

**T.C.
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İNSAN KAYNAKLARI
DENETİM KRİTERLERİ
VE
ÖNEM DERECELERİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

MEHMET POLAT

Mart 2010

ONAYLAMA SAYFASI

Öğrenci : Mehmet POLAT
Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İşletme
Tez Konusu : İnsan kaynakları denetim kriterleri ve önem dereceleri üzerine bir uygulama
Tarihi : Mart 2010

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Klavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Prof. Dr. Selim ZAİM
Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51210811 numaralı öğrencisi Mehmet POLAT tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Doç.Dr. Halil ZAİM
Tez Danışmanı

Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Halil ZAİM

Prof. Dr. Selim ZAİM

Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet KARAKUYU
Müdür

Önsöz

Yüksek lisans ders döneminin başlangıcıyla tez konusu belirleme sürecinin aynı zamana denk geldiğini belirtilebilir. Bu erken dönemde kendini gösteren kaygının altında insan kaynakları alanında uygulanabilir ve sonuçları değer ifade edebilecek bir çalışmayı ortaya çıkarabilme düşüncesi yatmaktaydı. Tez Danışmanım Doç. Dr. Halil ZAİM ile yapılan değerlendirmeler, İK uzmanlarıyla yapılan görüşmeler, alan okumaları ve gözlemlere dayanarak 7 alternatif konu tespit edildi. Alternatif tez konuları;

- a) İşe alım yönetiminde temel belirleyici faktörlerin stratejik derinliklerinin belirlenmesi
- b) Performans değerlendirmede kullanılan kriterlerin modelleri ve Türk çalışma hayatına uygunluk gösteren kriterlerin belirlenmesine yönelik sektör uygulaması
- c) Çalışan memnuniyetinin işletme karlılık ve verimliliğine etkisi
- d) Değer odaklı çalışma yaşamı modeli ve işletmeler üzerinde oluşturduğu etkisi
- e) İşletmelerin personeline yönelik düzenlediği eğitimlerin işletme karlılık ve verimliliğine etkisi
- f) Üniversite Kariyer Planlama Merkezlerinin iş hayatına hazırlık modelleri
- g) İnsan kaynakları denetim kriterlerinin belirlenmesi ve daraltılmış kriterler üzerinden sektör uygulaması

Tez danışmanım Doç. Dr. Halil ZAİM ile yapılan değerlendirmeler sonunda İK denetim kriterlerine karar verildi. İlk taslak da kalite sistemleri ve kalite ödülleri de incelenerek İK denetim kriterleriyle mukayesesi bulunurken çerçevenin genişlemesinden dolayı bu konu tez kapsamından çıkarılmıştır. Benzer bir durum, İK denetim kriterlerinin Ulusal bir İK ödül sistemine dönüştürülmesi konusunda yaşandı. Tez danışmanım Doç. Dr. Halil ZAİM, İK denetim kriterlerinin belirlenmesi, daraltılması ve uygulama çalışmasına ek olarak yapılacak bu ödül sisteminin başka bir akademik dönemde değerlendirilmesinin yerinde olacağını ifade ederek tez alanını çerçevesi nihayete erdirildi. Daha sonra yapılan literatür taramalarında İK denetim konusunun hem uygulama yönü itibarıyla hem de akademik anlamda diğer İK konularına göre daha az araştırılmış olmasını göstermesi yapılan konu tespitinin isabetli olduğunu gösterdi.¹

¹ Serap Benligiray, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisanüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi," *Osmangaz1 Ün1. İİBF Derg1s1*, Nisan. 2009: 167.

Tez dönemini belirli alanlara ayırmak gerekirse; tez konusu belirleme, ilgili konunun sınırlarını belirleme, alan okuması yapma, literatür taraması, sektör temsilcileriyle ön görüşme, kriterlerin tespiti ve geliştirilmesi, kriterler hakkında sektör temsilcileriyle görüşmeler ve uygulama, analiz ve tez yazımı olarak sıralanabilir. Son aşamada teze katkı sağlayanları belirtmeliyim; Teze konu olan İK kriterlerinin tespiti aşamasında derinleştirilmiş görüşmelerde zamanını, ilgisini ve tecrübelerini paylaşan kurum İK ve Eğitim müdürlerine özel teşekkür borcumu ifade etmeliyim. Çünkü bu görüşmeler hem konunun çıkış noktasını oluşturmuş hem de sonraki aşamalara yön vermiştir. Tez süresince Doç. Dr. Halil ZAIM'in dışında Yrd. Doç. Dr. Hızır Murat KÖSE ve Dr. İrfan KURT'tan aldığım geribildirimlerin de büyük oranda teze katkısı olmuştur. Ayrıca tüm süreçler sona erip anket aşamasına geldiğinde benzer anketler arasında gerek toplam anket sayısı olarak gerekse de soruların içeriği itibariyle doldurması uzun zaman alan ankete ilgi gösteren İK yönetici ve uzmanlarına da teşekkürlerimi arz ediyorum.

Mehmet POLAT / Mart -2010

**İNSAN KAYNAKLARI DENETİM KRİTERLERİ
VE ÖNEM DERECELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

Konu	-
Sayfa no	-
Dış Kapak	-
İç Kapak	ii
Tez Onaylama Sayfası	iii
Önsöz	iv
İçindekiler	vi
Tablolar	viii
Şekiller	ix
Kısaltmalar	x
Türkçe Özet	xi
Yabancı Dil Özet	xii
Giriş	1
Literatür	4
Uygulama	23
Sonuç ve Değerlendirme	118
Kaynakça	120
Ekler	122
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımı	3
2.1.1 Teorik kavramlar	3
2.2 İK Yönetiminin işletme yönetimindeki yeri	5
2.2.1 Tarihsel gelişim	5
2.2.2 Stratejik İK Yönetimine geçiş	7
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İŞLEVLERİ	7
3.1 İnsan Kaynakları Planlaması	8
3.2 İşe Alım Yönetimi	10
3.3 Eğitim ve Geliştirme	12
3.4 Performans Yönetimi	14
3.5 Ücret Yönetimi	17
3.6 Kariyer Yönetimi	18
3.7 Koruma	20
3.8 Motivasyon	21

4.	UYGULAMA MODELİ	23
4.1	Ölçeğin oluşturulması	23
4.2	Çalışmanın kısıtları ve kapsamı	23
4.3	Veri toplama	23
4.3	Anket yapısı	24
5	ANKET SONUÇLARININ ANALİZİ	26
6	İK DENETİM KRİTERLERİ ÖNEM SIRALAMASI	27
6.1	İK Yönetim İşlevlerinin önem sıralaması	27
6.2	İK Planlama İşlevi önem sıralaması	28
6.3	İşe Alım Yönetim İşlevi önem sıralaması	31
6.4	Eğitim ve Geliştirme İşlevi önem sıralaması	33
6.5	Performans Yönetimi İşlevi önem sıralaması	36
6.6	Ücret Yönetimi İşlevi önem sıralaması	37
6.7	Kariyer Yönetimi İşlevi önem sıralaması	39
6.8	Koruma İşlevi önem sıralaması	40
6.9	Motivasyon İşlevi önem sıralaması	41
6.10	Tüm İK Denetim Kriterleri önem sıralaması	44
7	DEĞİŞKENLER DÜZEYİNDE ANALİZLER	50
8	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	118
9	KAYNAKÇA	120
10	EKLER	122
10.1	Uygulama dışında bırakılan İK Denetim Kriterleri	122
10.2	Anket davet formu	127
10.3	Anket bilgi notu	128

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	İK Yönetim İşlevleri önem sıralaması	28
Tablo 2	İK Planlama İşlevi önem sıralaması	30
Tablo 3	İK İşe Alım Yönetimi İşlevi önem sıralaması	33
Tablo 4	İK Eğitim ve Geliştirme İşlevi önem sıralaması	35
Tablo 5	İK Performans Yönetimi İşlevi önem sıralaması	37
Tablo 6	İK Ücret Yönetimi İşlevi önem sıralaması	38
Tablo 7	İK Kariyer Yönetimi İşlevi önem sıralaması	40
Tablo 8	İK Koruma İşlevi önem sıralaması	41
Tablo 9	İK Motivasyon Yönetimi İşlevi önem sıralaması	43
Tablo 10	Uygulama dışında bırakılan İK Denetim Kriterleri	122

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Uygulamaya katılan kurumların ölçeği.....	50
Şekil 2	: Uygulamaya katılanların ünvan dağılımı.....	50
Şekil 3	: İK denetim kriterleri önem derecesi ve uygulama sonuçları.....	51

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
PD	: Performans Değerlendirme
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
PERYÖN	: Türkiye Personel Yöneticileri Derneği
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
ISO	: Uluslararası Standartlar Örgütü

Türkçe Kısa Özet

Üniversite	:	Fatih Üniversitesi
Enstitüsü	:	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	:	İşletme
Tez Danışmanı	:	Doç. Dr. Halil ZAIM
Tez Tarihi	:	Mart 2010

KISA ÖZET

Son yıllarda insan kaynaklarını etkili ve müessir biçimde yönetebilme becerileri, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından stratejik bir önem arz etmeye başlamıştır. Bununla ilişkili olarak İKY denetim kriterlerinin tanımlanması ve söz konusu kriterlerin doğru biçimde uygulanması, hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların karşılaştığı önemli sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, İKY denetim kriterlerinin ortaya çıkarılması ve bunların mukayeseli önem derecesine ve uygulama seviyesine göre tasnifinin yapılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak, çalışmanın birinci bölümünde literatür çalışması yapılarak İKY kavramı ve temel süreçleri tanımlanmıştır. İkinci Bölümde, Türkiye'de faaliyet gösteren hizmet işletmelerinden toplanan veriler ışığında bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Nihayet, elde edilen veriler analiz edilmiş ve İKY denetimi ile ilgili 76 geçerli kriter saptanmış ve söz konusu kriterler, mukayeseli önem derecesi ve uygulama seviyesine göre tasnif edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY Süreçleri, İKY Denetim Kriterleri,

İngilizce Kısa Özet Örneği

University : **Fatih University**
Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Management**
Supervisor : **Assist. Prof. Halil ZAİM**
Degree Awarded and Date : **March 2010**

Abstract

During the last few decades, the capability of managing human resources effectively and efficiently has become a strategic issue for organizations to gain sustainable competitive advantage. Accordingly, defining the auditing criteria for an effective HRM and implementing them accurately, is considered to be a noteworthy problem not only for the academicians but also for the practitioners.

The main objective of this study is to reveal the HRM auditing criteria and to rank them according to their comparative importance and level of implementation. Thus, in the first chapter, the concept and fundamental processes of HRM has been defined on the basis of a theoretical literature review. In the second chapter a field study has been conducted based on the data collected from companies in the services sector, in Turkey. Finally, data has been analyzed and 76 significant HRM auditing criteria have been disclosed, defined and ranked according to their comparative importance and level of implementation.

Key words

Human Resource Management, HRM processes, HRM auditing criteria

1. GİRİŞ

Günümüz hizmet ve üretim sektörlerinde verimlilik ve kaliteye iktisadi sermaye olarak insan unsurunun katkısı artarak gelişim göstermektedir. Bu etkiyi kalıcı hale getirmek için kurumlar insan kaynakları yapılanmalarını tekrar gözden geçirerek maddi ve moral değerler anlamında kurum personeline artan miktarlarda yatırım yapmaktadırlar.

Yapısal yatırımlar kadar, dönemsel İK politikaların da izlendiği bu süreç son yirmi yılda hız kazanmıştır. Dönemsel ve sembolik girişimlere örnek olarak verilen Personel Müdürlüğünden İnsan Kaynakları Direktörlüğüne geçişte kullanılan tabele değişiklikleri yanında İnsan Kaynakları (İK) ve Eğitim planlamalarının yapıp özerk bütçe çalışmalarının oluşturulması gibi yapısal girişimler de aynı dönemde görülmektedir.

Kurumların İK planlama ve uygulamalarında zamanla ortaya çıkan belirgin farklar Kurum kültürüne etki etmekte ve bu kanal ile kalite ve verimlilik kadar Kurum marka değeri ve işe alımlarda cazibe alanı oluşturmaya kadar etki sahası bulabilmektedir. İK alanında meydana gelen bu olumlu farklılıkları ölçebilmek için bazı kriterlere başvurulması ihtiyaç haline gelmektedir.

Ancak Kurum İK ölçümleri İK işlevlerinden olan Performans Değerlendirmeye bile kıyas görmeyecek kadar daha az miktar ve orandadır. Bu tezde İK ölçümleri çalışmalarını İK Denetimi ismiyle öne çıkararak denetime konu olan kriterlerin genel bir çerçevesini oluşturmak hedeflenmiştir. Söz konusu denetim kriterleri İnsan Kaynakları ve Eğitim birimlerinin etkinliklerini ölçmeye yönelik olarak kullanılabilir. Ayrıca elde edilen kriterler İK birimi ve İK planlamaları için yeniden yapılandırmada veya ilk defa kurgulanacak İK süreçlerinde bir kıyas, kontrol ve ölçme işlevi görebilir.

Günümüzde denetim işlevini yerine getirecek henüz standart bir İK Denetim indeksi veya kriter modeli oluşmamıştır. Kurum veya İK danışmanlık şirketlerinin oluşturdukları kontrol listeleri ve ödül merkezli yarışmalara kaynaklık eden soru formları ise oran ve miktar gibi tanımlayıcı özelliklerden uzak genel İK politikaların varlığını sorgulayan bir yapı arz etmektedir.

İK denetimine en yakın akrabalık ilişkisi olan günümüz etkin kalite ödül sistemleri ise (EFQM, Deming, Malcom Baldrige, ISO) İK alanına tüm işlevler içinde ancak %18-22 aralığında yer vermekte ve sadece İK politika ve süreçlerini sorgulamaktadır.

Tezde öncelikli olarak İK işlevleri belirlenmiş, ardından bu işlevlerin altında süreçler belirtilmiştir. Birinci bölümde literatür taraması yapılmıştır. Ardından sektör İK uzmanlarıyla görüşmeler yapılarak kriter havuzu oluşturulmuştur. İkinci bölümde orta ve büyük ölçekli kurumlarda bu kriterlerin uygulama sonuçları tespit edilmiştir.

İK Denetim kriterleri; çağdaş İK yönetim kitap, dergi ve araştırma kaynakları ile İK uzman ve yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler ve kurumların iş analiz formları, görev tanımları, İK birim görev gerekleri ve yine İK birim SWOT analizleriyle belirlenmiştir.

Kriterler fonksiyon olarak da kendi aralarında üç ayrı durum arz etmektedir. Bu farklılıklar klasik (ücret yönetimi), devamlılık ve gelişim gösteren kriterler (performans değerlendirme) ve stratejik İK işlevi diyebileceğimiz faktörler olarak sıralanabilir (İK planlama).

Çalışmanın ana prensibi iki kaynağa esas teşkil etmektedir. Bunlardan birincisi işletmenin insan kaynakları yönetimini bir bütün kabul edip tüm İK işlevlerini bir tabloda göstermektir. Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi değişken ve üretken bir yapıya sahiptir. Her geçen süre yeni uygulamaları ve ardından etkileşimle yeni standartları mevcuda getirmektedir. Bu çalışmada farklı kaynak ve uygulamalar ele alınarak geniş bir bakış açısıyla, ölçülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kriterlerine erişilmeye çalışılmıştır. İkinci olarak geliştirilmesi halinde bu kriterlerin bir model veya indekse dönüştürülerek elde edilen sektör değerleri çerçevesinde kıyas ve kıyas sonrası ödül sistemine dönüştürülmesi esas alınabilir.

Tez teknik bir sonuca bağlı olarak ölçmeyi esas alsada asıl gaye, işletmenin merkezinde olan insan kaynağının önemine vurgu yapmak ve onu işletmenin yegâne asli unsuru olduğunu belirtebilmektir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde literatür taraması ile elde edilen bilgiler doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetiminin genel çerçevesi belirtilmeye çalışılmıştır. İlk bölümlerde İKY temel tanımları devamında ise İKY işlevleri tanımlanmaktadır.

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

2.1.1 Teorik Kavramlar

2.1.1.1 İnsan Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetiminin özünde bulunan insan faktörü Sosyal Bilimlerde yer alan şekliyle kullanıyor olsa da işletmedeki yerini tam olarak görebilmek için dil bilimine göre bunu tekrar tanımlamakta fayda vardır. Zira sözlük anlamına bakıldığında aşağıdaki üç ayrı kaynak da insanın, düşünen ve ifade eden özelliği ile diğer canlılardan ayrıldığını göstererek işletmeler için diğer üretim faktörlerinden farklılığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle de insan işletmenin en değerli sermayesini oluşturmaktadır. Halil Zaim, Bilgi Yönetimi kitabında bu konuya şu şekilde değinmektedir. “İnsan sermayesi bir organizasyonun çalışanları vasıtasıyla elinde bulundurduğu fikir gücünü ve bilgi birikimini ifade etmektedir”¹

Dil bilimine göre insan Arapça *ins* kelimesinden türetilmiştir. “Beşer, insan topluluğu” anlamına gelen *ins*, farklı anlam gruplarıyla izah edilse de daha ziyade insan türünü ifade etmektedir.² İnsan canlılar arasında her ne kadar memeli sınıfına dâhil edilse de yine insanın diğer türlerden farklılığı aklı, sözlü ifade edebilme ve düşünme yeteneğidir.³ Bu özelliğinin insanı diğer canlılardan ayırt eden en önemli özelliği olduğu ifade edilebilir.⁴ Zekâ boyutu ise ifade etme ve anlaşma fiillerinin zeminini oluşturmaktadır.⁵

¹ Halil Zaim, *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, (İstanbul: İşaret, 2005)

² İlhan Kutluer, “insan,” *TDV İslam Ansiklopedisi*, 1. baskı

³ Türk Dil Kurumu, “insan,” *Türkçe Sözlük*, 10. baskı

⁴ Milli Eğitim Bakanlığı, “insan,” *Örnekleriyle Türkçe Sözlük*, 1. baskı

Sosyal Bilimlere göre insanı sadece iktisadi tanımla hapsedilen ekonomik insan sınıfından (homo economicus) çıkararak ahlak boyutuna taşımak da mümkündür. (Homo Morales)⁶

Dil biliminden sosyal bilimlere uzanan bu tanım dizisinde insan, maddi öğeleri yanında aklî ve ahlak yönüyle iktisadi tabloya taşınmadığı için sanayileşme sonrası makine ve bilişim teknolojilerinin ön çıkması ile arka planda kalmıştır. Ancak insanın verimlilik faktöründeki etkisi ve entellektüel bir katma değer aracı olması işletme yönetimini insan sermayesini dikkate almak durumunda bırakmıştır. Bu doğrultuda insan kaynağının yönetimi de önem kazanmıştır. Çünkü insan diğer sermaye araçlarından farklı olarak işletmenin hem amacı hem de aracı konumundadır.⁷

2.1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimini tanımlamadan önce yönetim fonksiyonunu işletme için neyi ifade ettiğini belirtmekte fayda vardır. Yalın anlamda yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmadaki tüm süreçleri içerse de daha geniş ifadeyle, planlama, örgütlenme, liderlik ve kontrol fonksiyonlarını da kapsamaktadır. Süreç olarak yönetim ise bu fonksiyonların yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma süreci olarak belirtilebilir.⁸

İnsan Kaynakları Yönetiminin, kurumun en önemli unsuru olan insanın çalışma hayatına yüksek katkı sağlamasını hedeflerken birey olarak da motivasyonunu sağlayacak strateji ve politikaları kapsadığı ifade edilebilir. Daha geniş ifadeyle İnsan Kaynakları Yönetimi, yüksek performanslı işgücünün

⁵ Gelişim Yayınları, “insan,” *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi*, 1986

⁶ Ali Seyyar, *İnsan ve Toplum Bilimleri Terimleri*, (İstanbul: Değişim, 2007) 456.

⁷ Joseph Perkepenko, *Verimlilik Yönetimi*, Çev. Oktay Baykal, (Ankara: MPM, 1995) 247.

⁸ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: Beta, 2003) 4.

kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm faaliyetlerin yönetimidir.⁹

Ancak İnsan Kaynakları Yönetiminin çıkış noktasının işletme hedeflerine ulaşma stratejisine uygunluk olduğu belirtilebilir. Bu nedenle vasıflı personelin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri ancak işletme hedefleriyle örtüştüğü takdirde bir İKY'nin varlığından bahsedilebilir.¹⁰

Tarihsel gelişimi yönüyle İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tanımını ise, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesiyle mevcuda gelen yeni bir yaklaşım olarak ileri sürülmektedir.¹¹

Tüm tanımlarda ortak alan olarak kendini gösteren unsurlar işletme hedeflerine uygun stratejilerin belirlenmesi, personelin geliştirilmesi ve motivasyonunun sağlanması olarak ifade edilebilir.

2.2 İK Yönetiminin İşletme Yönetimindeki Yeri

2.2.1 Tarihsel Gelişim

İnsan Kaynakları Yönetiminin bugünkü noktaya ulaşmasında birtakım tarihsel olayların etkisi vardır.¹² Bu olaylar sırasıyla; Endüstri Devrimi, Sendikal Hareketler, Dünya Savaşları, Küresel Ticaret, Rekabet Piyasası, Bilgi Endüstrisidir.

Tarihsel süreçten hareketle insan kaynağını olumsuz bir seyirden olumlu bir sonuca dönüştürerek gelişme gösterdiği ifade edilebilir. Olumsuz anlamda insan

⁹ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Kariyer, 2006) 32.

¹⁰ Seyyar 466.

¹¹ Ali Rıza Büyükuşlu, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ankara: Der, 1998) 76.

¹² Aldemir Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İzmir: Barış 2001) 21.

kaynağı için en problemlı dönem, Endüstri Devriminde veya Sanayi Toplumunda yaşanmıştır. Çalışma biçimi değişmiş nitelikli zanaat erbabı yerini atölye ve fabrikalarda niteliksiz işgücüne bırakmıştır.

Bu dönemin dengelenmeye başladığı süreç Sendikal Hareketin doğuşuyla ifade edilebilir. Sendika kanalı ile başta ücret ve ardından sosyal hakların talep edildiği bu dönem İK işlevlerinden işçi sağlığı ve iş güvenliği adına bir dönüm noktası olduğu belirtilebilir. Bu dönemde kitle üretimin yoğun olması hizmet sektörünün yeterince gelişmemesi sadece sendikal faaliyet gösteren büyük ölçekli kurum çalışanları açısından işgücü arzında olumlu bir tablo oluşturmuştur.

Dünya savaşlarının başlaması, özellikle İkinci Dünya Savaşının İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni bir dönemin habercisi olduğu söylenebilir. Özellikle motivasyon odaklı bir yapıya sahip olan ordu bu dönemde çağdaş İKY işlevlerinde örnekler vermeye başlamıştır. Savaş ekonomisinin iş hayatı düzenini değiştirdiği ifade edilebilir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası ulusal pazarların sınır ötesine geçmesi Uluslararası İşletmelerinde doğmasına sebep olmuştur. İşgücü arzı bakımından bu süreç hem yeni çalışma biçimlerinin doğmasına hem de İK yönetim modellerinin uluslararası bir standart ile diğer ülkelerde kendini göstermesini sağlamıştır. Uluslararası işletmelerin yanında Uluslararası İK Danışmanlık şirketlerinin faaliyetleri de aynı kapsamda değerlendirilebilir. Son evrede Bilgi Endüstrisi İnsan Kaynakları Yönetimine etkisini personel bilgi sistemleri ile göstermiş ardından bilgi yoğun sektörlerin artması ile bilgi işçiliği kavramını işgücü piyasalarına kazandırmıştır.

Yukarıda sıralanan işgücü piyasasını etkileyen olayların paralelinde işgücüne yönelik olumlu koruma işlevleri de artmaya başlamıştır. 21. yüzyıla kadar işgücü üretim faktörüne eşlik eden bir unsur iken belirleyici bir faktör durumuna gelmiştir.

Dolayısıyla günümüzde işletmelerdeki sermaye ve fiziksel kaynakların yerini çalışanların yeteneği ve entelektüel sermaye almıştır. Bill Gates'in, Microsoft'un

yegâne varlığının burada çalışan insanlar ve onların yetenekleri olduğunu belirtmesinin altında yatan sebep de bu görüşün doğruluğunu destekler niteliktedir.¹³

Bu süreç beraberinde işgücü planlamasından sorumlu işletme yönetimine işgücüne özel departman tahsisi yolunu da açmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimiyle kıyaslandığında çok dar bir alan olan özlük işlerinden günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. Yaklaşık elli yıla dayanan bu değişimde sadece levhalar değişmemiş, verimlilik ve motivasyonuna dayalı farklı model ve uygulamalar devreye alınmıştır.

2.2.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan Kaynakları Yönetimi günümüzde birim ölçeğinde temsil edilen bir konumdan işletme yönetimi tarafından stratejik bir konuma dönüşmektedir. Bu sürecin somut göstergeleri olarak, İK biriminin yönetimdeki temsil düzeyinin artması, işletme hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir role sahip olması ve işletme üst yöneticilerinin İK birimlerinden atanmaya başlaması olarak sıralayabiliriz.

Stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların kendilerini organizasyonun uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlayarak, kurumsal aidiyet kadar çalışan sadakatinin artmasını da sağlamaktadır.¹⁴ Sonuçta stratejik insan kaynakları yönetimi personeli sadece işgören değil amaçlarıyla bütünleşmiş bir ortak görerek motivasyonunu yüksek tutmada başarı göstermekle kalmamakta yeni personel çekmede ve kurum marka değerini konumlandırmada da yüksek bir paya sahip olmaktadır.

¹³ Charles Handy, “Şirketlerin İnsan Kaynaklarına İhtiyacı Olmamalı,” *Capital*, Şubat, 2002: 2.

¹⁴ Barutçugil 57.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İŞLEVLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi kurumda farklı işlevler ile icra etmektedir. Bu işlevler kurumdan kuruma isim, kapsam ve toplamda işlev sayısı olarak farklılık göstermektedir. Aynı zamanda işlevlerin hacim ve sayısında artma olduğu gözlemlenmektedir. Tartışmalı bir konu olarak gelişim evreleri incelendiğinde işlevlerin çıkış veya diğer işlevlerden ayrışma evrelerine göre oluşum sırası şu şekilde sıralanabilir; İşe Alım Yönetimi, Ücret Yönetimi, Endüstri İlişkileri / Koruma, Eğitim ve Geliştirme, Motivasyon, Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Yönetimidir.

Bu çalışmada İKY işlevleri tarihsel gelişim evrelerine göre değil, İKY süreçleri itibarıyla belirtilmiştir. Bu süreçler; İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alım Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Endüstri İlişkileri / Koruma, Motivasyon şeklinde sıralanabilir. Tezde sıralanan İKY işlevleri standart hale gelmiş işlevler olmakla beraber farklı kurum veya literatür çalışmalarında çeşitlilik veya isim farklılaşması bulunmaktadır. Örneğin motivasyon işlevi birçok İKY işlevinde yer almamakta, Koruma işlevi yine bazı kaynaklarda İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği ismiyle yer bulmaktadır. Tezin uygulama bölümünde yer verilemeyip sadece ekte yer alsa da İKY fiziki altyapı işlevi gibi başka işlevler de literatürde yer almaktadır. Ancak tüm bu farklılıklara rağmen ortalama bir standart çerçevesinde aşağıdaki işlevlere tezde yer verilmiştir.

3.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlamasını dar anlamda, insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için düzenlenen bir dizi geliştirme süreci olarak ifade edilebilir. Geniş anlamda ise kurum hedeflerine bağlı olarak gerek duyulan nitelik ve sayıda personelin hazır bulundurulması söz konusu işi en iktisadi anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.¹⁵

¹⁵ Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, (İstanbul: Alfa 1998) 10.

Bu geniş tanımda da görüleceği üzere planlama sadece pasif bir unsur olarak yer almamakta diğer işlevler kadar aktif bir role sahip olabilmektedir.

İnsan Kaynakları Planlaması sonucuna bağlı olarak kurum açısından verimlilik, kalite ve kâr unsurlarında belirleyici temel bir role sahiptir.¹⁶ Kurum üst yönetimin planlama sürecindeki tutum ve öngöruları özellikle hizmet sektöründe planlama sonucuna bağlı olarak değişkenlik gösterebilecektir.

İnsan Kaynakları Planlaması, personel bilgi sistemi sayesinde elde ettiği bilgiyi işleyen ve raporlama sonucuna bağlı olarak karar verici mekanizmaları etkileyen bir işlemdir. Ancak planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından kontrol edilebilir ve edilmez nitelikli birçok faktörün etkisi altında bulunabilmektedir. Bu faktörleri dışsal faktörler grup başlığıyla; belirleyici yasalar, teknoloji, rekabet koşulları ve belirsizlik olarak sıralayabiliriz. İçsel faktörler grubunu ise; organizasyonel strateji, coğrafi farklılaşma, mevcut işgücünün özellikleri ve bilgi sisteminin kalitesi olarak sıralayabiliriz.

Kapsam olarak İnsan Kaynakları Planlaması; işgücü envanterinin nasıl kullanıldığı, gelecekteki ihtiyaca bağlı olarak arz tahminini, bu arz talebini karşılayacak işe alım yöntemlerini ve İK denetim işlevlerini kapsamaktadır.¹⁷ Bu kapsam esas alındığında diğer işlevler bağımsız yakın bir yapı oluştururken İK planlamasının entegre bir sistemin baş aktörü olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle doğru kurgulandığında İnsan Kaynakları Planlaması, bir organizasyona doğrudan ve dolaylı olmak üzere birçok yararlar sağlayabilir.¹⁸

İK Planlama çalışmaları sonucunda personel ihtiyacı sayısı, nitelik ve zaman boyutlarında belirlenir. Dolayısıyla bu süreç, işe alım sürecinin temel girdilerini verir. Diğer yandan işe alım sürecinin etkinliği, İK Planlamasını da etkiler.

¹⁶ Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: İ.Ü. 1998) 83.

¹⁷ F.Wayne Cascio, *Managing Human Resources*, (Toronto: Mc Graw Hill, 1993) 119.

¹⁸ Barutçugil 127.

Özellikle aday havuzunun yetersizliği, işe alım süresinin uzunluğu doğru kişilerin seçilmemesinden kaynaklanan personel devir hızındaki yükseklik planlamayı etkileyen önemli unsurlardır.¹⁹

İnsan Kaynakları Planlamasına bağlı olarak yürütülecek temel İK Süreçlerini, İK yol haritası anlamında kurumsal yapı ve dokümanlar, kurumsal/firma el kitabının hazırlanması, insan kaynakları el kitabının hazırlanması, iletişim prosedürünün hazırlanması ve koordine edilmesi, iş analizlerinin yapılması ve organizasyon el kitabının hazırlanması ile oryantasyon el kitabının hazırlanması olarak ifade edilebilir.

3.2 İşe Alım Yönetimi

İşe Alım Yönetimi İK Planlama işlevinin hemen sonrasında en kritik İK süreçlerinden birini oluşturmaktadır. Çünkü bir organizasyonun başarısı büyük oranda istihdam ettiği çalışanlarının başarısına bağlıdır. Bu nedenle işe alma ve yerleştirme İKY’de kritik bir fonksiyondur. İşletmede insan kaynakları seçim sürecinin genel itibariyle üç aşamadan oluştuğu ifade edilebilir.²⁰ Bunlar, işgücü arz özelliklerinin belirlenmesi, işe alım süreci ve istihdamdır.

İşe Alım Yönetimini diğer işlevlere göre kritik kılan en önemli sebep, başvuran adaylar arasından işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunun belirleyebilme safhasıdır.²¹ Çünkü bu süreç sonucunda her iki taraf için de olumlu veya olumsuz bir tablo ortaya çıkabilmektedir.

Dar anlamda işe alım sürecini eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin organizasyona kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışma olarak ifade edilebilir.²²

¹⁹ Mehmet Cemil Özden, *İK Şapkalı Yönetici*, (İstanbul: Akis, 2008) 17.

²⁰ Ceyhan, Ataol ve Budak 98.

²¹ Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, 143.

²² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*, (İstanbul: İ.Ü. 1991) 10.

İşe alım süreci sadece ilgili dönemde etki oluşturmasının yanında kurumun varlığını sürdürmesi ve geliştirilmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Bu nedenle adaylar sistematik bir şekilde, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri gözetilerek değerlendirilmelidir.²³

İşe Alım Yöntemi olarak günümüzde birden fazla sistem kullanılmaktadır. Gelişen bilgi sistemleri bu aşamada zaman kazandırıcı bir işleve sahiptir. Ancak çok klasik olsa da seçme sürecinde aday ile doğrudan görüşmenin önemli avantajları bulunmaktadır. Adayın psikolojisi kadar iletişim becerileri, jest ve mimikleri, grup içindeki tavırları ve davranışları, çeşitli konulardaki tutumları da ancak görüşmeyle belirlenebilir.²⁴ Bu nedenle görüşmenin sadece kurumu temsilen bir kişi yerine panel veya juri boyutuyla yürütülmesinin gözlem açısından faydaları olabilmektedir.

İşe alım süreci sırasında veya sonrasında etkinlik ölçümü için birkaç veri elde edilebilmektedir. İlgili pozisyona yapılan aday havuzunun genişliği, başvurudan aranan niteliğe yakın adaylar sayısı, görüşme/işe alım oranı, işe alım süresi, işe alımın maliyeti, deneme süresi performans sonuçları, işte kalma süreleri bunlardan bazılarıdır. İşe alım sürecinin kuruma kazandıracığı stratejik üstünlükler ise; işe en uygun adayın bulunması, zaman kazanma, düşük personel devir hızı oranı, düşük işe alım maliyeti, yüksek performans, personel motivasyonu/memnuniyeti, kurum imajı/çekiciliği olarak belirtilebilir.²⁵

İşe Alım Yönetiminde klasik değerlendirme yöntemleri dışında, zihinsel ve fiziksel yetenek testleri, bilgi ve beceri birikim testleri, kişilik envanteri oluşturulması gibi psikoteknik testlerde kullanıma başlamıştır.²⁶ Bu konuda kurumlar kendileri test uyguladıkları gibi danışmanlık şirketleri üzerinden de hizmet alabilmektedirler.

²³ Barutçugil 257.

²⁴ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Alfa,1999) 197.

²⁵ Özden 23.

²⁶ Dosya “insana ulaşmak,” *Yenibiriş Dünyası* Şubat 2007: 11. (Referans U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, www.hr-guide.com)

3.3 Eğitim ve Geliştirme

İşe alım sürecinin tamamlanmasıyla personelin yapacağı görevle ilgili oryantasyon sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Oryantasyon süreci fiziki mekân uyumu veya kurum personelinin tanıma kadar yapacağı işe ilişkin eğitim müfredatını da kapsamalıdır. Personelin daha önceki süreçte elde ettiği mesleki deneyim ve eğitim özgeçmişinin yeni işindeki güncelliği alacağı kurum içi ve kurum dışı eğitimle şekillenecektir. Bu çerçeveden bakıldığında eğitimin oryantasyon süreciyle sınırlı kalmadığı anlaşılabilir. Geniş anlamda personel eğitimi, çalışanların kurumda şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.²⁷ Bu faaliyetler aynı zamanda kurum personeline ortak bir davranış ve iş yapış standardı da kazandıracaktır.

Eğitimle öğrenme arasındaki fark ise burada kendini göstermektedir. Eğitim gerekli bilgi, beceri ve tutumların kurum tarafından yürütülmesini ifade etmektedir. Öğrenme ise insanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumları kendilerinin elde etmelerini kapsamaktadır.²⁸ Bu yönüyle eğitim süreci belirli standartlarla olağan bir dönemi veya yıllık toplam saati kapsarken öğrenmenin daha sınırlı düzeyde kaldığı ifade edilebilir. Eğitim geniş bir çerçevede personelin gelişimini sağlarken, öğrenme personelin kişisel yetkinlik ve kapasitesine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Yetiştirme, işe yeni girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre, bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşması için yürütülen eğitim faaliyetleri olarak belirtilebilir.²⁹

²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, (İstanbul:Teknografik, 1986) 125.

²⁸ Barutçugil 298.

²⁹ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, (Ankara: İlksan, 1986) 194.

Eğitim faaliyetlerinin dzenlenmesinde izlenecek temel sreceğeri ise sırasıyla; eğitim ihtiyağlarını belirlemek, belirlenen eğitimlere özel planları oluşturmak, gerekli kaynakları tahsis etme ve son olarak eğitim plan ve uygulamalarını yurutecek personel istihdamı oluşturmak olarak ifade edilebilir.³⁰

Genellikle eğitim ihtiyacı, mevcut işlerin yapılmasında yetersizlikler oluşması, performans dūřuřu nedeniyle mūřteri Őikayetlerinin artması, iř kazalarında artış ve kalite sorunlarına dayalı önlem ihtiyağları ile kendini gosterir.³¹ Ancak kariyer yonetimine bağlı olarak gelecekteki iř pozisyonları için eğitimler alınabildiği gibi, yetenek havuzundaki personel içinde rutin eğitimler verilebilir. Ayrıca yeni sistem veya yazılım alımlarında da genel eğitim ihtiyacı doğabilir.

Eğitimin oğrenme zamanını kısaltarak tecrube kazanmaya gore çok daha kısa bir zamanda iş tecrubesi sağladığı soylenebilir.³² Programlı bir eğitim, deneme yanılma yontemine gore sonuçlarını daha hızlı gosterir. Ayrıca ęalıřanın işe uyumunu hızlandırarak hata düzeyini azaltır ve verimliliği artırır. Personeli tutundurma konusunda uzun donemli eğitimlerin (yönetici geliştirme, yabancı dil, akademik tabanlı eğitimler) etkisi de yüksektir.

Eğitim doğrudan bir işletme yatırımı iken personeli güçlendirme ismiyle üsten asta doğru yonelen yetki devri de personele tecrube kazandırma yonüyle aynı etkiyi oluşturmaktadır. Eğitimle yakından ilgili kavramlardan biri de güçlendirmedir. Eğitimde iç veya dış kaynak aktarımı söz konusu iken güçlendirme de dolaylı bir eğitim süreci bulunmaktadır. Yetki devri anlayışının çıkış noktası işi fiilen yapan ęalıřanın organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere gore bu işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır.³³

³⁰ H.Fikret ÖNCÜ, *Yönetimde Eğitim*, (İstanbul: Değişim Dinamikleri, 1998) 75.

³¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 233.

³² Margeret Palmer ve Kenneth T. Williams, *İnsan Kaynakları*, Çev. Doğan şahiner (İstanbul: Rota, 2001) 129.

³³ L.Bossidy, "A Master Class in Radical Change." *Fortune* December 1993: 42.

Personeli güçlendirme de kurum içi güven ön plana çıkmaktadır. Kurum kültürünün beslediği bu güven çalışanlar arasında dayanışmaya da etki yapmaktadır. Aynı zamanda karar verme konusunda ve kendilerini yeterli hissetme konusunda da güçlü bir inanca sahip olurlar.³⁴ Bu güçlü inanç stratejik konularda ve belirsiz iş tanımlarının gereğini yapma konusunda çalışanlarda inisiyatif alma becerisini de beraberinde getirmektedir.

Ancak bazı kurumlarda yöneticiler, işlerini kaybetme korkusuyla yetki devrine gitmemektedirler.³⁵ Zira yetki devri sonucunda eğer astları kendilerinden daha iyi iş yaparlarsa uzun vadede kendilerine alternatif oluşacağı düşüncesine sahip olmaktadır. Bu inanca karşı öncelikle güven ortamının sağlanması ve işletme kültüründe yetki devrinin süreçlere olumlu katkısının yer edindirilmesi gerekmektedir.

3.4 Performans Yönetimi

Performans Yönetimi kavramı son yıllarda işletme yönetiminde adından sıklıkla bahsedilen ve uygulama çeşitliliği arz eden bir insan kaynakları işlevidir. Bu popüleritenin altında diğer İK işlevlerine göre ölçümü daha kolay olması ve personelin işletmeye olan katkısını daha somut görme yönü olduğu ifade edilebilir. Performans Yönetimi, başarı değerlendirme veya performans değerlendirme ismiyle de ifade edilebilmektedir. Performans Yönetimi, işletme yönetimi tarafından önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde, personelin iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlendirme süreci şeklinde tanımlanabilir.³⁶ Önceden belirlenen standartlar kriter ismiyle işin teknik kısmı veya yönetici yetkinliklerine dayalı olarak belirlenebilir. İlk kısmını kriterlerin oluşturduğu yapının diğer unsurları; performans yönetiminin uygulama sıklığı, sonuçların kullanım alanları ve kullanılacak sistem olarak sıralanabilir.

³⁴ Öznur Yüksel ve Hakan Erkutlu, "Personeli Güçlendirme-Empowerment," *Gazi Üni. İ.İ.B.F. Dergisi* 2003: 139.

³⁵ R.M.Kanter, "Power Failer in Manegement Circuits," *Harward Business Rewiew* LVII.4, 1997: 73.

³⁶ Erdoğan 153.

Performans Yönetiminin uygulama yönü güçlü bir İK işlevi olmasında onun statik değil, dinamik bir sürece dayanması ve bu sürecin içinde çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir sistem olmasının da ayrıca bir yeri vardır.³⁷ Performans Yönetimi bu yönüyle diğer İK işlevleriyle yakın bir ilişki içersindedir.

Performans Yönetimi sisteminde farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır. Performans yönetimi uygulamasının yoğunluğuna bağlı olarak temel değerlendirme sürecinin dışında ek bazı sistemler de oluşmaktadır. Buna en iyi örnek değerlendirici sistemidir. Sadece üstlerin astları değil, aynı zamanda astların üstleri değerlendirdiği, takım içerisinde birlikte çalışan kişilerin ve müşterilerin çalışanları değerlendirdiği bir yapı oluşmuştur.³⁸ Bu süreç, üstten asta yönelik bir değerlendirici sistemden paydaşlarında yer aldığı kompleks bir değerlendirici yapısında geçiş olarak ifade edilebilir. Bu değerlendirici sistemi performans yönetimi kapsamı derecesi ile ifade edilmeye başlanmıştır. 90, 180 ve 360 derece olarak ifade edilen bu kapsam personelin kendisi, yöneticisi, astı ve diğer üstleri ile etkileşimde bulunduğu iç ve dış paydaş/müşterilerinin sistemde bulunmasına göre büyümekte veya daralmaktadır.

Ancak bu kapsamdaki yapıyı ilk uygulamada ki şekliyle kâğıt veya optik form düzeyinde yürütmekte zorluklar oluşmaya başlamıştır. Personel bilgi sistemleri, müdahaleden uzak olması nedeniyle tarafsızlığı, yönetim ve ilgili personel tarafından kolayca izlenilebilirliği, arşivleme özelliği ve sürekliliğin sağlanması nedeniyle sıklıkla tercih edilmektedir.³⁹ Bu konuda getirilecek tek eleştirinin personelin mülakat yoluyla paylaşım geribildirim alabileceği bir yapı olmaksızın tek yönlü bir pencereden sisteme giriş yapması olarak belirtilebilir. Sistem yanlı işaretlemeleri ve ortalama yığılmaları açığa çıkarsa da mülakat yöntemiyle desteklenmediği takdirde eksik kalacaktır.

³⁷ Cavide Uyarlıgil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, (İstanbul: İ.Ü., 1994) 2.

³⁸ Oğuz Babüroğlu, *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları*, (İstanbul: MESS, 1997) 234.

³⁹ İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, (İstanbul: Kariyer, 2002) 110.

Performans Yönetimi; ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim yönetimi, süreçlerine sağladığı katkılar nedeniyle “kilit” bir rol oynamaktadır.⁴⁰ Kurumlar ilk uygulamalarda ücret yönetimine sağladığı katkı nedeniyle sistemi kullansa da sonraları diğer İK işlevlerinde de performans yönetimi çıktılarını kullanmaya başlamışlardır.

Performans Yönetiminin personelden daha çok işletme hedeflerine yakın bir işlev olmasına rağmen personelin kendini geliştirmesine katkısı da dikkate alınmalıdır.⁴¹ Performans Yönetimi kurumun amaçlarına ulaşmak için personelin çabalarını değerlendirmenin yanında, ek ücret tahakkuku, ödüllendirme mekanizmaları ve geliştirme ve terfi süreçlerine de katkısı bulunmaktadır. Bu çerçeveden bakılırsa Performans Yönetiminin, kurum, personel ve yöneticiler için üç ayrı yarar sağladığı ifade edilebilir.⁴²

Yöneticiler için Performans Yönetimi; planlama ve kontrol işlevi, takım çalışmalarında iletişimin geliştirilmesi, takım üyelerini tanıma ve geliştirme, yetki devrinin kolaylaşması ve stratejik karar almada katkı sağlamaktadır.

Personel için Performans Yönetimi; kendisinden beklentileri öğrenmesi (kriterler üzerinden), kendi güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini öğrenmesi, performansı hakkında yöneticilerinin ve paydaşlarının geribildirimini görmesi açısından katkı sağlamaktadır.

Kurum açısından performans yönetimi, kurumun etkinlik düzeyini, üretim veya hizmet kalitesinin durumunu, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini, İK planlamasının yeniden yapılandırılmasını ücret/prim, kariyer kararlarına baz oluşturması açısından katkı sağlamaktadır.

⁴⁰ Deniz Yalım, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, (İstanbul: Hayat, 2005) 57.

⁴¹ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 334.

⁴² Özden 169.

3.5 Ücret Yönetimi

Ücret Yönetimi temel insan kaynakları işlevlerinden olmakla beraber aynı zamanda en tartışmalı alanlardan biridir. Ücret yönetimin konusu olan gelir paylaşımı, kurum için olduğu kadar personel için de önemli bir algıya sahiptir. Ücret personelin emeğine ait bir fiyat olarak anılsa da aslında ücreti değerli yapan personel için onun bir geçim aracı olmasıdır.⁴³ Bu nedenle tüm çağdaş insan kaynakları işlevleri kurumda hayat bulsa da ücret yönetimi eşit işe eşit paylaşım içermiyor ve bu nedenle kurumsal aidiyet oluşturamıyorsa İK planlama ve politikaları etkisiz kalacaktır. Çünkü personelin kurumdaki görevlerini yerine getirmesinin karşılığı olarak aldığı her türlü ödeme, onun performansına etki ettiği kadar iş tatminine de olumlu veya olumsuz etki yapacaktır.⁴⁴ Ücret yönetimi bu nedenle performans yönetimiyle beraber en kompleks ve hassas insan kaynakları işlevidir.

Kurumda personel ücretlerini belirleyen çok farklı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında; bireysel iş sözleşmeleri, iş değerlendirmesi, performans değerlendirme, toplu sözleşmeler, yasayla belirlenmiş sınırlar ve sektör kıyaslamalarına dayalı ücret araştırmaları olarak belirtilebilir. İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikası ve kendi yapısal özelliklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygulurlar. Bu unsurlar dışında teknik gruplamaya gidildiği takdirde ise ücret sistemleri; kıdeme, performansa, beceriye, takım çalışmasına, satış hacmine ve özendirici olması yönüne dayalı olarak belirtilebilir.⁴⁵ Bu ücret sistemleri ayrı ayrı her kurumda uygulama sahası bulmakla beraber aynı anda farklı oranlarda da beraber uygulanabilmektedir.

Yukarıda sıralanan ücret sistemleri dışında parasal olmayan, fakat çalışanlar açısından motivasyon kaynağı olması açısından önem taşıyan bazı ödüllendirmeler de bulunabilir. Öneri ödül sistemleri, sosyal ödüllendirmeler, bireysel sorumluluk verme, yatay veya dikey terfi gibi başlıklar altında dolaylı ödüllendirmelerden bahsedilebilir. Ancak bu parasal olmayan ödüllendirmeler adil ve kabul edilebilir bir

⁴³ Sabahattin Zaim, *Çalışma Ekonomisi*, (İstanbul: Filiz, 1996) 160.

⁴⁴ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 444.

⁴⁵ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 208.

ücret yönetiminin aşağıda sıralanan olumlu etkileri kadar etki sağlayamamaktadır. Kurumun mutlak cazibesini artırarak niteliği yüksek potansiyel adayları kuruma çeker, personel sirkülasyonunu azaltır (devir hızı) personeli motive eder, İK planları ve stratejik iş planlamalarının uygulanmasına yardım eder ve kuruma rekabetçi güç kazandırır.⁴⁶

Ücret Yönetimi performans yönetiminde olduğu gibi dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle düzenli dönemlerle ücret sisteminde tekrar yapılandırılmaya gidilmesi gerekmektedir. Özellikle Türkiye gibi enflasyonist ve aktif işgücü pazarı olan bir ülkede bu ihtiyaç daha fazla olabilmektedir. Bu ihtiyacı tetikleyen durumlarda olabilmektedir. Bulunduğu sektörde kurumun rekabet edebilirlik gücü azalıyorsa, işten ayrılmalarda düşük ücret veya rakiplerin sunduğu yüksek ücret ve mali yardımlar gözükyorsa ve nitelikli potansiyel personel alımlarında düşük ücret nedeniyle alım yapılamıyorsa kurumun ücret yönetimini tekrar yapılandırması gerekmektedir.⁴⁷ Aksi halde olumsuz anlamda kronikleşme eğilimi gösteren ücret sistemleri kurum hedeflerine ulaşmada tüm insan kaynakları işlevlerini de etkisiz hale getirecektir. Kurum hedeflerindeki sapma kadar personel ilişkileri ve iş motivasyonunda da belirgin düşme eğilimi oluşmaktadır. Kişiyeye özel uygulamaların artması, ödül-terfi ilişkisindeki orantısızlıklar, şeffaf olmayan ücret yönetimi karşısında personelin kendi arasında ücretlerinden yakınması ve kıyaslama yoluna gitmesi bu motivasyon kayıplarına verilebilecek örneklerdir.

3.6 Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi diğer İK işlevlerine göre son dönemlerde önemi ve farklılığı ortaya çıkan bir işlevdir. Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca bir mesleki alanda ilerlemesi ve bu yolla deneyim ve beceri kazanması olarak kabul

⁴⁶ Randall H. Schuller, *Managing Human Resources*, (New York:West Publishing, 1995) 385.

⁴⁷ Yalım 131.

edilirse, kariyer yönetimi kavramına da giriş yapmış olunabilir.⁴⁸ Kariyer Yönetimi kişinin bireysel hedefine ulaşmaya çalışırken bu hedeflerin kurum hedefleriyle örtüştürülmesi yoluyla ortak bir hedef belirleme ve koordine etme süreci olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda yapılacak çalışmalar sayesinde kişi bireysel kariyer planlarına ulaşırken kurum da insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler oluşturarak yürürlüğe koyabilmektedir. Bu aşamada önemli olan her iki tarafında ortak beklentisini karşılıklı olarak paylaşması ve düzenli aralıklarla kontrol etmesi gerekliliğidir.

Ancak kariyer edinimi için salt bir planlama sürecine gerek kalmadan da kişi çalışma yaşamı boyunca üstlendiği iş rollerine ilişkin edindiği deneyim, bilgi, beceri ve davranışları bir kariyer planlama olarak görebilir.⁴⁹ Bu kariyer yönetimini pasif kariyer yönetimi olarak ifade edebilir. Bu sistem daha çok bürokratik iş süreçlerinin veya köklü kurumların yapısında olabilecek bir model olarak ifade edilebilir.

Kariyer Yönetimi aynı zamanda personelin terfi fırsat ve seçenekleri ile sonuçlarının farkına vararak kariyer hedeflerini belirlemelerini sağlama da adına işletme yönetimi tarafından bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir.⁵⁰ Eşitlik ilkesi ve kurumsal aidiyet adına bu tür bir iletişim süreci personel tutundurması ve personel devir hızı adına etkili bir işleve sahip olduğu ifade edilebilir.

Etkin bir Kariyer Yönetimi, kariyer hedeflerine uygun eğitim programlarının düzenlenmesini de içermektedir.⁵¹ Özellikle terfiye dayalı sınav organizasyonları öncesi düzenlenen eğitimler, mesleki teknik eğitimler, dil eğitimleri ve yönetici yetkinliklerine dayalı eğitimler kariyer yönetiminin tamamlayıcı unsurlarıdır.

Kariyer Yönetimini bir süreç olarak irdelediğinde; kariyer yönetimini kapsayan personel alanının belirlenmesi, her bir iş pozisyon için kariyer yolunun

⁴⁸ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme: Kuram ve uygulama*, (İstanbul: Nobel, 2003) 15.

⁴⁹ Don Harwey ve Robert Bruce Bowin, *Human Resources Management an Experimental Approach*, (New Jersey: Prentice Hall, 1996) 196.

⁵⁰ Ceyhan, Ataol ve Budak 3.

⁵¹ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 319.

çizilmesi, mentör, kariyer koçu veya kariyer danışmanlarının atanması ve bireysel planların kontrol edilerek geliştirilmesi olarak sınıflandırılıp isimlendirilebilir.⁵² Bu unsurlar kurum ölçeği ve sektöre göre değişiklik arz etmektedir. Bu süreç bir faaliyet planı olarak düzenlendiği takdirde anlam kazanarak kişisel gayret ve üst yönetimin tek yanlı inisiyatifinden kurtulabilecektir.⁵³ Kariyer Yönetimi bu sebeplerle performans yönetimi ve ücret yönetimine göre süreç olarak daha az ölçülebilen ama yerinde uygulandığı takdirde kurum adına farkındalık oluşturup, bireysel performansı da yükseltebilen bir etkiye sahiptir.

3.7 Koruma

Çalışmada Koruma İşlevi Endüstri ilişkilerini de kapsayacak şekilde ifade ediyor olsa da endüstri ilişkileri ve koruma ayrı iki kavram ikilisidir. Endüstri ilişkileri personel ile hizmet sözleşmesi yapılırken kendini göstermektedir.⁵⁴ Sözleşmeye konu olan hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri ve diğer hususların düzenlenmesi endüstri ilişkilerinin konusunu düzenler. Bu düzenlemeler; iş kanunu ve ilgili yasal mevzuat hükümleri ve işyerinde taraflarca düzenlenen yönerge ve iç düzenlemeler ile yapılır.

Ancak kurum ölçek ve sektör yapısına göre farklılık arz etse de endüstri ilişkilerini etkileyen farklı unsurlarda bulunmaktadır. Bunları siyasi ve ekonomik yapı, sendikaların rolü, toplu pazarlığın yapısı ve devlet kontrolünün çerçevesi belirleyebilir.⁵⁵ Diğer temel İK işlevlerine göre kıyaslandığına endüstri ilişkileri işlevi temel ve güven verici bir role sahiptir denilebilir.

⁵² Adem Öğüt, *Bilgi Çağında Yönetim*, (Ankara: Nobel, 2001) 202.

⁵³ Raymond A.Noë, *Employee Training & Development*, Çev. Canan Çetin (New York: McGraw-Hill,1999) 327.

⁵⁴ Zeki Adal, “İnsan Kaynaklarında İşçi-işveren ilişkileri” Tuğrul Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: İ.Ü. , 1998) 445.

⁵⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 233.

Koruma işlevinin amacı, çalışanların işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amacı insan kaynağının etkin kullanımı ile verimliliğin ve niteliğin yükseltilmesidir. Koruma işlevi iş güvenliği ve işgören sağlığı, fiziki koruma, sosyal koruma, yasal koruma, örgütlenme hakkı iş güvencesi vb. konuları içermektedir. İş güvenliği işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesini amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir.⁵⁶

3.8 Motivasyon

İK işlevleri arasında önem derecesi artan işlevlerden biride Motivasyondur. Çıkış noktası personelin moral değerlerine bağlanabilir. Personelin kuruma katkısını üç unsur ile açıklayacak olursak beden ve fikirden farklı olarak gönül gücünden bahsedebilir.⁵⁷ Bu unsur sayesinde özellikle hizmet sektöründe verimlilik ve kalite olumlu veya olumsuz etki oluşturmaktadır.

Motivasyon kavramı farklı tanımlamalarla ifade edilmektedir. Motivasyon davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak da tanımlanabilmektedir.⁵⁸ Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Bu konudaki çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde yoğunlaşır.

Motivasyon teknikleri ve uygulamaları sayesinde kurum ve personel dolaylı ve doğrudan olumlu sonuçlar kazanabilir.⁵⁹ Böylelikle personel; belirli zaman dilimi

⁵⁶ Ömer Sadullah, “İnsan Kaynaklarında Koruma İşlevi,” Tuğrul Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: İ.Ü. , 1998) 395.

⁵⁷ Zaim 296.

⁵⁸ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 372.

⁵⁹ Özden 100.

içerisinde emeklerini, önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimi ve tecrübelerini, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yetkinliklerini, dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini, önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfus edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler. Karşılığında ise kurumdan; ücret, prim, sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri, şirketin politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini, sosyal ilişkileri ve bir gruba ait olmayı sağlayan kurum ve vatandaşlığını ve/veya informal grup üyeliklerini, şirketin imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü, eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyelini alırlar.

Motivasyon arttırmaya yönelik uygulamalar sayesinde sağlanacak faydalar; kurumsal bağlılık/düşük personel devir hızı, düşük işe alım maliyeti, yüksek performans, iş doyumunu/çalışan memnuniyeti, firma imajı/çekiciliği, verimlilik artışı, fikir geliştirme, çalışan potansiyelinin daha fazla kullanımı, nitelikli adayları çekebilme olarak belirtilebilir.

4. UYGULAMA MODELİ

Bu bölümde literatür çalışması esas alınarak İnsan Kaynakları işlevleri üzerinden denetim kriterleri belirlenmiştir. Taslak denetim kriterleri belirli kıstaslar alınarak azaltılmış ve 167 kriter üzerinden anket çalışması yapılmıştır. Son aşamada anket sonuçları İK işlevleri altında önem sırasına göre tablolştırılmıştır.

4.1 Ölçeğin Oluşturulması

Uygulama öncesinde kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Teze konu olan kitap, yayın, makale, süreli yayın, doktora/yüksek lisans tezleri, sözlük ve ansiklopediler taranmıştır. Bu taramalar sonrasında ilgili bölüm başlığında yer verilmek üzere atıf yapılarak bu kaynaklar belirtilmiştir.

Tez konusu belirlendikten sonra öncelikle taslak çalışma yapılmış ve ön denetim kriterleri için ilk yüz yüze görüşme yapılmıştır. Ana kriterlerin belirlenme aşamasında derinleştirilmiş görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin birçoğunda Eğitim ve İnsan Kaynakları Müdürlerinin aynı anda bulunması sağlanarak odak grup çalışmasına benzer bir yöntem elde edilmiştir.

4.2 Çalışmanın Kısıtları ve Kapsamı

Uygulamaya orta ve büyük ölçekli yapıya sahip kurumlarda çalışan 70 yetkili davet edilmiştir. Sektörel özelliği hizmet servisi sağlamak olan bu kurumlardan 51 İK yönetici ve uzman uygulamaya katılmıştır. Bu kurumların ağırlıklı yapısı büyük ölçekli kurumlardır. İşletmelerin bazıları Uluslararası şirket olup yönetim merkezleri İstanbul'dur.

4.3 Veri Toplama

İlk yapılan ön görüşmenin ardından yapılan derinleştirilmiş görüşmelerde ve odak grup çalışmalarda veri toplanmıştır. Literatür taramaları, tez danışmanının değerlendirme ve yönlendirmesi ve son olarak uzmanlarla yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen kriterler ağırlık derecelerine göre azaltılmıştır. Bu kriterler

google doküman yazılımı kullanılarak belirlenen İK yönetici ve uzmanlarının dikkatine sunulmuştur. (Tüzel kişiliğe sahip kurumlar ile meslek kuruluşlarına)

Öncelikle kriterler gönderilmeden önce uzmanlardan değerlendirme ve ek kriter talebinde bulunulmuştur. Ayrıca ilgili anket formunun son kısmına ek kriterlerin alınması için yapılandırılmış bir soru ilave edilmiştir.

4.4 Anket yapısı

Anket metni orta ve büyük ölçekli hizmet sektöründe bulunan kurumların İK yönetici ve uzmanlarına gönderilmiştir. Anket formunun ilk iki sorusu formu dolduran kişilerin çalıştıkları kurumların ölçekleri ve buldukları pozisyonla ilgilidir.

Anket süreci belirli safhalardan oluşmaktadır. Denetim kriterlerinin belirlenmesi (literatür taramaları ve İK uzmanlarıyla yapılan görüşmeler sonucunda). Bu şekliyle 246 denetim kriteri belirlenmiştir. Bu denetim kriterleri kendi içinde ana, alt faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Bu kriterler arasından önem derecesine göre tekrar bir sınıflandırılmaya gidilmiştir. Kriter azaltılmasındaki temel belirleyici öğeler, anketi dolduranlar için zorluk derecesini azaltmak ve denetim kriterlerini uygulayacak kurumlar için de daha etkin bir kriter havuzu oluşturmaktır. Bu azaltma sırasında İK işlevleri de tekrar konumlandırılmıştır. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Koruma/ Endüstri İlişkileri ismiyle değiştirilmiştir. Bazı kriterler başka işlevlerin altında yer almış, hatta fiziki altyapı olarak ifade edilen ana faktör grubu modern İK işlevleri arasında bulunmadığı için tasnif dışı bırakılmıştır. Denetim kriterleri azaltılırken tez danışmanının yanında İK uzmanlarından da destek alınmıştır.

Denetim kriterleri İnsan Kaynakları işlevlerine göre ayrıca tekrar sınıflandırılmıştır. 166 kriter aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır;

- a) 1-32 İK Planlama
- b) 33-56 İşe Alım Yöntemleri
- c) 57-98 Eğitim ve Geliştirme
- d) 99-116 Performans Yönetimi
- e) 117-128 Ücret Yönetimi

- f) 129-134 Kariyer Yönetimi
- g) 135-148 Endüstri İlişkileri ve Koruma
- h) 149-166 Motivasyon
- i) 167. soru ise kriterlerde belirtilmeyen ancak anket katılımcılarının kendi fikirlerini sunacakları bir alana ayrılmıştır.

İlgili kriterler anket formuna uygun bir soru cümlesine dönüştürülmüştür. Bu soru kalıbında cevap olarak tüm sorular için benzer tanımlamaların yer alması sağlanmıştır (çok önemli, önemli, kısmen önemli ve önemsiz). Önemlilik derecesinin fazla olması her bir kriterin İK politika ve uygulamaları için bir yüksek bir değere sahip olduğunu göstermektedir.

İkinci soru türü ise bir önceki kriterde belirtilen ideal yapı türünün soruyu cevaplandıran kurumda uygulanma durumunu ortaya çıkarmaya yöneliktir. Ancak bu soruya cevap niteliğindeki şık demeti farklılık arz etmiştir (mevcut / mevcut değil, uygulanma seviyesi vb.).

Kriterler belirlenip anket aşamasına gelindiğinde anket yöntemi tez danışmanı ile belirlenmiştir. Sadece İK yönetici ve uzmanların katılımı sağlanacağı göz önüne alınarak nitelikli katılımcı sağlanabilmesi için internet üzerinden bir dokümantasyon kullanımına gidilmiştir. Bu konuda da yeni sürümü gerçekleştirilen google doküman yazılım programı kullanılmıştır. Öncelikli olarak sorular sisteme girilmiş ve ekte yer alan duyuru formu ekinde önceden oluşturulan aday katılımcı listesine gönderim yapılmıştır. Üç haftalık bir süre sonunda anket doldurma işlemi gerçekleştirilmiştir. Sonuçta %70 oranında İK yöneticisinin, %30 oranında ise İK uzmanının katılımı gerçekleşmiştir. Daha fazla kişi ve kuruma anket gönderilmiş, toplamda 51 kişiden geri bildirim alınmıştır. Bu sayı değerlendirilirken toplam soru miktarının ortalama bir ankete göre çok olduğu ve nitelikli bir cevap istenmesi göz önüne alınmalıdır. %20 orta ölçekli kuruma (100-250 çalışan) karşı %80 büyük ölçekli kurumun profilin yer aldığı bir anket sonucu ortaya çıkmıştır.

5 ANKET SONUÇLARININ ANALİZİ

Anket verileri değerlendirilerek üç ayrı başlık altında analiz çalışması yapılmıştır;

- a) İdeal İK denetim kriterleri önem sırasına göre belirlenmiştir (önemli / önemsiz),
- b) İlgili kriterlerin uygulamadaki durumlarını gösterir liste çıkarılmıştır (mevcut olma / mevcut olmama),
- c) İdeal İK kriterleri ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması yapılmıştır (İdeal kriterler ile uygulama sonuçlarının uyumlu veya uyumsuz olma durumlarıdır).

Genel itibariyle ideal İK kriterleri ile uygulama uyumluluk gösterse de bazı kriterler için uyumsuzluk gözlemlenmiştir. Bu sonucun doğmasına sebep olabilecek nedenler şunlardır;

- a) İdeal İK kriterlerin yüksek maliyet gerektiren yatırımlar içermesi,
- b) İdeal İK kriterlerin üst yönetimin aktif politikaları ile ancak uygulanabileceği,
- c) İK işlevlerini hayata geçirecek İK uzmanlarının kadro yetersizliği veya yüksek işlem hacmi gerektirmesi.

Sonuç olarak ilgili kriter ve bu kriterlere bağlı analiz göz önüne alınarak yapılacak değerlendirme ve ilaveler ile İK denetim kriterleri geliştirilebilir. Bu kriterlerin Türk çalışma sistemine özgün hale getirilmesi ile ulusal bir İK denetim normu oluşturulabilir. Bu norma bağlı olarak ulusal bir İK ödül sistemi de uygulanabilir. Ancak tezde sınırlandırılan sektör (hizmet) geliştirilmeli ve sektör ölçeği yükseltilmelidir. Kamu ve özel sektör ayrımının yapılması yanında çalışma biçimine dayalı olarak da bu ödül yelpazesi genişletilmelidir.

6 İK DENETİM KRİTERLERİ ÖNEM SIRALAMASI

Denetim kriterleri belirlenen ve anket sonuçları itibariyle önem sıraları kesinleşen kriterler öncelikle tüm İK işlevleri olarak tablolaştırılmış ardından kendi işlev grubunda belirtilmişlerdir.

6.1 İK Yönetim İşlevlerinin Önem Sıralaması

6.1.1 Genel Değerlendirme

Literatür taraması ve İnsan Kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen taslak İK denetim kriterleri 83 kritere indirilerek değerlendirmeleri için bir çağrı ile İnsan Kaynakları yöneticisi ve uzmanlarına gönderilmiştir. İki aylık uygulama sonrasında sekiz İK işlevi aldıkları önem derecesine göre sınıflandırılmıştır. Uygulamaya konu olan tüm İK işlevlerinin ortalaması %78 olarak belirlenmiştir. Bu oran ile diğer İK işlevlerinin oranı kıyaslandığında %89 ila %89 arasında bir frekans aralığı meydana gelmiştir. Genel tablo incelendiğinde günümüz İK yaklaşımının, temel İK işlevlerinden stratejik İK işlevlerine değişim göstermekte olduğu şeklinde özetlenebilir. Uygulamaya katılan kurumların ağırlıklı olarak büyük ölçekli hizmet sektörü temsilcilerinden olması ücret yönetiminde temel problem olmadığını ama verimlilik, aidiyet ve çalışan sadakati için başta motivasyon olmak üzere kariyer ve performans yönetiminin İK politikaları için temel öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 1 : İK Yönetim İşlevleri Önem Sıralaması

İşlev	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
1- Motivasyon	7,87	2,64	89,49
2- Kariyer Yönetimi	7,64	4,52	87,84
3- Performans Yönetimi	11,83	1,77	86,40
4- Koruma / Endüstri İlişkileri	12,80	3,74	83,46
5- İnsan Kaynakları Planlaması	17,09	4,46	78,46
6- Eğitim ve Geliştirme	19,17	6,89	73,94
7- Ücret Yönetimi	23,36	5,95	70,69
8- İşe Alım Yönetimi	24,78	7,92	67,30

6.2 İnsan Kaynakları Planlama İşlevi Önem Sıralaması

6.2.1 Genel Değerlendirme

İK Planlama İşlevi, uygulama çalışması olarak yapılan önem anketinde belirlenen toplam 8 İK işlevi arasında 5. sırada yer almıştır. Tüm İK Planlama kriterlerinin ortalama önem derecesi % 78 olarak belirlenmiştir. Bu oran aynı zamanda uygulamaya konu olan tüm İK işlevlerinin ortalamasıdır. Bu nedenle İK Planlama kriterlerinin ortalama bir öneme sahip oldukları ifade edilebilir. Uygulama sonucunda İK Planlama işlevi kriterlerinden en yüksek önem derecesi % 98 ile yazılı yol haritalarının mevcut olması kriteridir. Bu kriter aynı zamanda uygulamaya konu olan tüm 83 kriter arasında da en yüksek önem derecesine sahip kriterdir. En düşük kriter ise önem derecesi % 32 ile askerliğini yapmamış personelin tüm personele oranıdır. Değerlendirme 16 kriter baz alınarak yapılmıştır.

6.2.1 Önem Sıralaması İle Uygulama Sonuçlarının Farklaştığı Konular

- a) Kurum veya birimlere ait yıl sonu verilerinin aktarılması için yapılan etkinlik ölçümleri (brifing, strateji, yıllık değerlendirme vb) önem

derecesi yüksek bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiş olsa da uygulamada zayıf kalan bir kriter olarak gözlemlenmiştir.

- b) Kurum veya birimlere ait yıl sonu verilerin aktarılması için düzenlenen etkinlik kriteri ortalama bir öneme sahip olarak belirtilmiş olsa da uygulamada olumsuz anlamda belirgin bir fark bulunmaktadır. Bu farkın sebebi olarak ilgili kriterin İK alanında yeni uygulamaya geçen bir alan olduğu belirtilebilir.
- c) İK birim personel sayısının tüm çalışan personele oranı ortalama öneme sahip bir kriter olarak belirtilmiş olsa da uygulama da İK birim personel sayısının yetersiz olduğu görülmektedir.
- d) Kurum vizyon ve değerlerinin personel tarafından benimsendiğini görebilmek için yapılan ölçümlerin önemli olduğu vurgulansa da günümüz iş pratiği olarak bu uygulama da kendine yeterince yer bulamamaktadır.
- e) İK birimi diğer kurum İK birimleriyle kıyaslamaya gitmesi önemli bir kriter olarak belirtilmiş olsa da uygulamaya katılan kurumlarda tam anlamıyla kıyaslama çalışması yapıldığı söylenemez. % 30 gibi yüksek bir oranda kıyaslama çalışması yapılmamakta ve çok büyük bir oranda da kısmen kıyaslama yapıldığı belirtilmektedir. Bu yönüyle bir İK denetim kriteri olarak ideal durum ile mevcut durum arasında bir uyumsuzluk da belirtilebilir.

Tablo 2 : İK Planlama İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
İK planlama ve uygulama süreçlerini gösterir yazılı yol haritalarının mevcut olması (yönerge, yönetmelik, talimat vb.)	1,96	0,00	98,04
İş gerekleri ve iş tanımlarının mevcut olması	6,12	0,00	93,88
İK biriminin temsil düzeyi (Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcılarına bağlı olunması)	8,33	0,00	91,67
Kurum vizyon ve değerlerinin personel tarafından benimsendiğini görebilmek için yapılan ölçümler	4,00	6,00	90,00
Kurum İK biriminin bölümlere ayrılmış olması(eğitim, özlük, kalite, seçme- yerleştirme, kariyer, motivasyon vb.)	12,00	0,00	88,00
Kurum veya birimlere ait yıl sonu verilerinin aktarılması için yapılan etkinlikler (brifing, strateji, yıllık değerlendirme vb.)	11,76	1,96	86,27
Yıllık personel işe devamsızlık oranı (yıl/gün ve sebep olarak; işe geç kalma, işe gelmeme, hastalık veya mazeretli gelememe)	16,00	0,00	84,00
Ortalama bir personelin iş tecrübe yılı (tüm diğer iş yerleri dâhil çalışma hayatı)	8,33	8,33	83,33
Personel devir hızı (yıl içinde ayrılan personelin tüm personele oranı)	14,29	4,08	81,63
Kurumdaki kademe sayısı (alt kademedan üst kademeye toplam hiyerarşik yapı)	18,37	0,00	81,63
Diğer kurumlarla İK planlama ve uygulama süreçleri hakkında kıyaslama çalışmaları	18,00	8,00	74,00
Çekirdek işgücünün çevre işgücüne oranı (kadrolu personelin; dış kaynak, yarı zamanlı vb. personele oranı)	24,49	4,08	71,43
Kurumda kalite yönetim belgesinin olması (ISO, TSE vb)	27,08	4,17	68,75
Yönetici başına düşen ortalama personel sayısı	26,53	8,16	65,31
İK birim personel oranı (İK biriminde çalışanların tüm çalışanlara oranı)	35,29	0,00	64,71
Askerliğini yapmamış personelin tüm personele oranı	40,82	26,53	32,65

6.3 İŖe Alım Yönetim İŖlevi Önem Sıralaması

6.3.1 Genel Değerlendirme

İŖe Alım Yönetim İŖlevi, uygulama alıŖması olarak yapılan önem anketinde belirlenen toplam 8 İK iŖlevi arasında son sırada yer almıŖtır. Tüm İŖe Alım Yönetimi iŖlevinin ortalama önem derecesi % 67 olarak belirlenmiŖtir. Uygulamaya konu olan tüm İK iŖlevlerinin ortalaması olan % 78 ile kıyaslandığında en temel iŖlevlerden bir olmasına karŖın İŖe Alım Yönetim İŖlevinin önem sıralamasında alt sırada bulunması düşündürücüdür. Sebep olarak standartları netleŖmiŖ bir alan olması, küresel krize paralel olarak stratejik önem konusunda İK politikası anlamında değer kaybetmiŖ olması gösterilebilir. Tüm İŖe Alım Yöntemi kriterleri arasından en yüksek önem derecesine sahip kriter % 93 ile referans kontrol sisteminin mevcudiyeti, en düşük önem derecesi % 31 ile iŖten ayrılanlar için baŖka kurumda iŖe yönlendirme/yerleŖtirme kriteri çıkmıŖtır. Özellikle uzman ve yönetici kadrolar için referans kontrol sistemi günümüzde stratejik bir değere sahipken, yeniden iŖe yerleŖtirme kriterinin düşük çıkması muhtemelen bu uygulamanın çok yeni ve operasyonel bir yük taşıması sebebiyledir. Değerlendirme 11 kriter baz alınarak yapılmıŖtır.

6.3.2 Önem Sıralaması İle Uygulama Sonuçlarının FarklılaŖtığı Konular

- a) İŖe alım süresi kriter olarak ortalama bir önem derecesi göstermiŖtir. Ancak uygulamada kurum marka değerini olumsuz olarak etkileyecek bir olumsuz iŖe alım süresi olduğu görölmüŖtür.
- b) Kuruma baŖvuru yapmıŖ olan adaylara geri dönüş hızı önemli bir kriter olarak belirtilmiŖ olsa da uygulama sonuçları aday personele geri dönüş hızı konusunda ideal durum ile mevcut durumun farklılık arz ettiğini göstermektedir. % 24 oranında geribildirimde bir aksama olduğu gözlemlenmiŖtir.
- c) Referans kontrol sisteminin mevcudiyeti % 93 gibi yüksek bir önem derecesine sahip olsa da uygulamada % 83 olarak kendini göstermiŖtir. Uygulama oranı çok düşük olmasa da mevcut durum beklenene göre farklılık arz etmektedir.

- d) Özgeçmiş veri tabanının gerekliliği ve önemi yüksek bulunmuş olsa da uygulamada önemli sayılabilecek bir oranda veri tabanı eksikliği görülmektedir.
- e) Önem derecesi ortalama bir değere sahip olsa da yapılan uygulama sonuçları arasında en yüksek önemsiz değere sahip kriter; deneme süresi sonunda devam edenlerin, devam etmeyenlere oranı çıkmıştır.
- f) Uygulama sonuçları açısından tek olumlu kriter deneme süresi sonunda işe devam etme kriterinde görülmüştür. Seçme yerleştirme işlevi olarak kurum başarı kriteri olarak da görülebilecek deneme süresi sonunda işe devam edenler oranı uygulamaya katılan kurumlarda yüksek bulunmuştur.
- g) Tüm kriterler arasında önem derecesi en zayıf kriterlerden biri de üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifinin yapılması başlıklı kriter olmuştur. Küresel krize paralel istihdamdaki düşüş veya sektörlerin tecrübeli işgücü istihdamına gitmek istemeleri sebep olarak ileri sürülebilir.
- h) Önem derecesi çok güçlü olmasa da uygulamada üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifi uygulamada birçok kurumda yapılmamaktadır.
- i) Kriter olarak kariyer günlerine katılım çok yüksek bir önem derecesine sahip olmasa da uygulamaya katılan kurumların kariyer günlerine katılımı çok düşük seviyede görülmektedir.
- j) Çıkış mülakatları kriter değeri olarak çok yüksek bir öneme sahip olmasına rağmen uygulamada bu öneme paralel bir durum söz konusu değildir.

