

T.C.

**MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ÇALIŞANLARIN ALGISI İLE İNSAN
KAYNAKLARI UYGULAMALARI: PERAKENDE
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Manisa, 2019

T.C
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

YÜKSEK LİSANS
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN ALGISI İLE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Yusuf KESTER

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Gülşen SARI GERŞİL

MANİSA-2019

EK: 3(Yüksek Lisans Sınav Savunma Tutanağı)

	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	ERYL-031
	YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 21/05/2019 tarih ve 17/Ek27 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yusuf KESTER'in "**Çalışanların Algısı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları: Perakende Sektöründe Bir Araştırma**" konulu tezi incelenmiş ve aday 29/05/2019 tarihinde saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 62. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

EvetHayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba; Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

EK: 5(Yemin Metni)

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların Algısı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları: Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2019

Yusuf KESTER

İmza

EK: 6 (Türkçe Özet)

ÖZET

Küreselleşme sürecinde, hızla artan teknoloji işletmeler arasında yoğun bir rekabetin doğmasına yol açmıştır. İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için, insan verimliliği üzerine yoğunlaşmışlardır. Günümüzde insanın maliyet boyutundan çok daha önemli bir kaynak olarak görülmesinin sonucunda insan kaynakları yönetiminin önemi oldukça artmıştır. Rekabette söz sahibi olabilmek, çağın gerisinde kalmamak ve en önemlisi hayatta kalabilmek için değişmek zorunda olan örgütler nitelikli insan kaynağına sahip olmalı ve sahip oldukları nitelikli insan kaynağını elde tutabilmelidir. Bu bağlamda işletmeler etkin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde gerçekleştirecekleri insan kaynakları uygulamaları ile farkını ortaya koyacaktır.

Bu araştırmanın genel amacı; işletmelerin etkin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde uygulayabilecekleri insan kaynakları uygulamaları noktasında işgörenlerin bakış açılarını ortaya koymaktır. Bu amaçla Mersin ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletme incelenerek etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bu uygulamalar arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada işletmede çalışan 128 işgörene anket uygulanmış olup, frekans analizleri sonucunda bu uygulamalara işgörenlerin bakış açısı teorik olarak açıklanmıştır.

ÇALIŞANLARIN ALGISI İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI; PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Anahtar Kelimeler; Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi, Etkin İnsan Kaynakları Uygulamaları

EK: 7 (Yabancı Dilde Özet)

ABSTRACT

During the process of globalization rapidly increasing technology has led to intense competition between companies. Businesses have started focusing on human productivity to gain a competitive edge. Since people are regarded as a more important source than the financial aspect in our current day, the significance of human resources management has also increased. Organizations that need to change in order to have a voice in the competition, keep up with the times and most importantly to survive, have to have qualified human resources and be able to hang on to the qualified human resources they have. In this context businesses will create a difference with various human resources applications they will conduct in the framework of effective human resources management.

The general objective of this study is to present the perspective of wage earners in terms of human resources applications that could be implemented in the framework of effective human resources management. A business operating in the retail sector in the province of Mersin was observed to try and determine effective human resources management applications and the relations between such applications. In this study a survey was given to 128 wage earners in this business and as a result of the frequency analyses the way the wage earners see these applications was explained theoretically.

HUMAN RESOURCES APPLICATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES; A STUDY IN THE RETAIL SECTOR

Key Words; Effective Human Resources Management, Effective Human Resources Applications

EK: 8 (Teşekkür Metni)

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında ve yüksek lisans eğitim sürecimde, ilgisini ve yardımını esirgemeyerek, bilgi ve deneyimleriyle bana her zaman destek olan, yol gösteren ve tez çalışmamı tamamlamamda büyük emeği olan danışmanım, saygı değer hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gülşen SARI GERŞİL' e sabırları ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Lisans eğitimim boyunca desteğini benden esirgemeyen sayın Doç. Dr. Gürcan PAPTAYA' ya, lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aşamalarında maddi ve manevi her yönden yardımcı olan, tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum sevgili Doç. Dr. Bülent ŞENER' e, bu süreçte her koşulda yanımda olan desteğini esirgemeyen dostlarım Erdoğan SOBACI, Rauf AGAZADE, Mustafa BALAKAN ve Ayşe TOPAL' a, çalışma sürecimde desteklerini her daim hissettiğim yöneticim Sibel TOP ve insan kaynakları alanında bilgi ve tecrübesiyle çalışmamın gelişiminde bana desteklerini esirgemeyen DİLFÜRUZ ERDAL CEVİZ' e, son olarak daima yanımda olduğunu hissettiğim sonsuz destek ve sevgisini hiçbir zaman benden esirgemeyen, sözleriyle beni yüreklendiren, bana olan inancıyla güç veren sevgili hayat arkadaşım Fatma VAROL' a ve aileme çalışmam boyunca gösterdikleri sabır, anlayış ve ilgiden dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yusuf KESTER

Manisa, 2019

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARINA GENEL BİR BAKIŞ

1. KAVRAMSAL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi: Önemi ve Amaçları.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi.....	7
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetimi ile Farklılıkları ..	9
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	10
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	11
1.5.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	12
1.5.2. İş Analizi	15
1.5.3.Aday Bulma, Seçme ve Yerleştirme	18
1.5.4. Eğitim ve Geliştirme	20
1.5.5. Kariyer Yönetimi.....	26
1.5.6. Performans Yönetimi	29
1.5.7.Ücret Yönetimi	36
1.5.7.1.Ücret Sistemleri.....	38
1.5.8. İş Sağlığı ve Güvenliği	39

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN ALGISINA DAYALI ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.İŞVEREN MARKASI.....	42
2.1.1. İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	43
2.2.ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	44
2.2.1. Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	45
2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	49
2.2.1.2. İş Analizi	50
2.2.1.3.Beceri Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları	50
2.2.1.3.1.Seçici İşe Alma.....	50
2.2.1.3.2.Eğitim	51

2.2.1.4. Motivasyon Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları	52
2.2.1.4.1. Performans Değerlendirme	52
2.2.1.4.2. Ücret Yönetimi	53
2.2.1.4.3. Kariyer Yönetimi.....	54
2.2.1.4.4. İş Güvencesi	55
2.2.1.4.5. Eşitlik	55
2.2.1.4.6. İş Rotasyonu	56
2.2.1.5. Fırsatları Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları	56
2.2.1.5.1. İletişim ve Bilgi Paylaşımı	56
2.2.1.5.2. Çalışanların Katılımı	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İŞGÖRENLERİN BAKIŞ AÇISININ İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI ...	60
3.1.1. Araştırmanın Amacı	60
3.1.2. Araştırmanın Önemi	61
3.1.3. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları	61
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ/METODOLOJİSİ	62
3.2.1. Veri Toplama Yöntemi.....	62
3.2.2. Anakütle ve Örneklem	62
3.2.3. Anket Formunun Hazırlanması	62
3.2.4. Veri Analiz Yöntemi	63
3.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE SONUÇLARI .	63
3.3.1. Araştırmaya İlişkin Demografik Bulgular.....	63
3.3.2. Frekans Analizleri	66
SONUÇ	97
KAYNAKÇA	101

EK:9(Şekiller ve Tablolar Listesi)

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1.İnsan Kaynakları Planlama Süreci	13
Şekil 2. İnsan Kaynakları Planlaması Analiz Yöntemleri	14
Şekil 3.İş Analizi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İşlevleri Arasındaki İlişki	15
Şekil 4. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yararlanılan İç ve Dış Kaynaklar.....	19
Şekil 5. Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci.....	23
Şekil 6. Bireysel Boyut Aşamaları	27
Şekil 7.Demografik Bulgular Cinsiyet	63
Şekil 8.Demografik Bulgular Yaş	64
Şekil 9.Demografik Özellikler Eğitim	65
Şekil 10.Demografik Özellikler Çalışma Yılı	65
Şekil 11. İşletmemizde Düzenli Olarak İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri Gerçekleştirilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar	66
Şekil 12. Gerçekleştirilen Planlama İle İşletmede İşe, Doğru İnsan ve Yetenekler Yerleştirilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar	67
Şekil 13. İşletmemizde İnsan Kaynakları Planlamasının Doğru Yapıldığını Düşünüyorum İfadesine Verilen Yanıtlar	67
Şekil 14.İşletmemiz Personel Alımında Seçici Davranmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar.....	68
Şekil 15.Personel İşe Alım Sırasında Çeşitli Uygulamalar(sınav, mülakat vb..) Gerçekleştirilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar	69
Şekil 16.İşletmede Belirli İşe Alım Standartları Vardır İfadesine Verilen Yanıtlar.....	69
Şekil 17.İşgören Seçiminde Farklı İşe Alım Kaynakları Kullanılmaktadır(Üniversiteler, İş ve İşçi Bulma Kurumu, Sosyal Medya..) İfadesine Verilen Yanıtlar.....	70
Şekil 18.İşletmemizde Düzenli Olarak Eğitim İhtiyacı Belirlenir ve Uygulanır(Yılda En Az Bir Kez) İfadesine Verilen Yanıtlar.....	71
Şekil 19. İşletmemiz Yapılması Gereken İşlerle İlgili Bizlere Gereken Eğitimi Sağlamaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar	71

Şekil 20.İşletmeye Yeni Katılan İş Görenler Önce İşe ve İşletmeye Alışma Amacıyla Eğitime Alınır İfadesine Verilen Yanıtlar	72
Şekil 21.Üst Yönetim İş Görenlerin Aldıkları Eğitimin Performans ve Verimliliğe Katkısını Denetlemektedir İfadesine Verilen Yanıtlar	73
Şekil 22.İşletmemizde Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışmalar Mevcuttur İfadesine Verilen Yanıtlar	73
Şekil 23.İşletmemizde İşgörenler Yılda En Az Bir Kez Performans Değerlendirmeye Tabi Tutulmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar	74
Şekil 24.Performans Değerleme Sonuçları Objektiftir İfadesine Verilen Yanıtlar.....	75
Şekil 25. İşletmemiz İşgörenlerine Ortalamanın Üzerinde Ücret Ödemektedir İfadesine Verilen Yanıtlar	76
Şekil 26.İşletmede İşgörelere Verilen Ücretler Eşit ya da Birbirine Yakındır İfadesine Verilen Yanıtlar	76
Şekil 27.İşletmemizde Kariyer ve Yükselme Olanakları Mevcuttur İfadesine Verilen Yanıtlar.....	77
Şekil 28.İşletmemizde Boş Bir Kadro Oluştığında Bu Kadroya Genellikle İşletme İçinden Atama Yapılır İfadesine Verilen Yanıtlar	78
Şekil 29.Bilgi ve Uzmanlığımı Dayalı Bir İşte Çalışmaktayım İfadesine Verilen Yanıtlar.....	79
Şekil 30.İşletmemizde İşgörenler İş Güvencesine Tabidir İfadesine Verilen Yanıtlar.....	80
Şekil 31.İşletmemizde İşverenler İşgörelere Karşı Uzun Vadeli Taahhüde Girmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar	80
Şekil 32.Çalıştığımız Birimlerde İş Bölümü Adil Olup Eşit Bir Ortam Bulunmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar	81
Şekil 33.İşletmemizde İşgörenler Arasında Eşit Bir Ortam Sağlanmıştır İfadesine Verilen Yanıtlar	82
Şekil 34.İşletmemizde İşgörelere İş Rotasyonu Sağlanmaktadır(İşgörelere İş Çeşitliliği Yaratılarak Değişik İşler Yaptırılması) İfadesine Verilen Yanıtlar	83
Şekil 35.. İşletmede Yaratılan İş Çeşitliliğinin Potansiyel Avantajları Olduğunu Düşünmekteyim İfadesine Verilen Yanıtlar.....	84
Şekil 36. İşletmemizde İşgörenler Örgütün Geleceği ve Faaliyetleri İle İlgili Fedakarlık Gösterecek Davranışlar Sergilemektedir İfadesine Verilen Yanıtlar.....	84

Şekil 37. İşletmemizde Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları İşgörenlerin Kuruma Olan Bağlılığını Pozitif Yönde Etkilemektedir İfadesine Verilen Yanıtlar.....	85
Şekil 38.İşletmemizde Çalışmaktan Memnunum İfadesine Verilen Yanıtlar	86
Şekil 39. İşletmemizde İşgörenlerin İşletme Faaliyetleri İle İlgili Alınan Kararlarda Söz Hakkı ve Kararlara Katılımı Sağlanmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar.....	87
Şekil 40.İşletmemizde İşgörenler Karar Verme Sürecine Katılmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar	87
Şekil 41.İşletmemizde İşgörenler İşlerini Daha İyi Yapma ya da Örgüte Yenilik Kazandırma Noktalarında Önerilerde Bulunabilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar.....	88
Şekil 42.İşletmemizde İşgörenlerin Karşılaştığı Problemleri Çözme Amaçlı Bir Düzen Geliştirilmiştir İfadesine Verilen Yanıtlar	89
Şekil 43.İşletmemizin Sorunlara Yaklaşımından Memnunum İfadesine Verilen Yanıtlar.....	90
Şekil 44.İşgörenler Üst Yönetim İle İletişim Halindedir İfadesine Verilen Yanıtlar.....	90
Şekil 45. İşletmemizde Çalışanlar Kendi Faaliyet Alanlarıyla İlgili Bilgileri Birbirleriyle Paylaşabilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar.....	91
Şekil 46.İşgörelere İşletmenin Başarısı, Operasyonel ve İdari Yönler Hakkında Gerekli Bilgiler Paylaşılmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar	92
Şekil 47. İşgörenler Finansal Konularla İlgili Üst Yönetimle Bilgi Alışverişi Yapabilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar	92
Şekil 48. İşletmede Stratejik Planlar İşgörenlerle Paylaşılmakta ve Fikirleri Alınmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar.....	93
Şekil 49. İşletmemizde Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Politikaları Uzun Vadeli Bakış Açısına Sahiptir İfadesine Verilen Yanıtlar.....	94
Şekil 50. İşletmemizde Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçülebilir Nitelikte Olup, İşgören ve İşletme Verimliliğine Katkısı Mevcuttur İfadesine Verilen Yanıtlar.....	94

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Farklılıkları	10
Tablo 2. İnsan Kaynakları Eğitim Metotları	25
Tablo 3. Performans Standart Kriterleri	31
Tablo 4. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar.....	34
Tablo 5. Ücret Sistemi Modelleri	38
Tablo 6. Türkiye'de 2011-2016 Yılları Arasında Gerçekleşen İş Kazaları ve Ölümler	41
Tablo 7. Etkili Firmaların İnsan Kaynakları Uygulamaları	46
Tablo 8. Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	46
Tablo 9. Etkin İnsan Kaynakları Uygulamaları	48
Tablo 10. Demografik Bulgular Cinsiyet	63
Tablo 11. Demografik Özellikler Yaş	64
Tablo 12. Demografik Özellikler Eğitim	64
Tablo 13. Demografik Özellikler Çalışma Yılı	65
Tablo 14. Araştırma Analiz Tablosu	95

EKLER LİSTESİ

- EK 1:** Dış Kapak Örneği
- EK 2:** İç Kapak Örneği
- EK 3:** Yüksek Lisans Sınav Savunma Tutanağı
- EK 4:** Tez Veri Giriş ve Tez Yayınlama İzin Formu
- EK 5:** Yemin Metni
- EK 6:** Türkçe Özet
- EK 7:** Yabancı Dilde Özet
- EK 8:** Teşekkür Metni
- EK 9:** Şekiller ve Tablolar Listesi



GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte işletmelerin rekabet alanları ve kuralları önemli ölçüde değişim göstermiştir. Bu noktada değişimden kasıt; işletmelerin üretimden çok insan faktörüne odaklanmasıdır. Bu durum işletmelerde insan kaynakları işlevini oldukça arttırmıştır. ‘Global ortamda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için işletmelerdeki insan kaynağının bilgisi, becerisi ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanılması ve işgörenlerin işe dönük motivasyonlarının temin edilmesi ile verimliliğinin artırılması ile mümkün olacaktır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme organizasyonları amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir. Bu nedenle günümüzde insan kaynaklarının önemi daha fazla artmaktadır’ (Ceylan, 2016: s. 1).

İnsan kaynağını bir maliyet olarak değil, değer yaratan bir kaynak olarak gören işletmeler günümüzde başarıyı hedefleyerek istedikleri karlılık, kalite ve verimlilik düzeyine ulaşabileceklerdir. Bu noktada, toplumun ihtiyaçlarını karşılayamaya yönelik ürün ve hizmetleri ortaya koyabilmek adına işletmenin yeterli sayıda, doğru zamanda ve niteliğe sahip insan kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için insan kaynakları uygulamaları oldukça önem arz eder. Başarılı şekilde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının işletme verimliliği üzerinde pozitif etki yaratacağı kaçınılmazdır. Bu durumda işletme amaçlarına ve stratejilerine uygun gerçekleştirdiği insan kaynakları uygulamaları ile başarıya ulaşabilecek ve rekabette üstünlüğü sağlama açısından ciddi adımlar atabilecektir. Değişim gösteren rekabet koşullarında insan kaynaklarının önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletme çekiciliğinin sağlanarak nitelikli işgücünü elinde tutan, çalışanlarını iyi motive eden, onları eğiten, çalışan yeteneklerine uygun olarak en doğru kariyer planlamasını gerçekleştiren ve bunun değerlendirmesini en iyi şekilde yapan işletmeler rekabet üstünlüğü açısından avantaj elde edeceklerdir.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi kavramsal boyutları üzerinde durulmuştur. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminin amaçları, temel ilkeleri, gelişim süreci ve personel yönetiminden farklılıklar ortaya konulmuş olup, işletmeler tarafından yaygın olarak gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları geniş kapsamlı olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde, işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlar noktasında pozitif bir algı oluşturulabilmesi açısından önem arz eden işveren markası ve bu

markanın sürdürülebilirliği açısında önem arz eden etkin insan kaynakları yönetimi perspektifinde gerçekleştirilen faaliyetler(uygulamalar) açıklanacaktır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde uygulamaya yer verilmiştir. Mersin ilinde perakende sektöründe hizmet veren bir işletmenin insan kaynakları uygulamaları incelenmiş, bu işletmenin çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmış ve bu çerçevede insan kaynakları uygulamalarına işgörenlerin bakış açısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bölümün içinde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve anket verilerinin değerlendirilmesi ile elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARINA GENEL BİR BAKIŞ

1. KAVRAMSAL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir işletmede çalışanların tamamı insan kaynaklarını oluşturmaktadır. O halde işletmelerde insan kaynakları tepe yönetiminden (işletme sahipleri, yönetim kurulu, genel müdürler...), orta düzey yönetime(bölüm yöneticiler ve yardımcıları...)ilk basamak yönetimden(ustabaşı, gözlemciler...), işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır (Akdemir, 2008: s. 313).

İnsan kaynakları yönetimi kavramının literatürde farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu noktada bazı tanımlar aşağıdaki gibi olup, bu tanımların bulunduğu ortak paydanın insan kavramı olduğunu söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi; “örgütlerdeki insanları, işgörenleri, işletmenin ve toplumun yararına mümkün olduğunca etkin şekilde yönetmek olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde işletmeler insan kaynağını çok rahat bir biçimde yönetmekte ve kullanmaktadır” (Bingöl, 2013: s. 9).

İnsan kaynakları yönetimi; “bir yapılanma içerisinde en üst düzey verimli işgücünün elde edilmesi, güncelleştirilmesi ve işe olan odaklanmanın sağlanması için yapılan tüm aktivitelerin yönetim şeklidir” (Barutçugil, 2004: s.32). İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletmede işgörenlerin beceri ve yeteneklerini geliştirmek, daha verimli çalışmalarını sağlamak, yararlı elemanları işletmede tutmak üzere tasarlanır. Bu tasarım, doğru insan kaynakları planlaması ile başlayan ve performansını değerlendirme aşamasına kadar uzanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kapsar. İnsan Kaynakları Yönetimi bu bağlamda, işletme performansını yükseltmeyi hedeflemekte olup bu hedef doğrultusunda bir dizi faaliyetin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini gerektirir. Bu nedenle işletme içinde gerekli stratejilerle beraber sistemler de oluşturulur ki, bunlardan birisi de insan kaynakları yönetimi sistemidir. Applebaum vd. (2000) bu sistemi, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini geliştiren, bilgi üreten, karar almada yetkilendirmeyi ve katılımı sağlayan, motivasyonu geliştiren uygulamaların tutarlı bir bileşimi olarak ifade etmektedirler(Aktaran Yıldız, 2013: s. 103).

İnsan kaynakları yönetimi kavramını geniş ve dar kapsamlı olarak iki açıdan da ele alabiliriz. *Geniş kapsamda* insan kaynakları yönetimi, işletmedeki tüm çalışanlardan işletme amaç ve stratejilerine uygun olarak en verimli şekilde faydalanabilmek üzere gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü olarak adlandırılabilir. *Dar anlamda* insan kaynakları yönetimi ise; çalışanların işe alınmasından, eğitimine, kariyer planlamasından, gelişimine, değerlendirilmesine ve sağlık işlerinin yürütülmesine kadar gerçekleştirilecek faaliyetler için politika ve ilkelerin belirlenerek bununla ilgili kararlar alınması sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: s. 306). İnsan kaynakları yönetiminin başarısı, doğru insan kaynakları planlaması ile başlamaktadır. Başarılı iş görenlerin istihdam güvenliğinin sağlanması, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracağı gibi, katılımcı yönetim ve yetkilendirme ile yönetim kalitesi arttırılabilmektedir. İş görenlerin eğitimle niteliklerinin arttırılması, geliştirilmesi, yönetimin ayırım yapmadan iş görenlere yaklaşması, örgüt içinde şeffaf yönetim gibi uygulamalar, insan kaynakları sisteminin örgüt sistemine katkısını önemli düzeyde arttıracaktır (Yıldız, 2013: s. 104).

İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, çalışan ilişkilerini yönetsel açıdan değerlendiren kurum kültürüne uygun çalışanlarını geliştirmesi açısından önem arz eder. O halde insan kaynakları yönetimi işletmedeki tüm çalışanlar arasındaki ilişkiyi anlamaya ve bunun nasıl olması gerektiğini ortaya koyarak, çalışan yönetimini inceleyen, iş görenlerin işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Yılmaz, 2010: s. 43).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme örgüt yapılarında çeşitli şekillerde örgüt şemasında yer almaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin örgüt şemalarında ayrı bir departman olarak yerini alan insan kaynakları yönetimi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde çeşitli departman yöneticileri tarafından yerine getirilen ya da kurucu-girişimcinin bir yönetici ile birlikte üstlendiği işlev grubu olarak yer almaktadır (Yıldız, 2013: s. 108).

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi: Önemi ve Amaçları

Günümüzde meydana gelen küreselleşme sürecinde ülke sınırlarının ortadan kalkmasıyla birlikte, ülkeler ve işletmeler arasında yoğun bir rekabet meydana gelmiştir. Ülkeler ve işletmelerin bu rekabet ortamında üstünlüğü sağlamaları açısından ellerinde birtakım hız, maliyet, yenilikçi olma, kalite vb. etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler arası etkinliğin sağlanmasında işletmenin fiziksel ve

insani kaynaklarının verimliliği oldukça önemlidir. Ancak günümüz piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü sağlayan işletmeler bilimsel bilgiyi elinde bulunduran ve bunu en iyi şekilde kullanan işletmelerdir. İşletmelerde bilgiyi yaratan ve kullanan ise bireylerdir. İşletmeyi diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik üretilen mal veya hizmetin kalitesinin yanında işletmedeki çalışanlarla karşılıklı sağlanan güvene ve kurulan güçlü ilişkilere bağlıdır. Bunun en iyi şekilde sağlanması işletmenin insan kaynakları yönetimine bağlıdır (Doğan, 2005: s. 380; Yeniçeri, 2006: s. 358-359).

Yönetimin tarihsel gelişimine baktığımızda bilimsel yönetim dönemi 18. yy. sonunda Sanayi Devrimi ile ve yönetimin bir bilim olarak incelenmesiyle başlamıştır. Bilimsel yönetim dönemi üç boyuttan oluşmaktadır. *Klasik dönemde*; tamamen verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar Taylor'un Bilimsel Yönetim, Fayol' un Yönetim Süreci ve Weber' in Bürokrasi Yaklaşımıdır (Akdemir, 2008: s. 175-176). Taylor, verimliliği arttırabilmek adına iş görenlerin özendirilmesi gerektiğini savunarak parça başına ücret sistemini geliştirmiş, iş tasarımı ve işlerin yapılma biçimleriyle ilgilenmiştir. Fayol ise; örgütlerde iş gören ilişkileri üzerine çalışmış, işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Fayol işletmenin fonksiyonlarını (ticari, teknik, finansal, muhasebe, güvenlik, yönetim.) ortaya koyarak yönetimi bu fonksiyonlardan oluşan bir süreç olarak ele almıştır. Weber de bürokratik bir yapının etkinlik ve rasyonellik açısından ideal bir yapı olduğunu savunmuştur (Nişancı, 2015: s. 265).

Neo-klasik dönemde; esas olarak insan psikolojisinin üzerinde durulmuş, kişiler arasında biçimsel ilişkilerden çok, biçimsel olmayan ilişkilerin önemi savunulmuştur. Bu dönemde Elton Mayo tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları oldukça önem arz eder. Yapılan bu araştırmalar sonucunda yönetimde etkililiği ve verimliliği arttırmanın yolu fiziksel koşulların iyileştirilmesinden değil işletmede sosyal ortamın yaratılmasından geçmektedir. Sosyal bir çevrenin işgören motivasyonu üzerinde daha fazla etki yarattığı bu araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Akdemir, 2008: s. 176-177).

Modern dönemde; işletme içinde bulunduğu durum değişkenlerinden etkilenen açık bir sistem, yönetimi bir kararlar merkezi olarak kabul etmektedir. Bu düşünce iki yönetim yaklaşımı doğurmuştur. *Durumsallık yaklaşımında*; yönetim şekillerinden hangisinin uygulanacağına, işletmenin iç ve dış durumuna göre karar verilir. Her zaman uygulanacak bir yönetim yaklaşımı yoktur. Bu nedenle

işletmelerin iç ve dış yapısı incelenerek klasik ya da neo-klasik yaklaşımlardan hangisinin uygulanacağına karar verilir. *Sistem yaklaşımına göre*; işletmeler birer sistemdir. İşletmeler bir bütün olarak ele alınarak hem insana hem de teknolojiye önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu dönemde araştırmacıların üzerinde en çok durdukları ve tartıştıkları konulardan biri, yönetimin bilim mi, sanat mı olduğu konusudur(Akdemir, 2008: s. 178-179; Nişancı, 2015: s. 267).

Yönetimin tarihsel gelişimine bakıldığında yönetim ve üretim modellerinde meydana gelen değişimlere bağlı olarak işletmelerin insan kaynağına bakış açısının gelişimine katkı sağladığını söylemek mümkündür. Teknolojik gelişmeler üretim modellerinin değişmesine neden olmuştur. Bu gelişimler Fordist üretim modelinden esnek üretime geçilmesini, ucuz standartlaşmış üretimin aksine müşterilerin taleplerine yönelik üretim yapılmasını sağlamıştır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının iş gücü üzerinde başarılı olması beklenemez. Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirilirse her bir gelişim faktörü İnsan Kaynakları Yönetiminin öneminin farkına varılmasını sağlayacaktır(Sezen, 2011: s.1).

Günümüzde insanın yeri başka kaynaklarla doldurulmaya çalışılsa da, bunun mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü insan işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamakta, yönetmekte ve işletme için çalışmaktadır. Bu nedenle işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için insanları nasıl yönetmesi gerektiği ve onları nasıl mutlu edeceği insan kaynakları yönetimini ilgilendirir. Bu açıdan hareketle insan kaynakları yönetiminin iki temel felsefe üzerine kurulduğunu söylemek mümkündür;

- ✓ İşletmenin amaçları doğrultusunda insan kaynağının verimli kullanılması,
- ✓ Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanması (Cingöz, 2011: s. 21-23).

Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi bir taraftan çalışanların işletmede yüksek performansla çalışmasını, diğer taraftan da çalışma hayatının niteliğinin yükselmesini hedefler. Bu anlayış insan kaynakları yönetimini klasik görüşten ayırmakta, tatmin olan çalışanların daha verimli olabileceği anlayışını benimsemektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi hem işletmenin hem de çalışanların çıkarlarını göz önünde bulunduran ve bu ikisi arasındaki dengenin sağlanması açısından önemlidir(Cingöz, 2011: s. 21-23).

‘İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye getireceği katkılar şu şekilde özetlenebilir;

- ✓ İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek işletme açısından bir yatırım ve karlılık getirir.
- ✓ İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye sürekli gelişim olanakları sağlar.
- ✓ Çalışan iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- ✓ İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık sürekli başarıya yönelik insan kaynağının yaratılmasına yardımcı olur.’
(Sabuncuoğlu, 2013: s. 4-5)

Bu açıklamalardan hareketle insan kaynakları yönetiminin başlıca iki temel amacı olduğunu söylemek mümkündür;

- ✓ Verimliliği arttırmak,
- ✓ İş hayatındaki niteliğin artırılarak, işgören beklentilerinin karşılanması sonucu rekabet üstünlüğünün sağlanması.

Bu yaklaşım çerçevesinde bakıldığında insan kaynakları yönetimi işgörenin işletmede yüksek verimlilikle çalışmasını, ayrıca işgörenlerin yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu anlayış insanı üretimin bir parçası olarak gören klasik yönetim anlayışından ayırmakta, aksine motive olmuş işgörenin verimli olabileceği görüşünü savunmaktadır(Sabuncuoğlu, 2013: s. 5).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi tarihsel gelişimi incelendiğinde personel yönetiminin bir uzantısı olduğunu görmekteyiz. Orta Çağa baktığımızda çalışma koşulları açısından çalışanlar basit kölelerdi. Kölelik sisteminde çalışanlar karın tokluğuna mal gibi alınıp satılır ve bağlı olduğu efendisinin amaçları doğrultusunda kullanılırdı. Bu sistem çok kısa bir sürede yerini feodal sisteme bıraktı. Feodal sistem ile birlikte tarım yaygın sektör haline geldi. Bu sistemde toprak sahibi soylulardı ve aynı dönem çalışmaları karşılığında kendilerine şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı(topraksız köylü) bulunuyordu. Bu sistemle birlikte, ilk kez çalışma hayatında inisiyatif kullanılabilirdi. Feodal yapıyı el sanatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemi izlemiştir. Zanaatkârların bir araya gelerek oluşturdukları teşkilata lonca adı verilmektedir. Bu dönemde zanaatkârlar; uzun sürede, az sayıda, standart olmayan ürünler üretmektedirler. Zanaatkâr, ustabaşı ve çıraktan oluşan yapıda ilk defa personel yönetimi kavramı ortaya çıkararak yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst alt ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına

girmiştir. Bu dönemde aynı zamanda ticaret yavaş yavaş kendini göstermekte olup ilk ticaret karayolu ile yapılmıştır(Yazgan, 2011: s. 85-86).

Sanayi devrimi ile birlikte buhar makinelerinin icat edilmesi sonucunda ortaya çıkan makineleşme ekonomide “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler(laissezfaire, laissezpasser, le mondeva de lui meme)" liberalizmin Fransızca sloganı, ortaya çıkarmıştır. Adam Smith'in ortaya koyduğu gizli el kuramı ile birlikte insanların kendi ihtiyaçlarını karşılarken bir yandan da topluma faydalı olduklarının farkına varılması girişimcilik faaliyetlerinin hızlanmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda fabrikalar kurularak insanlar fabrikalarda çalışmaya başladılar. Ancak günler geçtikçe fabrikalarda ağır çalışma koşulları insanları zorlamaya başladı. Ucuz işçi çalıştırma yoluna gidilmesi, insanların emeğinin sömürülmesine ve sağlık sorunlarının doğmasına neden oldu. Bu noktada Robert Owen fabrikalarda fiziksel koşulları iyileştirerek, çalışma sürelerini düşürerek ve çocuk işçi uygulamasını kaldırarak sorunların çözümüne yönelik önemli adımların atılmasını sağlamıştır. 1.Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile orduya doğru askerlerin seçimi için psikolojik testlerin yapılması ile personel seçim standartları ilk kez uygulanmıştır (Aktaran Yazgan, 2011: s. 86-87).1940'larda personel bölümleri yapısal olarak şirketin bir parçası olsa da çalışanlar için yapılanlar 1935'te çıkarılan yasaların yerine getirilmesi için tutulan kayıttan başka bir şey değildi. 1960 ve 1970'li yılların başında çıkarılan yasalar personel bölümlerinin önemini daha çok arttırdı. Personel yöneticisinin rolü değişim ve gelişim gösterdi. Bu bağlamda iyi bir personel yöneticisi, gerekli becerilere sahip uzman bir kişi olması konusunda düşünceler kabul görmeye başlamıştır. Yöneticiler beklentileri karşılanmış çalışanların daha verimli olduğunun farkına vardılar. 1980'li yıllarda başlayan ve giderek artan bir eğilim insan kaynakları yönetiminin işletmenin tüm fonksiyonlarını destekleyen, geliştiren ve işletme verimliliğine doğrudan katkısı olan bir birim olarak görülmeye başlanmıştır. O halde insan kaynakları yönetiminin gelişmesini gerekli kılan durumlar; gelişen teknoloji, teknolojiyi kullanacak olan insan, bu insanların ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanması yöntemi olarak sıralanabilir (Aktaran Yazgan, 2011: s. 86-87; Barutçugil, 2004: s. 39-41).

Teknolojide meydana gelen gelişmeler ve işletmelerin bu teknolojiyi yaygın olarak kullanması sonucunda işgören-işveren ilişkileri farklı boyutlar kazanmıştır. İşgörenlerin esnek çalışma düzenine sahip olması(evde çalışma vb.), hizmet sektörünün önem kazanması ve daha az maliyetli esnek iş gücüne sahip olunması bu

farklı boyutlardan birkaçıdır (Çetin vd., 2018: s. 6). Teknolojiyi kullanan insan kaynağının gerçekleşen ekonomik gelişmeler ile oluşan büyüme ve refah sonucunda yaşam kalitelerinin artması, işgörenlerin işletmelerden beklentilerinin farklılaşmasına neden olmuştur. Bu noktada işgören sadece ücret ihtiyacının değil iş ortamında sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanmasını beklemektedir. Tüm bu gelişmeler bir bütün olarak ele alındığında personel artık insan kaynağı olarak ele alınmaktadır. Buna göre insan diğer işletme kaynakları gibi bir kaynaktır. İnsan kaynakları sınırsız yetenekleri ve devamlı gelişen kapasitesi ile işletmenin amaçlarına ulaşmasında rol oynamaktadır. Bu nedenle günümüzde insan kaynakları yönetimi yaklaşımı insanı kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok bir yatırım unsuru olarak görmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: s. 7-10).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetimi ile Farklılıkları

Personel yönetimi işletmeler açısından işgörenleri işe alma, işten çıkarma ve işgören kayıtlarının tutulması faaliyetlerini kapsamaktadır. Personel yönetimi az sayıda faaliyet içermesi nedeniyle işletmeler açısından stratejik öneme sahip değildir. İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesinde bahsedilen 1980'li yıllardan sonra başlayan gelişim ve dönüşümler sonucunda personel yönetimi yetersiz kalarak insan kaynakları yönetimi kavramı ön plana çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ön plana çıkmasındaki en önemli nedenlerden biri iş gücünün yapısında meydana gelen değişimdir. Çünkü iş gücünün yapısal değişimine hizmet edebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş noktasında büyük işletmelerin geçiş felsefesini daha iyi uyguladığı, KOBİ'lerin ise bu geçişi sadece görüntüde gerçekleştirdiğini, uygulamaya yansıtmadığını söyleyebiliriz (Sezen, 2011: s.1).

İnsan kaynakları yönetiminin doğuşu personel yönetimine dayansa da iki kavramın misyonlarına bakıldığında büyük farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki en büyük farklılık personel yönetimi daha çok örgüt çıkarlarını göz önünde bulundururken insan kaynakları yönetimi verimliliğin yanı sıra çalışanların memnuniyetini de göz önünde bulundurmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesine bakıldığında işgücü maliyetlerinin öneminin her geçen gün artması, verimlilik ve kalitenin önemli hale gelmesi, meydana gelen küresel değişimler sonucu işveren beklentilerinin değişmesi ve onların tatmin edilme isteği insan kaynakları yönetimine geçişte etkili olmuştur.

Personel Yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibidir (Tablo 1);

Tablo 1.İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Geleneksel Yönetim Anlayışı	Değişim Yönetimi Anlayışı
İş Odaklı	İnsan Odaklı
İnsan Maliyet Unsuru	İnsan Önemli Bir Kaynak
Operasyonel Kararlarla İlgili	Stratejik Kararlarla ilgili
Kurmay Yetki ile Faaliyet Göstermekte	Hat Yetki ile Faaliyet Göstermekte
Statik Yapı	Dinamik Yapı
Basamaklı İletişim	Birebir Etkin İletişim
Ödemeler Sabit ve Belirgin	Ödemeler Performansa Dayalı
Çalışma Şartları Farklı, Değişken	Çalışma Şartları Bağlantılı, Şeffaf

Kaynak: (Yazgan, 2011:90, Redman ve Wilkston, 2006: 20)

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında önemli farklılıklar mevcuttur. Bu noktada işgörelere verilen değer, işletmenin misyon ve vizyonu, örgütsel kültür gibi yeni yaklaşımlar personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi ifade eden yeniliklerdir (Sezen, 2011:s.1).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri, insan kaynakları faaliyetlerini belirli bir çerçevede yürütebilmek adına önem arz eder. (Çetin vd., 2018: s.16). Bu ilkeler işletmelerde genel kabul görmüş ilkeler olmamakla beraber, işletmeler kendi faaliyet alanı, insan kaynakları yapısı ve ilişkide bulunduğu alanları analiz ederek kendi ilkelerini oluşturabilmektedir(Ceylan,2016: s. 26).

- **Yeterlilik ilkesi;** işletmede tanımlanan her görev için bu göreve en uygun yetenekli işgörenin seçilmesidir. Bu ilkeyi gerçekleştirebilmek adına birtakım sınavlar gerçekleştirilmeli, ilgilenen herkesin sınavlara başvurusu sağlanmalıdır (Çetin vd., 2018: s. 17).
- **Verimlilik ilkesi;** insan kaynağının hem fiziksel hem de zihinsel gücünden yararlanarak elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmayı ifade eder(Sabuncuoğlu, 2011: s. 19).
- **Eşitlik ilkesi;** ‘ gerek işe girişte, gerekse yükselmede, dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce vb. ayrılıklarının dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, zümreye veya aileye ayrıcalık tanınmamasıdır.’ (Ceylan, 2016: s. 27).
- **Kariyer ilkesi;** insan kaynakları yönetiminin görevi sadece nitelikli işgörenleri işletmeye kazandırmak değil, aynı zamanda bu işgörenleri örgütte tutabilmektir.

