukarıda

sözü edilen karşılıklı beklentilerin optimum faydayla uzlaştırılmasında İK departmanının kurulması kaçınılmaz hale gelmiştir.

İşletmelerin sadece %55'i çalışanlara ilişkin konuların yürütüldüğü departmanların sorumluluğunu müdür ünvanı verdikleri kişilere bırakmışlardır. İşletmelerin %45'i İK departmanının işletme için önemini kavrayamamış, sözkonusu departmanlara profesyonel bir yönetici atamamışlardır. İşletmelerde bir birime verilen önem o birimin örgüt şemasındaki yeri ile ilgilidir. İşletmeler İK departmanına gerekli önemi göstermeli ve bu departmanlara profesyonel yöneticiler atamalıdır.

İşletmelerin %85'inde insan kaynağına ilişkin konuların yürütüldüğü ve yönetildiği departmanda 3 kişiden az çalışan bulunmaktadır. Oysa ankete katılan işletmelerin %45'i 150 kişiden fazla çalışana sahiptir. Ortalama olarak her 50 çalışana 1 İK departmanı çalışmanı düşmektedir. Bu sayıda, İKY uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için yetersiz kalmaktadır. İşletmeler İK departmanlarındaki çalışan sayısını arttırmalıdır.

Departman sorumlularının %75'ini erkekler, %25'ini ise bayanlar oluşturmaktadır. Bu oran departmandaki bayan istihdamı oranı açısından dünyadaki genel seyre göre iyi bir gösterge olarak yorumlanabilir. Ancak, işletmelerin İK departmanlarını pasif birer işletme fonksiyonu olarak yorumlayıp bu departmanlara bayan sorumlular atayabilecekleri unutulmamalıdır. Bu çalışmadan ortaya çıkan sonuçlara göre araştırmaya konu olan işletmelerde %25'lik oranın; bayan istihdamına olan duyarlılıktan ötürü değil, bu işletmelerde İK departmanlarının pasif birer işletme fonksiyonu olarak değerlendirilmesinden ötürü kaynaklandığı görülmektedir.

İşletmelerde İK departman sorumlularının %60'ı üniversite mezunudur. Bu veri işletmeler için olumlu olarak yorumlanabilir. Bu durum, İKY uygulamalarını hayata geçirecek ve uygulayabilecek bir kadro potansiyeli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. İnsancıl bir yaklaşım olan İKY uygulamalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi açısından uygulayıcıların yüksek eğitim seviyesine sahip olması büyük bir avantajdır. Bununla birlikte İK departmanı sorumlularının %75'inin 40 yaşın altında

olduğu tespit edilmiş ve bu departmanların dinamik bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu veri de işletmeler için olumlu bir gösterge olarak yorumlanabilir. Fakat sorumluların genç ve dinamik olması kadar tecrübeli olmaları da önemlidir. İşletmeler bu dengeyi iyi kurmalı ve ona göre yöneticiler atamalıdır.

İşletmelerin %55'i uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmaktadır. Bu işletmelerde insan kaynağına stratejik önem verildiği görülmektedir. İşletmelerin %40'ı ise, uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmamaktadır. Uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmayan işletmeler, insan kaynakları planlamasına ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu işletmeler insan kaynağının stratejik önemini kavrayamamışlardır. İşletmelerin insan kaynağının stratejik önemini anlamaları ve işletmenin faaliyetini sürdürebilmesi için insan kaynakları planlaması yapmaları gerekmektedir. Globalleşen dünyada her Şey çok hızlı değişmektedir. lke ekonomileri çok hassas dengeler üzerine kurulu hale gelmiştir. Bu açıdan rakip firmalara üstünlük sağlayabilmek için stratejiler belirlemelilerdir. İnsan kaynağına ilişkin stratejik planlarda işletmelerin genel stratejilerinde önemli bir yer tutmalıdır. İKY'nin işletme stratejileriyle bütünleşmesi gerekmektedir. İşletmeler uzun vadeli İKP yaparak ileride ihtiyaç duyacakları nitelikte işgücünü sağlayabilecek, eksik veya fazla istihdamdan kaınabileceklerdir.