Tablo 3 : İK İşe Alım Yönetim İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok önemli ve Önemli %
Referans kontrol sisteminin mevcut olması	4,08	2,04	93,88
İşten ayrılanlar için çıkış mülakatının yapılıyor olması	6,38	4,26	89,36
Özgeçmiş yönetimi veri tabanının mevcut olması	17,02	0,00	82,98
İşten çıkarılanlar ile kendi isteği ile ayrılan personel oranı	15,56	4,44	80,00
İş ilanlarına başvuru yapan aday personele geri dönüş hızı (gün)	22,45	4,08	73,47
Ortalama işe alım süresi (gün)	23,40	4,26	72,34
Deneme süresi sonunda devam edenlerin etmeyenlere oranı	19,57	10,87	69,57
Kurumun açtığı iş ilanına başvuru sayısı (açılan pozisyon başına)	32,00	6,00	62,00
Ortalama bir personel için seçme maliyeti (TL/ gazete, cv portalı, danışmanlık kurumu vb.)	35,42	8,33	56,25
Üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifinin yapılması ve kurum olarak tercih edilmesi	32,61	17,39	50,00
Üniversitelerin kariyer gün ve etkinliklerine katılım	46,67	6,67	46,67
İşten ayrılanlar için başka kurumda işe yönlendirme/yerleştirme	42,22	26,67	31,11

6.4 Eğitim ve Geliştirme İşlevi Önem Sıralaması

6.4.1 Genel Değerlendirme

Eğitim ve geliştirme, uygulama çalışması olarak yapılan önem anketinde belirlenen toplam 8 İK işlevi arasında 6. sırada yer almıştır. Tüm Eğitim ve Geliştirme işlevinin ortalama önem derecesi % 73 olarak belirlenmiştir. Uygulamaya konu olan tüm İK işlevlerinin ortalaması olan % 78 ile kıyaslandığında ortalamaya yakın bir önem sırası olduğu belirtilebilir. Tüm Eğitim ve Geliştirme kriterleri arasından en yüksek önem derecesine sahip kriter % 97 ile kurumda eğitim ihtiyacı

analizinin yapıyor olması, en düşük önem derecesi % 33 ile toplam eğitimlerde uzaktan eğitimin oranı kriteri çıkmıştır. Değerlendirme 20 kriter baz alınarak yapılmıştır.

6.4.2 Önem Sıralaması İle Uygulama Sonuçlarının Farklılaştığı Konular

- a) Eğitim yatırımı ölçümü olarak ortalama bir değere sahip olan yıllık bazda personel başına düşen eğitim yatırımı, uygulamada bu öneme paralel bir mevcudiyete sahip değildir.
- b) İK denetim kriteri olarak uzaktan eğitim modülünün ortalama bir öneme sahip olduğu vurgulansa da uygulamaya katılan kurumların büyük kısmında uzaktan eğitim modülünün olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4 : İK Eğitim ve Geliştirme İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Eğitim ihtiyaç analizinin düzenlenmesi	0,00	2,17	97,83
Eğitim bütçesinin mevcut olması	0,00	2,17	97,83
Oryantasyon eğitiminin veriliyor olması	2,17	0,00	97,83
Yıllık eğitim planının hazırlanması	0,00	2,17	97,83
Yıllık bazda personel başına düşen eğitim saati	4,35	2,17	93,48
Oryantasyon el kitabının hazırlanmış olması	4,44	2,22	93,33
Düzenlenen mesleki ve yönetsel eğitim sonuçlarının ölçülerek sınıflandırılması	6,67	2,22	91,11
Yıllık bazda personel başına düşen eğitim yatırımı (TL)	13,33	2,22	84,44
Tam donanımlı eğitim mekanına sahip olunması	11,11	4,44	84,44
Kurum dışında yapılan kurs vb eğitimlere maddi destek verilmesi	15,56	2,22	82,22
Kurum iç kaynaklarından eğitimci yetiştirilmesi	15,91	2,27	81,82
Lisans ve ön lisans mezunu personelin tüm personel eğitim düzeyine oranı	13,64	6,82	79,55
Kurumların yüksek öğrenime (yüksek lisans ve doktora) izin vermesi	34,78	0,00	65,22
Kalite çemberi gibi birim bazlı takım çalışması	22,73	13,64	63,64
Yabancı dil bilen personelin tüm personele oranı	31,11	8,89	60,00
Kurumda personel kütüphanesi bulunması	31,11	8,89	60,00
Uzaktan eğitim modülünün uygulanıyor olması (e-öğrenme)	36,36	11,36	52,27
Yabancı dil tazminatı desteği sağlanması	30,43	17,39	52,17
Yüksek lisans ve doktoralı personelin tüm personel sayısına oranı	40,00	15,56	44,44
Kütüphane / toplam kitap sayısı ve personel başına kitap sayısı	42,22	17,78	40,00
Toplam eğitimlerde uzaktan eğitimin oranı	46,67	20,00	33,33

6.5 Performans Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

6.5.1 Genel Değerlendirme

Performans Yönetimi uygulama çalışması olarak yapılan önem anketinde belirlenen toplam 8 İK işlevi arasında 3. sırada yer almıştır. Tüm Performans Yönetimi işlevinin ortalama önem derecesi % 86 olarak belirlenmiştir. Uygulamaya konu olan tüm İK işlevlerinin ortalaması olan % 78 ile kıyaslandığında ortalamanın üstünde bir önem kazandığı belirtilebilir. Tüm Performans Yönetimi kriterleri arasından en yüksek önem derecesine sahip kriter % 95 ile performans yönetimi uygulamalarının mevcudiyeti, en düşük önem derecesi % 74 ile performans yönetiminde derece sisteminin özelliği (45⁰, 90⁰, 180⁰, 360⁰) kriteri çıkmıştır. Değerlendirme 8 kriter baz alınarak yapılmıştır.

6.5.2 Önem Sıralaması İle Uygulama Sonuçlarının Farklılaştığı Konular

- a) Performans sonuçlarının eğitime uyarlanması yüksek bir önemlilik derecesi arz etmiş olsa da uygulama sonuçları bu orana paralel arz etmeyen bir tablo oluşturmaktadır.
- b) Performans yönetim çıktılarının kariyer yönetimine yansıtılmasının önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiş olsa da ancak 2/3 oranında kurumun uygulayabildiği görülmüştür.
- c) Uygulamaya katılan kurumların ancak yarısı düzeyinde performans yönetiminde mülakat sistemine yer verdiği görülmüştür.
- d) Uygulamaya katılan kurumlarda ağırlıklı olarak 180 ve 360 derece performans yönetim sisteminin uygulandığı gözlemlenmiştir.
- e) Performans yönetim çıktılarının ücret yönetimine yansıtılması önemli bir kriter olarak belirtilmekle beraber uygulamada ancak yarısı düzeyinde bir kurum bu kriteri hayata geçirdiği gözlemlenmiştir.
- f) Uygulamaya katılan kurumların % 44 gibi önemli sayılabilecek bir kısmı performans yönetim çıktısı olarak işten ayırma uygulaması yapmaktadır.
- g) Uygulamaya katılan kurumlarda performans yönetimi uygulama dönemlerinin 6 ay ve 12 ay olarak yapıldıkları görülmüştür.

Tablo 5 : İK Performans Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Performans yönetiminin uygulaması	2,17	2,17	95,65
Performans yönetim çıktılarının eğitime yansıtılması	2,22	2,22	95,56
Performans yönetim çıktılarının kariyer yönetimine (terfi, rotasyon vb) yansıtılması	4,44	0,00	95,56
Performans yönetiminde yazılım programı uygulanması	9,30	0,00	90,70
Performans yönetim çıktılarının ücret yönetimine (prim, sabit ek ücret, ek oran vb.) yansıtılması	9,30	2,33	88,37
Performans yönetim çıktısı olarak işten ayırma uygulamasının yapılması	19,51	0,00	80,49
Performans yönetiminde uygulama dönemlerinin sıklığı (3 ay, 6 ay, 12 ay)	18,60	2,33	79,07
Performans yönetiminde mülakat sistemine yer verilmesi	20,00	2,22	77,78
Performans yönetiminde derece sisteminin özelliği (45 ⁰ , 90 ⁰ , 180 ⁰ , 360 ⁰)	20,93	4,65	74,42

6.6 Ücret Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

6.6.1 Genel Değerlendirme

Ücret Yönetimi uygulama çalışması olarak yapılan önem anketinde belirlenen toplam 8 İK işlevi arasında 7. sırada yer almıştır. Tüm Ücret Yönetimi işlevinin ortalama önem derecesi % 70 olarak belirlenmiştir. Uygulamaya konu olan tüm İK işlevlerinin ortalaması olan % 78 ile kıyaslandığında ortalamanın altında bir önem sıralamasına sahiptir. Tüm Ücret Yönetimi kriterleri arasından en yüksek önem derecesine sahip kriter % 77 ile prim vb. düzenli ek ödemelerin mevcudiyeti, en düşük önem derecesi % 53 ile avans dışında özel durumlarda uzun vadeli borç verme sisteminin mevcudiyeti kriteri çıkmıştır. Değerlendirme 6 kriter baz alınarak yapılmıştır.

6.6.2 Önem Sıralaması İle Uygulama Sonuçlarının Farklaştığı Konular

- a) Ek ödemeler önemli bir İK denetim kriteri olarak öne çıkmış olsa da uygulamaya yeterli derecede yansıtılmadığı gözlemlenmiştir.
- b) Personele yapılan sosyal amaçlı ödemelerin önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmesine rağmen uygulamada yeterli düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir.
- c) Sosyal güvence kriteri ortalama bir öneme sahip olsa da uygulamaya katılan kurumların ancak 1/3 oranında ek sosyal güvence sağladığı görülmüştür.
- d) Diğer İK kriterleri içinde önem derecesine göre mevcut uygulamanın ideal duruma göre önde olduğu az rastlanan bir durumdur. Önem derecesi olarak ortalamanın altında bulunan personele uzun vadeli borç verme sistemi uygulamada yarı düzeyde bir mevcudiyet göstermektedir.
- e) Uygulamaya katılan kurumların önemli bir kısmı ulusal ölçüğe göre yüksek düzeyde sayılabilecek bir öneri ödül sistemi uygulayıp personeline finansal destek sağlamaktadır.

Tablo 6 : İK Ücret Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Prim vb. düzenli ek ödemelerin yapılması	17,78	4,44	77,78
Personele yapılan sosyal amaçlı ödemeler (evlilik, ölüm, doğum, yakıt, giyim vb.)	17,78	4,44	77,78
Yıllık ortalama dağıtılan ödül ücreti	20,00	2,22	77,78
Aylık ortalama personel başına net ücret tutarı	19,57	4,35	76,09
Özel sağlık sigortası, özel emeklilik vb. uygulamaların yapılması	27,27	11,36	61,36
Avans dışında özel durumlarda uzun vadeli borç verme sisteminin mevcut olması	37,78	8,89	53,33

6.7 Kariyer Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

6.7.1 Genel Değerlendirme

Kariyer Yönetimi uygulama çalışması olarak yapılan önem anketinde belirlenen toplam 8 İK işlevi arasında 2. sırada yer almıştır. Tüm Kariyer Yönetimi işlevinin ortalama önem derecesi % 87 olarak belirlenmiştir. Uygulamaya konu olan tüm İK işlevlerinin ortalaması olan % 78 ile kıyaslandığında ortalamanın üstünde bir önem sıralamasına sahiptir. Tüm Kariyer Yönetimi kriterleri arasından en yüksek önem derecesine sahip kriter % 91 ile üst yönetime iç kaynaklardan kadro oluşturmak için yetenek havuzunun oluşturulmuş olması, en düşük önem derecesi % 83 ile yedekleme sisteminin mevcut olması (personel kaybına karşı yedek personel bulundurma) kriteri çıkmıştır. Değerlendirme 3 kriter baz alınarak yapılmıştır.

6.7.2 Önem Sıralaması İle Uygulama Sonuçlarının Farklılaştığı Konular

- a) Kariyer yönetimi uygulamalarının şeffaf veya yazılı olması yüksek öneme sahip olarak gösterilse de uygulamada yeterli düzeyde bir mevcudiyete sahip olmadığı gözlemlenmiştir.
- b) Yetenek havuzu uygulaması ulusal ölçekte yaygın olarak görülmemekle beraber uygulamaya katılan kurumlarda nispeten mevcut olduğu görülmüştür.
- c) Yedekleme sisteminin mevcudiyetinin önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiş olmasına rağmen uygulamada yetersiz bir tablo görülmektedir. Yedekleme konusunda İK strateji eksikliği kadar yedeklemenin getireceği ek mali giderlerin kurumların bu işlevi geri planda tutma gerekçesi olduğu izlenimi vermektedir.

Tablo 7 : İK Kariyer Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Üst yönetime iç kaynaklardan kadro oluşturmak için yetenek havuzunun oluşturulmuş olması	4,35	4,35	91,30
Terfi kanalının açık olması ve şeffaf veya yazılı yönetmeliğin mevcut olması	6,67	4,44	88,89
Yedekleme sisteminin mevcut olması (personel kaybına karşı yedek personel bulundurma)	11,90	4,76	83,33

6.8 Koruma İşlevi Önem Sıralaması

6.8.1 Genel Değerlendirme

Koruma işlevi uygulama çalışması olarak yapılan önem anketinde belirlenen toplam 8 İK işlevi arasında 4. sırada yer almıştır. Tüm Koruma işlevi kriterlerinin ortalama önem derecesi % 83 olarak belirlenmiştir. Uygulamaya konu olan tüm İK işlevlerinin ortalaması olan % 78 ile kıyaslandığında ortalamanın üstünde bir önem sıralamasına sahiptir. Tüm Koruma kriterleri arasından en yüksek önem derecesine sahip kriter % 95 ile İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği önlemlerinin mevcudiyeti, en düşük önem derecesi % 54 ile Özürlü personel oranı (Her 100 personel başına düşen özürlü personel) kriteri çıkmıştır. Değerlendirme 3 kriter baz alınarak yapılmıştır.

6.8.2 Önem Sıralaması İle Uygulama Sonuçlarının Farklılaştığı Konular

- Özürlü personel oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi ortalamanın altında bir durum göstermiş olsa da uygulamada yasal zorunluluğun da etkisiyle yüksek bir istihdam tablosu oluşturmaktadır.
- Personel başına düşen çalışma alanının önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiş olmasına rağmen mevcut durumun yeterlilik düzeyi 2/3 oranında görülmektedir.

Tablo 8 : İK Koruma İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği önlemlerinin alınmış olması	4,35	0,00	95,65
Çalışma mekânları ve sosyal tesisler dâhil tüm açık ve kapalı mekân yüzölçümü esas alınarak personel başına düşen m ² oranı	4,35	4,35	91,30
Revir ve sağlık personelinin mevcut olması	8,70	2,17	89,13
İş kazası oranı (yıllık bazda personel başına düşen miktar)	6,67	4,44	88,89
İlk yardım personeli bulundurma	15,56	0,00	84,44
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği eğitimlerinin düzenlenmesi	17,39	2,17	80,43
Özürlü personel oranı (Her 100 personel başına düşen özürlü personel)	32,61	13,04	54,35

6.9 Motivasyon İşlevi Önem Sıralaması

6.9.1 Genel Değerlendirme

Motivasyon işlevi uygulama çalışması olarak yapılan önem anketinde belirlenen toplam 8 İK işlevi arasında 1. sırada yer almıştır. Tüm Motivasyon işlevi kriterlerinin ortalama önem derecesi % 89 olarak belirlenmiştir. Uygulamaya konu olan tüm İK işlevlerinin ortalaması olan % 78 ile kıyaslandığında ortalamanın üstünde bir önem sıralamasına sahiptir. Tüm Motivasyon kriterleri arasından en yüksek önem derecesine sahip kriter % 97 ile Çalışan sadakati ölçümlerinin yapılıyor olması, en düşük önem derecesi % 82 ile Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele finansal katkı sağlanması (ücret, hediye çeki, içi-yurtdışı gezi vb.) kriteri çıkmıştır. Değerlendirme 9 kriter baz alınarak yapılmıştır.

6.9.2 Önem Sıralaması İle Uygulama Sonuçlarının Farklılaştığı Konular

- a) Çalışan sadakati ölçümlerinin önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiş olsa da uygulamaya katılan kurumlarda bu önem uygun olmayan düzeyde ölçüm yapılmadığı gözlemlenmiştir.
- b) Yüksek öneme sahip bir İK denetim kriteri olarak vurgulansa da finansal olmayan ödüllendirmelerin uygulama da ortalama düzeyde bir mevcudiyet gösterdiği görülmüştür.
- c) Önemli bir İK denetim kriteri olan belirtilmiş olsa da kurumların uygulamada çalıştıkları kurumlara maddi kazanım sağlayan personeline mutlak surette bir finansal destek sağlamadıkları gözlemlenmiştir.
- d) Uygulamaya katılan kurumlarda personel memnuniyet anketleri önemli ölçüde düzenleniyor olsa da denetim kriterindeki önemliliğe paralel olmayan bir yeterlilik göstermektedir.
- e) Önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilen sosyal etkinliklerin bu önem derecesine paralel olmayan bir yoğunlukta mevcudiyet gösterdikleri görülmektedir.
- f) Bilgi yönetimi sisteminin mevcudiyeti İK denetim kriteri olarak çok önemli olarak belirtilmiş olsa da uygulamada halen 1/4 oranında bazı kurumlarda bilgi yönetimi sistemi mevcut değildir.
- g) Önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiş olsa da personel ve ailelerine yönelik sosyal faaliyetlerin 1/4 oranında bazı kurumlarda düzenlenmediği gözlemlenmiştir.

Tablo 9 : İK Motivasyon Yönetimi İşlevi Önem Sıralaması

Kriter	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Çalışan sadakati ölçümlerinin yapılıyor olması	0,00	2,17	97,83
Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele plaket, sertifika, terfi vb. finansal olmayan ödüllerin verilmesi	2,17	2,17	95,65
Personel memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması	4,55	2,27	93,18
Bilgi yönetimi sisteminin mevcut olması	6,38	2,13	91,49
Sosyal tesislerin mevcut olması (yemekhane, spor alanı, ibadethane, revir, süt emzirme odası, kreş, kütüphane vb.)	6,38	2,13	91,49
Personel ve ailelerine yönelik sosyal faaliyet düzenlenmesi	12,50	2,08	85,42
Yıllık genel etkinlik sayısı (personel ve ailesine yönelik; sosyal, kültürel, sanatsal ve spor içerikli)	13,04	2,17	84,78
Dergi/bülten, elektronik dergi vb. kurum içi yazılı iletişim yöntemlerinin kullanılması	14,89	2,13	82,98
Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele finansal katkı sağlanması (ücret, hediye çeki, içi-yurtdışı gezi vb.)	10,87	6,52	82,61

6.10 Tüm İK Denetim Kriterleri Önem Sıralaması

6.10.1 Genel Değerlendirme

Bu bölümde tüm İK işlevlerine ait kriterler aldıkları önem yüzdesine göre sıralanmıştır. Belirlenen 83 kriter arasında aldığı ortalama önem derecesine göre en yüksek önem grubunu Motivasyon işlevi oluştursa da ilk sıralarda İK planlama ve eğitim yönetimi yer almaktadır. Benzer bir durum en düşük önem sıralamasında da görülmektedir. Ortalama önem sırasına sahip olan Eğitim ve Geliştirme işlevine ait iki kriter son kriterler arasında görülmektedir. Bu tablo işlev grubu ne olursa olsun her bir kriterin kendi önem konumuna bağlı olarak sıralamada yer aldığını göstermektedir. İK işlevlerinin ölçülebilme kıstasına göre farklılık arz eden kriter sayısı da genel tabloda sayısal yoğunluk anlamında bir farklılık oluşturmaktadır. Kariyer yönetimi ve Ücret yönetimi diğer İK işlevlerine göre daha az sayıda kriter ile sıralamada yer almaktadır. Ancak ilgili kriter grubunun 51 kişi ve kurum tarafından değerlendirmeye alınması çıkan önem sıralamasını kayda değer bir sınıfa sokmaktadır.

Tablo 10 : Tüm İK Denetim Kriterleri Önem Sıralaması

Kriter	İşlev	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
İK planlama ve uygulama süreçlerini gösterir yazılı yol haritalarının mevcut olması	İK Planlaması	1,96	0,00	98,04
Oryantasyon eğitiminin veriliyor olması	Eğitim ve Geliştirme	2,17	0,00	97,83
Eğitim bütçesinin mevcut olması	Eğitim ve Geliştirme	0,00	2,17	97,83
Eğitim ihtiyaç analizinin yapılıyor olması	Eğitim ve Geliştirme	0,00	2,17	97,83
Çalışan sadakati ölçümlerinin yapılması	Motivasyon	0,00	2,17	97,83
Yıllık eğitim planının hazırlanması	Eğitim ve Geliştirme	0,00	2,17	97,83
Performans yönetim sisteminin uygulanması	Performans Yönetimi	2,17	2,17	95,65

Kriter	İşlev	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele plaket, sertifika, terfi vb. finansal olmayan ödüllerin verilmesi	Koruma	2,17	2,17	95,65
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği önlemlerinin alınmış olması	Motivasyon	4,35	0,00	95,65
Performans yönetim çıktılarının kariyer yönetimine (terfi, rotasyon vb.) yansıtılması	Performans Yönetimi	4,44	0,00	95,56
Performans yönetim çıktılarının eğitime yansıtılması	Performans Yönetimi	2,22	2,22	95,56
Referans kontrol sisteminin mevcut olması	İşe Alım Yönetimi	4,08	2,04	93,88
İş gerekleri ve iş tanımlarının mevcut olması	İK Planlaması	6,12	0,00	93,88
Yıllık bazda personel başına düşen eğitim saati	Eğitim ve Geliştirme	4,35	2,17	93,48
Oryantasyon el kitabının hazırlanmış olması	Eğitim ve Geliştirme	4,44	2,22	93,33
Personel memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması	Motivasyon	4,55	2,27	93,18
İK biriminin temsil düzeyi (Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcılığına bağlı olma durumu)	İK Planlaması	8,33	0,00	91,67
Bilgi yönetimi sisteminin mevcut olması	Motivasyon	6,38	2,13	91,49
Sosyal tesislerin mevcut olması (yemekhane, spor alanı, ibadethane, revir, süt emzirme odası, kreş, kütüphane)	Motivasyon	6,38	2,13	91,49
Çalışma mekânları ve sosyal tesisler dâhil tüm açık ve kapalı mekân yüzölçümü esas alındığında personel başına düşen m ² oranı (fiziksel refah paydası)	Kariyer Yönetimi	4,35	4,35	91,30
Üst yönetime iç kaynaklardan kadro oluşturmak için yetenek havuzunun oluşturulmuş olması	Koruma	4,35	4,35	91,30

Kriter	İşlev	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Düzenlenen mesleki ve yönetsel eğitim sonuçlarının ölçülerek sınıflandırılması	Eğitim ve Geliştirme	6,67	2,22	91,11
Performans yönetiminde yazılım programı uygulanması	Performans Yönetimi	9,30	0,00	90,70
Kurum vizyon ve değerlerinin personel tarafından benimsendiğini görebilmek için yapılan ölçümler	İK Planlaması	4,00	6,00	90,00
İşten ayrılanlar için çıkış mülakatının yapılıyor olması	İşe Alım Yönetimi	6,38	4,26	89,36
Revir ve sağlık personelinin mevcut olması	Koruma	8,70	2,17	89,13
İş kazası oranı (yıllık bazda tüm personel sayısına göre)	Kariyer Yönetimi	6,67	4,44	88,89
Terfi kanalının açık olması ve şeffaf veya yazılı yönetmeliğin mevcut olması	Koruma	6,67	4,44	88,89
Performans yönetim çıktılarının ücret yönetimine (prim, sabit ek ücret, ek oran vb.) yansıtılması	Performans Yönetimi	9,30	2,33	88,37
Kurum İK biriminin yapısal bölümlere ayrılarak profesyonel hizmet sunulması (eğitim, özlük, kalite, seçme- yerleştirme, kariyer, motivasyon gibi alt bölümler)	İK Planlaması	12,00	0,00	88,00
Kurum veya birimlere ait yılsonu verilerinin aktarılması için yapılan etkinlik ölçümleri (brifing, strateji, yıllık değerlendirme vb.)	İK Planlaması	11,76	1,96	86,27
Personel ve ailelerine yönelik sosyal faaliyet düzenlenmesi	Motivasyon	12,50	2,08	85,42
Yıllık genel etkinlik sayısı (personel ve ailesine yönelik; sosyal, kültürel, sanatsal ve spor içerikli)	Motivasyon	13,04	2,17	84,78
İlk yardım personeli istihdamı	Koruma	15,56	0,00	84,44
Tam donanımlı eğitim mekânının mevcut olması	Eğitim ve Geliştirme	11,11	4,44	84,44
Yıllık bazda personel başına düşen eğitim yatırımı (TL)	Eğitim ve Geliştirme	13,33	2,22	84,44

Kriter	İşlev	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Yıllık personel işe devamsızlık oranı (yıl/gün ve sebep olarak; işe gelmeme, hastalık veya mazeretli gelememe vb)	İK Planlaması	16,00	0,00	84,00
Ortalama bir personelin iş tecrübe yılı (tüm diğer iş yerleri dâhil çalışma yılı)	İK Planlaması	8,33	8,33	83,33
Yedekleme sisteminin mevcut olması (personel kaybına karşı yedek personel bulundurma)	Kariyer Yönetimi	11,90	4,76	83,33
Özgeçmiş yönetimi veri tabanının mevcut olması	İşe Alım Yönetimi	17,02	0,00	82,98
Dergi/bülten, elektronik dergi vb. kurum içi yazılı iletişim yöntemlerinin mevcut olması	Motivasyon	14,89	2,13	82,98
Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele finansal katkı sağlanması (ücret, hediye çeki, gezi vb)	Motivasyon	10,87	6,52	82,61
Kurum dışında yapılan kurs vb. eğitimlere maddi destek verilmesi	Eğitim ve Geliştirme	15,56	2,22	82,22
Kurum iç kaynaklarından eğitimci yetiştirilmesi	Eğitim ve Geliştirme	15,91	2,27	81,82
Kurumdaki kademe sayısı (alt kademededen üst kademeye)	İK Planlaması	18,37	0,00	81,63
Personel devir hızı (yıl içinde ayrılan personelin tüm personele oranı)	İK Planlaması	14,29	4,08	81,63
Performans yönetim çıktısı olarak işten ayırma uygulamasının yapılması	Performans Yönetimi	19,51	0,00	80,49
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği eğitimleri düzenlemesi	Koruma	17,39	2,17	80,43
İşten çıkarılanlar ile kendi isteği ile ayrılan personel karşılıklı oranı	İşe Alım Yönetimi	15,56	4,44	80,00
Lisans ve ön lisans mezunu personelin tüm personel eğitim düzeyine oranı	Eğitim ve Geliştirme	13,64	6,82	79,55
Performans yönetiminde uygulama dönemlerinin sıklığı (3 ay, 6 ay, 12 ay)	Performans Yönetimi	18,60	2,33	79,07
Yıllık ortalama dağıtılan ödül ücreti	Performans Yönetimi	20,00	2,22	77,78
Personele yapılan sosyal amaçlı ödeme mevcudiyeti (evlilik, ölüm, doğum vb)	Ücret Yönetimi	17,78	4,44	77,78

Kriter	İşlev	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Prim vb düzenli ek ödemelerin yapılması	Ücret Yönetimi	17,78	4,44	77,78
Performans yönetiminde mülakat sistemine yer verilmesi	Ücret Yönetimi	20,00	2,22	77,78
Aylık ortalama personel başına net ücret tutarı (TL)	Ücret Yönetimi	19,57	4,35	76,09
Performans yönetiminde kullanılan derece sistemi (45 ⁰ , 90 ⁰ , 180 ⁰ , 360 ⁰)	Performans Yönetimi	20,93	4,65	74,42
Diğer kurumlarla İK süreçleri hakkında kıyaslama çalışmalarının yapılması	İK Planlaması	18,00	8,00	74,00
İş ilanlarına başvuru yapan aday personele geri dönüş hızı (gün)	İşe Alım Yönetimi	22,45	4,08	73,47
Ortalama işe alım süresi (gün)	İşe Alım Yönetimi	23,40	4,26	72,34
Çekirdek işgücünün çevre işgücüne oranı (kadrolu personelin; dış kaynak, yarı zamanlı vb. personele oranı)	İK Planlaması	24,49	4,08	71,43
Deneme süresi sonunda devam edenlerin işe devam etmeyenlere oranı	İşe Alım Yönetimi	19,57	10,87	69,57
Kurumda kalite yönetim belgesinin mevcut olması (ISO, TSE vb.)	İK Planlaması	27,08	4,17	68,75
Yönetici başına düşen ortalama personel sayısı	İK Planlaması	26,53	8,16	65,31
Kurumların yüksek öğrenime izin vermesi (yüksek lisans ve doktora)	Eğitim ve Geliştirme	34,78	0,00	65,22
İK birim personel sayısının (İK biriminde çalışanların tüm çalışanlara oranı)	İK Planlaması	35,29	0,00	64,71
Kalite çemberi gibi birim bazlı takım çalışmalarının yapılıyor olması	Eğitim ve Geliştirme	22,73	13,64	63,64
Kurumun açtığı iş ilanına başvuru sayı (açılan pozisyon başına)	İşe Alım Yönetimi	32,00	6,00	62,00
Özel sağlık sigortası, özel emeklilik vb. uygulamaların mevcut olması	Ücret Yönetimi	27,27	11,36	61,36
Kurumda personel kütüphanesi bulunması	Eğitim ve Geliştirme	31,11	8,89	60,00
Yabancı dil bilen personelin tüm personele oranı	Eğitim ve Geliştirme	31,11	8,89	60,00
Ortalama bir personel için seçme maliyeti (TL/gazete, CV portalı)	İşe Alım Yönetimi	35,42	8,33	56,25

Kriter	İşlev	Kısmen Önemli %	Önemsiz %	Çok Önemli ve Önemli %
Özürü personeli oranı (Çalışan her 100 kişi başına)	Koruma	32,61	13,04	54,35
Avans dışında özel durumlarda personele uzun vadeli borç verme sisteminin mevcut olması	Ücret Yönetimi	37,78	8,89	53,33
Uzaktan eğitim modülünün uygulanıyor olması (e-öğrenme)	Eğitim ve Geliştirme	36,36	11,36	52,27
Yabancı dil tazminatı desteğinin sağlanması	Eğitim ve Geliştirme	30,43	17,39	52,17
Üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifinin yapılması ve mezunların kurumu tercih etme durumu	İşe Alım Yönetimi	32,61	17,39	50,00
Üniversitelerin kariyer gün ve etkinliklerine katılım sağlanması	İşe Alım Yönetimi	46,67	6,67	46,67
Yüksek lisans ve doktoralı personelin tüm personel sayısına oranı	Eğitim ve Geliştirme	40,00	15,56	44,44
Personel Kütüphanesi varsa toplam kitap sayısı esas alındığında personel başına düşen kitap sayısı	Eğitim ve Geliştirme	42,22	17,78	40,00
Toplam eğitimlerde uzaktan eğitimin oranı	Eğitim ve Geliştirme	46,67	20,00	33,33
Askerliğini yapmamış personelin tüm personele oranı	İK Planlaması	40,82	26,53	32,65
İşten ayrılanlar için başka kurumda işe yönlendirme / yerleştirmenin yapıyor olması	İşe Alım Yönetimi	42,22	26,67	31,11

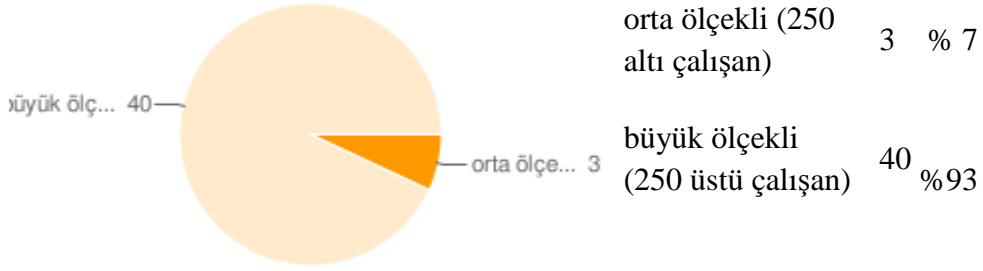
7 DEĞİŞKENLER DÜZEYİNDE ANALİZLER

Analiz kapsamında google döküman yazılımından elde edilen grafikler katılımcı sayısına göre belirtilmiş olup, yanındaki alanda ise yine katılımcı sayısı ve bu sayıya bağlı olarak ölçek yüzdelere yer verilmiştir.

Şekil 1 : Uygulamaya katılan kurumların ölçeği

Çalıştığınız kurumun ölçeği

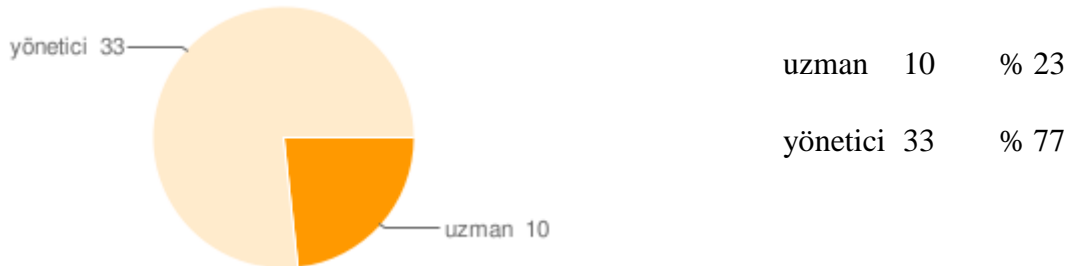
Yorum : Uygulama anketi İK uzmanlarına gönderilirken büyük ölçekli kurumlara ulaştırılmasına özen gösterilmiştir. Aşağıdaki grafikte de görüldüğü üzere İK yönetici ve uzmanlarının çalıştıkları kurumlar büyük ölçekli kurumlardır. Anketin büyük ölçekli kurumların durumunu gösteriyor olması tespit derecesinin de kapsamının büyümesine olumlu etki oluşturmaktadır.



2.Şekil : Uygulamaya katılanların unvan dağılımı

Kurumdaki pozisyonunuz

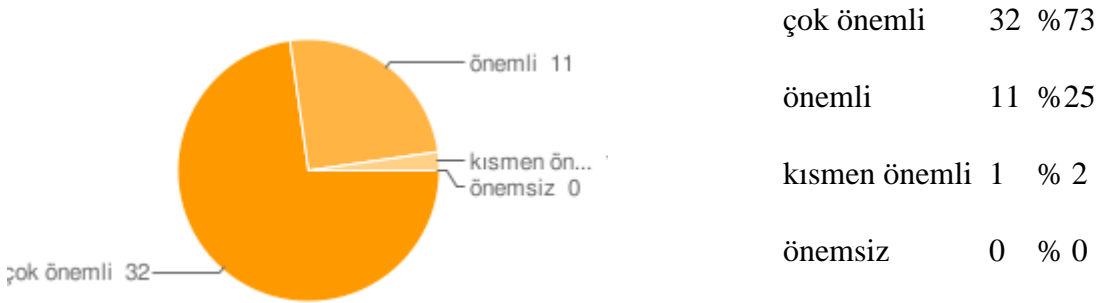
Yorum : Uygulama anketine katılan İK birim çalışanlarının yüksek oranda yöneticiler olduğu görülmektedir. Yöneticilerin uzmanlara göre İK alanında ortalama daha uzun çalışma süresine sahip olmaları ve bu nedenle tecrübe ve bilgi birikimleri, stratejik planlamadaki etkin rolleri ve öngörülerinin de yüksekliği nedeniyle İK yöneticilerinin anketeye yüksek katılım sağlamaları anket verilerini daha önemli kılmaktadır.



Şekil 2 : İK denetim kriterleri önem derecesi ve uygulama sonuçları

1) İK planlama ve uygulama süreçlerini gösterir yazılı yol haritalarının mevcut olmasının (yönerge,yönetmelik,talimat vb) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İK birim yapılanmasını gerçekleştirmiş tüm kurumlarda sosyal güvenlik ve iş mevzuatını tamamlayıcı iç düzenlemelere yer verilmesi olağan bir durumdur. Ancak bazı kurumlarda bu sürecin yeterince önemsenmemesi bu kriteri ön plana çıkarmıştır. Anket sonucunda da bu temel kriterin önem derecesine vurgu yapılmıştır.



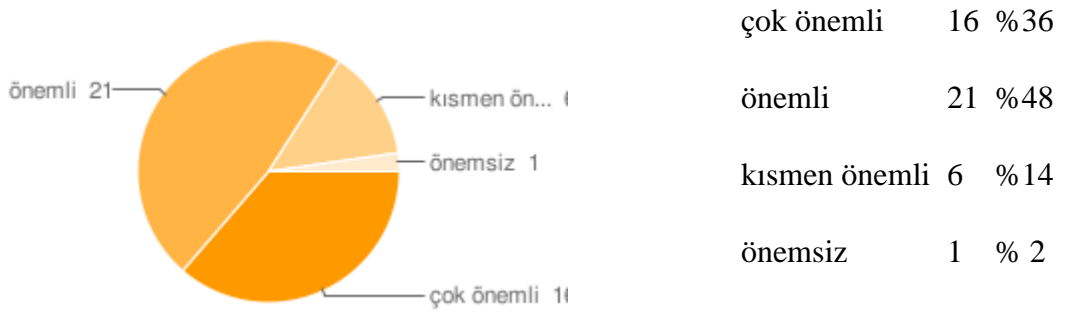
2) Kurumunuzda İK planlama ve uygulama süreçlerini gösterir yazılı yol haritaları mevcut mu ? (yönerge,yönetmelik,talimat vb)

Yorum : İK yol haritalarının mevcudiyeti henüz istenilen durumda olmasa da belirgin bir yapılanma mevcuttur. Bu yönüyle bir üsteki sorunun cevabıyla uyumlu bir durum göstermektedir.