Bunun içinde işgörenlere uygun kariyer imkanları sağlanmalıdır. Nitelikli iş görenlere işletmede kariyer yapma imkanının sağlanması ile onları örgütte tutabilmek ve etkinliklerini arttırabilmek olası olacaktır (Ceylan, 2016: s. 28).

- **Güvence ilkesi;** kariyer ilkesi ile bağlantılıdır. Bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun vadeli çalışmak gerekmektedir. İki tür güvenceden bahsedilebilir. *İş güvencesi;* iş görenin haklı bir sebep olmaksızın işten çıkarılmamasını ifade ederken, *makam güvencesi;* kişinin yükseldiği makamı koruyabilmesidir(Çetin vd., 2018: s. 17).
- **Yetiştirme ilkesi;** görevinde gerekli tecrübeye ve niteliğe sahip personel ya da yöneticinin iş akışının sağlanması ve kendi işini kolaylaştırması açısından bir ast yetiştirmesidir. Çünkü yöneticinin ya da personelin istifa etmesi, terfi alması, sağlık sorunlarının yaşanması gibi durumlarda bu pozisyonu doldurabilecek birinin hazır olması gerekmektedir. Ancak yetiştirme ilkesi günümüzde işletmelerde gerekli önemi görmemektedir. Çalışan veya yöneticiler astının kendinden daha iyi olacağı ve kendi işini kaybedeceği düşüncesine kapılması nedeniyle işletmelerde bu ilke göz ardı edilmektedir(Tengilimoğlu vd., 2009: s. 215).
- **Yansızlık ilkesi;** yansızlık ilkesinin temel felsefesi; işgörenin işe alımından itibaren her durumda işletmedeki görevlerin etik kurallar çerçevesinde yürütülmesini amaçlar. Bu nedenle kamu çalışanlarına bazı kısıtlamalar getirilmiştir. Burada amaç memurun yanlı olmasının engellenerek etik olmasını sağlamaktır. Yansızlık ayrıca yöneticilerin astlara olan tutumu olarak da ele alınmaktadır(Erdoğdu, 2013: s. 27; Yüksel, 2000: s. 25-29).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bir işletme topluma ihtiyaç duyulan ürünleri sunabiliyorsa etkindir; işgörenler de işyerinde hem örgütsel amaçları hem de kendi amaçlarını karşılayabiliyorsa verimlidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür. Hızla değişen rekabet koşullarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları başarının temel unsuru olarak görülmektedir(Rençber, 2014:s.11). Başarılı insan kaynakları uygulamalarında ortak yön; işletmenin amaçları doğrultusunda insan odaklı bakış açısıyla birlikte örgütsel bağlılığı artırmak, zaman-mekan düalizmi içerisinde en yüksek verimliliği elde etme şeklindedir(Kılıç, 2017: s.49).

İşgörenin işe başlamasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreçte karşılaştığı tüm uygulamalara insan kaynakları uygulamaları denilebilir. İşletmenin başarısı çalışanların verimli olmasına bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi noktasında en kritik nokta ise; insan kaynakları uygulamalarından maksimum verimin alınmasıdır. O halde insan kaynakları uygulamaları, iş göreni işe hazır hale getirerek, onların işle ilgili her türlü gelişim, değişim ve isteklerini düzenleyici şekilde organize edilmelidir. Bu şekilde organize edilen insan kaynakları uygulamalarının işletme verimliliği üzerine olumlu yönde katkısı olacaktır. Bir işletmedeki insan kaynakları uygulamaları insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi, doğru işe doğru işgörenin alınması ve yerleştirilmesi, performansının yönetimi, kariyerinin planlanması, eğitimi ve gelişmesi, işçi güvenliği ve sağlığı faaliyetlerini kapsamaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: s. 10; Ünsalan ve Şimşeker, 2010: s. 59).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme örgüt yapılarında çeşitli şekillerde örgüt şemasında yer almaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin örgüt şemalarında ayrı bir departman olarak yerini alan insan kaynakları yönetimi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde çeşitli departman yöneticileri tarafından yerine getirilen ya da kurucu-girişimcinin bir yönetici ile birlikte üstlendiği işlev grubu olarak yer almaktadır (Yıldız, 2013: s.108). Huselid(1995); işe alma ve seçim, sosyalleşme, iş analizi, eğitim, iletişim, kariyer gelişimi, performans yönetimi, ücret ve iş güvenliğinin üzerinde yaygın olarak çalışılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları olduğunu vurgulamıştır (Huselid, 1995, s. 643-644).

1.5.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları uygulamaları açısından öncelikli olarak insan kaynakları planlamasını gerçekleştirilmelidir. 'İnsan kaynakları planlaması; bir örgütün gerektiği zamanda, gereken yerde, ihtiyaç duyulan tür ve miktarda işgörenlerinin her daim hazır bulundurulması ve bu işgörenlerin örgüt için en ekonomik yollarla temin edilmesi sürecidir.' (Savaşır, 2017: s.38). O halde insan kaynakları planlaması bir işletmenin şu anda ve gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağının belirlenerek bunların nasıl karşılanacağına ortaya konulmasıdır. İnsan kaynakları planlamasının eksik yapılması işletme faaliyetlerinin aksaması bu nedenle talebin karşılanamayarak pazar payında kayıp oluşması sonucunu doğurabilir. İnsan kaynakları planlamasının doğru yapılması ile işletmenin şu anda ve gelecekteki işgören ihtiyacı saptanıp gereksiz harcamalardan kaçınılır (Güzel, 2011: s. 168-169; Akdemir, 2008: s. 318-319).

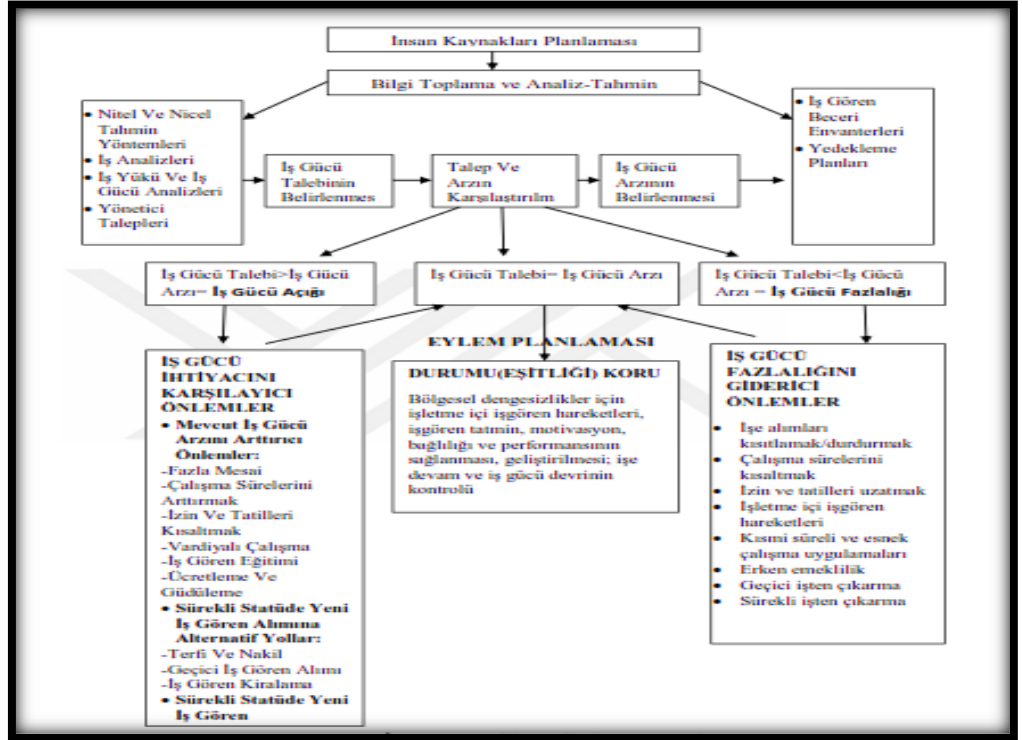
İnsan kaynakları planlaması genellikle işletmelerin insan kaynakları departmanınca veya birim yöneticiler tarafından hazırlanır. O halde planlamadaki ilk adım; planlamanın bu ikili gruptan hangisi tarafından hazırlanacağıının belirlenmesidir (Savaşır, 2017: s.39).

İnsan kaynakları planlaması örgütün en alt kademesinden üst kademeye doğru oluşturulmaktadır. Böylelikle yapılan planlama her kademe tarafından gözden geçirilerek bunlar arasındaki bağlantılarda etkin biçimde sağlanabilir. Planlamanın objektif yapılması oldukça önemlidir. İşletmede bazı işgörenler işten çıkartılırken aynı niteliklere sahip başka bir işgörenin işe alınması etik olmamakla beraber sıklıkla işletmelerde yaşanan bir durumdur (Kozak, 1999: s. 18-19).

İnsan kaynakları planlaması işletme hedefleriyle paralel olarak hazırlanmalıdır. Planın işletme hedeflerine uygun olması, ulaşılabilir olması ve bunun üst düzey yönetim tarafından benimsenmesi hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında oldukça önemlidir. Aynı zamanda planın değişen iç ve dış çevre şartlarına uygun olarak esnek olması gerekir(Küçükçaya, 2006: s. 26).

‘İnsan kaynakları planlaması noktasında önemli çalışmalarda bulunan Beach, insan kaynakları planlamasının bir süreç olduğunu belirtmiştir. İnsan kaynakları planlama süreci literatürde aşağıdaki şekilde verilmiştir’ (Savaşır, 2017: s. 46).

Şekil 1.İnsan Kaynakları Planlama Süreci



Kaynak: (Savaşır, 2017: s. 47)

İnsan kaynakları departmanı açısından hazırlanan planın etkinliğinin ölçülmesi önem arz etmektedir. Bunun tespiti noktasında bir takım ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar aşağıda ifade edilmiştir;

Şekil 2. İnsan Kaynakları Planlaması Analiz Yöntemleri

Yöntemler	Açıklama
İşgücü Envanteri	Görevlendirilecek birim çalışanın mevcut işlere oranla kapasitesinin belirlenmesidir. Mevcut durum analiz edilerek geleceğe yönelik kararlar verilebilir.
İşgücü Beceri Envanteri	İnsan kaynakları planlamasının etkili bir şekilde yapılabilmesi için işgörenlerin özellik ve becerilerinin belirlenmesi gerekir.
Devamsızlık Oranı	İşgörenlerin yıllık izinler ve tatiller dışında işe gelmeme durumudur. Buna sebep olan unsurlar belirlenerek devamsızlık en aza indirgenmelidir.
Personel Değişim Oranı	Bir dönem içerisinde işgörenlerin işten ayrılan ve yeni işgörenlerin işe giriş sayılarının o dönemdeki toplam işgören sayısına bölünmesi sonucu ifade edilen yüzdeler orandır.

Kaynak: (Doğruyol, 2017, s. 37)

Örgütün ve işgörenlerin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak hazırlanan insan kaynakları planlamasının personel ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve faaliyet programlaması olmak üzere iki bölümü vardır. Personel ihtiyaçlarının tahmin edilmesinden kasıt; insan kaynakları talebinin ve arzının tahminidir. İnsan kaynakları talebi tahmini; gelecekte ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının belirlenmesidir. İnsan kaynakları arzı tahmini ise; işletmenin şu anda istihdam ettirebileceği insan kaynaklarıdır. Faaliyet aşamasında ise karşılaştırma yapılır. Eğer insan kaynakları talebi arzdan büyük ise işletme iş gören alımına uygun bir planlama gerçekleştirmelidir. İnsan kaynakları arzı insan kaynakları talebinden büyük ise işletme iş gören maliyetlerini azaltmaya yönelik bir planlama yapmalıdır. Talep ve arzın eşit olması işlerin yolunda ilerlediğinin bir göstergesidir (Savaşır, 2017: s. 45-50).

İnsan kaynakları planlamasının amaçları ise aşağıda ki gibidir(Akdemir, 2008: s. 319);

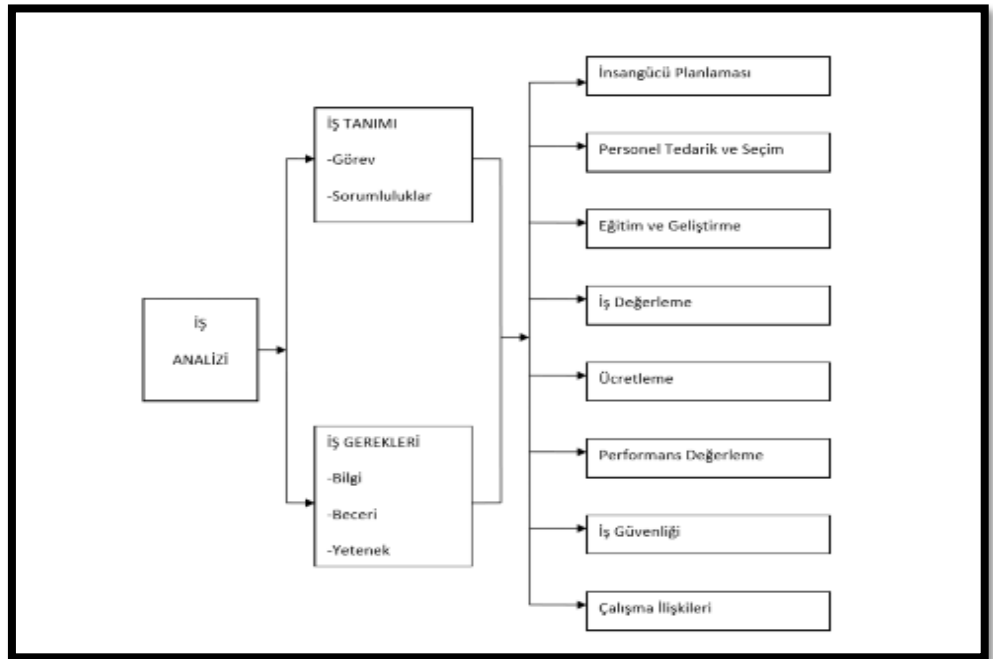
- ✓ İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenebilmesi için , insan kaynakları arzı ve talebinin tahminini yapmak,
- ✓ İşgörenlerin verimliliğini arttırabilmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- ✓ İnsan kaynaklarına işle ilgili ihtiyaçlarla işletme faaliyetleri arasında bağlantı kurarak doğru yerde, doğru zamanda nitelikli işgörenlerin istihdamını sağlamak,
- ✓ İşletmenin istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyumunun sağlanması.

1.5.2. İş Analizi

İş analizi en genel tanımıyla işletmede gerçekleştirilen işlerin nasıl yapılacağıın belirlenmesi sürecidir. Bu noktada işin amacı, niteliği, sorumlulukları, çalışma koşulları, işin nasıl yapılacağı ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmaktadır. O halde iş analizi,işgörenler tarafından yerine getirilen işin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini amaçlar(Sabuncuoğlu, 2013: s. 60; Güzel, 2011: s. 169).

İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler Şekil 3’de gösterildiği gibi insan kaynakları yönetiminin birtakım işlevlerini yerine getirmesinde yol gösterici bir rol oynamaktadır.

Şekil 3.İş Analizi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İşlevleri Arasındaki İlişki



Kaynak: (Köklü, 2018: s. 124)

‘İşletmelerde iş analizi; seçme ve yerleştirme, ücretlendirme ve performans değerlendirmeyi direkt olarak etkilemektedir. İş analizi süreci çalışanlar için gerekli beceri, bilgi ve yetenekleri tanımlayarak eğitim ve kariyer geliştirme süreçlerinde destekleyici rol üstlenir. İş analizi aynı zamanda sağlık ve güvenlik gerekliliklerinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır’ (Çetin vd., 2018: s. 34).

İşletme içinde yapılan çalışmaların birçoğu işletmenin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. İş analizinde işletmenin hedef ve amaçlarına katkıda bulunan bir süreçtir. İş analizi ile birlikte;

1. Mevcutta yapılan işleri ve bu işleri yapan işgörenlerde olması gereken nitelik ve niceliklere ilişkin bilgiler toplanır,
2. İşlerin tam olarak yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır,
3. İşlerin amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin sahip olması gereken performans standartlarının belirlenmesine yardımcı olur,
4. Standartlara uyulabilmesi adına işlerin nasıl yapılacağı belirlenir,
5. Yüksek performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler belirlenir,
6. Eğitim eksikliği nedeniyle meydana gelen problemler ortaya çıkarılır(Çelikten, 2005: s. 129).

İş analizi birbirini izleyen şu aşamalardan oluşan bir süreçtir;

- İş analizinin planlanması,
- Analize hazırlık aşaması,
- Veri toplama yöntemlerinin belirlenmesi,
- İşin tanımı ve gereklerinin oluşturulması,
- İş tanımları ve gereklerinin güncellenmesi(Köklü, 2018: s. 127; Çetin vd., 2018: s. 35).

İş analizinin ilk adımında yöneticiler ve işgörenlerden toparlanacak bilgiler planlanarak, iş analizinin amaçları belirlenmelidir(Çetin vd., 2018: s. 36). İş analizinin birtakım amaçları mevcuttur. Bu amaçlar aşağıdaki gibidir;

- ✓ İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- ✓ İşe alım noktasında kriterlerin ortaya konulmasını sağlamak,
- ✓ Gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını ortaya koymak,
- ✓ Performans değerlendirmenin temelini oluşturmak,
- ✓ Her işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net bir şekilde açıklayarak burada çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- ✓ Olumsuz çalışma koşullarının ortadan kaldırılarak iş ortamını geliştirmek,

- ✓ Ücretlendirme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,
- ✓ İş görenlere ilişkin yasal düzenlemeler açısından gerekli verileri sağlamak.

Yukarıda belirtilen amaçlara ek olarak iş analizinin iş güvenliği ve endüstri ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılabileceği söylenebilir(Sabuncuoğlu, 2013: s. 61).

İş analizine *hazırlık aşamasında* iş analizi yapılacak olan işler belirlenir. Örgüt şemaları, mevcut iş tanımları ve daha önceki iş analizi bilgileri gözden geçirilir(Çetin vd., 2018: s. 36).

Hazırlık aşamasından sonra iş analizi yapılacak olan yöntem belirlenir. İş analizi yapılırken birçok yöntemden yararlanılabilir. Bu yöntemler arasında çok sık kullanılan yöntemler vardır. Bu yöntemler; bilgi belge toplama, anket yöntemi, gözlem yöntemi, görüşme yöntemi ve karma yöntem olarak sıralanabilir(Çetin vd., 2018: s. 36-37; Köklü, 2018: s. 127).

İş analizinde en çok kullanılan yöntem ise *ankettir*(Danışman, 2008: s. 15). Bu yöntemde işgörenlere önceden hazırlanmış anket formu dağıtılarak işgörenlerin yaptıkları işle ilgili bilgiler ışığında bu formun doldurulması istenir. Anketler bir üst yönetici tarafından kontrol edildikten sonra ilgili birime teslim edilir(Çetin vd., 2018: s. 37).*Gözlem*; iş analistinın işgörenin bir işi gerçekleştirirken davranışlarını izlemesi, doğrudan not alması veya kontrol listesini doldurmasıdır.(Danışman, 2008: s. 14) Yöntemlerden bir diğeri ise görüşmedir. *Görüşme*; yüz yüze iletişimle ve sözel yolla bilgi toplama yöntemidir. Bu yöntemim en büyük avantajı; elde edilmek istenilen bilginin görüşme anında elde edilmesi ve bu anda ortaya çıkabilecek olan açık olmayan noktaların açıklığa erişebilmesidir. ‘ İş analizi yapılırken tek bir yöntemden yararlanılmayabilir. Bu nedenle önceden hazırlanmış iş analizi formlarına işin ayrıntılarını kaydedebilmek için üç yöntemin *karma* bir şekilde kullanılması gerekmektedir.’ (Köklü, 2018: s. 128).

İş analizi sonucunda elde edilen bilgilerin kullanılabilir hale getirilebilmesi için yöneticiler tarafından düzenlenmesi gerekir. Düzenlenen bu bilgiler sonucunda işletmeler iş tanımları ve iş gerekleri tablosu oluşturulur. İş tanımlaması, işin en iyi şekilde yapılabilmesi için neyin nasıl ve hangi şartlarda yapılması gerektiğinin belirlenmesi sürecidir. İş gerekleri ise; işi gerçekleştirecek olan iş görende olması gereken eğitim, deneyim gibi nitelik özelliklerinin tespit edilmesidir. Genel olarak bakılırsa iş tanımları işin profilini, iş gerekleri ise; iş görenin profilini

çizmektedir(Ertürk, 2009: s. 284-285; Sabuncuoğlu, 2013: s. 61-75). İş tanımları ve gerekleri bilgileri işletmelerin intranet sisteminde güncellenebilir şekilde yer almalıdır(Çetin vd., 2018: s. 36).

İş analizi çalışmaları işletme içerisinde oluşturulabilecek birim tarafından yapılabileceği gibi, işletme dışından bir uzman veya danışmanlık firması aracılığıyla yapılabilir. İş analizi sıklıkla yapılmıyorsa işletme dışından bir uzman veya danışmanlık firması tarafından yapılması daha doğru olacaktır. İş analizinin sıklıkla gerçekleştirildiği durumlarda bu analizin işletme içinde oluşturulan birim tarafından yapılması daha doğrudur. Günümüzde en yaygın yaklaşım; analiz yapılırken işletme dışından bir danışmanlık firması ile işbirliğine gidilerek, analizin danışmanlık firması ve işletme içindeki birimle koordinasyonunun sağlanması ile gerçekleştirilmesidir(Köklü, 2018, s. 126).

1.5.3.Aday Bulma, Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynaklarının temini insan kaynakları uygulamaları açısından önemli ve zor bir işlemdir. Bu uygulamanın önemi işletmenin hayatını sürdürebilmesi için gerçekleştireceği ekonomik faaliyetleri yerine getirecek işgörenin seçiminden kaynaklanmaktadır. Adaylar, hazırlanan insan kaynakları planları çerçevesinde gerçekleştirilen iş tanımı ve iş gerekleri tabloları neticesinde uygun işe uygun adam felsefesine bağlı kalınarak seçilmelidir. Bu noktada iş analizi oldukça stratejik öneme sahiptir. Çünkü hangi işe işgören alınacağı, işle ilgili beklentilerin neler olduğu ve iş gereklilikleri çok iyi belirlenmelidir. Bu da iyi hazırlanmış iş analizi tabloları ile sağlanacaktır(Şimşek ve Öge, 2011: s. 123).

İşletmeler doğru işe doğru işgören seçimini sağlayabilmek adına işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmelerin bu süreçte yararlandığı iç ve dış kaynaklar Şekil 4' te açıklanmıştır.

Şekil 4. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yararlanılan İç ve Dış Kaynaklar

İÇ KAYNAKLAR

- *Örgütsel Veri Tabanları:* İşletmelerin sahip oldukları işgören veri tabanları, işletmede boş bir pozisyon oluştuğunda uygun nitelik ve yeteneklere sahip işgörenlerin araştırılmasını sağlar.
- *Örgüt İçi İş İlanları:* İşletmede bir pozisyon açığı oluştuğunda bu pozisyon için gerekli niteliklerin işletmedeki duyuru noktalarında paylaşılması esasına dayanmaktadır.
- *Terfi ve Transfer:* Bir görevde başarılı olan işgörenin başka bir göreve getirilmesidir.

DIŞ KAYNAKLAR

- *İş Duyuruları:* İşletmelerin boş pozisyonları doldurabilmesi için çeşitli iletişim araçlarını kullanarak iş ilanı yayınlamasıdır.
- *Doğrudan Başvuru:* İş arayışı içerisinde olan adayın özgeçmiş, telefon, e mail yollarıyla işletmeye başvuruda bulunmasıdır.
- *İş Kurumu:* Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş kurumu işgören arayan işletmeler ile iş arayan işgörenleri bir araya getirir. Bu kurum Türkiye İş Kurumu'dur.
- *Özel İstihdam Büroları:* Bu işletmelerde iş arayan işgörenleri ve işgören arayan firmaları bir araya getirir. Bu işletmeler aday bulma, seçme ve yerleştirme sürecini bizzat yürütmekte ve bunun karşılığında komisyon almaktadır.
- *Eğitim Kurumları:* İşletmeler günümüzde eğitim kurumlarında stajyer pozisyonu için uygun adaylara ulaşmaya çalışmaktadır.
- *İşgören Kiralama:* İşletmeler uzun vadeli işgören ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kiralama firmaları ya da çalışan taşeronlarına başvurabilmektedir.
- *İnternet ve İşletme Web Siteleri*
- *Çalışan Tavsiyeleri*

Kaynak: (Çetin vd., 2018: s. 72-74)

Günümüzde dijital çağ kuşağının teknolojiyle yakın ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda bu durum işletmelerin işe alım süreçlerini de etkilemiştir.

İşletmeler Facebook, Twitter, LinkedIn ve kariyer siteleri gibi sosyal medya ortamlarına ilave kendi portalları aracılığıyla yetenek havuzlarını oluşturmaktadırlar. İşe alım süreçlerinde gazete ilanları ve kariyer fuarları gibi farklı uygulamalarda kullanılmaktadır. Ancak günümüz koşullarında bu uygulamalar hem maliyet, hem zaman hemde ulaşılabilirlik noktasında yetersiz kalmaktadır. Ayrıca işletmeler en yetenekli adaylara hızlıca ulaşabilmek noktasında ‘arkadaşını getir’ programını kullanmaktadır. Böylelikle iç referans yoluyla aday havuzu oluşturulur (Akça, 2018: s. 68-69).

Aday bulma, seçme ve yerleştirme süreci işletmeler açısından belirli aşamalardan oluşur. ‘İşletmenin büyüklüğü, işin karakteristik özelliği, ihtiyaç duyulan işgören sayısı vb. bu süreç içerisinde etkisi olan faktörler olarak belirtilebilir’ (Çetin vd., 2018: s. 75). İşgören bulma, seçme ve yerleştirme süreci temel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır(Ceylan, 2016: s. 18-19, Çetin vd., 2018: s. 76, Sabuncuoğlu, 2013: s. 96);

1. Aday havuzunun oluşturulması
2. Ön Kabul
3. Psiko-teknik testler
4. Mülakat
5. Referans araştırması
6. Sağlık kontrolü
7. İlk amirle görüşme
8. Karar verme
9. İşe alıştırma/oryantasyon.

Bu süreç ile birlikte aday hakkında daha fazla bilgiye ulaşılarak uygun adayın seçimi amaçlanmaktadır(Gürüz ve Yaylacı, 2004: s. 127). Organizasyonlarda bu süreç kültüre, ihtiyaca, yönetim yaklaşımına, yaşanan deneyimlere, pozisyonun niteliğine, aciliyet vb. unsurlara dayalı olarak uzayabilir, değişebilir, kısalsabilir. Standart bir uygulama her zaman mümkün olmayabilir.

1.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Küreselleşme ile birlikte rekabet ulusal olmaktan çıkıp uluslararası bir boyut kazanmıştır. Tüm işletmeler doğrudan ya da dolaylı olarak bu rekabetten etkilenmektedir. Böyle bir dünyada işletmeler açısından katma değeri en yüksek yatırım insandır. Bu sebeple işletme verimliliği ve başarı için insan kaynakları yönetiminde eğitim vazgeçilmezdir.

Çok geniş kapsamı ve kavramı olan eğitim, işletme içinde ve dışında bir takım etkinlik ve programlar ile işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini yenilemek, tutum ve davranışlarını geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamadan hareketle eğitimi işgören ve işletme açısından bir değişim süreci olarak görebiliriz (Koçel, 2007: s. 29). İşletmelerde insan kaynaklarına yönelik gerçekleştirilen eğitim ile birlikte işgörenlerin işletme kurallarını öğrenmesi, örgüt kültürünü tanınması, yapılacak işe uygun bilgi ve beceriye sahip olması bir takım eğitim metotları aracılığı ile amaçlanmaktadır.

İnsan kaynakları eğitimi rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmelerin farklılık yaratarak bu rekabette pay elde edebilmeleri açısından önemli uygulamalardan biridir. İşletmelerin eğitime yeteri derecede önem vermemesi durumunda işgörenler rekabet dolayısıyla değişen çevreye ayak uyduramayacaktır. Bunun sonucunda organizasyonel sonuçlara etki edemeyen işgörelere sahip işletmenin verimliliği de tartışılacaktır (Özgen ve Yalçın, 2005: s. 154).

Eğitim konusundan bahsederken yetiştirme ve geliştirme kavramlarından söz etmek gerekir. Eğitim kavramı, genel bir çerçeveden bakıldığında yetiştirme ve geliştirme kavramlarını kapsamaktadır. 'Yetiştirme; bir işi gerçekleştirebilmek için sahip olunması gereken nitelik ve yeteneklerin işgörelere kazandırılması amacıyla gerçekleştirilen eğitsel faaliyetlerdir. Geliştirme ise; işgörenin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin mevcut yapılan işi gerçekleştirebilmek için yeterli düzeyde olsa bile işgörenin bu işi daha verimli gerçekleştirebilmesi ve başka bir pozisyonda görevlendirilebilmesi için kendisine yeni bilgi ve yetenekler kazandırılması adına gerçekleştirilen faaliyetlerdir' (Özçelik vd., 2018: s. 170).

İnsan kaynağı yönetimi anlayışının benimsenmesinin ardından geliştirme işlevinde birtakım farklılıklar meydana gelmiştir. Geleneksel anlayışta eğitim planlaması yapılırken eğitime kimler katılacak sorusuna yanıt aranmaktaydı. Modern anlayışta insan kaynakları yönetiminde ise bu sorunun cevabı nettir. 'Herkes!' Bir diğer farklılık ise personel yönetiminde işgörenler yetiştirme amaçlı eğitimlere katılmaktaydılar. İnsan kaynakları yönetiminde ise bireyin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için kesintisiz hizmet anlayışı benimsenmektedir. Geliştirme noktasında personel yöneticileri işgörenin teknik konularda seminerler almasını öngörürken, insan kaynakları yöneticileri bireyin sadece teknik konularda değil bireyin yaşamındaki tüm düşünce ve davranışlarına yönelik bilgilendirilmesini öngörmektedir. İnsan kaynakları yönetimi geliştirme ve eğitim işlevinde işgörelere

sadece işi yapan kişi olarak değil bir bütün olarak bakılmalıdır. Çalışan bir değer olarak görülmeli ve gelişimi için her türlü imkân kullanılmalıdır(Ceylan, 2016: s. 20-21).

İşletmelerde eğitimin başarısını etkileyen bazı faktörler mevcuttur. Bunlar; çalışanların öğrenme isteği (Çalışanların motivasyonu yüksek olmalıdır.), üst yönetimin desteği, eğiticilerin seçimi(Eğitim uzman kişilerce verilmelidir.), eğitim ortamı, eğitim materyallerinin seçimi, eğitimden beklenen yarar(Çalışanlara bildirilmelidir.) , eğitim zamanı şeklinde sıralanabilmektedir(Çetin vd., 201: s. 94).

İşletmelerde uygulanan eğitim programları birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaları kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür (Kaptangil, 2010: s. 115);

1. Eğitim ile ilgili mevcut yapının incelenerek geleceğe yönelik amaçların belirlenmesi
2. Eğitim programlarının oluşturulması
3. Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amaçlara ulaşma noktasında etkinlik derecesinin tespiti

Buradan hareketle işletmelerde gerçekleştirilen eğitim sürecini şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Özçelik vd., 2018: s. 176-177);

- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması
- Eğitim yöntemlerinin belirlenmesi
- Eğitimin değerlendirilmesi

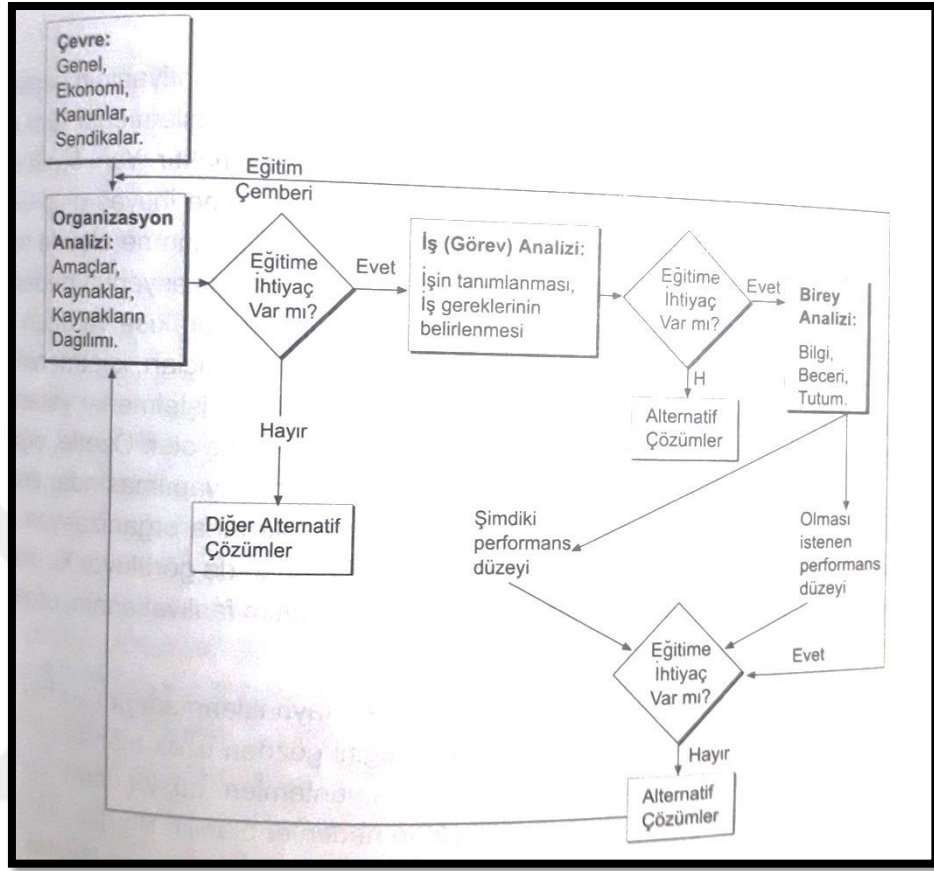
Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi; işletmelerde işgörenlerin performans seviyeleri belirlenen performans standartlarının altında kaldığında, örgüte yeni iş gören alımı, örgüt içi transfer, terfi, yeni yatırım veya ekipman alımı, yeni prosedürler, kurallar ve uygulamalar ve işgörenlerin işini değiştirmesi gibi durumlarda eğitim ihtiyacı doğabilmektedir(Barutçugil,2004: s. 299).

İşletmelerde eğitim ihtiyacı; olması gereken eğitim ihtiyacından(işletme hedefleri, iş standartları, başarı standartları) mevcut durum(işletme performansı, gerçekleşen iş, mevcut başarı) arasındaki fark dikkate alınarak belirlenebilir(Hussein, 2016: s. 48).

‘Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi noktasında ortaya konan çalışmaların toparlayıcısı olarak McGehee ve Thayer’in 1961 yılında yayınlamış oldukları ‘*Training in Business and Industry*’adlı eserleri kabul görmüştür. Bu eserde eğitim

ihtiyacının belirlenmesi süreci üç aşamalı olarak ele alınmıştır. Bu aşamalar; örgüt analizi, görev analizi ve kişisel analizdir' (Kaptangil, 2010: s. 120).

Şekil 5. Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci



Kaynak: (Özçelik vd., 2018; s.181)

'Eğitim ihtiyacı belirlenirken ilk olarak işletmenin amaçları nelerdir?(örgüt analizi) sorusuna cevap aramak gerekir. İkinci olarak, bu amaçları gerçekleştirirken hangi görevlerin tanımlanması gerektiği ve her iş için kişinin yükümlülüğünde olan görevleri tamamlayabilmesi açısından hangi davranışlara ihtiyaç olduğu ortaya konulmalıdır.(iş analizi) Eğitim ihtiyacını belirlemede üçüncü adım ise, kişinin bu davranışları gösterebilmesi için, gerekli olan tutum, bilgi ve de beceride eksiklik olup olmadığını saptamaktır.(kişi analizi)' (Özçelik vd., 2018: s. 181).

Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması; eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra bu ihtiyacı giderebilmek için eğitim programları hazırlanarak uygulanmalıdır. Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması aşaması genel olarak bakıldığında eğitim amaçlarının ve eğitim kapsamının belirlenmesi şeklinde iki aşamalı olarak düşünülebilir. Bu aşamalar; tespit edilen ihtiyaçlara göre eğitim amaçlarının belirlenmesi, çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konuların ve

eğitilecek olan işgörenlerin seçimi, eğitim işlevini gerçekleştirecek olan organların belirlenmesi, eğitimcilerin seçimi ve eğitim süresinin belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır(Hussein, 2016:s. 54).

Eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının başlangıç noktasıdır. Eğitimde hangi bölüm ya da gruplara öncelik verileceğinin ortaya konulması, eğitim sonrasında hangi problemlerin ortadan kaldırılacağı veya hangi yönlerin geliştirileceğinin ve bu noktaların ayrıntılarının saptanması eğitimin amaçlarını oluşturur(Özçelik vd., 201: s. 188).

Örgütlerde ortaya çıkan eğitim ihtiyacı örgütsel, mesleki ya da bireysel nitelikte olabilmektedir. İşletmelerdeki üst düzey yöneticinin kavramsal, orta düzey yöneticinin beşerî, alt düzey yöneticilerin ise teknik bilgilerinin yüksek olması ve buna göre eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitime katılacak olan işgörenlerin hakkında bilgiler(işgörenlerin sahip olduğu bilgi ve yetenekler, işgören pozisyonu, çalışanların yeterlilik duygusu, işgören ve işletmenin beklenti, tutum ve değerleri arasındaki uyum) toplanmalıdır. Eğitimde öncelik acil eğitime ihtiyaç duyulan ve işlerin en çok aksadığı bölümlerde çalışan iş görenlere verilmelidir. Ayrıca eğitimden maksimum fayda sağlayacak işgörenler bu eğitime katılmalıdır. Aksi takdirde eğitim işletmeye yarardan çok zarar getirebilecektir(Kaptangil, 2010: s. 143; Özçelik vd., 2018: s. 189).

İşletmelerde eğitim faaliyetleri özellikle büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları departmanına bağlı eğitim birimince gerçekleştirilir. Bu birim mevcut değilse bu faaliyetler insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir. Ancak bazı işletmeler bu noktada dışardan destek alarak dış eğitim kurumları ve uzman eğitimcilerden yararlanabilmektedir. Dışarıdan eğitimi verecek olan eğitmeni gereken ön hazırlığı yaparak eğitim araçlarını kullanabilmelidir. Ayrıca eğitmenin katılımcıların bireysel farklılıklarına uygun örnekler vermesi ve aktif öğrenme metodunu çok iyi bilmesi gerekmektedir. Eğitim sırasında yaparak yaşayarak öğrenme imkânları oluşturabilmeli, oyunlar oynatabilmeli, canlandırmalara yer vermelidir(Barutçugil, 2004: s. 312-313).