İşletmelerin %65'inde İK departmanı geleceğe yönelik planlamada görev almakta, %35'i ise aktif olarak katılmamaktadır. İK departmanı, geleceğe yönelik planlamada, en az diğer birimler kadar aktif olarak katılmalıdır. nk işletmelerin gelecekteki hedeflerini gerçekleştirecek olan unsur insan kaynağıdır. Bu nedenle İK departmanı geleceğe yönelik planlamada aktif görev almalıdır.

İşletme faaliyetlerine, işletmelerin %55'inde İK departman sorumluları uygulama aşamasında katılmakta, %45'inde ise sorumlular sadece danışman olarak katılmaktadır. İK sorumlusu diğer birim yöneticileri gibi işletme faaliyetlerine uygulama düzeyinde müdahil olmalıdır.

İşletmelerin %40'ı gelecek yıl çalışan sayısında artış olacağını, %35'i gelecek yıl çalışan sayısının değişmeyeceğini, işletmelerin %25'i ise bu yönde herhangi bir stratejileri olmadığını belirtmişlerdir. İşletmelerin sadece %55'i uzun vadeli insan kaynakları planlaması yaptığı halde gelecek yıl meydana gelecek çalışan değişikliği ile ilgili soruya işletmelerin %75'i cevap vermiştir. Bu da göstermektedir ki bazı işletmeler(%20) profesyonel anlamda insan kaynakları planlaması yapmasa da gelecek dönemlerle ilgili tahminlerde bulunmaktadır. Bu firmaların insan kaynağı planlamasını bilimsel olmayan farazi tahminlerle yapmak yerine profesyonel anlamda yapmaları gerekmektedir.

İşletmelerin %75'inde çalışanların fikirleri alınmaktadır. Çalışanların işletme kararlarında fikirlerinin alınması işletmeler için iyi bir göstergedir. Çünkü işletme kararlarına katılan çalışan, fikirlerine değer verildiğini hissedecek, işletme için önemli bir unsur olduğunu anlayacak ve böylece çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve sadakati artacaktır.

İşletmelerin %85'i performans değerlemeyi yararlı bir uygulama olarak görmekte ancak işletmelerin %60'ı performans değerlendirme yapmaktadır. Bu işletmeler performans değerlemeden elde ettikleri verileri en çok ücret kararları verirken kullanmaktadırlar. İşletmelerin bu verileri, aynı zamanda, eğitim eksikliğinin belirlenmesinde kullanmaları ve bu eksiklikleri giderici uygulamalar yapmaları işletme için daha yararlı olacaktır. İşletmelerin %40'ı performans değerlemesi yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmeler çalışanlarının performansını değerleyecek mekanizmalar kurmalı ve hayata geçirmelidir. Performans değerlendirme etkin ve adil bir ücret sisteminin kurulması ve eğitim ihtiyaçlarının anlaşılması ve doğru bir şekilde belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

İşletmelerin %45'i 150 kişiden fazla çalışana sahiptir. 150 kişiden fazla çalışana sahip olan işletmeler aktif bir İK departmanı kurmalı ve İKY uygulamalarına geçmelidir. Çünkü çalışan sayısı belli bir düzeye gelmiş işletmelerde, çalışanlara ilişkin konuları eski metodlarla yönetmek yanlış bir uygulamadır ve diğer firmalarla rekabet etmede büyük bir dezavantajdır.

İşletmelerin %50'si çalışanlarını geliştirilebilir bir kaynak olarak görmekte ayrıca %70'i de çalışanlarını bir yatırım unsuru olarak değerlendirmektedir. Fakat işletmelerin sadece %5'i, diğer firmalarla rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktörün çalışanlar olduğunu düşünmektedir. Burada bir paradoks olduğu açıkça görülmektedir. Çalışanlarını geliştirilebilir bir kaynak olarak gören, onları yatırım unsuru olarak değerlendiren firmalar rekabet etmede çalışanların önemini kavrayamamışlardır. Bu noktada departman sorumlularının eğitim eksikliği olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin %70'i işten ayrılanlara işten ayrılma anketi uygulamamakta, %75'i de personel devir oranını hesaplamamaktadır. Bu da işletmelerin elinde bulundurdukları insan kaynağını kaybetmemek için herhangi bir çaba sarfetmediklerini, kendilerini eleştirmediklerini ve eksikliği gidermek için bu yönde veri toplamadıklarını göstermektedir. Oysa İKP yapılırken analiz yönetimlerinden biri olan personel devir oranından yararlanmak zorunludur.

İş analizi İKY'nin temelini oluşturmasına rağmen, işletmelerin sadece %15'i tarafından yapılmaktadır. İşletmeler İKY uygulamalarına geçebilmek için iş analizi yapmak zorundalardır.

İşletmelerin %65'i oryantasyon programı uygulamaktadır. İşletmeye yeni giren çalışana işini, iş çevresini ve işletmeyi tanıtmak için yapılan oryantasyon gerekli bir uygulamadır. Faaliyette bulunan bütün işletmelerin oryantasyon uygulamasına geçmesi gerekmektedir. Bu açıdan departman sorumluları eğitilmeli ve oryantasyon ile ilgili bilgiler verilmelidir.

İşletmelerin %55'inde çalışanların işletmelerinde kalma nedeni olarak iş imkanının azlığı gösterilmiştir. Bu veri, insan kaynağının işletmelerde zoraki çalıştığını yani motivasyonu düşük olarak çalıştığını göstermektedir. Motivasyonu düşük çalışanlarda işletmenin performansını ve verimliliğini düşürmektedir.

İşletmelerde çalışanların motivasyonunu ve performansını artıran sosyal tesislerin yetersiz olduğu görülmektedir. Öyle ki işletmelerin sadece %5'inde spor salonu,

%30'unda toplantı salonu, %15'inde sağlık hizmetleri-kreş ve %20'sinde hafta sonu eğence-piknik vb. uygulamaları görülmektedir. İşletmeler takım ruhu oluşturmak, motivasyon ve performansı artırmak için sosyal tesisler kurmalılardır.

Departman sorumlularının %80'i İKY ile Personel Yönetimi arasında herhangi bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Bu bakımdan departman sorumlularının İKY konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. alışanlarına ilişkin konuları İK Departmanı adı altında yürüten firmalardan biri İKY ile Personel Yönetimi arasında fark olmadığını belirtmiştir. Bu veriden anlaşılacağı üzere işletmede, departmanla ilgili sadece tabela değişikliğine gidilmiş İKY uygulamaları felsefesiyle birlikte işletmeye katılmamıştır. İşletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan birini bu konu oluşturmaktadır. İşletmeler departmanların adını değiştirmekle kalmamalı, İKY uygulamalarına aktif olarak gemelilerdir.

Yukarıda da belirtildiği gibi işletmelerin %55'i uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmaktadır. Yapılan karşılaştırmada toplam işletmeler içinde departman sorumlusu niversite mezunu olan ve uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapan işletmelerin oranı %50'dir. Görüldüğü gibi %55'lik oranın büyük bir kısmını(%50) departman sorumlusu niversite mezunu olan işletmeler oluşturmaktadır. Performans değerlemesi yapan işletmelerin oranı %60'tır. Bununla birlikte departman sorumlusu niversite mezunu olup performans değerlemesi yapan işletmelerin oranı %45'tir. Görüldüğü gibi %60'lık oranın büyük bir kısmını(%45) departman sorumlusu niversite mezunu olan işletmeler oluşturmaktadır. İşletme kararları verilirken çalışanların katılımını sağlayan işletmelerin oranı %75'tir. Yapılan karşılaştırmada departman sorumlusu niversite mezunu olup çalışanların fikirlerini alan işletmelerin oranı ise %55'tir. Görüldüğü gibi %75'lik oranın büyük bir kısmını(%55) departman sorumlusu niversite mezunu olan işletmeler oluşturmaktadır. Çalışanları geliştirilebilir bir kaynak olarak gören işletmelerin oranı %50'dir. Yapılan karşılaştırmada departman sorumlusu niversite mezunu olup çalışanlarını geliştirilebilir birer kaynak olarak gören işletmelerin oranı %35'tir. Görüldüğü gibi %50'lik oranın büyük bir kısmını(%35) departman sorumlusu niversite mezunu olan işletmeler oluşturmaktadır. Bu verilerden anlaşılacağı üzere sorumluların eğitim düzeyi arttıka insancıl bir felsefe olan İKY

uygulamalarına daha çok önem verilmekte ve uygulamalar hayata geçirilmektedir. İşletmeler departman sorumlularını yüksek eğitim almış bireylerden seçmelilerdir.

İK departmanının işletmenin geleceğine yönelik planlarında aktif olarak katıldığı işletmelerin oranı %65'tir. Yapılan karşılaştırmada departman sorumlusu ünvanının müdür olduğu ve geleceğe yönelik planlamada İK departmanının aktif olarak katıldığı işletmelerin oranı %45'tir. Görüldüğü gibi %65'lik oranın büyük bir kısmını(%45) departman sorumlusu müdür ünvanına sahip işletmeler oluşturmaktadır. İşletmeler İK departmanına örgüt şemasında stratejik önemde yer vermeli ve departman sorumlularını üst kademe yöneticiler olarak atamalıdır.

Türk tekstil sektörü son yıllarda sıkıntılar yaşamaktadır. Amerika ve Avrupa pazarlarında büyük söz sahibi olan Türk tekstil sektörü bu pazarlardaki güçlü konumunu giderek kaybetmektedir. Türk tekstil sanayicileri bu pazarlardaki paylarını Çin tekstiline kaptırmaktadır. Çin uyguladığı para politikası, dış ticaret politikası, düşük maliyetli istihdam ve düşük maliyetli enerji sayesinde çok hızlı büyümektedir. Öyle ki çalışan bir işçinin günlük maliyeti 70 cent, birim başına enerji maliyeti ise 3 centtir(2005 yılı verileri). Yine Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik şartlar, değerli yerli para, yüksek maliyetli işgücü, düşük kaliteli fakat yüksek maliyetli enerji Türk Tekstil sanayicilerini rekabet etmede güçsüz kılmaktadır. Türkiye'nin en büyük avantajı olan pazarlara yakınlık artık önemini kaybetmiştir. Çünkü Çin tekstilcileri konfeksiyon üretimlerini gemilerde yapmaya başlamışlar ve böylece aradaki zaman farkını kapatmışlardır. Bu nedenle Türk tekstil sektörünün önünde tek seçenek kalmıştır. Türk tekstil sektörü yatırımcıları kaliteli mal üretmek zorundadır. Kaliteli mal üretmek içinde insan kaynaklarına gereken özen ve önemi göstermeleri, onların motivasyonlarını artıracak uygulamalar yapmaları, eğitimlerine önem vermeleri, çalışan fikirlerini değerlendirmeleri vb. İKY uygulamalarına başvurmaları gerekmektedir. Çünkü kalite ve başarı işletmenin insan kaynağının elindedir. Diğer üretim faktörleri birer rekabet unsuru olmaktan çıkmış rekabetin en önemli ögesi insan kaynağı olmuştur. Henry Ford bu fikri şöyle özetlemiştir: "Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yıkabilirsiniz ama bana çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen kurarım."



## KAYNAKÇA

### 1. KİTAPLAR

**AÇIKALIN**, Aytaç, İnsan Kaynağının Geliştirilmesi Yönetimi, 3.Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2002

**AKAL**, Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Mert Matbaası, Ankara, 1996

**AKYOL**, Ayşe, Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996

**ALDEMİR**, M. Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül, Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 1996

**ALTIN**, Asena, İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri, İşlevleri, Önemi ve Organizasyondaki Yeri, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 1997

**AYKAÇ**, Burhan, İnsan Kaynak Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999

**AYTEK**, Bintuğ, İşletmelerde İnsangücü Planlaması, Kalite Matbaası, Ankara, 1978

**BALTACI**, Çiğdem, Avrupa Birliği'nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kobilerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1999

**BAŞARAN**, Ethem, Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1984

**BAYSAL**, A. Can, Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1993

**BİLMEN**, Didem, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998

- BİNGÖL**, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003
- BUTLER**, J. E. ve **FERRİS**, G. P. ve **NAPİER**, N. K., Strategy and Human Resources Management, South Western Publishing Co., Dallas, 1991
- CAN**, Halil ve **AKGÜN**, Ahmet ve **KAVUNCUBAŞI**, Şahin, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001
- CAN**, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Genişletilmiş 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002
- CANMAN**, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayım Basım Dağıtım A.Ş., Ankara, 2000
- CARRELL**, Micheal R., **KUZMİTS**, Frank E. ve **ELBERT**, Nobert F., Personel and Human Resource Management, Mc – Millan Pub. Corporation, New York, 1992
- CHRUDEN**, H.J., **SHERMAN**, A.W., Personnel Management, The Utilization Of Human Resources, South Western Publishing Co., Cincinatti, 1990
- ÇAKIRORAKKALI**, Duygu, Rekabetçi Avantaj Sağlamada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003
- ÇOBANOĞLU**, Yusuf, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması:Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2001
- DAFT**, R., Management, 2. Edition, The Dryden Press, Orlando, 1993
- DALAY**, İsmail, **COŞKUN** Recai ve **ALTUNIŞIK**, Remzi, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002

- DECENZO A., ROBBİNS Stephens B.,** Human Resources Management, 5. Edition, John Wiley and Sons Inc., USA, 1996
- DESİMONE,** Randy L. ve **WERMER,** John M. ve **HARRİS,** David M., Human Resource Management, 3. Edition, Harcourt College Publisher, USA, 2002
- DİNÇER,** Ömer, İşletme Yönetimine Giriş, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, Kırklareli, 2000
- DÖVEN,** M.Said, Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi(Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2003
- DUNN,** J. D. ve **STEPHENS,** Elvis C., Management of Personnel Manpower and Organizational Behaviour, McGraw – Hill Book Company, USA, 1972
- ELMA,** Cevat vd., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar, Sorunlar, 2.Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003
- ERDOĞAN,** İlhan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Üçdal Neşriyat, İşletmecilik ve İktisat Serisi No:1, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1980
- EREN,** Erol, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Met – Er Matbaacılık, İstanbul, 1979
- EREN,** Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
- EROĞLU,** Banu, Verimli Bir İnsan Kaynakları İçin Öneriler, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1999
- EROĞLU,** Umut, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 1999

**ERTÜRK**, Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001

**FINDIKÇI**, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000

**FİTZ-ENZ**, Jac ve **PHİLLİPS**, Jack J., İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998

**FLİPPO**, Edwin B., Personnel Management, 6.Edition, McGraw – Hill Book Company, USA, 1998

**GEYİK**, Mahmut, Kobilerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi(Gebze Uygulaması), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2000

**KAPLANGI**, Bülent, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1999

**KAYNAK**, Tuğray, İnsan Kaynakları Planlaması, Melisa Matbaacılık, İstanbul, 1995

**KURATKO**, D. F. ve **HODGETTSİ**, R. M., Effective Small Business Management, Dryden Pres Forth Worth, 1995

**MEGGİNSON**, Leon C., Human Resources: Cases and Concepts, Harcourt, Brace & World Inc., USA, 1968

**OPÇİN**, Metin, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale’de Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 1999

**ÖZALP**, İnan, Uluslar arası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:163, Eskişehir, 1986

**ÖZER**, Yaprak, İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001

- ÖZGEN**, Hüseyin, **ÖZTÜRK**, Azim ve **YALÇIN**, Azmi, İky, Kapsamı, Tanımı, Amaçları ve İşlevleri, Nobel Kitabevi, Adana, 2005
- PALMER**, Margaret ve **WINTERS**, Kenneth T., Fundamentals Of Human Resources, 1. Baskı, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1993
- PALMER**, Margaret, How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals, 1. Edition, Rotay Yayın Yapım Tanıtım, 1999
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996
- SAYADAİN**, Mirza S., Human Resources Management, McGraw – Hill Book Company, New Delhi, 1998
- SCHULER**, S. Randall, Managing Human Resources, West Publishing Co., USA, 1995
- SIKULA**, Andrew F., Personnel Administration and Human Resources Management, A Wiley Hamilton Publication, USA, 1976
- SİNGER**, Edwin J., **RAMSDEM**, John, Human Resources, McGraw – Hill Company, England, 1972
- SLOANE**, Arthur A., Personnel Managing Human Resources, Prentice Hall Inc., USA, 1988
- SOYLU**, Ali, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Personel Sorunlarının Çözümünde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 1995
- SÖZEN**, Ural, Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:58, Ankara, 1973

- STÄNER**, Gareth, Manpower Planning, The Management Of Human Resources, William Hienemann Ltd., London, 1971
- STONE**, Raymond, Human Resource Management, 3. Edition, John Wiley and Sons Ltd., Singapore, 1998
- STRAUSS**, George, SAYLES, Leonard R., The Human Problems Of Management, 3. Edition, Prentice Hall International, USA, 1972
- SÜZÜK**, İlkey, Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci(Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bolu, 2002
- ŞİMŞEK**, Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, 9. Basım, Günay Ofset, Konya, 2002
- TAYLOR**, James H., Personnel Administration Evaluation and Executive Control, McGraw – Hill Company Inc., USA, 1959
- TELMAN**, Nursel ve ÜNSAL, Pınar, Çalışan Memnuniyeti, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004
- TİKİCİ**, Mehmet, Personel Yönetimi, Genişletilmiş 2. Baskı, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 2004
- TİKİCİ**, Mehmet ve DENİZ, Mehmet, Örgütsel Davranış, Özmert Ofset, Malatya, 1993
- TOKOL**, Tuncer, SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve ONAL, Güngör, İşletme Bilimine Giriş, Ezgi Kİtabevi, Bursa, 1985
- TORTOP**, Nuri, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1992
- TUTUM**, Cahit, Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:179, Ankara, 1979

**TÜRKÖĞLU**, Talat, İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB’de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1999

**TÜSİAD**, Başarıda Personelin Önemi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayın No:137, 1990

**ÜLKER**, Ali, Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2001

**WERTHER**, William B. ve **KEİTH**, Davis, Human Resources and Personnel Management, 4. Edition, McGraw – Hill International, USA, 1993

**YALÇIN**, Selçuk, Personel Yönetimi, 7. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002

**YÜKSEL**, Öznur, Uluslararası İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

## **2. İNTERNET:**

**AYNALI**, Yılmaz, [www.geocities.com/perplanlama](http://www.geocities.com/perplanlama), Eylül 2005

**CAN**, Halil, [www.mcozden.com](http://www.mcozden.com), Ekim 2005

**KENAR**, Necdet, [www.tisk.gov.tr](http://www.tisk.gov.tr), Eylül 2005

**KESER**, Aşkın, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), Ekim 2005

**NAİL**, Ali, <http://sem.metu.edu.tr>, Eylül 2005

**ÖZARPACI**, Oğuzhan, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Ekim 2005

**ÖZDEN**, M. Cemil, [www.mcozden.com](http://www.mcozden.com), Ekim 2005

**ÖZTÜRK**, N. Kemal, [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), Kasım 2005

**SEVİMLİ**, Ahmet, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), Eylül 2005

**YAMAN**, Zeynep, [www.yenibir.com](http://www.yenibir.com), Kasım 2005



## EK-1 ANKET FORMU ÖRNEĞİ

### MALATYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN TEKSTİL FİRMALARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu anket, Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan tekstil firmalarının İnsan Kaynakları uygulamalarının hangi düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmadır.

Bu çalışmada anket sorularına verilen cevaplarla sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır. Firmanızla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak, firmanızın ismi hiçbir şekilde bu çalışmada kullanılmayacaktır.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması; katılımın yüksek, cevapların samimi olmasına bağlıdır.

Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.  
Saygılarımla  
Mustafa GENÇ

1) Ankete cevap veren sorumlu ile ilgili bilgiler :

Ünvanı :  
Yaşı :  
Cinsiyeti :  
Eğitim Durumu :

2) İşletmeniz kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

- 1 yıldan az  
 1 – 3 yıl  
 3 yıldan fazla – 5 yıl  
 5 yıldan fazla

3) İşletmenizde çalışanların sayısı : (belirtiniz).....

4) İşletmenizde çalışanlara ilişkin konuları(işe alma-yerleştirme, ücret, bordro, eğitim vb.) yürüten ve yöneten birimin adı nedir?

- İnsan Kaynakları Departmanı  
 Personel Departmanı  
 Personel ve İdari İşler Departmanı  
 İdari İşler Departmanı  
 Diğer (belirtiniz).....

Çalışanlarınızla ilgili konuları yürüten ve yöneten birimden aşağıda İnsan Kaynakları Departmanı olarak değinilecektir.

5) İşletmenizde İnsan Kaynakları (İK) Departmanı kaç yıldır mevcuttur?

- Kurulduğundan beri
- 1 – 3 yıl
- 3 yıldan fazla – 5 yıl
- 5 yıldan fazla

6) İK Departmanınızda çalışan sayısı kaçtır?

- 1
- 1 – 3
- 3 kişiden fazla – 5
- 5 kişiden fazla

7) İK Departmanınızın Sorumluluk alanlarını işaretleyiniz.

- İşe alma ve yerleştirme
- Bordro
- Eğitim
- Ücretlendirme
- Kariyer planlama
- Performans değerlendirme
- Nakiller ve atamalar
- Personel ve özlük işlemleri
- İş güvenliği
- Sağlık
- Servis
- Yemek
- Diğer (belirtiniz).....

8) İşletmenizde uzun vadeli İK Planlaması yapılıyor mu?

- Evet yapılıyor.
- Hayır yapılmıyor.
- Fikrim yok.

9) Cevabınız hayır ise; İK Planlaması yapılmamasının en önemli nedeni nedir?

- Etkin ve yeterli bir İKY birimine sahip değiliz.
- İKP ihtiyaç duyulmamaktadır.
- Diğer(belirtiniz).....

10) İşletmenizde geleceğe yönelik plan yapılırken İK Bölümünün fonksiyonu nedir?

- Geleceğe yönelik planlamada görev alır.
- Aktif olarak katılmaz.

11) İşletme faaliyetlerine katılmada İK Yöneticisinin katılımı hangi düzeydedir?

- Uygulama aşamasında
- Danışman olarak

12) İşletmenizde önümüzdeki yıl gerçekleşecek personel istihdamı miktarında nasıl bir değişim olacaktır?

- Artacak
- Azalacak
- Aynı kalacak
- Herhangi bir stratejimiz yok

13) İşletmeniz için rekabet üstünlüğü sağlamada, aşağıdaki faktörlerinden hangisi en önemlidir?

- Çalışanlar
- Kalite
- Sermaye
- Teknolojik üstünlük
- Kuruluş Yeri
- Vergi muafiyeti vb. teşvikler
- Diğer(belirtiniz).....

14) İşletmenizde, çalışanların motivasyonu (daha iyi çalışmaları) için yapılan uygulamalar nelerdir?

- Prim / Ek ücret
- Çalışma koşullarını iyileştirme
- Yetki / Sorumluluk vb.
- Kariyer imkanı sunma
- Ceza
- Ödül

15) İşletmenizde çalışanlarınızın sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak tesisler, imkanlar nelerdir?

- Kütüphane
- Spor salonu
- İnternet salonu
- Toplantı salonu
- Lokal
- Sağlık hizmetleri – kreş – çocuk parkı
- Özel günler – hafta sonu eğlence, piknik vb.

16) İşletmenizde çalışanların fikirleri alınıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

17) İşletmenizde çalışanlarınızın fikirleri alınıyorsa hangi yollarla alınmaktadır?

- Fikir kutuları ile
- Yüz yüze görüşme ile
- Panolar ile
- Anket
- Toplantı

18) İşletmenizde istihdam edilen işgücünü nasıl görüyorsunuz?

- Değişken bir üretim aracı olarak
- Üretim faktörü olarak
- Üretim kaynağı olarak
- Geliştirilebilir bir kaynak olarak

19) İşletmenizde istihdam edilen işgücü;

- Bir maliyet unsurudur.
- Bir yatırım unsurudur.

20) İşgücü devir oranınız nedir?

a) Hesaplanmıyor

b) Hesaplanıyor .....%

21) Personel tedarik ve seçiminde işletme dışı kaynaklardan en fazla kullanılan 3 kaynağı işaretleyiniz.

- İşletmede çalışan personelin tavsiyesi
- Kitle iletişim araçlarından yapılan duyurular
- Sendika ve eğitim kurumlarından
- İş ve işçi bulma kurumundan
- Danışman şirketlerden
- Tepe yönetiminin direktifi doğrultusunda
- İşletmenin web sayfasında bulunan başvuru formu ile
- İşletmenin CV bankasından

22) İşletmenizde personel tedarik ederken işe alınacak personelin;

- Ne yapabildiği önemlidir.
- Ne yapabileceği önemlidir.

23) İşten çıkanlara işten ayrılma anketi uyguluyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

24) İşten çıkanların en önemli 5 nedeni nedir? (İşten ayrılma anketi uyguluyorsanız bu soruyu cevaplayınız.)

- Çalışma saatleri
- Çalışma koşulları
- Ücret
- İş tatminsizliği
- Diğer çalışanlarla olan ilişkiler
- Yönetici ile olan ilişkiler
- Amaçlara ulaşamamadan
- Hastalık
- Ailevi nedenler
- Evlilik
- Askerlik
- Emeklilik – ölüm
- Kariyer beklentilerinin karşılanmaması
- Eğitim imkanlarının yetersiz olması
- Bilinmiyor

25) Çalışanların işletmede kalmalarının en önemli nedeni nedir?

- Dolgun ücret
- Örgüt İklimi
- Kariyer imkanları
- İş imkanının azlığı
- Çalışma koşulları
- Diğer.....

26) Performans değerlemesini yararlı bir uygulama olarak görüyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Fikrim yok

27) İşletmenizde performans değerlendirme yapılmakta mıdır?

- Evet
- Hayır
- Yapılması planlanıyor

28) İşletmenizde performans değerlendirme yapılıyorsa hangi amaçlar için kullanılmaktadır?

- Ücret
- Eğitim
- Terfi – nakil – işten çıkarma
- Dökümantasyon
- Diğer (belirtiniz).....

29) İşletmenizde iş analizi çalışmaları yapılmakta mıdır?

- Evet
- Hayır
- Yapılması planlanıyor

30) İşletmenizde iş analizi hangi amaçlar için kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- İşletme içi harekette(terfi,transfer)
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde
- İş gereklerinin oluşturulmasında
- Eleman seçiminde
- İş değerlemesinde
- İş tanımlarının oluşturulmasında
- İş standartlarının oluşturulmasında

31) İŖe yeni giren personele oryantasyon programı uyguluyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Uygulamayı düşünüyöruz
- Bir fikrim yok

32) Oryantasyon programı uyguluyorsanız ne kadar süreyle yapmaktasınız?

- 1 günden az
- 1 – 3 gün
- 4 – 7 gün
- 7 günden fazla

33) Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasında fark olduğunu düşünüyöru musunuz?

- Evet fark olduğunu düşünüyöru. Sizce en önemli fark(belirtiniz).....
- Hayır herhangi bir fark olduğunu düşünmüyöru.

34) İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili kitap, makale veya süreli yayın takip ediyor musunuz?

- Evet
- Hayır

35) İnternette İK ile ilgili yeterli döküman bulabiliyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Bilgim yok

36) İKY ile ilgili bildiğiniz bir internet sitesi adresini yazar mısınız?

- http://.....
- Konuyla ilgili site adresi bilmiyöru.