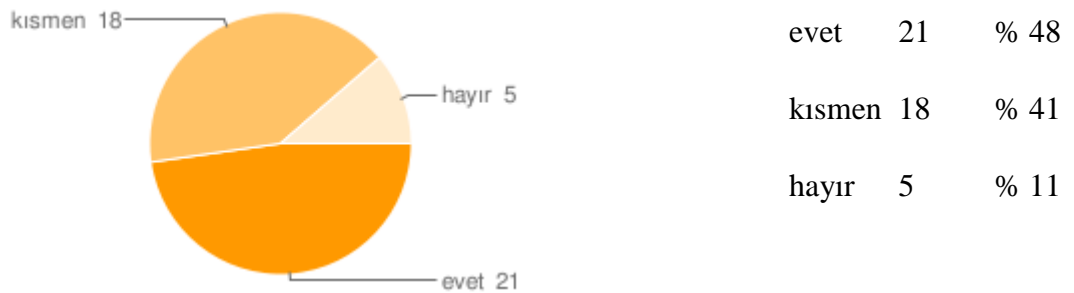
3) Kurum veya birimlere ait yıl sonu verilerinin aktarılması için yapılan etkinlik ölçümlerinin (brifing,strateji,yıllık değerlendirme vb) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Kurumdaki aidiyetin sağlanması ve motivasyon için önem arz eden bu kriterin ortalama bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Buna sebep olarak bu değerlendirme alanının yeni bir işlev olması ve sektör özelliğine göre ön plana çıktığı belirtilebilir.



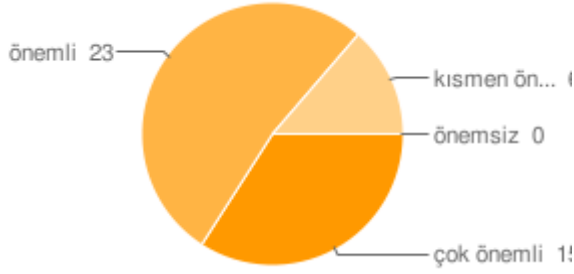
4) Kurumunuz, kurum veya birimlere ait yıl sonu verilerin aktarılması için etkinlik düzenliyor mu ?

Yorum : İlgili kriter alanının ortalamasının altında bir uygulamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca kaynaklık eden sebepleri yeni bir İK işlevi olması ve sektörlerle göre değişim gösterdiği bir önceki anket sorusunun yorumunda da yer verilmiştir. Ancak bu kriterde önem derecesi ile uygulama arasında belirgin bir fark veya uyumsuzluk olduğu gözlemlenmiştir.



5) Yıllık personel işe devamsızlık oranının (yıl/gün ve sebep olarak; işe geç kalma, işe gelmeme, hastalık veya mazeretli gelememe) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

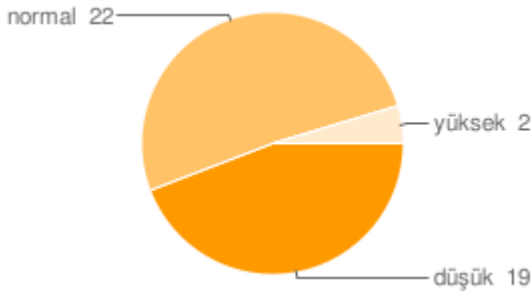
Yorum : Klasik bir denetim kriteri olarak ifade edilebilecek bu sorunun cevabı olarak ortalama bir önem vurgulanmıştır. İş türlerinin çeşitliliği yanı sıra yeni çalışma biçimleri de bu kriterin ilerleyen yıllarda önem derecesini azaltabilecektir.



çok önemli	15	%34
önemli	23	%52
kısmen önemli	6	%14
önemsiz	0	%0

6) Kurumunuzun diğer kurumlara göre personel devamsızlık durumu yaklaşık hangi seviyededir ?

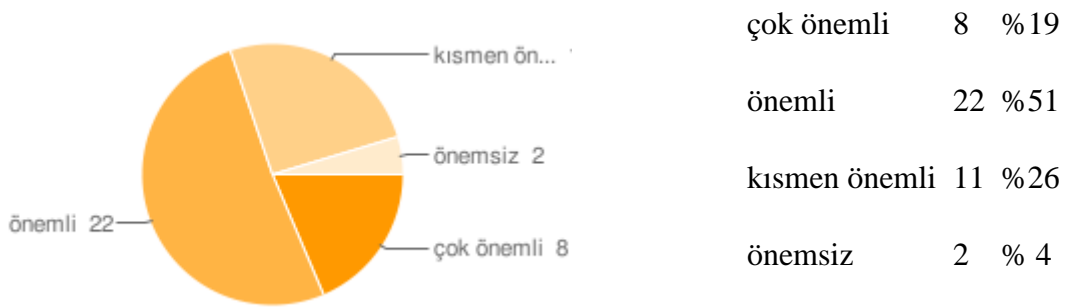
Yorum: Ankete katılan kurumlarda devamsızlığın olumsuz bir tablo ortaya çıkaracak bir durum oluşturmadığı görülmekle beraber düşükte olsa yüksek devamsızlık bulunmaktadır.



düşük	19	%44
normal	22	%51
yüksek	2	%5

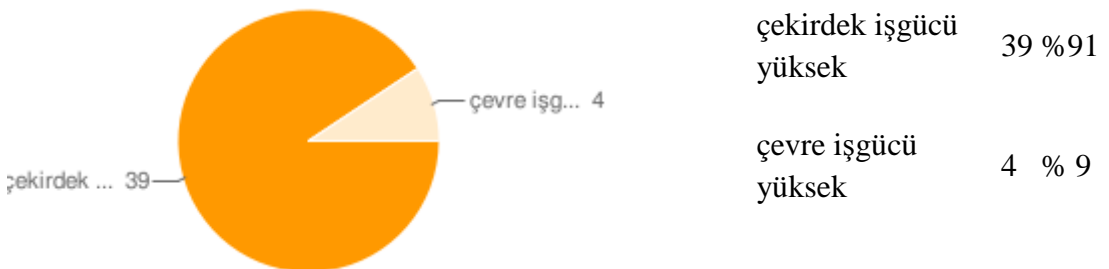
7) Çekirdek işgücünün çevre işgücüne oranının (kadrolu personelin; dış kaynak, yarı zamanlı vb. personele oranı) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Günümüz iş dünyasında gerek işletme giderlerini azaltma gerekse de asıl iş koluna yönelme adına artan oranlarda tedarikçi kullanımına gidilmektedir. Ancak yasal çerçeveye asıl iş alanına ilişkin işler devredilemese de çekirdek işgücü toplam işgücü oranına göre sayısal bazda azalmaktadır. Ayrıca kadro istihdamın yanı sıra sözleşmeli personel istihdamı ve yarı zamanlı çalışma biçimleri de çekirdek işgücünü olumsuz etki yapmaktadır. Ancak buna rağmen ankette bu denetim kriterinin önem derecesi diğer kriterlere göre düşük bir durum ortaya çıkarmaktadır.



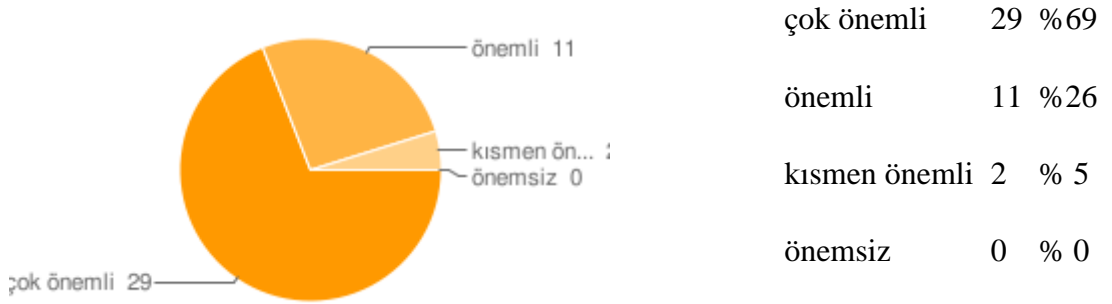
8) Kurumunuz diğer kurumlara göre çekirdek işgücü durumu yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Anket sonucuna göre çekirdek işgücü yüksek bir durum göstermektedir. Bu farkın sebebi olarak ankete katılım sağlayan sektörlerin özelliği veya yüksek çalışan maliyetine karşılık nitelikli işgücünün tercih edildiği varsayımı yapılabilir.



9) İş gerekleri ve iş tanımlarının mevcut olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İlgili kriter ortalamanın üstünde bir önem derecesi göstermektedir. Bu yüksek ortalamanın etkisinin bu kriterin kurumsallaşma düzeyine olumlu etkisi yanı sıra artan değerdeki birbirine yakın iş alanlarının ayrılmasının, çatışmaları önleyerek verimliliği artırıyor olması da sebep olarak gösterilebilir.



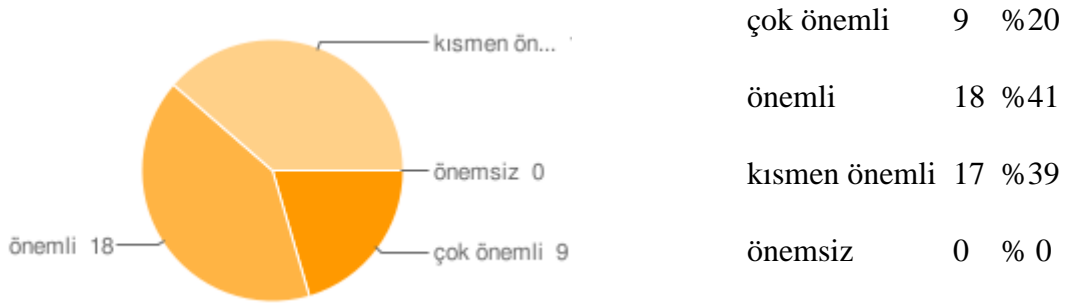
10) Kurumunuzda iş gerekleri ve iş tanımları mevcut mu ?

Yorum : Önceki anket cevabıyla uyumluluk göstererek yüksek bir mevcudiyet belirlenmiştir. Kurumsallığa paralel olarak bu tür form ve dokümanların mevcudiyeti de artmaktadır.



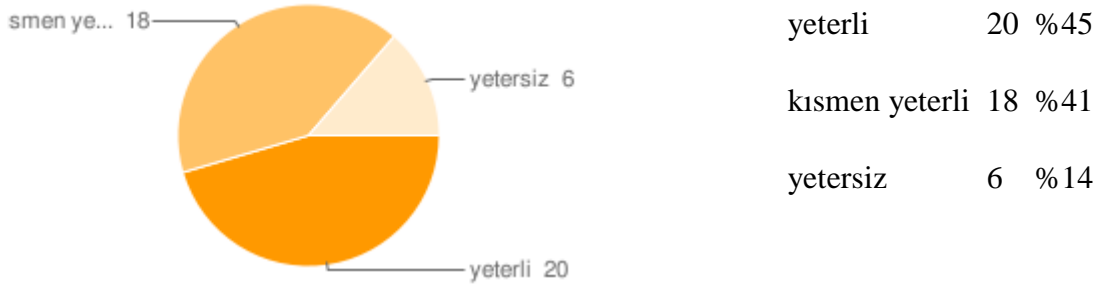
11) İK birim personel oranının (İK biriminde çalışanların tüm çalışanlara oranı) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Kuşkusuz tüm birimler için işgücü artışına paralel olarak birimlerde iş yoğunluğunun azalarak iş verimliliğinin artması beklenir. Bu aşamada İK biriminde de işgücü arzının mevcudiyeti önemli bir kriter olarak görülmüştür. Ancak ankete katılanlar bu kriterin mutlak bir unsur olmadığını da bu soruya ortalama bir değer vererek göstermişlerdir.



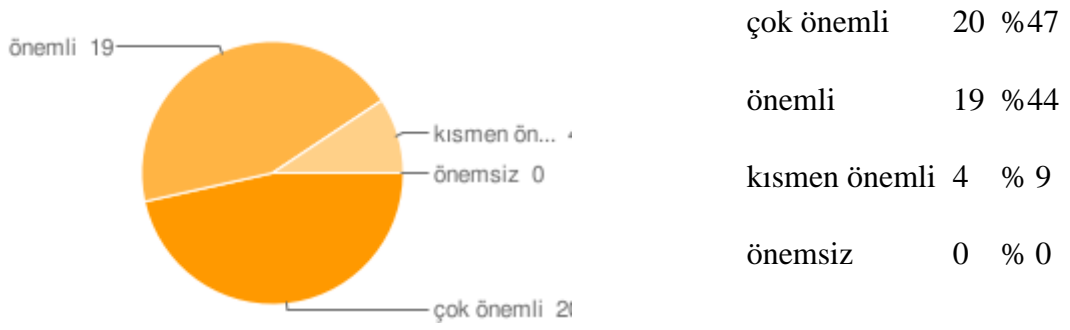
12) Kurumunuzdaki İK birim personel sayısı yeterliliği hangi seviyededir ?

Yorum : Günümüz iş dünyasında İK birimlerinin yapılanmasını henüz oluşturdukları varsayıldığında çıkan sonucun kısmen yeterli olduğu doğal karşılanabilir. Ancak işgücü arzının istenilen düzeyde olmadığını tespit edilmesi açısından önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.



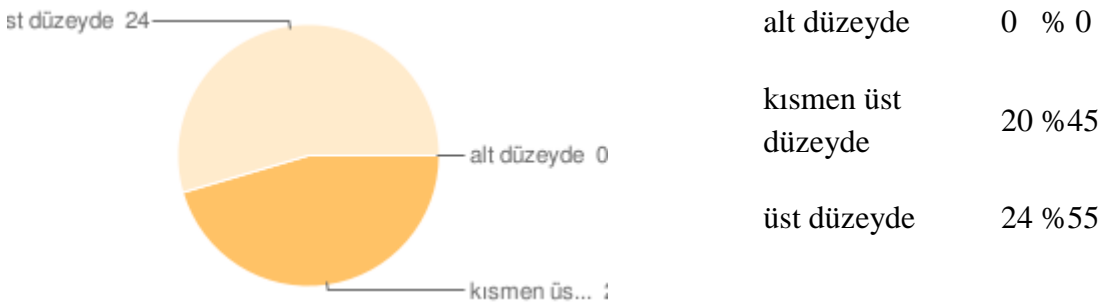
13) İK biriminin temsil düzeyinin (Genel Müdür veya Gn.Md Yrd.bağlı birimler) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Uygulama birimi olarak İK birimlerinin karar alma mekanizmalarında üst düzeyde temsil edilmesi önem arz etmektedir. Kurumun işgücüne gösterdiği moral anlamında değerin yanı sıra kurumun faaliyet alanına bağlı olarak işgücünün ana çıktıya etki derecesinin de temsilde kendisini göstermesi beklenir.



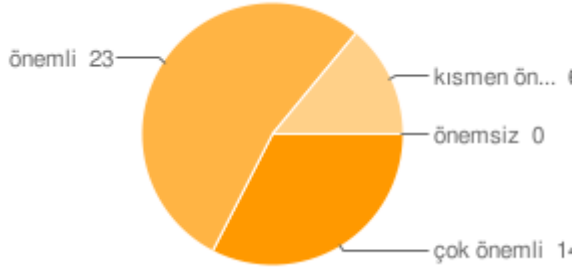
14) İK biriminizin üst yönetime karşı hangi seviyede temsil edilmektedir ?

Yorum : Olması gerek duruma paralel bir mevcudiyetin olduğu gözlenmektedir. İK biriminin temsil düzeyi uygulamaya konu olan kurumlarda üst düzeyde kendine yer bulabilmektedir.



15) Kurum İK biriminin yapısal bölümlere ayrılarak profesyonel hizmet sunmasının (eğitim, özlük, kalite, seçme-yerleştirme,kariyer,motivasyon gibi alt bölümler) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

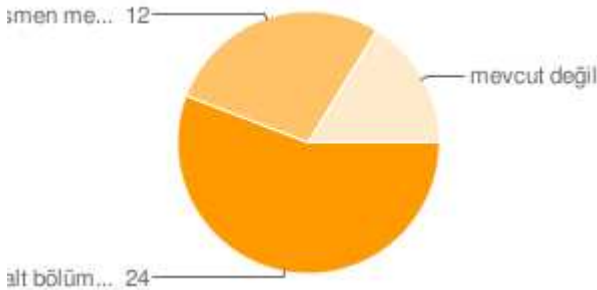
Yorum : İK birimin faaliyet alanına bağlı olarak ayrışması günümüz iş uygulamalarında hızla yaygınlaşmaktadır. Özellikle büyük ölçekli kurumlarda Kalite ve Eğitim birimleri ayrı Müdürlükler olarak faaliyet göstermektedir. Kurum ölçeğine bağlı olarak diğer alanlarında Müdürlük, Şeflik veya departman olarak ayrıştığı gözlenmektedir. Verilen cevaplar bu sürecin arzu edilen bir durum olduğunu bildirmektedir.



çok önemli	14	%33
önemli	23	%53
kısım önemli	6	%14
önemsiz	0	%0

16) Kurumunuzda İK birimi yapısal anlamda alt bölümler halinde; müdürlük, şeflik, servis vb isimlerle faaliyet göstermekte mi ? (eğitim, özlük, kalite, seçme-yerleştirme,kariyer,motivasyon gibi alt bölümler)

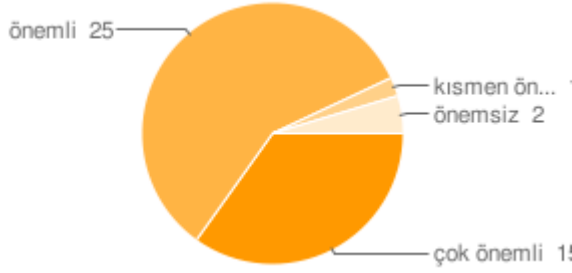
Yorum : Tez uygulamasına konu olan İK yetkilileri ağırlıklı büyük ölçekli kurum çalışanlarıdır. Bu soruya alınan cevap büyük ölçekli kurumlarda İK alt birimlerinin var olduğunu göstererek olması gereken yapıyla mevcut durumun paralel bir durum oluşturduğunu belirtmektedir.



alt bölümler mevcut	24	%56
kısım mevcut	12	%28
mevcut değil	7	%16

17) Kurum vizyon ve değerlerinin personel tarafından benimsendiğini görebilmek için yapılan ölçümlerin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

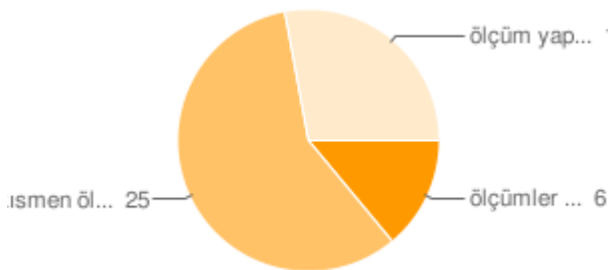
Yorum : Kurum yöneticilerinin bir kurum İK politikası olarak Kuruma özgü vizyon ve değerlerin personel tarafından benimsendiğini görebilmek için ölçümler yapması henüz iş dünyasında yaygın bir işlev görmemektedir. Buna karşın zihinsel bir politika olarak gerekliliği bu soruya verilen cevaplarda kendini güçlü bir şekilde göstermektedir.



çok önemli	15	35
önemli	25	58
kısmen önemli	1	2
önemsiz	2	5

18) Kurumunuz , kuruma özgü vizyon ve değerlerin personel tarafından ne derece benimsendiğini görebilmek için ölçüm gerçekleştiriyor mu ?

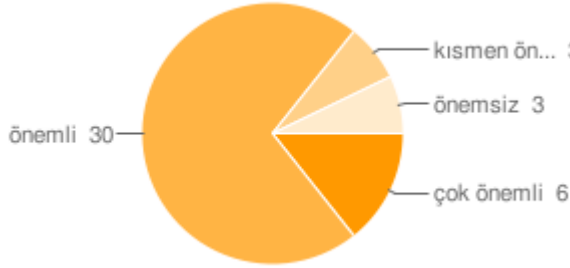
Yorum : Bir önceki soru cevabı olarak Kurum vizyon ve değerlerinin personel tarafından benimsendiğini görebilmek için yapılan ölçümlerin önemli olduğu vurgulansa da günümüz iş pratiği olarak bu uygulama kendine yeterince yer bulamamaktadır. Bu kriter için bir uyumsuzluk durumu olduğu belirtilebilir.



ölçümler yapılıyor	6	14
kısmen ölçüm yapılıyor	25	58
ölçüm yapılmıyor	12	28

19) Ortalama bir personelin iş tecrübe yılının (tüm diğer iş yerleri dahil çalışma hayatı) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

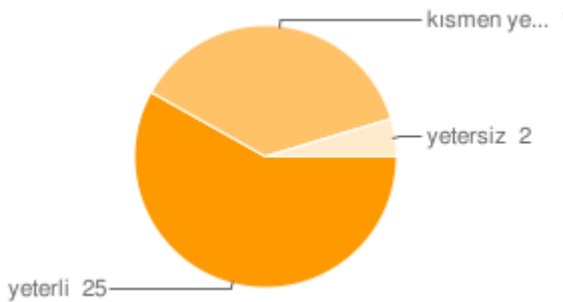
Yorum : Kurum İK niteliğinin bir ölçüm aracı olarak ortalama tecrübe yılı sektöre göre farklılık gösterebilmektedir. Nitelikli işgücü örneği olarak bilişim sektörü ile kol işçiliğine dayanan bir sektör kesinlikle kıyaslanamaz. Ancak bu sorunun cevabı olarak her bir sektörün kendi içinde tecrübe yılı önemli bir kriter olarak belirlenmiştir.



çok önemli	6	%15
önemli	30	%71
kısmen önemli	3	%7
önemsiz	3	%7

20) Kurumunuz personelinin diğer kurumlara göre iş tecrübe ortalaması hangi seviyededir ?

Yorum : Tez uygulamasının yapıldığı kurumlarda ortalama iş tecrübe yılının yeterli olduğu görülmekle beraber ideal kriter tabanına henüz erişilmediği gözlemlenmiştir.



yeterli	25	%58
kısmen yeterli	16	%37
yetersiz	2	%5

21) Kurumda kalite yönetim belgesinin mevcut olmasının (ISO, TSE vb) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Bu soruya alınan cevaplar yönetim belgesinin mevcudiyetinin İK denetim kriteri olarak önemli bir etkiye sahip olduğu göstermektedir. Özellikle EFQM modelinin de bazı kurumlarda uygulanmaya başlaması bu düşüncenin yerleşmesini hızlandıracağı düşünülmektedir.



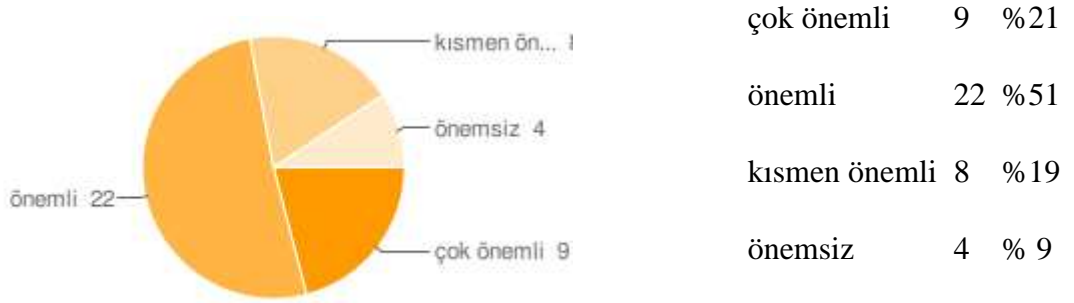
22) Kurumunuzda kalite yönetim belgesi mevcut mu ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumların büyük kısmında yönetim belgesi mevcut olsa da ideal durumla kıyaslandığında yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir.



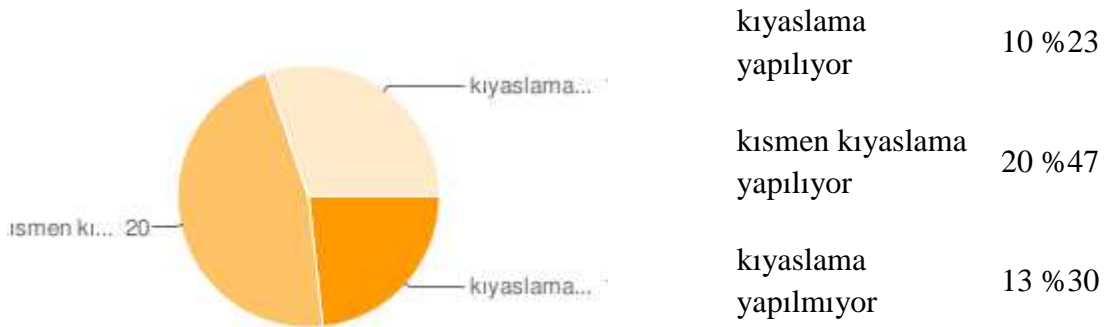
23) Diğer kurumların İK planlama ve uygulama süreçleri hakkında kıyaslama çalışmalarının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Sistematik anlamda günümüz büyük ölçekli işletmelerin özellikle kalite departmanları tarafından uygulanmaya konulan kıyaslama çalışmalarının İK denetim kriteri olarak ele alınması henüz çok yeterli destek bulmamaktadır. Önemi ve gerekliliği gözlemlenmiş olsa da % 28 oranında bir çekince bulunmaktadır.



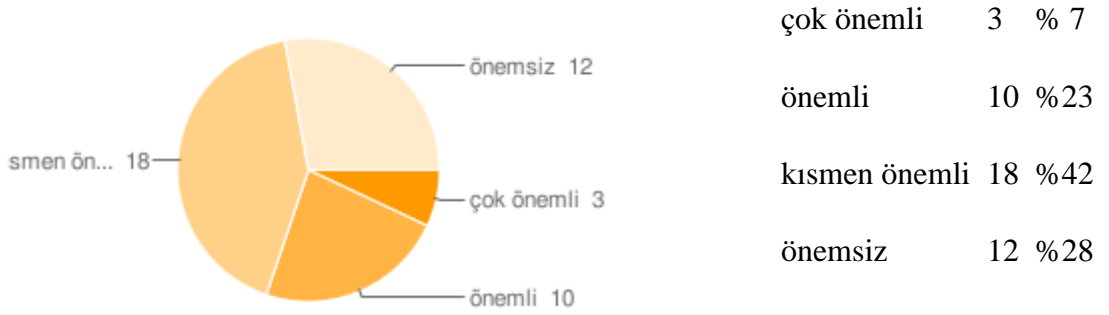
24) Kurumunuz İK birimi diğer kurum İK birimleriyle kıyaslama çalışmaları yapıyor mu?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumlarda tam anlamıyla kıyaslama çalışması yapıldığı söylenemez. % 30 gibi yüksek bir oranda kıyaslama çalışması yapılmamakta ve çok büyük bir oranda da kısmen kıyaslama yapıldığı belirtilmektedir. Bu yönüyle bir İK denetim kriteri olarak ideal durum ile mevcut durum arasında bir uyumsuzluk da belirtilebilir.



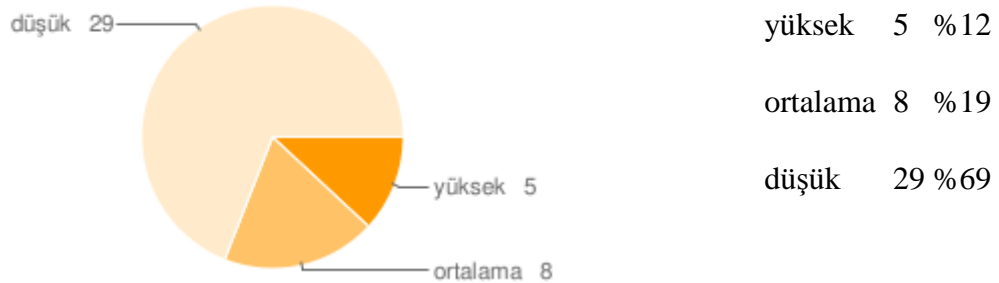
25) Askerliğini yapmamış personelin tüm personele oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İşgününe katılan erkek personelin istihdamına yönelik bir kritik eşik olan askerliğini yapmamış personelin tüm personele oranı ciddi bir tehdit olarak görülmemekte ve İK denetim kriteri olarak diğer kriterlere kıyasla etkisi düşük tutulmaktadır.



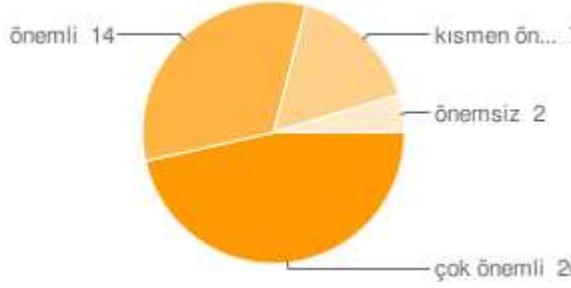
26) Kurumunuzda askerliğini yapmayan personelin sayısı yaklaşık hangi seviyededir?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumların istihdam politikası olarak genellikle askerlik görevini yapmış personel tercihi yapmakla beraber bu konuda katı bir tavır sergilemedikleri de gözlemlenmektedir. Nitelikli ve eğitimli işgücü gerektiren sektörlerin bu konuda istisna teşkil ederek oranı normalleştirdikleri belirtilebilir.



27) Personel devir hızının (yıl içinde ayrılan personelin tüm personele oranı) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

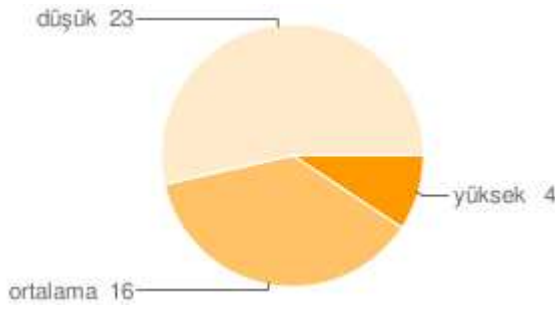
Yorum : Alınan geribildirimlere göre stratejik bir kriter olarak personel devir hızının önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilebilir.



çok önemli	20	% 47
önemli	14	% 33
kısım... önemli	7	% 16
önemsiz	2	% 5

28) Kurumunuzun personel devir hızı yaklaşık hangi seviyededir ?

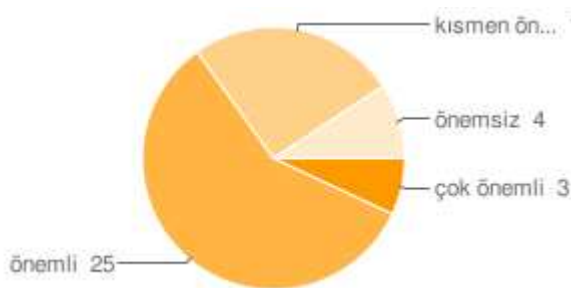
Yorum : Uygulamaya katılan kurumlarda personel devir hızının tehlike oluşturmayacak bir oranda seyir takip ettiği gözlemlenmiştir.



yüksek	4	% 9
ortalama	16	% 37
düşük	23	% 53

29) Yönetici başına düşen ortalama personel sayısının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

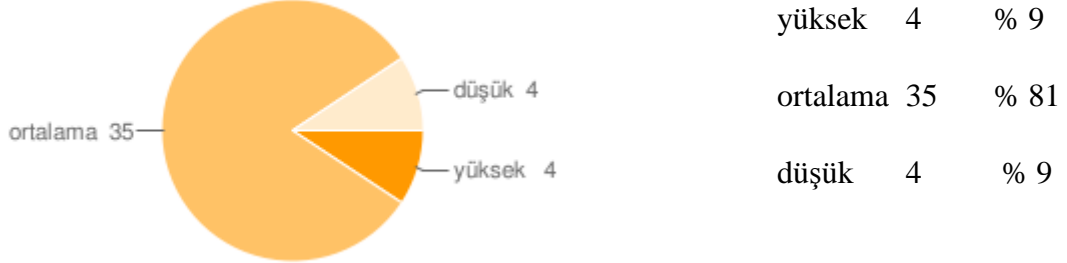
Yorum : İşletme maliyeti ve zaman yönetimi açısından sektörlere göre farklılık arz etse de yönetici başına düşen ortalama personel sayısının İK denetim kriteri olarak önemi çok yüksek tutulmamaktadır. Ortalama bir değer atfedilen bu oranın gerekli olmadığını belirten % 9 oranında bir kesim bulunmaktadır.



çok önemli	3	% 7
önemli	25	% 58
kısım... önemli	11	% 26
önemsiz	4	% 9

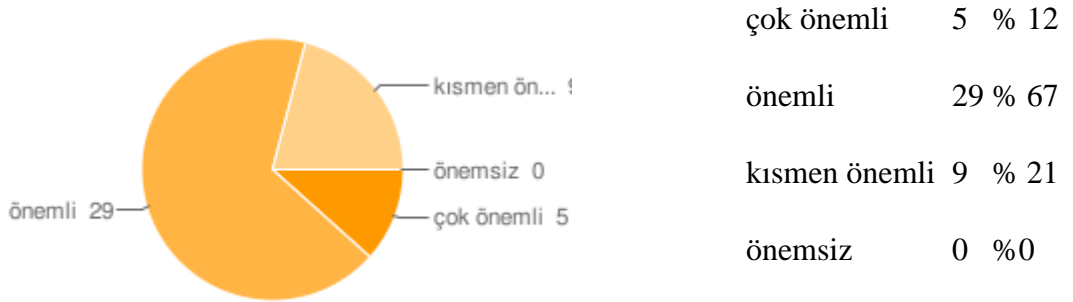
30) Kurumunuzda yönetici başına düşen personel sayısı oranı yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Uygulama sonuçlarına bakarak yönetici başına düşen ortalama personel sayısının mevcut durumda bir tehdit olarak görülmediği belirtilebilir.



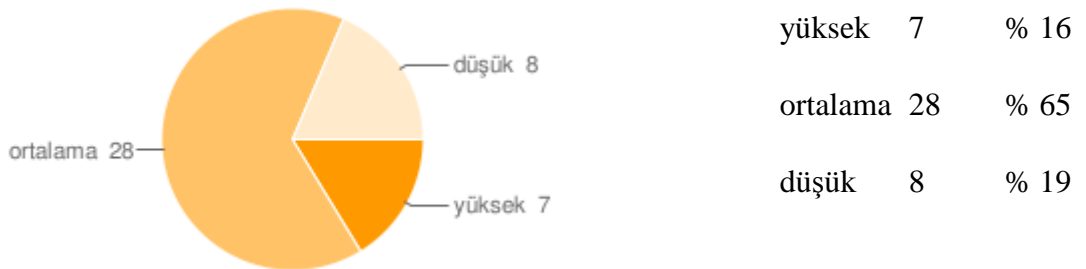
31) Kurumdaki kademe sayısının (alt kademedan üst kademeye toplam hiyerarjik yapı) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Uygulama sonuçlarına göre kurumlarda var olan kademe yoğunluğunun genel anlamda bir İK denetim kriteri vasfına sahip olabileceği görülmüştür.



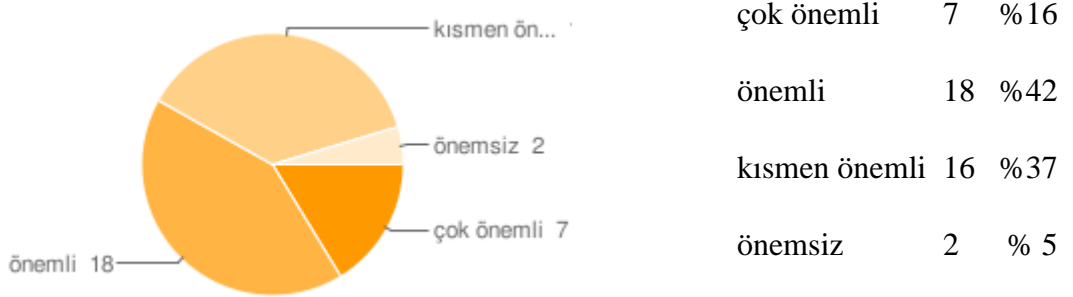
32) Kurumunuzdaki kademe sayısının yoğunluğu yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumlarda genel yığılma ortalama düzeyde bir kademe yoğunluğunu gösterse de kurum ölçeğine göre düşük veya yüksek bir kademe yoğunluğu olduğu görülebilmektedir.



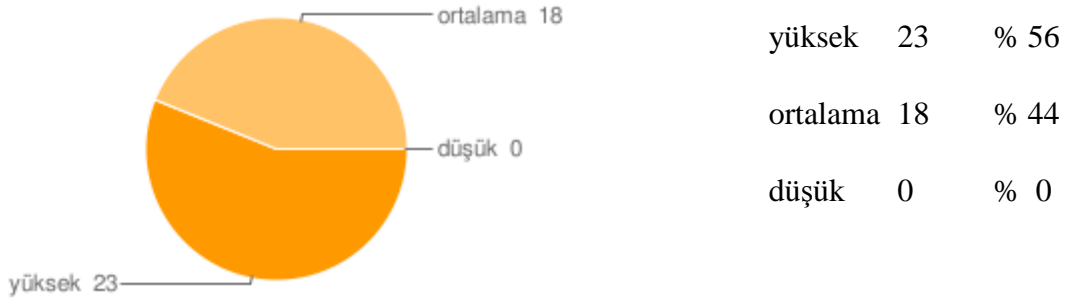
33) Kurumun açtığı iş ilanına başvuru sayısının (açılan pozisyon başına) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İş piyasalarında kurumun göstergelerinden biri olan iş ilanına başvuru sayısının İK denetim kriteri olarak ortalama bir öneme sahip olduğu vurgulanmıştır.