Eğitim işbaşı ya da işdışı uygulanabilir. İşletme içinde işbaşı eğitim faaliyetlerinin uygulanması önerilirken işdışı eğitim merkezlerinde(oteller, konferans salonları, üniversiteler vb...) bu eğitimler verilebilir. Eğitim işletmeler açısından bir maliyettir. Bu sebeple eğitimin süresi, eğitimin etkiliği ve verimliliğine göre belirlenmelidir(Kaptangil, 2010, s:149; Özçelik vd., 2018: s. 190).

Eğitim Yöntemlerinin Belirlenmesi; insan kaynakları eğitiminde herkese aynı eğitim metodu uygulanamaz. Eğitim alması gereken kişilerin pozisyonlarına, eğitimin içeriğine ve eğitimden beklenen amaçlara göre eğitim metodu değişecektir. Eğitimin iş başında mı yoksa iş dışında mı yapılacağı ile ilgili karar verilirken eğitimin kapsamı, eğitimin konusunun ne olacağı ne için eğitim alınacağı, eğitim bütçesinin ne olacağı gibi faktörler beraberce ele alınmalıdır. İş başı ve iş dışındaki eğitim metotları aşağıda (Tablo 2) belirtilmiştir.

Çalışanın görevini yerine getirdiği anda eğitime tabi tutulması *iş başında eğitim* olarak adlandırılır. Bu eğitimin iki avantajı vardır. Bunlardan birincisi eğitimin iş ortamında gerçekleşmesi, ikincisi ise özel bir eğitime ihtiyaç duyulmadığından eğitim maliyetinin olmamasıdır. Bu eğitimi gerçekleştiren iş görenler aynı zamanda işini yapmaktadır. Bu sebeple deneyimsiz iş görenler pahalı makine ve teçhizatlara zarar verebileceği gibi iş kazaları ile karşılaşılabilir(Çetin vd., 2018: s. 107).

İşletme içinde veya dışında ancak iş dışında yapılan eğitimler ise *iş dışında eğitim* olarak adlandırılır. İş dışında eğitimler genellikle bakış açısının geniş tutulduğu teorik bazda eğitimlerdir. Pratik bilgilere yönelememe sıkıntısını giderebilmek adına iş dışında eğitim verilen merkezlerde atölyeler kurulması yoluna gidilerek işletmede yapılan işlerin bu merkezlerde öğrenilmesi amaçlanmıştır. (Sabuncuoğlu, 2013: s. 153).

Tablo 2.İnsan Kaynakları Eğitim Metotları

İş Başında Eğitim Metotları	İş Dışında Eğitim Metotları
<i>Amir Gözetiminde Eğitim:</i> İş görenin işyerindeki çalışma ortamı içerisinde normal görevini yaparken amiri tarafından denetlenmesi ve işin püf noktalarının uygulama sırasında amir tarafından öğretilmesidir.	<i>Seminer:</i> Belirli zamanlarda işletme içinde veya dışında çalışanlara sınıf ortamında verilen eğitimlerdir.
<i>Uygulamalı Eğitim:</i> İşin işletmede bizzat yapılarak öğrenilmesi esasına dayanır.	<i>Video Sunumu:</i> Yaşanmış olayları tüm görsel ve işitsel yönleriyle ortaya koyan eğitim metodudur.
<i>Yetki Devri:</i> Bir bakıma iş görenin kendini gösterme aracıdır. Doğru kullanıldığında planlı bir eğitim ve iş gören geliştirilmesi metodudur.	<i>Örnek Olay Çalışması:</i> Gerçek hayattaki muhtemel olayların bulunulan ortamda yaşanmış ya da yaşanmışçasına tecrübe edilerek gerçekleşen öğrenmedir.
<i>İş gören Rotasyonu:</i> İş görenlerin farklı bölüm ya da görevlere atanmasıdır.	<i>Simülasyon:</i> Çalışanların çalışacakları ortamın suni ortamda oluşturulmasıdır.
<i>Stajyerlik:</i> Bir kişinin aldığı eğitimi	<i>Kendi Kendine Öğrenme:</i> İşletmede işe

uygulamalarla pekiştirmesi için çalıştığı süreçtir.	başlayan çalışanların kendi kendine öğrenme yeteneklerini kullanarak, herkesten sorarak, araştırarak eğitilmeleridir.
<i>Mentoring:</i> İş bilen deneyimli çalışanın bilgisi, uzmanlığı ve tecrübesi ile diğer çalışanlara yardım ederek ve onları yönlendirerek iş görenlerin yetenek ve bilgi kazanması için emek ve zaman harcamaktır.	<i>Rol Oynama:</i> Bir fikir, durum ya da olayın biri huzurunda dramatize edilmesi yoluyla yapılan eğitim metodudur.
<i>Özel Görevler Verme:</i> Yöneticinin astlarının birtakım özelliklerini geliştirmek amacıyla görevler vermesidir.	<i>Duyarlılık Eğitimi:</i> İşletmede bir konu ya da sorunu tartışmak üzere 8-12 kişiden oluşan grup eğitimidir.

Kaynak:(Sabuncuoğlu,2013: s.146-159)

Küreselleşmenin etkisi ile meydana gelen rekabet ortamında işletmeler eğitim faaliyetlerini hızlandırmak ve bu faaliyetleri istikrarlı bir şekilde sürdürmek durumundadır. Gelişen teknoloji ile birlikte geleneksel eğitim metotları yetersiz kalmakta, bilgi teknolojisine dayalı elektronik ortamda eğitim insan kaynağı eğitimi ve gelişiminde önem arz etmektedir. Elektronik ortamda eğitim ile birlikte eğitimler geleneksel sınıf ortamından çıkarak e-eğitim yapısını ön plana çıkarmaktadır. E-eğitim yöntemleri arasında; bilgisayar kaynaklı eğitim, internet kaynaklı eğitim, multimedya eğitimi, interaktif video, uzaktan eğitim gibi yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden anlaşılacağı gibi e-eğitimden kasıt; geleneksel bir ortamda(sınıf, yönetici gözlemi, panel vb..) eğitim verilmemesi, sanal bir ortamda bireyin bu ortamdan yararlanarak eğitilmesidir. Ancak günümüzde geleneksel eğitim yöntemlerinin birçoğunda e-eğitimin altyapısından yararlanıldığı görülebilmektedir. Geleneksel eğitim ile e-eğitim iç içedir(Özçelik vd., 2018: s. 208).

Eğitimin Değerlendirilmesi; eğitim değerlendirmesi yapılırken eğitim alan çalışanların görüşleri alınmalı ve verecekleri tepkiler değerlendirilmeli veya verilen eğitimler paralelinde çalışanlar test edilmelidir. Çalışanların davranışlarının yanında değerlendirme yaparken üretim, kalite, maliyet ile ilgili eğitim sonucunda gerekli değişimler ölçülebilmelidir. Beklenen ya da hedeflenen amaç ile eğitim çıktıları arasında bir farklılık mevcut ise, eğitim planlaması, eğitim metodu, eğiticiler ve eğitim konusu gibi aşamalar tekrardan gözden geçirilmelidir (Çetin ve Özcan, 2014: s. 114-116).

1.5.5. Kariyer Yönetimi

İşgörenler açısından kariyer meslekte terfi etme anlamı taşıırken kariyer planlaması iş görenlerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerinin gelecekte

kullanılmasını ifade eder. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de kapsamalıdır.

Kariyer planlaması kendini değerlendirme, kariyerle ilgili kişisel amaçların saptanması, işin gerekliliklerinin belirlenmesi, amaçlara yönelik gerekli eğitimlerin verilmesi, kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi adımlarını kapsamaktadır(Güzel, 2011: s. 171-172).

Bireyler ve işletmeler içinde buldukları pozisyon/durumları dikkate alarak daha fazla gelişmek ve performans seviyelerini arttırmak isterler. ‘Bu yükselim amacına ulaşabilmek için belirli bir plan doğrultusunda eyleme geçmek gerekir ki bu olgu kariyer gelişiminden başka bir şey değildir.’ (Sabuncuoğlu, 2013: s. 168).Kariyer geliştirme insan kaynaklarının etkin kullanımı, verim kayıplarını azaltmak, personele yardımcı olarak olumlu örgüt iklimi yaratmak, iş görenlerin yeni kariyer hedefleri belirlemesine yardımcı olmak, işletmede yaratıcılığı geliştirmek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanması gibi temel amaçları bulunmaktadır(Akdemir, 2008: s. 341).

Kariyer geliştirme kavramını iki boyutta ele alıp incelemek gerekir. Bunlar; *bireysel boyut*(kariyer planlama), *organizasyonel boyut*(kariyer yönetimi) şeklindedir. Bu iki boyutun birbirleriyle uyumu sonucunda hem bireysel kariyer hedefleri gerçekleştirilecek hem de işletme ileriye dönük yetenekli ve nitelikli işgören ihtiyacını karşılayabilecektir(Özçelik vd., 2018: s. 290).

Bireysel boyut; bireyin iş hayatını planlama sürecidir. Şekil 6’da bir kişinin yaşamı boyunca geçirdiği kariyer aşamalarına ilişkin özellikler görülmektedir.

Şekil 6. Bireysel Boyut Aşamaları

KARİYER BASAMAKLARI				
Özellikler	Kariyer Başlangıcı	Kariyer Ortası	Kariyerin Geç Dönemi	Kariyer Sonu
Yaş Grubu	20 yaş	30-40 yaş	50 yaş	60-70 yaş
İhtiyaçlar	İlgi alanlarının araştırılması, İşlerin incelenmesi	Kariyerde gelişim	Yeteneklerin güncellenmesi, bu bireyin fikirleri değerlidir.	Emeklilik planlaması
İlgiler	Dışsal ödüller, daha fazla yeterlilik için çalışmalar.	Değerler, bütünleşme, iyi olma.	Danışmanlık, örgüte devam etme.	Emeklilik, yarı zamanlı çalışma.

Kaynak: (Robert Mathis, 2006: s. 300)

Bireysel boyut, *keşfetme, kurma, orta kariyer ve iniş* aşamalarından oluşur. *Keşfetme aşamasında*, birey kariyerine ilişkin çalışmalara başlar, kendisini tanımaya çalışarak hangi işlerde başarılı olabileceğini belirlemeye çalışır(Sabuncuoğlu, 2013: s. 171). *Kurma aşamasında*, birey çalışma hayatına dahil olmuştur. Bu aşamada birey kendi kariyer beklentileri doğrultusunda kariyer fırsatlarına odaklanır(Özçelik vd., 2018, s. 288). *Orta kariyer aşamasında*, birey kurma aşamasında göstermiş olduğu emek ve çabanın karşılığını almıştır. Birey yerini sağlamlaştırarak, daha fazla sorumluluğa ve nitelikli görevlere sahip uzman bir kişi haline gelmiştir. *İniş aşaması* ise, bireyin orta kariyerinin sonuna doğru gerileme yaşamasıdır. Bu dönemde bireyin yavaş yavaş çeşitli fonksiyonları yavaşlamaktadır(Sabuncuoğlu, 2013: s. 172; Özçelik vd., 2018: s. 288-289).

Genç yetişkinler hayatlarının ilk yarısında yeterlilik kazanma ve dünyada iz bırakma umutları içinde hareket ederler. Bu dönemde genç yetişkinler genelde başarılarından ve elde edilen yetkinliklerden dolayı yüksek motivasyon gücüne sahiptir. Ancak hayatın ikinci yarısı daha farklıdır. Bu yarıda bireylerde yetkinlik elde etme ihtiyacı yerini değerler ve iyi olmaya bırakır. Orta yaş insanların belirli yetenekleri vardır bu sebeple onlar motivasyonlarını yetenek kazanımından ziyade kendi çıkarları doğrultusunda odaklarlar. Emeklilik hayatı gibi kariyer sonrası endişeleri başka değişimleri de getirebilir (Mathis, 2006: s. 300).

Organizasyonel boyut; yönetim tarafından işgörenler için kariyer hedef ve amaçlarının belirlenmesi sürecidir. Örgütsel boyut üç aşamadan oluşmaktadır. *Örgütsel analiz aşamasında* örgütte var olan insan kaynağı belirlenir. Bu aşamayla kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları da belirlenir. Aynı zamanda örgüt stratejilerinin analizi yapılır. Örgüt nereye doğru gidiyor, ne olmak istiyor ve bunu hangi yetkinliğe sahip iş gücüyle gerçekleştireceği belirlenir. İkinci aşama olan *performans değerlemesinde* iş görenlerin performans değerlendirme sonuçları ele alınmalıdır. Böylelikle işletme çalışanlar arasında yetenekleri belirleyebilir. Üçüncü aşama olan *hareket planlaması aşaması* performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda iş gücünün nitelik ve tecrübeleri değerlendirilir. İş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikler belirlenir. Kariyer hedefleri ve gelişim planlarını kapsayan eylem planları hazırlanarak uygulanır (Çetin vd., 2018: s.137-139).

Kariyer gelişimini planlı biçimde gerçekleştirmek için organizasyona düşen sorumlulukları şu şekilde özetlemek mümkündür(Sabuncuoğlu, 2013: s. 174-175);

- Öncelikle ileriye dönük olarak insan kaynakları planlaması gerekir. Bu ihtiyacında ilke olarak işletme içinden giderilmesi benimsenmelidir.
- Çalışanların kariyer yollarını tasarımı yapılmalıdır.
- Çalışanlara mutlaka performans değerlemesi yapılmalıdır.
- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.

1.5.6. Performans Yönetimi

İşletmelerde işgörenin işe alım kararı verildikten, gerekli eğitim ve geliştirme sağlandıktan sonra işgören uygun işi yapmakla görevlendirilir. İşgörenlerin verilen işi ne derecede başarılı ve verimli yaptığını görebilmek adına işgörenlerin performansları zaman zaman değerlendirilmektedir.

Performans; bir iş görenin belirli bir görevi, belirli bir zaman aralığında önceden belirlenen standartlara uygun olarak ne derecede yerine getirebildiğidir. Bu derece olumlu ise iş görenin performansının yüksek olduğu, olumsuz ise iş görenin performansının yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Performans değerlemesi ise; iş görenlerin işteki performanslarının değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlemesi sonucunda elde edilen bilgiler birçok alanda kullanılabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Özgen ve Yalçın, 2015: s. 213-218);

- Çalışanların eğitim ihtiyacının tespiti,
- Performansa yönelik ücret mevcutsa ücret düzenlemeleri,
- Kariyer planlamaları ve terfiler,
- İş dizaynına ilişkin hataların tespiti,
- İnsan kaynakları departmanının verimliliğinin tespiti,
- Yöneticilerin iş görenleri tanınması,
- İşgörenlerin kendi başarılarını tartışması.

‘Performans yönetimi; gerçekleşmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.’ Tüm bu kullanım alanları göz önüne alındığında performans değerlendirme yönetsel(ücretlendirme, terfi, transfer, işten çıkarma...), geliştirme(kariyer planlama, eğitim, danışmanlık ve rehberlik desteğinin sağlanması, güçlü ve güçsüz yönlerin geri

bildirimi...) ve araştırma(iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecek hedeflerin saptanması, performans seviyesini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, işgören performansı ile işletme amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesi) amacıyla yapılmaktadır(Barutçugil, 2004: s. 334-336).

Performans değerlendirmeyi etkileyen birtakım faktörler mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibidir(Ünver, 2005: s. 61-64);

- *Yöneticilerin Tutumu:* Yönetici performans değerlendirme sürecinde yargılayan bir tutum değil, koç ve danışman rolü üstlenmeli, işgörenlerin gelişmesi ve eksikliklerinin giderilmesi için yol gösterici olmalıdır.
- *Örgüt Kültürü:* Sadece insan kaynakları departmanının ya da diğer birkaç bölüm yöneticisinin performans değerlendirme sürecini uygulaması yetmez. Performans değerlendirmesi işgörenler açısından bir bütün olarak ele alınmalıdır. Başarılı bir işgörenin ödüllendirilmesi diğer işgörenleri de teşvik eder.
- *Yasalar:* Ticaret kanunu, iş kanunu, madeni kanun ve uluslararası tahkim yasaları işletme faaliyetleri üzerinde etkilidir.
- *Çalışanların Tutumu:* Performans değerlendirme sonucunda işgörenlerin başarısız olmasını etkileyen faktörler ortadan kaldırılabılır.
- *Yapılan İşin Türü:* Hizmet sektöründe süreç bazlı performans değerlendirme mevcutken, imalat sektöründe sonuç bazlı performans değerlendirme ön plandadır.

Objektif ve güvenilir bir performans değerlendirme için aşağıdaki aşamalar sırasıyla incelenmelidir(Özgen ve Yalçın, 2015: s. 219);

İşgörenlerle performans standartlarının belirlenmesi; performans değerlemesinde performans standartlarının belirlenmesi sürecin verimliliği açısından önemlidir. Çünkü işgörenler örgüt amaçları doğrultusunda performanslarının neye göre ölçüleceğini bilmek istemektedir. Birçok örgütte standartlar belirlenirken SMART kriterleri kullanılmaktadır. Smart kriterleri Tablo 3' te açıklanmaktadır(Çetin vd., 2018: s.155).

Tablo 3. Performans Standart Kriterleri

Spesifik; basit, anlaşılır, ilgi çekici.
Ölçülebilir; nitel, nicel, zaman ya da para gibi unsurlarla ölçülebilmelidir.
Başarılabilir; mücadele gerektiren ancak sonunda başarılabilir olmalıdır.
İlişkili; işletmenin amaçlarıyla ilişkili olmalıdır.
Zamanında; tamamlanmak için üzerinde anlaşılmış bir zamanlaması olmalıdır.

Kaynak: (Çetin vd., 2018: s. 155)

Performans standartları, yazılı, gerçekçi, spesifik, ölçülebilir veri, gözlem veya kanıtlanabilir bilgilere dayandırılan, işletme amaçlarıyla tutarlı, dinamik ve iddialı olmalıdır (Barutçugil, 2004, s. 351).

Çok yönlü ölçülebilir amaçların belirlenmesi, performans standartları belirlendikten sonra, işletmenin performans değerlemeden beklediği amaçlar ortaya konulmalıdır. İşletmeleri performans değerlemeden beledikleri amaçlar özet olarak şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: s. 185);

- İnsan kaynakları planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgören eğitim gereksinimi saptamak,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Ücret artışları noktasında yöneticilere yardımcı olmak,
- İşgörenlerin yetersiz yönlerini kendilerine bildirerek gelişim ve motivasyonlarına yardımcı olmak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak.

Fiili performans ölçümü; işgörenlerin işletmede gösterdikleri performansların, belirlenen amaçlar ve performans standartları dâhilinde işletme niteliğine uygun ölçüm teknikleri kullanılarak ölçümünün gerçekleştirilmesidir. Her yönetici örgütün ihtiyacına uygun yöntemi seçmek durumundadır (Çetin vd., 2018:s.53). İlerleyen bölümde uygulamada sık kullanılan performans değerlendirme yöntemleri açıklanacaktır.

Fiili performansın standartlarla karşılaştırılması; yöneticiler tarafından belirlenen ve gerçekleştirilen performans değerlendirme süreci sonuçlarının performans standartlarıyla karşılaştırılmasıdır. Karşılaştırma sonuçları olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu olması durumunda işletmenin performansının istenilen düzeyde olduğunu söylenebilir. Olumsuz olması durumunda bu sonucun değerlendirilmesi için işgörenlerle görüşmeler yapılmalıdır (Özgen ve Yalçın, 2015: s. 213-218).

Sonuçların işgörenlerle değerlendirilmesi; performans değerlendirme sonuçları genellikle değerlendirme görüşmeleri ile sonlandırılır. Bu görüşmeler taraflar için

sıkıntılı olabilmektedir. Çünkü bireylerin birçoğu olumsuz geribildirim almaktan hoşlanmaz. Bu sebeple yeteri derecede hazırlık yapılması bu görüşmeler açısından önem arz eder. Bu görüşmelerin temel amacı; işgörenlerin yetersizliklerini ortaya koymaktan ziyade onların gelişimini sağlamaktır. Değerlendirme görüşmeleri iş gören açısından işletmenin ona karşı bakış açısını anlamamanın bir yoludur (Sabuncuoğlu, 2013: s. 197-198).

Yöneticiler genellikle iş tanımları ve belirlenen performans standartları ışığında beşli performans değerlendirme derecelendirilmesi yardımıyla performans görüşmelerinin sonucunu belirlemektedir. Bunlar şu şekilde belirtilebilir (Barutçugil, 2004: s. 349);

1. *‘Mükemmel*; beklentileri fazlasıyla aşan ve tutarlı bir şekilde başarılı olan.
2. *Beklentileri aşıyor*; performans sürekli olarak beklentilerin üstünde.
3. *Yeterli performans*; performans tutarlı bir şekilde beklentileri karşılıyor ve zaman zaman aşıyor.
4. *İyileştirme gerekli*; performans sürekli olarak beklentileri karşılamıyor.
5. *Yetersiz*; performans sürekli olarak beklentilerin gerisinde kalıyor.’

Performans yönetimi sisteminde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı işletmenin yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada önem arz eden nokta; değerlendirmeyi yapacak olan kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemleyen ve performansa ilişkin gerekli bilgileri elde eden kişi ya da kişiler olmalarıdır. Bu kişiler ve uygulamalar;

- *İlk Amir*; iş görenlerin en iyi gözlemcisi olup (çünkü işgören ile sürekli iletişim ve fiziksel olarak yakın olan ilk amirdir.), işi iyi bilen kişidir. Bunun sonucunda işgörenin işletme ve çalıştığı bölümün amaçlarına ne derecede katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak yine ilk amir en iyi biçimde belirler (Özçelik vd., 2018: s. 228-229).
- *Astlar*; yöneticilerin performansları değerlendirilirken astlardan yararlanır. Ancak yöneticiye karşı korku veya sempati varsa gerçeği yansıtmayabilir (Çetin vd., 2018: s. 157).
- *Çalışma Arkadaşları*; iş görenler görevlerini yerine getirirken etkileşim gerekiyorsa ve bu iş görenler uzun süredir beraber çalışıyorsa çalışma arkadaşlarından yararlanılabilir. Çünkü bu noktada çalışma arkadaşları birbirlerini daha iyi gözlemleyebilir (Sabuncuoğlu, 2013: s. 192).

- *Müşteriler*; bazı işletmeler müşterilerin işgörenlerinin performansına ilişkin değerlendirme yapması sonucunda terfi, ücret düzenlemeleri, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. kararlara varabilirler. Özellikle hizmet sektöründe işgörenlerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşımları, işi yapma hızı ve işin kalitesi formlar şeklinde müşterilerin değerlendirmesi amacıyla sunulabilir. Bu yol ile birlikte işletme- müşteri ilişkileri geliştirilebilir. İşgörelere ilişkin olarak müşteriden görüş istenilmesi sonucunda, müşteri işletmeye daha fazla bağlanmakta, işletme ve müşteri arasında daha uzun vadeli ilişkiler geliştirilebilmektedir(Sabuncuoğlu, 2013: s. 193; Özçelik vd., 2018: s. 232).
- *Grup Değerlendirmesi*; işgörelner iki veya daha fazla yönetici tarafından değerlendirilebilir. Burada amaç sübjektifliğin azaltılarak objektifliğin artırılmasıdır. Ancak yöneticileri bir araya getirmek zaman alabilir(Çetin vd., 2018: s. 158).
- *Bilgisayarlı Değerleme*; bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler ile birlikte işgörelnerin performanslarına ilişkin verilerin bilgisayarlarca izlenip, toparlanmasına ve analizine imkan vermektedir(Sabuncuoğlu, 2013: s. 193).
- *Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi*; dış çevrenin eleştirel olmadığı bir ortamda işgörelnerin kendi kendilerini değerlendirmesi istenebilir (Özçelik vd., 2018: s. 230).
- *Bütüncül Değerlendirme*; 360 derece değerlendirme olarak adlandırılır. Denetleyicilerin, çalışma arkadaşlarının, yöneticilerin ve dış grupların işgörelner performansını değerlendirmesidir(Çetin vd., 2018: s. 158).

şeklinde olabilmektedir.

Performans değerlendirmeyi gerçekleştirilirken karşılaşılan bir takım problemler mevcuttur. (Tablo 4),

Tablo 4. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Tarafsızlık Eksikliği	Değerleme yapacak kişinin bir millete, kişiye ve kültüre ön yargısı olması değerlemeyi olumsuz etkileyecektir. Ön yargı olumlu yada olumsuz olabilir. Her iki durumda da değerlendirme olumsuz etkilenecektir.
Olumluluk Olumsuzluk Sorunu	Bazı değerlendirme yapan kişiler sürekli olumlu puan verme eğilimindedir. Buda değerlemeden elde edilecek başarıyı yok etmektedir. Herkese olumlu puan verilmesi ile bu değerlemenin bir anlamı kalmayacaktır. Bazı durumlarda da bu senaryo tam tersi işlemektedir.
Merkezi Eğilim Hatası	Değerleme yapan kişi iki üç noktaya göre değerlendirme yaparsa bu yargının baş ağrıtaacağını düşünüp bu iki üç nokta arasında kalan değerleri işaretleme yoluna gidebilir.
Hale Etkisi	Bir yöneticinin bir elemanı bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirme yapabilir. Bu durum tersine de işleyebilir.
Benzerlik ve Yansıtma	Değerleme yapan kişinin kendisinde olan özelliklerin sanki değerlediği kişide de olduğunu düşünmesidir.
Motivasyon Düşüklüğü	Performans değerlendirme esnasında iş görenlerin birtakım ekonomik ve sosyal durumları değerlendirme yapan kişinin algı ve motivasyonunu etkileyecektir.
Son Eyleme Göre Karar Verme	İş görenin son dönemdeki performansına göre değerlendirme yapılmasıdır. İş görenin performansı uzun vadeli ele alınmalıdır.
Kültürel Farklılıklar	Eğer değerlendirme yapan kişi farklı kültürden ise değerlemede mümkün olduğunca öznel kriterler kullanmamalıdır.
Sisteme İlişkin Sorunlar	Bazı değerlendirme kriterlerinin yanlış belirlenmiş olması değerlemeden gereken sonucun alınamamasına neden olacaktır.

Kaynak:(Özgen ve Yalçın, 2015:219-221, Akdemir, 2008:333-334)

Görüldüğü gibi uygulamada performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan birtakım problemler mevcuttur. Bu hatalar performans değerlendirme sürecini ve sonuçlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

İşletmeler işgörenlerinin performansını değerlendirmek amacıyla kendi yapısına en uygun performans değerlendirme yöntemini seçmelidir. Bir işletmede başarıya ulaşan yöntem farklı bir işletmede başarı sağlamayabilir. Bu sebeple yapıya uygun yöntemin seçilmesi oldukça önemlidir. ‘Literatürde bazı yazarların performans değerlendirme yöntemlerini geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki başlık altında ele aldığı görülmektedir. Bir sınıflandırmaya gidilmeden uygulamada sıklıkla kullanılan performans değerlendirme yöntemleri;’

- **Grafik Değerleme Ölçeği:** Performans değerlendirme için kullanılan en popüler ve basit yöntemdir. ‘Grafik değerlendirme ölçeği her bir kişilik özelliği için bazı özellikleri ya da performans boyutlarını(iletişim ya da takım çalışması gibi), birtakım performans değerlerini(yetersizden mükemmelere gibi) listelemektedir.’ (Çetin vd., 2018: s. 159).
- **Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Bireylerin karşılaştırılmasında kullanılan bir yöntem olan zorunlu dağılım yöntemine göre, yönetici astlarını belirli bir skalaya(En yüksek, Yüksek, Orta, Düşük, Çok Düşük gibi) yerleştirmek zorundadır. Böylelikle bireyler arası başarı farklılıkları ortaya konulabilecektir. Bu farklılıkların ortaya konulabilmesi için yöntem değerlendiricileri çalışanları belirli skalalara yerleştirme mecburiyeti getirdiğinden sınırlamaktadır(Özçelik vd., 2018: s. 247-248).
- **Kritik Olay Yöntemi:** Bu yöntemde yönetici işgörenlerin işle ilgili davranışlarının olumlu veya olumsuz(kritik olayların) kaydını tutmaktadır. Böylelikle işgören performansının iyi ve kötü yönleri örneklerle ortaya konulabilecektir(Çetin vd., 2018, s. 163).
- **Ağırlıklı İşaretleme Yöntemi:** Kişinin başarısını belirlemeye yönelik ölçütler yazılarak her ifadeye karşılık gelen puanlar belirlenir. Başarı durumunu belirleyen her ifadeye önem ve öncelik sırasına göre ağırlık puanı verilir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yapar (Özçelik vd., 2018: s. 255).
- **İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi:** Özellikle az sayıda işgörenin çalıştığı işletmelerde uygulanması mümkündür. Bu yöntemde işgörenler ikişerli olarak karşılaştırılır. En fazla pozitif yönde işareti olan işgören liste başı olur (Sabuncuoğlu, 2013: s. 199-200).
- **Amaçlara Göre Yönetim:** İşletme amaçları doğrultusunda işgörenlerin yöneticilerle bir araya gelerek amaçları belirlemesi, amaçların tartışılması, çıktılarla amaç standartlarının karşılaştırılması aşamalarından oluşur. Tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilir. İşgörenler açısından motive edici olup sonuca dayalı bir performans değerlendirme yöntemidir.(Özçelik., 2018: s. 256).
- **Takıma Dayalı Performans Değerlendirme:** Günümüzde rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek adına takım çalışmasına çok önem verilmektedir.

Takım çalışmasının mevcut olduğu ortamda takıma dayalı performans değerlendirme performansı değerlendirenlere yardımcı olmaktadır. Bu yöntemde hem takımın hem de bireylerin ayrı ayrı performansı değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 210). Bu yöntemde yararlanılan üç faktör mevcuttur (Çetin vd., 2018: s. 165);

1. ‘Tüm takım tarafından başarılan, süreç kalitesini temel alan süreç geliştirme miktarı(çıktı, sonuç, süreç ölçümü, müşteri tatmini).
2. Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı(takım toplantılarında yapılan katkılar, bireyce yapılacak süreç analizi vb.).
3. Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için geliştirilen yeteneklerin düzeyi(işgörenin süreci iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan yetenekler için harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilerek, işgörenin teknik gelişiminin fark edilerek ödüllendirilmesidir).’

- **Değerleme Merkezi Yöntemi:** Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, iş oyunları, rol oynama, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan meydana gelir. İşgörenlerden oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1’den 3 güne kadar eşitli yöntemlerle sınıdıkları bir mekana getirirler(Örneğin bir dağ evi) Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, işgörenleri değerlendirirler (Sabuncuoğlu, 2013: s. 208-209).

olarak sınıflanabilmektedir.

İşletmelerce yapılan performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Yapılan performans değerlendirmesinde tablolara bağlı kalınmamalı, tüm işgörenler bu süreç içine dahil edilmelidir. Böyle bir çalışma ile işgören ve yöneticiler arasında güven ve iletişim temelleri atılacaktır. Bu süreç etkin bir şekilde yönetildiğinde işgören öz eleştiri yapabileceği gibi yöneticilerin kendi hakkında objektif düşündüğünü anlama fırsatını yakalayabilecektir(Akdemir, 2008: s. 330-333; Sabuncuoğlu, 2013: s. 199-215).

1.5.7.Ücret Yönetimi

‘Ücret, işgörenin çalışması karşılığında sağladığı ayni veya nakdi değerdir’ (Özçelik vd., 2018: s. 372).Ücret yönetimi ise, nitelikli iş görenlerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulmasını sağlayan, iş görenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılığını arttıran, örgütlerin karlılığını ve toplumların yaşam koşullarını etkileyen süreç olarak tanımlanabilir(Gürüz ve Yaylacı, 2004: s. 232). ‘Ücret yönetimi bir

yandan işletmelerin karlılığını ve işgörenlerin yaşam koşullarını doğrudan etkilemekte diğer yandan ise ulusal gelirin önemli bir kısmını oluşturduğu için dolaylı olarak devleti ve toplumu etkilemektedir.' (Çetin vd., 2018: s. 185).

İşverenler açısından ücret bir maliyet unsurudur. Bu sebeple işveren noktasında ücret maliyeti minimum noktada olmalıdır. Oysa ücret maliyetleri arttıran bir unsur olmasına rağmen verimliliği doğrudan etkiler. Mantıksal çerçevede düşünüldüğünde ücret arttığında verimlilik artar veya iş gören performansı arttıkça alacağı ücrette artar. Amerika'da 750 şirket üzerine yapılan bir araştırma: şirketlerin sahip oldukları rekabet avantajı ile ücret sistemleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Rekabet avantajını elinde bulunduran işletmelerin birbirlerine benzer ücret sistemlerini kullandığı ortaya konulmuştur. Bu işletmelerin yüksek performansa sahip çalışanlarına doygun bir ücret anlayışı benimsediği, performansı arttırmaya çalışan iş ise ödüllendirme yoluna gidildiği belirlenmiştir. Kısacası bu işletmeler performans ve işletme başarısına uygun tüm işgörelere açık ve detaylı bir ücret sistemi geliştirmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 244).

Yukarıdaki örnekten de anlaşılabilir gibi rekabet üstünlüğünü sağlamış ve kurumsallaşmış işletmeler ücret yönetimi sürecine işletme verimliliğine etkisi olan bir faktör olarak bakmakta ve bu süreci başarı ile uygulamaktadır. Ücret yönetimi süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- **İş analizi;** önceki bölümlerde belirtildiği gibi iş analizi, işletmedeki işlerin nasıl yapılacağına ayrıntılı biçimde belirlenmesidir. Bu noktada iş analizi ücretlendirme için iş grupları oluşturulmasını sağlar. İşletmedeki çalışanlar farklı iş ve statülerde çalışmaktadır. Bu iş ve statülere göre ücretler belirlenmektedir(Akdemir, 2008:s.323).
- **İş değerlendirme;** bir işletmede ki tüm işlerin göreceli önemini tanımlamak için kullanılan süreçtir. İş değerlemenin temel amacı; işletmedeki işlerin karşılaştırılarak adaletli bir ödeme yapısı tasarlamak, işletmedeki işleri kademeleştirmektir. İş değerlemenin yapılabilmesi için iş analizinin tamamlanması gerekmektedir. İş değerlendirme ile birlikte iş hiyerarşisi oluşturularak farklı pozisyonlar için farklı ücret seviyeleri kurulur(Çetin vd., 2018: s. 175).
- **Ücret araştırmaları;** ücret araştırmalarında dikkat edilmesi gereken üç faktör mevcuttur. Bunlar; söz konusu endüstride gerekli görülen beceri bileşimi, faaliyette bulunulan coğrafi bölge ve rakip firmalarda aynı işi

yapan iş görenlerin aldığı ücretlerdir. Bu tip araştırmalarda kamuya açık veri tabanları kullanılabileceği gibi danışmanlık hizmetlerinden de yararlanılabilir. Piyasa ücret araştırması yapmak kolay bir iş değildir. Bu tip araştırmanın özünü işletmelerin ücret uygulamalarına ilişkin bilgiler oluşturduğundan, bu bilgileri paylaşmak istemeyen işletmeler araştırmaları güçleştirmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: s. 250).

- **Ücretlendirme;** işletmelerin yapmış oldukları ücret araştırması sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak ücret düzeylerini belirlemeleridir. İşletmeler bu ücret düzeylerini belirlerken mevcut iş görenleri elde tutabilmek veya nitelikli iş gücünü işletmeye çekebilmek adına uyguladıkları ücretleri piyasa ücret düzeyinden yüksek tutabilirler (Sabuncuoğlu, 2013: s. 251).

şeklinde tanımlanmaktadır.

Ücret noktasında eşitlik ve adaletin sağlanabilmesi için öncelikle iş analizi ve değerlemesinin yapılması gerekir. İş değerlemesi ve analizi ile yapılacak işin işletme amaçlarına uygunluğu ve önemi ortaya konur. İş analizi ve iş değerlendirme yapıldıktan sonra piyasa ücret araştırması yapılır. Bu aşamalar sonucunda işletme yapısına uygun ücret yapısı belirlenir. Bu noktada ki en önemli konu işin kademe ve derecelerinin belirlenmesidir. İşletmeler ücretlendirme yaparken birtakım iç ve dış faktörlerden etkilenirler. İç faktörler; çalışanların nitelikleri, işletmenin amacı, büyüklüğü ve ödeme gücü olabilirken, dış faktörler ise; ekonomik durum, sendikal güç, teknolojik gelişmeler, yasalar ve enflasyon şeklinde açıklanabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: s. 232-233, Çetin vd., 2018: s. 187).

1.5.7.1. Ücret Sistemleri

İşletmeler amaçları ve izledikleri insan kaynakları stratejisine göre kendi yapılarına uygun farklı ücret sistemleri uygular (Tablo 5).

Tablo 5. Ücret Sistemi Modelleri

Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi: İş görenin işletme de geçirdiği süre göz önüne alınarak kök ücretin belirlenmesidir. Bu sistemin çalışanların motivasyonunu etkileme gücü çok azdır. Montaja dayalı işlerde daha çok tercih edilir.
Performansa Dayalı Ücret Sistemi: İş görenin yaptığı işte gösterdiği performans dikkate alınır. Çalışanların motivasyonunu artırıcı etkidedir. Başarılı kişiler ödüllendirilir.

Beceriye Dayalı Ücret Sistemi: İş görenin öğrendiği her beceri ve iş için ücret ödenmesini öngörür. Yani bu sistem işi değil, iş görenin işverenin gözünde sahip olduğu değeri hesaba katar. Çalışan ne kadar çok beceriye sahip olursa ücreti daha fazla olacaktır.

Ekip Bazlı Ücret Sistemi: Bu sistemin temelinde ekip hedeflerinin belirlenmesi ve hedeflere ulaşılması ya da hedefin aşılması durumunda maddi ödülün ekip üyelerine eşit paylaşılması yatar. DuPont, General Motors, American Express, Caterpillar gibi dünyaca ünlü şirketlerce kullanılan bir sistemdir.

Özendirici Ücret Modelleri: Primli ücret olarak tanımlanabilir. Yaygın olarak kullanılan birkaç özendirici ücret modellerini açıklayalım.

-*Akort Ücret Sistemi;* verime bağlı bir ücret türüdür. Üretimin ölçülebilir bir nitelik taşınması durumunda iş görenin gösterdiği çaba üretim artışına doğrudan ya da dolaylı bir şekilde yansiyorsa kullanılır. Normal bir iş görenin standart iş miktarı belirlenir. Bu miktarı aşan iş görenlere akort ücret ödenir. Üretim artışı birim maliyeti düşüreceğinden bu sistem yaygın kullanılır.

-*Riskli Kazanç Modeli;* temel ücret oranı piyasa düzeyinin altındadır. Performansı düşük olan iş gören piyasada geçerli olan bir ücret alma garantisi söz konusu olmamaktadır. Bu sebeple performans hedeflerinin yakalanması önemlidir.

-*Kar Paylaşım Modeli;* işletmenin performans düzeyine bağlı olarak iş görenlere dividant ödemesi altında ek ücret ödemesidir.

-*İkramiye ve Bonus Modeli;* orta ve büyük ölçekli işletmelerin yılda iki, üç, bazen de dört maaş tutarında iş görenlere ikramiye vermesidir. Sendikaların bulunduğu işletmelerde bu model toplu sözleşmelere dâhil edilir.

-*Kotalı Prim Modeli;* verilen maaş dışında belirlenen kotalara bağlı olarak prim ödeme modelidir. İş görenlere asgari ücretin altında olamamak şartıyla aylık sabit bir maaş ödemesi yapılır, belirlenen kotalara ulaşan iş görene ise maaşa ek olarak prim ödemesi yapılır.

Öneri-Ödül Sistemi: Sistemin temel yaklaşımı, 'sorunlara daha yakın olanlar çözümlere daha yakındır' felsefesinden hareketle işletmeye katkı sağlayan kişilerin ödüllendirilmesine dayanır. Önerilere verilecek olan ödüller sağlanan katkıyla doğru orantılı olmalı ve gecikmeden tahsilatı sağlanmalıdır.

Kaynak:(Sabuncuoğlu, 2013: s. 254-276)

İşletmeler tüm işgörenleri tatmin eden ücret yapısını sağlayan ücret sistemini belirlemelidir. Bununla birlikte bu ücret sistemi işletmenin amaçlarına uygun, yetenekli işgörenlerin işletmede kalmasını sağlayacak ve onları motive edebilecek bir yapıda olmalıdır (Özçelik vd., 2018: s. 437-438).

1.5.8. İş Sağlığı ve Güvenliği

İşçi sağlığı, iş görenin çalışma sırasında kullandığı araç, gereç ve ekipmanlar ile çalışma ortamında meydana gelebilecek tehlikelerin ortadan kaldırılması veya asgari düzeye indirgenmesi sonucunda huzurlu bir şekilde yaşayabilmesini anlatır. İşçi güvenliği ise iş görenin çalışma esnasında başına gelebilecek tehlikelerin ortadan kaldırılması veya asgari düzeye indirgenmesi amacıyla işverene getirilen yükümlülüklerin bütünü olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: s. 312-313).

Uluslararası Çalışma Örgütü verilerine göre(Aktaran TMMOB Makine Mühendisleri Odası, 2018: s. 1);

- ‘Her 15 saniyede 160 işçi, iş kazası geçirmektedir.
- Her gün yaklaşık 6 bin 400 kişi iş kazası veya meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını kaybetmektedir. Her yıl yaklaşık olarak 350 bin kişi iş kazası, 2 milyon kişi meslek hastalıklarından dolayı yaşamını yitirmektedir.
- Her yıl 270 milyon iş kazası meydana gelmekte, 313 milyonu aşkın işçi ölümcül olmayan iş kazası geçirmekte (bu bir günde ortalama 860 bin işçinin iş kazasına maruz kaldığı anlamına gelmektedir) ve 160 milyon kişi meslek hastalıklarına yakalanmaktadır.
- ILO’ya göre tüm dünyada istihdam açısından önemli bir yer tutan inşaat sektöründe oldukça yüksek sayılarda iş kazası yaşanmaktadır. Sektörde mekanizasyon artmasına karşın el emeği hala büyük bir rol oynamaktadır. ILO rakamlarına göre tüm dünyada inşaat sektöründe her yıl yaklaşık 60 bin ölümcül kaza yaşanmakta ve buna göre her 10 dakikada bir kişi iş kazası sonucu yaşamını yitirmektedir.’

‘Türkiye’nin en önemli sosyo-ekonomik sorunlarından biri iş kazaları ve bu kazaların ortaya çıkardığı olumsuzluklardan meydana gelmektedir. Sanayileşme süreci ile birlikte çalışanların iş ortamında karşılaştıkları riskler artmıştır. Çalışanların eğitim seviyelerinin yetersizliği, iş sağlığı ve güvenliği alanında yetişmiş uzman personelin azlığı, mevzuatın iş sağlığı ve güvenliği açısından küçük işletmeleri dışsallaştırması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin kural ve zorunluluklara riayet etmemeleri, iş müfettişi ve denetimlerin yetersizliği gibi nedenler iş kazalarının azalmasını engellemek bir yana artmasına bile sebep olabilmektedir. Keza son 5 yılın iş kazaları verileri incelendiğinde iş kazası sayısı ve kaza sonucu ölümlerin bir artış eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. Taşeronlaşma; iş kazalarını artıran en belirleyici etmenlerden bir tanesidir. İşverenin iş mevzuatına aykırı olarak asıl işin bir bölümünü maliyetleri düşürmek adına başka bir işverene devri sonucunda alt işverenin gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini almaması özellikle tersanelerde, maden ocaklarında ve inşaat alanında meydana gelen iş kazalarında ciddi bir artış meydana gelmesine neden olmaktadır’(Öçal ve Çiçek, 2017: s. 629-630).

Tablo 6. Türkiye'de 2011-2016 Yılları Arasında Gerçekleşen İş Kazaları ve Ölümler

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Toplam İş Kazası	69227	74871	191389	221366	241547	286068
Meydana Gelen Ölüm	1700	744	1360	1626	1252	1405

Kaynak: (Öçal ve Çiçek, 2017: s. 629)

‘SGK İstatistiklerine göre ülkemizde 2016 yılında meydana gelen 286.068 iş kazasının 87.318’i (iş kazalarının yüzde 30,52’si) 50’den az işçi çalıştıran işyerlerinde meydana gelmiştir. İş kazalarında hayatını kaybedenlerin (1.405 kişi) yüzde 60,85’i de (855 kişi) yine 50’den az işçi çalıştıran işyerlerinde, yani İş Sağlığı Güvenliği Kurulu kurulması zorunlu olmayan işyerlerinde çalışmakta idi. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi verilerine göre de 2016 yılında iş kazalarında en az 1.970, 2017 yılında da en az 2.006 kişi hayatını kaybetmiştir’(TMMOB Makine Mühendisleri Odası, 2018, s. 30).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN ALGISINA DAYALI ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

‘Algı; beş duyu organıyla bulunulan ortamda toplanılan verilerin insan beynindeki yorumu şeklinde tanımlanabilir’(Okçu, 2019: s. 1). İşletmelerde insan kaynakları departmanı önceleri yalnızca işgörenlerin işe alım ve maaş uygulamalarını gerçekleştiren bir destek departmanı olarak algılanmaktaydı (İK Magazin, 2018, s. 1). Günümüzde işletmeler açısından insan kaynaklarının rekabette fark yaratan bir kaynak olarak görülmesi sonucunda, insan kaynakları birimi; işletmelerde verimliliğin ve kalitenin sağlanmasında en önemli katkıyı sağlayan birim olarak algılanmaktadır (Sağır, 2016, s. 417).

İnsan kaynakları uygulamalarının işgörenler üzerinde yarattığı/yaratacağı algı önemlidir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin pozitif algı oluşturmayı başarmış işletmeler hedefledikleri verime ulaşabilirler(Bul, 2011, s. 1). *Pozitif algının sağlanabilmesi için potansiyel ve mevcut işgörenler açısından işletme çekiciliğinin(işveren markası) oluşturulmasının ardından, etkin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde nitelikli insan kaynağını yaratma ve elde tutma faaliyetlerinin/yatırımlarının(insan kaynakları uygulamaları) gerçekleştirilerek bu çekiciliğin sürdürülebilirliği sağlanabilir.* Çalışan algısı, bu noktada işletmelerin insan kaynakları yönetimi açısından önem arz eder. İşletme çekiciliğinin sağlanabilmesinde mevcut ve potansiyel işgörenlerin beklentilerinin karşılanması önem arz eder. Günümüzde işgörenlerin ortak ve en önemli beklentileri önemsenmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ile hem işletmenin hemde işgörenlerin beklentileri arasındaki fark azaltılarak hatta aynılaştırılarak işletmenin verimliliği artırılabilir (İK Magazin, 2018: s. 1; Gemlik vd., 2016: s. 147).

Algı kişinin tüm davranış biçimlerini etkilemesi açısından da önemlidir. Bireylerin sizi nasıl algıladıkları size olan davranışlarını belirler. O halde insan kaynakları birimlerinin işgören algısını da yönetmesi gerekir. Bu da ciddi bir iletişim ve ilişki yönetimi becerisi gerektirir(Okçu, 2019: s. 1).

2.1.İŞVEREN MARKASI

Küreselleşmenin etkisi sonucunda rekabet ortamında şartların çok zor olduğu günümüzde işletmeler açısından zihinlerde olumlu algılar meydana getirecek yapıda olmak gerekmektedir. Bu zor şartlarda işletmelere rekabet avantajı kazandıracak en önemli unsur; insan kaynağıdır. Çünkü; işletmeleri amaçlarına ulaştırma noktasında

insan kaynağının nicelik ve nitelik açısından yeterli olması önemlidir. İşletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi umut ederken, nitelikli işgörenlerini bünyesine katmak ve çalıştırmak ister. Bunun için işletme çekiciliği sağlanmalıdır. Bunuda oluşturacağı işveren markası ile sağlayabilirler(Sağır, 2016: s. 417).

İşveren markası; ‘ kurum içerisindeki yetenekleri ve dışardaki potansiyel yeteneklere işveren olarak, tercih edilen ve farklı olduğunun gösterilmesine yönelik örgütlerin çabalarını ifade etmektedir.’ (Dönmez, 2016: s. 21).

İşveren markası; piyasanın ve şirketin zihninde çalışılacak en iyi yer algısı oluşturmak, mevcut işgöreni elde tutarken, potansiyel işgörenleri işletmeye çekmek ve tüm bu süreçler esnasında verilen sözleri tutmak, objektif ve adil olmakla ilgilidir (Kavlakoğlu, 2018: s. 5). ‘İşveren markası; işveren tarafından işgörene sunulan ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydaların bütünüdür. Bu tanıma göre fonksiyonel ve ekonomik faydalar işgörenler için; fiziksel çalışma şartlarını, ücret ve sosyal olanaklar gibi somut faydaları, psikolojik faydalar ise; işgörenlerin öz kimliklerini koruma, kendilerini ifade etme ve kişisel imajlarını geliştirmelerine karşılık gelen faydaları belirtmektedir’ (İçirgen, 2016: s. 26).

Başarılı bir işveren markasının varlığından söz edebilmek için üç özellik ön plandadır. Bunlar; *‘bilinen ve farklı olmalı, doğrudan rakiplerden ayırıcı olmalı, ilgili ve ses getirici nitelikte olmalı’* şeklindedir. İşveren markasının işletmeye katkı sağlayabilmesi için farklı olmalı ve bunun bilinirliğinin ortaya konulması gerekir. Mevcut ve potansiyel işgörenler açısından işletmenin özelliklerinin ve farklılıklarının biliniyor olması gerekir (Moroko ve Uncles, 2005: s. 164).

Barrow ve Mosley(2005)’e göre; işveren markasının ilgili yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulan üç faydası mevcuttur. Bunlar; *daha iyi işe alım, elde tutma ve çalışan bağlılığı* şeklindedir (Aktaran Dönmez, 2016: s. 23).

2.1.1. İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

‘İşveren markasının oluşması için anahtar faktörlerden biri; insan kaynakları yönetimidir. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynağının temini ve örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda, etkili ve verimli kullanılmasından sorumlu olan insan kaynakları yönetimi; işveren markasının başarılı şekilde oluşturulması ve yönetilmesinde önemli bir faktördür’ (Sağır, 2016: s. 418).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi işveren markasına katkıda bulunarak, işgörenler nezdinde işletme çekiciliğini arttırmaktadır(Kahraman, 2018, s. 35).

İşletmelerde bulunan insan kaynakları bölümlerinin en önemli görevlerinden biri; işgörenlerin özelliklerle nitelikli organizasyonda kalmalarını sağlamaktır. İşgörenlerin işten ayrılmaları işletmelerde yalnızca bir birey kaybı değildir. İşletmeler aynı zamanda işgörenin sahip olduğu donanımı da kaybetmektedirler.(Demirkıran, 2017: s. 15) . İşveren markası insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olan görevler gözönünde bulundurulmalıdır. İnsan kaynakları bölümleri örgüt içinde hem işgörenleri temsil etmekte hem de yönetimin stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye hizmet etmektedir. Eğer işletme işveren markasına sahip ise; hem potansiyel adaylara marka değeri üzerinden ulaşabilmekte hem de mevcut çalışanların bağlılığını sağlayabilmektedir(İçirgen, 2016, s. 39).

‘İnsan kaynakları yönetimi işveren markasını birtakım noktalarda etkiler. Bunlar(Dönmez, 2016: s. 15; Oğuz, 2012: s. 24);

- ✓ İş yoğunluğuna göre işgücünün planlanması
- ✓ Başarılı işe alım stratejisi geliştirme
- ✓ Personel devir hızını kontrol altına alma
- ✓ Vizyon, misyon gibi üst yönetim politikalarını destekleme
- ✓ İşe alım için yeni çalışma alanları yaratma
- ✓ Marka ile bütünleşme

şeklindedir. İşveren markası ve insan kaynakları uygulamalarının, birbirini tamamlayan ve destekleyen nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.’

İşletmelerde insan kaynaklarının yönetmiş olduğu ve işveren markasına katkı sağlayan etkin insan kaynakları uygulamaları mevcuttur.

2.2.ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde rekabet ortamında başarılı olabilmek için sihirli kelime insan kaynağıdır. Çünkü enformasyon çağında başarılı olabilmenin en önemli yollarından biri; yüksek motivasyona sahip insanları yetiştirmek, işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve yüksek performanslı kuruluşlar oluşturmaktır. Dünya hızlı bir değişim içindedir. Bilimsel gelişmeler, krizler, yüksek rekabet bir taraftan başarılı işletmeler ortaya çıkarmakta, öteki taraftan birçok işletmenin kapanmasına neden

olmaktadır. Günümüzde temel sermaye bilgisidir. İşletmelerde bilgiyi yaratan ve kullanan insandır. Kısaca; günümüzde başarı insana bağlıdır(Barutçugil, 2004: s. 11; Rosen, 1998: s. 5). ‘ Böyle bir dönemde etkin bir insan kaynakları yönetimi için işletmelerin kendilerine sorması gereken soru; kurumsal başarı, sürdürülebilirlik ve rekabet üstünlüğü ve yüksek performans adına insan kaynağımızı nasıl yönetmeliyiz? Bu soruya üç aşamalı cevap verebiliriz;

- ✓ Öncelikle insan kaynağını tüm yönleri kapsam içine alıp değerlendirebilecek, gelişimini takip edebilecek bir araca sahip olunmalıdır. Bu araç; bir insan kaynakları portalı veya yazılımı olabilir.
- ✓ İnsan kaynakları süreci yapılandırılmalıdır. İşletmeler iyi bir araca sahip olabilir. Ancak işletmedeki insan kaynakları süreci kurumsal ihtiyaç ve kültüre uygun yapılandırılmaz ise istenilen fayda elde edilemeyecektir.
- ✓ Son olarak etkin insan kaynakları yönetimi için nitelikli insan kaynağını işletmeye çekme, yaratma ve elde tutma faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Bunun için öncelikle işletmeler açısından stratejik öneme sahip işveren markası oluşturulmalıdır. İşgörenlerin hem nitelik hem de performans gelişimine ve işveren markası oluşumuna katkı sağlayacak insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirilmeli ve bunların etkinliği değerlendirilmelidir.’ (Altınışık, 2017: s. 1).

O halde hem işgörenler nitelik ve performans gelişimine hem de işveren markası oluşumuna katkı sağlayan insan kaynakları uygulamaları neler olabilir?

2.2.1. Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılması, işgörenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek bağlılıklarını arttırmakta, böylece işgören devir hızı azaltılarak verimlilikte pozitif etkiler sağlanabilmektedir. İşletmelerde işveren markası mevcut ve potansiyel işgörenler açısından cezbedici pozitif imaj algısı yarattığından bu durum hem nitelikli işgören kaynağının hem de rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında önem arz etmektedir. Etkili ve verimli kullanılan insan kaynakları uygulamaları güçlü bir işveren markası oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Mevcut ve potansiyel işgören beklentilerini karşılayabilen insan kaynakları uygulamaları işgörenler açısından olumlu etki yaratmaktadır(İçirgen, 2016: s. 46; Dönmez, 2016: s. 38). Bu uygulamalar neler olabilir?

Pfeffer(1994) yayınlamış olduğu *Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan* adlı eserinde etkili firmaların insan kaynakları uygulamalarını 16 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Etkili Firmaların İnsan Kaynakları Uygulamaları

1. İş Güvencesi
2.İşe Almada Seçicilik
3.Yüksek Ücret
4. Teşvik Primi
5. İşgörenlerin Kuruma Ortaklığı
6. Bilgi Paylaşımı
7. Katılım ve Yetkilendirme
8. Ekipler ve İşlerin Yeniden Tasarlanması
9. Eğitim ve Beceri Geliştirimi
10. Çapraz Kullanım ve Çapraz Eğitim
11. Eşitlik
12. Ücretlerin Yakınlaştırılması
13.Şirket İçinden Yükselme
14. Uzun Vadeli Bakış Açısı
15. Uygulamaların Ölçülmesi
16. Bütünlük Felsefesi

Kaynak: (Pfeffer, 1995: s. 25-49)

Boselie vd.,(2005) 1994-2003 yılları arasında yayımlanmış 104 ampirik makaleyi incelemeleri sonucunda 25 boyutta etkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelendiğini belirlemişlerdir(Tablo 8). Bu çalışmaya göre 92 araştırma örgütsel, 17 araştırma ise bireysel seviyede gerçekleşmiştir.

Tablo 8. Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

1.Eğitim ve Geliştirme
2.Ücret ve Ödüller(Yüksek Ücretler ve maaşlar, hizmet karşılığı ödeme, adil ve yakın ücret)
3. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetim
4. Temin ve Seçim

5. Takım Çalışması ve İşbirliği
6. Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri
7. İletişim ve Bilgi Paylaşımı
8. İçsel Terfi Fırsatları
9. İş Rotasyonu
10. Özerlik ve Yerinden Yönetim
11. İstihdam Güvencesi
12. Ek Yararlar
13. Biçimsel Süreçler
14. İnsan Kaynakları Planlaması
15. Finansal Katılım
16. Eşitlik (Kurum içi eşitlik ve adalet hissi)
17. Tutum Araştırması
18. Dolaylı Katılım (işgörenlerin seslerini dolaylı duyurma platformları; sendika, çalışma konseyleri vb...)
19. Farklılıkların Yönetimi
20. İş Analizleri
21. Sosyalleşme ve Sosyal Faliyetler
22. Aile Dostu Politikalar ve İş Yaşam Dengesi
23. İşten Çıkışların Yönetimi
24. Profesyonellik
25. Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Kaynak: (Boselie vd., 2005: s. 67-94)

Aybaş(2014) yaptığı çalışmada etkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını seçici işe alma ve eğitim faaliyetlerini beceri arttırıcı insan kaynakları uygulamaları, performans değerlendirme, ücret yönetimi, içsel kariyer fırsatları ve iş güvencesini motivasyon arttırıcı insan kaynakları uygulamaları, katılım, iletişim ve bilgi paylaşımını ise fırsatları arttırıcı insan kaynakları uygulamaları şeklinde değerlendirmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Etkin İnsan Kaynakları Uygulamaları

Beceri Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamalar	Motivasyon Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları	Fırsatları Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları
Seçici İşe Alma	Performans Değerlendirme	Katılım
Eğitim	Ücret Yönetimi	İletişim
	İçsel Kariyer Fırsatları	Bilgi Paylaşımı
	İş Güvencesi	

Kaynak: (Aybaş, 2014: s. 53)

Dönmez(2016) yaptığı çalışmada insan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, iş değerlemesi ve ücret yönetimini etkin insan kaynakları uygulamaları olarak ele almıştır(Dönmez, 2016: s. 5-13).

Nayir(2018) yaptığı çalışmada rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek adına insan kaynakları uygulamalarını; insan kaynakları planlaması, iş analizi, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve diğer insan kaynakları uygulamaları(iş rotasyonu, iletişim, kariyer planlama, iş değerlendirme ve ücret, iş güvencesi) şeklinde ele almıştır(Nayir,2018: s.77-91).

Jiang ve arkadaşları(2012) İnsan Kaynakları Yönetiminin alt boyutlar halinde kategorize edilerek incelenebileceğini belirtmiş ve bunun yeni olmadığını ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarının incelenmesinde kullanılan yaklaşımlardan biri de beceri-motivasyon-fırsat yaklaşımıdır. (Aktaran Aybaş, 2014: s. 51) İnsan kaynakları uygulamalarının bu çerçevede göz önünde bulundurulması sınırlandırılmasına ilişkin bir takım çalışmalar mevcuttur(Aybaş, 2014; Huselid, 1995). ‘Seçici işe alma bilgi beceri ve yeteneklerin örgütlere getirilmesinde önemli bir rol oynar. Bunun yanı sıra, eğitim, iş tasarımı, ücretlendirme de beceri geliştirmeyle ilişkili olabilir. Bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmak aynı zamanda gösterilmesini beraberinde getirmediğinden çalışanların motive edilmesi gereklidir. Teşvik edici ücretlendirme, geliştirici performans değerlendirme, içsel kariyer fırsatları gibi uygulamalar çalışanların sahip oldukları potansiyelleri gösterebilmesi için kullanılan motivasyon araçlarıdır. Çalışanlar bilgi, beceri ve yetenekli hatta bu potansiyellerini gösterebilmek için motive olmuş olsalar dahi örgüt

yapı ve iş tasarımının bu potansiyellerini gösterebilmeleri için fırsatlar sunması gereklidir. Katılım programları, iletişim ve bilgi paylaşımı ve istihdam güvencesi kişinin potansiyelini gösterebilmesi için fırsat tanımış olacaktır' (Aybaş, 2014: s. 51).

Bu çalışmada etkin insan kaynakları yönetimi açısından mevcut ve potansiyel işgörenler açısından işveren markası oluşumuna ve işgörenlerin gelişimine katkı sağlayan bazı insan kaynakları uygulamaları seçilmiştir. Buna göre yapılan literatür çalışması sonucunda bu uygulamalar; *insan kaynakları planlaması, iş analizi, beceri arttırıcı insan kaynakları uygulamaları(seçici işe alma ve eğitim), motivasyon arttırıcı insan kaynakları uygulamaları(performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, iş güvencesi, eşitlik, iş rotasyonu) fırsatları arttırıcı insan kaynakları uygulamaları(katılım, iletişim ve bilgi paylaşımı)* şeklinde seçilmiştir.

2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmesi, maddi ve beşerî kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanmasına bağlıdır. Teknolojinin gelişmesi, hizmet sektöründe müşteri odaklılık ve üretimin karmaşıklığı işletmelerde insan kaynaklarını hep gündemde tutmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ile işletmeler doğru işe doğru insanı yerleştirebilirler. İnsan kaynakları planlaması hangi işgörenin hangi işte başarılı ve mutlu olabileceği noktasında yakından ilgilenmek zorundadır (Sezgin, 2019, s. 1) İnsan kaynakları planlama süreci yalnızca işgücü maliyetinde tasarruf sağlanması noktasında rol oynamamakta, işin niteliğine uygun iş gören seçimi ve istihdamını da sağlamaktadır. İnsan kaynakları planlaması sayesinde hâlihazırdaki ve gelecekteki ihtiyaçlara cevap verebilecek potansiyele sahip elemanlar kadroda yer alabileceklerdir(Çetin vd., 2018, s. 54).

'Bir işletmenin amacına ulaşması için her şeyden önce sağlam bir misyonu olmalı ve bu misyondan yola çıkarak hedeflediği bir vizyonu olmalıdır. İşletmeler amaçladıklarına ulaşmak için öncelikle kendi içinde sağlam bir temel oluşturmalıdır. Oluşturulan bu temelde bazı zamanlar çatlaklar oluşabilmektedir. Bu çatlaklar;

- Çalışanların sürekli artan memnuniyetsizlikleri
- Çalışanlar arasında disiplin anlayışının aşınması
- Çalışan performanslarında sürekli düşüşler
- Çalışanların işi bırakmaları
- Vizyon anlayışından sapılması
- Çalışan , moral ve motivasyonunun düşmesi

şeklindedir. Oluşan bu çatlakları gidermek için insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. İnsan kaynakları planlamasının olmadığı veya tam anlamıyla uygulanmadığı işletmelerde otorite ve üst yönetim sorunları oluşabilmektedir ,bunu takip eden süreçte ise etkileşim ve motivasyon azalmakta ve performans düşerek işletme uçuruma doğru sürüklenmektedir.’ (Şengül, 2015: s. 1)

2.2.1.2. İş Analizi

İş analizi işletmeler açısından insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarının temelinde yer alması sebebiyle önemlidir. İşgören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme dahil olmak üzere birçok süreçte iş analizinden elde edilen verilerden faydalanılmaktadır. İş analizi sonucunda elde edilen veriler iş tanımlarını oluşturmakta ve iş tanımlarında bahsedilen insan kaynakları yönetimi işlevlerinin temelini oluşturmaktadır. İşgören seçimi aşamasında işi doğru analiz etmiş olmamız aranan işgörenin niteliklerini çok iyi bilmemizi sağlar. Ücret yönetimi noktasında daha şeffaf ve objektif bilgiler sunarken, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, işgören çıkarmada, kariyer yönetimi vb. bütün fonksiyonlarda temel kaynak olmaktadır (Yıldırım, 2017: s. 1)

2.2.1.3. Beceri Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu uygulamalar, vasıflı ve nitelikli işgörenlerin temini ve gelişim için tasarlanır. Kapsamlı ve seçici işe alma prosedürleri ve planlanan eğitim programları beceri arttırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturur. Doğru insan kaynakları planlaması ve iş analizi sonucunda doğru işgöreni seçmek daha sonra seçilen işgörenleri eğitim programları sonucu sürekli öğrenme felsefesiyle yenilik ve katma değer oluşumuna fayda sunmak, değişime hazır hale getirmek ve motivasyonu yüksek işgörelere sahip olmak amaçlanır (Aybaş, 2014: s. 52).

2.2.1.3.1. Seçici İşe Alma

İşletmeler açısından bilgi işçisinin önemli olduğu günümüzde, rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek en iyi işgörenin temini için seçici işe alma uygulamalarına önem verilmelidir (Aybaş, 2014: s. 53). İşgörenlerin işe alımı noktasında seçici davranan işletmeler, çalışma ortamında en iyi şekilde çalışacak, kendi gelişimine katkı sağlayarak yeni şeyler öğrenecek, motivasyonu yüksek iş görenleri bulmayı amaçlarlar. İşe almada seçici olmanın psikolojik bir etkisi de olabilir. Zor bir işe alım sürecinden geçen işgören seçkin bir işletmeye girdiğini hissedebilir ve yüksek performans beklentisiyle işgörelere önem verildiğini anlar. İşe alım noktasında seçici davrandığını işgörelere hissettiren işletmeler, işgörelere

yüksek performans beklentisini ve onlar için önem derecesini göstermiş olurlar. Buda işe alım noktasında seçici davranmanın sembolik bir yönüdür(Pfeffer, 1995: s. 28).

İşgören seçme sürecinde işletmelerin sahip oldukları işveren markası güçlendikçe işgören niteliğinde artış görüldüğü gibi iş teklifi götürülen potansiyel işgörenlerin iş teklifini kabul etme oranında artış görülmüştür(İçirgen, 2016: s. 38)

‘Unilever 400’ün üzerinde markaya ve geniş bir ürün yelpazesine ve Türkiye’de işveren markasına sahip önde gelen çok uluslu bir şirkettir. Unilever nitelikli potansiyel adaylara ulaşabilmek ve işe alım süreçlerini daha seçici hale getirebilmek adına tüm süreçlerini dijitalleştirerek video mülakat ve online oyun uygulamalarına gitmiştir. Bu bağlamda online başvuru geçerli olan adaylara 12 tane kısa online oyun oynatılmakta, daha sonra cevaplarını kaydedebilecekleri video mülakata geçmeleri istenmektedir. Tüm bu uygulamaların sonucunda sürecin daha samimi ve seçici hale gelmesi sağlanmaktadır’ (Kavlakoğlu, 2018: s. 32).

2.2.1.3.2.Eğitim

Seçici işe alma faaliyetleri sonucunda işe alınan nitelikli personelin işletme hedef ve amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirebilmeleri için eğitim programları hayata geçirilmelidir (Aybaş, 2014: s. 53).

Küreselleşme günümüz şartlarında çalışmayı ve öğrenmeyi zorunlu bir unsur haline getirmiştir. İşletmeler her zaman küreselleşme ile mücadeleye hazırlıklı olmalıdır. 21. yüzyılda temel sermaye bilgi olduğundan, bilgiyi yaymak ve çoğaltmak önem arz eder. Ancak bilgiye ulaşmak ve onu çoğaltmak ileri teknoloji gerektirir. Teknolojideki gelişmeler her türlü bilgiye ulaşabilmeyi ve bu bilgilerin tüm dünyaya gönderimini mümkün kılmaktadır. İnternet, e-posta vb. uygulamalar birbirlerine oldukça uzak işletmeler arasında iş anlaşması yapılmasına olanak sağlamaktadır. Günümüzde birçok işletme ürünlerini ihraç ederek, başka ülkelerde üretim tesisi kurarak, yabancı şirketlerle anlaşma yaparak ve e-ticaret ile uluslararası piyasalara girer. Teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmelerin büyümesi daha kolay hale gelmiştir. İşletmelerin dinamik olan bu iş piyasasına uyum sağlayabilmesi için ürün ve iş süreçlerinde değişim ve gelişimler gerçekleştirmesi gerekir(Çetin vd., 2018: s. 96; Sabuncuoğlu, 2013: s. 124).

Ürün ve iş süreçlerinde değişim ve geliştirme yapılabilmesi için yeterli vasma ve beceriye sahip işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yeni çalışma sistemlerinin en önemli parçası eğitimidir. Eğitimin verimli olabilmesi için, eğitimden geçmiş işgörenlerin elde ettikleri bilgileri kullanmaları gerekmektedir. Çoğu işletme

yöneticilerini ve işgörenlerini eğittikten sonra, iş yapılarını onların farklı bir şey yapabilmelerine izin verecek şekilde değiştirmeme hatasına düşer. Bu şartlar altında da eğitimin başarısız olması doğaldır(Pfeffer, 1994: s. 37).

Günümüzde eğitim işletmelerde uyum süreci ile başlar. Oryantasyon yeni işe alınan işgörenin işletmeye olan uyumunu hızlandırır, gelişim grafiğini çizer ve verimliliğini artırır. Yani işgörenin işe iyi bir başlangıç yapabilmesi için uyum eğitimi oldukça önemlidir. Eğitim yalnızca yeni işgörenler için değil deneyimli işgörenler için de uygulanır. İşgörenlerin belirli zaman aralığında yapmış oldukları iş miktarındaki artış ve niteliğinde gelişme eğitim ile sağlanabilir. Çünkü işgörenler eğitim ile işlerini daha verimli bir biçimde ifa edebilirler(Yumuşak, 2008: s. 246).

2.2.1.4. Motivasyon Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu uygulamalar işgören motivasyonunu arttırmaya yönelik insan kaynakları yönetimi faaliyetleridir. Bu uygulamalar içerisinde; performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, iş güvencesi, eşitlik ve iş rotasyonu yer almaktadır (Aybaş, 2014: s. 54).

2.2.1.4.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme işletmeler açısından yalnızca geribildirim sağlayan bir araç değildir, aynı zamanda işletmede ki işleyişe dair bir kontrol mekanizmasıdır. Doğru performans bilgisi olmadan, işletme yöneticileri çalışanların hedeflere yönelik istenilen verimlilik standartlarına göre çalışıp çalışmadığını yalnızca tahmin edebilirler. Etkin bir performans yönetimi süreci işletmelerin amaçlarına ulaşmada, motivasyon çabalarını yükseltmelerine ve birçok moral sorununu çözmelerine yardımcı olmaktadır. Etkin bir performans değerlemenin işletmeye faydaları aşağıdaki gibidir(Çetin vd., 2018: s. 154-155);

- ✓ Ücret, terfi ve örgütte tutma gibi kararlarda yöneticilere yol gösterir,
- ✓ Çalışanların eksiklerinin giderilmesi açısından plan geliştirilmesine yardımcı olur,
- ✓ Çalışanların kariyer planlarını, ortaya konan güçlü ve zayıf yönler ışığında incelemeleri için fırsat yaratması,
- ✓ Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının saptanması konusunda yararlanılması.

Performans değerlendirme düşük performansların gelişimi ve iyileştirilmesi noktasında önem arz eder. Üretim işleri için rutin gerçekleştirilen faaliyetler mevcut olduğundan değerlendirme ölçütü olarak genellikle çıktılar ele alınır. Hata bulma ve

düzeltilme esas alınır. Bilgi yoğun ve hizmet sektöründe işgörenler için gelişim odaklı performans değerlendirmenin daha uygun olduğu söylenebilir(Aybaş, 2014: s. 54-55)

‘Gelişim odaklı performans değerlendirme sürekli iyileştirme üzerine odaklanır.

Tamam denilen, bir performans seviyesi yoktur. Rutin faaliyetler yerine işgörenlerin yeni ve yaratıcı roller keşfetmesi amaçlanır. Gelişim odaklı performans değerlemede yöneticilerin feedback için zaman ayırması, problemleri masaya yatırmaları ve iyileştirme yapılacak alanları belirlemeleri gerekir. Bu tür performans değerlendirme sisteminin amacı; işgörenleri kontrol etmekten ziyade onların gelişimin sağlamaktır’ (Snell ve Dean, 1992: s. 475).

2.2.1.4.2. Ücret Yönetimi

İşletmelerin rekabette üstün olabilmeleri için sürekli öğrenme ve iyileştirmeyi, çalışanların katılımına destek verecek ücret sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Acar, 2007: s. 130). Aynı zamanda rekabet üstünlüğü için işletmelerin eşsiz, taklit edilemeyen, yüksek performansa sahip vasıflı insan kaynağına sahip olması gerekir. Nitelikli işgörenlerin işletmeye kazandırılması ve elde tutulması için yüksek ücret motive edici bir strateji haline gelmiştir (Aybaş, 2014: s. 56).

İşe alım aşamasında gerekli özenin gösterilmesi sonucu yüksek kalifiyeli ve yetenekli işgörenler işletmeye kazandırılabilir. İşletmeler yetenekli işgörenleri işe almak ve işletmede kalıcılığını sağlayabilmek adına her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmasa bile onlara yüksek ücretler ödemelidir. Ücretin yüksek olması kuruma vasıflı işgörenlerin başvuru sayısını arttırır ve işletmenin daha da seçici olmasını sağlar. Ayrıca ücretin yüksekliği işgörenin kendisini değerli hissetmesini sağlayarak motivasyonunu arttırır. İşgörenlerin daha yüksek ücretlerle başka bir işletmede çalışmasının önüne geçilerek personel devir oranı azaltılır(Akerlof, 1994: s. 80).

‘Yüksek ücret politikası izleyen şirketler, bu sıkı rekabet ortamında bu uygulamadan sağlayabilecekleri faydanın hesabını iyi yapıyorlar. Yüksek ücret ödeyerek, iyi çalışanlarını rakiplere kaptırmamayı ve eleman yetiştirme maliyetlerinden tasarruf etmeyi hedefliyorlar. McKinsey’in yetenek gurusu Ed Michael ise “En üst seviyede performans gösteren şirketler, performansı zirvede olan çalışanlarını kaybetmemek adına diğer şirketlere göre onları kaybetmemek için daha fazla ödemeye 2, hatta 4 kat daha hevesliler” değerlendirmesini yapıyor. Adecco CEO’su Pembe Candaner de uluslararası ve kurumsal altyapıya sahip şirketlerin

ücret ortalamasının yüksek olduğunu söylüyor. Yüksek ücret politikası izleyen şirketlerin amaç ve hedeflerini “Çalışan bağlılığı ile istikrarı sağlamayı ve eğitim ve know-how yatırımı yaptıkları kilit çalışanların rakip tekliflerine açık olmasını engellemeyi hedefliyorlar” diyerek açıklıyor’ (Çoban, 2006:s.1).

Ücret yönetimi noktasında işletmelerde aynı işi yapan işgörenlere verilen ücretlerin eşit ya da yakın olması oldukça önemlidir. Bu noktada ücret eşitliği benzer işi yapan işgörenler açısından esas alınmalıdır. İşlerin birbirine bağlı olduğu ve işin bitmesi için iş birliğine ihtiyaç duyulduğu durumlarda ücretlerin yaklaşması işgörenler arasındaki rekabeti azaltıp, iş birliğini geliştirerek olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Ücretler arasındaki fark, güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde dayanışma ve iş birliğini yok etmektedir(Lazear, 1999: s. 570). Ücretlerin birbirine yakın olması işgören açısından ücrete verilen önemi azaltacağından işgörenin işin tatmin edici diğer yönlerine odaklanmasını sağlayacaktır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir başka nokta; ücret yaklaşımının teşvik priminden farklı olduğudur. Çünkü teşvik primi belirli şartların sağlanması durumunda verilmekte olup, bu tutarın fazla olması ücrette büyük farklılıklara yol açabilir(Pfeffer, 1994: s. 41-42).

2.2.1.4.3. Kariyer Yönetimi

İşletmedeki mevcut işgörenler açısından işletmeiçi terfi(Internal Mobility) işgören performansını olumlu etkileyen bir unsurdur. İşletmeiçi yükselme iyi performans için bir teşviktir. Yükselme, maddi ödülleri de beraberinde getirmesine rağmen aynı zamanda statüye bağlı bir ödüldür. En önemlisi işletme adalet bilincinin oluşumunu sağlar(Halberstam, 2014: s. 12).Yeterli bilgi ve yeteneğe sahip işgörenlerin, bu bilgi ve yeteneklerini gösterebilmesi için işletmeiçi terfi imkanlarının varlığı işgörenler açısından bir motivasyon unsuru olabilir. Ne olursa olsun üst mevkilere dışardan biri alınır düşüncesi performansın ortalama düzeylerde olmasına, işgörenlerin daha iyi bir fırsat bulmaları halinde işletmeden ayrılmalarına neden olabilecektir (Aybaş, 2014: s. 56).