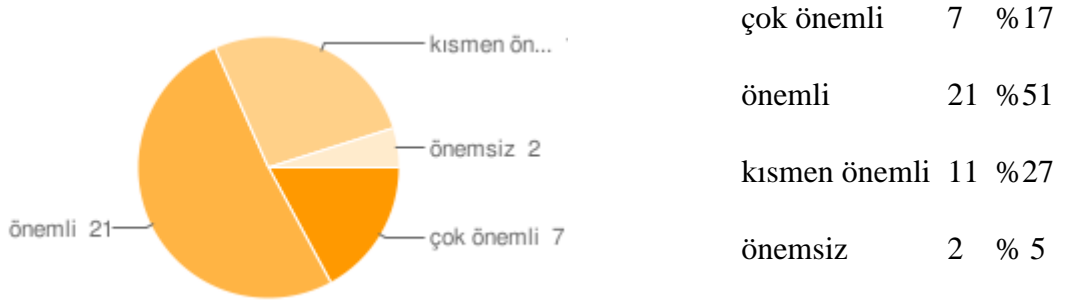
34) Kurumunuza ait iş ilanlarına başvuru sayısı yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumların iş ilanına başvuru sayısının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca etki eden birden fazla sebep olsa da genel başlık olarak bu kurumların iş piyasalarında kariyer ve güven veren kurumlar olması kadar küresel krizin işsizlik üzerinde oluşturduğu baskıda bu sonucu doğurmuş olabilir.



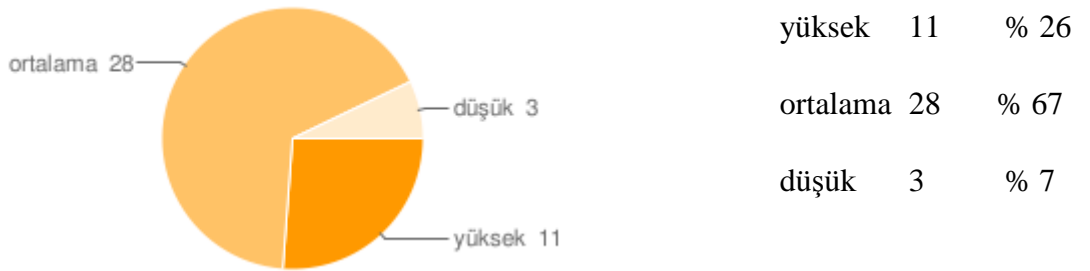
35) Ortalama işe alım süresinin (gün) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Kurum ölçeğine ve personel alımı yapılacak pozisyonun özelliğine göre ortalama işe alım süresi (gün) farklılık arz edebilmektedir. Sürecin uzamasından doğacak memnuniyetsizliği ölçme adına bu olası İK kriteri ortalama bir önemle değerlendirilmiştir.



36) Kurumunuzun işe alım süresi diğer kurumlara karşılaştırıldığında yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Uygulama sonuçları ortalama işe alım süresinin normal bir değere sahip olmakla beraber % 26 gibi kurum değerini olumsuz olarak etkileyecek bir yüksek oranı da işaret ettiğini göstermektedir.



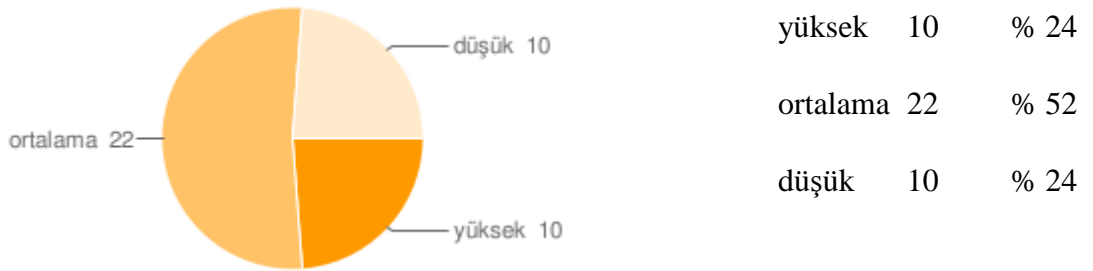
37) İş ilanlarına başvuru yapan aday personele geri dönüş hızının (gün) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Kurumların iş piyasalarındaki algısını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iş ilanlarına başvuru yapan aday personele geri dönüş hızı önemli bir İK kriteri olarak görülmektedir. Geri dönüş bildirimindeki usulün de önem gösterdiği bu konuda bazı işe yerleştirme kurumları ödülleri de vermektedirler.



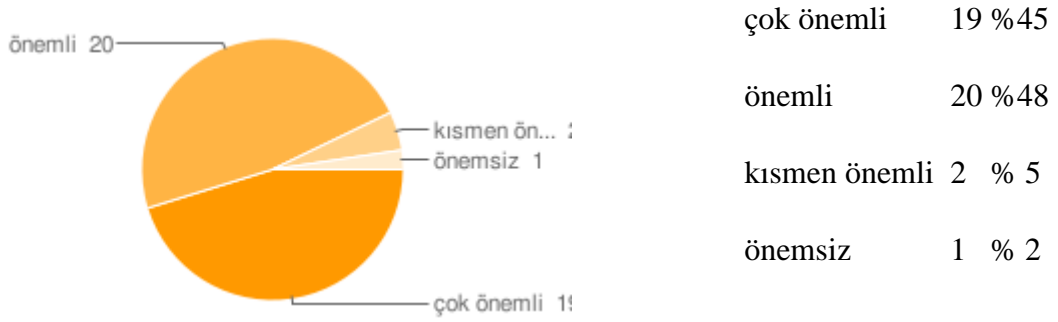
38) Kurumunuza başvuru yapmış olan adaylara geri dönüş hızı yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Uygulama sonuçları aday personele geri dönüş hızı konusunda ideal durum ile mevcut durumun farklılık arz ettiğini göstermektedir. % 24 oranında geribildirimde bir aksama olduğu gözlemlenmiştir.



39) Referans kontrol sisteminin mevcut olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Diğer olası İK denetim kriterleri arasında en yüksek öneme sahip kriterlerden biri olarak referans kontrol sistemi belirtilmiştir. Önem derecesi olarak % 93 oranında bir karşılık bulmuştur.



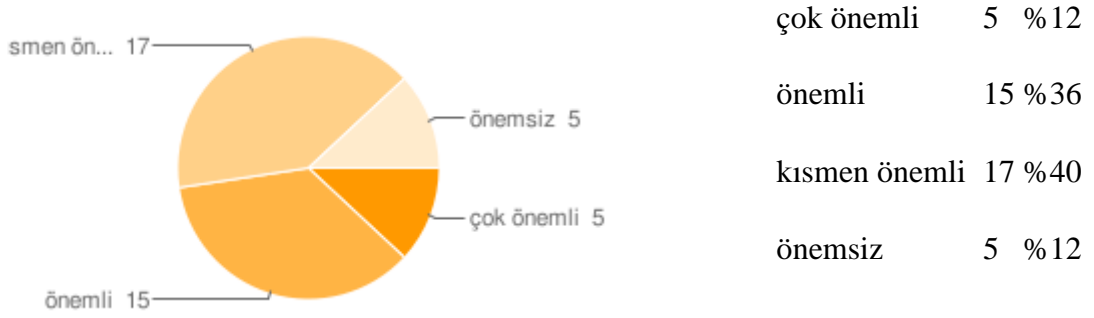
40) Kurumunuzda etkin bir referans kontrol sistemi mevcut mu ?

Yorum : % 93 gibi yüksek bir önem derecesine sahip olsa da uygulamada referans kontrol sisteminin mevcudiyeti % 83 olarak kendini göstermiştir. Oran olarak düşük de olsa mevcut durum beklenene göre farklılık arz etmektedir.



41) Ortalama bir personel için seçme maliyetinin (TL/ gazete,cv portalı, danışmanlık kurumu vb) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Önemlilik derecesi olarak ortalama bir personel için seçme maliyetinin yüksek olmadığı görülmektedir.



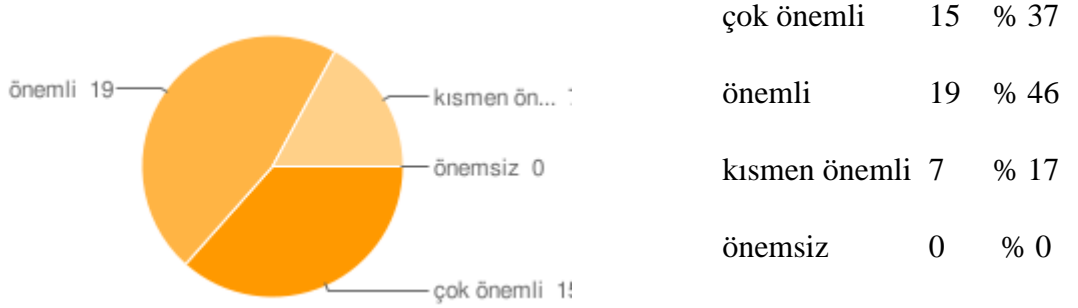
42) Kurumunuz personel alımında uygun personel ulaşmak için yeterli bütçe ayırabilmekte mi ?

Yorum : Önemli ölçüde uygulamaya katılan kurumların personel alımında yeterli bütçeye sahip olduğu görülmektedir.



43) Özgeçmiş yönetimi veri tabanının mevcut olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : En yüksek önem derecesi kriterlerinden biri olarak özgeçmiş ver tabanının varlığı öne çıkmaktadır.



44) Kurumunuzda etkin bir özgeçmiş yönetimi veri tabanı mevcut mu ?

Yorum : Özgeçmiş veri tabanının gerekliliği ve önemi yüksek bulunmuş olsa da uygulamada önemli sayılabilecek bir oranda veri tabanı eksikliği görülmektedir.



45) Deneme süresi sonunda devam edenlerin, devam etmeyenlere oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Önem derecesi ortalama bir değere sahip olsa da yapılan uygulama sonuçları arasında en yüksek önemsiz değere sahip kriter; deneme süresi sonunda devam edenlerin, devam etmeyenlere oranı çıkmıştır.



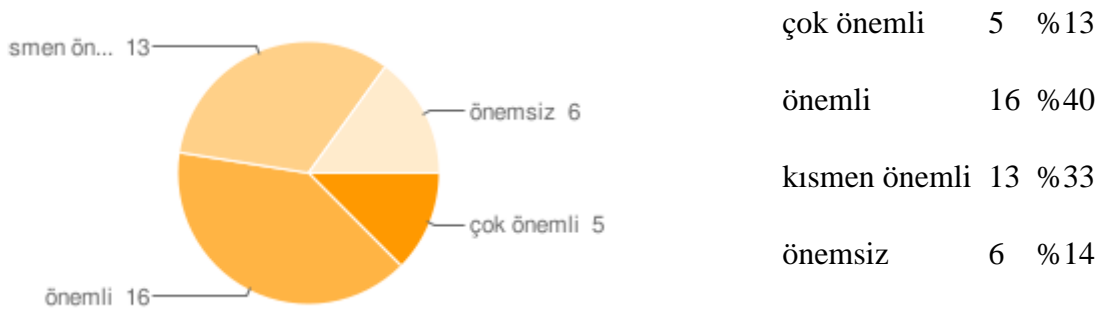
46) Kurumunuzda deneme süresi sonunda işe devam edenler yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Seçme yerleştirme işlevi olarak kurum başarı kriteri olarak görülebilecek “deneme süresi sonunda işe devam edenler oranı” uygulamaya katılan kurumlarda yüksek bulunmuştur.



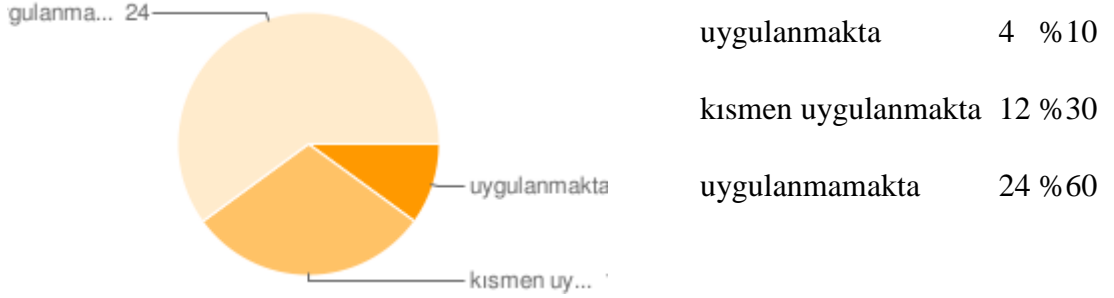
47) Üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifinin yapılması ve kurum olarak tercih edilmenin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Tüm kriterler arasında önem derecesi en zayıf kriterlerden biri de üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifinin yapılması başlıklı kriter olmuştur. Küresel krize paralel istihdamdaki düşüş veya sektörlerin tecrübeli işgücü istihdamına gitmek istemeleri sebep olarak ileri sürülebilir.



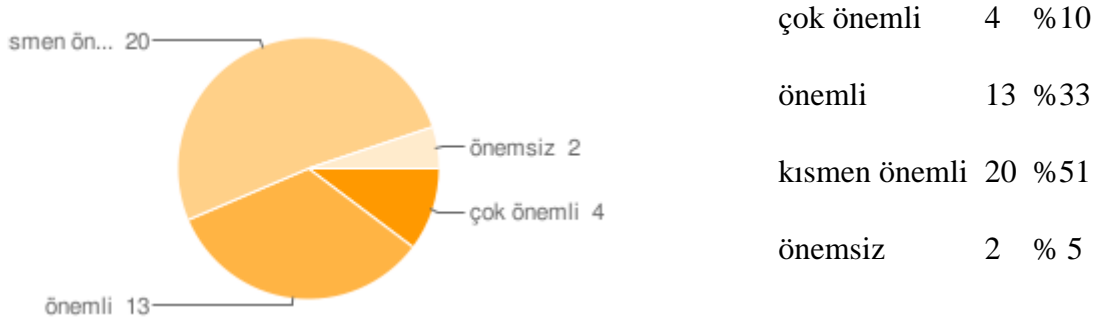
48) Kurumunuz Üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifi yapmakta ve/veya tercih edilme de yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum :Önem derecesi çok güçlü olmasa da uygulamada Üniversitelerde dereceye giren öğrencilere iş teklifi çoğu kurumda yapılmamaktadır.



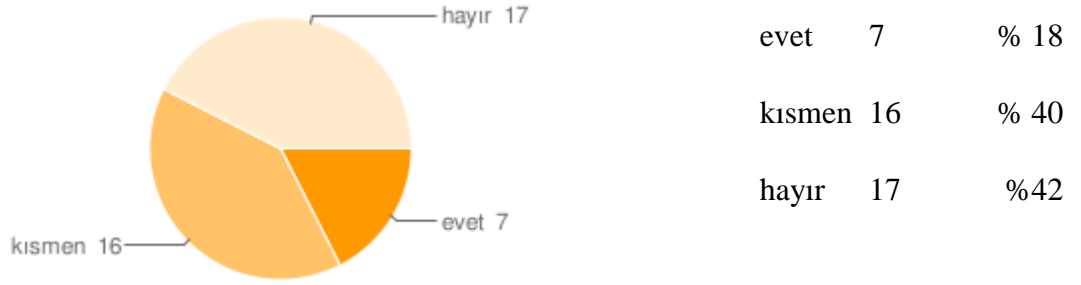
49) Üniversitelerin kariyer gün ve etkinliklerine katılımının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Geçmiş dönem uygulamalarına kıyasla işgücü arzının artmış olması ve nitelikli işgücü arzının sektörler tarafından daha çok istenilmesi kriter olarak kariyer günlerinin etkinliğini daraltmıştır.



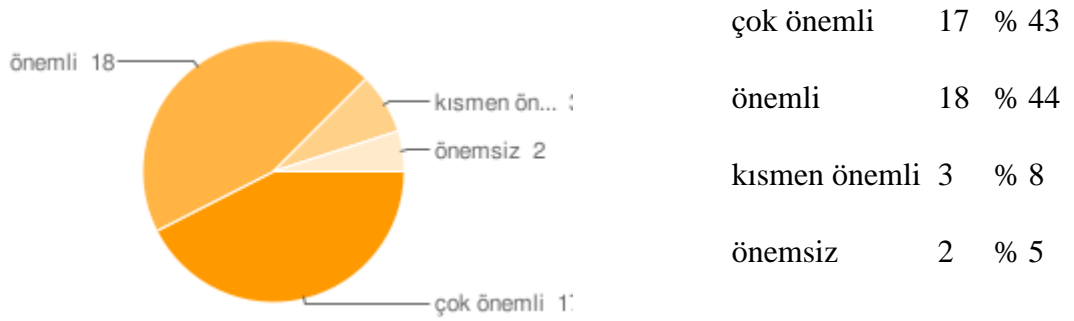
50) Kurumunuz Üniversitelerin kariyer gün ve etkinliklerine katılım sağlıyor mu ?

Yorum : Kriter olarak kariyer günlerine katılım çok yüksek bir önem derecesine sahip olmasa da uygulamaya katılan kurumların kariyer günlerine katılımı çok düşük seviyede görülmektedir.



51) İşten ayrılanlar için çıkış mülakatının yapıyor olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Çıkış mülakatının yüksek bir öneme sahip olduğu görülmektedir.



52) Kurumunuzda işten ayrılanlar için çıkış mülakatı yapıyor mu ?

Yorum : Çıkış mülakatları kriter değerli olarak çok yüksek bir öneme sahip olsa da uygulamada paralel bir durum arz etmemektedir.



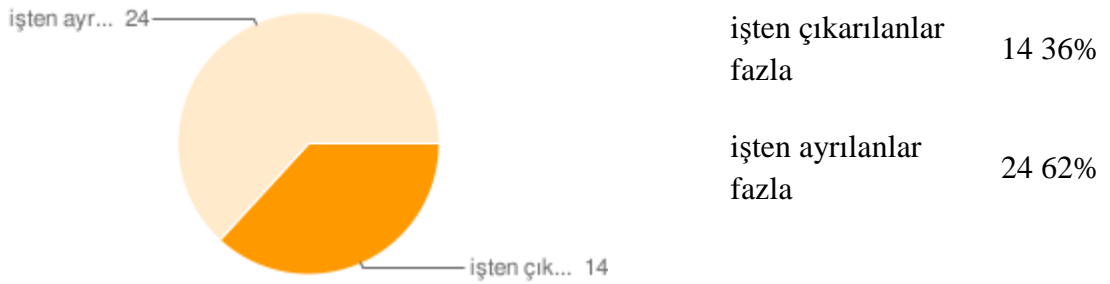
53) İşten çıkarılanlar ile kendi isteği ile ayrılan personel oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İşten çıkarılanlar ile kendi isteği ile ayrılan personel oranının İK denetim kriteri olarak ortalama bir değere sahip olduğu görülmektedir.



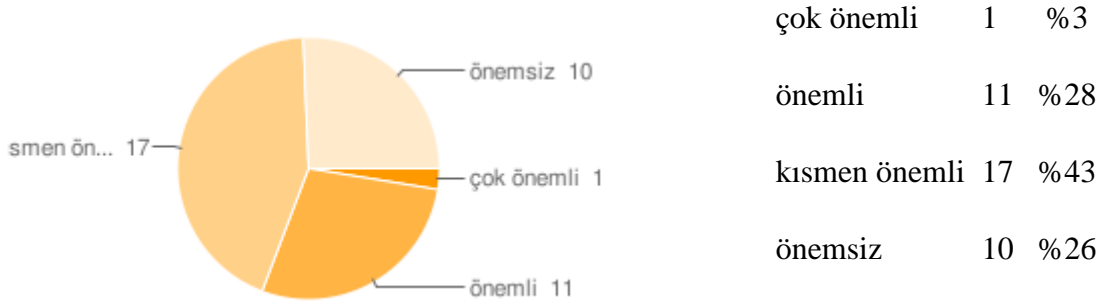
54) Kurumunuzda işten çıkarılanların oranı ayrılanlara göre yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Küresel ve bölgesel gereklilikler, sektöre veya kuruma özel durumlar ve dönemselsel geçişlerin bu orana etki yaptığı ifade edilebilir.



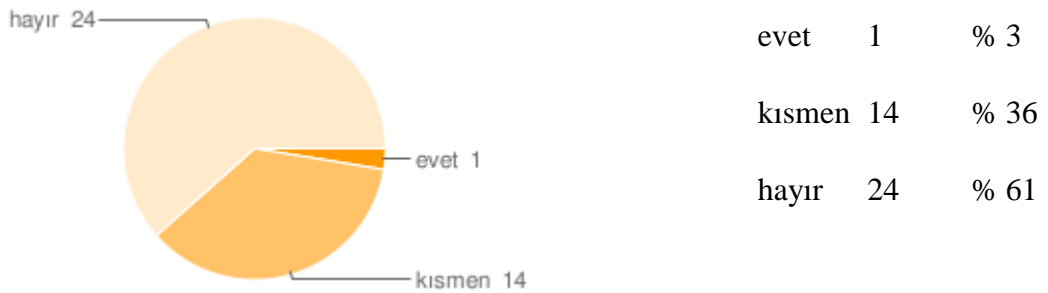
55) İşten ayrılanlar için başka kurumda işe yönlendirme/yerleştirmenin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni bir uygulama olan yeniden işe yerleştirme (autplacement) uygulamasının İK kriteri olarak henüz yeterli öneme sahip olmadığı görülmektedir.



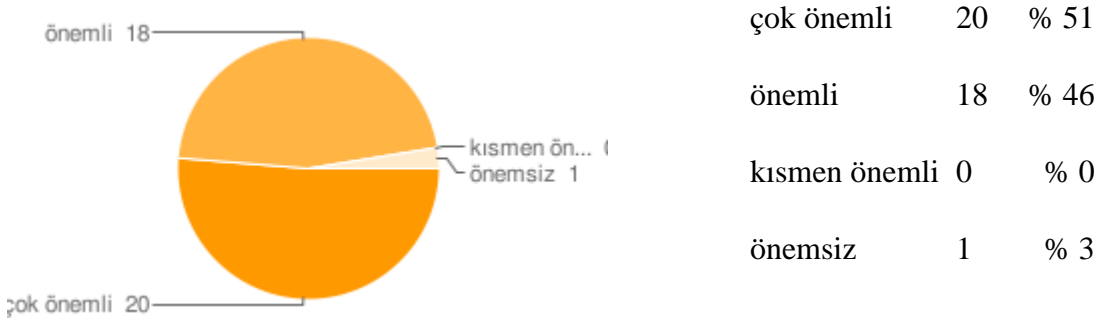
56) Kurumunuzda işten ayrılanlar için yeniden işe yerleştirme hizmeti sunulmakta mı ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumların ancak % 3 gibi çok düşük bir kısmında yeniden işe yerleştirme yapılmaktadır. Kriter olarak düşük bir değere sahip olsa da uygulamada bu değere paralel olmayan bir mevcudiyet görülmektedir.



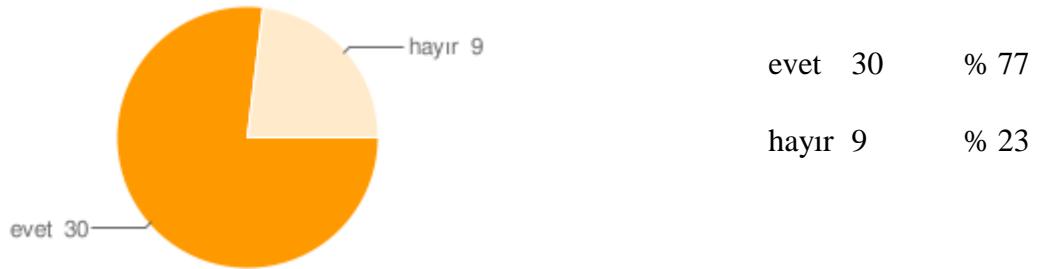
57) Eğitim ihtiyaç analizinin yapılıyor olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İK kriteri olarak eğitim ihtiyaç analizi yüksek öneme sahip kriterlerden biri olarak belirtilmiştir.



58) Kurumunuzda eğitim ihtiyaç analizi yapılmakta mı ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurum yetkilileri tarafından eğitim ihtiyaç analizinin çok yüksek bir öneme sahip olduğu belirtilse de uygulamada 1/4 oranında bazı kurumlarda uygulanmamaktadır.



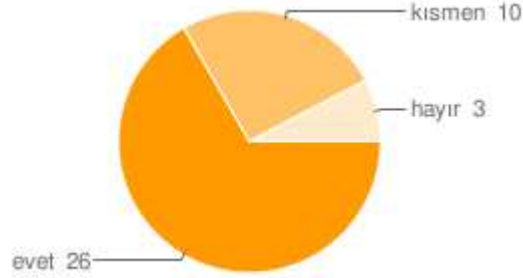
59) Yıllık eğitim planının hazırlanmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Yıllık eğitim planının hazırlanması önem kriteri olarak yüksek bir değere sahip olduğu belirtilmiştir.



60) Kurumunuzda yıllık eğitim planı hazırlanıp, uygulanmakta mı ?

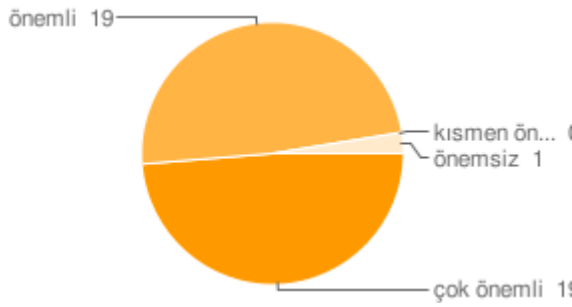
Yorum : Önem kriteri olarak yüksek görülen yıllık eğitim planı hazırlığı uygulamada da yüksek bir mevcudiyet göstermektedir.



evet	26	% 66
kısmen	10	% 26
hayır	3	% 8

61) Eğitim bütçesinin mevcut olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

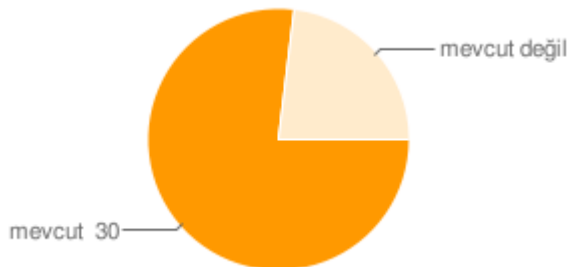
Yorum : İK denetim kriteri olarak eğitim bütçesinin mevcudiyeti çok yüksek bir önem derecesi olarak belirtilmiştir.



çok önemli	1	% 3
önemli	19	% 48
kısmen önemli	0	% 0
önemsiz	1	% 3

62) Kurumunuzun eğitim bütçesi mevcut mu ?

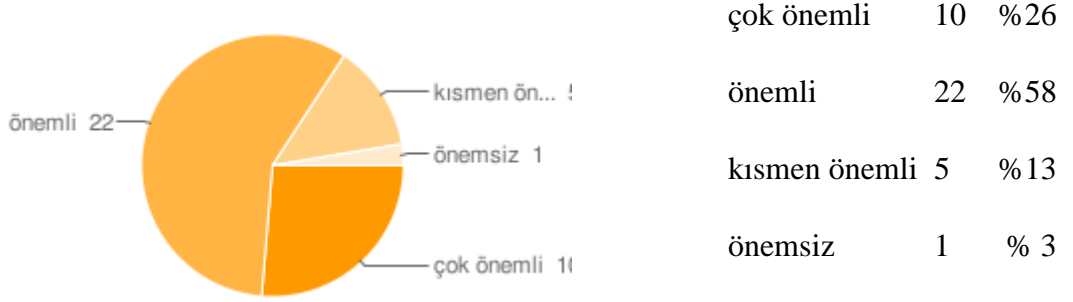
Yorum : İK denetim kriteri olarak eğitim bütçesinin mevcudiyeti çok yüksek bir önem derecesi olarak belirtilmiş olsa da uygulamada 1/4 oranında kurumlarda eğitim bütçesi mevcut değildir.



mevcut	30	% 77
mevcut değil	9	% 23

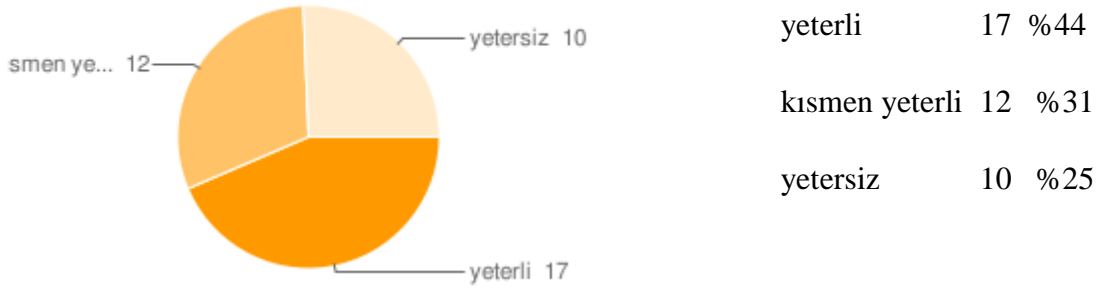
63) Yıllık bazda personel başına düşen eğitim yatırımı (TL) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İK denetim kriteri olarak yıllık bazda personel başına düşen eğitim yatırımı ortalama bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir.



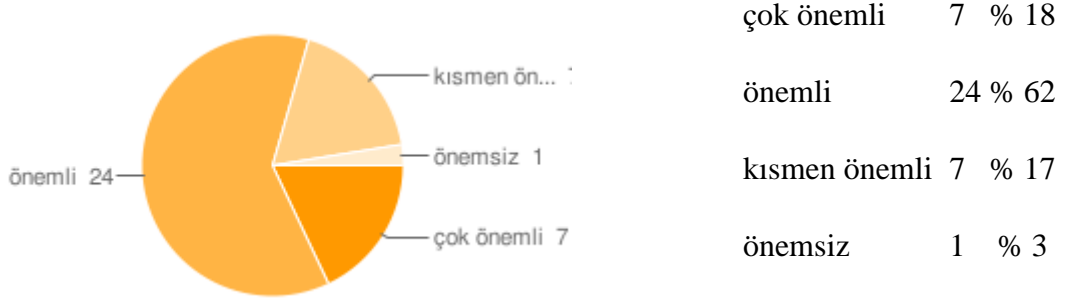
64) Kurumunuzda eğitimler yapılıyorsa yıllık bazda personel başına düşen eğitim yatırımı yeterli düzeyde mi ?

Yorum : Eğitim yatırımı ölçümü olarak ortalama bir değere sahip olan yıllık bazda personel başına düşen eğitim yatırımı, uygulamada bu öneme paralel bir mevcudiyete sahip değildir.



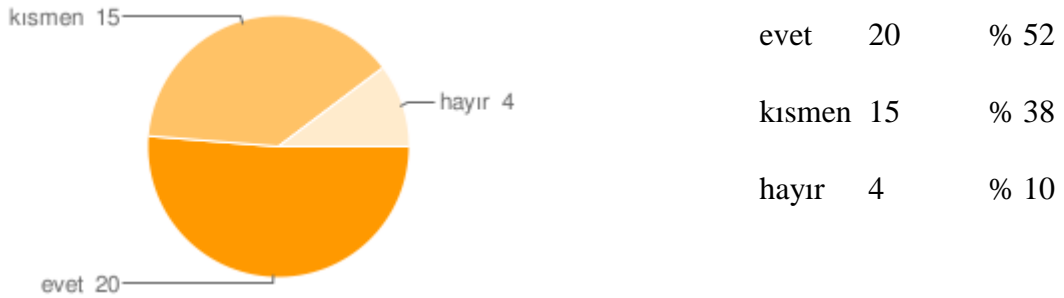
65) Kurum dışında yapılan kurs vb eğitimlere maddi destek verilmesinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Kurum dışı eğitimlere verilen desteğin ortalama bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir.



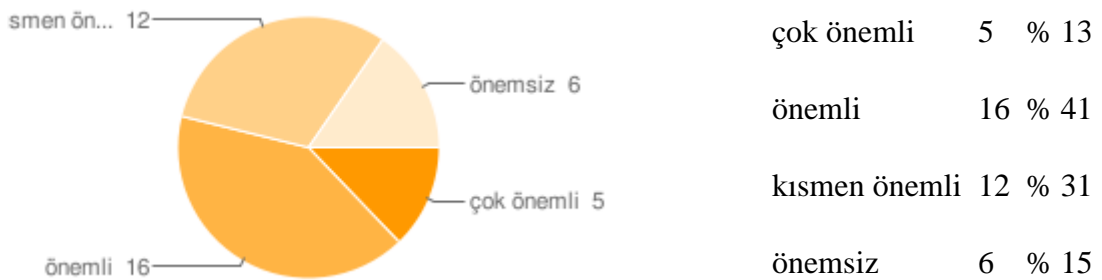
66) Kurumunuz eğitim kapsamında kurum dışı eğitimlere yönlendirerek maddi destek sağlıyor mu ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumların yüksek miktarda kurum dışında verilen eğitimlere destek sağladıkları belirtilmiştir.



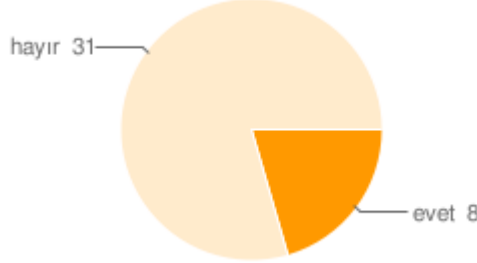
67) Yabancı dil tazminatı desteği sağlanmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İK denetim kriteri olarak yabancı dil tazminatının ortalamanın altında bir değere sahip olduğu gözlemlenmiştir.



68) Kurumunuzda yabancı dil tazminatı verilmekte mi ?

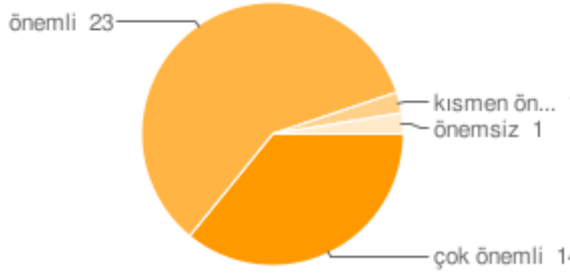
Yorum : Ortalamanın altında bir değere sahip olan yabancı dil tazminatının çok düşük oranda bir uygulamaya sahip olduğu belirlenmiştir.



evet	8	% 21
hayır	31	% 79

69) Yıllık bazda personel başına düşen eğitim saatinin (yıllık) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

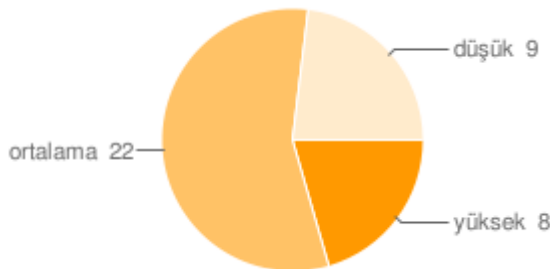
Yorum : İK denetim kriteri olarak yıllık eğitim saati ortalamasının üstünde bir önem derecesine sahip olduğu belirtilmiştir.



çok önemli	14	% 36
önemli	23	% 58
kısmen önemli	1	% 3
önemsiz	1	% 3

70) Kurumunuzda eğitimler yapılıyorsa yıllık bazda personel başına düşen eğitim saati (yıllık) yaklaşık hangi seviyededir ?

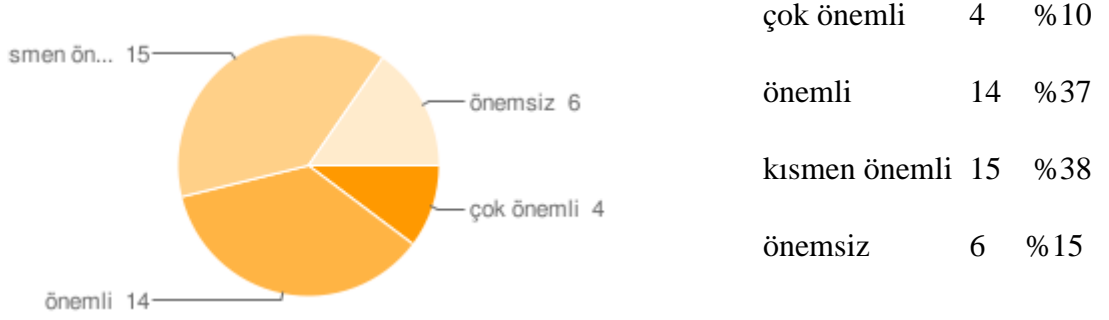
Yorum : Yüksek bir önem derecesine sahip olduğu belirtilse de yıllık eğitim saatinin ortalama bir seviyede uygulandığı belirtilmiştir.



yüksek	8	% 21
ortalama	22	% 56
düşük	9	% 23

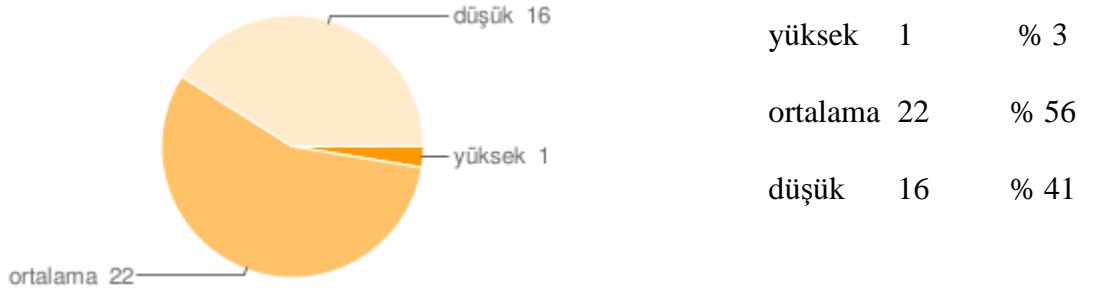
71) Yüksek lisans ve doktoralı personelin tüm personel sayısına oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Akademik unvanlı personel oranının İK denetim kriteri olarak önemliliği düşük olarak belirtilmiştir.



72) Kurumunuzda yüksek lisans ve doktoralı personelin tüm personel sayısına oranı diğer kurumlara göre yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Akademik unvanlı personel oranının diğer sektör temsilcisi kurumlara oranla ortalama ve altında bir mevcudiyet gösterdiği gözlemlenmiştir.