‘Manpower Türkiye Genel Müdürü Ebru Coş, “Kurum kültürünü anlamış ve performansı güçlü bir şirket içi çalışan, yeni bir pozisyon için eğer bir öncekinden daha verimli olacaksa ilk tercih edilen elemandır” yorumunu yapıyor. İLogos, dünya çapında büyük firmalar için insan kaynakları danışmanlığı veren bir şirket. Özellikle insan kaynakları uygulamalarının ekonomik boyutlarıyla ilgili analizleriyle tanınıyor. İLogos’un gerçekleştirdiği en son “Internal Mobility” araştırmasında, 3,5 milyon

kişinin çalıştığı, 70 büyük küresel şirket analiz edildi. iLogos Research'ün kurucusu ve başkanı Yves Lermusiaux, hazırladıkları “Internal Mobility” raporunda bu uygulamanın şirketlere sağladığı yararların net olarak ortaya çıktığını söylüyor. Bu yöntemin 6 ana yararını ise şöyle sıralıyor’ (Aktaran Tekinay, 2005: s.1);

- ✓ Çalışan memnuniyeti ve sadakati artmaktadır.
- ✓ Fırsat maliyetinde tasarruf sağlanmaktadır.
- ✓ İşgören bulma ve eğitime maliyetlerinde ciddi tasarruf sağlanmakta,
- ✓ Bilgi akışı daha etken hale gelmekte,
- ✓ İşgören devir oranında azalma yaşanıyor,
- ✓ Daha iyi verimlilik ve finansal getiri elde edilmesi sağlanıyor.

Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işe alacakları işgörenleri yükseköğrenim görse dahi, genellikle işe mağazada satıcılık yaparak başlatırlar. Yükselme mutlaka şirket içinden olur. İşletmeler yeni bir mağaza açtığında mağazanın en önemli noktasına diğer mağazalardan elemanlar getirilir. Böylece örgüt kültürü ve değerleri korunarak işler işletmenin öngördüğü normlar çerçevesinde yerine getirilir.

2.2.1.4.4. İş Güvencesi

‘Delaney ve Huselid(1996)’ e göre iş güvencesi; işgörenlerin belirsizlik ve işini kaybetme korkusu olmaksızın uzun vadeli olarak bir işletmede çalışma imkanı olarak tanımlanabilir. Özellikle değişim ve belirsizliğin yoğun olduğu işletmelerde iş güvencesi; işgörenlerin denemekten korkmamalarına, değişime direnci azaltarak, bilgi paylaşımını cesaretlendirerek değişimi daha fazla desteklemelerine neden olabilir’ (Aktaran Aybaş, 2014: s. 56-57).

İş güvencesinin işgörenlerin geleceklerinin garanti altında olması nedeniyle çok fazla çalışmalarına engel olabileceğine dair eleştiriler mevcuttur. Bu sorun yüksek performansa sahip işgörenlerin maddi teşvikler(prim vb...) ile ödüllendirilmesi yoluyla ortadan kaldırılabilir(Brown, 1992: s. 4).

2.2.1.4.5. Eşitlik

İnsan kaynakları departmanının asli görevlerinden biriside; işletmede huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Birbirinden farklı çok sayıda insanı aynı anda huzurlu bir şekilde çalıştırmak kolay bir iş değildir. Bunun için insan kaynakları departmanının işgörenler üzerinde oluşturacağı algı önemlidir. Bu öyle bir aldı olmalıdır ki, işgörenler üzerinde eşitlik hissiyatı yaratmalıdır. İşletmeiçi eşitlik,

işletmenin insan kaynakları politikalarının yazılı olmasından ziyade, bu kuralların objektif uygulanmasıdır. Yalnızca uygulanması da yetmemekte, yazılı kuralların objektif gerçekleştirildiği algısının işletme içerisine yerleştirilmesi gerekmektedir.(Bul, 2011: s. 1).

2.2.1.4.6. İş Rotasyonu

İşgörenlere iş çeşitliliği yaratmanın pek çok potansiyel avantajı bulunmaktadır. Çeşitlilik, iş görenlerin işe tepkilerini etkileyen önemli bir iş özelliğidir. İş çeşitliliği, hız değişikliğine, faaliyet değişikliğine ve kimi zaman iletişim kurulan bireylerde değişikliğe yol açarak iş hayatını daha eğlenceli hale getirebilir. İş görenlere değişik işler yaptırmak, motivasyon üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarabilmektedir(Okay, 2014: s. 1).

2.2.1.5. Fırsatları Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bu uygulamalar, motive olmuş nitelikli işgörenlerin bu niteliklerini kullanabilmeleri için güçlenmelerini sağlayacak sistemlerin tasarlanmasıdır. Çalışan katılımı, iletişim ve bilgi paylaşımı bu uygulamalar arasında sayılabilir (Aybaş, 2014: s. 57).

2.2.1.5.1. İletişim ve Bilgi Paylaşımı

Bu uygulamalar, yatay, dikey ve çapraz iletişim kanalları aracılığıyla bilgiyi elde etme ve işgörenlerin görüşlerini açıkça ifade edebilmeleridir. İş görenlerin, rekabet üstünlüğünün kaynağı olacaklarsa, başarılı olabilmek için gerekli bilgiye ulaşması gerekir. Çünkü kendini işletmeyle özleştiren iş görenler işletmedeki ürünlerin başarısı, geliştirme süreci, üretim oranları, operasyonel yönler vb. konuları hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bu bilgilere erişebilen işgörenler kendi çıkarları ile şirketin çıkarları arasında yakın bir ilişki olabileceğini anlayabilirler(Ogden, 1992: s. 237). İletişim ve bilgi paylaşımının uygulandığı insan kaynakları yönetimi sistemlerinde işgörenler işletme stratejileri, performans ve hedeflerle ilgili açık iletişim ve bilgi paylaşım imkanına sahip olurlar. Örneğin; işletmenin finansal durumu ile ilgili bilgi verilmesi işgörenlerin işletme hedeflerini ve bununla paralel olarak kendi hedeflerini belirlemesinde yardımcı olacaktır (Aybaş, 2014: s. 58).

İşgörenlerin gerekli bilgiye ulaşabilmeleri ve kararlara katılımının sağlanabilmesi açısından en kritik nokta örgüt içi etkin iletişimdir. İç iletişim aslında çalışanları bilgilendirme, eğlendirme, motive etme, ortak bilinç oluşturma, güven telkin etme, katılım oluşturma gibi amaçlara hizmet ediyor. Sağlıklı ve doğru iletişimin olmadığı şirketlerde bağlılık ve sadakatin düşük olduğu gerçeğini göz

önünde bulundurursak iç iletişimle ilgili tüm bu faaliyetlerin sponsorunun İnsan Kaynakları olması gerektiğini görmek zor değil. Tabii iç iletişim insan kaynaklarının organize ettiği piknikler anlamına gelmiyor. İç iletişim aslında şirketin işveren markasını da oluşturan değerleri ve vaatlerinin bir yansıması olarak değerlendirilmeli. Bu vaatler çerçevesinde içeride iletişim ve motivasyon uygulamaları kurgulanmalı. Yani bazı şirketler için piknik organizasyonu yerine yan arazideki boşluğa ağaç dikmek ya da bir yardım kampanyasına katılmak çok daha motive edici olabilir.’ (İK Magazin, 2018: s. 1)

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için etkin iletişimin varlığı yöneticilerin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını gündelik iletişim için harcadıkları belirlenmiştir (Yumuşak, 2008: s. 245).

2.2.1.5.2. Çalışanların Katılımı

Geçmişten günümüze yaşanan gelişim ve dönüşümlerin işletmelerin üretim ve yönetim anlayışlarında değişimlere yol açmıştır. Katı, otoriter ve yoğun iş bölümüne dayalı merkeziyetçi yönetim anlayışının yerine bilgi ve uzmanlığa dayalı, yalın anti-merkeziyetçi yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır. Değişen bu yönetim anlayışına bağlı olarak işletmelerin temel amacı; işgörenlerin değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayarak onların gelişimini sağlamaktır. İşgörenlerin yönetime katılması, işçilerin işyerinde karar verme sürecini etkilemesi anlamına gelmektedir. Yönetime katılma; işletmedeki işlerle ilgili olarak işgörenlerin etkisini kapsamaktadır. Burada işgören etkisinden kasıt; işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasıdır. Günümüzde ise yönetime katılım kavramının işgörenlerin verimliliğini, etkinliğini ve işletmeye olan bağlılığını arttırdığı ortaya konulmuştur(Seçer, 2009: s. 24-25; Kağncıoğlu, 2005: s. 272- 273).

İletişim ve bilgi paylaşımının yaygın olduğu işletmelerde görülen önemli bir özellik; karar verme noktasında işletmenin merkeziyetçi anlayıştan uzaklaşarak işgörenlerin bu sürece katılımının sağlanması ve kendi iş süreçlerini denetleyecek yetkinliğe sahip olmalarıdır. İşgörenlerin bu yetkinliğe sahip olabilmeleri için gerekli eğitimleri almaları gerekmektedir(Pfeffer, 1994: s. 34-35).

‘Seçicilik prosedürleri sonucu işe alınmış, kapsamlı eğitim programlarıyla bilgi, beceri ve yetenekleri arttırılan ve motive edilen işgörenlerin ekstra katkı sağlayan performans gösterebilmeleri için hangi işin yapılacağına ve bu işin nasıl daha iyi başarılabileceğine dair fikirlerinin alındığı, karar verme süreçlerine dahil

edildiği çalışan katılım sistemleri örgütsel performansın artırılarak işletmenin amaçlarına ulaşma noktasında önem arz eder' (Aybaş, 2014: s. 58).

Pateman (1970), işçilerin yönetime katılmasının üç derecesi olduğunu belirtmektedir. Bu dereceleri sahte katılım, kısmi katılım ve tam katılım olarak adlandırmıştır. Sahte katılım, işçiler karar verme sürecine katıldıkları halde, işyerindeki güç yapısında veya rollerinde tatmin edici değişimler olmadığını hissetmeleri durumudur. Kısmi katılım, işçilerin kararlara gerçekten katıldığı durumdur. Bununla birlikte, katılımları mevcut iş veya çalışma grubu ile ilgili önemsiz konularla sınırlıdır ve yöneticilere karşı işçilerin sorumluluk ve ödülleri eşitleyecek yapısal değişimler gerçekleşmemektedir. Tam katılım ise, işçilerin tüm kademelerde karar verme sürecinde düşüncelerinin alınması, değerlendirilmesi yapılacak yapısal değişimlerde işgören düşüncelerinin önemsenmesidir(Aktaran Seçer, 2009: s. 23).

Katılım insanca bir eylemdir. Katılıma imkân vermeyen işletmeler, ayakta kalamazlar(Keskin, 2010: s. 45).

İnsan sayesinde rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesinin en büyük dezavantajı; zamana ihtiyaç duyulmasıdır. Yeni bir ekipman çabucak kurulabilir, yeni bir ürün teknolojisi lisans anlaşmalarıyla elde edilebilir, sermaye finansal kuruluşlar aracılığıyla bulunabilir. Bilginin temel sermaye olduğu günümüzde rekabet üstünlüğünün temel anahtarı; insan kaynağı ve ona yapılan yatırımlardır. Bu durum işletmenin bakış açısının uzun vadeli olmasını gerektirir. Çünkü insan kaynağına yapılan yatırım uzun vadede başarıyı getirecektir. Kısa vadede, elemanlara iş güvencesi sağlanmak yerine onları işten çıkarmak daha karlıdır. Kısa vadeli karlılık sağlamanın en hızlı yolu eğitim harcamalarını kısaktır. İş rotasyonu uzun vadede başarı ortaya çıkarsa da işletme başlangıçta uzmanlaşmanın sağladığı avantajlardan vazgeçmiş olur. Uzun vadeli bakış açısının en büyük avantajı ise; sahip olunan insan kaynakları ile rekabette üstünlüğün sağlanmasından sonra bunun sürekli olması ve taklit edilememesidir(Pfeffer, 1994: s. 45).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaların ölçülebilir olması işletmeler açısından önemlidir. Uygulamaların ölçülebilir olması işletmeye özellikle iki noktada önemli fayda sağlar. Bunlardan birincisi; işletmenin çeşitli politikaları ne derecede gerçekleştirebileceği noktasında veri sağlar. Örneğin; yüksek ücret politikasını uygulayabilmek için, işletmenin verdiği ücretlerin sektör ortalamasına oranı hakkında verilere sahip olmak gerekir. İkinci fayda ise; ölçülen şeyin dikkate

alınmasını sağlar. Ölçümler işgören algısını da etkilemektedir. Buda davranışa yansır. Çünkü işgörenler ölçüler konusunda başarılı olmaya çalışır. Ölçülen şeyler hakkında konuşulurken, ölçülmeyenlerin ise sözü bile edilmez. Son olarak işletmelerin bütünlük felsefesini benimsemesi gerekir. Çünkü yukarıda sözü geçen uygulamaları birbiriyle bağlantılı düşünmeden nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, rekabet üstünlüğüne ulaşılması pek kolay olmayacaktır. Aynı şekilde uygulamaların kurum için neden önemli olduğu anlaşılmadan bu uygulamaların kabul edilmesi başarısız sonuçlar doğuracaktır(Pfeffer, 1994: s. 46).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İŞGÖRENLERİN BAKIŞ AÇISININ İNCELENMESİ

1970’li yıllarda uygulanan neo-liberal politikalar ışığında işletmeler değişim ve dönüşümlere ayak uydurmalıdır. Bunun temel nedeni; bu değişim ve dönüşümlere ayak uyduramayan işletmelerin küresel rekabet edemeyecek olmasıdır. İşletmeler bilginin artan önemi nedeniyle artık sermayeye değil insan kaynağına yatırım yapmaktadırlar. Çünkü işletmeler açısından insan kaynağı farklılık ve değer yaratan stratejik bir varlıktır. İşletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri işletmelere farklılık ve değer katan insan sermayesine önem vermek durumunda kalmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri işletme verimliliğini arttıracak insan kaynakları uygulamalarını en iyi şekilde araştırmalı ve geliştirmeye yönelik çalışmalarda bulunmalıdır. İşletmede uygulanan insan kaynakları uygulamaları işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirmede ve işgörenlerin motivasyonunu sağlamada etkilidir(Müfreze, 2014 : s. 68-69).

Bu bölümde uygulamanın amacı, kapsamı ve önemi, araştırma sürecindeki aşamalar, izlenecek olan yöntem ile elde edilen verilerin analiz ve değerlendirilmesi yapılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, işletmelerin uyguladıkları etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları araştırılmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda belirlenen bu uygulamaların birbirleriyle ilişkisi incelenmiş olup, uygulama yapılan işletmenin hangi düzeyde etkin insan kaynakları uygulamalarına sahip oldukları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amaçlarını;

- Araştırma kapsamındaki işgörenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesi,
- İşletmede etkin insan kaynakları uygulamalarına işgörenlerin bakış açısının ortaya konulması,
- Verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulguların ortaya konulması ve öneriler getirilmesi,

şeklinde sıralayabiliriz.

3.1.2.Araştırmanın Önemi

Günümüzde küreselleşmenin artan etkisi ile birlikte işletmeler açısından sınırlar saydamlaşarak rekabet ve rekabet üstünlüğü daha da önem kazanmıştır. Pazarın geniş olması birçok işletmeyi aynı rekabet havuzunda toplamış olup bu havuzda birbirlerine benzeyen işletme sayısında fazla olabilmektedir. Bu noktada kendi farkını ortaya koyan işletmeler bir adım öne çıkarak rekabet üstünlüğü noktasında avantajlar sağlayabilecektir. İnsanın kaynak olarak görülmesi ve insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ile işletmeler rekabet üstünlüğü noktasında insan kaynakları yönetiminin önemini anlamışlardır. Bu sebeple işletmeler rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi amacıyla insan kaynaklarının nasıl daha etkin ve verimli kullanabileceklerinin araştırmasını yapmaktadırlar. Bu noktada uygulanan insan kaynakları uygulamaları ve işletmelerin nitelikler dışında insanı farklı yorumlayışı ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları insan sermayesinin gerçekleştirilen doğru insan kaynakları uygulamaları ile verimli kullanımı rekabet üstünlüğünün dayanağı olabilmektedir. Bu noktada araştırmanın önemi; işlemede uygulanan etkin insan kaynakları uygulamalarının çalışanların algısı noktasında değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca araştırmanın oldukça dinamik olan perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılması ve bu sektörde birçok işletmenin faaliyet göstermesi, araştırma önemini arttıran nedenler arasında gösterilebilir.

3.1.3. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırma Mersin ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletme ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni; ülkemizde perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin % 99' u küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu durum perakende sektöründe faaliyet gösteren her işletmeye ulaşılması imkanını mümkün kılmamaktadır. Araştırma kapsamında birkaç işletmeyle görüşülmüş olup, olumlu dönüşler sağlanmıştır. Ancak bir süre sonra bazı işletmeler araştırmanın uygulanması noktasında karar değiştirmiştir. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurularak araştırmanın kısıtları;

- Araştırmanın tek bir işletmede yapılması,
- Verilen sözlerin tutulmamış olması,
- Katılımcıların %50' ye yakınının 1 yıldan az çalışıyor olması,

şeklinde sıralanabilir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ/METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan veri toplama ve analiz yöntemlerine dâhil bilgiler verilecektir.

3.2.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmı hazırlanırken derinlemesine geniş bir literatür taraması yapılmış olup, gerek yabancı kaynaklardan gerekse ülkemizde yayınlanan bilimsel eserlerden yararlanılmıştır. Anket formu uygulanmadan önce işletmenin genel koordinatörünün onayı alınarak yüz yüze görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Uygulama, işgörenlerle yüz yüze görüşmeler yapılmak suretiyle yaklaşık on beş dakika kadar sürmüştür.

3.2.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmamızın ana kütesini; Mersin ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları oluşturmaktadır. İşletme sektörde; 2014 yılı Ocak ayı itibari ile dokuz noktada hizmet vermektedir. Bu işletmenin ürün portföyünde; çamaşır, çorap, bijuteri, kozmetik, yün, tuhafiyeye, pijama, ayakkabı, terlik, bay-bayan-çocuk giyimi bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmanın ana kütesinin belirlenmesi amacıyla şirket genel koordinatörü ile görüşülerek anket 160 işgörenle gerçekleştirilmek istenmiş ancak, 128 işgörenle görüşülebilmektedir. Bunun nedenleri; bazı işgörenlerin çalışma saatlerinde yoğun olmaları nedeniyle vakit ayıramamaları, bazı işgörenlerin ise uygulamaya dahil olmak istememeleri, bazı işgörenlerin ise izin gününde olmaları şeklindedir.

3.2.3. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmamızda ölçüm aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan anket formunun ilk bölümü işgörenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yöneliktir. İkinci bölümde ise; işletmede etkin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin işgörenlerin bakış açısını ortaya koyabilmek adına birtakım ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadelerden 1-3. maddeler arası insan kaynakları planlamasına, 4-11. maddeler arası beceri artırıcı insan kaynakları uygulamalarına (seçici işe alma, eğitim), 12-28. maddeler arası motivasyon artırıcı insan kaynakları uygulamalarına (Performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, iş güvencesi, eşitlik, iş rotasyonu), 29-38. maddeler fırsatları artırıcı insan kaynakları uygulamalarına (katılım, iletişim ve bilgi paylaşımı) yöneliktir. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi için işletmenin bakış açısının uzun vadeli olması ve

uygulamaların ölçülebilir olması gerektiğini belirtmiştik. Ankette 39 ve 40. maddeler ise bu konuda işgören ve işverenlerin bakış açısını belirlemeye yöneliktir.

Ankette etkin insan kaynakları uygulamalarına işgören ve işverenlerin bakış açısını belirlemek amacıyla beşli Likert tipi ölçek (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Anket formu konu ile ilgili Ceylan(2016), Huselid(1995), Müfreze(2014), Pfeffer(1995), Yumuşak(2008) ve Ahmad(2003) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.3.4. Veri Analiz Yöntemi

Uygulamada ilk olarak işgörenlerin demografik özelliklerine dair veriler yer almaktadır. Demografik özellikler açıklandıktan sonra işgörenlerden elde edilen veriler frekans analizi ile değerlendirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE SONUÇLARI

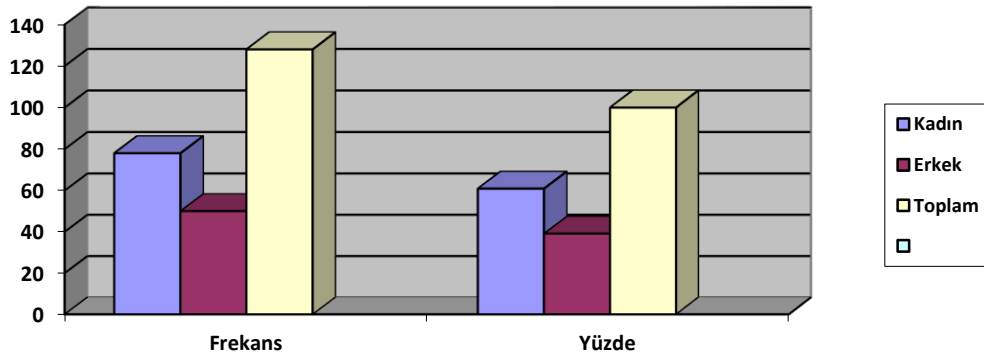
3.3.1. Araştırmaya İlişkin Demografik Bulgular

Uygulamada işgörenlerin demografik özellikleri aşağıda belirtilmiştir. (Tablo 10, Şekil 7.)

Tablo 10. Demografik Bulgular: Cinsiyet

Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti	Frekans	Yüzde
Kadın	78	60,9
Erkek	50	39,1
Toplam	128	100

Şekil 7. Demografik Bulgular Cinsiyet

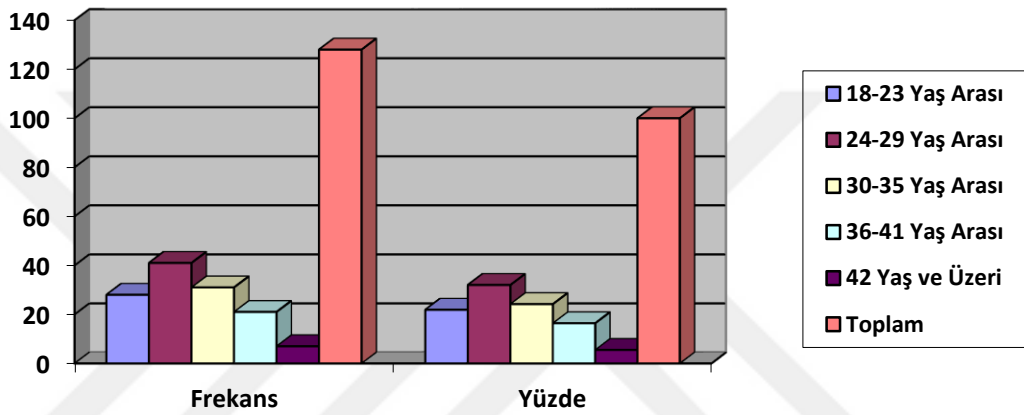


Etkin insan kaynakları uygulamalarına yönelik işgörenlerin bakış açısını belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmaya toplam 128 kişi katılmıştır. Bu katılımcıların % 60,9'unu kadınlar oluştururken, %39,1'ini erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 11. Demografik Özellikler: Yaş

Araştırmaya Katılanların Yaşı	Frekans	Yüzde
18-23 Yaş Arası	28	21,9
24-29 Yaş Arası	41	32
30-35 Yaş Arası	31	24,2
36-41 Yaş Arası	21	16,4
42 Yaş ve Üzeri	7	5,5
Toplam	128	100

Şekil 8. Demografik Bulgular Yaş

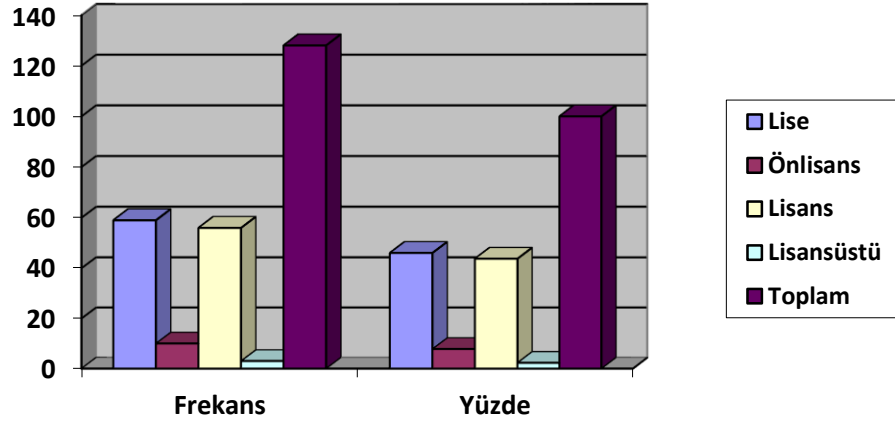


Katılımcılara ait yaş profili incelendiğinde genellikle genç ve orta yaşta katılımcıların ağırlıkta olduğu bir araştırma göze çarpmaktadır. 18-23 yaş arası %21,9, 24-29 yaş arası %32, 30-35 yaş arası %24,2, 36-41 yaş arası %16,4 ve 42 yaş ve üzeri %5,5 katılımcı araştırmaya katılmıştır.

Tablo 12. Demografik Özellikler: Eğitim

Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	59	46,1
Önlisans	10	7,8
Lisans	56	43,8
Lisansüstü	3	2,3
Toplam	128	100

Şekil 9. Demografik Özellikler Eğitim

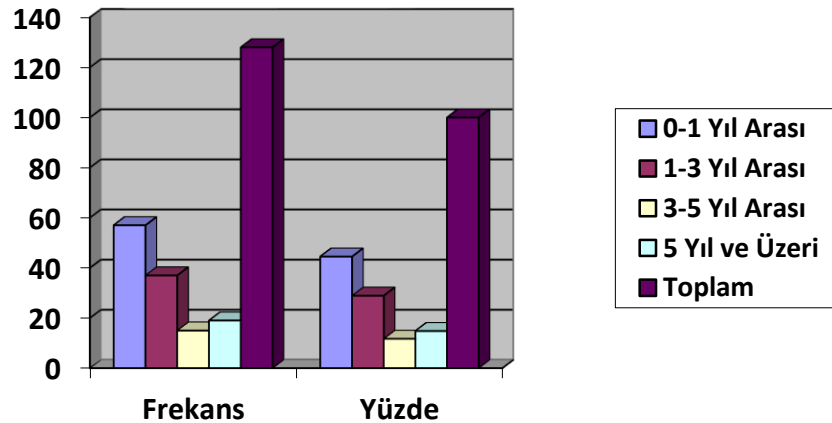


Araştırma kapsamında katılımcının eğitim seviyesine ilişkin durum lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü olarak gruplanmış ve elde edilen sonuçlara göre katılımcıların eğitim seviyelerinin büyük çoğunluğunun lise ve lisans mezunu oldukları gözlenmektedir. Araştırmaya katılan 128 katılımcıdan %46,1' i lise, %7,8'i ön lisans, %43,8'i lisans ve %2,3'ü de lisansüstü mezunlardan oluşmaktadır.

Tablo 13. Demografik Özellikler Çalışma Yılı

Araştırmaya Katılanların süreleri)	Çalışma Yılı(Kıdem)	Frekans	Yüzde
0-1 Yıl Arası(1 yıl dahil)		57	44,5
1-3 Yıl Arası(3 yıl dahil)		37	28,9
3-5 Yıl Arası(5 yıl dahil)		15	11,7
5 Yıl ve Üzeri		19	14,8
Toplam		128	100

Şekil 10. Demografik Özellikler Çalışma Yılı

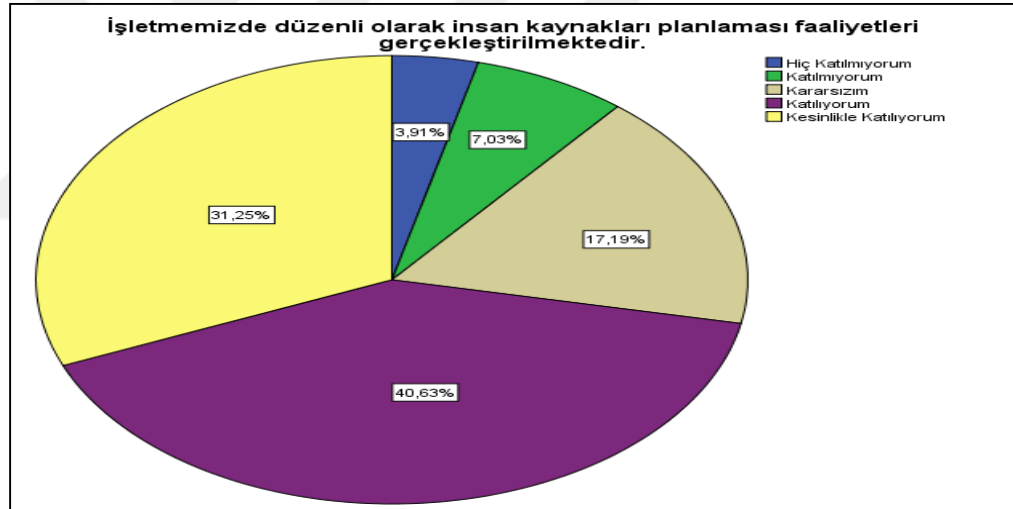


Anketin demografik bilgiler kısmında sorgulanan bir diğer bilgisi de işletmede ne kadar süre çalışıldığı yani kıdem süreleri ile ilgili olmuştur. Elde edilen sonuçlara göre katılımcılardan %44,5'i 0-1 yıl arası, %28,9'u 1-3 yıl arası, %11,7'si 3-5 yıl arası, %14,8'i da 5 yıl ve üzeri süredir işletmede çalıştığını ifade etmiştir.

3.3.2. Frekans Analizleri

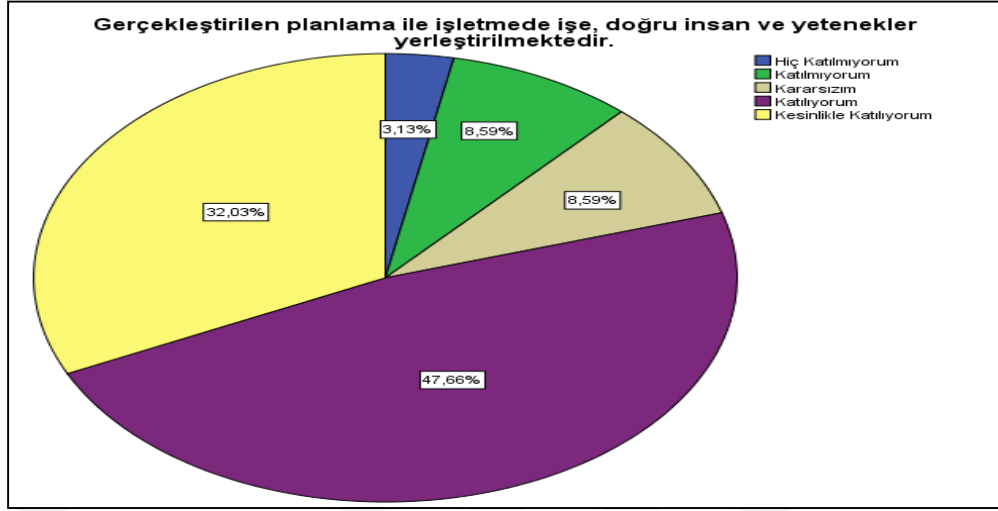
Araştırmanın bu bölümünde işgörenlerin her bir maddeye vermiş olduğu yanıtlar işletmede uygulanan insan kaynakları uygulamaları noktasında genel bir çerçeve çizmemizi sağlamıştır. Bu noktada frekans analizi yapılmasının nedeni; uygulamanın amaçlarından biri olan işletmede gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarına işgörenlerin bakış açısını ortaya koyarak, verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulguların ortaya konulması ve öneriler getirilmesidir.

Şekil 11. İşletmemizde Düzenli Olarak İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri Gerçekleştirilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



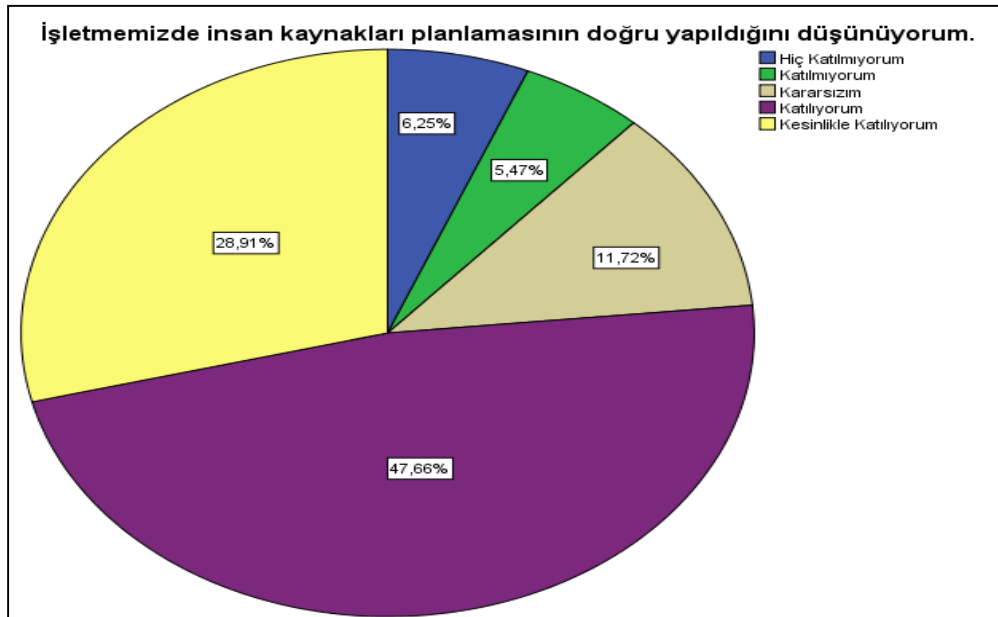
Şekil 11 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenden % 40.63' ü işletmede düzenli olarak insan kaynakları planlaması yapıldığına *katılıyorum*, % 31.25 'i ise *kesinlikle katılıyorum* cevabını vermiştir. %17.9'u *kararsızım*, %7.3'ü *katılmıyorum*, %3.91'i *hiç katılmıyorum* cevabını vermiştir. Düzenli gerçekleştirilen insan kaynakları planlaması sonucu iş gücü maliyetlerinde tasarruf sağlanacağı gibi doğru işe doğru insan ve yetenekler yerleştirilmektedir(Çetin vd., 2018: s.53).

Şekil 12. Gerçekleştirilen Planlama İle İşletmede İşe, Doğru İnsan ve Yetenekler Yerleştirilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



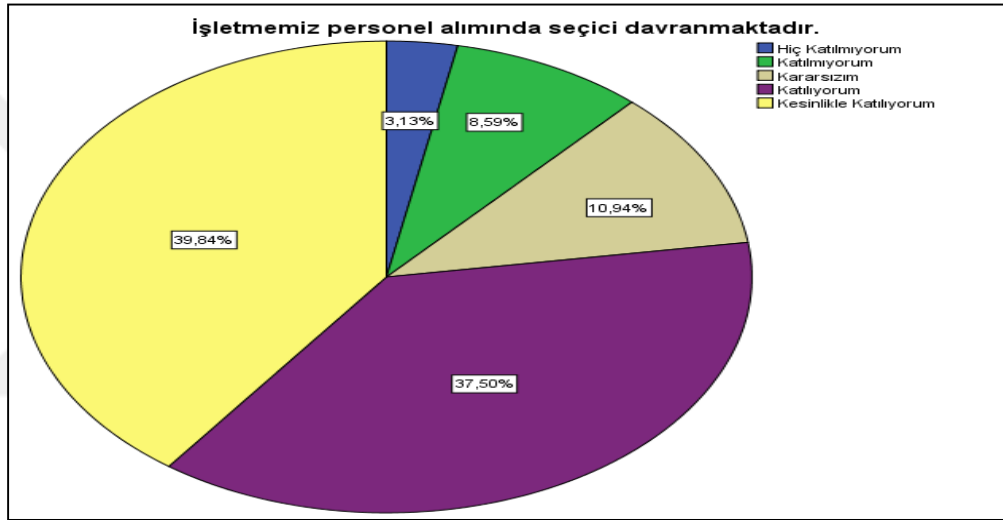
Şekil 12 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmede doğru işe doğru insan ve yeteneklerin yerleştirilmesine % 47,66'sı *katılıyorum*, %32,03 'ü *kesinlikle katılıyorum*, %8.59'u *kararsızım*, %8.59'u *katılmıyorum*, %3.13'ü *hiç katılmıyorum* cevabını vermiştir. Doğru işe doğru insan ve yeteneklerin istihdamı etkin insan kaynakları planlamasının bir sonucudur(Çetin vd., 2018: s. 53). Doğru işe doğru yeteneklerin yerleştirilmesi, işletmede gerçekleştirilen iş tanımı(işin profili) ve iş gerekleri(işgören profili) tablolarının doğru bir şekilde gerçekleştirildiği şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 13. İşletmemizde İnsan Kaynakları Planlamasının Doğru Yapıldığını Düşünüyorum İfadesine Verilen Yanıtlar



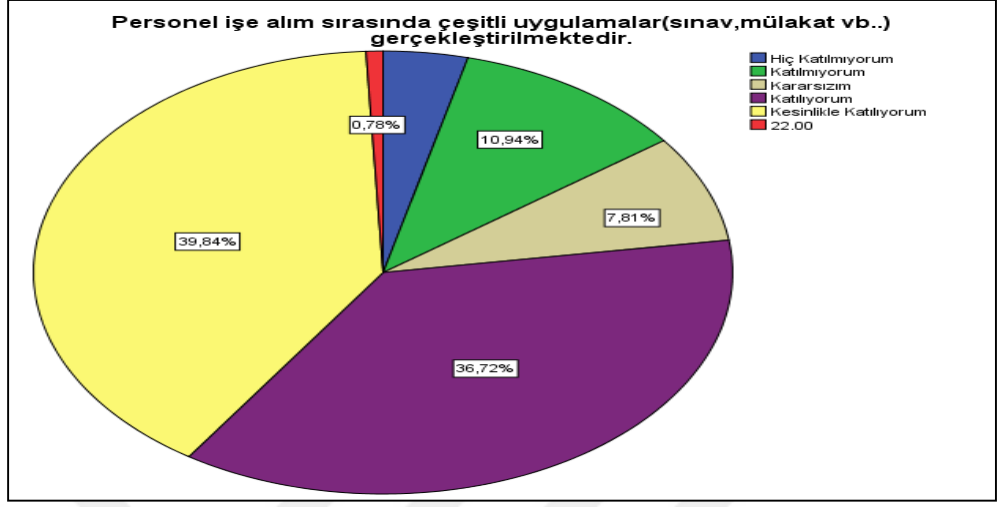
Şekil 13 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmede insan kaynakları planlamasının doğru yapıldığına katılanların oranı %47.66 iken, kesinlikle katılanların oranı, %28.91'dir. %11.72'si kararsızım, %5.47'si katılmıyorum, %6.25'i hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. İşletmede insan kaynakları planlamasının doğru yapılamaması işgören alımlarında ihtiyaca göre alım yapılmadığının göstergesi olarak yorumlanabilir. İşletmede iş verimliliğinin artması ve işlerin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için doğru iş analizleri ile görev tanımlarının belirlenmesi isabetli olacaktır(Ceylan, 2016: s. 110).

Şekil 14.İşletmemiz Personel Alımında Seçici Davranmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar



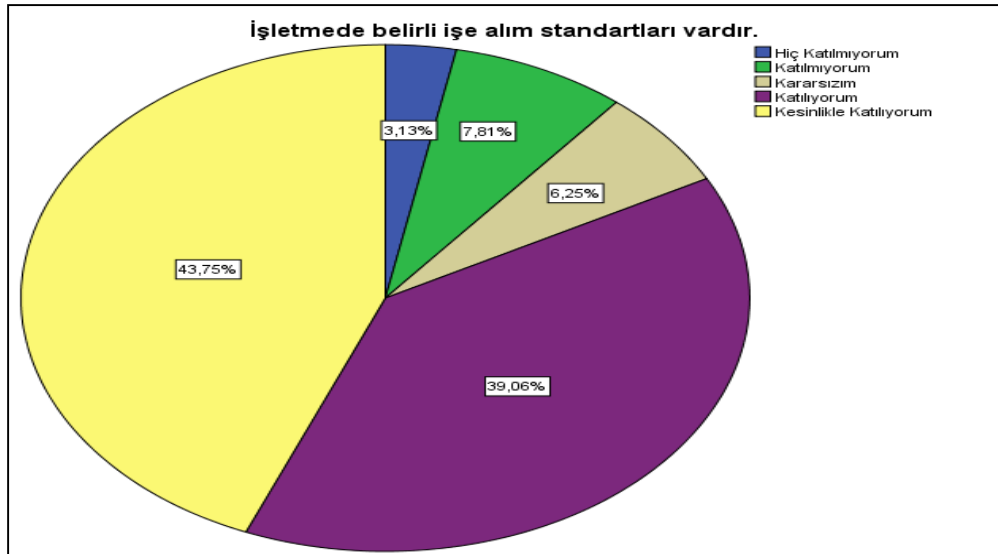
Şekil 14 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmenin personel alımında seçici davranmasına kesinlikle katılanların oranı %39,84 iken,, %37,50 'si katılıyorum, %10.94'ü kararsızım, %8,59'u katılmıyorum, %3.13'ü hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Günümüzde rekabet ortamında insan kaynaklarının rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi noktasında fark yaratan bir kaynak olarak görülmesi ve bu insan kaynağının işletmeye çekilebilmesi açısından işe alım sürecinde seçici olunması önem arz etmektedir. İşe alım noktasında seçici olunması işletmenin gelişime açık, işletme ortamına uyum sağlayarak yüksek performansa sahip nitelikli işgörenleri bulabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Şekil 15. Personel İşe Alım Sırasında Çeşitli Uygulamalar (sınav, mülakat vb.) Gerçekleştirilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



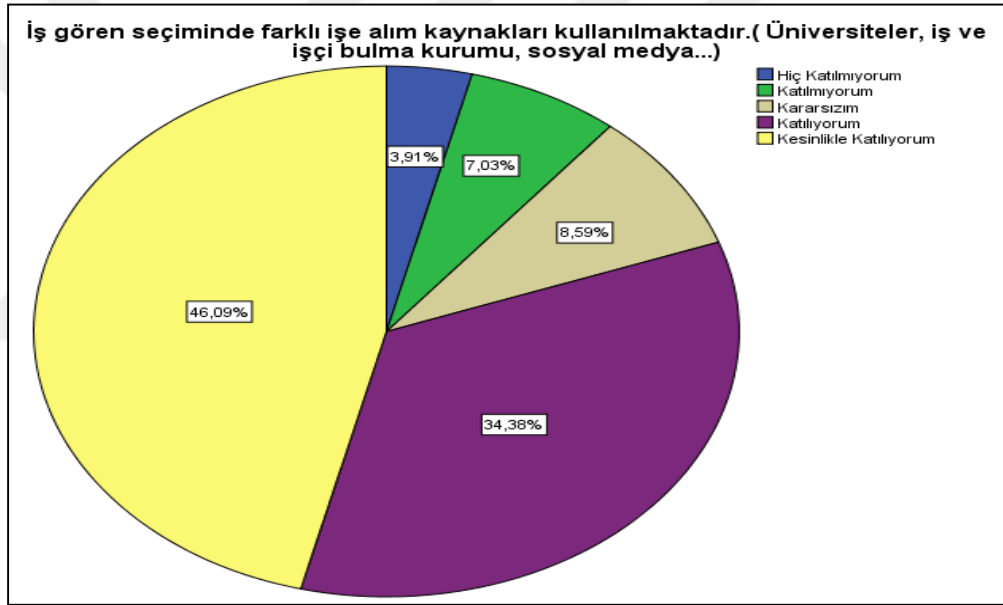
Şekil 15 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işe alım sırasında çeşitli uygulamalardan yararlandığına ilişkin %39.84 'ü kesinlikle katılıyorum, %36.72'si katılıyorum, %7.81'i kararsızım, %10.94'ü katılmıyorum, %0.78'i hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. İşletmenin işe alım aşamasında birtakım işe alım tekniklerini uygulaması (sınav, mülakat vb..) işe doğru işgörenin alınması noktasında önem arz etmektedir. Bu uygulamalar ile birlikte işgörenin sahip olduğu beceri, yetenek ve bilgiler belirlenerek en doğru aday işletmeye kazandırılabilir.

Şekil 16. İşletmede Belirli İşe Alım Standartları Vardır İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 16 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin, işletmenin işe alım standartları sahip olduğuna ilişkin %43.75'i kesinlikle katılıyorum, %39,06'sı katılıyorum, %6.25'i kararsızım, %7.81'i katılmıyorum, %3.13'ü hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. O halde işletme işe alım yaparken belirli standartları göz önünde bulundurmaktadır. Örneğin; perakende sektöründe tempolu ve bazı durumlarda stresli bir iş ortamı vardır. İşletme satış elemanları işe alırken genç, yüksek öğrenimli ve bu alanda kariyer yapmak isteyen iş görenler arasından seçim yapabilir. İşletme bu seçimi yaparken bir takım işe alım kaynaklarından yararlanabilir.

Şekil 17.İşgören Seçiminde Farklı İşe Alım Kaynakları Kullanılmaktadır(Üniversiteler, İş ve İşçi Bulma Kurumu, Sosyal Medya..) İfadesine Verilen Yanıtlar



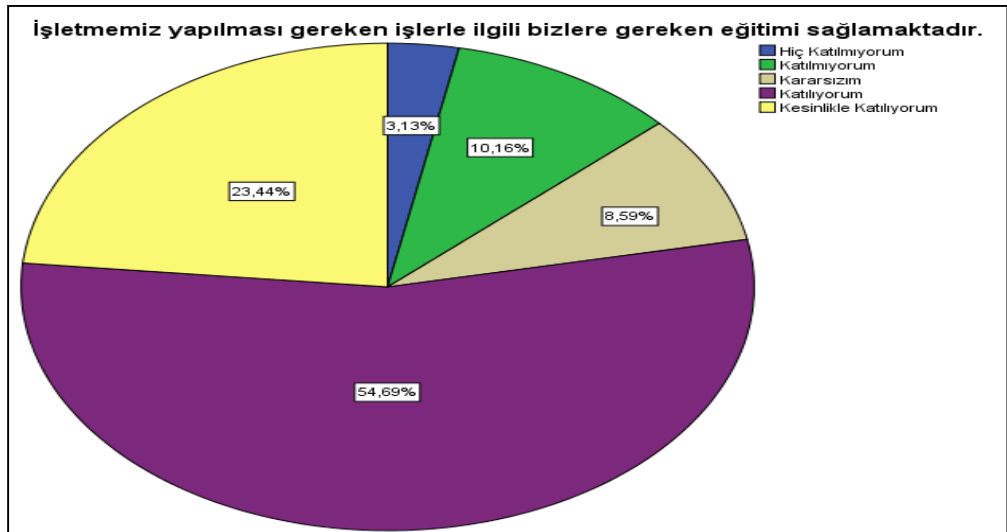
Şekil 17 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmenin işe alım esnasında farklı işe alım kaynaklarından yararlandığına ilişkin %46,09'u kesinlikle katılıyorum, %34.38'i katılıyorum, cevabını vermiştir. İşletmenin farklı işe alım kaynaklarından yararlanması işletmenin potansiyel daha fazla adaya ulaşabileceği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Şekil 18. İşletmemizde Düzenli Olarak Eğitim İhtiyacı Belirlenir ve Uygulanır(Yılda En Az Bir Kez) İfadesine Verilen Yanıtlar



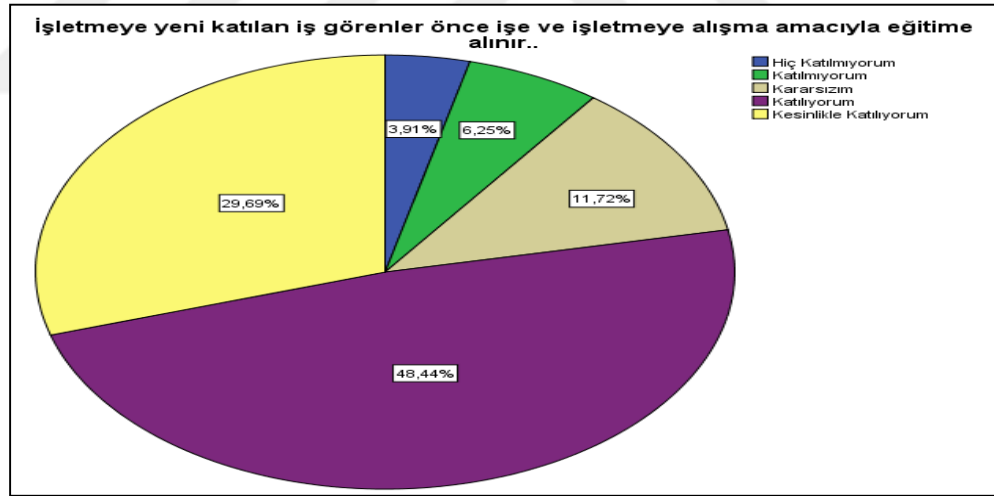
Şekil 18 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmedeki eğitim ihtiyacının belirlenmesine ve uygulanmasına yönelik %22,66'sı kesinlikle katılıyorum, %39,06'sı katılıyorum, %23,44'ü kararsızım, %%8.59'u katılmıyorum, %6.25'i hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. İşletmelerin yaşanan gelişim ve dönüşümler sonucunda dinamik bir yapıda olması beraberinde ürün ve iş süreçlerinde gelişim meydana getirebilir. Ürün ve iş süreçlerinde yaşanan bu gelişimler sonucunda işgörenlerde meydana gelen bilgi eksikliğinin giderilebilmesi için eğitim ihtiyacının belirlenmesi oldukça önem arz eder(Pfeffer, 1995: s.37).

Şekil 19. İşletmemiz Yapılması Gereken İşlerle İlgili Bizlere Gereken Eğitimi Sağlamaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar



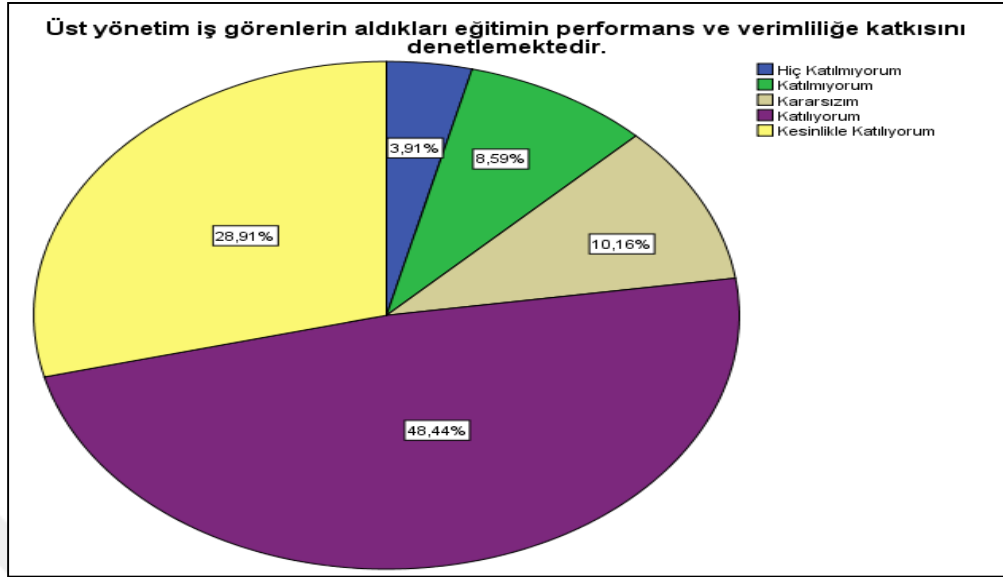
Şekil 19 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenden elde edilen verilere göre işletmenin yapılması gereken işlerle ilgili gereken eğitimi verdiğine ilişkin işgörenlerin %54,69'u katılıyorum, %23,44'ü kesinlikle katılıyorum, %8.59'u kararsızım, %10.16'sı katılmıyorum, %3.13'ü hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. İşgörenlerin yarısından fazlası yapılan işlerle ilgili gerekli eğitimlerin sağlandığı kanısındadır. Eğitimlerin personele tam olarak verilmemesi eğitim ihtiyaç analizlerinin tam olarak yapılmadığını ortaya koyabilir. Personelin sadece yarısının ihtiyaç duyduğu eğitimleri alması ve önemli bir kısmının ihtiyaç duyduğu eğitimlerin bir kısmını alabilmesi kuruluşun güncel bilgi ve uygulamalara ilerleyen zamanlarda yabancılaşmasına ve güncel ayak uyduramamasına yol açabilir. Böylece personel yapısı gün geçtikçe niteliksiz bir yapıya bürünür(Ceylan, 2016: s. 102).

Şekil 20.İşletmeye Yeni Katılan İş Görenler Önce İşe ve İşletmeye Alışma Amacıyla Eğitime Alınır İfadesine Verilen Yanıtlar



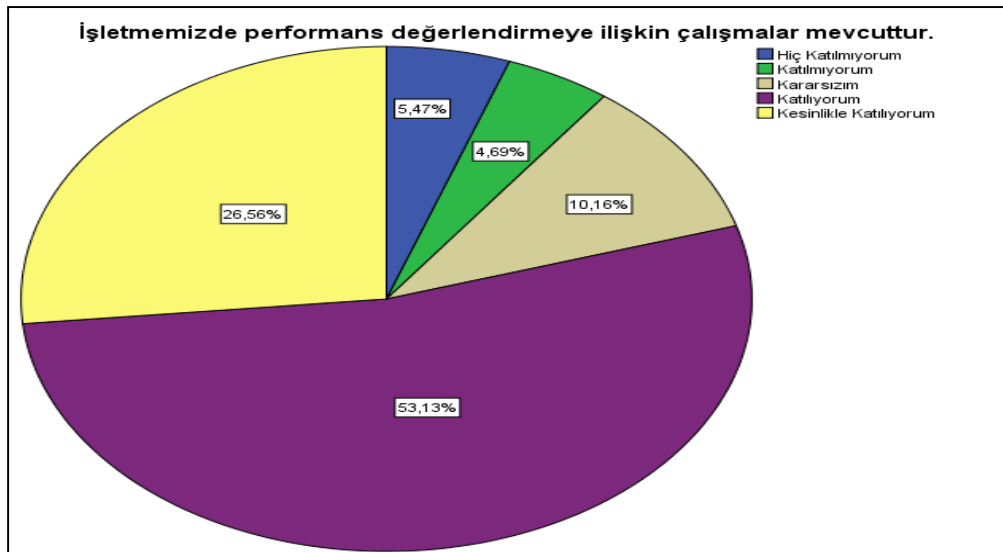
“İşletmeye yeni katılan iş görenler önce işe ve işletmeye alışma amacıyla eğitime alınır” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin %48,44'ü katılıyorum, %29,69'u kesinlikle katılıyorum, %11.72'si kararsızım, %6.25'i katılmıyorum, %3.91'i hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Oryantasyon eğitimi iş görenlerin işletmeye uyumunu sağlayarak işgörenlerin işle ilgili iyi bir başlangıç yapmasını sağlar. Uyum eğitimi yalnızca işe yeni başlayan işgörenler için verilmez. Deneyimli işgörenlerin iş yapısındaki değişimlere uyumu noktasında da oryantasyon eğitimi verilir (Çetin vd., 2018: s. 94).

Şekil 21.Üst Yönetim İş Görenlerin Aldıkları Eğitimin Performans ve Verimliliğe Katkısını Denetlemektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



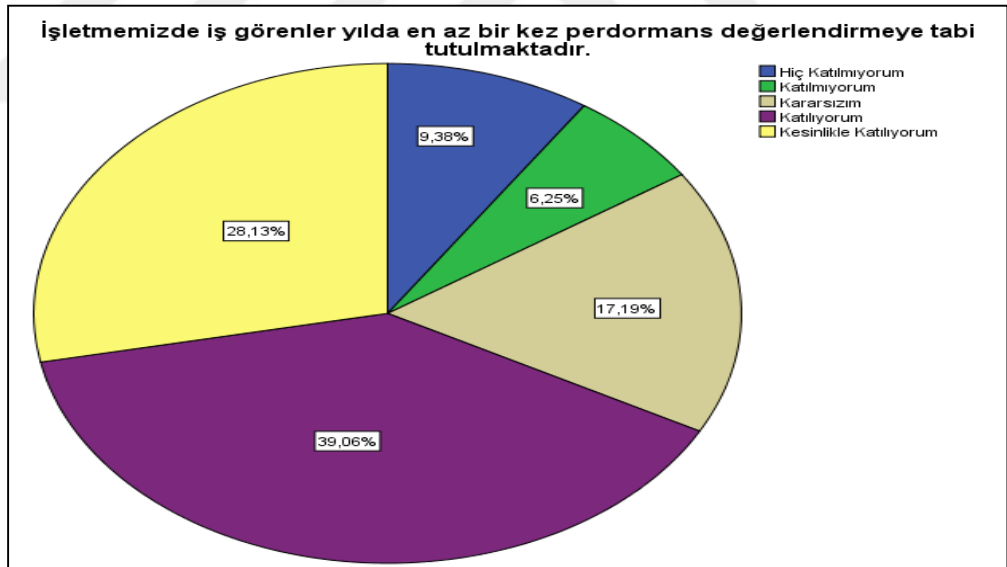
Bu ifadeye araştırmaya katılan 128 işgörenin %48,44'u katılıyorum, %28,91'i kesinlikle katılıyorum, %10,16'sı kararsızım, %8,59'u katılmıyorum, %3,91'i hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. İşletmelerin eğitime önem vermesinin sebebi; işgörelere yapacakları iş hakkında bilgi verilmesi ve bu noktada işgörelenin bu bilgileri kullanarak sorunları belirlemeleri, çözümler getirmeleri noktalarında niteliklerinin artırılması sonucunda yüksek performansa ve verimliliğe ulaşabilme isteğidir. (Pfeffer, 1995: s.37)

Şekil 22.İşletmemizde Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışmalar Mevcuttur İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 22 incelendiğinde işletmede performans değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapıldığına ilişkin araştırmaya katılan 128 işgörenin %53,13'ü *katılıyorum*, %26,56'sı *kesinlikle katılıyorum*, %10,16'sı *kararsızım*, %4,69'u *katılmıyorum*, %5,47'si *hiç katılmıyorum* şeklinde cevap vermiştir. Performans değerlendirme sonucunda işgörenler üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenebilirler. Performans değerlendirme işgörenler açısından kontrol mekanizmasıdır. Performans değerlendirme ile işgörenler işletme amaçlarını gerçekleştirmede nerede olduklarını görebileceklerdir. Buradan hareketle kendi kariyer planlarını gözden geçirebilecek, güçlü ve geliştirilmesi gereken yön/özelliklerini tanıyabileceklerdir. İşgörenlerin performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri-besleme ile iş tatmini ve kendine güven duyguları geliştirilebilir (Özçelik vd., 2018: s. 226).

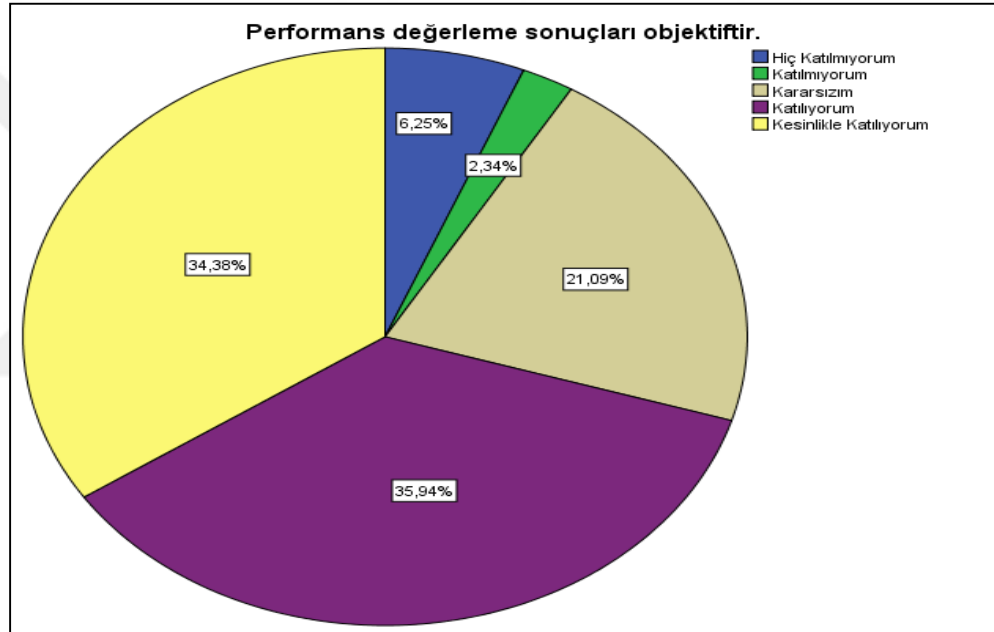
Şekil 23. İşletmemizde İşgörenler Yılda En Az Bir Kez Performans Değerlendirmeye Tabi Tutulmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 23 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmede yılda en az bir kez performans değerlendirme yapıldığında katılanların oranı %39,06 iken, %28,13'ü *kesinlikle katılıyorum*, %17,19'u *kararsızım*, %6,25'i *katılmıyorum*, %9,38'i *hiç katılmıyorum* cevabını vermiştir. 'Birçok işletme, yöneticilerinden yılda bir ya da iki kez performans değerlendirme yapmasını istemektedir. İşgörenler genellikle işe alındıktan 60-90 gün sonra bir değerlendirmeye tabi tutulmakta,

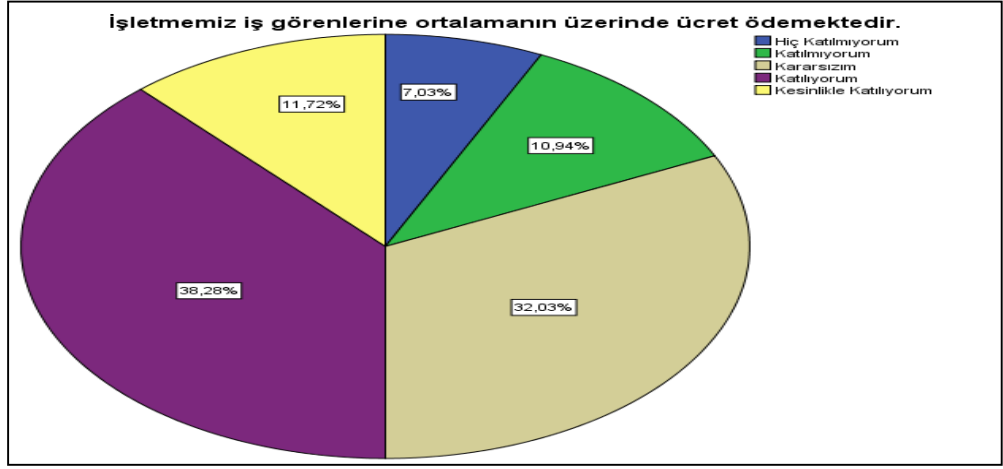
sonrasında ise 6 ay geçince bir kez daha değerlendirilmekte ve daha sonra yılda bir kez değerlendirilmektedir. İdeal olanı performans değerlendirmenin hem resmi hem de gayri resmi yapılmasıdır. Resmi performans incelemeleri yılda en az bir kez yapılmalıdır ancak olanaklıysa yılda iki kez yapmak daha yararlı olmaktadır. Gayri resmi performans değerlendirmeleri ve geribildirimler resmi değerlendirme sistemini tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Burada asıl amaç; performansını yılda bir kez değerlendirmek değil, performansın genel olarak izlendiği ve yönetildiği etkili bir performans yönetimi sistemi kurmaktır' (Çetin vd., 2018: s. 158-159).

Şekil 24. Performans Değerleme Sonuçları Objektiftir İfadesine Verilen Yanıtlar



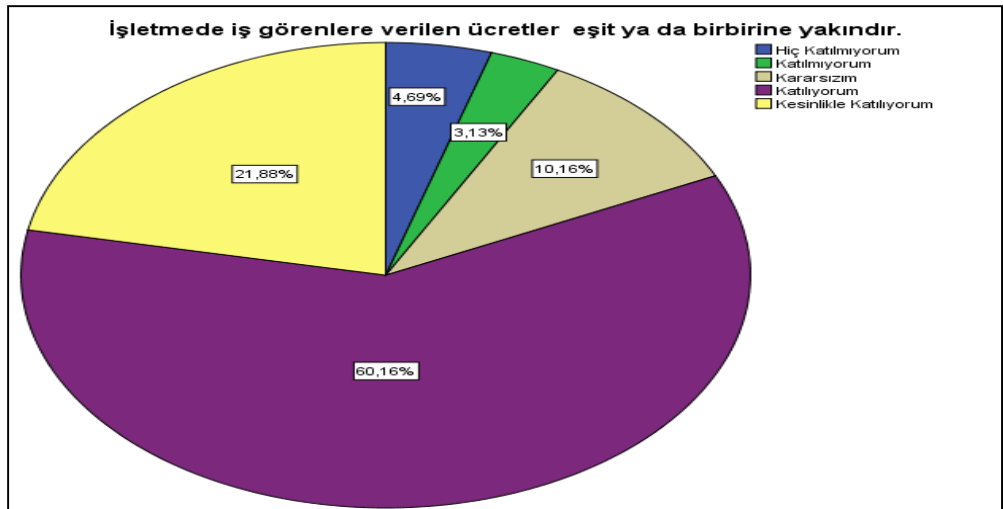
“Performans değerlendirme sonuçları objektiftir” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin %35,94’ü *katılıyorum*, %34,38’i *kesinlikle katılıyorum* cevabını vermiştir. Performans değerlendirme sonuçlarının objektif olması işletmenin ücret ve terfi gibi konularda objektif olduğunun bir göstergesidir. İşgörenlerin %21,09’u kararsız kalmıştır. Performans değerlendirmenin objektif olmaması durumunda işgörenler performans değerlendirme sonuçlarının kabul edilebilir olduğunu düşünmeyecekleri gibi yaptıkları işlerin takdir edilmediğini hissedebilmekte ve çabalamayı bırakabilmektedir.

Şekil 25. İşletmemiz İşgörenlerine Ortalamanın Üzerinde Ücret Ödemektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



Bu ifadeye işgörenlerin %11.72'si kesinlikle katılıyorum, %38.28'si katılıyorum, %32.03'ü kararsızım, %10.94'ü katılmıyorum, %7.03'ü hiç katılmıyorum yanıtını vermiştir. Bu noktada oranların birbirine yakın olması işgörenlerin alınan ücret noktasında farklı görüşlere sahip olduğu sonucunu ortaya koyabilmektedir. İşe alım noktasında işletmenin yeterli özeni göstererek seçici olması nedeniyle yüksek nitelikteki işgörenler işletmeye kazandırılır. 'Nitelikli işgörenleri işe almak ve işletmede kalıcı olmalarını sağlayabilmek adına onlara yüksek ücret ödenmesi yararlı olabilir. Ücretlerin yüksekliği başvuru sayısını artırır ve işletmenin işgören alımında daha da seçici olmasını sağlar. Ücretlerin yüksekliği işletmenin işgörenlerine değer verdiğinin bir göstergesidir. Ücretler piyasa ortalamasının üzerindeyse işgörenler bunu bir hediye olarak algılar ve sonuç olarak daha çok çalışırlar' (Pfeffer, 1995: s. 28).

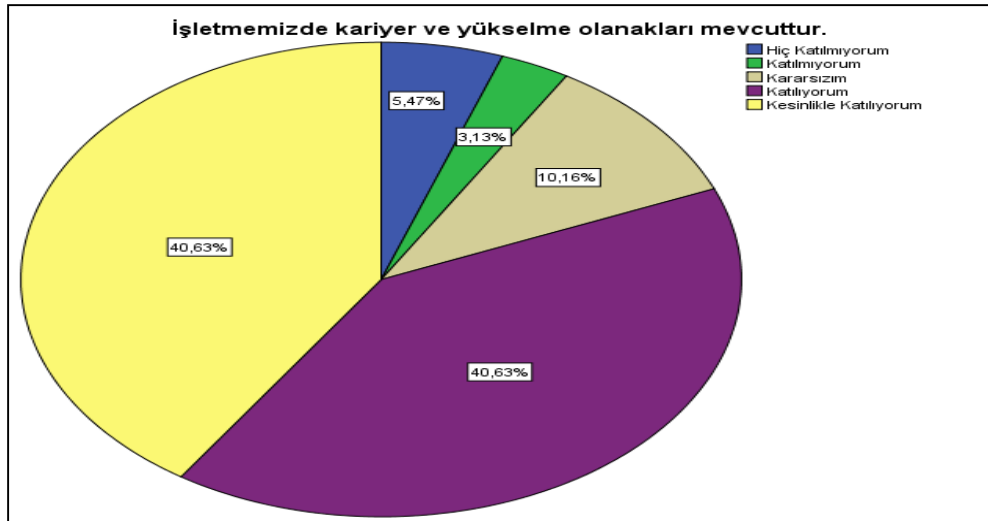
Şekil 26. İşletmede İşgörelere Verilen Ücretler Eşit ya da Birbirine Yakındır İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 26 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmede ücretlerin eşit yada birbirine yakın olmasına ilişkin %60,16'sı *katılıyorum*, %21,88'i *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap vermiştir. İşletmede işgörenlerin yarısından fazlası benzer işi yapan işgörelere verilen ücret noktasında adil bir ortamın sağlandığını düşünmektedir.

İşlerin birbirleriyle bağlantılı olduğu işletmelerde iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. İş birliğine ihtiyaç duyulan işletmelerde benzer işi yapan işgörelere arasında ücretlerin eşit ya da birbirine yakın olması işgörelere arası rekabeti azaltıp iş birliğini geliştirerek olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Ekip çalışması ortak kader sayesinde gelişir. Ortak kaderde işletmedeki işgörelere verilen ücretlerin eşit olması etkiler. Ücretlerin yakınlaştırılması örgüt kültüründe ücretin önemini azaltabilir. Bunun bir takım ekonomik yararları vardır. İşgörelere aldıkları ücreti sorgulamaktan ziyade kurum üyesi olma, iyi çalışma arkadaşı olma gibi avantajlar üzerine yoğunlaşır. Ücretlerin yakın ya da eşit olması kurumun etkinliğinin gelişmesine olumlu katkıda bulunur(Pfeffer, 1995:s.41-42).

Şekil 27.İşletmemizde Kariyer ve Yükselme Olanakları Mevcuttur İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 27 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmedeki kariyer ve yükselme olanaklarının mevcudiyetine ilişkin %40,63'ü *kesinlikle katılıyorum*, %40,63'ü *katılıyorum*, şeklinde cevaplandırmıştır. İşletmede işgörelere yönelik eşitlik ilkesinin uygulandığını gösterebilmektedir. Bu durum işgörenin yükselmesinde liyakatin esas alınması olarak yorumlanabilir. Eşitlik ilkesinin tüm

işgörenlere yönelik olması işgörenlerin aidiyet duygusuna, motivasyonuna ve kurumuna olan güveni arttırabilir.. Ayrıca kariyer ve yükselme olanaklarının sağlanmasına verilen cevapların genelinin pozitif olması işgörenin kendini iş kapsamında güvende hissetmesine yol açabilir(Ceylan, 2016: s. 103).

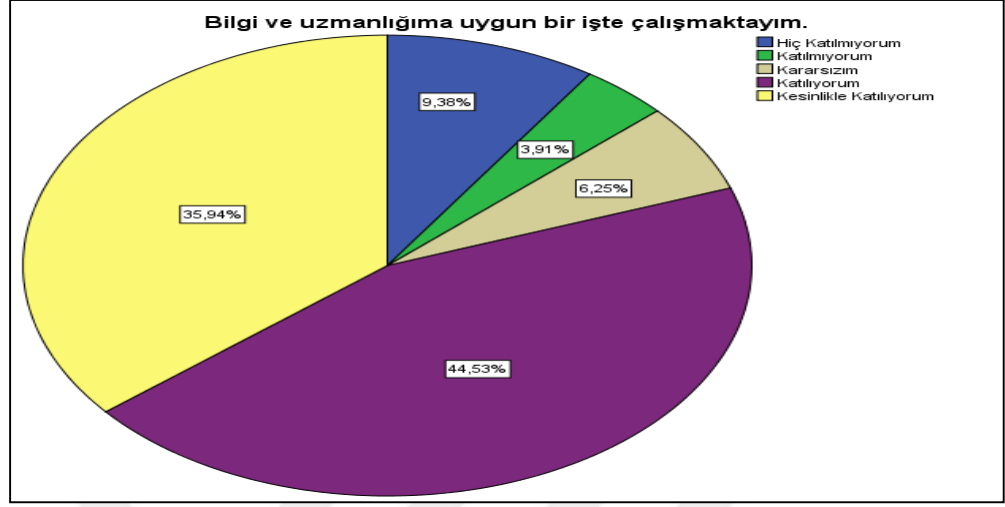
Şekil 28.İşletmemizde Boş Bir Kadro Oluştığında Bu Kadroya Genellikle İşletme İçinden Atama Yapılır İfadesine Verilen Yanıtlar



“İşletmemizde boş bir kadro oluştuğunda bu kadroya genellikle işletme içinden atama yapılır” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin %42,97’si *katılıyorum*, %23,44’ü *kesinlikle katılıyorum*, %21,86’sı *kararsızım*, %4,69’u *katılmıyorum*, %7,03’ü *hiç katılmıyorum* cevabını vermiştir.

İşletme içi terfi işletmelerde işgören eğitimini ve iyi performansı teşvik eder. Yükselme maddi imkânları ve statüye bağlı ödüllendirmeyi de beraberinde getirir. İşletme içi terfiinin en önemli avantajı işletmede adalet bilincini oluşturmasıdır. İşletme içi terfiinin bir başka avantajı ise; işletme yöneticilerinin yönettikleri iş ve operasyonlar hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Temel operasyonlar noktasında az bilgiye sahip insanlar tarafından yönetilip başarısız olan birçok işletme vardır. İşletme içi terfi sayesinde işletmeler çalışan memnuniyet ve sadakatini sağlamakta, elaman bulma ve eğitime maliyetlerinde tasarruf sağlamakta, personel devir oranında azalma sağlamakta ve daha iyi verimlilik düzeyine sahip olmaktadır (Pfeffer, 1995, s. 43-44).

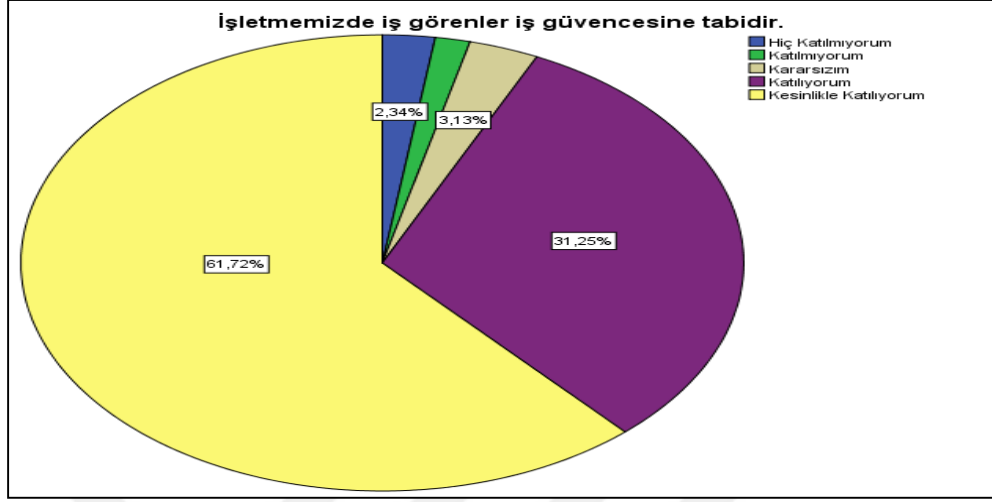
Şekil 29. Bilgi ve Uzmanlığıma Dayalı Bir İşte Çalışmaktayım İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 29 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin “Bilgi ve uzmanlığıma dayalı bir işte çalışmaktayım” ifadesine %44,53’ü *katılıyorum*, %35,94’ü *kesinlikle katılıyorum*, %6,25’i *kararsızım*, %3,91’i *katılmıyorum*, %9,38’i *hiç katılmıyorum* şeklinde cevaplandırmıştır.

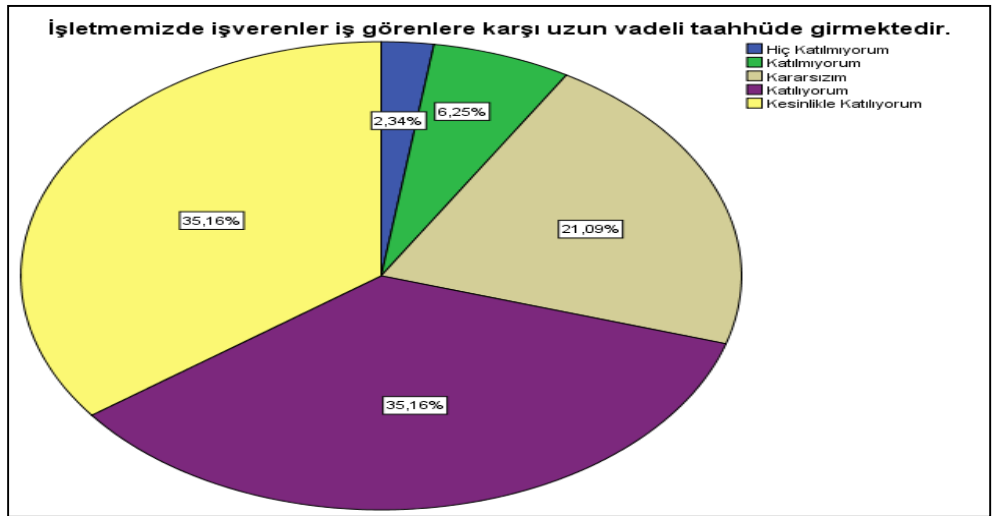
‘Verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda şirket çalışanlarının büyük bir kısmında bilgi ve uzmanlığa uygun bir birimde çalıştıkları kanısı hâkimdir. Çalışanların bilgi ve uzmanlığına uygun bir birimde çalışmaları kurumun işe göre personel aldığıın göstergesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca personelin kendi uzmanı olduğu işi yapması onun verimliliğini ve motivasyonunu arttıran en önemli husustur. Bilgi ve uzmanlağı dışında çalışan personelin de verimlilik ve motivasyonunun artırılması ve kurum kaynaklarının daha verimli kullanılabilmesi açısından uzman olduğu alanda çalıştırılması daha faydalı olacaktır. Bu durumun sağlanabilmesi için kurumda iş analizlerinin yapılarak görev tanımlarının hazırlanması ve personelin uzmanlık alanlarına yönlendirilmesi gerekmektedir’ (Ceylan, 2016: s. 104) .

Şekil 30.İşletmemizde İşgörenler İş Güvencesine Tabidir İfadesine Verilen Yanıtlar



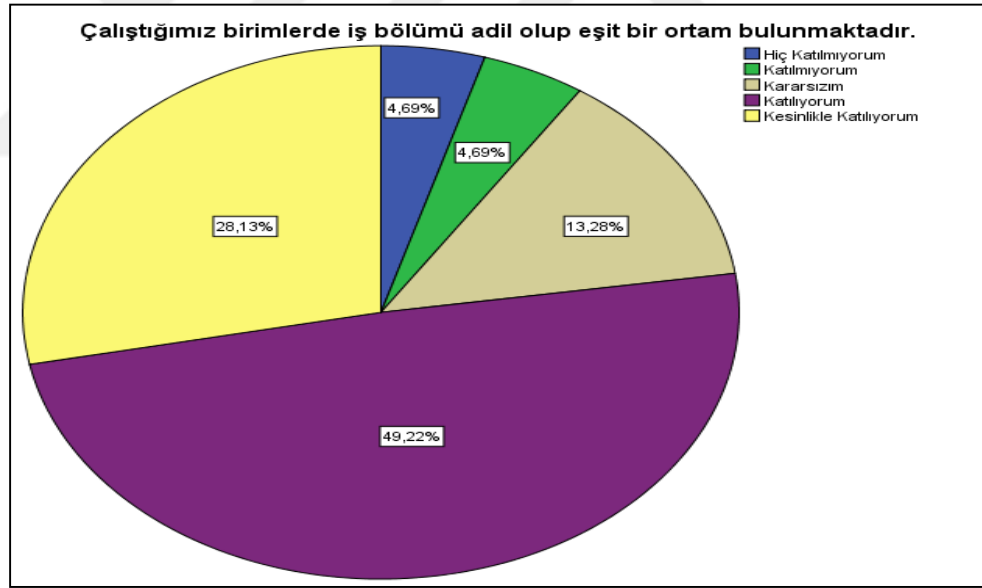
“İşletmemizde iş görenler iş güvencesine tabidir” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin %61,72’ si kesinlikle katılıyorum, %31,25’i katılıyorum, cevabını vermiştir. Buradan hareketle işletmede işgörenlerin genelinde iş güvencesinin sağlandığı görüşü hakimdir. İş güvencesinin sağlanması ile birlikte; iş görenlerin işe katılımı sağlanmaktadır. Böylelikle işgörenlerin iş süreçlerinde daha etkin roller üstlenmektedir. İşgörenler sadakat ve bağlılık içerisinde işletmenin başarısı için çabalar göstermektedir(Pfeffer, 1995:s.25-27).

Şekil 31.İşletmemizde İşverenler İşgörelere Karşı Uzun Vadeli Taahhüde Girmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



“İşletmemizde işverenler iş görenlere karşı uzun vadeli taahhüde girmektedir” ifadesi iş güvencesinin sağlanması şeklinde bir ifadedir. Çünkü; iş güvencesi işletmenin iş görenlere karşı uzun vadeli taahhüde girmesidir. Araştırmaya katılan 128 işgörenlerin bu ifadeye %35,16’sı kesinlikle katılıyorum,%35,16’sı katılıyorum, %21.09’u kararsızım, %6.25’i katılmıyorum, %2.34’ü hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Görüldüğü üzere bir önceki ifade ile bu ifade arasında verilen cevaplar noktasında tutarsızlıklar bulunmaktadır. İşgörenlerin yarısından fazlasının işletmede iş güvencesinin mevcut olduğu görüşünün hakim olduğunu belirtmiştik. Buradan hareketle işletmenin birtakım basit gerekçelere dayanarak işgörenleri işten çıkartmadığı işgörenlerin kendi istekleri doğrultusunda işletmede uzun vadeli çalışmadığı şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan 128 işgörenin 57’sinin 0-1 yıl arası çalışan olması bu yorumu destekler niteliktedir.

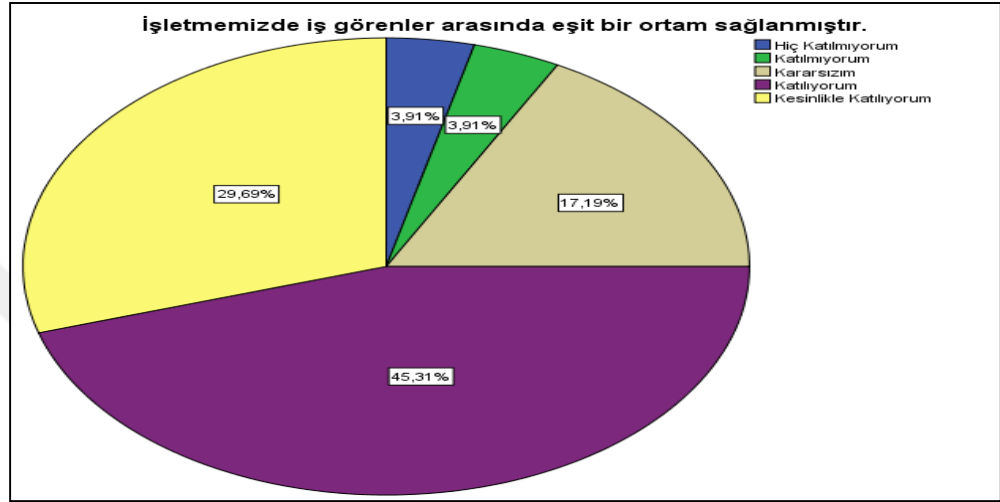
Şekil 32.Çalıştığımız Birimlerde İş Bölümü Adil Olup Eşit Bir Ortam Bulunmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 32 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin çalıştığı birimde iş bölümünün adil olduğuna katılanların oranı %49,22 iken, %28,13’ü kesinlikle katılıyorum, %13,28’i kararsızım, %4,69’u katılmıyorum, %4,69’u hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmaya atılan işgörenlerin neredeyse yarısı iş bölümünün adil olduğu kanısındadır. ‘ İşgörenlerin yarısının iş bölümünün adil olduğunu düşünmesi yöneticilerin iş dağılımında eşitlik ilkesine riayet etmediğinin bir göstergesi olabilir. Ayrıca bu durum iş yükü aynı işgören tarafından yerine getiriliyor şeklinde de yorumlanabilir. İş yükünün önemli bir kısmını yüklenen

işgören diğer işgörenlere göre tatmin edilmezse bu durum farklı memnuniyetsizliklere de yol açabilir.. Bir işgören iş dağılımının kimi zaman adil kimi zaman adaletsiz olduğunu düşünüyorsa o iş yerinde personelin ne iş yaptığının belirsiz olduğu, iş analizlerinin yapılmadığı ve kimin hangi işi yapacağı gibi durumların belirlenmediği şeklinde bir sonuç ortaya çıkar' (Ceylan, 2016: s. 106).

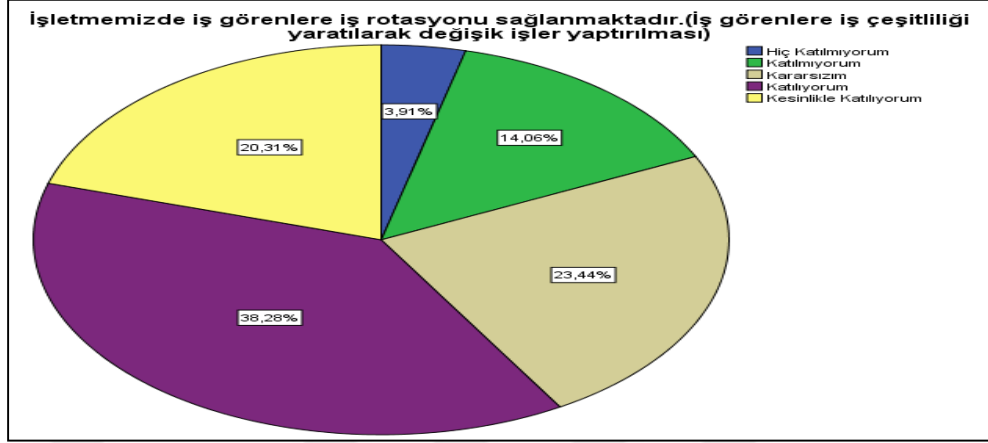
Şekil 33.İşletmemizde İşgörenler Arasında Eşit Bir Ortam Sağlanmıştır İfadesine Verilen Yanıtlar



“İşletmemizde işgörenler arasında eşit bir ortam sağlanmıştır” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin % 45,31’i *katılıyorum*, %29,69’u *kesinlikle katılıyorum*, %17,19’u *kararsızım*, %3,91’i *katılmıyorum*, %3,91’i *hiç katılmıyorum* şeklinde cevap vermiştir.

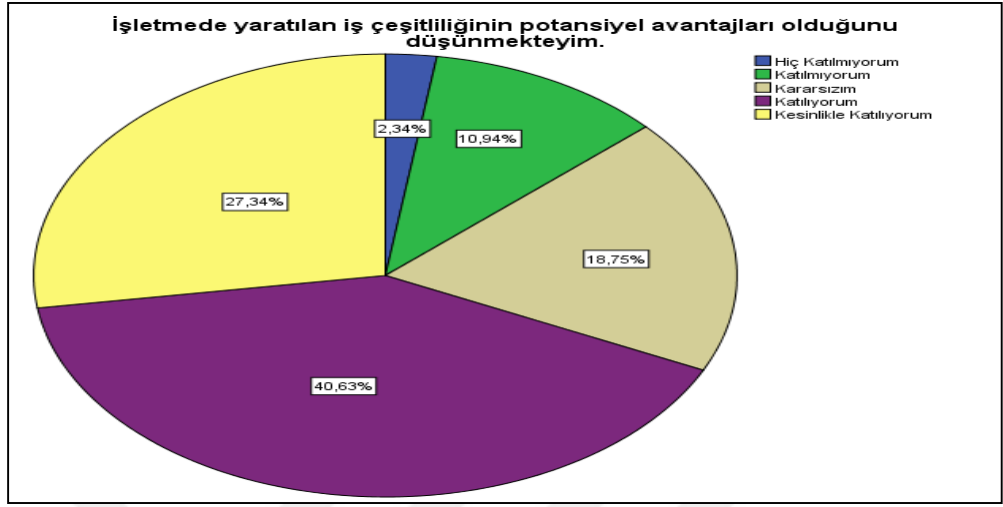
Genel olarak araştırmaya katılan işgörenlerde işletmede eşit bir ortamın sağlandığı kanısı hakimdir. Bu durum işletmenin huzurlu bir çalışma ortamına sahip olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Günümüzde bir işletmenin en önemli değeri ve ona rekabet avantajı sağlayan insandır. Yöneticiler işgörenler arası eşit bir ortam geliştire onların huzurlu bir şekilde çalışmasını ve motivasyonunu sağlayan bir kültür yaratmalıdır(Barutçugil, 2004: s. 467).

Şekil 34.İşletmemizde İşgörenlere İş Rotasyonu Sağlanmaktadır (İşgörenlere İş Çeşitliliği Yaratılarak Değişik İşler Yaptırılması) İfadesine Verilen Yanıtlar



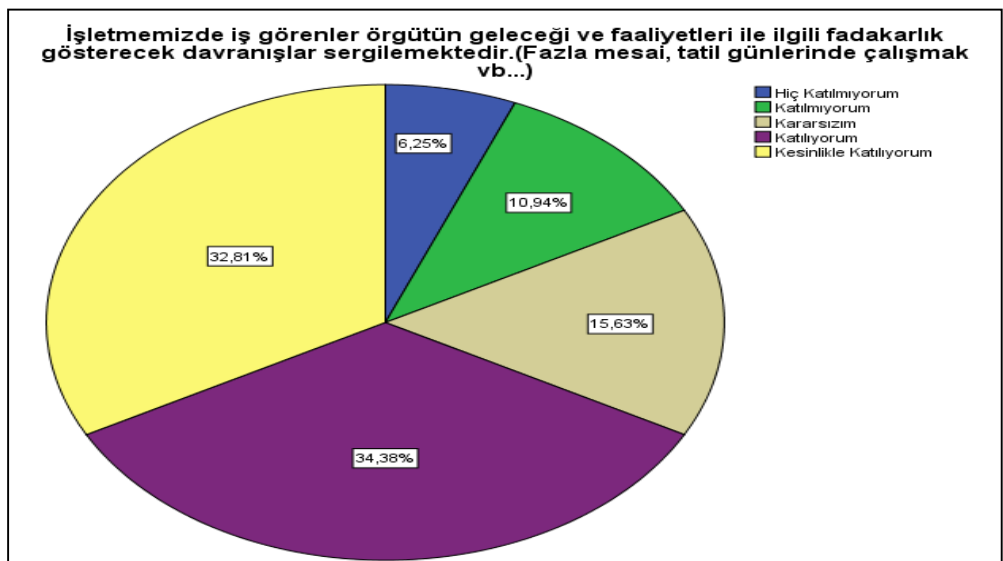
“İşletmemizde işgörenlere iş rotasyonu sağlanmaktadır (işgörenlere iş çeşitliliği yaratılarak değişik işler yaptırılması)” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin %38,28’i *katılıyorum*, %20,31’i *kesinlikle katılıyorum* cevabını vermiştir. İşletmede iş rotasyonu noktasında 128 işgörenden %23,44’ü *kararsızım*, %14,09’u *katılmıyorum* şeklinde cevap vermiştir. Bu durum işletmede ilerleyen zamanlarda işgörenlerin iş tatminsizliği yaşayabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü, ‘seçici işe alım süreci sonucunda işletmeye kazandırılan nitelikli işgörenlerin kavrayışları yüksek, yaratıcı, kendiliğinden harekete geçen, enerjik insanlar olabilir. Bu insanlar genellikle iş tatminsizliği yoğun yaşayanlardır. Bazı işgörenler ise güçlü bir potansiyeli olan ancak hoşnutsuzluk yaşayan insanlardır. Genellikle ilgisiz ve kayıtsız kalma yolunu seçerler. Bu durumda iş tatminsizliği karşısında işgörenlerin ayrılmak ve ilgisiz kalmak şeklinde iki tür tepkisi olduğu görülmektedir. Bunu önleyebilmenin en etkili yollarından biride iş rotasyonudur. İş rotasyonu uygulamaları işgörenlerin değişik görev ve sorumluluklar üstlenerek başarı sağlamalarına izin vermektedir’ (Barutçugil, 2004: s. 469-470).

Şekil 35.. İşletmede Yaratılan İş Çeşitliliğinin Potansiyel Avantajları Olduğunu Düşünmekteyim İfadesine Verilen Yanıtlar



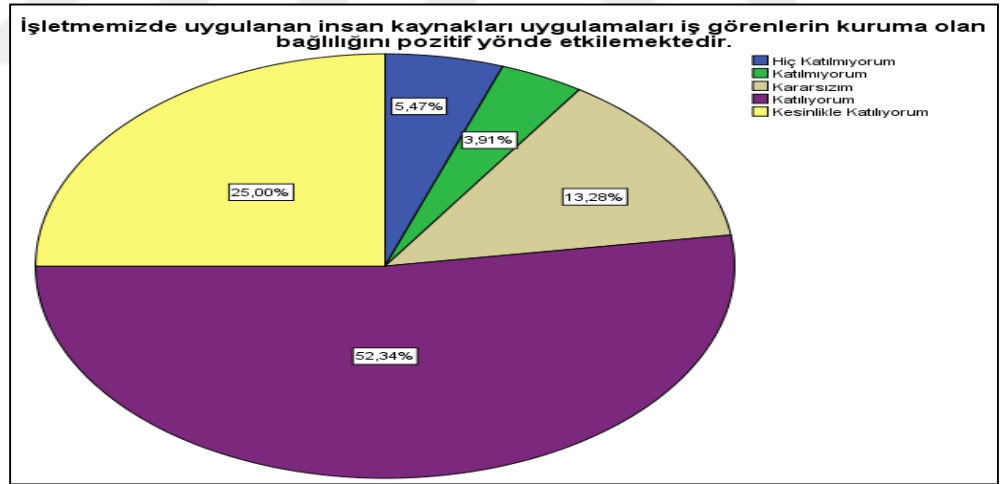
“İşletmede yaratılan iş çeşitliliğinin potansiyel avantajları olduğunu düşünmekteyim” ifadesine araştırmada yer alan 128 işgörenin katılma oranı%40,63 iken, %27,34’ü *kesinlikle katılıyorum* cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin geneli iş rotasyonunun avantajlara sahip olduğu görüşü hakimdir. Bu durum araştırmaya katılan işgörenlerin genelinin değişime ve yeniliklere açık olduğu şeklinde yorumlanabilir. İşgörelere değişik işler yaptırmak motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Okay, 2014:s.1).

Şekil 36. İşletmemizde İşgörenler Örgütün Geleceği ve Faaliyetleri İle İlgili Fedakarlık Gösterecek Davranışlar Sergilemektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 36 incelendiğinde “İşletmemizde işgörenler örgütün geleceği ve faaliyetleri ile ilgili fedakârlık gösterecek davranışlar sergilemektedir” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin %34,38'i *katılıyorum*, %32,81'i *kesinlikle katılıyorum*, %15,63'ü *kararsızım*, %10,94'ü *katılmıyorum*, % 6,25'i *hiç katılmıyorum* cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin geneli bu noktada olumlu düşünürken, kararsız kalan ve olumsuz düşünenlerin oranı yaklaşık %33 civarındadır. Yöneticilerin bu işgörenleri nelerin heyecanlandırığını, tutkularını harekete geçiren güçlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir. Böylece takımında şevkle rol alan işgörenlerin sayısı çoğalacaktır. İşgörenlerin işletmenin yararına fedakarlık gösterecek davranışlarda bulunması işletmeye karşı memnuniyet ve sadakat duygusu içinde olduklarının bir göstergesidir. İnsanlar sevdikleri bir şeyi yaparken, olabildiğince en iyisini yapmaya çalışır(Barutçugil, 2004: s. 472).

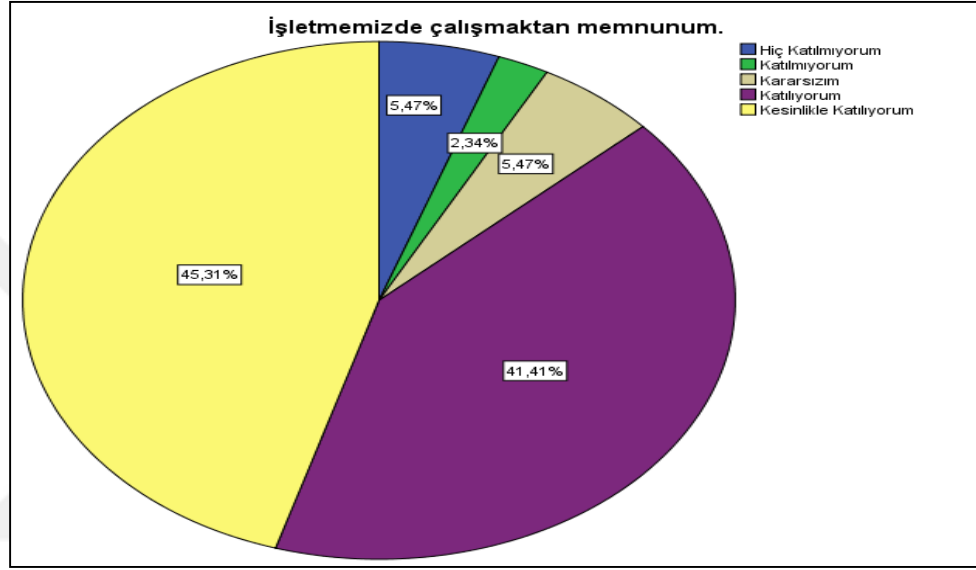
Şekil 37. İşletmemizde Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları İşgörenlerin Kuruma Olan Bağlılığını Pozitif Yönde Etkilemektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 37 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmede uygulanan insan kaynakları uygulamalarının kuruma olan bağlılığını pozitif yönde etkilediğine katılanların oranı %52,34 iken, %25'i *kesinlikle katılıyorum* şeklinde cevap vermiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin yarısından fazlasında işletmede uygulanan insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği düşüncesi hakimdir. Uygulanan insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerin çalışanların kuruma olan bağlılığını pozitif yönde etkilediğine ilişkin cevaplarının yarısından fazlasının olumlu olması insan kaynakları

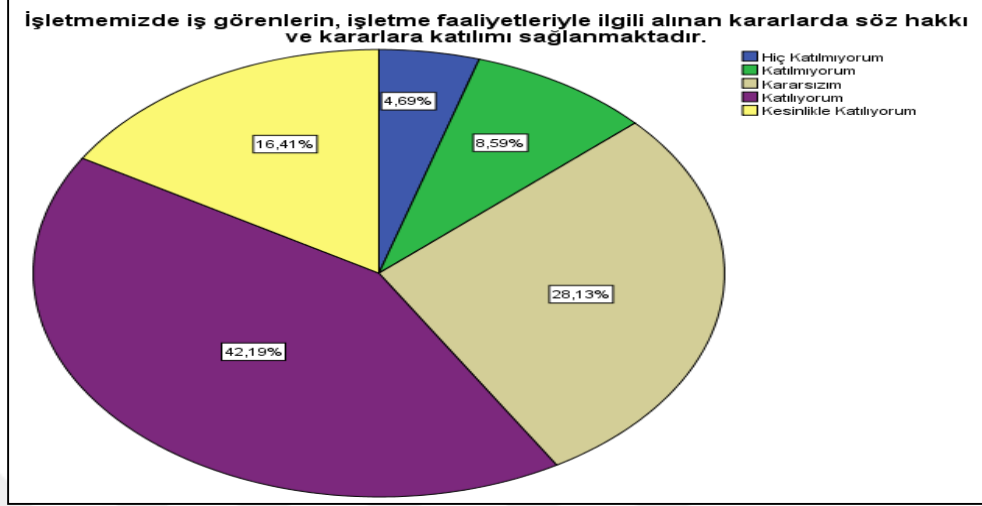
uygulamalarının işgörenleri tatmin ettiğinin bir göstergesidir. İnsan kaynakları uygulamaları aslında kurumun işgörelere karşı yürüteceğı uzun süreli plan olarak değerdendirilebilir. Bu uygulamaların işgörelenler tarafından eşit olarak algılanması ve benimsenmesi işgörelen motivasyonu ve kuruma karşı aidiyet duygusu açısından önemlidir(Ceylan, 2016: s. 113).

Şekil 38.İşletmemizde Çalışmaktan Memnunum İfadesine Verilen Yanıtlar



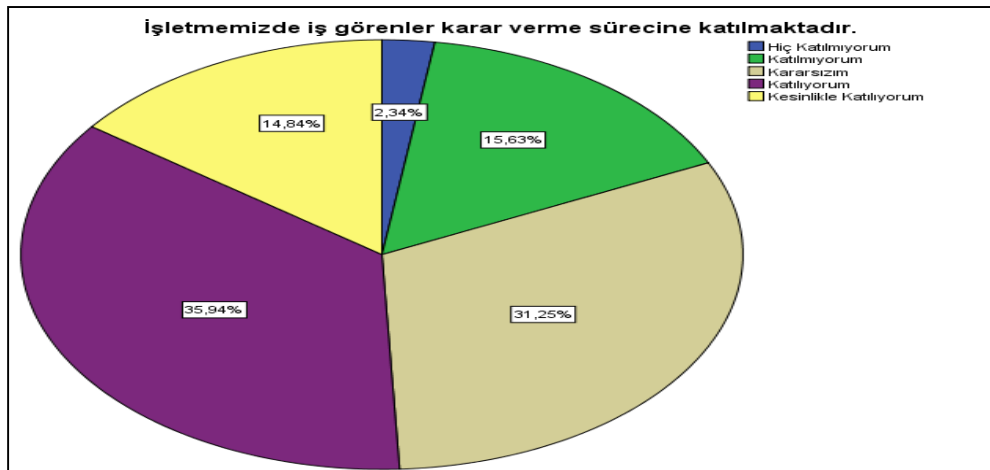
Şekil 38 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörelenin %86,72'sinin işletmede çalışmaktan memnun olduğunu görülmektedir. Kararsız kalanların oranı %5.47 iken ve olumsuz düşünenlerin yüzdeleri toplamı 7.81'dir. 'Kararsız olanların ve olumsuz düşünenlerin memnun olmadığı alanlar analiz edilerek kurumda çalışmaktan memnun olan işgörelen sayısı artırılabilir. İşgörelenin memnun olmadığı alanların veya durumların analiz edilerek sorunlarının çözümüne gidilmediğı takdirde işgörelenin kısmı memnuniyeti memnuniyetsizliğe dönüşebilir. Bu durumda memnun olmayan işgörelen sayısının artması ile kurumda aidiyet duygusunun giderek azalması söz konusu olabilir' (Ceylan, 2016: s. 100).

Şekil 39. İşletmemizde İşgörenlerin İşletme Faaliyetleri İle İlgili Alınan Kararlarda Söz Hakkı ve Kararlara Katılımı Sağlanmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar



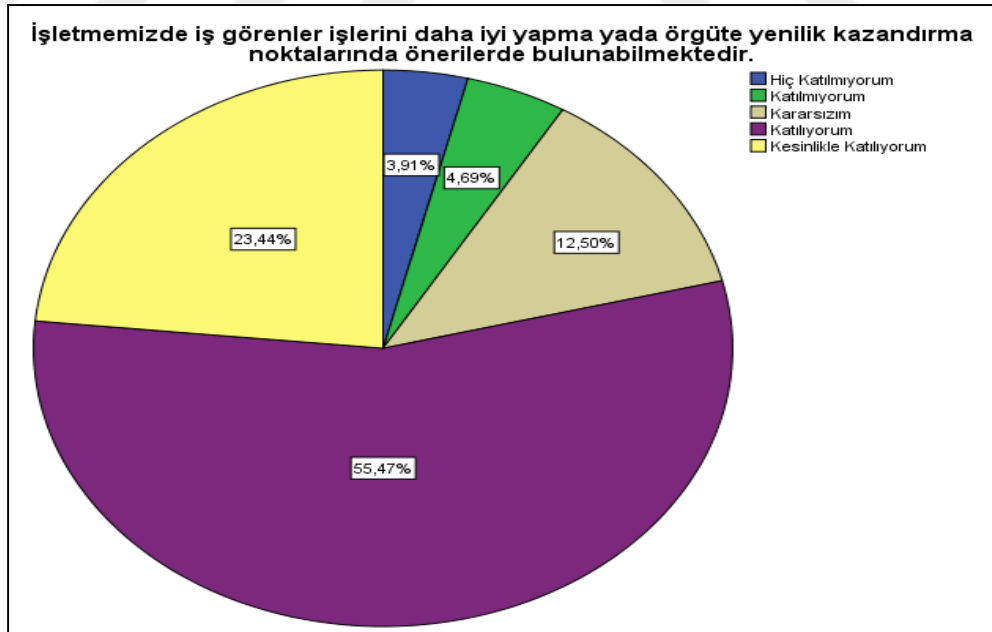
Şekil 39 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletme faaliyetleri ile ilgili kararlara katılımının sağlanmasına katılanların oranı %42,19 iken %16,41'i kesinlikle katılıyorum, %28,13'ü kararsızım cevabını vermiştir. Bu noktada araştırmaya katılan işgörenlerde genel kanı pozitif iken kararsızların oranında küçümsenmeyecek düzeydedir. İşletme gerçekleştirilen faaliyetler noktasında işgörenlerin düşüncelerine önem vermez ve işleri tek elden yürütürse bu noktada işgörenlerin düşüncesi olumsuzaya kayabilir. Düşüncelerine önem verilmediğini düşünen işgören değersiz hisseder ve bu durum işgörenin aidiyet duygusunun azalmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir (Ceylan, 2016:s. 111).

Şekil 40. İşletmemizde İşgörenler Karar Verme Sürecine Katılmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 40 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin, işgörenlerin karar mekanizmasına katılımına ilişkin %14.84'ü kesinlikle katılıyorum,%35,94 'ü katılıyorum, %31,25'i kararsızım, %15.63'ü katılmıyorum, %2.34'ü hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. 'Bu noktada kararsızların oranının yüksek olması ve bu işgörenlerin karar mekanizmalarında yer almadığını düşünmesi işlerin tek elden yürütüldüğünün karar verme aşamalarında farklı bilgi, beceri ve düşüncelere yer verilmediğinin göstergesi olarak yorumlanabilir. Kurum yapılan işlerin sonuçlandırılması aşamalarında farklı bilgi ve deneyimlere sahip işgörelere yer verdiği zaman yapılan işte hata yapma olasılığı en aza iner. İşgören üzerine aldığı sorumluluk duygusu ile yaptığı işte daha dikkatli davranır. Düşüncelerine önem verildiğini düşünen işgören kendisini değerli hisseder ve bu durum işgörenin aidiyet duygusunun artmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. İşgörenin kritik süreçlerde yer alması kendisini geliştirme aşamasında da ayrıca motivasyon sağlar' (Ceylan, 2016: s. 111).

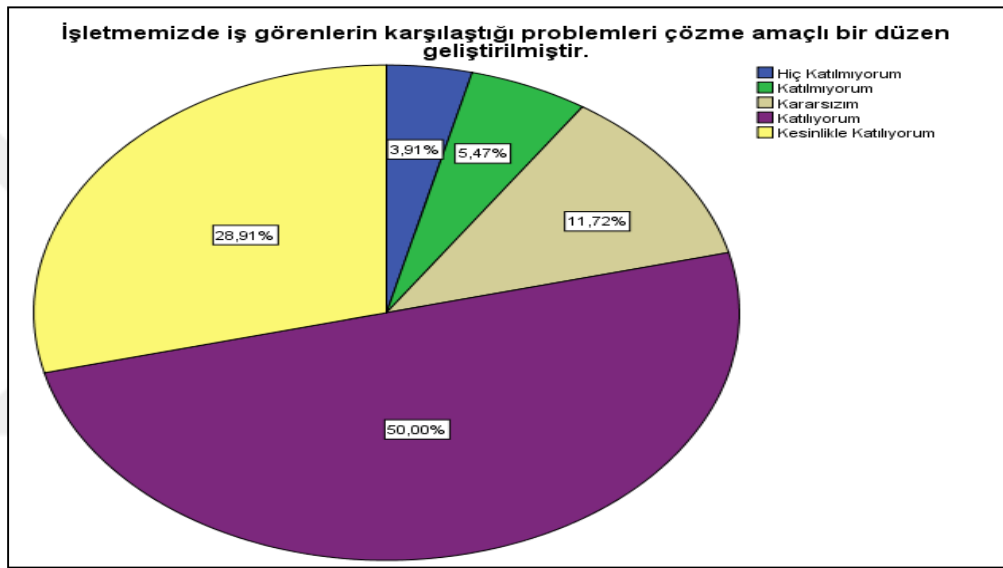
Şekil 41.İşletmemizde İşgörenler İşlerini Daha İyi Yapma ya da Örgüte Yenilik Kazandırma Noktalarında Önerilerde Bulunabilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 41 incelendiğinde araştırmaya katılan 12 işgörenin“İşletmemizde işgörenler işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma noktalarında önerilerde bulunabilmektedir” ifadesine %23.44'ü kesinlikle katılıyorum, %55,47'si katılıyorum, %12.50'si kararsızım, %4.69'u katılmıyorum, %3.91'i hiç katılmıyorum

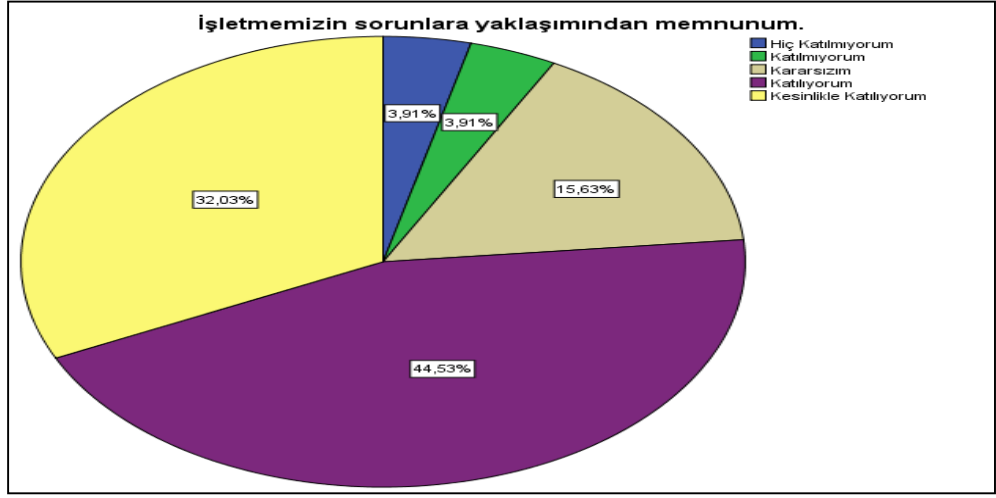
cevabını vermiştir. Bu noktada işgörenlerin yarısından fazlası işlerini daha iyi yapabilme ya da yenilik kazandırma noktasında önerilerde bulunabildiği düşüncesi hakimdir. İşletmenin işlerin daha iyi yapılması ve işletmeye yenilik kazandırma noktasında işgören iletişimine açık olması; işgörenleri daha fazla çalışmaya sevk ederek işgören motivasyonunu arttırabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü düşüncelerine önem verildiğini hisseden işgörenin motivasyonu ve aidiyet duygusu yüksek olacaktır.

Şekil 42. İşletmemizde İşgörenlerin Karşılaştığı Problemleri Çözme Amaçlı Bir Düzen Geliştirilmiştir İfadesine Verilen Yanıtlar



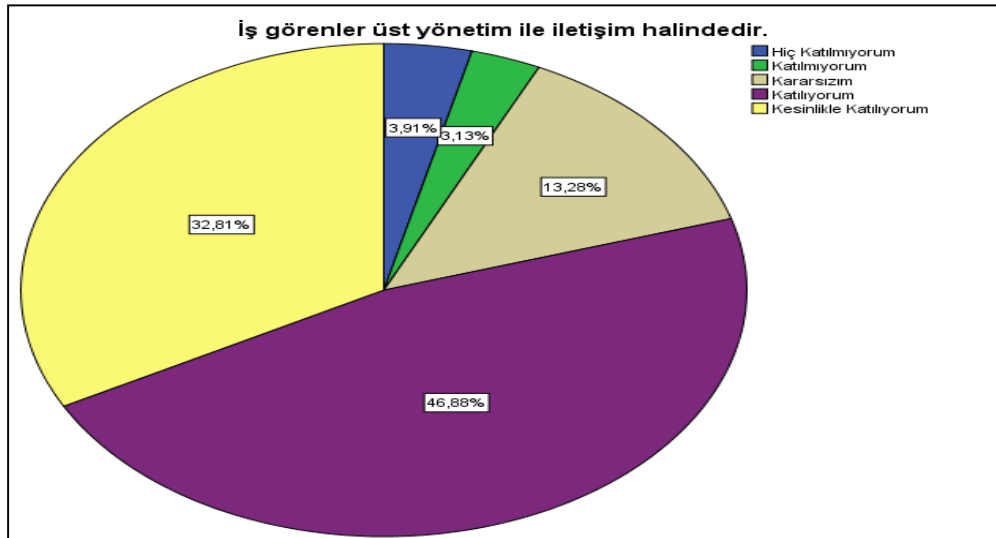
Şekil 42 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin, işletmede işgörenlerin karşılaştığı problemleri çözme adına bir düzen geliştirildiğine katılanların oranı %50'si iken, %28,91'i *kesinlikle katılıyorum*, %11,72'si *kararsızım*, %5,47'si *katılmıyorum*, %3,91'i *hiç katılmıyorum* şeklinde cevap vermiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin yarısı karşılaşılan problemlere karşı çözüm odaklı bir düzen geliştirildiğini düşünmektedir. İşletmenin problemleri çözme noktasında iletişime açık olması, işgörenlerin işletmeye karşı aidiyet duygularını geliştiren bir etkidir.

Şekil 43.İşletmemizin Sorunlara Yaklaşımından Memnunum İfadesine Verilen Yanıtlar



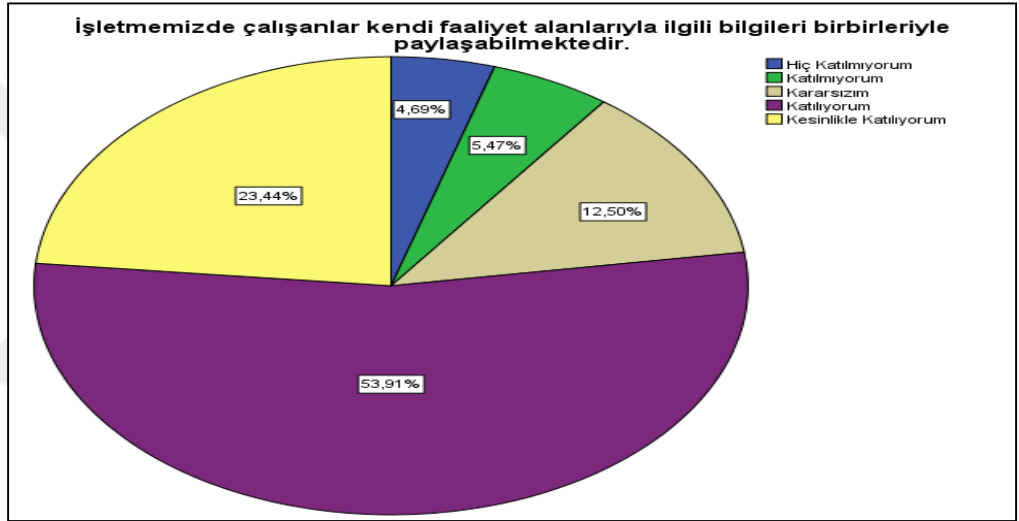
Şekil 43 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin işletmenin sorunlara yaklaşımından memnun olduklarına katılanların oranı %44,53 iken, %32,03'ü kesinlikle katılıyorum, %15,63'ü kararsızım, %3,91'i katılmıyorum, %3,91'i hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. 'Kurumun işgörenin sorunlarına yaklaşımının yetersiz olarak görülmesi personelde kuruma karşı güvensizlik, yaptığı işe karşı motivasyon bozukluğuna yol açabilir. Kurumların en önemli kaynaklarından biri olan işgören, çalıştığı kurumda değerli olduğunu hissetmek ister. Kendisine değer verildiğini bilen işgörenin aidiyet duygusu en üst düzeyde olur. Kurum işgörenlerin sorunları ile ilgilenmezse güvensizlik ortamı oluşur; ayrıca bu durum iş verimini de düşürür' (Ceylan, 2016: s. 105).

Şekil 44.İşgörenler Üst Yönetim İle İletişim Halindedir İfadesine Verilen Yanıtlar



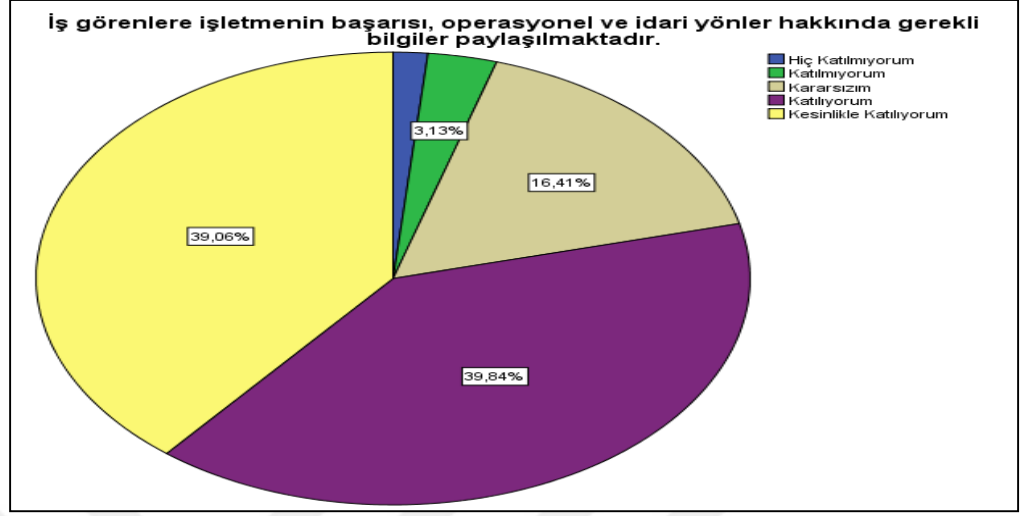
Şekil 44 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenlerin üst yönetimle iletişim halinde olduklarına katılanların oranı %46,88’iken %32,81’i *kesinlikle katılıyorum*, %13,28’i *kararsızım*, %3,13’ü *katılmıyorum*, %3,91’i *hiç katılmıyorum* cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin geneli üst yönetim ile iletişim halinde olduğunu düşünmektedir. İşgörenlerin üst yönetim ile iletişim halinde olması, işgörenlerin kişiliklerinin, değer yargılarının ve düşüncelerinin üst yönetim tarafından anlaşılması noktasında önem arz eder. İşgörenler istek ve şikayetlerini, önerilerini yine iletişimle üst kademelere iletmektedirler(Filiz, 2002: s. 65).

Şekil 45. İşletmemizde Çalışanlar Kendi Faaliyet Alanlarıyla İlgili Bilgileri Birbirleriyle Paylaşabilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



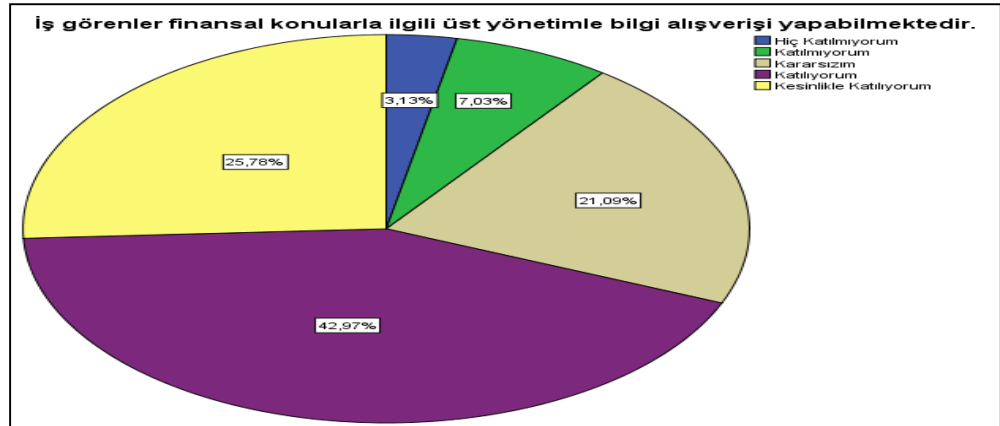
“İşletmemizde çalışanlar kendi faaliyet alanlarıyla ilgili bilgileri birbirleriyle paylaşabilmektedir” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin %53,91’i *katılıyorum*, %23,44 ‘ü *kesinlikle katılıyorum*, %12,50’si *kararsızım*, %5,47’si *katılmıyorum*, %4,69’u *hiç katılmıyorum* cevabını vermiştir. O halde iş görenlerin yarısından fazlasında kendi faaliyet alanlarıyla ilgili bilgi paylaşımında bulunabildiği düşüncesi hakimdir. İşgörenlerin kendi faaliyet alanlarıyla ilgili bilgileri paylaşması işgörenler arası işbirliğini geliştirebilecektir. Günümüzde katılımın önemi ve temel sermayenin bilgi olması nedeniyle işgörenler kendilerine işletmenin başarısı, operasyonel, idari ve finansal tüm bilginin açık olmasını ister. İşgörenlerin kendilerini işletmeyle bütünleştirmesi isteniyorsa onlara operasyonel, idari ve finansal gerekli tüm bilgiler paylaşılmalıdır(Pfeffer, 1995: s.33).

Şekil 46. İşgörenlere İşletmenin Başarısı, Operasyonel ve İdari Yönler Hakkında Gerekli Bilgiler Paylaşılmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar



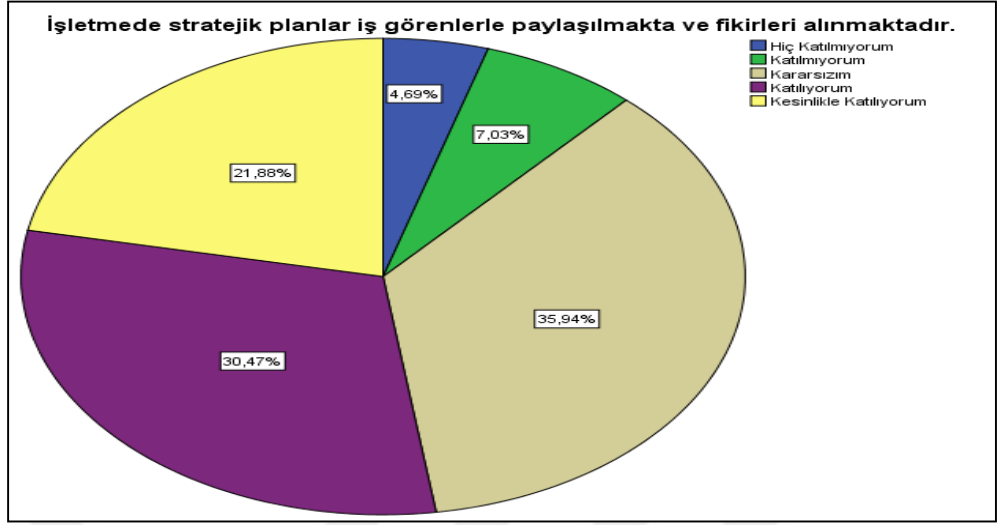
Şekil 46 incelendiğinde “İşgörenlere işletmenin başarısı, operasyonel ve idari yönler hakkında gerekli bilgiler paylaşılmaktadır” ifadesine araştırmaya katılan 128 işgörenin % 39,84’ü katılıyorum, %39,06’sı kesinlikle katılıyorum, %3.13’ü katılmıyorum, %1.56’sı hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu noktada kararsız kalanların oranı %16.41’ dir.

Şekil 47. İşgörenler Finansal Konularla İlgili Üst Yönetimle Bilgi Alışverişi Yapabilmektedir İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 47 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin “İşgörenler finansal konularla ilgili üst yönetimle bilgi alışverişi yapabilmektedir” sorusuna işgörenlerin %42,97’si katılıyorum, %25.78’i kesinlikle katılıyorum, %21.09’u kararsızım, %7.03’ü katılmıyorum, %3.13’ü hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

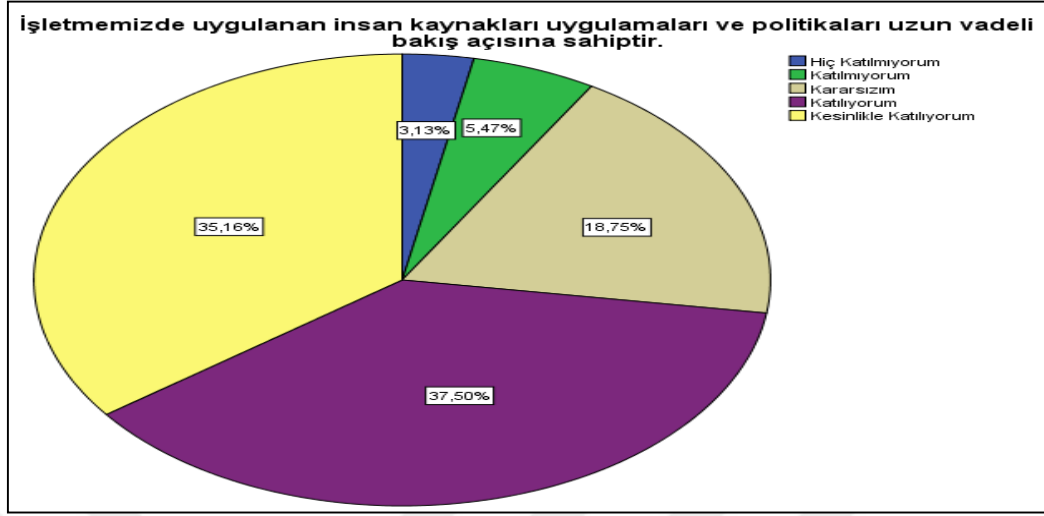
Şekil 48. İşletmede Stratejik Planlar İşgörenlerle Paylaşılmakta ve Fikirleri Alınmaktadır İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 48 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin “İşletmede stratejik planlar işgörenlerle paylaşılmakta ve fikirleri alınmaktadır” ifadesine işgörenlerin %35,94 ‘ü kararsızım, %30,47’ si katılıyorum, %21,88’i kesinlikle katılıyorum, %7.03’ü katılmıyorum, %4.89’u hiç katılmıyorum cevabını vermiştir.

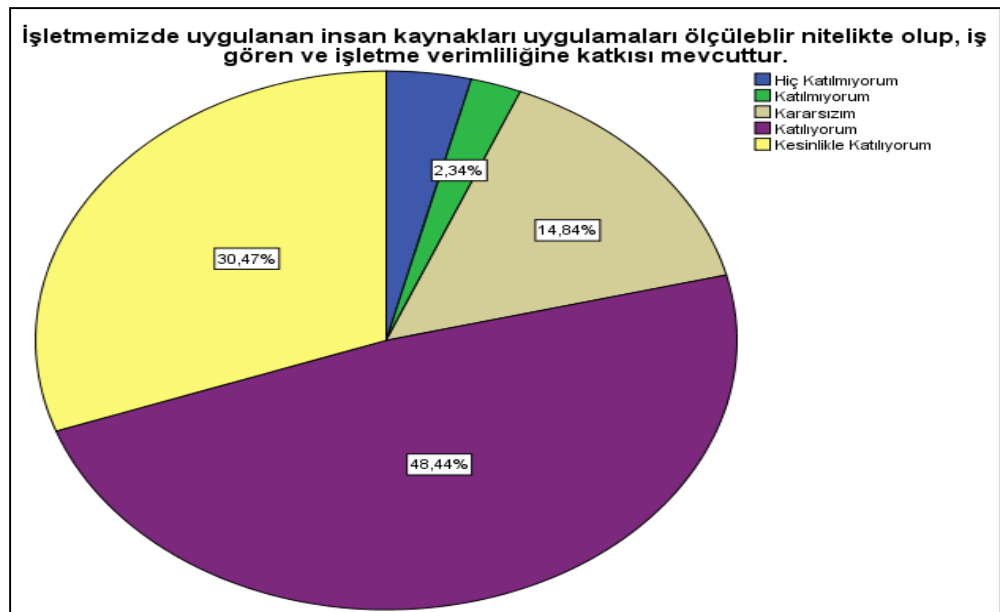
Genel olarak bakıldığında operasyonel, idari ve finansal konularda bilgi paylaşımı noktasında olumlu görüş belirten çoğunluklu olmasına rağmen kararsızların fazla olması nedeniyle işletmenin bu noktada işgörenler ve yöneticiler arasında meydana gelen örgütsel iletişim belirsizliğini gidermek adına faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Bunun için öncelikle işgörenlerin bu konuda bilgilendirilerek farkındalıklarının artırılması gerekir. Böylelikle yönetim ve işgörenler arasında çift yönlü bir iletişim sağlanarak işgörenlerin değer yaratması özendirilebilir. Stratejik planlar işletmeler açısından oldukça önem arz eder. Bu sebeple bu planların işgörenlerle paylaşılması işletme açısından risk oluşturabilir. Bu planların iş ortamında ve kendi hayatında örgütü temsil niteliği gelişmiş ve kendini işletmeye adanmış işgörenlerle paylaşılması gerekir (Uçar ve Kızılaslan, 2017: s. 183-184)

Şekil 49. İşletmemizde Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Politikaları Uzun Vadeli Bakış Açısına Sahiptir İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 49 incelendiğinde araştırmaya katılan 128 işgörenin “İşletmemizde uygulanan insan kaynakları uygulamaları ve politikaları uzun vadeli bakış açısına sahiptir” ifadesine işgörenlerin %37,50’si *katılıyorum*, %35,16’sı *kesinlikle katılıyorum*, %18,75’i *kararsızım*, %5,47’si *katılmıyorum*, %3,13’ü *hiç katılmıyorum* şeklinde cevap vermiştir. Genel olarak bakıldığında işgörenlerin birçoğu(93 kişi) işletmede uygulanan insan kaynakları uygulamalarının uzun vadeli bakış açısına sahip olduğu düşüncesi hakimdir.

Şekil 50. İşletmemizde Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçülebilir Nitelikte Olup, İşgören ve İşletme Verimliliğine Katkısı Mevcuttur İfadesine Verilen Yanıtlar



Şekil 50 incelendiğinde “İşlememizde uygulanan insan kaynakları uygulamaları ölçülebilir nitelikte olup, işgören ve işletme verimliliğine katkısı mevcuttur” ifadesine işgörenlerin %48,44’ü *katılıyorum*, 30,47’si *kesinlikle katılıyorum*, %14.84’ü *kararsızım*, %2.34’ü *katılmıyorum*, %3.91’i *hiç katılmıyorum* şeklinde cevap vermiştir. Sonuçlar dikkate alınarak neredeyse işgörenlerin yarısında bu noktada olumlu düşünce hakimdir. ‘Bu durum İnsan Kaynakları Yönetiminin işgören verimliliğini arttıracak etkili faaliyetlere ağırlık verdiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetiminin kurum çalışanlarının verimliliğine katkı sağlayacak faaliyetlere yönelik çalışmalarını artırması şeklinde yorumlanabilir. Uygulamaların ölçülebilir olması işletmenin insan kaynakları politikalarını ne derecede gerçekleştirebildiği noktasında bilgi sağlar’(Ceylan, 2016:s. 110).

Tablo 14’de etkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına araştırmaya katılan işgörenlerin verdikleri cevapların aritmetik dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 14. Araştırma Analiz Tablosu

Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Araştırmaya Katılan İşgören Sayısı	Cevap Dağılımları Yüzde				
		1	2	3	4	5
İnsan Kaynakları Planlaması	128	%30.73	%45,31	%12.74	%7,12	%4.43
Beceri Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları						
Seçici İşe Alma	128	%42.38	%37	%8.39	%8.59	%2.73
Eğitim	128	%27,34	%50,52	%10,15	%8.33	%3,65
Motivasyon Arttırıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları						
Performans Değerlendirme	128	%29,69	%42,71	%16.14	%6	%7,03
Ücret Yönetimi	128	%16,8	%49,22	%21,09	%7,03	%5,86
Kariyer Yönetimi	128	%33,33	%42,71	%12,75	%3,91	%7,29

İş Güvencesi	128	%48,20	%33,20	%12,11	%3,9	%2,34
Eşitlik	128	%28,91	%47,26	%15,23	%4,3	%4,3
İş Rotasyonu	128	%23,82	%39,45	%21,09	%12,51	%3,12
Fırsatları Arttıcı İnsan Kaynakları Uygulamaları						
Çalışanların Katılımı	128	%15,62	%39,06	%29,69	%12,11	%3,51
İletişim	128	%29,29	%49,22	%13,28	%4,3	%3,91
Bilgi Paylaşımı	128	%27,54	%41,79	%21,48	%5,66	%3,50

(1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum)



SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin en önemli etkileri arasında, işletmeler arasındaki yoğun rekabetin ortaya çıkması bulunmaktadır. Söz konusu yoğun rekabette avantaj elde etmek isteyen işletmelerin insan faktörünün önemini anlamaları ile birlikte buna yönelik çalışmalarını arttırdıkları görülmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi uygulamaları oldukça stratejik bir öneme sahiptir. Bu çerçevede, işletme başarısı ve verimliliği, işletmenin elindeki insan kaynağını ne derecede etkin ve verimli kullandığını da göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; etkin insan kaynakları uygulamalarına yönelik işgörenlerin bakış açısını ortaya koyabilmektir.

İnsan kaynakları planlamasına ilişkin ankette yer alan ifadelerle araştırmaya katılan işgörenlerin %45,31'i katılıyorum cevabını vermiştir. Bu noktada kesinlikle katılıyorum(%30,73) ve katılıyorum cevap skorlarının yüksek olması işletmede insan kaynakları planlamasının etkili olduğu ve işgörene göre işin ortaya konulmadığı yorumuna sebep olabilir. İnsan kaynakları planlamasını doğru bir şekilde yaparak, işe uygun işgören çalıştırılması sonucunda iş verimliliği sağlanabilir.

Seçici işe alma uygulamasına yönelik araştırmaya katılan işgörenlerin %42,38'i işletmenin işe alımda seçici davrandığını ifade etmiştir. Normal seçici olmayan basit yöntemlerle gerçekleştirilen seçme faaliyetleri vasıflı olmayan işgörenlerin işletmeye kazandırılması sonucunu doğurabilir. Günümüzde bilginin temel sermaye olması nedeniyle işletmeler rekabet avantajı sağlamak istiyorlarsa en iyi işgöreni çeşitli uygulamalar(sınav,mülakat..) ve işe alım standartları sonucunda farklı işe alım kaynaklarından yararlanarak bünyesine katmalı, seçici işe alım uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir.

Eğitim uygulamasına yönelik araştırmaya katılan işgörenlerin yarısı(%50,52) işletmede eğitim uygulamasına yönelik faaliyetlerde bulunulduğunu ifade etmiştir. İşletmede işgörelere gerekli eğitimlerin verilmesi işgörenin gerçekleştirdiği işle ilgili gelişmelerden geri kalmayarak kendisini yetiştirmesini sağlayacaktır. Verilen eğitimler ile işgören kendi farkını ortaya koyabilecek ve kariyer avantajı yakalayabilecektir.

Performans değerlendirme uygulamasına yönelik işgörenlerin %42,71'i bu uygulamaya yönelik anket ifadelerine katılıyorum cevabını vermiştir. Günümüzde özellikle perakende ve hizmet sektöründe performans değerlendirme ile sadece

kontrol mekanizması sağlanmamakta, çalışanları geliştirmek ve ekstra katkılar alabilmek amaçlanmaktadır.

Ücret yönetimi noktasında işgörenlere yüksek ücret ile eşit ve yakın ücretlendirme önem arz eder. Araştırmaya katılan işgörenlerin, işgörenlere yüksek ücret verilmesine katılanların oranı %38,28 iken, %32,03'ü kararsız kalmıştır. Bu durum işe alım noktasında seçici olmanın bir sonucu olarak yorumlanabilir. Çünkü; seçici işe alım faaliyetleri sonucunda nitelikli işgörenler işletmeye kazandırılabilir. Nitelikli işgörenlerin ücret beklentileri yüksektir. Yüksek ücret politikası ile nitelikli işgörenlerin ücret nedeniyle işten ayrılmalarının önüne geçilebilir. Ücret yönetimi noktasında işgörenlerin %60,16'sı ücretlerin eşit ya da birbirine yakın olduğunu ifade etmiştir. Böylelikle aynı işi yapan işgörenler arasında ücret farkından dolayı çıkabilecek çatışmaların önüne geçilmiştir. Ücret yönetimi noktasında işgörenlerin neredeyse yarısı(%49,22) katılıyorum cevabını vermiştir. Bunun nedeni; işgörenlerin işletmede eşit ya da yakın ücretlendirme yapıldığını düşünmesidir.

Kariyer yönetimi uygulamasına yönelik işgörenlerin %42,71'i katılıyorum cevabını verirken %33,33'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Sonuçlar açısından bu skorun yüksek olması işletme adına sevindiricidir. Bu sonuç kurumsal kaynakların(eğitim için ayrılan bütçe vb...) verimli kullanıldığı kanısını ortaya çıkarabilir. İşletmede işgörene kariyer olanağının sağlanması etkili insan kaynakları politikası yürütüldüğü şeklinde de yorumlanabilir. İşgörene kariyer imkanının sunulması, işgörenin kendini geliştirmesini sağlayan olumlu faktörlerdendir. Böylelikle işgörenin işe karşı motivasyonu artacağı gibi işletmeye karşı aidiyet duygusunda da artış yaşanır. İşletmede araştırmaya katılan işgörenlerin %44,53'ü bilgi ve uzmanlığına uygun bir işte çalıştığını ifade etmektedir. İşgörenlerin bu şekilde düşünmeleri işletmedeki etkin kariyer yönetiminin bir göstergesi olabilir.

İş güvencesi uygulamasına yönelik araştırmaya katılan işgörenlerin %48,20'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Buradan hareketle işletmenin işgörenlerle uzun vadeli çalışma niyeti içinde olduğu ifade edilebilir ancak işletmede 0-1 yıl arası çalışan işgörenlerin fazla olması işgörenlerin kendi isteği sonucu işten ayrıldığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun temel nedeni olarak işletmede uygulanan ücret politikası gösterilebilir. Seçici ile alma sonucu işletmeye kazandırılan işgörenler yüksek ücret beklentisi içerisindedir.

Eşitlik uygulamasına araştırmaya katılan işgörenlerin %47,26'sı katılıyorum cevabını vermiştir. Bu işgörenlerin neredeyse yarısı (%49,22) iş bölümünün adil

olduğunu ifade etmektedir. Görev ve sorumlulukların belirli bir düzende dağıtılması durumunda işgören memnuniyeti ve verimliliği kaçınılmazdır. İş analizi işletmenin önceliklerinde yer almalıdır. İşgören niteliklerine uygun iş dağılımı yapılmalıdır. İş bölümünün adil olmadığı durumlarda işlerin aksaması ve hatalar kaçınılmazdır. İşgörenlerin %45,31'i işletmede işgörenler arası eşit bir ortamın var olduğunu düşünmektedir. Bu durum işletmedeki kaynakların adil dağıldığı, işletmede insan kaynakları uygulamalarının istenilen seviyede olduğu ve işgörelere adil fırsatlar sunulduğu şeklinde yorumlanabilir.

İş rotasyonu uygulamasına yönelik işgörenlerin %39,45'i katılıyorum cevabını verirken %21,09'u kararsız kalmıştır. Bu durum işgörenlerin bir kısmının sürekli aynı işi yapmaktan hoşnut olmadığı şeklinde yorumlanabilir. İş rotasyonu işgören gelişimi açısından önemlidir.

Çalışanların katılımı uygulamasına yönelik araştırmaya katılan işgörenlerin %39,09'u katılıyorum cevabını verirken %29,69'u kararsız kalmıştır. Birbirine yakın skorlar katılımın istenilen seviyede olmadığını belirtisidir. Katılım hem işgören hem de işverenin beraber hareket etmesini ve çabuk kararlar almasını sağlamaktadır. Katılım işgörelere değer verilmesi, işgörenin verimliliğinin ve aidiyet duygusunun artırılması açısından önemlidir.

İletişim uygulamasına yönelik işgörenlerin neredeyse yarısı(%49,22) katılıyorum cevabını vermiştir. Bu sonuç işletmenin iletişim noktasında başarılı olduğu şeklinde yorumlanabilir. İletişim noktasında işletmenin işgören sorunlarına olumlu yaklaşım sergilemesi iç müşteri memnuniyetini direk etkileyen bir faktördür. İşgörenin sorunlarına sergilenen pozitif yaklaşım işgörenin aidiyet duygusunu ve motivasyonu olumlu etkiler. İşgören sorunları anketler ile belirlenerek analiz edilebilir.

Bilgi paylaşımı uygulamasına yönelik araştırmaya katılan işgörenlerin %41,79'u katılıyorum cevabını verirken %21,48'i kararsız kalmıştır. Kararsız kalanların sayısının biraz yüksek olması, katılım noktasında işletmenin noksan kalması sebep olarak gösterilebilir. İşgörenlerin ve işverenin beraber hareket etmesi ile bilgi paylaşımı noktasında ilerleme sağlanabilir.

Genel olarak bakıldığında işletmede başta ücret politikası olmak üzere çalışanların katılımının sağlanabilmesi için bu uygulamaların yeniden yapılandırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi için gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının uzun vadeli,

ölçülebilir ve verimliliğe katkı sağlayan nitelikte olması gerekmektedir. Bu noktada işgörenler işletmenin istenilen seviyede olduğunu düşünmektedir. İşletme hedef ve amaçları ile uygulanan insan kaynakları politikalarının aynı amaca odaklanması gerekmektedir. Bunun için işletme yönetiminin insan kaynakları departmanını sürece dahil ederek, uygulanan insan kaynakları uygulamalarının işletme amaçlarıyla bütünlük felsefesinin sağlanarak, sürdürülebilir bir ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Bu araştırma perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede uygulanması nedeniyle elde edilen sonuçlar benzer işletmeler açısından genelleme yapmaya imkân sağlamaktadır. Bu bağlamda farklı işletmelere uygulanması ve daha büyük örneklem grubunu kapsayan çalışmalar için örnek teşkil edeceği ve literatüre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Akça, E. (2018). *Dijital Çağda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Akdemir, A. (2008). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ankara: Orion Kitapevi.
- Akerlof, G. (1994). Gift Exchange and Efficiency Wage Theory. *American Economic Review*, 79-83.
- Altınışik, N. (17 Temmuz 2017). *Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Workcube Blog Resmi Sitesi: <https://www.workcube.com/blog/etkin-insan-kaynaklari-yonetimi>(17 Temmuz 2019).
- Aybaş, M. (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerine Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü; Konuya İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boselie, P., G. D. (2005). Commonalities and Contradictions in Human Resource Management and Performance Resource. *Human Resource Management Journal*, 67-94.

- Brown C., M. R. (1992). *Becoming a High Performance Work Organization: The Role of Security, Employee Involvement and Training*. California, Berkeley: University of California Working Paper.
- Bul, E. (11 Ağustos 2011). *İnsan Kaynakları Politikalarında Algı Yönetimi*. Ertuğrul Bul Blog Resmi Sitesi: <http://ertugrulbul.com/insan-kaynaklari-politikalarinda-algi-yonetimi> (15 Nisan 2019).
- Ceylan, H. (2016). *Stratejik İnsan Kaynağı Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkisi; İspark Örneği*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerine Etkileri; Kayseri İmalat Sanayisinde Bir Araştırma*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 127-135.
- Çetin, C., Özcan, E. D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C., Elmalı, E. D., Arslan, M. L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çoban, F. (1 Nisan 2006). *14 Sektörün Ücret Liderleri*. Capital Dergisi Web Sitesi: <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/14-sektorun-ucret-liderleri>(25 Mayıs 2018).
- Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Demirkıran, S. (2017). *İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların Ağızdan Ağıza Tavsiyeleri Üzerine Etkisi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.

Doğruiyol, B. (2017). *İş Tatmini İle İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişi ve Bir Örnek Uygulama*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Dönmez, H. (2016). *İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü; Bir Uygulama*. İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğdu, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psiko Teknik Testlerin Önemi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Filiz, A. (2002). Yönetimde İnsan İlişkileri. *Endüstri Otomasyon Dergisi*: 65.

Gemlik, H. N., Soylu, Ö., Bektaş, G., & Doniç, S. (2016). Hastanelerde Çalışan Personelin İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 145-154.

Gürüz, D., Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Güzel, A. (2011). *İşletme*. İzmir: İlya Yayınevi.

Halberstam, D. (2014). *The Reckoning*. New York: Open Road Integrated Media.

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 635-672.

Hussein, B. A. (2016). *İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Algılanan Performansları Üzerine Etkisi; Somali-Türkiye İletişim İşletmeleri Karşılaştırılması*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

İçirgen, H. (2016). *İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri; Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi .

İK Magazin. (15 Nisan 2018). *İç İletişim ve İnsan Kaynakları İlişkisi*. İK Magazin Blok Resmi Sitesi: <https://ikmagazin.com/ik-blog/ic-iletisim-insan-kaynaklari-iliskisi>(15 Nisan 2019).

Jiang, K., Lepak D., Jia, H., Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta- Analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 6: 1264-1294.

Kağnıcıoğlu, D. (2005). *Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılımın Rolü*. Dergipark, 271-296.

Kahraman, E. (2018). *İşveren Markasının Yetenekli Çalışanı Cezbetmesi Bağlamında Değerlendirilmesi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Kaptangil, K. (2010). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Kavlıkoğlu, M. E. (2018). *Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları; Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Keskin, A. (2010). *Takım Yönetimi ve Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.

Kılıç, Y. (2017). *Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobbing Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayınları.

Kozak, M. A. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Köklü, K. (2018). *İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası*. Lectio Socialis, 121-142.

Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Lazear, E. (1999). Pay Equality and Industrial Politics. *Journal of Political Economy*, 561-580.

Moroko, L., Uncles, M. (2005). Characteristics of Successful Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 160-175.

Müfreze, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi Mersin İlinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Nayir, B. (2018), *Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulmasında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önemi ve Toplam Kalite Kültürünün İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki İzdüşümleri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişte Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 257-294.

Oğuz, N. (2012). *İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Okay, H. (4 Nisan 2014). *İş Dizaynı*. Hakan Okay Web Sitesi: <https://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme/> (21 Şubat 2018).

Okçu, G. (15 Nisan 2019). *Algı Yönetimi*. İzgören Akademi Resmi Web Sitesi: <https://izgorenakademi.com/blog/algı-yonetimi-2/>(15 Nisan 2019).

Öçal, M., Çiçek, Ö. (2017). Türkiye ve Avrupa Birliği'nde İş Kazası Verilerinin Karşılaştırılması. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 617-637.

Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Dünder, G. İ., Ataay, İ. D., Tüzüner, V. L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özgen, H., Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özgen, H., Yalçın, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı; İnsan*. İstanbul: Gençlik Yayınları.

Redman, T., Wilkston, A. (2006). *Human Resources Management*. Essex Prentice Hall.

- Rençber, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasında ki İlişkiler*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Robert Mathis, J. J. (2006). *Human Resources Management*. USA: Thomson South Western.
- Rosen, R. (1998). *İnsan Yönetimi*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı; İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat- Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 415-439.
- Savaşır, S. (2017). *İnsan Kaynakları Planlaması Uygulamaları: İşbir Sentetik Örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Seçer, B. (2009). Endüstriyel Demokrasi ; İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına. *Çimento İşveren Dergisi* . 19-35.
- Sezen, N. K. (1 Mayıs 2011). *Değişen Yönleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Milliyet Blog Web Sitesi: <http://blog.milliyet.com.tr/degisen-yonleriyle-insan-kaynaklari-yonetimi/Blog/?BlogNo=304095> (26 Aralık 2018).
- Sezgin, P. (27 Şubat 2019). *İnsan Kaynakları Planlaması Nedir? Neden Önemlidir?* Branding Türkiye Resmi Web Sitesi: <https://www.brandingturkiye.com/insan-kaynaklari-planlamasi-nedir-niye-onemlidir/> (19 Nisan 2019).

Snell, S., Dean, J. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management; A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 467-504.

Şengül, G. (2015). *İnsan Kaynakları Planlaması*. Gökhan Şengül Blog Resmi Sitesi: <http://www.gokhansengul.org/insan-kaynaklari-planlamasi/>(16 Nisan 2019).

Şimşek, Ş., Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tekinay, A. (1 Temmuz 2005). *Şirket İçi Hareketle Kariyer Yönetimi*. Capital Dergisi Web Sitesi: <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/sirket-ici-hareketle-kariyer-yonetimi>(26 Mayıs 2018).

Tengilimoğlu, D., Atilla, A., Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

TMMOB Makine Mühendisleri Odası. (2018). *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*. Ankara: TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayınları.

Uçar, S., Kızılaslan, H. A. (2017). Örgütiçi İletişim Becerilerinin İş gören Performansı Üzerine Etkisi. *International Journal of Cultural and Social Studies*, 180-194.

Ünsalan, E., Şimşeker, B. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi.

Yazgan, T. (2011). *Stratejik Yönetim*. İzmir: Konak Belediyesi Kültür Yayınları.

Yeniçeri, Ö. (2006). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Iq Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldırım, A. (17 Temmuz 2017). *İş Analizi Önemi ve Aşamaları*. Özlük Hakları Blok Resmi Sitesi: <http://www.ozlukhaklari.com/is-analizi-1-bolum-onemi-ve-asamalari/> (19 Nisan 2019).

Yıldız, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay. *Dergipark Yayınları*, 103-113.

Yılmaz, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Etap Yayınevi.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 241-251.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EK

Ek-1: Etkin İnsan Kaynakları Uygulamalarına İşgören Bakış Açısını Belirlemeye İlişkin Durum Analiz Soruları

ETKİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA İŞGÖREN BAKIŞ AÇISINI BELİRLEMeye YÖNELİK DURUM ANALİZ SORULARI

YAŞINIZ:

CİNSİYETİNİZ:

EĞİTİM DURUMUNUZ:

POZİSYON:

İŞLETMEDE ÇALIŞILAN SÜRE:

1: Hiç katılmıyorum,2:Katılmıyorum,3:Kararsızım,4:Katılıyorum5: Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde düzenli olarak insan kaynakları planlaması faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.					
2. Gerçekleştirilen planlama ile işletmede işe, doğru insan ve yetenekler yerleştirilmektedir.					
3. İşletmemizde insan kaynakları planlamasının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?					
4. İşletmemiz personel alımında seçici davranmaktadır.					
5. Personel işe alım sırasında çeşitli uygulamalar(sınav, mülakat vb.) gerçekleştirilmektedir.					
6. İşletmede belirli işe alım standartları vardır.					
7. İşgören seçiminde farklı işe alım kaynakları kullanılmaktadır.(Üniversiteler, iş ve işçi bulma kurumu, sosyal medya...)					
8. İşletmemizde düzenli olarak eğitim ihtiyacı belirlenir ve uygulanır.(Yılda en az bir kez)					
9. İşletmemiz yapılması gereken işlerle ilgili bizlere gereken eğitimi sağlamaktadır.					
10. İşletmeye yeni katılan işgören önce işe ve işletmeye alışma amacıyla eğitime alınır.					
11. Üst yönetim işgörenlerin aldıkları eğitimin performans ve verimliliğe katkısını denetlemektedir.					
12. İşletmemizde performans değerlendirmeye yönelik çalışmalar mevcuttur.					
13. İşletmemizde işgörenler yılda en az bir kez performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.					

14. Performans değerlendirme sonuçları objektiftir.					
15. İşletmemiz işgörenlerine ortalamanın üzerinde ücret ödemektedir.					
16. İşletmede işgörelere verilen ücretler eşit ya da birbirlerine yakındır.					
17. İşletmemizde kariyer ve yükselme olanakları mevcuttur.					
18. İşletmemizde boş bir kadro oluştuğunda bu kadroya genellikle işletme içinden atama yapılır.					
19. Bilgi ve uzmanlığıma uygun bir işte çalışmaktayım.					
20. İşletmemizde işgörelere iş güvencesine tabidir.					
21. İşletmemizde işverenler işgörelere karşı uzun vadeli taahhüde girmektedir.					
22. Çalıştığımız birimlerde iş bölümü adil olup eşit bir ortam bulunmaktadır.					
23. İşletmemizde işgörelere arasında eşit bir ortam sağlanmıştır.					
24. İşletmemizde işgörelere iş rotasyonu sağlanmaktadır. (İş görelere iş çeşitliliği yaratılarak değişik işler yaptırılması..)					
25. İşletmede yaratılan iş çeşitliliğinin potansiyel avantajlarının olduğunu düşünmekteyim.					
26. İşletmemizde işgörelere örgütün geleceği ve faaliyetleri ile ilgili fedakârlık gösterecek davranışlar sergilemektedir.(Fazla mesai, tatil günlerinde çalışmak vb.)					
27. İşletmemizde uygulanan insan kaynakları uygulamaları işgörelere kuruma olan bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.					
28. İşletmemizde çalışmaktan memnunum.					
29. İşletmemizde işgörelere, işletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı ve kararlara katılımı sağlanmaktadır.					
30. İşletmemizde işgörelere karar verme sürecine katılmaktadır.					
31. İşletmemizde işgörelere işlerini daha iyi yapma ya da örgüte yenilik kazandırma noktalarında önerilerde bulunabilmektedir.					
32. İşletmemizde işgörelere karşılaştığı problemleri çözme amaçlı bir düzen geliştirilmiştir.					
33. İşletmemizin sorunlara yaklaşımından memnunum.					
34. İşgörelere üst yönetim ile iletişim halindedir.					
35. İşletmemizde çalışanlar kendi faaliyet alanlarıyla ilgili bilgileri birbirleriyle paylaşabilmektedir.					

36. İşgörenlere işletmenin başarısı, operasyonel ve idari yönler hakkında gerekli bilgiler paylaşılmaktadır.					
37. İşgörenler finansal konularla ilgili üst yönetimle bilgi alışverişi yapabilmektedir.					
38. İşletmede stratejik planlar işgörenlerle paylaşılmakta ve fikirleri alınmaktadır.					
39. İşletmemizde uygulanan insan kaynakları uygulamaları ve politikaları uzun vadeli bakış açısına sahiptir.					
40. İşletmemizde uygulanan insan kaynakları uygulamaları ölçülebilir nitelikte olup, işgören ve işletme verimliliğine katkısı mevcuttur.					