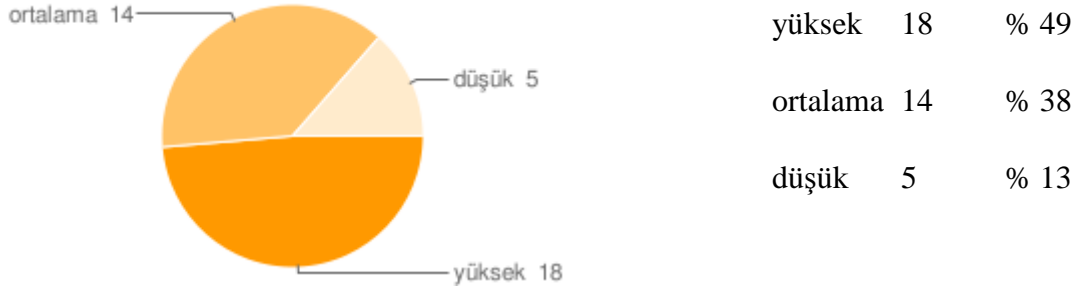
73) Lisans ve ön lisans mezunu personelin tüm personel eğitim düzeyine oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Yüksek öğrenimli personel varlığının İK denetim kriteri olarak değeri ortalama bir dereceye sahip olduğu belirtilmiştir.



74) Kurumunuzdaki lisans ve ön lisans mezunu personelin tüm personel eğitim düzeyine oranı diğer kurumlara göre yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurum personelinin diğer kurumlara göre ortalamanın üzerinde yüksek öğrenimli personel istihdam ettiği belirtilmiştir.



75) Düzenlenen mesleki ve yönetsel eğitim sonuçlarının ölçülerek sınıflandırılmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Eğitim çıktılarının ölçülmesi önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiştir.



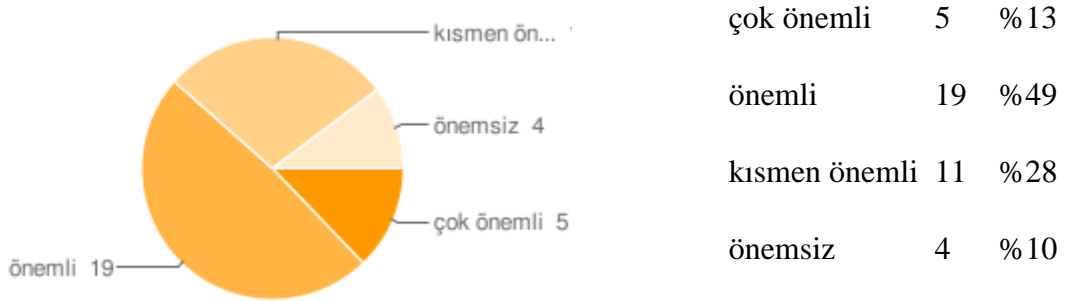
76) Kurumunuz düzenlediği mesleki ve yönetsel eğitim sonuçlarını ölçerek sınıflandırıyor mu ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumların eğitim çıktılarını ortalama bir düzeyde ölçtükleri gözlemlenmiştir.



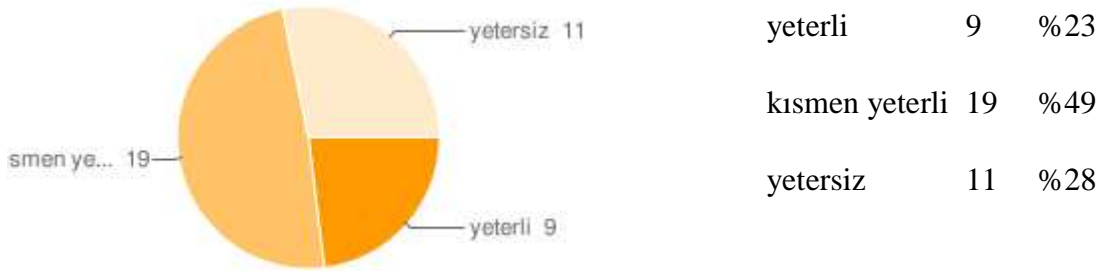
77) Yabancı dil bilen personelin tüm personele oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : İK denetim kriteri olarak yabancı dil bilen personelin tüm personele oranının ortalama bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir.



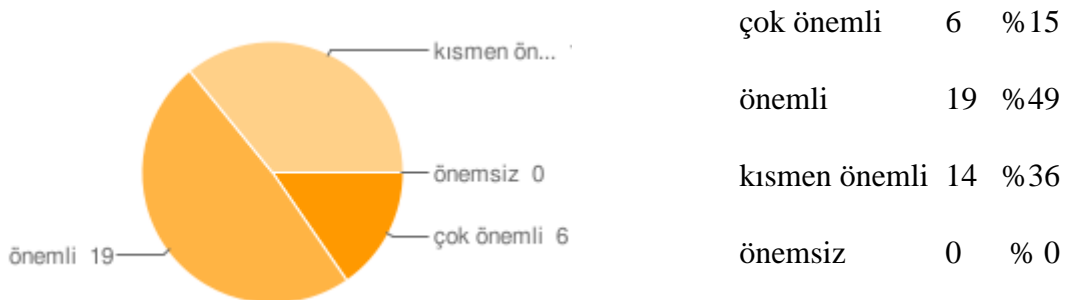
78) Kurumunuzda yabancı dil bilen personelin tüm personele oranı yaklaşık hangi seviyededir ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumlarda yabancı dil bilen personelin kısmen yeterli bir mevcudiyete sahip olduğu gözlemlenmiştir.



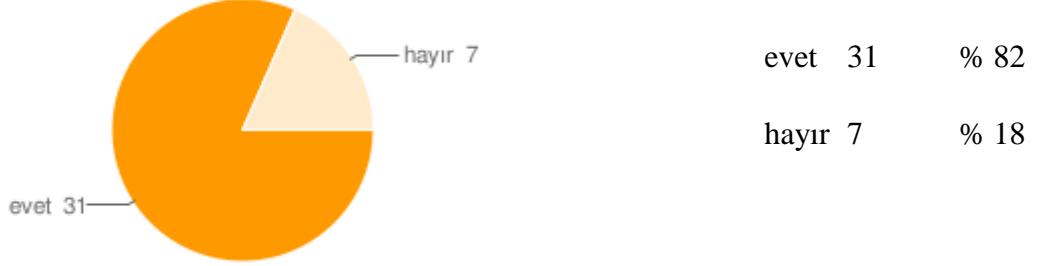
79) Kurumların yüksek öğrenime (yüksek lisans ve doktora) izin vermesinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Çalışırken yüksek öğrenime devam edebilme konusunda kurumların işgücüne izin verme hususunun, İK denetim kriteri olarak ortalama bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir.



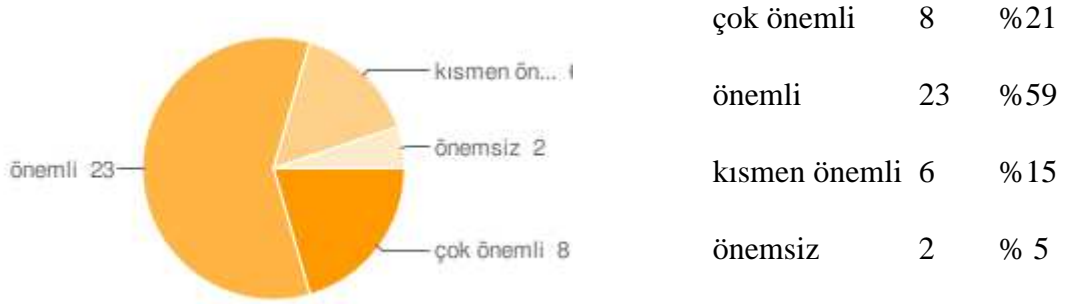
80) Kurumunuz çalışan personeli için yüksek öğrenime (yüksek lisans ve doktora) izin vermekte mi ?

Yorum : Çalışırken yüksek öğrenime izin verme hususu İK denetim kriteri olarak ortalama bir öneme sahip olsa da uygulamaya katılan kurumlarda bu iznin yüksek bir oranda gerçekleştiği görülmektedir.



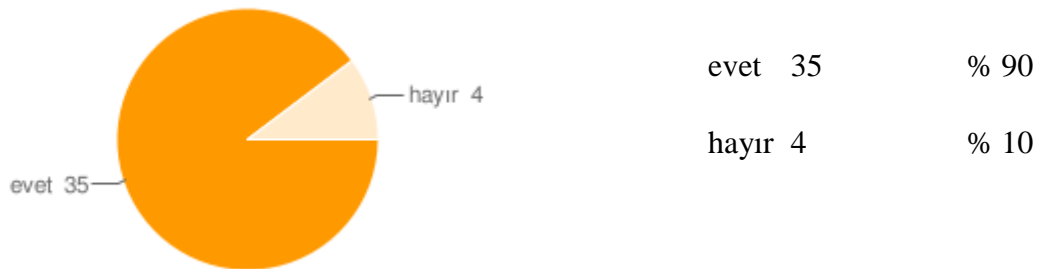
81) Tam donanımlı eğitim mekanına sahip olunmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum : Eğitim mekanı ve teçhizatlarının yeterliliği önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiştir.



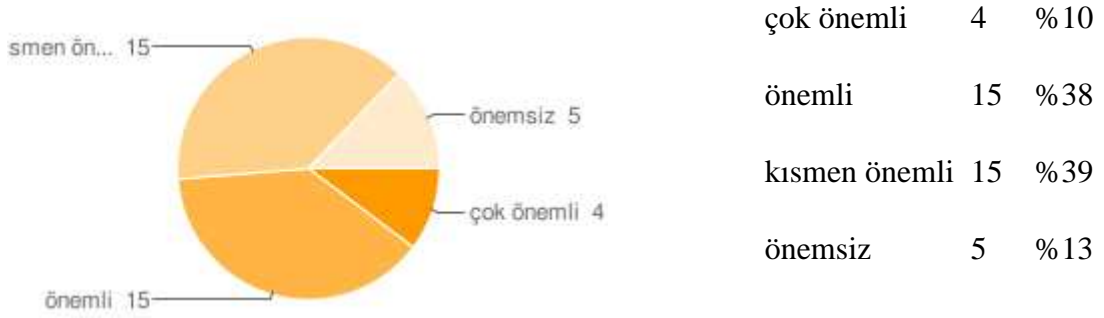
82) Kurumunuzda eğitim mekanı bulunmakta mı ?

Yorum : Uygulamaya katılan kurumların yüksek oranda eğitim mekanına sahip oldukları gözlemlenmiştir.



83) Uzaktan eğitim modülünün uygulanıyor olmasının (e-öğrenme) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: İK denetim kriteri olarak uzaktan öğrenme modülünün uygulanması, ortalama düzeyde bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir.



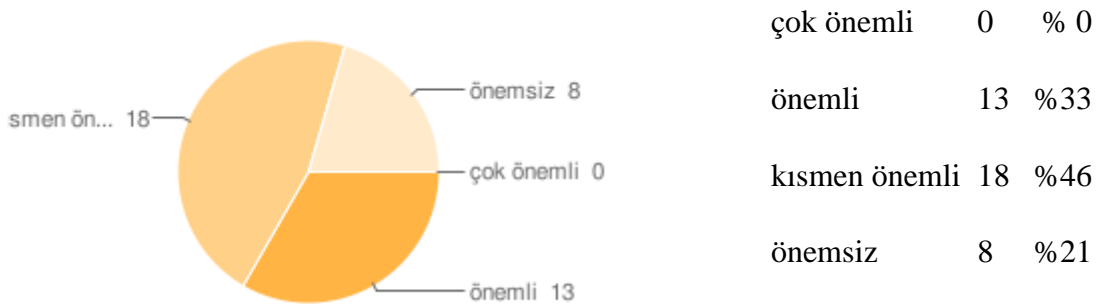
84) Kurumunuzda uzaktan eğitim modülü uygulanmakta mı ?

Yorum: İK denetim kriteri olarak uzaktan eğitim modülünün ortalama bir öneme sahip olduğu vurgulansa da uygulamaya katılan kurumların büyük kısmında uzaktan eğitim modülünün olmadığı gözlemlenmiştir.



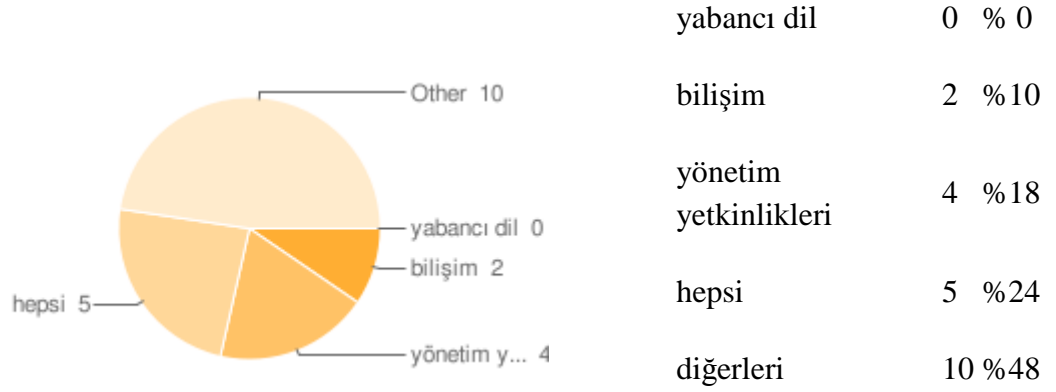
85) Toplam eğitimlerde uzaktan eğitimin oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Uzaktan eğitim modülünün tüm eğitimlere oranının İK denetim kriteri olarak ortalamanın altında bir önem derecesine sahip olduğu belirtilmiştir.



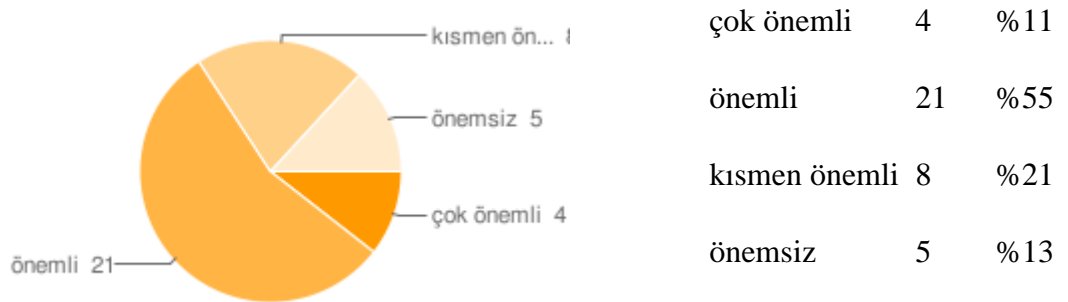
86) Kurumunuzda uzaktan eğitim uygulanıyorsa hangi eğitimleri kapsamaktadır ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda uzaktan eğitim modülünün yoğunluk olarak sırasıyla; yönetim yetkinlikleri, bilişim ve diğer eğitimler olarak sıralandığı görülmüştür.



87) Kalite çemberi gibi birim bazlı takım çalışmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: İK denetim kriteri olarak takım çalışma yöntemlerinin ortalama bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir.



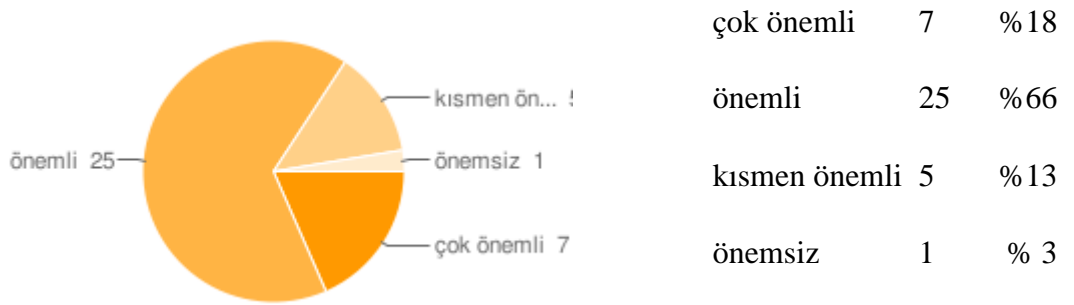
88) Kurumunuzda birim bazlı takım çalışması yapılmakta mı ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda takım çalışma yöntemlerin uygulandığı ama 1/3 oranında ise hiçbir kurumda uygulanmadığı gözlemlenmiştir.



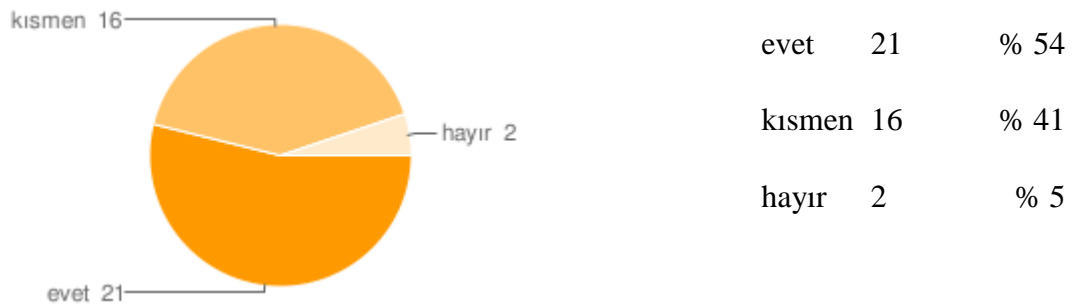
89) Kurum iç kaynaklarından eğitimci yetiştirilmesinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: İK denetim kriteri olarak eğitimci yetiştirmenin önemli bir kriter aracı olduğu belirtilmiştir.



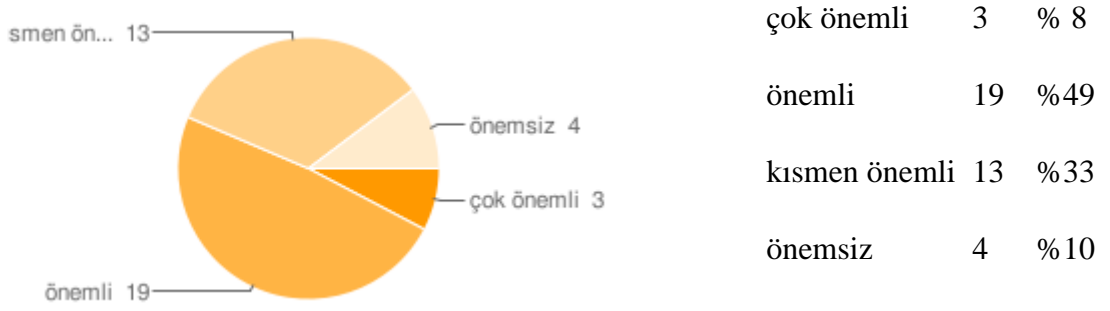
90) Kurum iç kaynaklarından eğitimci yetiştirilmekte ve eğitmen olarak istifade edilmekte mi ?

Yorum: Eğitimci yetiştirme konusunda uygulamaya katılan kurumların önemli bir kısmının etkin faaliyet gösterdiği gözlemlenmiştir.



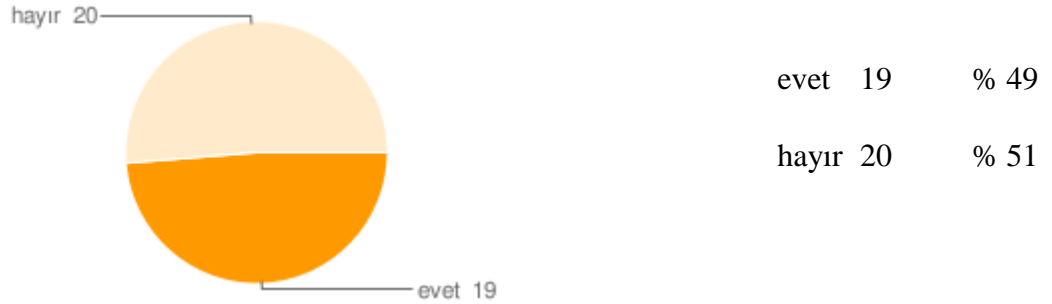
91) Kurumda personel kütüphanesi bulunmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Personel kütüphanesinin mevcudiyeti İK denetim kriteri olarak ortalamann altında bir önem derecesine sahip olduğu belirtilmiştir.



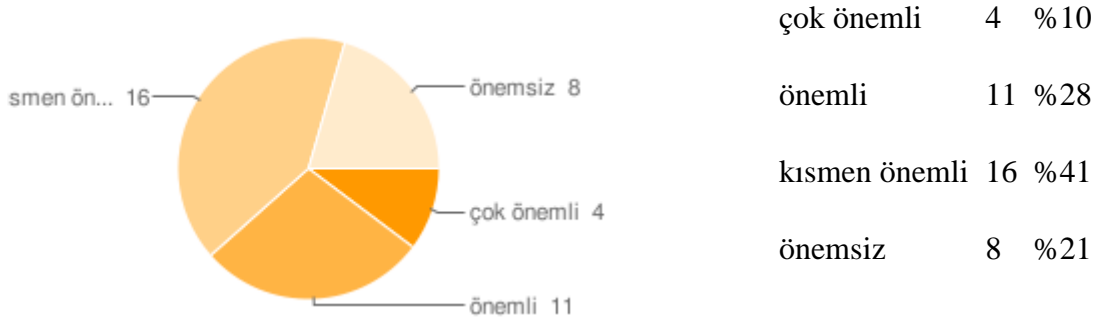
92) Kurumunuzda personel kütüphanesi bulunmakta mı ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumların yaklaşık yarısında personel kütüphanesinin mevcut olduğu gözlemlenmiştir. İK denetim kriteri olarak verilen önemle paralel bir durum oluşturmaktadır.



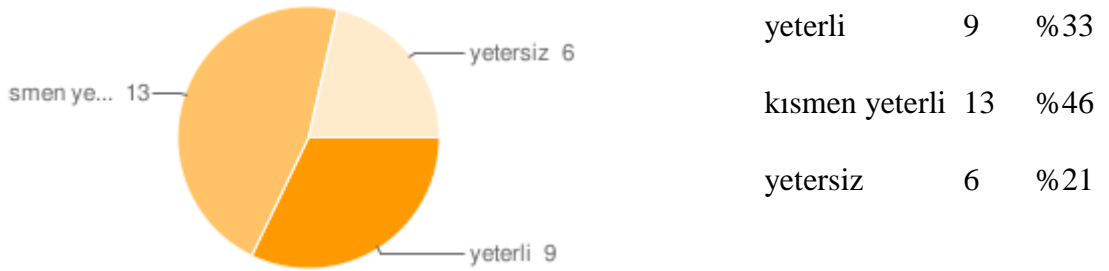
93) Kütüphane / toplam kitap sayısı ve personel başına kitap sayısının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Personel kütüphanesinin İK denetim kriteri olarak ortalama önemin altında kalmasına paralel olarak personel başına düşen kitap sayısının da önemliliği daha düşük seviyede kaldığı gözlemlenmiştir.



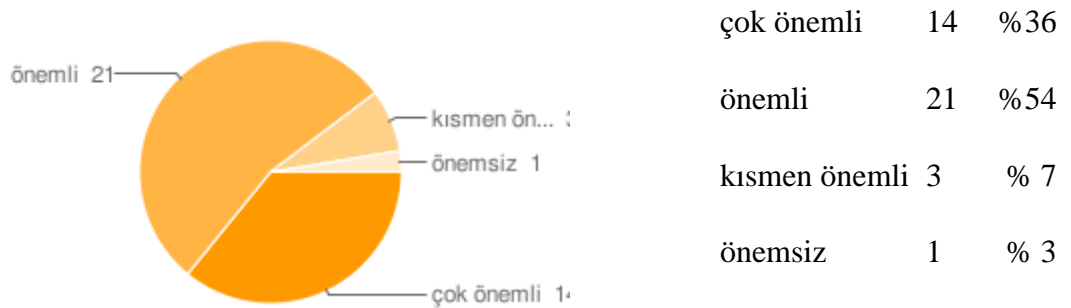
94) Kurumunuz kütüphanesi mevcutsa, kitap sayısı hangi seviyededir ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumların mevcut personel kitaplılığının ortalama bir yeterliliğe sahip olduğu gözlemlenmiştir.



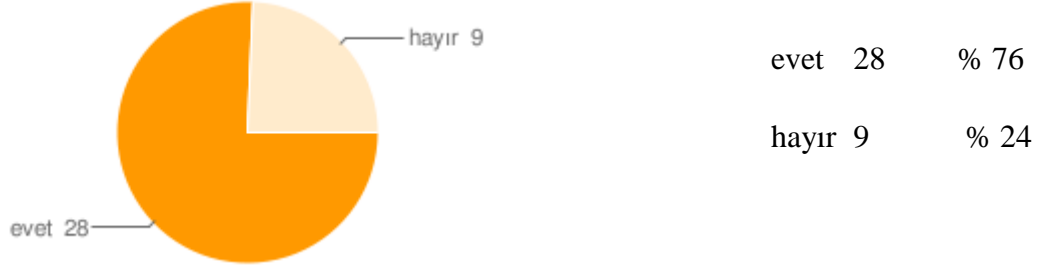
95) Oryantasyon el kitabının hazırlanmış olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Oryantasyon el kitabının mevcudiyetinin İK denetim kriteri olarak önemli bir dereceye sahip olduğu belirtilmiştir.



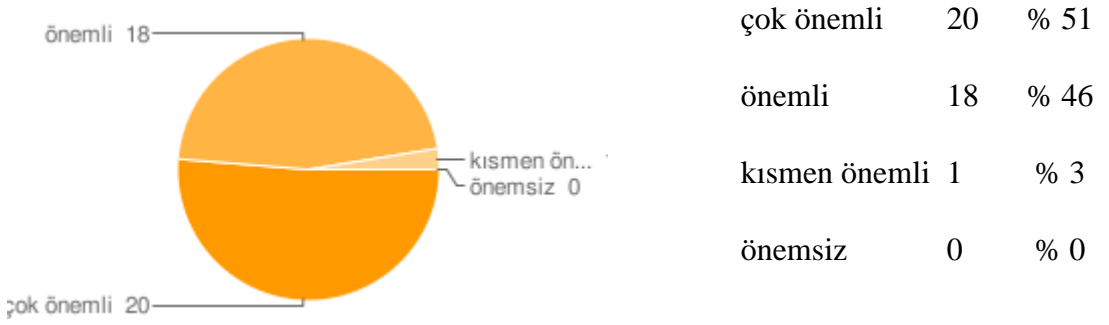
96) Kurumunuza özel oryantasyon el kitabı mevcut mu ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda oryantasyon el kitabının mevcudiyetinin yüksek bir orana sahip olduğu ancak verilen önemlilik derecesine rağmen 1/4 oranında bazı kurumlarda mevcut olmadığı gözlemlenmiştir.



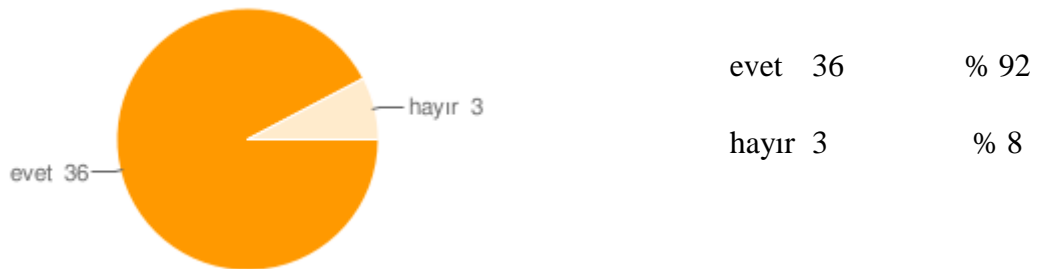
97) Oryantasyon eğitiminin veriliyor olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Oryantasyon eğitiminin önem derecesi yüksek bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



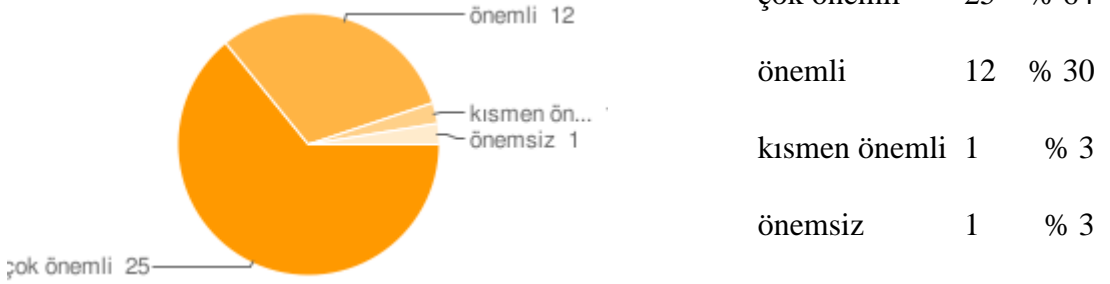
98) Kurumunuzda işe yeni başlayanlar ve rotasyona tabi olanlar için oryantasyon eğitimi düzenlenmekte mi ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda yüksek bir oryantasyon eğitimi uygulandığı gözlemlenmiştir.



99) Performans yönetimi uygulamalarının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Performans yönetimi uygulamalarının mevcudiyeti önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiştir.



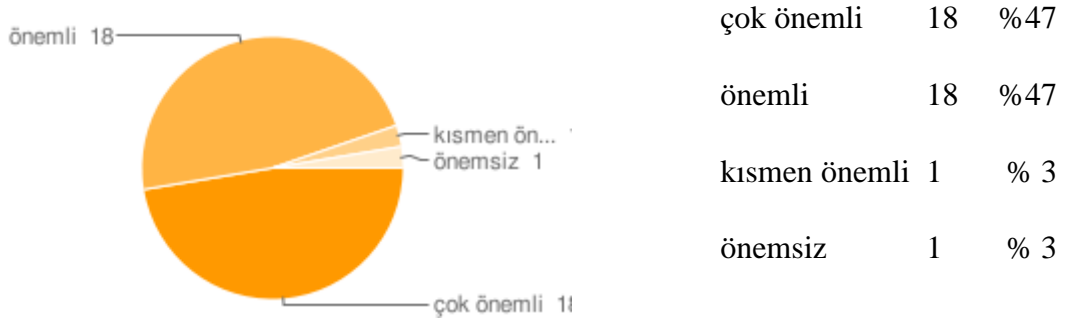
100) Kurumunuzda performans yönetimi mevcut mu ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda yüksek bir performans yönetimi uygulandığı gözlemlenmiştir. Ancak önem derecesine henüz ulaşmamış bir mevcut tablo olduğu da görülmektedir.



101) Performans yönetim çıktısı olarak eğitime yansıtılmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Performans sonuçlarının eğitime yansıtılması önem derecesi yüksek bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiştir.



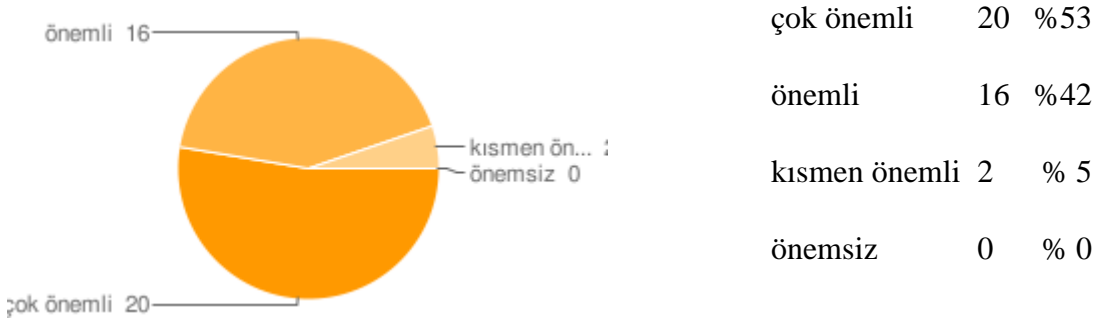
102) Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyorsa çıktı olarak eğitime yansıtılıyor mu ?

Yorum: Performans sonuçlarının eğitime uyarlanması yüksek bir önemlilik derecesi arz etmiş olsa da uygulama sonuçları bu orana paralel arz etmeyen bir tablo oluşturmaktadır.



103) Performans yönetim çıktılarının kariyer yönetimine (terfi, rotasyon vb.) yansıtılmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Performans yönetim çıktılarının kariyer yönetimine yansıtılmasının önem derecesi yüksek bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



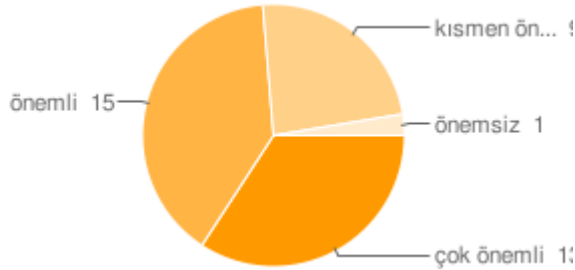
104) Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyorsa çıktı olarak kariyer yönetimine yansıtılıyor mu ? (terfi, rotasyon vb)

Yorum: Performans yönetim çıktılarının kariyer yönetimine yansıtılmasının önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiş olsa da ancak 2/3 oranında kurumun uygulayabildiği görülmüştür.



105) Performans yönetiminde mülakat sistemine yer verilmesinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

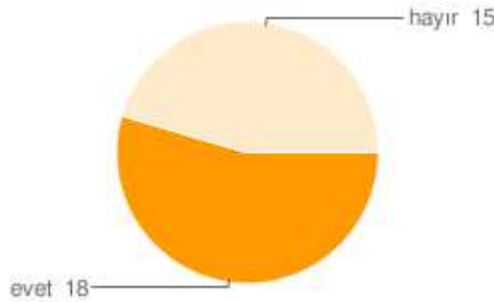
Yorum: Performans yönetiminde mülakat sistemine yer verilmesinin ortalama öneme sahip bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



çok önemli	13	%34
önemli	15	%39
kısım... önemli	9	%24
önemsiz	1	%3

106) Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyor ise yöntem olarak mülakat sistemi mevcut mu ?

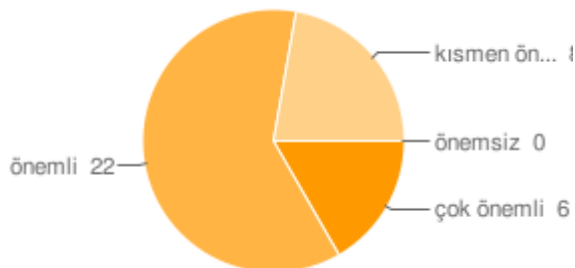
Yorum: Uygulamaya katılan kurumların ancak yarısının performans yönetiminde mülakat sistemine yer verdiği görülmüştür.



evet	18	% 55
hayır	15	% 45

107) Performans yönetiminde derece sisteminin (45, 90, 180, 360) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

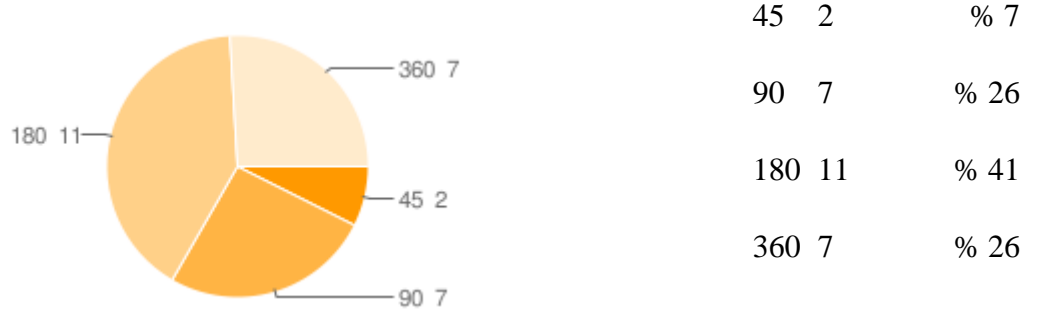
Yorum: Performans yönetiminde derece sisteminin ortalama öneme sahip bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



çok önemli	6	%17
önemli	22	% 61
kısım... önemli	8	%22
önemsiz	0	% 0

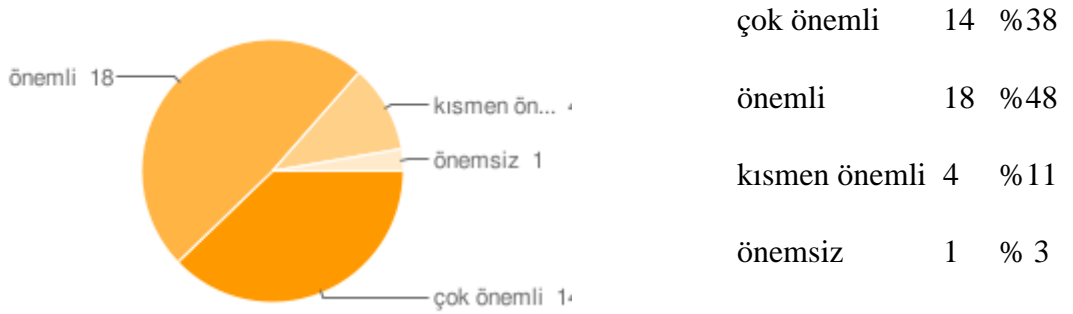
108) Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyor ise derece olarak hangi yöntem benimsenmiştir ? (45, 90, 180, 360)

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda ağırlıklı olarak 180 ve 360 derece performans yönetim sisteminin uygulandığı gözlemlenmiştir.



109) Performans yönetim çıktılarının ücret yönetimine (prim, sabit ek ücret, ek oran vb) yansıtılmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Performans yönetim çıktılarının ücret yönetimine yansıtılmasının önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



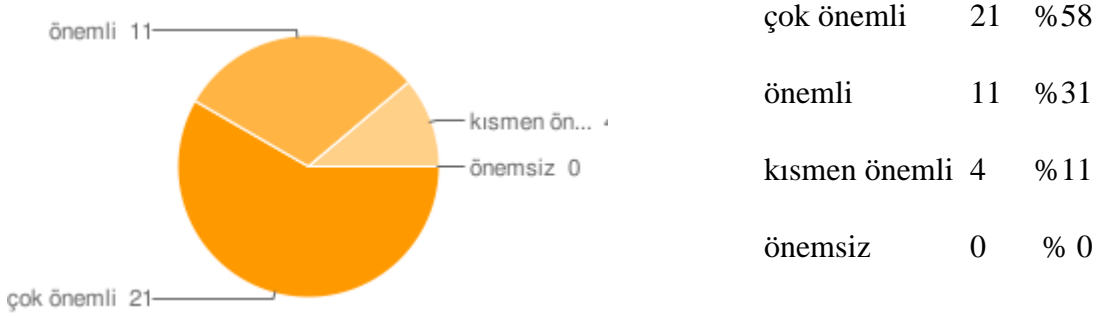
110) Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyorsa çıktı olarak ücret yönetimine yansıtılıyor mu ? (prim, sabit ücret, ek oran vb)

Yorum: Performans yönetim çıktılarının ücret yönetimine yansıtılması önemli bir kriter olarak belirtilmekle beraber uygulamada ancak yarısı düzeyinde bir kurum bu kriteri hayata geçirdiği gözlemlenmiştir.



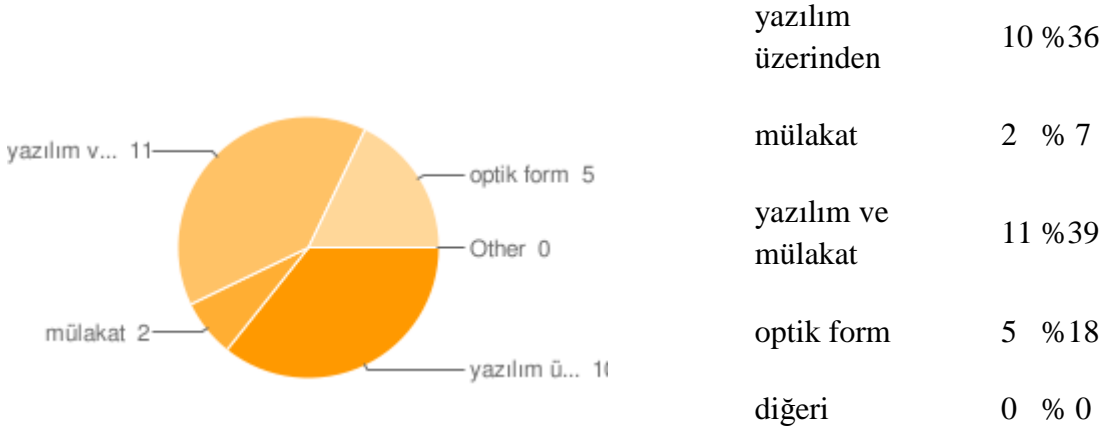
111) Performans yönetiminde yazılım programı uygulanmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Performans yönetiminde yazılım programı uygulanmasının yüksek öneme sahip bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



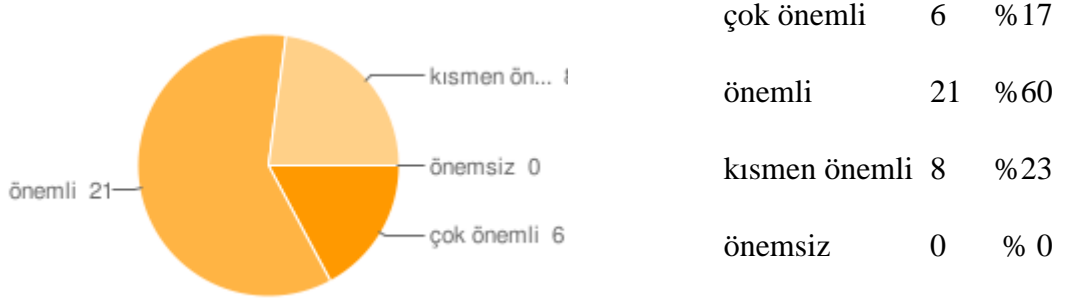
112) Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyorsa ne tür süreçler benimsenmiştir ? (yazılım, mülakat, yazılım ve mülakat,optik form,diğer)

Yorum: Performans yönetiminde yazılım programı uygulamasına paralel mülakat sisteminin de uygulandığı, düşük oranda ise optik form uygulaması yapıldığı gözlemlenmiştir.



113) Performans yönetim çıktısı olarak işten ayırma uygulamasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Performans yönetim çıktısı olarak işten ayırma uygulamasının önemli derecede bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



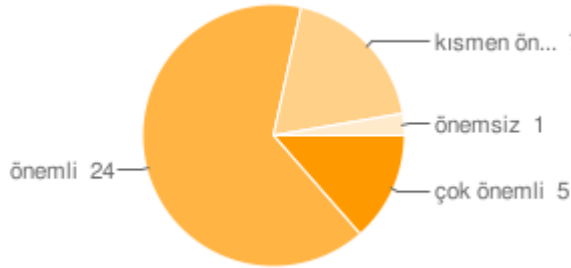
114) Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyorsa çıktı olarak işten ayırma işlemi yapılıyor mu ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumların önemli sayılabilecek bir kısmı (% 44) performans yönetim çıktısı olarak işten ayırma uygulaması yapmaktadır.



115) Performans yönetiminde uygulama dönemlerinin (3 ay ,6 ay,12 ay) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

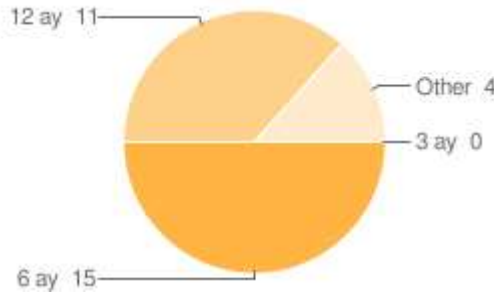
Yorum: Performans yönetiminde uygulama dönemlerinin ortalama öneme sahip bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



çok önemli	5	%14
önemli	24	%65
kısım önemli	7	%18
önemsiz	1	%3

116) Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyorsa hangi dönem aralıkları benimsenmiştir ? (3 ay, 6 ay, 12 ay)

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda performans yönetimi uygulama dönemlerinin 6 ay ve 12 ay olarak yapıldıkları görülmüştür.



3 ay	0	%0
6 ay	15	%50
12 ay	11	%37
diğeri	4	%13

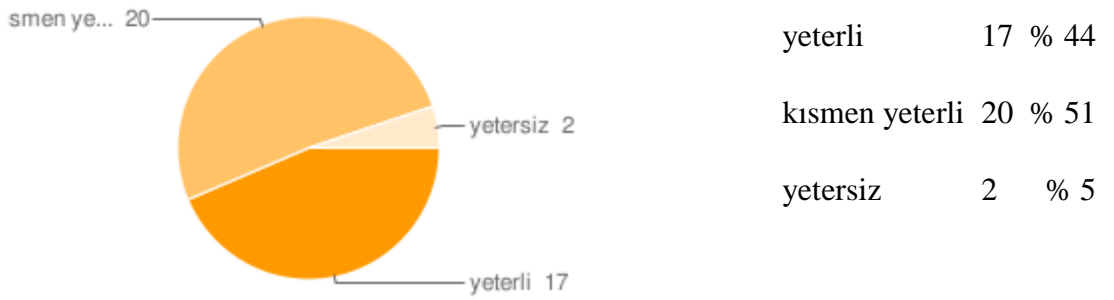
117) Aylık ortalama personel başına net ücret tutarının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Ücrete dayalı bir motivasyon unsuru olarak ücret yönetiminde personel başına düşen ücret tutarının İK denetim kriteri olarak önem derecesi ortalama bir önem derecesi göstermiştir.



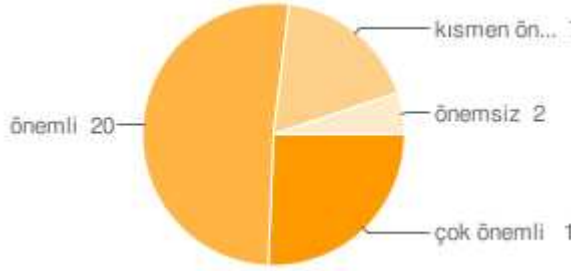
118) Kurumunuzda ödenen ortalama personel başına net ücret tutarı yeterli düzeyde mi ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda ortalama personel başına ödenen net ücret tutarı yeterli düzeyde bir tablo oluşturmaktadır.



119) Prim vb düzenli ek ödemelerin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

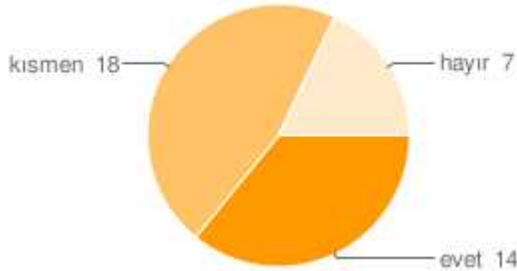
Yorum: Ek ödemelerin İK denetim kriteri olarak önem derecesi yüksek bir önem derecesine sahip olduğu belirtilmiştir.



çok önemli	10	%26
önemli	20	%51
kısım önemli	7	%18
önemsiz	2	%5

120) Kurumunuzda prim vb düzenli ek ödemeler verilmekte mi ?

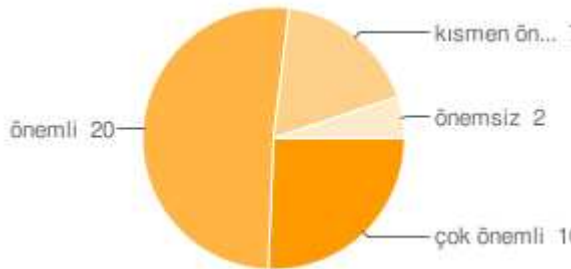
Yorum: Ek ödemeler önemli bir İK denetim kriteri olarak öne çıkmış olsa da uygulamaya yeterli derecede yansıtılmadığı gözlemlenmiştir.



evet	14	%36
kısım ön...	18	%46
hayır	7	%18

121) Personele yapılan sosyal amaçlı ödemelerin (evlilik, ölüm, doğum, yakıt, giyim, kumanya vb) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Personele yapılan sosyal amaçlı ödemelerin önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



çok önemli	10	%26
önemli	20	%51
kısım önemli	7	%18
önemsiz	2	%5

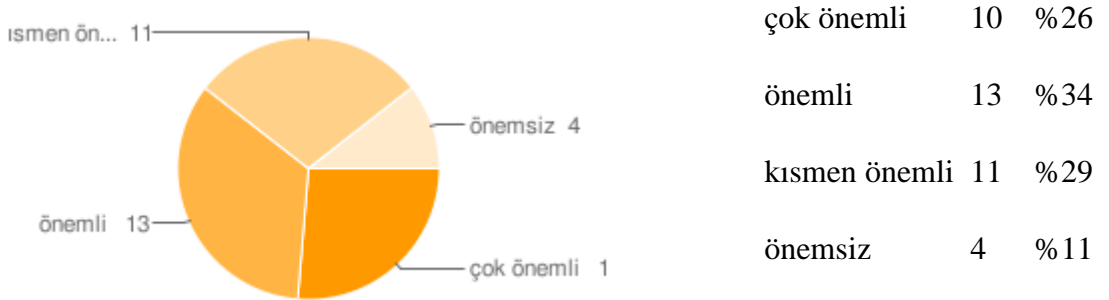
122) Kurumunuz personeline sosyal amaçlı ödeme yapılmakta mı ? (evlilik, ölüm, doğum, yakıt, giyim, kumanya vb)

Yorum: Personele yapılan sosyal amaçlı ödemelerin önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmesine rağmen uygulamada yeterli düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir.



123) Özel sağlık sigortası, özel emeklilik vb. uygulamaların İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Sosyal güvence olarak nitelendirilen uygulamaların ortalama önemin altında bir İK denetim kriteri olabileceği belirtilmiştir.



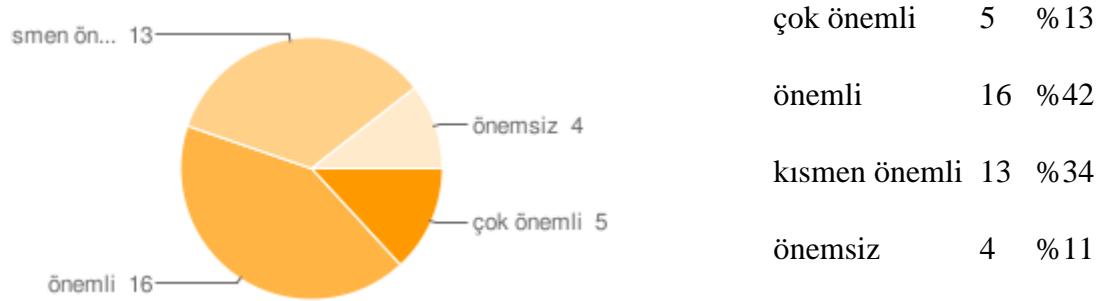
124) Kurumunuzda özel sağlık sigortası, özel emeklilik vb. uygulamaların hangileri gerçekleştirilmekte ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumların ancak 1/3 oranında ek sosyal güvence sağladığı görülmüştür.



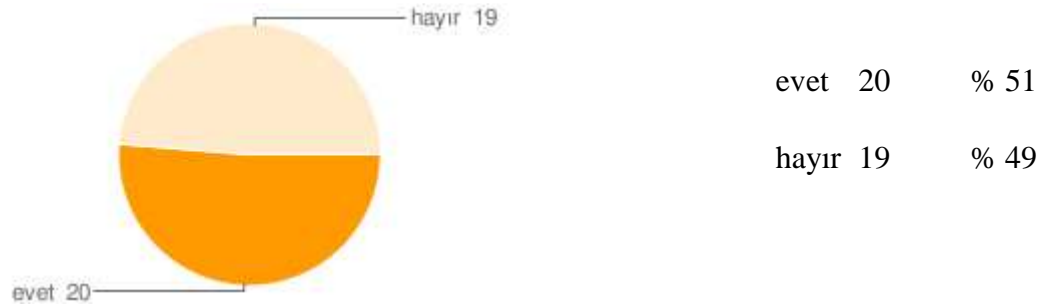
125) Avans dışında özel durumlarda uzun vadeli borç verme sisteminin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Kurum tarafından personel yapılan uzun vadeli borç verme sisteminin İK denetim kriteri olarak önem derecesinin düşük tutulduğu gözlemlenmiştir.



126) Kurumunuzda avans dışında özel durumlarda personele uzun vadeli borç veriliyor mu ?

Yorum: Diğer İK kriterleri içinde önem derecesine göre mevcut uygulamanın ideal duruma göre önde olduğu nadir bir oluşmuştur. Önem derecesi olarak ortalamanın altında bulunan personele uzun vadeli borç verme sistemi uygulamada yarı düzeyde bir mevcudiyet göstermektedir.



127) Yıllık ortalama dağıtılan ödül ücretinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Yıllık ortalama dağıtılan ödül ücretinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi ortalama düzeyde bir durum arz etmektedir.



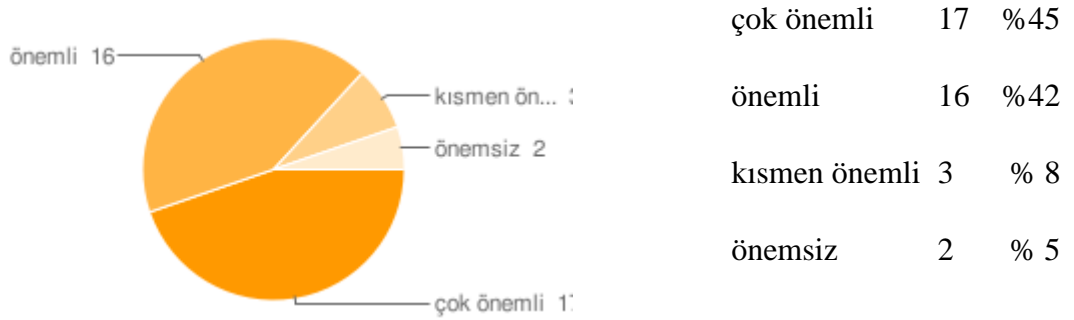
128) Kurumunuzda öneri ödül sistemi uygulanıp finansal ödeme yapılıyor mu?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumların önemli bir kısmı ulusal ölçüğe göre yüksek düzeyde sayılabilecek bir öneri ödül sistemi uygulayıp personeline finansal destek sağlamaktadır.



129) Terfi kanalının açık olması ve şeffaf veya yazılı yönetmeliğin mevcut olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Kariyer yönetimi uygulamalarının şeffaf veya yazılı olması yüksek öneme sahip bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiştir.



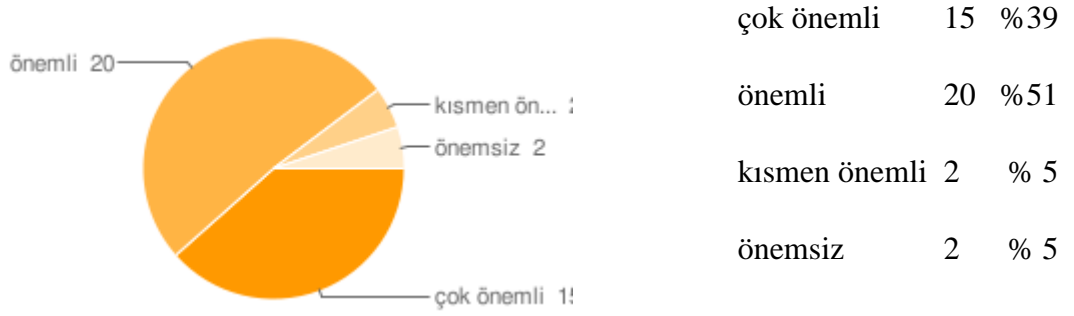
130) Kurumunuzda terfi kanalı açık ve ilgili yönetmelikler mevcut mu?

Yorum: Kariyer yönetimi uygulamalarının şeffaf veya yazılı olması yüksek öneme sahip olarak gösterilse de uygulamada yeterli düzeyde bir mevcudiyete sahip olmadığı gözlemlenmiştir.



131) Üst yönetime iç kaynaklardan kadro oluşturmak için yetenek havuzunun oluşturulmuş olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Yetenek havuzunun mevcudiyeti önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



132) Kurumunuzda yetenek havuzu uygulaması yapılmakta mı ?

Yorum: Yetenek havuzu uygulaması ulusal ölçekte yaygın olarak görülmemekle beraber uygulamaya katılan kurumlarda nispeten mevcut olduğu görülmüştür.



133) Yedekleme sisteminin mevcut olmasının (personel kaybına karşı yedek personel bulundurma) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Yedekleme sisteminin mevcudiyeti önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiştir.



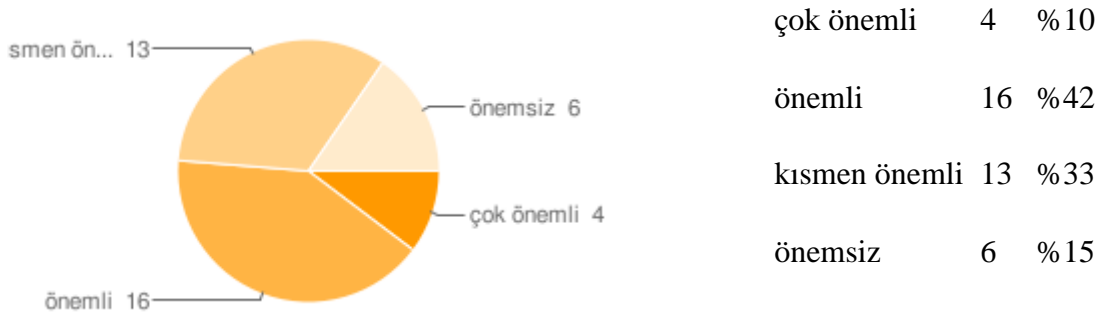
134) Kurumunuzda yedekleme yapılmakta mı ? (personel kaybına karşı yedek personel bulundurma)

Yorum: Yedekleme sisteminin mevcudiyetinin önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiş olmasına rağmen uygulamada yetersiz bir tablo görülmektedir. Yedekleme konusunda İK strateji eksikliği kadar yedeklemenin getireceği ek mali giderlerin kurumların bu işlevi geri planda tutma gerekçesi olduğu izlenimi vermektedir.



135) Özürlü personel oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Sosyal gerekçelerle zorunlu bir oranda uygulanan özürlü personel oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi ortalama önemin altında bir durum oluşturmuştur.



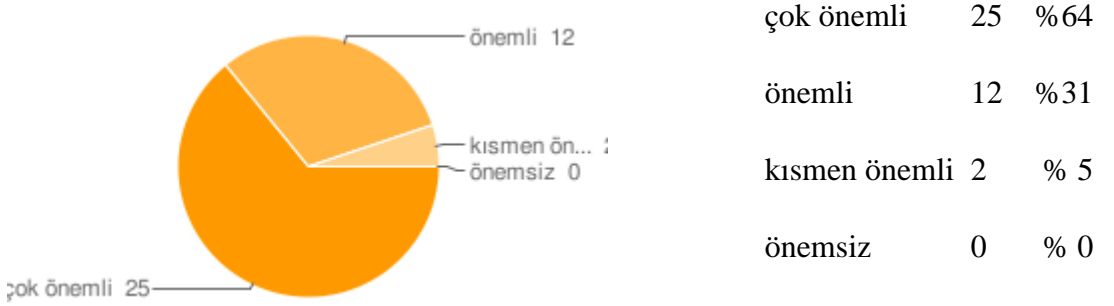
136) Kurumunuzda özürlü personel istihdamı yeterli seviyede mi ?

Yorum: Özürlü personel oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi ortalamasının altında bir durum göstermiş olsa da uygulamada yasal zorunluluğun da etkisiyle yüksek bir istihdam tablosu oluşturmaktadır.



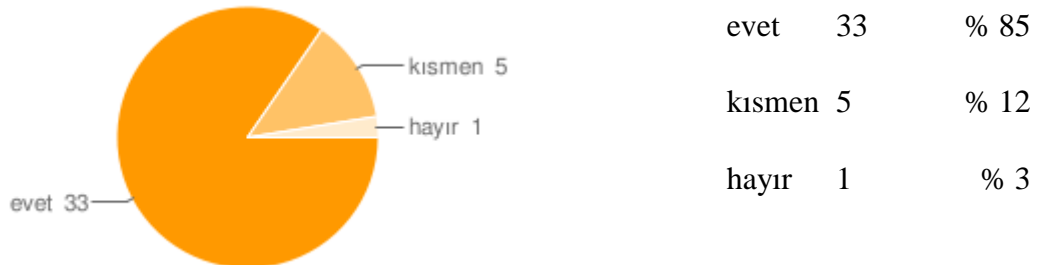
137) İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği önlemlerinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği önlemlerinin İK denetim kriteri olarak önem dereci ortalamasının üzerinde bir durum göstermiştir.



138) Kurumunuzda yeterli İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği önlemleri alınmakta mı ?

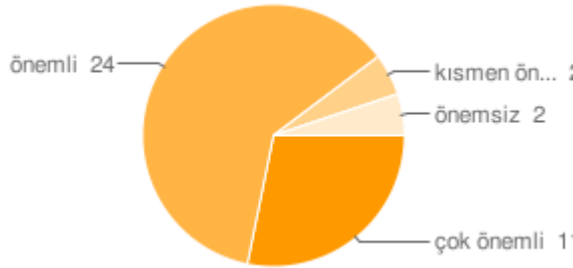
Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği önlemlerinin yüksek düzeyde uygulandığı gözlemlenmiştir.



139) Çalışma mekanları ve sosyal tesisler dahil tüm açık ve kapalı mekan

yüzölçümü esas alınarak personel başına düşen m² oranının (fiziksel refah paydası) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

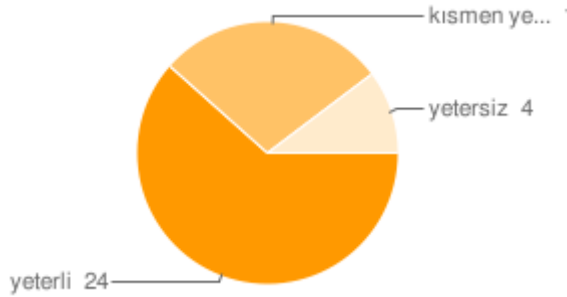
Yorum: İK denetim kriteri olarak personel başına düşen çalışma alanı önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiştir.



çok önemli	11	%28
önemli	24	%62
kısım... ön...	2	%5
önemsiz	2	%5
çok önemli	1	%2

140) Kurumunuza ait tüm kapalı açık alan yüzölçümü esas alındığında personel başına düşen m2 yaklaşık hangi seviyededir ?

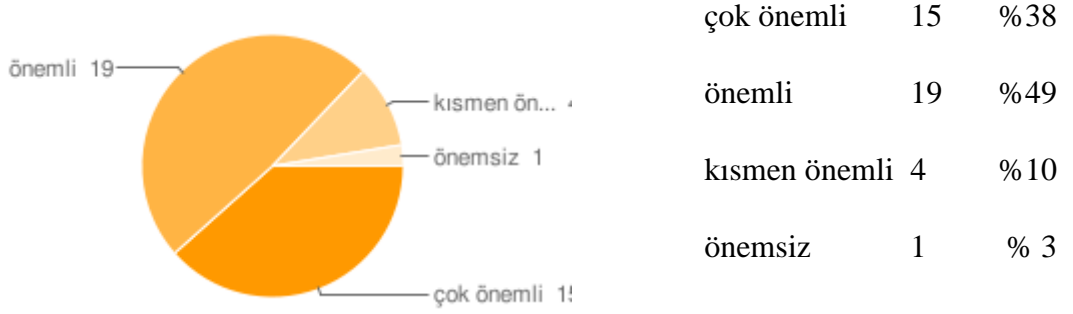
Yorum: Personel başına düşen çalışma alanının önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiş olmasına rağmen mevcut durumun yeterlilik düzeyi 2/3 oranında görülmektedir.



yeterli	24	%62
kısım... ye...	11	%28
yetersiz	4	%10

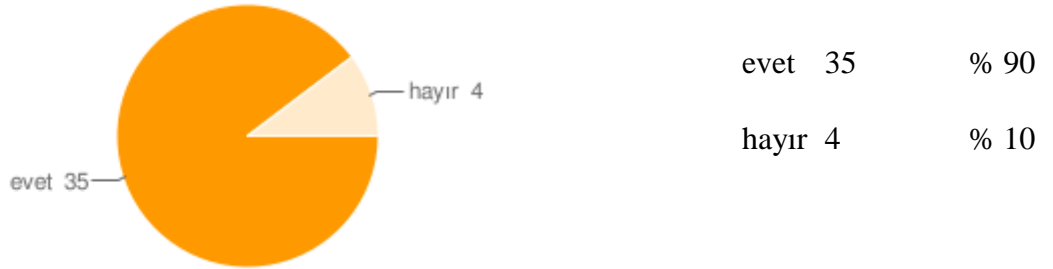
141) Revir ve sağlık personelinin mevcut olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Revir ve sağlık personelinin mevcudiyeti önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiştir.



142) Kurumunuzda revir ve sağlık personeli bulunmakta mı ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda revir ve sağlık personelinin mevcudiyetinin çok yüksek bir oran gösterdiği görülmektedir.



143) İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği eğitimleri düzenlemenin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

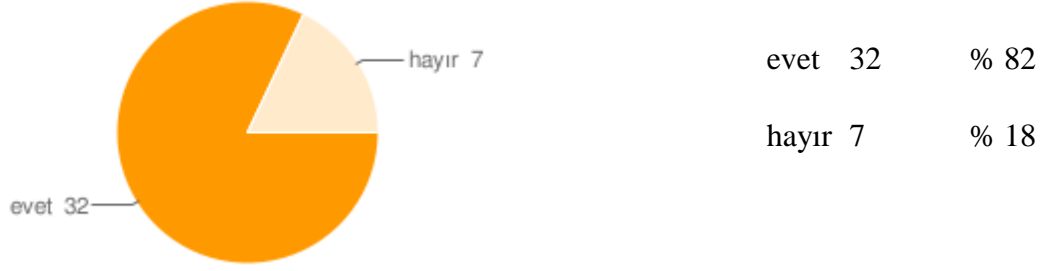
Yorum: İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği eğitimleri düzenlemenin İK denetim kriteri olarak önem derecesi ortalama bir durum göstermektedir.



144) Kurumunuzda İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği eğitimleri düzenleniyor mu?

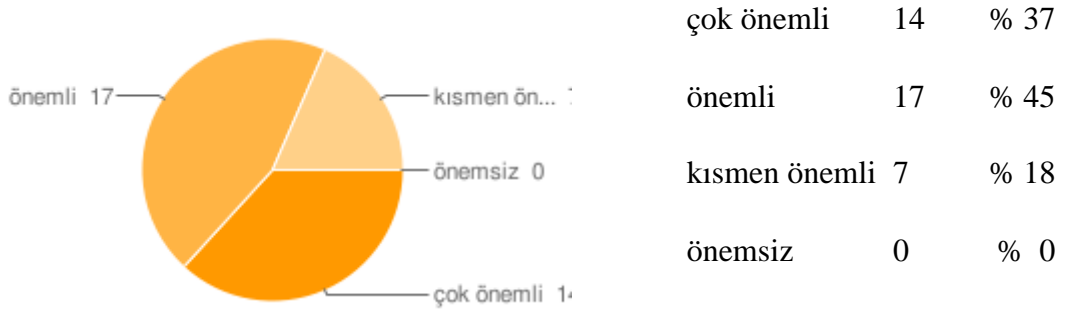
Yorum: Uygulamaya katılan kurumların önemli ölçüde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

eğitimleri düzenlediği görülmüştür. Bu oranın yüksek olmasında yasal zorunluluklarında etkisi olduğu düşünülmektedir.



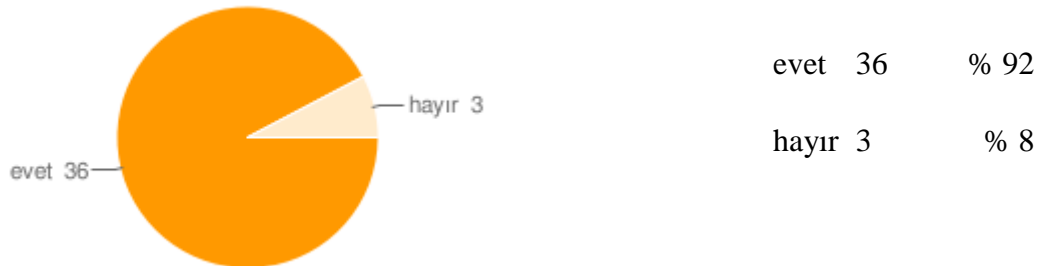
145) İlk yardım personeli bulundurmanın İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: İlk yardım personeli bulundurmanın önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



146) Kurumunuzda ilk yardım personeli bulunuyor mu ?

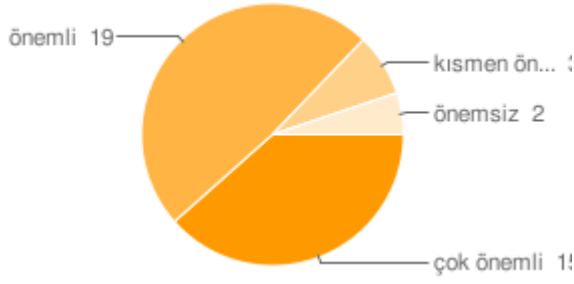
Yorum: Uygulamaya katılan kurumların İK denetim kriteri olarak İlk yardım personeli bulundurma konusundaki önem derecesine bağlı olarak yüksek bir mevcudiyet sergiledikleri görülmektedir. Bu konuda yasal zorunlulukların etkisi de olduğu ayrıca belirtilebilir.



147) İş kazası oranının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: İş kazası oranının önem derecesi yüksek bir İK denetim kriteri olduğu

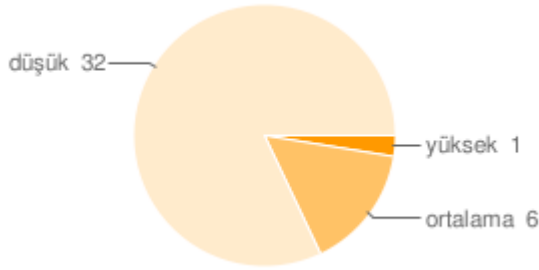
belirtilmiştir.



çok önemli	15	% 38
önemli	19	% 49
kısmen önemli	3	% 8
önemsiz	2	% 5

148) Kurumunuzda iş kazası oranı yaklaşık hangi seviyededir ?

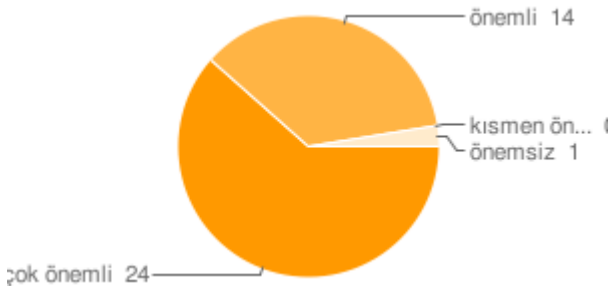
Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda İş kazası oranının çok düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu yüksek güvenilirliğin sebebi olarak yasal zorunluluklar kadar uygulamaya katılan kurumların ağırlıklı hizmet sektöründen olması gösterilebilir.



yüksek	1	% 3
ortalama	6	% 15
düşük	32	% 82

149) Çalışan sadakati ölçümlerinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Çalışan sadakati ölçümlerinin önem derecesi yüksek bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.

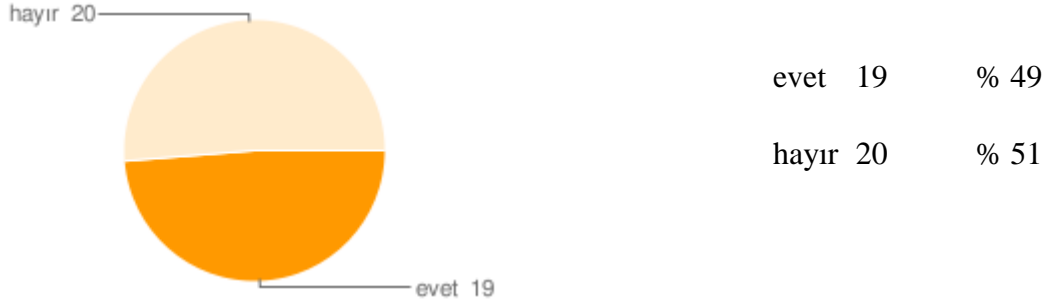


çok önemli	24	% 62
önemli	14	% 35
kısmen önemli	0	% 0
önemsiz	1	% 3

150) Kurumunuzda çalışan sadakati ölçümleri yapılmakta mı ?

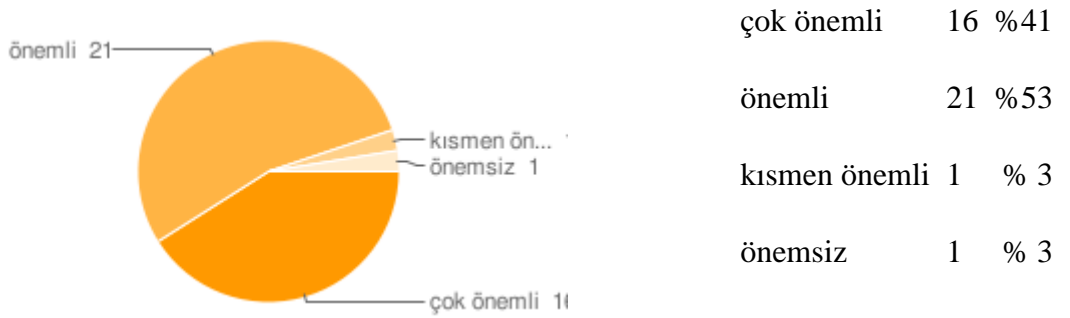
Yorum: Çalışan sadakati ölçümlerinin önemli bir İK denetim kriteri olduğu

belirtilmiş olsa da uygulamaya katılan kurumlarda bu önem uygun olmayan düzeyde ölçüm yapılmadığı gözlemlenmiştir.



151) Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele plaket, sertifika, terfi vb. finansal olmayan ödüllerin verilmesinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Finansal olmayan ödüllerin verilmesinin yüksek öneme sahip bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



152) Kurumunuzda üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele plaket, sertifika, terfi vb. finansal

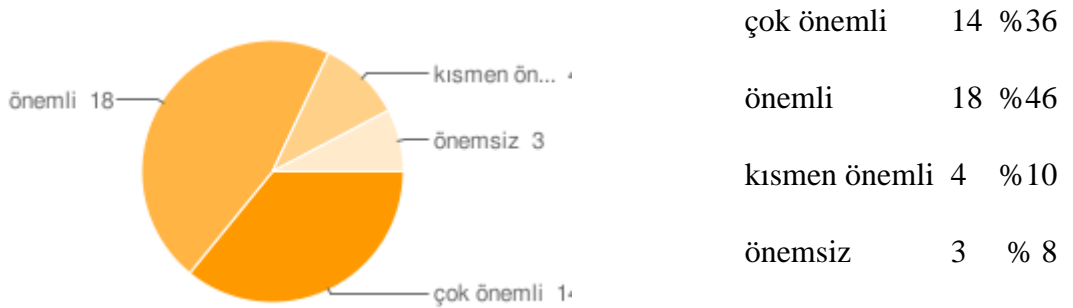
olmayan ödülleri veriliyor mu ?

Yorum: Yüksek öneme sahip bir İK denetim kriteri olarak vurgulansa da finansal olmayan ödüllendirmelerin uygulama da ortalama düzeyde bir mevcudiyet gösterdiği görülmüştür.



153) Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele finansal katkı sağlanmasının (ücret, hediye çeki, yurtiçi-yurtdışı gezi vb) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Kurum etkinliğine katkı sağlayan personele yapılacak finansal desteğin önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



154) Üstün performans, iş fikri geliştirme, kıdem, aidiyet gibi nedenlerle kurumsal katkı sağlayan personele finansal katkı sağlanıyor mu ? (ücret,

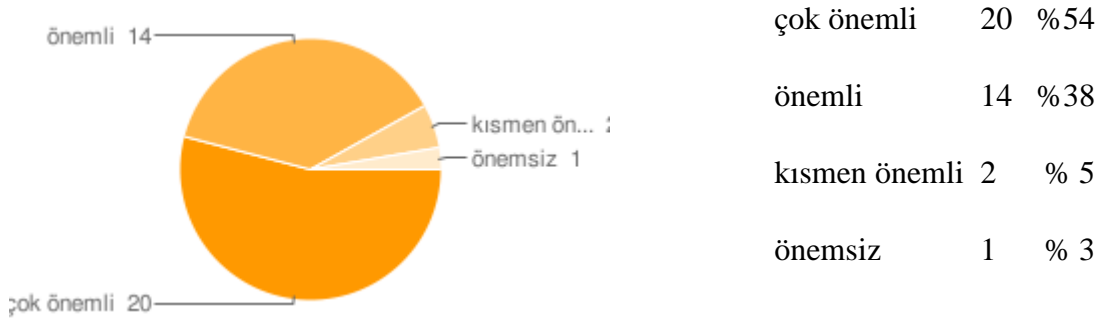
hediye çeki, yurtiçi-yurtdışı gezi vb)

Yorum: Önemli bir İK denetim kriteri olan belirtilmiş olsa da kurumların uygulamada çalıştıkları kurumlara maddi kazanım sağlayan personeline mutlak surette bir finansal destek sağlamadıkları gözlemlenmiştir.



155) Personel memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

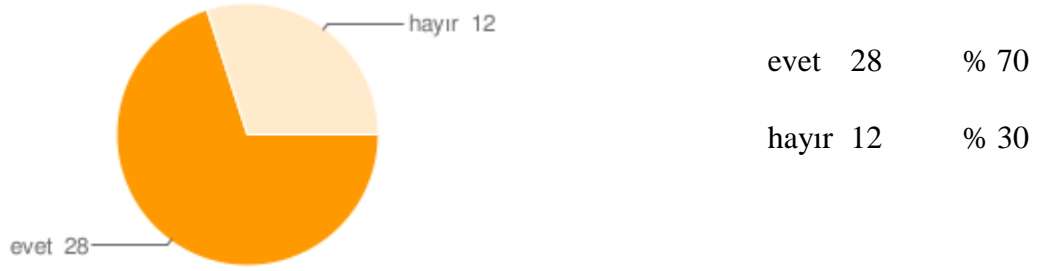
Yorum: Personel memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması yüksek öneme sahip bir İK denetim kriteri olarak belirlenmiştir.



156) Kurumunuzda personel memnuniyet anketleri düzenlenip sonuçlarına göre gerekli düzenlemeler/değişiklikler yapıyor mu ?

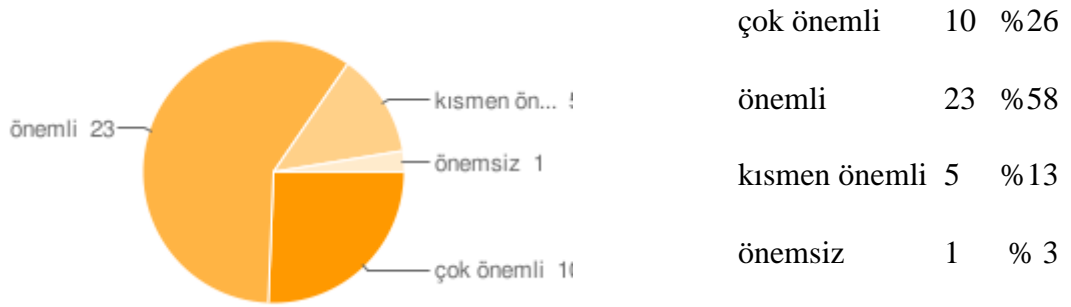
Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda personel memnuniyet anketleri önemli

ölçüde düzenleniyor olsa da denetim kriterindeki önemliliğe paralel olmayan bir yeterlilik göstermektedir.



157) Yıllık genel etkinlik sayısının (personel ve ailesine yönelik; sosyal, kültürel, sanatsal ve spor içerikli) İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Sosyal organizasyon kapsamında yıllık genel etkinlik sayısının önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



158) Kurumunuzun yaptığı genel etkinlikler yaklaşık hangi seviyededir ? (personel ve ailesine yönelik; sosyal, kültürel, sanatsal ve spor içerikli)

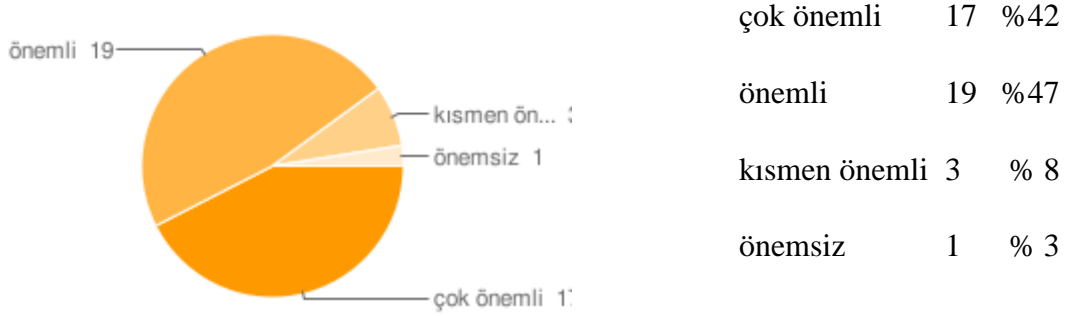
Yorum: Önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilen sosyal etkinliklerin bu önem derecesine paralel olmayan bir yoğunlukta mevcudiyet gösterdikleri görülmektedir.



159) Sosyal tesislerin mevcut olmasının (yemekhane, spor alanı, ibadethane, revir, süt emzirme odası, kreş, kütüphane vb) İK denetim kriteri olarak önem

derecesi nedir ?

Yorum: Sosyal tesis mevcudiyetinin önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



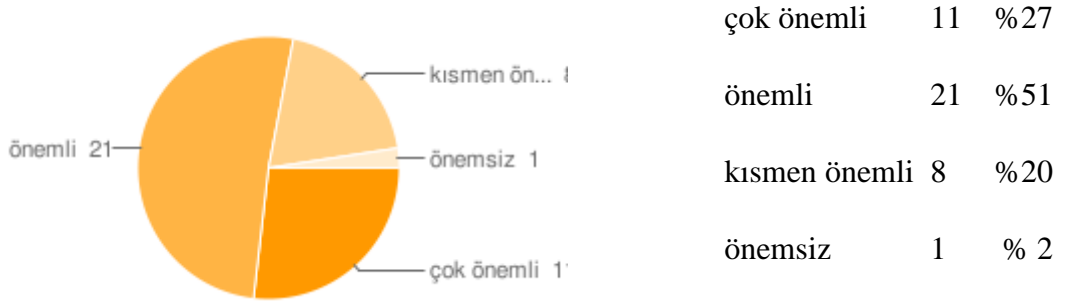
160) Kurumunuzda yeterli sosyal tesis mevcut mu ? (yemekhane, spor alanı, ibadethane, revir, süt emzirme odası, kreş, kütüphane vb)

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda kısmen de olsa yeterli düzeyde sosyal tesis bulunduğu gözlemlenmiştir.



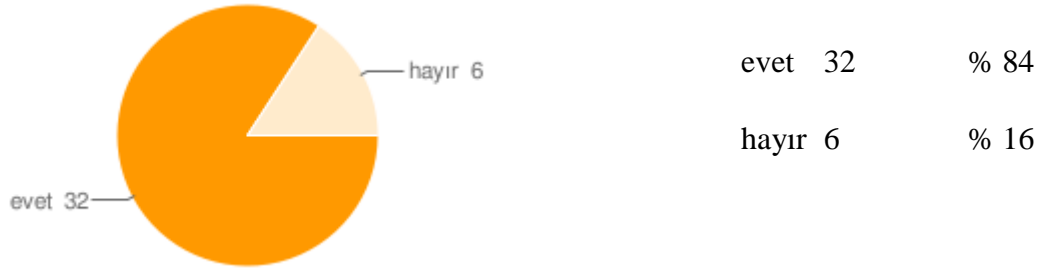
161) Dergi/bülten, elektronik dergi vb kurum içi yazılı iletişim yöntemlerinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Kurum içi yazılı iletişim yöntemlerinin ortalama öneme sahip bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



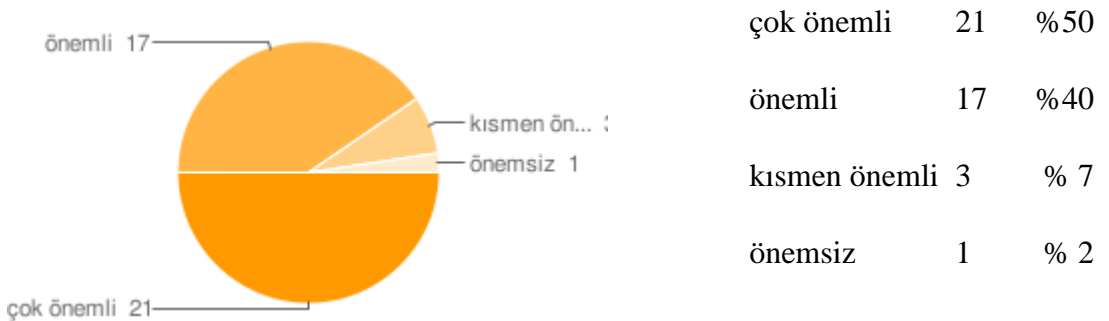
162) Kurumunuzda dergi/bülten, elektronik dergi vb kurum içi yazılı iletişim yöntemleri uygulanıyor mu ?

Yorum: Uygulamaya katılan kurumlarda önemli düzeyde kurum içi yazılı iletişim yöntemlerinin mevcut olduğu gözlemlenmiştir.



163) Bilgi yönetimi sisteminin mevcut olmasının İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

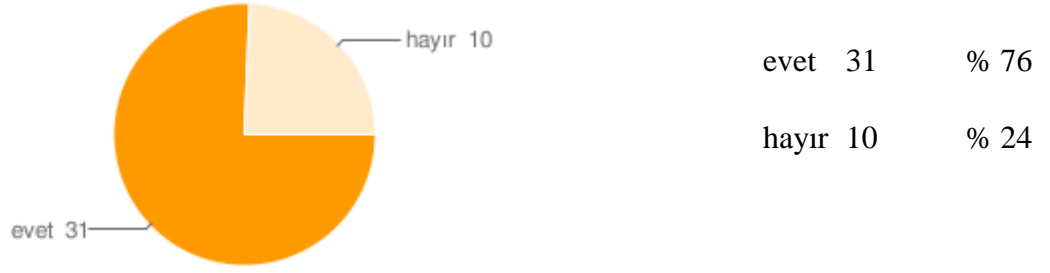
Yorum: Bilgi yönetimi sisteminin mevcut olmasının yüksek düzeyde bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



164) Kurumunuzda bilgi yönetimi sistemi mevcut mu ?

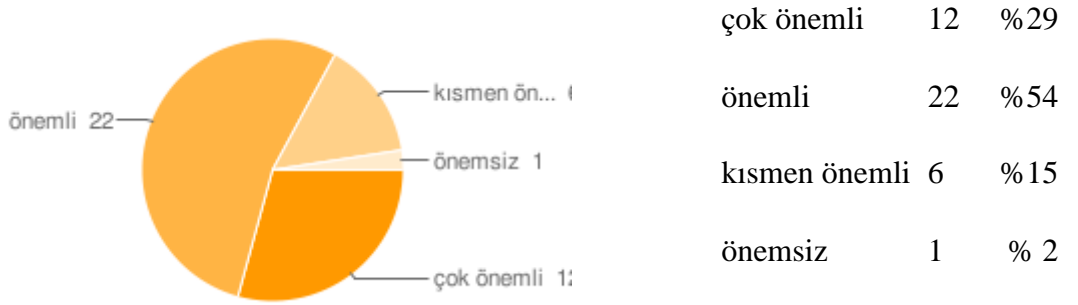
Yorum: Bilgi yönetimi sisteminin mevcudiyeti İK denetim kriteri olarak çok önemli

olarak belirtilmiş olsa da uygulamada halen 1/4 oranında bazı kurumlarda bilgi yönetimi sistemi mevcut değildir.



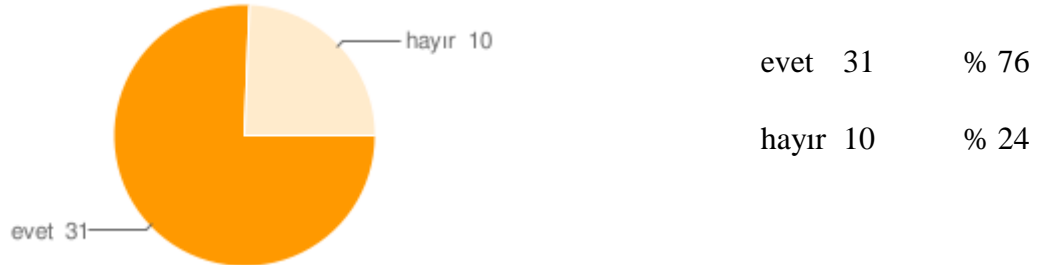
165) Personel ve ailelerine yönelik sosyal faaliyet düzenlenmesinin İK denetim kriteri olarak önem derecesi nedir ?

Yorum: Personel ve ailelerine yönelik sosyal faaliyet düzenlenmesinin önemli bir İK denetim kriteri olduğu belirtilmiştir.



166) Kurumunuz personel ve ailelerine yönelik sosyal faaliyet düzenliyor mu?

Yorum: Önemli bir İK denetim kriteri olarak belirtilmiş olsa da personel ve ailelerine yönelik sosyal faaliyetlerin 1/4 oranında bazı kurumlarda düzenlenmediği gözlemlenmiştir.



8 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tez taslağı oluşturulurken temel iki hedef belirlenmişti. Birinci hedef, İK denetim kriterleri ve önem derecelerini belirlemeye yönelikti. İkinci hedef ise

belirlenen bu kriterlerin günümüz iş koşullarında uygulama sonuçlarını açığa çıkarabilmektir. Birinci hedefe ulaşma konusunda geniş bir kriter havuzu oluşturulmuştur. Toplam 175 kriter, bazı kıstaslar çerçevesinde 76 kritere indirilmiştir. İkinci hedefe ulaşabilmek için uygulama çalışmasına konu olan 90 soru hazırlanmış ve İK yönetici ve uzmanlarına çalıştıkları kurum uygulamalarına göre cevaplandırmaları istenilmiştir. Uygulama sonuçları ile ideal anlamda İK denetimi için esas alınacak kriterler önemlilik paydası altında karşılaştırılmıştır. Bu aşamada kriterler ile uygulama arasındaki farklar gözlemlenmiş ve yorumlanmıştır.

Taslak aşamasından sonuca ulaşıncaya kadar tezde belirtilen süreçler belirli başlıklar altında toplanabilir. Birinci aşamada literatür taraması yapılmıştır. İkinci aşamada İK uzman ve yöneticilerle odak grup çalışmaları yapılmış bu kurumların iş analiz formları, görev tanımları, İK birim görev gerekleri ve yine İK birim SWOT analizleri incelenmiştir. Üçüncü aşamada temel İK işlevleri belirlenmiş, ardından bu işlevlerin altında kriterler ve bu kriterlere ilişkin uygulama soruları oluşturulmuştur. Dördüncü aşamada kriter ve uygulama soruları belirli kıstaslar baz alınarak daraltılmıştır. Beşinci aşamada belirlenen kriter ve uygulama soruları orta ve büyük ölçekli İK yönetici ve uzmanlarına gönderilmiştir. Altıncı aşamada elde edilen ham veriler tasnif edilerek incelenmiş, tablo ve şekiller oluşturularak analize tabi tutulmuştur.

Analiz aşamasında uygulama sonuçlarına bağlı olarak bazı tespitler yapılmıştır. Bu tespitler arasında en dikkat çekici olanı günümüz İK politikalarının temel İK işlevlerinden stratejik İK işlevlerine kayması olarak ifade edilebilir. Önem derecesi olarak sırasıyla Motivasyon, Kariyer Yönetimi ve Performans Yönetimi ilk üç sırada yer alırken, Ücret Yönetimi ve İşe Alım Yönetimi gibi temel İK işlevleri son sırada yer almıştır. Ayrıca önem derecesi yüksek olan İK kriterlerin uygulamada aynı oranda yer almaması ilgi çekici bir durum oluşturmuştur. Benzer bir durum önem derecesi düşük olan kriterlerin uygulamada yüksek bir orana sahip olmasında görülmüştür. Çalışmada bu uyumsuzlukların sebepleri de gerekçeleriyle irdelenmeye çalışılmıştır.

Uygulama çıktıları baz alınarak çalışmanın İK Denetim alanında önemli iki katkı sağlayabileceği ifade edilebilir. Birinci katkı, büyük ölçekli hizmet servisi

alanında faaliyet gösteren kurumlar için güncel bir İK denetim kriter grubu oluşturulması olarak ifade edilebilir. Bu kriter grubu geliştirilerek ulusal bir indekse dönüştürülebileceği gibi yönetim ve İK çatı kurumları üzerinden kıyaslama yoluyla ulusal bir ödül/teşvik sistemi de oluşturulabilir. Ancak bu çalışmalar yapılırken tezde sınırlandırılan sektör (hizmet) geliştirilmeli, sektör ölçeği standart hale getirilmeli, kamu ve özel kurumlarında ayrıma gidilmeli son olarak uygulama çalışmasına daha fazla sayıda yönetici ve uzman dahil edilmelidir. İkinci katkı ise uygulama sonuçları ile İK denetim kriterleri karşılaştırıldığında çıkan sonuçların güncel İK politikalarının tekrar değerlendirmeye alınması gerekliliğini ortaya koymasındır. Bu sonuçlar değerlendirilerek işletme yöneticileri ve İK yöneticileri tekrar İK politikalarını düzenleyip geliştirebilirler.

Ayrıca sıralanan iki temel katkı dışında tezde belirtilen İK denetim kriterlerinin ilk defa oluşturulacak İK yapılanmalarında temel bir bakış açısı kazandıracığı veya İK birimlerinde yeniden yapılandırmalarda bir kıyaslama aracı olabileceği de ifade edilebilir.

9 KAYNAKÇA

Adal, Zeki. “İnsan Kaynaklarında İşçi-İşveren İlişkileri” Tuğrul Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üni. , 1998.

Babüroğlu, Oğuz. *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları*. İstanbul: MESS, 1997.

- Barutçugil, İsmet. *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer, 2002.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer, 2006.
- Benligiray, Serap. “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi,” *Osmangazi Üni. İİBF Dergisi*, Nisan. 2009: 167-197.
- Bossidy, L. “A Master Class in Radical Change.” *Fortune* December, 1993: 42.
- Büyükuslu, Ali Rıza. *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Der, 1998.
- Cascio, F.Wayne. *Managing Human Resources*. Toronto: Mc Graw Hill, 1993.
- Ceyhan, Aldemir. Atalol Alpay ve Budak Gönül. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış 2001.
- Dosya. “insana ulaşmak,” *Yenibirış Dünyası*. Şubat, 2007: 11-15.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*. İstanbul: İstanbul Üni. , 1991.
- Erdoğmuş, Nihat. *Kariyer Geliştirme: Kuram ve uygulama*. İstanbul: Nobel, 2003.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta, 2003.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa,1999.
- Gelişim Yayınları, “insan,” *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi*,1986.
- Handy, Charles. “Şirketlerin İnsan Kaynaklarına İhtiyacı Olmamalı,” *Capital*,2002/2.
- Harvey, Don ve Bowin, Robert Bruce. *Human Reources Management an Experimental Approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Kaynak, Tuğray. *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa, 1998.
- Kaynak, Tuğray. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üni. , 1998.
- Kanter, R.M. “Power Failer in Manegement Circuits,” *Harward Business Rewiew* LVII.4, 1997: 73.
- Kutluer, İlhan. “insan,” *TDV İslam Ansiklopedisi*,1. baskı
- Milli Eğitim Bakanlığı, “insan,” *Örnekleriyle Türkçe Sözlük*, 1. baskı

- Noe, Raymond A. *Employee Training & Development*. Çev. Canan Çetin. New York: McGraw-Hill,1999.
- Öğüt, Adem. *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel, 2001.
- ÖNCÜ, H.Fikret. *Yönetimde Eğitim*. İstanbul: Değişim Dinamikleri, 1998.
- Özden, Mehmet Cemil. *İK Şapkalı Yönetici*.İstanbul: Akis, 2008.
- Perkepenko,Joseph. *Verimlilik Yönetimi*. Çev. Oktay Baykal. Ankara: MPM, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Kitap Ofset, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Personel Yönetimi*. İstanbul:Teknografik, 1986.
- Sadullah, Ömer. “İnsan Kaynaklarında Koruma İşlevi,” Tuğrul Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üni. , 1998.
- Schuller, Randall H. *Managing Human Resources*. New York:West Publishing, 1995
- Seyyar, Ali. *İnsan ve Toplum Bilimleri Terimler*. İstanbul: Değişim, 2007.
- Türk Dil Kurumu, “insan,” *Türkçe Sözlük*, 10. baskı
- Tortop, Nuri. *PersonelYönetimi*. Ankara: İlksan, 1986.
- Uyarlıgil, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, Performansın Planlanması,Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: İstanbul Üni. , 1994.
- Yalım, Deniz. *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat, 2005.
- Yüksel Öznur ve Erkutlu, Hakan. “Personeli Güçlendirme-Empowerment,” *Gazi Üni. İ.İ.B.F. Dergisi* 2003: 139-142.
- Zaim, Sabahattin. *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz, 1996.
- Zaim, Halil. *Bilginin Artan önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret, 2005.

10. EKLER

10.1 Uygulama Dışında Bırakılan İK Denetim Kriterleri

Literatür taraması ve İK Yönetici ve uzmanları ile yapılan görüşmeler sonrası İK denetim kriteri olarak 175 kriter belirlenmiştir. Bu kriterler belirli İK işlevleri

altında sınıflandırılmış ve uygulamaya konu olacak sorularda ayrıca belirlenmiştir. Ancak 175 kritere ek olarak hazırlanan 90 adet kurum uygulama soruları da eklenince çok yoğun bir anket listesi oluşmuştur. Anket yöntemine uygun olmadığı için bazı kıstaslar baz alınarak 175 kriter 76 kritere düşürülmüştür. Uygulamaya alınmayan 99 kriter ise aşağıda tabloda listelenmiştir (Tablo 10)

Tablo 10 : Uygulama dışında bırakılan İK Denetim Kriterleri

İşlev	Soru	Başlık	Kriter
İK Planlama	Mevcudiyet	Uygulama	Hedeflerin belirlenmesi için tüm kurum personelinin aktif sürece dahil edilmesi
İK Planlama	Oran	Personel niteliği	Tüm personel ortalama çalışma süresinin kurum yaşına oranı
İK Planlama	Oran	Personel niteliği	Yıllık personel devamsızlık oranı (yıl/gün)
İK Planlama	Mevcudiyet	İK Strateji	Dış kaynak kullanımı
İK Planlama	Mevcudiyet	İK Strateji	Danışmanlık hizmetleri
İK Planlama	Mevcudiyet	İK Strateji	Muhasebe işlemleri ve bodrolama
İK Planlama	Mevcudiyet	İK Strateji	Eğitim hizmetleri
İK Planlama	Mevcudiyet	İK Strateji	İş Analizlerin mevcudiyeti
İK Planlama	Mevcudiyet	İK Strateji	Yöneticilerin açık ofis uygulaması (şeffaflık- ulaşılabilirlik)
İK Planlama	Mevcudiyet	İK Strateji	Yetki göçeriminin uygulanması (delegasyon)
İK Planlama	Miktar	Personel niteliği	Ortalama personel yaşı
İK Planlama	Miktar	Personel niteliği	Ortalama personelin şu andaki mesleğini yapma yılı
İK Planlama	Oran	İK Strateji	Kurum gider bütçesinde personel maaş ve eklentilerinin oranı
İK Planlama	Oran	Personel niteliği	Askerliğini yapmamış personel oranı
İK Planlama	Oran	İK Strateji	Yöneticilerin dışardan alım oranı
İşlev	Soru	Başlık	Kriter
İK Planlama	Mevcudiyet	Personel niteliği	Çalışan personelin erkek/kadın oranı
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	Genel	İK Talebini olumlu etkileyen Sosyal sorumluluk etkinlikleri
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	İş duyuruları	Kurumda ilan/intranet ve pano
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	İş duyuruları	Kurum web sayfası ik sayfası üzerinden cv alımı

İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	işten ayrılma	İşten ayrılış mülakatı ve istatistikleri
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	Metot	Seçme yerleştirmede stajyer kaynağının kullanımı
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	Metot	Kurum içi kaynaklar (kademe değişikliği / transfer)
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	Metot	Kurum içi personel referanslı alım
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	Metot	İşe alım bütçesi
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	Metot	Kamuoyuna açık eğitimler vererek başarılı katılımcılardan personel alımı
İşe Alım Yönetimi	Mevcudiyet	Testler	Seçme Yerleştirmede yazılı sınav/test uygulaması
Eğitim ve Geliştirme	Mevcudiyet	Eğitim bütçesi	Ortalama aylık bazda personel başı eğitim giderinin maaşa oranı
Eğitim ve Geliştirme	Miktar	Eğitim bütçesi	Yıllık bazda personel başına düşen eğitim bedeli (TL)
Eğitim ve Geliştirme	Oran	Eğitim bütçesi	Kurum gider bütçesinde eğitim bütçesinin oranı
Eğitim ve Geliştirme	Mevcudiyet	Genel	Mesleki kongre ve seminerlere yönlendirme ve mali destek
Eğitim ve Geliştirme	Oran	Genel	Eğitim alanının toplam kapalı alana oranı
Eğitim ve Geliştirme	Mevcudiyet	Kurum kültürü	Kurum kültürünü yaşatmaya ve geliştirmeye yönelik eğitimler
Eğitim ve Geliştirme	Mevcudiyet	Genel	Eğitim sonu sınava bağlı belgelendirme
Eğitim ve Geliştirme	Mevcudiyet	Oryantasyon yönetimi	Personel tanıştırma programı
Eğitim ve Geliştirme	Mevcudiyet	Takım çalışması	Takım/birim veya şube bazında toplantılara katılım ve oy hakkı
Eğitim ve Geliştirme	Mevcudiyet	Genel	Eğitim sonuçlarının ölçümü
Performans Yönetimi	Mevcudiyet	Sistem	Hedeflerle yönetim
Performans Yönetimi	Mevcudiyet	Sistem	Yetkinlik bazlı değerlendirme
Ücret Yönetimi	Mevcudiyet	Avans	Yasal aylık avans dışında belirlenmiş destek avansları
İşlev	Soru	Başlık	Kriter
Ücret Yönetimi	Mevcudiyet	Prim vb ek ödemeler	Ücret dışında kar paylaşımı sisteminin mevcut olması
Ücret Yönetimi	Mevcudiyet	Prim vb ek ödemeler	Performansa dayalı ücret eklentisi
Ücret Yönetimi	Oran	Prim vb ek ödemeler	Kurum personeli ortalamasına göre prim vb. ek ödemelerin maaşa oranı

Ücret Yönetimi	Mevcudiyet	Metot	Özel emeklilik desteği
Ücret Yönetimi	Mevcudiyet	Metot	Özel sağlık sigortası
Ücret Yönetimi	Mevcudiyet	Yasal yardımlar dışındaki uygulamalar	Yasal yardımlar dışındaki sosyal yardımların mevcut olması
Ücret Yönetimi	Miktar	Yasal yardımlar dışındaki uygulamalar	Kurum personeline yapılan sosyal yardımların kişi başı ortalama yıllık miktarı
Ücret Yönetimi	Miktar	Genel	Ortalama kişi başı net ücret
Ücret Yönetimi	Miktar	Öneri -ödül sistemi	Yıllık ortalama dağıtılan ödül ücreti
Kariyer Planlama	Mevcudiyet	Genel	Kariyer planlama süreçleri / coaching
Kariyer Planlama	Mevcudiyet	Genel	Yetenek havuzunun oluşturulmuş olması
Kariyer Planlama	Mevcudiyet	Genel	Benzerlik gösteren işlerde beceri/yetenek gösteren tanımlar/ünvanlar
Kariyer Planlama	Mevcudiyet	Terfi yönetimi	Dönem aralıklı sınav yöntemi
Kariyer Planlama	Mevcudiyet	Terfi yönetimi	Sınav öncesi kurs düzenlenmesi
Kariyer Planlama	Mevcudiyet	Terfi yönetimi	Performansa dayalı terfi
Koruma	Mevcudiyet	Genel	İşten ayrılanlara verilen yıllık ortalama kıdem ve ihbar tazminat tutarı
Koruma	Oran	Genel	Yıllık iş mahkemesine intikal eden iş davası sayısının tüm personele sayısına oranı
Koruma	Mevcudiyet	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	OHSAS 18001 Sağlık ve Güvenlik Sistemi
Koruma	Oran	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	Kurum gider bütçesinde sağlık yatırımlarının yeri
Koruma	Mevcudiyet	Yönetime katılma	Sendikal örgütlenmenin mevcut olması
Motivasyon	Mevcudiyet	Aidiyet	Çalışanları elde tutabilmek ve çalışan sirkülasyonunu azaltmak için yöntemler
İşlev	Soru	Başlık	Kriter
Motivasyon	Mevcudiyet	Aidiyet	Üst yönetimin düzenli personel ziyaretiyle aktif iletişim kurması
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	İş tatminine yönelik iş zenginleştirmenin yapılması
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Mobbing'e (yıldırma) yönelik önleme tedbirlerinin alınması
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Öğle arası veya mesai sonrası

Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	sinema vb gösterimler
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Diğer Kurumlardan personel ve aile yakınları için alınan indirimler (eğitim,spor,avm vb kurumlar)
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Haftalık mesai düzenlemesinin sadece hafta içi olması (Cumartesi günü çalışmama)
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Ücretsiz içecek ikramı veya açık içecek noktalarının olması
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Mesaiye kalan personel için akşam yemeği ikramı
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Kurum olağan spor etkinlikleri (kupa-takım vb etkinlikler)
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Evlilik, ölümü, doğum vb. durumlarda çelenk vb. gönderim
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Evlilik, ölüm ve doğum hallerinde yasal sınırın üstünde izin kullanımı
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Kurum olağan yıllık piknik vb. etkinlikleri
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Yöneticilerin personel ile öğle yemeğini aynı salonda paylaşması
Motivasyon	Miktar	Genel	Yıllık Ücretli İzin ortalaması (Personel / gün ortalaması)
Motivasyon	Miktar	Genel	Personel Memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi
Motivasyon	Miktar	Genel	Haftalık toplam çalışma süresi
Motivasyon	Mevcudiyet	Sosyal Etkinlikler	Personel ve/veya ailesini kurum ürün ve hizmetlerinden faydalandırma
Motivasyon	Mevcudiyet	Sosyal Etkinlikler	İşletme kuruluş yıldönümü etkinlikleri
Motivasyon	Mevcudiyet	Sosyal Etkinlikler	Kurumda belirli çalışma yılını tamamlayanlara hediye/plaket vb. Ödül merasimi düzenlenmesi
Motivasyon	Miktar	Sosyal Etkinlikler	Yıllık genel etkinlik sayısı
Motivasyon	Mevcudiyet	Genel	Kurumda veya kurum dışında sanat ve kültür etkinlikleri
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Genel	Personel ulaşım hizmet (servis)
İşlev	Soru	Başlık	Kriter
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Genel	Mesaiye kalan personel için servis imkanı
Fiziki Altyapı	Miktar	Genel	Personelin çalıştığı binaların ortalama yaşı
Fiziki Altyapı	Miktar	Genel	Personelin çalıştığı bina ve çevresindeki ses/gürültü düzeyi

			(işyeri desibel ölçümü)
Fiziki Altyapı	Miktar	Genel	Çalışılan tesislerin şehir merkezine uzaklığı
Fiziki Altyapı	Miktar	Kişi başı m2 refahı	Tüm kurum yüzölçümü baz alındığında kişi başı m ²
Fiziki Altyapı	Miktar	Kişi başı m2 refahı	Tüm kurumda bulunan sosyal nitelikli mekanlar baz alındığında kişi başı m ²
Fiziki Altyapı	Miktar	Kişi başı m2 refahı	Tüm kurumda bulunan yeşil alan baz alındığında kişi başı m ²
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Personele özel tahsis	Özel araç tahsisi (kurum dışında görevli personel için)
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Personele özel tahsis	Diz üstü bilgisayar ve cep telefonu tahsisi
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Personele özel tahsis	Lojman tahsisi veya kira desteği
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Sosyal Tesisler	Yemekhanenin mevcut olması
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Sosyal Tesisler	Kreşin mevcut olması
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Sosyal Tesisler	Revirin mevcut olması
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Sosyal Tesisler	Kafeteryanın mevcut olması
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Sosyal Tesisler	Spor Salonunun mevcut olması
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Sosyal Tesisler	Dini ibadet mekanının mevcut olması
Fiziki Altyapı	Mevcudiyet	Sosyal Tesisler	Ziyaretçi görüşme mekanının mevcut olması

10.2 Anket Davet Formu

Saygıdeğer İnsan Kaynakları uzman ve yöneticileri;

İşletme Yüksek Lisans tezi olarak İK denetim kriterleri üzerinde çalışmaktayım. Linkte verilen anket soruları İK literatür taramaları ve sektör İK uzmanlarıyla

yaptığım görüşmelerde belirlenmiştir. Her kriterin ardından çalıştığınız kurumla ilgili bu kriterin yansımaları gösteren bir soru bulunmaktadır. Bu soru genel kanaatinizi çalıştığınız kurumunuzu bağlamayacak niteliğe sahiptir. Gerektiğinde bu soruya cevap verilmeyebilir.

Sizden ricam ik alanında oluşan tecrübe ve kanaatinizi göz önüne alarak bu kriterleri önem derecelerine göre kodlamanız. Anketin sonunda bulunan açık uçlu soruya belirtilen kriterler de görmediğiniz ama tavsiye ettiğiniz kriterleri de eklemeniz çalışmanın kapsamını olumlu anlamda zenginleştirecektir. Toplam anket soru sayısı 167 dir. Bu sorulardan 83'ü İK denetim kriterine, 84'ü ise kurumunuz İK planlama ve süreçlerine aittir. İlgili kriterler anket doldurma zamanını azaltmak için 262 ayrı kriter arasından seçilmiştir. Anket soru dizilişi İK fonksiyonlarına göre belirlenmiştir. Bu sıra;

1-32 İK Planlama

33-56 İşe Alım Yöntemleri

57-98 Eğitim ve Geliştirme

99-116 Performans Yönetimi

117-128 Ücret Yönetimi

129-134 Kariyer Yönetimi

135-148 Endüstri İlişkileri ve Koruma

149-166 Motivasyon

167. soru ise sizin ilave edeceğiniz kriterlere ayrılmıştır.

İlgili anketi tanıdığımız İK/eğitim uzmanlarıyla paylaşmanızı rica eder, değerli zamanınızı ankete ayırdığınız için teşekkürlerimi arz ederim.

Mehmet Polat

Önemli Not: Anketi dolduranlardan dileyenlere sonuçlar ayrıca ulaştırılacaktır.

10.3 Anket Bilgi Notu

Günümüz hizmet ve üretim sektörlerinde verimlilik ve kalite anlayışına insan kaynağı etkisi artarak gelişim göstermektedir. Bu etkiyi kalıcı hale getirmek için kurumlar insan kaynakları yapılanmalarını tekrar gözden geçirerek maddi ve moral değerler anlamında kurum personeline artan miktarlarda kaynak aktarmaktadırlar.

İK alanında tekrar yapılandırmaya gidilen bu süreçte kurum üst düzey yöneticilerinin İK Politikaları kadar bu politikaların uygulanmasında aktif rol alan İK birimleri de etkili olmaktadır.

Ek formda bu faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Formda yer alan faktörlerin yeniden yapılandırma da veya ilk defa kurgulanacak İK süreçlerinde bir kıyas, kontrol ve ölçülebilir bir liste oluşturması hedeflenmiştir.

Belirtilen bu işlevi yerine getirecek henüz Ulusal bir İK faktör formu oluşturulmamıştır. Kurum veya İK danışmanlık şirketlerinin oluşturdukları kontrol listeleri ve yarışmalara kaynaklık eden soru formları ise oran ve miktar gibi tanımlayıcı özelliklerden uzak genel İK politikaların varlığını sorgulayan bir yapı arz etmektedir.

Günümüz etkin kalite ödül sistemleri ise (EFQM, Deming, Malcom Baldrige, ISO vb) İK alanına % 18-22 aralığında yer vermekte ve sadece İK politika ve süreçlerini sorgulamaktadır.

Ek formda üç ayrı evre gösteren İK faktörleri bulunmakta. Bunlar klasik (ücret yönetimi) ve hatta terk edilmeye başlayan İK uygulamaları (lojman tahsisi), devamlılık ve gelişim gösteren faktörler (performans değerlendirme) ve son olarak geleceğin İK standart formları diyebileceğimiz faktörler olarak sıralanabilir (yönetime ortaklık modelleri)

Formda yer alan ana, ara ve alt faktörleri; çağdaş İK yönetim kitap, dergi ve araştırma kaynakları ile İK uzman ve yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerle belirlenmiştir.

Bu kapsamda alt faktörler üç farklı özellikte soruya cevap verebilecek şekilde belirlenmiştir.

Birinci soru tanımlaması faktörün “Mevcudiyeti” varlığına ilişkin bir öge taşır. Evet veya hayır bu soru kalıbının cevabıdır. (Yönetime Ortaklık Ana Faktörü altında bulunan alt faktörlerden “Öneri-ödül sisteminin mevcudiyeti” evet veya hayır cevabıyla sonuçlanacaktır.)

İkinci soru tanımlaması “Miktar” olarak belirlenmiştir. Bu alana ilgili soruda belirtilen sürecin miktar/adet/ücret vb. ölçülebilir yoğunlukların ortalama saat/gün/ay/yıl gibi mevcutları belirtilebilir. (Fiziki altyapıda bulunan personel kütüphanesi alt faktöründe kişi başına düşen kitap sayısı örnek olarak belirtilebilir)

Üçüncü soru tanımlaması “Oran” olarak belirlenmiştir. kısmı ile ilgili soruda belirtilen faktörün diğer üst alana bakan yönüyle oranı belirtilir (Personel devir hızı oranında yıllık çalışan personelin ortalama bir yılda işten ayrılan personele oranı belirtilir)

İKY Faktör formunu takiben İkinci aşamada formda belirtilen faktörlerin birbiriyle olan ağırlık ölçeklendirilmesi veya stratejik uygulama sırası belirlenmeye çalışılacaktır.

Mehmet POLAT

Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi