



T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Kurumlarda İnsan Kaynakları Departmanının İşlevlerinin Değerlendirilmesi

e-MBA Bitirme Tezi

Ömer ŞEN
121141123

Proje Danışmanı:
Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Nisan 2014



MUZEB

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
UZAKTAN EĞİTİM BİRİMİ

TEZ ONAY SAYFASI

TARİH: .././...

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

..... ait.....
.....
.....
adlı çalışma, jürimiz tarafından
Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkarılması sürecinde maddi ve manevi desteğini esirgemeyen sevgili eşim Hüsniye ŞEN 'e ve tanıştığımızdan buyana benim ufkumu genişleten hedeflerime hedef katan Tez Danışmanım Prof. Dr. Erhan EROĞLU hocama çok teşekkür ediyor saygılarımı sunuyorum. Büyük Maltepe Üniversitesi Ailesinin bir ferdi olmaktan da onur duyuyorum. Tüm hocalarım ve Uzaktan eğitim birimine sevgiler saygılar.

Ömer ŞEN

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kurumlarda İnsan Kaynakları Departmanının İşlevlerinin Değerlendirilmesi ” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Ömer ŞEN

..../...../2014

Adı ve Soyadı : Ömer ŞEN

Danışmanı : Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Türü ve Tarihi : Bitirme Tezi, 2014

Alanı : e-MBA

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları İşlevleri.

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, İstanbul Tuzla Bölgesindeki büyük ve orta ölçekli işletmelerde gerçekleştirilen insan kaynakları geliştirme çalışmalarının genel bir değerlendirmesini yapmaktır. Bu amaçla, Bölgedeki Organize Sanayi Bölgelerinden yararlanılarak bir örneklem seçilmiş ve örnekleme giren işletmelerden görüşme, anket ve gözlem yoluyla bilgi toplanmıştır. Veri toplama sürecinde toplam 38 şirket ile çalışılmıştır. Bu şirketlerin farklı sektörde faaliyet göstermesine, değişik sermaye yapılarını yansıtmasına ve farklı sektörlerde etkinlik göstermesine dikkat edilmiştir.

Sonuçlar göstermektedir ki, büyük ve orta ölçekli işletmelerde yürütülen insan kaynakları geliştirme çalışmaları henüz çağdaş ölçütleri karşılamaktan uzaktır. Çoğu işletmede çalışmalar yeni başlamıştır ve personel birimlerinin adı insan kaynakları olarak değiştirilerek daha kapsamlı bir yapılanmaya gidilmiştir. Çalışmaların büyük bir bölümü işe alma politikaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kariyer yönetimi çalışmaları yok denecek kadar azdır. Eğitim hizmetleri genellikle dışardan satın alınmaktadır. Performans değerlendirme, yaşamsal bir işlev olarak görülmekle birlikte sistematik olarak yapılmamaktadır ve işgörenlerin katılımı yeterince gerçekleşmemektedir. Ücretler konusunda beyaz yakalılar için işyeri baremleri uygulanmakta, mavi yakalılar için toplu pazarlık yapılmaktadır. İletişim sorunları ast ve üstler arasındaki dikey ilişkilerde daha çok gözlenmektedir. İşten ayrılma çoğunlukla kişisel nedenlerden kaynaklanmakta ve %10 düzeyinde ortaya çıkmaktadır.

Name and Surname : Ömer ŞEN

Consultant : Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Type and Date : Thesis, 2014

Training area : e-MBA

Keywords : Human Resource Management, Human Resources Functions.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to evaluate the progress of Human Resources of large and average scale enterprises in Industrial Zone of Tuzla, Istanbul. So, to benefit the Industrial Zone in this district, some sample plants are selected with these plants interview, inquiry and observation is done and several useful data is collected. During these period, cooperated with totally 38 companies. It is considered that, these companies must deal with different segments and reflect different capital stock.

The consequences show that, the instruction of Human Resources of large and average scale enterprises yet beyond of desired contemporary evidences. In most companies these kind of affords are new so that, the name of Staff Department is changed to Human Resources Dept. and sophisticated settlement is imposed. Average affords of this dept. is planned on recruit staff to the plant. The career improvement affords is so low or none. Education and instruction function of the dept. is acquired out of the company. The main concern of the Dept. is performans assessment. It is considered vital motivation of the company but conformed unsystematically and the attendance of the workers is insufficient. As for the vages of the white collar workers, the vage scale of the company is applied, but for the blue collar workers collective bargaining is held. Communication problems mostly observed in vertical relations between senior and junior staff of the company. Quitting from the company is due to several private problems and the degree is 10

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇ KAPAK.....	İ
TEZ ONAY SAYFASI.....	İİ
ÖNSÖZ.....	İİİ
YEMİN METNİ.....	İV
ÖZET.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	IX

BÖLÜM

I. GİRİŞ.....	1
Sorun.....	1
Amaç.....	3
Önem.....	4
Sayıtlılar.....	4
Sınırlılıklar.....	4
Tanımlar.....	4
II. LİTERATÜR TARAMASI.....	6
Bir Rekabet Ögesi Olarak İnsan Kaynakları.....	6
Çağdaş İnsan Kaynakları Kavramı.....	7
İşletmelerde İnsan Kaynakları İşlevleri.....	10
Türkiye’de İnsan Kaynakları Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	31
III. YÖNTEM.....	36
Araştırma Modeli.....	36
Evren ve Örneklem.....	36
Verilerin Toplanması.....	36
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	37

IV. BULGULAR VE YORUM.....	38
İşletmelerin Kimlik Bilgileri.....	38
İnsan Kaynakları Birimleri.....	39
İşe Alma.....	45
Kariyer Planlama.....	49
Eğitim.....	52
Performans Değerlendirme.....	59
Ücret Yönetimi.....	63
İletişim.....	65
İşten Ayrılma.....	67
V. SONUÇLAR, YARGI VE ÖNERİLER.....	70
Sonuçlar.....	70
Yargı.....	75
Öneriler.....	76
KAYNAKLAR.....	79
EKLER (ANKET FORMU).....	81

ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>Çizelge:</u>	<u>Sayfa</u>
1. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.....	38
2. İşletmelerdeki Çalışanların Sayıları.....	38
3. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	39
4. İnsan Kaynaklarından Sorumlu Birimlerin Adı.....	39
5. İnsan Kaynakları Birimlerinin Kuruluş Yılları.....	40
6. İnsan Kaynakları Birimlerinde Çalışanların Sayısı.....	40
7. İnsan Kaynakları Birimlerinde Çalışanların Eğitim Düzeyleri.....	41
8. Üniversite Mezunu İnsan Kaynakları Çalışanların Öğrenim Alanları.....	41
9. İnsan Kaynakları Birimlerindeki İşgörenlerin Çalışma Süreleri.....	42
10. İnsan Kaynakları Birimlerinde Çalışanların Sayısındaki Değişim.....	42
11. İnsan Kaynakları Birimlerinin Yerine Getirdiği İşlevler.....	43
12. İşletmelerin Kendi Dışından Karşılıdığı İnsan Kaynakları İşlevleri.....	43
13. İnsan Kaynakları Birimini Üst Yönetimde Temsil Eden Kişiler.....	44
14. İşletmelerde Politikası Belli Olan İnsan Kaynakları Alanları.....	44
15. İşletmelerde İşgücü Planlamasının Yapılma Durumu.....	45
16. İşgücü Planlamasının Yapılış Amaçları.....	45
17. Yeni Eleman İstihdamını Etkileyen Değişkenler.....	46
18. Mavi Yakalılarda Öngörülen Eğitim Düzeyi.....	46
19. Yeni Eleman Alımında Kullanılan Yöntemler.....	47
20. Yönetici Seçiminde Yararlanılan Yöntemler.....	47
21. Yönetici Adaylarında Aranılan Eğitim.....	48
22. Yeni Elemanların Seçiminde Kullanılan Araçlar.....	48
23. İşgören Alımında Adayların Geçtiği Aşamalar.....	48
24. İşe Yerleştirmede İzlenen Yaklaşımlar.....	49
25. İşletmelerde Kariyer Planlaması Yapılma Durumu.....	49
26. İşgörenlerin Kariyer Gelişim Çizgileri Hakkında Bilgilendirilmesi.....	50
27. Kariyer İle İlgili Olarak Bilgilendirme Yapılan Konular.....	50
28. Kariyer Gelişimine İlişkin Kararların Dayanakları.....	51
29. İşgörenlerin İstedikleri Kariyer Noktasına Gelebilme Durumu.....	51
30. Eğitim İşlerini Yürüten Birimlerin Adı.....	52
31. Eğitim Birimlerinin Uğraştığı İşler.....	52

32. Eğitim Harcamalarının Yıllık Bütçeye Oranı.....	53
33. Yıl İçinde Eğitime Katılanların Toplam Çalışan Sayısına Oranı.....	53
34. Eğitim Hizmetlerinin Alındığı Yerler.....	54
35. Eğitim Gereksinimlerinin Saptanma Durumu.....	54
36. Eğitim Gereksinimlerini Saptamada Kullanılan Teknikler.....	55
37. Eğitim Gereksinimlerini Saptamada Belirleyici Olan Etkenler.....	55
38. Eğitim Programlarını Hazırlayan Kişiler.....	56
39. Eğitim Çalışmalarında Öncelik Verilen Kesimler.....	56
40. Eğitimin Uygulanma Biçimleri.....	57
41. Eğitim Çalışmalarında Yararlanılan Teknolojiler.....	57
42. Eğitimcilerin Nitelikleri.....	58
43. Eğitim Sonuçlarını Değerlendirme Durumu.....	58
44. Eğitim Sonuçlarını Değerlendirmede İzlenen Yaklaşımlar.....	59
45. Performans Değerlendirmesi Yapılma Durumu.....	60
46. Performansı Değerlendirilen Kişiler.....	60
47. Performans Değerlendirme Çalışmalarına Katılanlar.....	60
48. Performans Değerlendirmesinin Yapılma Sıklığı.....	61
49. Kullanılan Performans Değerlendirme Teknikleri.....	62
50. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Paylaşılma Durumu.....	62
51. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Amaçları.....	63
52. Ücretlendirme Politikalarının Temel İlkesi.....	63
53. Taban Ücret Politikaları.....	64
54. Yan Ödemelerin Türleri.....	64
55. Sektör Ortalamasına Göre Ücretlerin Durumu.....	65
56. Uygulanan Teşvik Programları.....	65
57. İletişim Sorunlarının Yoğunlaştığı Katmanlar.....	66
58. Yöneticilerin Yeğlediği İletişim Kanalları.....	66
59. Çalışanların Kullandığı İletişim Kanalları.....	67
60. Örgütsel İletişimi Etkileyen Değişkenler.....	67
61. Yıllık Olarak İşten Ayrılma Oranları.....	68
62. İşten Ayrılma Nedenleri.....	68
63. İşten Ayrılmayı Azaltmaya Dönük Önlemler.....	69

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın ele aldığı sorun kısaca ortaya konulmakta, amaçlar açıklanmakta, ilgili kişi ya da kuruluşlar için taşıdığı önem vurgulanmakta, sayılılar belirtilmekte, sınırlılıklara değinilmekte ve özel anlam taşıyan kavramların tanımları verilmektedir.

Sorun

Tüm dünyada gözlenen hızlı ve kapsamlı değişim süreci, yirmibirinci yüzyıla girerken yaşamın tüm alanlarına yayılmıştır. Ülkeler, şirketler ve bireyler içinde buldukları koşullara ayak uydurabilmek için sürekli bir çaba göstermektedirler. Özellikle birbirlerine karşı acımasızca “rekabet savaşı” veren işletmelerin gösterdiği çabalar farklı yönetsel modellerin yaşama geçirilmesine neden olmuştur. Bu da, yeni bir yönetim çağının açılmasına olanak tanımıştır.

Değişim, yalnızca insanın maddi yaşam koşullarıyla sınırlı kalmamakta ve onun düşünce yapısını ya da iş yaşamını etkilemektedir. Bu nedenle, ister eğitim döneminde isterse çalışma yaşamında olsun, bireylerin değişime uyum sağlayabilecek biçimde yetiştirilmeleri için gerekli ortamın hazırlanması zorunluluğu vardır. Bu durum, tüm yöneticileri yakından ilgilendiren konuların başında gelmektedir çünkü değişim süreci ve bu sürecin etkisi doğrudan insanla ilgilidir.

Çağdaş değişimlerin yarattığı günümüz koşullarında, ekonomik korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş olanakların tanınması, çeşitli işbirliği örgütlerinin oluşması, üretim hızı ve kapasitesinin artması ve ülke duvarlarının yıkılması gibi gelişmeler, değişimci işletmelerin ulusal sınırların ötesine daha kolay erişmelerine fırsat vermiştir.

Her yönüyle değişim içinde olan şirketler artık kendi sınırlarıyla yetinmeyip dünyanın her yerinde ekonomik, toplumsal ve siyasal barışın olmasını istemektedirler. Bu istekler, genelde “küreselleşme” kavramıyla ifade edilmektedir. Küreselleşmeyi savunanlar, dünya pazarlarına açılma, dünya ile bütünleşme ya da

tüm dünyayı tek pazar olarak görebilme üzerinde durmaktadırlar (Şimşek, 1999). Ekonomik, siyasal, toplumsal ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeninde, küresel ölçekli bir işletmecilik arayışı doğmuştur ve bu anlayışta insan kaynaklarının da evrensel düzeyde değişimi öngörülmektedir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, işletmeler artık kendi evlerinde vurulmaya başlamışlardır. Bu nedenle, günümüz işletmelerinin çoğu, yalnızca kendi ülkelerindeki rakipleriyle mücadele etmekle kalmayıp; kendilerini uluslararası rekabete de hazırlamak durumundadırlar. Ancak bu değişim sürecinin hızlı olması gerekmektedir. Geçmiş dönemlerdeki işletmeler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri belirlemekteydiler. Hatta, iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme, dışa açılmayı gündemine bile almayabiliyordu. Bugünün ortamında ise işletmelerin bu tür seçimleri olmadığı gibi, iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayanlar, dış pazarlara açılma zorunluluğunu duymaktadırlar. Sonuçta, işletmeler kendilerini hem içte hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde bulmaktadırlar.

İşletmelerin iç ve dış piyasalardaki rekabet gücünü belirleyen etkenlerden biri de insan kaynaklarının niteliğidir. Çağdaş insan kaynakları anlayışını bir yönetim felsefesi haline getirebilen işletmelerin rekabet gücü daha yüksek olacaktır. Zaten günümüzün başarılı işletmeleri incelendiğinde, bunların birçoğunun ortak özelliğinin “insan kaynakları” felsefesi ve onun getirdiği yaklaşımları benimsemiş işletmeler olduğu görülmektedir. Yirmibirinci yüzyıla girerken sermaye, teknoloji ve zaman gibi bir üretim etkeni olan insana farklı bir açıdan yaklaşan çağdaş insan kaynakları anlayışının benimsenmesi, küresel rekabet gücüne ulaşabilmenin bir gereği olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, insan kaynaklarına önem veren ve gerektiği gibi düzenleyen işletmelerin yirmibirinci yüzyıla damgalarını vurabilme şansları çok daha yüksektir.

Türkiye'nin uluslararası alandaki toplam rekabet gücünü arttırabilmek için, işletmeler bünyesindeki rekabete ilişkin yaklaşımları ciddi biçimde gözden geçirmek gerekmektedir. Bu konu, yeni yüzyıldaki Türk ekonomisi için son derece önemlidir çünkü rekabet edemeyen işletmeler önce gerilemeye başlamakta sonra da çökmektedir. Dolayısıyla, işletmeler için, rekabet edebilmek ve bu konuda üstünlük sağlayabilmek yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bu hızlı rekabet ortamında ayakta

kalabilme çabaları Türkiye'deki işletmeleri de yeni yönetim arayışlarına yöneltmektedir. Bu arayışlar çerçevesinde, üretim ya da hizmet sürecinde en etkili işlevlerden birini yerine getiren insan etkeni yeniden keşfedilmektedir.

Ancak, Türkiye'nin küresel rekabete açık işletmelerinde insan kaynaklarının niteliği ve bu alandaki çalışmaların nasıl yürütüldüğü tam anlamıyla bilinmemektedir. Özellikle Türk ekonomisinde yadsınamaz bir ağırlığa sahip olan büyük ve orta ölçekli işletmelerde insan kaynaklarının seçimi, istihdamı, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi konularında izlenen politikaların araştırılması gerekmektedir.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki büyük ve orta ölçekli işletmelerde yürütülen insan kaynaklarını geliştirme çalışmalarının genel bir değerlendirmesini yapmaktır. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmaktadır:

1. İşletmelerdeki insan kaynakları geliştirme çalışmaları nasıl bir örgütlenmeyle gerçekleştirilmektedir?
2. İşletmelerin ağırlıklı olarak uyguladıkları insan kaynakları işlevleri nelerdir ve bunların içinde en öncelikli gördükleri hangileridir?
3. İşletmeler, gereksinim duydukları işgörenleri seçme ve istihdam etmede ne tür yaklaşımlar izlemektedirler?
4. İşletmelerde kariyer yönetimi konusunda uygulanmakta olan politikaların genel niteliği nedir?
5. İşletmelerdeki eğitim çalışmaları nasıl yürütülmekte, hangi tekniklerden yararlanılmakta ve ne gibi sonuçlar elde edilmektedir?
6. İşletmelerde işgörenlerin performansını değerlendirmede izlenen yaklaşımlar nelerdir ve sonuçlar ücretlere ne oranda yansımaktadır?
7. İşletmelerde örgütsel iletişim alanında ne gibi sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunlar hangi noktalarda yoğunlaşmaktadır?
8. İşletmelerin insan kaynaklarını geliştirme konusunda karşılaştıkları sorunları çözmeye izlenebilecek stratejiler nelerdir?

Önem

Bu araştırmayla toplanacak bilgiler, birçok kişi ya da kuruluş açısından önem taşımaktadır. Sonuçların özellikle ulusal ekonominin üst düzey sorumlularına, büyük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticilerine, insan kaynakları şirketlerinin uzmanlarına, yönetim danışmanlarına ve bu alanda bilimsel çalışma yapan araştırmacılara yararlı olacağı ümit edilmektedir.

Sayıtlar

Bu araştırmada şu görüşlerin doğruluğu test etmeye gerek görülmeden olduğu gibi kabul edilmiştir:

1. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklem, evreni temsil yeterliğine sahiptir.
2. Araştırmada görüşlerine başvuru olan ya da anketi yanıtlayan kişiler geçerli ve güvenilir bilgiler vermiştir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilen bulguların şu kısıtlamalar altında toplandığı ve bunlar dikkate alınarak yorumlanması gerektiği baştan kabul edilmiştir:

1. Araştırmanın konusu insan kaynakları işlevlerinin tümünü değil, daha çok insan kaynakları geliştirme işlevini kapsamaktadır.
2. Bulgular, büyük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinden toplanmıştır.
3. Örnekleme alınan işletmeler, İstanbul Tuzla Bölgesinde faaliyet göstermektedir.
4. Anketlerin dönüş oranı, her türlü izleme çalışmasına karşın %65 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tanımlar

Araştırmada özel anlam taşıyan bazı kavramlar çalışmada kullanıldığı biçimiyle aşağıda tanımlanmıştır.

Büyük İşletme: Beyaz ve mavi yakalıların tümünü kapsamak üzere toplam çalışan sayısı 500 ve üzerinde olan işletmedir.

Orta Ölçekli İşletme: Beyaz ve mavi yakalıların tümünü kapsamak üzere toplam çalışan sayısı 100-500 arasında olan işletmedir.

İnsan Kaynakları Geliştirme: Bir işletmedeki işgörenlerin bireysel, mesleki ve kurumsal gelişimlerine katkıda bulunmaya dönük çalışmaların tümüdür.

BÖLÜM II

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, insan kaynakları geliştirme alanındaki kavramlar, uygulamalar ve gelişmeler üzerinde durulmaktadır. Öncelikle günümüz koşullarında insan kaynakları geliştirme çalışmalarını zorunlu kılan etkenler belirtilmekte, ardından işletmelerde insan kaynakları kapsamından yerine getirilen işlevler özetlenmektedir.

Bir Rekabet Etkeni Olarak İnsan Kaynakları

Çağdaş ekonomiler büyük ölçüde rekabete dayanmakta ve rekabeti yaratan etkenler sürekli değişim göstermektedir. Ancak yeni bir rekabet ögesinin ortaya çıkması, öncekilerin önemini tümüyle ortadan kaldırmamakta ve birlikte varolmaya başlamaktadırlar. Bu rekabet ögelerinin yaklaşık onar yıllık dönemlerde farklılaştığı gözlenmektedir (Werther & Davis, 1993).

1960'lı yıllarda rekabet gücünün temel ögesi, *kitlesel üretim* üstünlüğü olmuştur. Geniş pazarlara büyük miktarlarda üretimle açılabilen işletmeler, sahip oldukları üretim kapasitelerini kullanarak rakiplerini geride bırakmışlardır. Otomotiv, kimya, elektronik ve dayanıklı tüketim malı üreten birçok işletme buna örnek verilebilir.

1970'li yıllar, teknolojinin yaygınlaştığı ve az gelişmiş ülkelere de girmeye başladığı bir dönem olmuştur. Üretim etkenlerini daha ucuz yollarla sağlayan bu ülkeler, uluslararası pazarlara düşük fiyatlarla girerek yerleşik sanayi devlerinden pay almaya başlamışlardır. *Düşük maliyetli üretim* dönemi olarak da tanımlanabilen bu yıllarda, birçok batılı işletme, üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere doğru kaydırmıştır. Özellikle Uzakdoğu ülkeleri birer çekim merkezi olmuştur.

1980'li yıllar ise rekabete *kaliteli üretim* boyutunu getirmiştir. Birçok yönden doyum sağlayan tüketiciler, bu dönemde bol ve ucuz ürünler yerine kaliteli ürünlere yönelmiştir. Kaliteli ürünlere olan istem özellikle batıda oluşmuş, fakat bu ürünlerin pazara sunumu büyük ölçüde doğudan kaynaklanmıştır. Kaliteli ürünlere olan yoğun istemin artmasına koşut olarak, Japonya'nın ihracatı kısa sürede görülmemiş boyutlara ulaşmıştır.

1990'lı yıllarda rekabete yeni bir öge daha eklenmiş ve *hızlı üretim* kavramı ön plana çıkmıştır. Tüketiciler, kaliteli ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin başka bir boyutu olan “tasarım” ağırlık kazanmıştır. Dolayısıyla, müşterilerin beğenisini kazanan çok işlevli ürünleri gereksinim duyulan anda pazara çıkarabilen işletmeler üstünlük sağlamaya başlamıştır.

Değişik dönemlerde egemen olan rekabet öğelerinin tümünde denge noktası “insan”dır çünkü rakipler tarafından taklit edilmesi en güç olan rekabet ögesi insan kaynaklarıdır. İşgücünün beceri düzeyini yükselten, bilgisini arttıran ve daha iyi yönetimini olanaklı hale getiren işletmeler değişim temelli bir kültürü daha kısa sürede oluşturabilmektedirler. Bu gibi alanlara yatırım yapan işletmeler, değişen piyasa yönelimlerini öngörebilmek ve bunlara uygun tepki verebilmek bakımından daha esnek davranma özelliğini kazanmaktadır (Cascio, 1995; DeCenzo & Robbins, 1996).

Demek oluyor ki, gümrük birliği ve küreselleşmenin de etkisiyle işletmelerde varolan birçok ögenin rekabet açısından önemi azalmakta, bunların yanısıra insan etkeni ön plana çıkmaktadır. Geleneksel etkenlerde başarı, kısa ve orta dönemli çalışmalar sonucunda elde edilebilmektedir. Oysa insan kaynaklarıyla ilgili konularda üstünlük sağlamak için uzun dönemli çalışmalara gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynaklarına ilişkin ciddi değişimleri hemen başlatan işletmelerin rakipleri tarafından taklit edilmesi uzun yıllar almaktadır.

İşletmelerin rekabet ve üstünlük sağlama çabaları, beraberinde çağdaş yönetim anlayışı olarak nitelendirilebilecek toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi gibi yeni kavramları gündeme getirmiştir. Bunun sonucu olarak da uzun bir süreden beri pek önemsenmeyen insan kaynakları, işletmelerde ön plana çıkmaya ve değer kazanmaya başlamıştır (Marquardt & Engel, 1993).

Çağdaş İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlama açısından taşıdığı stratejik önemi kavrayan işletmelerin çoğu, örgütsel yapılanmaları içinde insan kaynakları

birimlerini oluşturmaya başlamışlardır. Özünde, bu birimlerin iki temel hedefi vardır. Birincisi, insan kaynaklarının, işletme hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktır. İkincisi ise, işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak ve mesleki bakımdan gelişimlerine katkıda bulunmaktır (Miller, 1987).

İnsan kaynakları işlevinin etkili olabilmesi ya da hedeflere ulaşılabilmesi, insan kaynakları bölümünün, işletmenin öteki etkinlikleriyle tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır. İşletmenin bütün bölümlerinin ortak ögesi insan olduğundan, insan kaynakları bölümünün vereceği kararlar her bölümü az ya da çok etkiler. İnsan kaynakları birimi ile işletme içindeki öteki bölümlerin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olması, çağdaş insan kaynakları anlayışını geleneksel yaklaşımdan ayıran en temel özelliklerden biridir. Aslında, işletmelerdeki hiçbir işlevin öteki işlevler üzerindeki etkisi, insan kaynakları işlevindeki kadar belirgin değildir çünkü insan kaynakları bölümünün gerçekleştirdiği çalışmaların etkisi tüm işletmeye yayılmaktadır.

Son yıllarda atılım yapan birçok işletmenin, uygulamaya koyduğu performans yönetimi, stratejik yönetim, süreç yönetimi, toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim, takım yönetimi gibi çok sayıda çağdaş yönetim anlayışını yaşama geçirebilmenin yolu insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır.

Artık birçok işletme insan kaynaklarını yeni bir vizyonla ele almaktadır çünkü rekabet üstünlüğünün büyük ölçüde insan kaynaklarından ileri geldiği belirgin biçimde anlaşılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerdeki insan kaynaklarının taşıdığı etki gücü ve geliştirilebilme özelliğinin anlaşılmasıyla birlikte, insan kaynakları geliştirme çalışmalarının yaşamsal önemi benimsenmiştir. Bu nedenle, işletmeler, çalışanlarının eğitime yatırım yapmakta ve çeşitli insan kaynakları işlevlerini bir bütünlük içinde uygulamaktadırlar (Gilley & Egglend, 1989).

İnsan kaynakları kavramı, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insan ögesini ifade etmektedir. İnsan kaynakları, bir işletmedeki en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörene kadar tüm çalışanları kapsar. Dahası, bu kavram, işletme bünyesindeki çalışanları içerdiği gibi, işletme dışında yer alan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade

etmektedir. Günümüzde bir işletmenin, öteki maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse, belirlenen amaçlara ulaşmada başarı olasılığı düşük olmaktadır (Engeström, 1995). Dolayısıyla, insan kaynaklarının etkin biçimde yönetimi gündeme gelmektedir.

Kısaca tanımlamak gerekirse, insan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ortamda işgörenlerin kendilerine ve işletmeye yararlı olabilecek biçimde yönetilmesini sağlayan işlevlerin tümüdür. Bu alandaki çalışmaların etkili olup olmadığı ise, genelde işgörenlerin performansı, doyumu ve sağlığı gibi ölçütlere ilişkin temel göstergelerden anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları anlayışı, “insan” ögesini işletmenin merkezinde gören ya da ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İşletmelerde insan kaynaklarının verimlilik düzeyinin artırılabilmesi için işgörenlerin bilgi, tutum ve becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesi zorunluluğu vardır. Bu da, karşılaşılan sorunların çözümüne dönük eğitim çalışmalarını gerektirmektedir (Şimşek, 1999). İşte bu yüzden, insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin üretim birimlerinin temsilcileriyle olan ilişkilerini uyumlu biçimde kurmaları ve sürdürmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları kavramıyla ilgili bu açıklamalardan sonra, insan kaynakları çalışmalarının dayandığı temel felsefeyi şöyle özetlemek olanaklıdır.

(a) Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. Bu yüzden, çalışanlara, bir maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli bir kaynak olarak bakmak gerekir. Yatırım da, onları eğiterek varolan değerlerini artırmak anlamına gelmektedir.

(b) Örgütsel etkililik, işlevsel insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültüre biçim verilmesine özel bir dikkat göstermekle arttırılabilir.

(c) İnsan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanma, tutarlı ve uyumlu politikalar geliştirmekle olanaklıdır. Böylece, işgörenlerin örgüte bağlılığı artar.

(d) Birey, örgüt içinde ve dışında tüm boyutlarıyla sorgulanıp işe koşulmalıdır. İnsan kaynakları kapsamında birey, yalnızca örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısıyla bir gelişen bir canlı olarak kabul edilmektedir.

Genelde bu felsefeye uygun biçimde yürütülen insan kaynakları çalışmalarının sonucunda örgütsel amaçlara ulaşılması, işgörenlerin sahip oldukları potansiyelin

geliştirilmesi, performansın iyileştirilmesi, iş doyum düzeyinin yükseltilmesi, örgüt kültürünün güçlendirilmesi, yaratıcılığın artırılması, değişimlere kolay uyum sağlanması ve nitelikli bir işgücünün ortaya çıkarılması beklenmektedir.

İşletmelerde İnsan Kaynakları İşlevleri

Geleneksel anlamdaki personel birimlerinin işleyişinden farklı olarak artık insan kaynakları birimlerinin değişik özellikleri ve işlevleri ortaya çıkmıştır. Bunlar oldukça kapsamlı süreçleri içermektedir. İşe yeni elemanların alımından başlayıp işten ayrılma politikalarına varıncaya değin birçok çalışma artık birer insan kaynakları işlevi olarak görülmektedir (Marquardt & Engel, 1993). Bunların tümü tartışılabilir, fakat burada özellikle insan kaynakları geliştirme boyutuyla yakından ilişkili olanlar ele alınacaktır.

İş Analizi ve İş Dizaynı

İş Analizi Kavramı

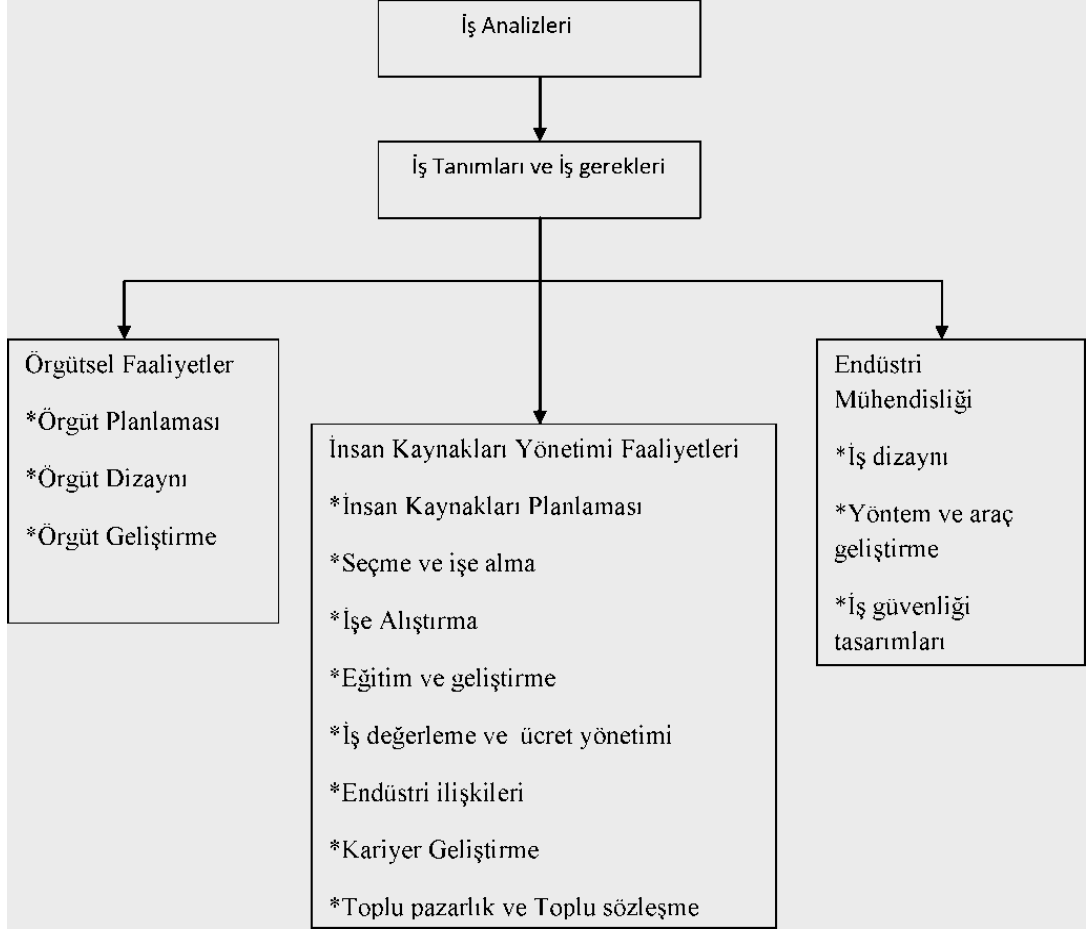
İş analizi, işin hesap verilebilirliğini, sorumluluklarını ve görevlerini tanımlamak için kullanılan teknik bir süreç olmakla beraber, işte yapılanların tanımlanmasını, iş gereklerinin, bilginin ve bunu icra edecek gerekli yeteneklerin ve bulunması gereken koşulların kesinlikle ve tam olarak belirlenmesini kapsar (Örücü ve Mortaş, 2005, s.24).

İş analizi, bir işin öğeleri ile işin çeşitli etmenler açısından içinde bulunmakta olduğu durumu ve diğer işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışma olarak ifade edilebilir(Aldemir, 1996, s.60).

İş analizi; gözlem, anket, mülakat gibi teknikler kullanılarak bir işin içeriğini, yapısını, türünü, işin yapılması için gereken zamanı, yöntemi ve bireysel yetkinliklerinin belirlenmesi sürecidir. Kısaca, bir işe ait tüm detayların ortaya konulması yönündeki çalışmalar olarak tanımlanabilir. İş analizleri ile yapılan işlerle

ilgili birçok veri elde edilmektedir. İş analizleri genel olarak işletmeye alınacak kişilerde olması gereken özelliklerin belirlenmesinde, seçme sürecine dair standartların oluşturulmasında, insan kaynakları planlamasında, performans değerlemesi için gereken verilerin sağlanmasında ve ücret sisteminin oluşturulmasında kullanılır. İş analizinin temel amacı görev, yetki ve sorumlulukların belirlenerek iş tanımlarının oluşturulmasıdır (French, 1994, s.166-167).

İş analizi, bir örgütte işgörenler tarafından yerine getirilen bütün işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analiziyle, örgütteki bütün işler hakkında bilgiler toplanır ve kaydedilir. İş analizi, sadece işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi, işin başarılması için işgörenlerde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içermektedir. En genel biçimde iş analizi; bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yerine getirilmesi için bu işi üstlenen kişilerde olması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi sürecidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.177).



Şekil 1: İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar **Kaynak: Serkan Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2003, s.31**

İş Dizaynı Kavramı

İş dizaynı, iş ve insan unsurlarının en uygun şekilde birleştirilerek işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli yaklaşımlarla düzenlenmesi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımlar; iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, kalite kontrol çemberleri ve bağımsız çalışma gruplarıdır(Saruhan ve Özdemir, 2004, s.181).

İnsan Kaynakları Planlaması

Mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağını önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır.

İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır.

İKP, dinamik ve devamlı bir süreçtir. Kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İKP, temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir.

Amaçları;

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni işgören bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.

Personel Temini ve Seçimi

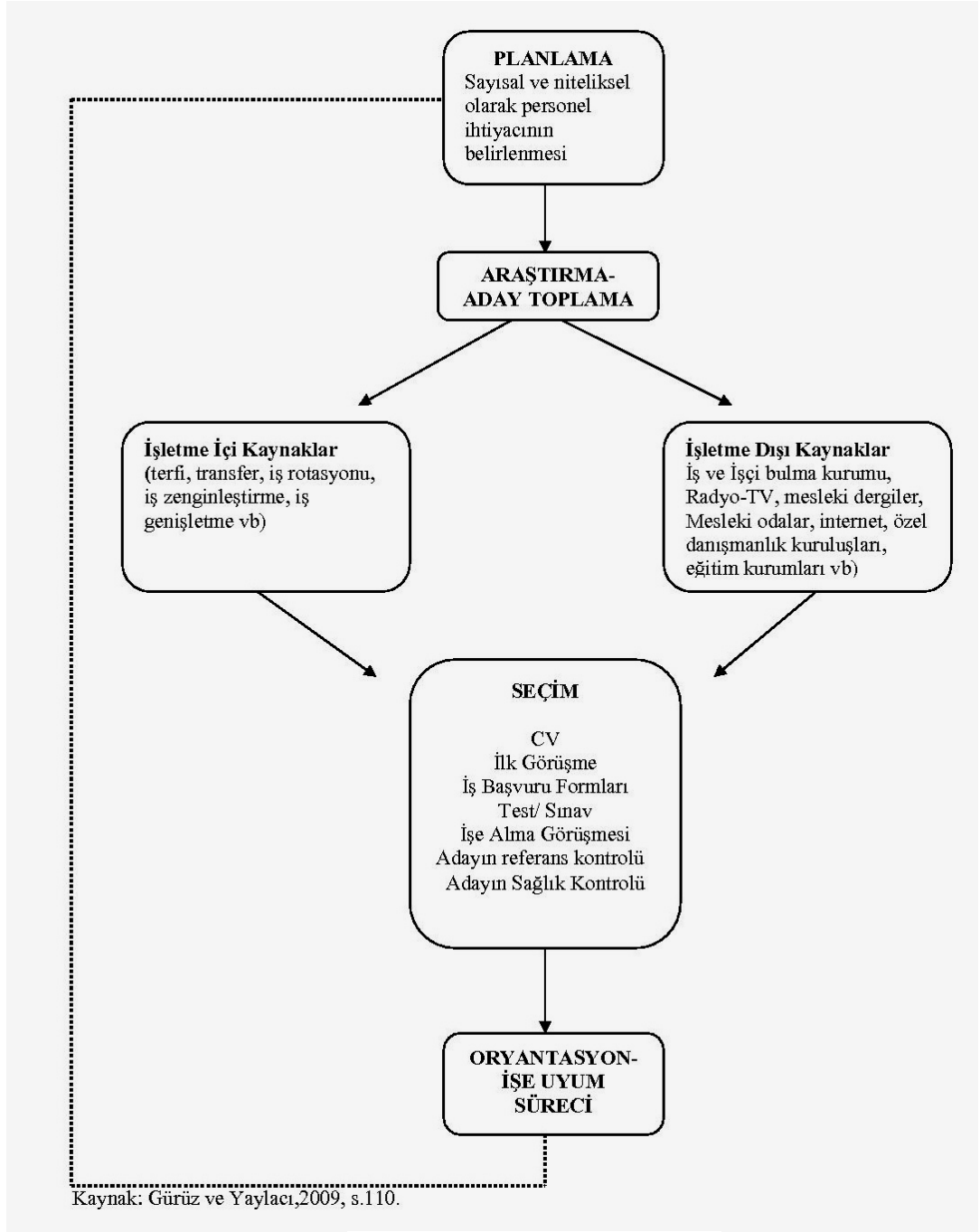
İşletmenin gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda elemanın istihdamı için insan kaynakları planlaması yapılması, boş pozisyonlara yerleştirilecek adayların

toplanması, toplanan adaylar arasından seçilenlerin boş pozisyonlara yerleştirilmesi süreçleri işe alma ve yerleştirme işlevini oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s.8).

İnsan kaynağını bulma; insan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Yüksel, 1998, s.91). Diğer bir tanımla insan kaynağı bulma; işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlama sürecidir. İnsan kaynağını bulma süreci başladığı andan itibaren birçok iç ve dış etkenlerin etkisinde kalır. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları işgücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İnsan kaynakları tedarik sürecini etkileyen iç etmenlerin basında işletme politikaları, insan kaynakları planları ve işletme yöneticilerinin özellikleri gelmektedir. İnsan kaynağı seçimi ise; iş için başvuranlar arasından insan gücü ihtiyaçlarına uygun olanları belirleme işlemidir (Kaya ve Gözen, 2005, s.361). Seçim sürecinin tüm aşamalarında uyulması gereken temel felsefe doğru işe doğru eleman olmalıdır. Doğru kişiyi seçmek daha fazla verim daha yüksek performans demektir. Doğru kişi kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanır, diğer çalışanların önünü tıkamaz, onlara yol gösterir, örnek olur. Doğru kişi minimum gözetim ve eğitim ister. Doğru kişinin iş tatmini ve motivasyonu daha yüksektir, işini severek yapar, işletmesine bağlılık duyar (Gürüz ve Yaylacı, 2009, s. 108).

Seçim süreci 3 aşamadan oluşmaktadır: (Bkz. Şekil 3.2)

- Aday toplama- Araştırma aşaması,
- Seçim ve Yerleştirme
- Oryantasyon aşaması



Şekil 2: İnsan Kaynakları Seçim Süreci

Şekilde de görüldüğü gibi, bulma ve seçme süreci, etkin bir insan kaynağı oluşturmanın yalnızca başlangıç aşamasıdır. Bütün süreçler birbirinin tamamlayıcısıdır. Seçim aşamalarını tamamlayıp işe alınan personelin, yerine getireceği bütün sorumlulukları biliyor olduğunu kabul etmek yanılğıya düşürecektir. Bu nedenle eleman seçimi kadar önem arz eden oryantasyon (işe alıştırma) süreci üzerinde durulması gereken bir konudur. Oryantasyon süreci, yeni personelin işe ve işletmeye en kısa sürede uyumunu sağlayacak aşamadır. Başarılı bir oryantasyon

programı için önerilen uygulamalara örnek olarak; yeni gelenler için tanışma partileri, kurumun yapısı, tarihçesi, vizyonu, ürün ve hizmetleri, şubeleri, çalışanlar, departmanlar vb. konuları içeren görsel araçların- video film, slayt gösterisi gibi- veya yazılı araçlar- broşürler, kitaplar gibi hazırlanması, periyodik toplantılar düzenlenmesi, kurumun çalışana gezdirilmesi gösterilebilir. Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların şirket hakkındaki ilk intibalarının olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcını, kuruma bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Kısa ve orta vadede ise işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayan yeni çalışanlar verimliği artırır. Ayrıca çalışanlar şirkete entegrasyonda sorun yaşamaz ve kendilerini yeni geldikleri kültürün bir parçası olarak görürler. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de isten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür (Gürüz ve Yaylacı, 2009, s.159).

İş Tasarımı

Mal veya hizmet üreten işletmelerde çok sayıda iş yer alır. Bu işlerin bir kısmı aynı, bir kısmı belli ölçülerde farklı bir kısmı da tümüyle değişiktir. İşletmelerde işleri yapanlar insanlar olduğuna göre bu insanları çalıştırma durumunda olan yöneticilerin öncelikle işi tanıması gerekir. İş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadan insanları yönetmeye kalkmak başarısızlıkla sonuçlanabilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin neredeyse aldığı her kararda işlerin tasarımıyla ilgili bilgilere gereksinim vardır.

İşletmelerdeki birbirinden farklı işlerle ilgili ayrıntılı bilgileri sağlayan araç, çoğu zaman iş analizidir. Genel anlamda iş analizi, bir işletmenin bünyesinde yer alan işlere yönelik bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir.

Bir işletmede yerine getirilen çok sayıda iş dikkate alındığında, iş analizinin ne kadar çok boyutlu, karmaşık, zaman alıcı ve maliyetli bir çalışma olduğu ortaya çıkar. Bu güç uğraş, süreklilik isteyen bir çalışmadır. Varlığını sürdürmek isteyen hiçbir işletme olduğu yerde duramaz ve çevresindeki değişikliklere uyarlanmak zorundadır. Bu zorunluluk, yapılan işlerin değişmesine yol açar. Dolayısıyla önceden yapılan iş analizinin belirli sürelerle gözden geçirilmesi gerekmektedir.

İş analizi yapmanın zor bir uğraş olması, ondan vazgeçilmesini gerektirmez çünkü iş analizinden elde edilen bilgiler işletmenin üretim süreçleri için yaşamsal önem taşır. Yetersiz bilgi, çoğu zaman yanlış kararlara neden olur. Bu nedenle, işletmelerde sağlıklı kararlar vermek isteyen yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları iş analizlerine gereksinim duyarlar. Dahası, iş analizlerinin sağladığı bilgiler birçok insan kaynakları işlevini yakından etkiler.

İş analizinin teknik bir yaklaşımla ele alınması gereği ve doğru bilgiler vermesi zorunluluğu, iş analizi yapacak kişilerin özenle seçilmesini gerektirir. İş analizi yapan kişilere “iş analisti” denir. İş analistleri, ele alacakları konularda mutlaka belli bir bilgi birikimine ve deneyime sahip olmalıdırlar. İşletme içinde bu niteliklere sahip işgören yoksa, iş analizi, işletme dışından kişilere yaptırılabilir. Ancak, bu tür uygulamalarda, işletme yöneticileri, gelecekte bu işle görevlendirecekleri kendi işgörenlerini yetiştirme çabası içinde olmalıdırlar.

İş analizi yapılırken genellikle işin adı, alt görevler, işlem sırası, kullanılacak donanım, çalışma koşulları, güvenlik önlemleri, ürün ya da çıktılarının niteliği, sorumlu kişiler ve işi yapacak insanda aranan özellikler hakkında bilgi toplanır. Ancak tüm bunların belli bir form üzerine yazılması gerekir. Analiz için bilgi toplama sürecinde görüşme, belge tarama ve gözlem gibi yöntemler kullanılabilir.

İş analizi için harcanan zaman, emek ve paranın karşılığı, analizi yapılan işler hakkında tam ve kesin bilgiler olmalıdır. Sağlıklı yapılmayan bir iş analizi, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere birçok insanı yanıltabilir. O nedenle, iş analizi yapacak kişiler dikkatli seçilmeli, ortak çalışan insanlar arasında sağlıklı bir iletişim kurulmalı, işler hakkında bilgi veren insanlar yeterli ve istekli olmalı, uygun bir zamanlama yapılmalı, sorular sistemli biçimde sorulmalı, kayıtlar sağlam tutulmalı, birden çok yöntem kullanılmalı ve analiz sonuçları konusunda işgörenlerin görüşleri alınmalıdır.

Kim yaparsa yapsın, iş analizi çalışmalarının çıktısı genellikle iş tanımları ve iş gerekleridir. Bu sonuçları da çeşitli kişi ve kesimler kullanır. Bunlar arasında

özellikle insan kaynakları uzmanları, üretim yöneticileri, eğitimciler, sendikacılar, kalite güvence elemanları, işgörenlerin kendileri ve önemli müşteriler sayılabilir.

İş analizinin kullanım alanları ise işgücü planlama, yeni alınacak elamanların niteliklerini belirleme, işe yerleştirme, görevde yükseltme, alan değiştirme, eğitim gereksinimlerini saptama, program hazırlama, başarı ölçütleri oluşturma, performans değerlendirme, ücret sistemini geliştirme, çevresel etkilerin yarattığı değişimleri belirleme ve işçi-işveren ilişkilerindeki sorunların bazılarında dayanak olarak kullanma olarak belirtilebilir.

Kariyer Planlama

Kariyer kavramı, bir kişinin işiyle ilgili görev konumlarını kişisel yaşamı boyunca ardışık biçimde kullanması olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak, kariyer oluşumunda üç ana boyutun etken olduğunu söylemek olanaklıdır. Bunlar birey, iş ve konumdur. Ancak burada bir nokta üzerinde durmak gerekmektedir. İş ve konum bir işletme ya da örgüt üzerinden gerçekleştiği için sonuçta birey ve örgüt bir kariyer sürecinde karşılıklı olarak kalmaktadırlar.

Demek oluyor ki, kariyer olgusu temelde birey ve örgüt olmak üzere iki boyut göstermektedir. İlk boyut, kariyerini planlama durumundaki bireyin kendi kişiliğinde oluşmaktadır. Birey, içinde bulunduğu örgütte yerini bilme ve gelecekte nerede olmak istediğini belirleme durumundadır. Bu noktalarla ilgili olarak birey, süreç içinde kendi konumunu belirlemek için bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendine bazı sorular yöneltecektir. Bu sorular şunlar olabilir: Ben gerçekten ne istiyorum? Neyi nasıl yapabileceğimi biliyor muyum? Hangi olanaklardan yararlanabileceğimin farkında mıyım? Nereye ulaşmak istiyorum? Oraya varmak için ne yapmam gerekiyor? Bu sorulara zamanı geldikçe yanıt aramak durumunda olan birey, kendi yolunu belirlemek isteyecektir. Bu bireysel yönelim, örgütsel davranış literatüründe kısaca “kendini gerçekleştirme” olarak nitelenmektedir.

Kariyer olgusunun ikinci boyutu, bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Bireyin gelmek istediği konumun özellikleri iş tanımlarından zaten belli olduğu için buradaki önemli soru, adayın sözkonusu konum için uygun olup olmadığıdır. Bunun için de bireyin potansiyel yetisi ve uyumuna bakılır. Bireysel yetenek kısmen doğuştan kazanılmış, kısmen de sonradan eğitimle geliştirilmiş yapısal bir özellikte olabilir. Ancak yetenekler zaman içinde hemen ve kolayca geliştirilemez. Bu nedenle, kariyer planlamasında önce bireyin o an sahip olduğu yetenekler veri olarak alınır. Ancak süreç içinde özellikle geliştirilmesi olanaklı yetenekler ilgili konumun özelliklerine uygun düşmüyorsa, bunların zamanla geliştirilmesi yoluna başvurulabilir. Doğaldır ki, bu yola başvurmanın belli bir anlam taşıyabilmesi için bireyin istem gücü ve kişilik yapısı olumlu bir nitelik göstermelidir. Öte yandan, unutmamak gerekir ki, bireyin potansiyel yetisini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı konuma gösterebileceği uyuma da bağlı olacaktır.

İşletmelerdeki kariyer planlama çalışmaları yalnızca planlama düzeyinde kalmamalı ve geliştirme etkinliklerini de içermelidir. Birçok işletmede, işe yeni alınan elemanlara kariyer seçenek ve olasılıkları konusunda bilgi verilmediği görülmektedir. Dolayısıyla, işgörenler kişisel bir planlama yapma olanağından yoksun kalmakta ve önceden planladıkları bir göreve kendilerini hazırlamadıkları için sonuçta hem kendileri hem işletme kaybetmektedir.

Eğitim

Eğitim çalışmaları, hem örgütsel hem de bireysel etkililik açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitimin işlevsel olabilmesi için işgörenin ve işletmenin gereksinimlerine yanıt verecek biçimde gerçekleştirilmesi zorunluluğu vardır. Başka bir deyişle, işletmelerdeki eğitim etkinliklerinin kariyer planlamasına uygun olarak yapılması etkili sonuçların alınması için gerekli görünmektedir. Bu temelde gerçekleştirilen eğitim çalışmaları, hem bireyin isteklerine hem de işletmenin gereksinimlerine katkı sağlayan bir işlev üstlenecektir.

Son yıllarda, toplumsal yaşamın her alanında, önceki yüzyıllara göre daha hızlı bir gelişim gözlenmekte ve buna bağlı olarak çağdaş insanın gereksinim duyduğu bilgiler katlanarak artmaktadır. Sanayi yaşamı da bundan payını almakta ve buradaki hızlı gelişmeler insan etkeni üzerinde yoğunlaşarak işgörenleri daha verimli hale getirmeyi amaçlamaktadır.

İşgören eğitimi, çalışanların işletmede yüklendikleri ya da yüklenebilecekleri görevleri daha etkili biçimde yerine getirebilmeleri için onların düşünce ufuklarını genişleten, sağlıklı karar vermelerini kolaylaştıran, tutum ve davranışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan sistemli etkinliklerin tümüdür.

İnsan kaynaklarının bir işletmedeki en değerli sermaye olarak kabul edilmesiyle birlikte, bu sermayeden en iyi biçimde yararlanma anlayışı önem kazanmıştır. Eleman seçerken, hangi teknik kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe uygun eleman seçimini tam olarak ya da hatasız biçimde yapabilmek oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim yönteminin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu yanlıgının getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu, eğitimidir. Ayrıca, sağlıklı bir seçim gerçekleştirilse bile, yaşanan hızlı değişimler gerek işletmeleri gerekse işgörenleri sürekli eğitime zorlamaktadır. Bunun dışında, eğitim gereksinimi olan kişilere, gerekli bilgi ve beceriler sistemli biçimde kazandırılmadığı takdirde işletmenin harcamaları artacaktır. Nitekim, eğitime yapılan harcama, artık bir yatırım olarak kabul edilmekte ve tüm üretim etkenlerinin daha verimli kullanılmasına yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde yapılan eğitim çalışmalarının birçok amacı vardır. Eğitimin ekonomik amacı, üretimi ve verimliliği yükseltmek olarak belirtilebilir. Bu çerçevede elde edilecek yararlar arasında işgörelere işin gerektirdiği yeterliklerin kazandırılması, örgütsel denetim yükünün azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması, kazaların önlenmesi, bakım/onarım giderlerinin düşürülmesi ve savurganlığın önlenmesi sayılabilir. Ancak eğitimin tek amacı ekonomik değildir. Toplumsal işlev kapsamında eğitim, yetenekleri geliştiren, motivasyonu artıran, güven duygusunu yükselten, iş doyumunu sağlayan, yeniliklere uyumu kolaylaştıran, işe bağlılığı güçlendiren, işletme içinde kaynaşmayı yaratan ve işbirliğine ortam sağlayan bir süreç olarak görülebilir.

İşletmeler için bu kadar yararlı olan eğitim çalışmalarını yürütürken bazı ilkelere uyma gereği vardır. Eğitim etkinliklerinin başarıya ulaşabilmesinin ilk koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. Özellikle sanayi dünyasının hızlı değişim süreci içindeki işletmeler, her an kendilerini yenilemek ve araştırma-geliştirme sonuçlarını yakından izlemek zorunluluğunu duymaktadırlar. Bunun yolu ise, sürekli eğitimidir.

İkinci koşul, eğitim çalışmalarını tasarımıyarak önceden beklenen amaçlar doğrultusunda sonuçlar elde edecek biçimde yürütmektir. Belli ve gerekli bir amaca yönlendirilmemiş eğitimden, yarar sağlanamayacağı için hem eğitimi alan kişiler hem de işletme açısından gösterilen çabalar boşa gidecektir.

Üçüncü koşul, eğitim etkinliklerinden gereksinimi olan herkesin eşit koşullarda yararlanmasını sağlamaktır. İşletme içinde belli kişi ya da kesimlerin çıkarlarına hizmet edecek ya da başkalarını gelişme olanaklarından yoksun bırakacak bir eğitim çalışması yarar sağlamayacağı gibi, eşitsizlik duygusunu daha da pekiştirebilir.

Dördüncü koşul, eğitimin katılımcı bir anlayışla yürütülmesidir. Gereksinim saptama aşamasından uygulama sonuçlarının değerlendirmesine varıncaya kadar her düzeyde ilgili kişi ya da kesimlerin etkin katılımı sağlanmalıdır.

Eğitim çalışmalarından başarı elde etmenin son koşulu, bu çalışmaların belli bir programa bağlı olarak yürütülmesidir. Her işletmenin yıllık bir eğitim programı olmalı ve bu programda herkesin ne zaman hangi eğitime katılacağı belirtilmelidir. Gerekli oldukça ve rastgele yürütülen eğitim çalışmaları, sistem bütünlüğüne sahip olmadığı için istenen yararı sağlamayacaktır.

Tüm bu ilkelerin uygulanabilmesi için, eğitim çalışmaları, işletmenin tepe yönetime yakın bir yapılanma içinde ve tek merkezden yürütülmelidir. İşletmenin değişik birimleri eğitim etkinliklerini kendi çabalarıyla ve gerekli gördükleri kadarıyla yaparlarsa, kurumsal işleyiş bozulmakta ve savurganlık ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, eğitime katılacak kişiler ya da eğitim yapılacak konular hakkında farklı öncelikler uygulanmaktadır. Bazı birimlerde beyaz yakalılara öncelik tanınırken, ötekilerde mavi yakalılara öncelik verilmektedir. Dahası, üretim birimlerinde daha çok teknik içerikli eğitimler yapılırken, destek hizmeti veren birimlerde kişisel gelişim

konularında yoğunlaşma olmaktadır. Böylece, işletme içinde değişik düzeylerde eğitim almış ama benzer statülerde olan insanlar ortaya çıkmaktadır. Eğitim politikalarının belirgin olması, bu tür sorunların çözümüne katkı sağlayacak ve yukarıda sıralanan ilkelere dayalı bir eğitim hizmeti vermeyi kolaylaştıracaktır.

İşletmelerdeki eğitim çalışmalarından sonuç alabilmek için gerekli eğitimlerin sistemli bir tasarım sürecine dayanması gerekir. Bu sürecin beş temel aşaması vardır. *Çözümleme* aşamasında eğitim gereksinimleri saptanır, hedef kitle incelemesi yapılır, kurumsal olanaklar gözden geçirilir ve eğitimin gerekçesi oluşturulur. *Tasarımlama* aşamasında amaçlar belirlenir, içerik düzenlenir, yöntemler seçilir ve ölçme araçları geliştirilir. *Geliştirme* aşamasında eğitimci kitapları hazırlanır, katılımcı materyalleri üretilir, teknolojik ortamlar geliştirilir ve bunların eşgüdümlemesi yapılır. *Uygulama* aşamasında maliyet hesaplanır, zaman çizelgesi yapılır, çevre düzenlenir ve gerekliyse eğitimcilerin eğitimi gerçekleştirilir. *Değerlendirme* aşamasında ise ara değerlendirme yapılır, çıktılarına göre düzeltmeler tamamlanır, son değerlendirmeye gidilir ve geleceğe ilişkin kestirimler üzerinde durulur.

Eğitimde uygulanabilecek yöntemler genelde iki başlık altında incelenir. Bunlar işbaşı ve işdışı yöntemlerdir. İşbaşı yöntemleri, işgöreni işinden ayırmadan uygulanan yöntemlerdir. Bunların başlıcaları olarak gözetimli eğitim, birebir eğitim, adaylık eğitimi, dönüşümlü eğitim ve yönlendirmeli eğitim sayılabilir. İşdışı diye nitelenen yöntemlerin ortak özelliği ise, bunların genellikle eğitim amacıyla düzenlenmiş belli bir ortamda uygulanmalarıdır. Sözkonusu yöntemler arasında düzenlatım, soru-yanıt, tartışma, gösterim, örnek olay, inceleme gezisi, rol oynama ve takımlarda öğrenme belirtilebilir. Kuşkusuz, bu yöntemlerin uygulamada farklılaşmasını sağlayan çok sayıda teknik kullanılmaktadır. Örneğin, tartışma yönteminin değişik teknikleri olarak çapraz ateş paneli, beyin fırtınası ve vızıltı kümeleri gibi teknikler yaygındır. Öteki yöntemler için de, değişen ölçülerde olmak üzere, böylesi bir çeşitlenmeden söz etmek olanaklıdır.

Eğitimin Amaçları

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Özçelik v.d., 2000, s.172):

- Çalışanların güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunmak.
- Çalışanların performanslarının artırılması neticesinde motivasyon düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunmak.
- Örgütsel sadakat duygusunun gelişmesini sağlamak.
- Örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesine yardımcı olmak.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin artırılmasını sağlamak.
- Çalışanların kariyer gelişimine imkan tanımak.
- Örgüt içinde çatışma ve örgütsel yabancılaşma duygusunun ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak.
- Sosyal ilişkiler ağını güçlendirmek suretiyle örgütsel iklimin geliştirilmesine yardımcı olmak.

Eğitimin Önemi ve Faydaları

İş hayatının temel dinamiklerinden biri de eğitimidir. Var olan işgücünü daha verimli ve etkili kullanabilmek için her sektör ve branşa göre özel eğitim programları bulunmaktadır. İnsan kaynakları departmanı bu noktada kritik önem taşır. Çalışan personele uygulanacak eğitim programı ile insan kaynakları departmanı maksimum iş verimliliğini hedeflemektedir. İlk etapta işe uygun personel seçimi yapan insan kaynakları departmanı, planlı ve programlı bir şekilde çalışan personele dönemsel eğitim programları sunmaktadır. Bu programlar sayesinde çalışan personelin performans artışı ve gelişim parametreleri gözlenmekte, çalışanların buldukları pozisyona uygunluğu ve iş verimi kademeli olarak artması planlanmaktadır.

Eğitimlerin diğer bir önemi şirket içi terfi ve kariyer yapma olanağı sağlamasıdır. Şirketin vizyonu, beklentileri ve planları dahilinde eğitim almış personel sayesinde, ihtiyaç duyulan gerekli pozisyonlardaki işgücü ihtiyacı şirket bünyesinde eğitim almış ve gerekli gelişimi gösteren personel ile karşılanmaktadır. Bu sayede kuruma

ve pozisyona uyum süreci minimize edilip kurum içi iş verimliliği azalmadan artarak devam etmesi hedeflenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli faktörlerden biri eğitimidir. Eğitime gerekli önem vermeyen işletmelerin, personelin başarısını ve performansını arttırması veya yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi çok güçtür. Yaşanan teknolojik değişimler neticesinde çalışanların yeni teknolojilerle çalışma uyumunun kazandırılması, teknolojinin işletmelerde kullanılması sonucu iş görenlerin gelecekte üstlenebilecekleri görevlere hazırlanmasında da eğitim önemli bir araç niteliği taşır.

Örgütlerde performans düşüklüğünü gidermek ve performansı sürekli geliştirmek için eğitim faaliyetleri çok önemli bir yere sahiptir (Aydın, E.T:28.06.2013, s.3).

Genel olarak eğitimin önemi şunlardır(Gedik, 2008, s.13):

- Eğitim bilgi, beceri sağlar; değer sistemini ve inançları etkiler; hayata bakışı belirler; bireyin davranışlarını geliştirir.
- Eğitim, kişiye hayatı daha iyi anlamasını sağlar.
- Eğitim bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin kafasındaki belli başlı kalıpları kırmasına ve dünyaya daha geniş bir açıdan bakmasına imkan verir.
- Eğitim, kişinin ufkunu genişletir. Kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceğine yön verme gücü verir.
- Kalite, ancak eğitim ile elde edilir. İleri uzmanlaşma çağında kalite zorunlu olmaktadır.
- İyi bir gelecek vaat eden meslekler değişmekte ve yüksek teknolojinin uygulandığı alanlara doğru kaymaktadır.
- İş ilanlarına yapılan başvurular değerlendirilirken eğitim başarısı yüksek olan kişiler tercih edilir.
- İnsan bildikleri ile düşünür; düşünce ufkunu ve bakış açısını genişletmek ancak eğitimle mümkündür.

Eğitime önem vermeyen organizasyonların çalışmalarının başarı ve verimlerini arttırmaları, amaç ve hedeflerine ulaşmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır. İşe eleman alımında en isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve

daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi taktirde işletmelerin hedefine ve amaçlarına ulaşmaları beklenemez (Şimşek, 2007, s.19).

Eğitim, kişinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyacı giderecek fırsatları algılamasına yardımcı olur, performansını geliştirirse elde edebileceği ödülleri fark etmesini sağlayarak beklentilerini etkiler, bunun sonucunda öğrenme motivasyonunu yükseltir. Aynı zamanda kişinin motivasyonunu doğru kullanmasını, performansını da pozitif yönde etkileyerek uygun çabayla hedefe ulaşmasını sağlar. O halde başarılı bir eğitim, tasarımının motivasyonunu arttıran, bu motivasyonu üst düzeyde tutarak kişiye öğrenme serüveninde kılavuzluk yapan bir tasarım olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim, kişileri öğrenmek için harekete geçirebildiği, istenen davranışları ortaya çıkarabildiği ölçüde başarı sonuç verir (Baltaş, 2009, s.249).

Eğitimin örgüte ve çalışana sağlamış olduğu bir takım yararlar bulunmaktadır. Bunlar (Bayraç, 2008, s132);

- “Örgütün tüm kademelerinde işe dönük bilgi ile becerilerini artırır,
- Çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder,
- Örgüt içi şeffaflık ve güveni sağlar,
- Ast üst arası ilişkiyi artırır,
- Örgütsel gelişime neden olur,
- İşgücünün moralini yükseltir,
- Tüm örgütsel alanlarda geleceğe dönük bilgi sağlar,
- Örgüt, karar alma ve problem çözmede daha etkin hale gelir,
- Örgütsel politikaları netleştirir,
- Yöneticilerin liderlik becerilerini, çalışanların örgüte sadakatlerini geliştirir,
- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir,
- Örgüt bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar,
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir,
- Örgütsel iletişimi destekler, artmasına neden olur,
- Bireysel karar vermede etkinliği artırır,
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder,

- Bireysel özgüven ile öz gelişime destek olur,
- Çalışanın stres, gerilim, hayal kırıklığı ile başa çıkmasına yardım eder”

Eğitimde İzlenen İlkeler

İnsan kaynakları eğitim işlevinin, örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için izlenilmesi gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda uygulanan eğitim faaliyetleri ile daha verimli sonuçlar elde edilebilecektir. Bu ilkeler aşağıda incelenmiştir:

Sürekli Eğitim;

Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesinin ilk koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. Özellikle endüstri dünyasının hızlı değişme ve gelişme süreci içinde bulunan örgütlerin, kendilerini yenilemek, yani teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından izlemek zorunluluğu vardır. Eğitim bir davranış değiştirme sürecidir. Süreç bir amaca yönelmiş olan sürekli değişmelerin tümüdür. Eğitim ile bireyler belli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak değiştirilmektedir. Belirlenen amaçlara değişik aşamalardan geçerek ulaşılmaktadır. Süreç kavramı, eğitimin bitimsiz olduğunu, doğumla başladığını ve insan yaşadığı sürece sürüp gittiğini ifade etmektedir.

Eğitimde Fırsat Eşitliği;

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, eğitimden tüm çalışanın yararlanması, belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşır. Bu ilke eğitimin hukuki yönünü ortaya koymakta ve örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrıcalık yaratmaksızın örgüte ve kendisine yararlı olmak isteyen herkes eşit koşullar içinde eğitim kapılarını açmayı önermektedir.

Çoğu kez örgütlerde uygulanan eğitim belirli kişilerin veya grupların yeteneklerinin arttırılması yönünde uygulanır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen öğrenme sürecinde her çalışandan yeterli sonuç alınmaya bilir. Bazı çalışanların diğerlerinden daha çabuk öğrenmeleri de olanak içindedir. Bu

tür bireysel farklılıkların dikkate alınması normaldir. Ancak bir ilke olarak eğitim nimetlerinden en yüksek basamakları işgal edenlerden, işçilere kadar uzanan tüm çalışan kitlesinin ayırım yapılmaksızın yararlanması hukuki ve psiko-sosyal faydalar getirecektir.

Performans Değerlendirme

İnsanoğlunun temel niteliklerinden biri de farklılıktır. Hiçbir insan görünüş ve davranış olarak bir başkasına benzemez. Bir işletmede üretim için gerekli olan makineler eğer belli bir dönemde aynı markada alınmışsa, bu makineler büyük ölçüde birbirinin aynısı olacaktır. Bu makinelerden birini kullanmayı öğrenmek ötekileri de rahatlıkla kullanabilmek anlamına gelmektedir. Oysa, insanlar için aynı şeyi söylemek zordur. Her işgörenin fiziksel görünümü, kişiliği, görev anlayışı, çalışma disiplini, işyerinden beklentisi, yükselme umudu, yetenek düzeyi, bilgi birikimi ve arkadaşlarıyla ilişkileri ötekilerden farklı olacaktır.

Genelde insan doğasının çevreyle etkileşiminden kaynaklanan bu farklılıklar kişinin çalışma yaşamındaki başarısını da farklılaştırır. Kimi işgörenler kendilerinden beklenen görevleri tam olarak yerine getirirken, kimileri beklenen başarıyı gösteremez. Bu noktada insan kaynaklarının önemli bir işlevi olan performans değerlendirme gündeme gelmektedir. İşletmelerde, başarılı ve başarısız işgörenlerin kimler olduğuna ya da her işgörenin başarısının ne düzeyde gerçekleştiğine performans değerlendirme çalışmaları sonucunda karar verilmektedir. Kuşkusuz, bu değerlendirme, her işin kendi gereklerine göre yapılmaktadır.

İşletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri kısaca iki başlık altında toplanabilir. Bunlar geçmişe ve geleceğe dönük değerlendirme yöntemleridir. Geçmişe dönük değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin o güne kadar ortaya koyduğu başarıyı ölçer. Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri ise, işgörenlerin gelecekte gösterebilecekleri başarıyı öngörmeye çalışır.

Geçmişe dönük değerlendirme yöntemlerinin bir bölümü bireysel temelde yapılır. İşgörenlerin performansını tekil olarak değerlendiren bu yöntemlerin başlıcaları boylandırma çizelgesi, denetim listesi, zorunlu seçim, yaşamsal olay, yeniden inceleme ve başarı testleridir. İşletmelerde yerine getirilen işlerin bir bölümü grup çalışması olduğu için performans değerlendirme çalışmaları bazen de da grup olarak yapılır. Bu yöntemler kullanıldığında, işgörenler grup içindeki konumlarına göre sıraya dizilirler. Sıralama, zorunlu dağıtım, puan verme ve karşılaştırma gibi isimler alan bu yöntemler genellikle ücretleri düzenleme, ödüllendirme ya da görevde yükseltme amaçlı kararların alınmasında kullanılır.

Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin gelecekteki potansiyel performansları hakkında doğru kestirimlerde bulunabilmek amacıyla kullanılmaktadır. İşgörenlerin kişisel gelişim çabalarına önemli katkılar sağlayan bu yöntemler arasında kendini değerlendirme, psikolojik değerlendirme ve amaçlara göre yönetim ön plana çıkmaktadır. Bu yöntemlerin kullanıldığı değerlendirme çalışmalarına işgörenler ve uzmanların değişik düzeylerde katılımı sözkonusudur. İşgörenler kendilerini bazen tek başlarına değerlendirmekte, bazen de psikologlar ya da yöneticilerle işbirliği içinde değerlendirme yapılmaktadır.

Ücret Yönetimi

Ücret bir kimseye yaptığı bir iş karşılığında işveren veya vekili kişiler tarafından sağlanan, nakden ödenen meblağ olarak tanımlanmıştır.

Ücret yönetiminde ilk olarak işler önem derecesine göre belirlenir ve daha sonra örgüt ve çalışanlar arasında adil bir denge kurularak, örgütün ve çalışanların finansal amaçlarına ulaşabilmesi için ücret sistemi belirlenir.

Personelin tatmin olacağı bir ücret sistemi oluşturulmasına ücretleme işlevi denir. İşletmeler ücretleme sistemini kurarken her düzeydeki personeli işe çekmeyi, elinde tutmayı ve motive etmeyi hedeflemektedir. Bu işlev sadece personelin çalıştığı saat karşılığı ve maaş olarak doğrudan ödemeleri değil, ücret dışı yardımlar ve dolaylı ücret sistemlerini kapsamaktadır. Ücretler belirlenirken çalışanların başarı

düzeyleriyle ilişkili olması, eşit işe eşit ücret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğu sağlaması göz önünde bulundurulmalıdır (Öztürk, 2009, s.20).

Ücret yönetiminde kuruma uygun bir model oluşturup, uygulamak gerekmektedir. Ücret ve maaş ödeme planının oluşturulması insan kaynakları yöneticisinin görevi olsa da diğer yöneticilerinde çalışanların verimini gözlemek ve performans değerlendirmesinde belirtmek, uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermek ya da önerilenler içinden uygun olanı seçmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Akdeniz, 2010, s.25).

Ücret yönetiminin amacı iş tanımına en uygun personeli seçip, bu personeli işletmeye kazandırıp, personelin işe olan bağlılığını ve motivasyonunu arttırmaktır. Ücret yönetiminin objektif olarak belirlenmesi, performans değerlendirilmesinden önce kurumda uygulanan bir sistemin olması ve buna göre ücret belirlendiğinin belirtilmesi önemlidir. Kurumda gerekli iş tanımları yapılır ve buna göre ücret aralıkları belirlenir.

İş Sağlığı ve Güvenliği

İşçi sağlığı ve çalışma güvenliği kavramı, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla meydana gelen tehlikeler karşısında korunmasını içine almaktadır. Fakat zaman içinde bu tanımın yetersiz olduğu görülmüştür. Özellikle yaşama çevresinde de beslenme ve ulaşım emniyeti çalışanın korunmasının gerektiği öne sürülmeye başlanılmıştır. Çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, ilk yardım ve sosyal güvenlik, kentleşme gibi konuların işçi sağlığı ve çalışma güvenliği konusuyla ilişkilendirilmiştir. Bu durumda kapsamı daha geniş bir kavram ile karşı karşıya kalınmaktadır. Geniş anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği konusu işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet önlemlerinin yeterli koruma oluşturamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen ve ilgilendiren ve işyeri

dışından kaynaklanan tehlikeleri de içine alan bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.310).

Çalışanların sağlık ve güvenlik bakımından çoğunlukla meslek hastalıklarına ve iş kazalarına karşı koruma altına alınmasına ait çalışmalar insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.139). Genellikle fabrikalar bakımından önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve çalışan sağlığı, büro çalışanları için de oldukça büyük öneme taşımaktadır. Bunun dışında sosyal güvenlik, yaşam işsizlik ve kaza sigortası, kıdem tazminatı emeklilik ikramiyesi, gibi işlevler de insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

Örgütsel İletişim

Genel anlamda iletişim, etkileşimde bulunan bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir. Çalışma yaşamının bir gereği olarak, işletmelerdeki bireyler arasında zaten doğal bir bilgi alışverişi vardır. Önemli olan nokta, bu alışverişin sağlıklı biçimde gerçekleşmesidir. Demek oluyor ki, örgütsel hedeflere ulaşmak için, işletmelerde etkin bir iletişim sisteminin kurulmuş olması zorunludur. Birçok araştırmada, yöneticilerin zamanlarının dikkate değer bir bölümünü gündelik bilgi alışverişine harcadıkları belirlenmiştir.

Bilgi, işletmelerin yönetiminde temel bir rol oynamakta ve onların itici gücü olmaktadır. İşletme yönetiminin başarılı olması, işletmedeki bilgi gereksinimlerinin ne ölçüde karşılanabildiğine bağlıdır. Gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikte bilgiye istediği zamanda sahip olamayan yönetici, işletme kaynaklarının kullanımına ilişkin olarak vereceği kararlarda başarılı olamaz. Yöneticilerin zamanlarının çoğunu karar almak için harcadıkları ve bu kararların da işletmelerin gelişebilmeleri için yaşamsal önem taşıdığı düşünüldüğünde, doğru bilgiye ulaşabilmenin yönetim için ne kadar can alıcı olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerdeki insan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve çalışmaların etkin biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir etken olarak görülmektedir. İşletmelerde,

önceden belirlenmiş politikalar doğrultusunda gerçekleşen biçimsel iletişimin yanısıra; işletme politikalarıyla düzenlenmemiş biçimsel olmayan iletişimin de varlığı bir gerçektir. Bu nedenle, biçimsel iletişimin olduğu kadar, biçimsel olmayan iletişimin de etkisi gözden kaçırılmamalıdır.

Kullanılan sembol sistemleri açısından işletmelerdeki iletişim biçimleri sözlü, yazılı, görsel ve sözsüz iletişim olmak üzere sınıflandırılabilir ve bunların herbiri ayrı bir önem taşır. Günlük iletişimin büyük bir bölümü, aslında beden diliyle gerçekleşen sözsüz iletişimdir. Bunu sırasıyla sözlü ve yazılı iletişim izlemektedir. Görsel iletişim ise daha çok özel amaçlara dönük sunularda kullanılmaktadır.

İletişimi, bireyler arasındaki ilişkilerin biçimine göre de yatay ve dikey olarak ayırmak olanaklıdır. Yatay iletişim genellikle benzer statülerde bulunan eşitler ya da akranlar arasındaki iletişimdir ve çoğunlukla informal yanı ağır basar. Dikey iletişim ise, örgütsel hiyerarşide düzey farkına sahip olan astlar ve üstler arasında ortaya çıkar ve birçok yönden resmi bir nitelik taşır.

Bir işletmede iletişim aracı olarak işletme içi bültenler, raporlar, el kitapçıkları, anketler ve duyurular gibi yazılı kaynakların yanısıra; yüzyüze görüşme, toplantılar, telefon konuşması ve sözlü uyarılar da kullanılmaktadır. Ayrıca, birçok işletmede şikayet ve öneri sistemleri de kurulmuş durumdadır. Tüm bu kanalları kullanarak, ast ve üstler birbirlerine sürekli olarak bilgi aktarmakta ve sözkonusu bilgiler işletmelerin yaşamlarını sürdürmede önemli bir işlev üstlenmektedir.

Türkiye’de İnsan Kaynakları Üzerine Yapılan Araştırmalar

İnsan kaynakları konusunda çok şey yazılmakla birlikte, bu alanda az sayıda araştırma yapılmıştır. Özellikle işletmelerdeki insan kaynaklarının niteliği üzerine yapılan araştırmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bu konudaki araştırmaların genelde başlangıç döneminde olduğu söylenebilir. Burada, önemli görülen birkaç araştırma özetlenmiştir.

Birinci çalışma, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Birimi adına Piar-Gallup tarafından 1996 yılında yapılan “Genç İşgücü Araştırması”dır. Şirketlerin personel seçimi ve değerlendirmesi konusundaki eğilimlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Bunlar giriş, şirketler, gençler, danışmanlık firmaları ve sonuçtur. Araştırmanın şirketlerle ilgili bölümünde İstanbul, Ankara ve İzmir’de etkinlik gösteren 27’si Türk ve yabancı sermayeli, 29’u Türkiye’de yerleşik yabancı sermayeli ve 45’i Türk sermayeli olmak üzere 101 şirketin insan kaynakları çalışmaları hakkında bilgi verilmektedir. Gençlerle ilgili bölüm, İstanbul, Ankara ve İzmir’de 18-35 yaş grubunda, 741’i üniversite öğrencisi ve 759’u üniversite mezunu olmak üzere toplam 1500 öğrenciden elde edilen bilgileri kapsamaktadır. Araştırmanın danışmanlık firmalarıyla ilgili bölümü ise, İstanbul’da personel seçimi ve insan kaynakları konusunda hizmet veren 20 firmadan toplanan bilgileri içermektedir. Araştırmada temel olarak görüşme tekniği kullanılmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlar şunlardır: Şirketler personel bulma konusunda en çok gazete ilanlarını kullanmakta, fakat varolan kayıtlardan da yararlanmaktadırlar. Gençler ise, iş ararken çoğunlukla tanıdıklarını kullanmaktadırlar. Üst düzey yönetici bulmada danışmanlık firmalarına başvurulmaktadır. Ancak bu konuda ilerleme olmakla birlikte, profesyonel anlayışın yaygın olduğunu söylemek zordur. İşgören alımındaki eleme işlemleri genelde yüzyüze görüşme yoluyla yapılmaktadır. Gençlerin bu konuda kaygı ya da panik içinde oldukları ve genelde ilk buldukları işlerde çalışmaya başladıkları gözlenmektedir. Şirketlerin büyük bir bölümü, yeni alınan elamanlara özel bir eğitim programı uygulamakta ve bu eğitimler çoğunlukla şirket çalışanlarınca verilmektedir. Oysa, gençler kendi eğitimlerini yeterli görme eğilimindedirler. Şirketlerin yaklaşık dörtte üçünde performans değerlendirme, yarısından fazlasında ise kariyer planlaması yapılmaktadır. İşgörenlerin ücretleri genelde piyasa koşullarına ya da şirketlerin mali güçlerine göre belirlenmektedir.

İkinci çalışma, Cavide Uyargil tarafından 1996’da Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı için hazırlanan “Avrupa’da Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması: 1995-1996 Türkiye Raporu”dur. Bu araştırmada, Türkiye’deki insan kaynakları çalışmalarının Avrupa ülkeleriyle karşılaştırması yapılmaktadır. En az 50 kişi çalıştıran 2200 işletmeye anket gönderilmiştir. Ankette insan kaynakları stratejisi, personel seçimi, eğitim ve geliştirme, ücretler, işçi-işveren ilişkisi ve iletişim gibi

konulara ilişkin sorular yer almıştır. Gönderilen anketlerin 206 tanesi geri dönmüştür. Anketi yanıtlayanlar, işletmelerin insan kaynaklarıyla ilgili yöneticileridir.

Araştırmada kısaca şu sonuçlar elde etmiştir: Türkiye'deki işletmelerin çoğu insan kaynakları alanındaki güncel gelişmeleri en az öteki Avrupa ülkeleri kadar yakından izlemektedirler. İşletmelerin tamamına yakın bir bölümünde insan kaynakları birimleri bulunmakta ve yeniliklere uyum sağlamada bu birimler önemli roller üstlenmektedirler. İnsan kaynakları konusunda verilen hizmetler, Avrupa ülkelerinde verilen hizmetlere benzerlik göstermektedir. Ancak, Türkiye'de yasal düzenlemelerden kaynaklanan bazı farklılıklar göze çarpmakta ve bunlar işçi-işveren ilişkileri konusunda yoğunlaşmaktadır. Gelecekte karşılaşılabilecek insan kaynakları sorunlarının başında personel seçimi, eğitim ve performans değerlendirme gelmektedir. Bu da, Türkiye'deki eğilimlerin evrensel gelişmelere duyarlı olduğunu göstermektedir.

Üçüncü çalışma, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası'nın 1999'da bu sendikaya üye işletmelerde yaptığı "MESS Üyelerinde İnsan Kaynakları" konulu araştırmadır. Örneklemeye giren 122 işletmedeki beyaz yakalı işgörenlerin ve personel işlerinden sorumlu bölümlerin profilini çizmek amacıyla yapılan bu araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma, iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde beyaz yakalı işgörenler hakkındaki istatistiksel bilgilerin yanısıra eğitim çalışmaları, işgücü devir hızındaki değişim ve gelecekte yaşanabilecek olası sorunlar incelenmiştir. İkinci bölümde ise, personelden sorumlu bölümlerin yapısı, bu bölümlerde çalışanların nitelikleri ve sunulan hizmetlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu durum şudur: MESS üyesi işletmelerde çalışan her beş beyaz yakalı işgörenin dördü erkektir. Her beş kişiden üçü üniversite mezunudur ve üçte ikisine yakın bir bölümü mühendistir. Gelecekte önemli olacağı düşünülen en öncelikli insan kaynakları sorunları olarak ücretlendirme, eğitim ve personel seçimi görülmektedir. Eğitim programları genelde kalite sistemleri ve bireysel gelişim konularında yoğunlaşmaktadır. İşgücü devir hızında yakın gelecekte ciddi bir değişim beklenmemektedir. Personel işlerinden sorumlu birimler, işletmelerin beşte üçünde personel birimi adını almaktadır. Bu birimlerin yarısı

genel müdür ya da genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Birimlerde çalışanların sayısı son yıllarda pek değişmemekle birlikte, her dört kişiden üçü erkektir ve yaş itibariyle gençler çoğunluğu oluşturmaktadır. Birimlerde görev yapan üniversite mezunlarının yarısından biraz fazlası iktisat ya da işletme öğrenimi görmüştür. Çok ağırlıklı olarak verilen insan kaynakları hizmetleri arasında ücretler, işçi-işveren ilişkileri, aynı yardımlar, özlük işleri, sağlık-güvenlik, personel seçimi ve eğitim-geliştirme dikkati çekmektedir.

Son çalışma, Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı ve Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Birimi tarafından 1999 yılında ortaklaşa gerçekleştirilen “2000’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”dır. Bu araştırma, çeşitli insan kaynakları işlevlerinin Türkiye’de etkinlik gösteren işletmelerde uygulanma biçimlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Veri toplama sürecinde uygulanan ankette firma ve insan kaynakları stratejisi, işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma, performans değerlendirme, performansa bağlı ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, rotasyon, kariyer yönetimi, ücret ve kazançlar, bilgi sistemleri kullanımı, denetim, işten ayrılma, çalışan sirkülasyonu, iletişim ve organizasyon konularında sorular yer almıştır. Örnekleme giren şirketler, İstanbul Sanayi Odası’nın ilk 750 şirket sıralaması ve Arthur Andersen müşteri portföyünden yararlanılarak belirlenmiştir. Toplam 530 işletmeye anket gönderilmiş ve bunların 190 tanesinden yanıt alınabilmiştir.

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar kısaca şunlardır: Yaklaşık beş işletmeden üçünde insan kaynakları işlevinden sorumlu bölümün adı insan kaynakları birimidir. Bu birimlerin, yoğunluk sırasına göre, yerine getirdiği işlevler işe alma, özlük işleri, ücretlendirme, eğitim, sağlık, performans değerlendirme, bordro yapma, atamalar, yemek, servis, iş güvenliği ve kariyer planlamadır. Birinci sıradaki işe alma işlevi işletmelerin %93’ünde yerine getirilirken, son sıradaki kariyer planlama %63’ünde yapılmaktadır. İşletmelerin hem bugün itibariyle, hem de gelecekte dışardan satın almayı düşündükleri işlevlerin başında ise eğitim gelmektedir.

Tüm bu araştırmalar göstermektedir ki, Türkiye’deki işletmelerde yürütülen insan kaynakları çalışmaları henüz başlangıç aşamasındadır. Geleneksel anlamdaki personel işlerinden çağdaş insan kaynaklarına doğru bir yönelim gözlenmektedir. Bu

konuyla ilgili evrensel gelişmeler yakından izlenmekte ve çoğu işletmede ciddi bir duyarlılık gösterilmektedir. Ancak, işletmelerdeki insan kaynakları çalışmaları, genelde “yönetim” boyutunda yoğunlaşmakta ve “geliştirme” işlevi çok önemli görüldüğü halde, dışardan karşılanma yoluna gidilmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın dayandığı model belirtilmekte, evren ve örneklemin oluşumu tanımlanmakta, veri toplama sistematığı açıklanmakta, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan tekniklere değinilmektedir.

Araştırma Modeli

Bu araştırma genel tarama modelinde yürütülmüştür. Genel tarama modelindeki araştırmalar, genellikle varolan durumu olduğu gibi betimler ve olgusal ya da yargısal verileri kullanır. Bu araştırma, büyük ve orta ölçekli işletmelerdeki insan kaynaklarını geliştirme çalışmalarının örgütsel yapısını, temel işlev alanlarını, verilen hizmetleri, karşılaşılan sorunları, geleceğe ilişkin eğilimleri ve iyileştirilmesi gereken boyutları ele aldığı için genel tarama modeli uygun bulunmuştur.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul Tuzla Bölgesindeki büyük ve orta ölçekli tüm işletmelerdir. Toplanacak verilerin ve ulaşılabilecek sonuçların bu işletmeler için genellenebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Ancak, evrenin tümüne ulaşmanın olası güçlükleri nedeniyle, evren içinden belli bir örneklem seçilmiştir. Örneklem seçiminde yansız örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Verilerin Toplanması

Kapsamlı bir Literatür taramasından sonra, bilgi toplama anketinin ilk taslağı geliştirilmiştir.

Veri toplama anketindeki toplam 66 sorunun 4'ü şirket bilgileri, 12'si insan kaynakları birimi, 10'u işe alma, 5'i kariyer yönetimi, 15'i eğitim, 7'si performans değerlendirme, 5'i ücretler ve yan ödemeler, 4'ü iletişim ve 4'ü işten ayrılma konularına yönelik olmuştur.

Son şekli verilen anket, 2014 Ocak başında örnekleme giren şirketlere postalanmış ve doldurulan anketlerin en geç 2014 Şubat sonunda geri gönderilmesi istenmiştir. Şubat ayının ilk haftasında anketlerin 20'si dönmüştür. Yanıtlamayan şirketlere Şubat ortalarında anımsatma amacıyla telefon edilmiş ve bunun sonucunda 10 anket daha dönmüştür. Tüm bu çabaların sonunda 2014 Şubat sonuna kadar toplam 38 anket yanıtlanmış olarak geri gelmiştir. Başlangıçta anket gönderilen 58 şirket üzerinden bir hesap yapıldığında, anketlerin dönüş oranı %65 olmuştur.

Anketin yanısıra, her sektörden bir işletme belirlenerek bu şirketlerin insan kaynakları yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, bazı işletmelerde gözlemler yapılmıştır. Görüşme ya da gözlemlerde, genel olarak şirketlerdeki insan kaynakları geliştirme çalışmalarının örgütlenme biçimi ve hizmetin sunulduğunda izlenen temel politikalar üzerinde durulmuştur.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Görüşme, anket ve görüşme yoluyla toplanan veriler, önceden hazırlanan veri işleme formlarına girilmiştir. Bu şekilde işlenen veriler üzerinde veri çözümleme işlemleri yapılmıştır. Araştırma amaçlarına uygun betimsel bir istatistik tekniği olarak, frekans dağılımından yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğü 38 işletmeden oluştuğu ve bu rakam literatürde öngörülen 100 rakamının altında olduğu için orta ya da ileri düzeyde herhangi bir istatistik çözümleme yapılmamıştır.

Verilerin yorumlanması, sayısal çizelgelerden sonra yapılmıştır. Yorumlamalar, genellikle ilgili anket maddesindeki seçenekler ve şirket büyüklüğü temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Seçenekler ve işletme büyüklüğüne göre önemli bir farklılığın ortaya çıkmadığı durumlarda genel bulgularla yetinilmiştir. Olabildiğince, birbiriyle bağlantılı olan bulgular ilişkilendirilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ve onların yorumu yapılmaktadır. Ancak, bulgular belli başlıklar altında toplanmıştır ve birbiriyle ilişkili olanlar ortak bir başlık altında sunulmakta ya da yorumlanmaktadır.

İşletmelerin Kimlik Bilgileri

Bulguların sunulmasında ilk kategorik başlık olarak işletmeleri tanıtmaya dönük kimlik bilgileri kullanılmıştır. Daha açık söylemek gerekirse, şirket statüleri, kuruluş yılları, çalışan sayıları ve etkinlik gösterdikleri sektörler hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçları değerlendirmede bu tür betimsel içerikli bilgilerin önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Çizelge 1. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Kuruluş Yılı	Genel
1980-1989	9
1990-1999	18
2000-2009	11
Toplam	38

İşletmelerin 29 tanesi son yirmi yılda kurulmuştur. Buradan anlaşılacağı üzere bölge yeni yeni gelişmeye başlamıştır.

Çizelge 2. İşletmelerdeki Çalışanların Sayıları

Çalışanlar	Genel
Mavi Yakalı	526
Beyaz Yakalı	128
Toplam	654

Buna göre, işletme başına düşen ortalama çalışan sayısı 526'tür. Genel olarak çalışanların %84'si mavi yakalı, %16'i beyaz yakalıdır.

Çizelge 3. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Genel
Metal	8
Gıda	3
Tekstil	12
Yapı	5
Petrokimya	4
İlaç	3
Otomotiv	3
Toplam	38

Toplam 38 işletmenin 32'si metal, gıda, tekstil ve yapı sektöründe etkinlik göstermektedir. Genel olarak, metal sektörü, maden ve metal işlemeyi kapsamakta; Yapı ise mobilya ve İnşaat malzemesi alanlarını içermektedir. Sıralamada bunları ilaç, Otomotiv ve petrokimya izlemektedir. Bölge yoğun sektörel farklılık içermektedir.

İnsan Kaynakları Birimleri

Bu başlık altında kısaca işletmelerdeki insan kaynakları birimlerinin aldığı isimler, kuruluş yılları, üst yönetimde temsili, çalışan görevli sayıları, görevlilerin eğitim durumları, mesleki çalışma süreleri, birimlerin yerine getirdiği insan kaynakları işlevleri, bunların nasıl gerçekleştirildiği ve karşılaşılan temel nitelikli sorunlar üzerinde durulmaktadır.

Çizelge 4. İnsan Kaynaklarından Sorumlu Birimlerin Adı

Birimin Adı	Genel
İnsan Kaynakları	21
Personel	13
Özlük İşleri	4
Toplam	38

Toplam 38 işletmenin 21'inde insan kaynakları işlevlerini yerine getiren birimin adı İnsan Kaynakları, 13'ünde Personel, 4'ünde ise Özlük İşleri Müdürlüğü olarak anılmaktadır. Burada dikkati çeken nokta, kuruluş tarihleri eski olan işletmelerde

Personel Müdürlüğü, yeni olan işletmelerde ise İnsan Kaynakları Müdürlüğü isimlerine daha çok rastlanmaktadır.

Çizelge 5. İnsan Kaynakları Birimlerinin Kuruluş Yılları

Kuruluş Yılı	Genel
1980-1989	6
1990-1999	15
2000-2009	17
Toplam	38

İşletmelerin 17 tanesinde insan kaynakları birimi son on yılda kurulmuştur. 1980’li yıllarda İnsan Kaynakları Birimi kuran işletme sayısı ise 6’dır. Genel olarak bir nokta dikkati çekmektedir, bu da, artık günümüzde insan kaynaklarından sorumlu olan birimlerin, işletmelerin kurulmasıyla birlikte insan kaynakları birimi adını almasıdır.

Çizelge 6. İnsan Kaynakları Birimlerinde Çalışanların Sayısı

Çalışan Sayısı	Genel
1 Kişi	2
2 Kişi	13
3 Kişi	10
4 Kişi	8
5 Kişi	4
6 Kişi	1
Toplam	38

Toplam 38 işletmenin 15’ünde insan kaynakları biriminde çalışanların sayısı 3 kişiden azdır. Bu rakam, örnekteki şirket sayısının yaklaşık yarısı demektir. Ancak, bazı işletmelerde, insan kaynakları biriminde çalışanlar neredeyse üretim dışında hemen her işle uğraşırken, bazı işletmelerde yalnızca kendi işlerini yapmaktadırlar. Bu durum, çalışan sayısı ile ilişkilidir.

Çizelge 7. İnsan Kaynakları Birimlerinde Çalışanların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Genel
İlköğretim	11
Ortaöğretim	20
Yükseköğretim	85
Toplam	116

İnsan kaynakları birimlerinde çalışanların %73'i üniversite, %17'u lise, %10'si ilköğretim okulu mezunudur. Üniversite mezunlarının içinde iki yıllık önlisans eğitimini tamamlayanların yanısıra, lisansüstü eğitim yapmış olanlar da vardır, fakat büyük çoğunluk (72 kişi) dört yıllık lisans programlarından mezun olmuştur.

Çizelge 8. Üniversite Mezunu İnsan Kaynakları Çalışanlarının Öğrenim Alanları

Öğrenim Dalı	Genel
İşletme	29
İktisat	18
Eğitim	1
Kamu Yönetimi	3
İletişim	3
Dil, Tarih ve Coğrafya	2
Açıköğretim Fakültesi	9
Çalışma Ekonomisi	3
Hukuk	3
Davranış Bilimleri	1
Toplam	72

İnsan kaynakları birimlerinde görevli üniversite mezunlarının %74'ünü işletme, iktisat, kamu yönetimi ve çalışma ekonomisi gibi programları bitiren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunları oluşturmaktadır. Bunu Açıköğretim fakültesi, hukuk ve iletişim alanlarında öğrenim görenler izlemektedir. Bu da göstermektedir ki, insan kaynakları çalışmaları kendi içinde çeşitlilik göstermesine karşın, özünde bir işletmecilik etkinliği olarak görülmektedir.

Çizelge 9. İnsan Kaynakları Birimlerindeki İşgörenlerin Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Genel
5 Yıldan Az	58
6-10 Yıl	31
Belirtilmeyen	27
Toplam	116

İnsan kaynakları birimlerinde görev yapan işgörenlerin %50'ünün çalışma süresi 5 yıldan azdır. Toplam çalışma süresi 10 yıldan az çalışanların oranı ise %27 dolayındadır. Demek oluyor ki, bu birimlerdeki elemanlar görece yenidir ve işletmeler bunun getireceği yarar ya da sakıncalarla karşı karşıyadırlar.

Çizelge 10. İnsan Kaynakları Birimlerinde Çalışanların Sayısındaki Değişim

Durum	Genel
Artmıştır	26
Değişmemiştir	7
Azalmıştır	5
Toplam	38

İnsan kaynakları birimlerinde çalışanların son üç yıldaki sayısı 38 işletmenin 26'inde artmış, 7'sinde değişmemiş, 5'inde azalmıştır. Bu durum göstermektedir ki, işletmelerin insan kaynakları uzmanlarının sayısında son yıllarda aşırı bir artış olmuştur.

Çizelge 11. İnsan Kaynakları Birimlerinin Yerine Getirdiği İşlevler

İşlevler	Genel
İşe Alma	38
Eğitim	15
Özlük İşlemleri	35
Ücret Yönetimi	14
Performans Değerlendirme	14
Atama ve Nakiller	14
Sağlık-Güvenlik	18
Sendikal İlişkiler	5
Kariyer Planlama	6

İnsan kaynakları birimleri çok çeşitli işlevleri üstlenmiş durumdadır. Bunların içinde en ağırlıklı olarak yerine getirilenler işe alma, eğitim ve özlük işlemleridir. Bu işlevler neredeyse tüm işletmelerde vardır.

Çizelge 12. İşletmelerin Kendi Dışından Karşıladıkları İnsan Kaynakları İşlevleri

İşlevler	Genel
Eğitim	28
Eleman Seçimi	5
Yönetim Danışmanlığı	4
İş Analizleri	3
Ücretlendirme	2
Kariyer Planlama	1

İşletmelerin dışardan karşıladıkları insan kaynakları işlevlerinin başında eğitim gelmektedir. Toplam 38 işletmenin 28 tanesinde eğitimin dışardan karşılanan bir işlev olması anlamlıdır. Bunu, eleman seçimi ve yönetim danışmanlığı işlevleri izlemektedir. Bu işlevler, işletmelerin dörtte birinde dışardan satın alınmaktadır. İş analizleri, ücretlendirme ve kariyer planlamadan sonra dışardan en az karşılanan işlevlerdir.

Çizelge 13. İnsan Kaynakları Birimini Üst Yönetimde Temsil Eden Kişiler

Temsilci	Genel
İnsan Kaynakları Direktörü	5
Genel Müdür Yardımcısı	8
İnsan Kaynakları Müdürü	19
Personel ve İdari İşler Şefi	2
İnsan Kaynakları Grup Yöneticisi	4
Toplam	38

İşletmelerin 5 tanesinde insan kaynakları birimini üst yönetimde temsil eden kişi insan kaynakları direktörü olarak gözlenmektedir. Bunu 8 işletmede genel müdür yardımcısı ve 19 işletmede insan kaynakları müdürü izlemektedir. Bu üçünün toplamı 32 işletmedir. Demek oluyor ki, insan kaynakları çalışmaları, tepe yönetimlerde teknik bir iş olarak algılanmakta ve bu işten sorumlu olan kişi, işletmenin üst yönetiminin içinde yer almaktadır.

Çizelge 14. İşletmelerde Politikası Belli Olan İnsan Kaynakları Alanları

İşlev Alanı	Genel
Eleman Seçme	37
Eğitim	18
Ücretler ve Yan Ödemeler	35
İşçi-İşveren İlişkileri	18
Yükseltme	6
Motivasyon ve Ödüllendirme	10
İletişim	5
Yönetim Felsefesi	4

Politikası belli olan konuların başında eleman seçme ve ücretler ve yan ödemeler gelmektedir. Toplam 38 işletmenin 35 kadarında bu iki alandaki politikaların yeterince açık olduğu belirtilmektedir. Bunları ücretler, işçi-işveren ilişkileri, yükseltme ve motivasyon konuları izlemektedir. İnsan kaynakları politikalarının en belirsiz olduğu alanlar iletişim ve yönetim felsefesidir. İşletmelerin yalnızca 5

tanesinde iletişim, 4 tanesinde ise yönetim felsefesinin belirgin olduğu bildirilmektedir.

İşe Alma

Burada işletmelerin işgücü planlamasıyla ilgili çalışmaları, yeni eleman alımına ilişkin politikaları, işgören adaylarında aradıkları nitelikler ve istihdam sürecinde kullanılan araç ve teknikler hakkındaki bulgular üzerinde durulmaktadır.

Çizelge 15. İşletmelerde İşgücü Planlamasının Yapılma Durumu

Durum	Genel
Evet	23
Bazen	10
Hayır	5
Toplam	38

Toplam 38 işletmenin 23'ünde işgücü planlamasının düzenli olarak yapıldığı belirtilmekte, 10'nunda arasıra yapılmakta, 5'inde ise hiç yapılmamaktadır.

Çizelge 16. İşgücü Planlamasının Yapılış Amaçları

Amaç	Genel
İşe Alma	34
Eğitim	15
Ücretlendirme	17
Yükseltme	14
Rotasyon	12
Emekliye Ayırma	10

Toplam 33 işletmede, işgücü planlamasının yapılaş amacı, yeni eleman alımıdır. Bunu, birbirine yaklaşan oranlarla eğitim, ücretlendirme ve yükseltme izlemektedir. İşgücü planlaması sonuçlarının en az kullanıldığı alanlar ise rotasyon ve emekliye ayırmadır. Yaklaşık her üç işletmeden birinde işgücü planlamasından elde edilen sonuçlar rotasyon ve emeklilik işlemleri için kullanılmaktadır.

Çizelge 17. Yeni Eleman İstihdamını Etkileyen Değişkenler

Değişken	Genel
İşgücü Planları	25
Sektöre Özgü Etkenler	15
İstihdam Stratejileri	16
Ücret Politikası	17
İşletmenin Çevre Koşulları	10
İş ve Görev Tanımları	5
Personelden Sorumlu Kişilerin Tutumu	4

Yeni eleman istihdamını etkileyen değişkenlerin başında 25 işletmeyle işgücü planları, 17 Ücret politikası etkenleri gelmektedir. Son sırada ise, 4 işletmeyle personel alımından sorumlu olan kişinin tutumu yer almaktadır.

Çizelge 18. Mavi Yakalılarda Öngörülen Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Genel
İlköğretim Okulu	34
Genel Lise	33
Meslek Lisesi	32
Teknik Lise	29
Meslek Yüksekokulu	3
Üniversite (Lisans)	1

İşletmelerin çoğunluğu mavi yakalı eleman alımında mesleki ve teknik lise mezunlarını yeğlemektedirler. Yaklaşık 33 işletmede ortaöğretim düzeyindeki mesleki ve teknik programları tamamlayanlara öncelik verildiği belirtilmektedir. Üniversite mezunları ise, mavi yakalı işler için pek düşünülmemektedir.

Çizelge 19. Yeni Eleman Alımında Kullanılan Yöntemler

Yöntem	Genel
Kişisel Başvurular	36
Duyurular	19
Çalışanların Önerileri	12
İş ve İşçi Bulma Kurumu	9
Özel Danışmanlık Firmaları	6
Gazete İlanları	3
Eğitim Kurumlarının Başarı Listeleri	1

İşletmelerin yeni eleman alımında kullandığı yöntemlerin başında 36 işletmeyle kişisel başvurular gelmektedir. Bunu 31 işletmeyle duyurular ve çalışanların önerileri izlemektedir. Resmi görev olarak istihdama yardımcı olmak amacıyla kurulan İş ve İşçi Bulma Kurumu dördüncü sırada yer almakta, onu yasal olarak istihdam hizmeti vermeye yetkili olmayan özel danışmanlık firmaları izlemektedir. İşletmelerin yeni eleman alımında en az yeğledikleri yöntemler ise gazete ilanları ve eğitim kurumlarının başarı listeleridir.

Çizelge 20. Yönetici Seçiminde Yararlanılan Yöntemler

Yöntem	Genel
Çalışanlar Arasından Seçmek	32
Gazete ve Dergilerde Duyuru Yapmak	25
Tanıdıkların Önerilerine Uymak	15
Danışmanlık Şirketlerine Başvurmak	8
Rakip Firmalardan Transfer Etmek	2

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu, yöneticilerini kendi çalışanları arasından seçmektedir. Toplam 38 işletmenin 3'ünün bu yöntemi kullandığı görülmektedir. En az yeğlenen yöntem ise rakip firmaların yöneticilerini transfer etmektir.

Çizelge 21. Yönetici Adaylarında Aranılan Eğitim

Eğitimin Niteliği	Genel
İlgili Alanda Yükseköğrenim	33
Herhangi Bir Alanda Yükseköğrenim	5
Toplam	38

Yönetici adaylarında yükseköğrenim yapma koşulu mutlaka aranmaktadır. Ayrıca, bu eğitimin herhangi bir alanda yapılmasından çok, ilgili bir alanda olmasına özen gösterilmektedir. Toplam 38 işletmenin 33'ü bu yönde bir tercih belirtirken yalnızca 5'i herhangi bir alanda yükseköğrenim yapmanın yeterli olacağını belirtmiştir.

Çizelge 22. Yeni Elemanların Seçiminde Kullanılan Araçlar

Araç	Genel
Başvuru Formları	35
İş Görüşmeleri	33
Referans Mektupları	17
Yetenek Testleri	10
Alan Bilgi Sınavları	8
Psikometrik Testler	2

Yeni elemanların seçiminde işletmelerin 35'i başvuru formlarını kullanmakta, 33'si iş görüşmeleri yapmaktadır. İşletmelerin çok azı yetenek testleri, alan sınavları ve psikometrik testler gibi nesnel ölçüm araçlarını kullanmaktadır.

Çizelge 23. İşgören Alımında Adayların Geçtiği Aşamalar

Aşama	Genel
Başvuru	35
Görüşmeler	33
İşe Alma Kararını Verme	27
Sağlık Denetimi	25
Ön Kabul	21
Yetenek Ölçümleri	8

İşletmelerin 35 kadarında işe eleman alırken başvuru, görüşme ve alım kararı aşamalarından geçilmektedir. Bazıları sağlık denetimi ve ön kabul süreçlerini de

gerekli görmekte, ama en az uygulanan aşamanın yetenek ölçümleri olduğu dikkat çekmektedir.

Çizelge 24. İşe Yerleştirmede İzlenen Yaklaşımlar

Yaklaşım	Genel
Boş Görevlere Atama Yapılmakta	28
Yönetimin Tercihini Belirleyici Olmakta	24
Test Sonuçları Esas Alınmakta	10
Adayın İsteğine Uyulmakta	3
Adayla Birlikte Kararlaşdırılmakta	2
Danışman Görüşlerine Başvurulmakta	1

İşe yerleştirme politikaları konusunda 38 işletmenin 28'sinde boşluk bulunan yerlere görevlendirme yapılmakta ve bunda yönetimin tercihleri belirleyici olmaktadır. En az izlenen yaklaşım ise, adayların ya da danışmanların görüşlerini de dikkate alarak görevlendirme yapmaktır.

Kariyer Planlama

Kariyer planlamasıyla ilgili bulgular, genelde işletmelerde böyle bir planlamanın yapılma durumu, kariyer gelişimi hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi ve potansiyeli olanların kariyerde ilerleyebilme şansları hakkındadır.

Çizelge 25. İşletmelerde Kariyer Planlaması Yapılma Durumu

Durum	Genel
Evet	12
Kısmen	10
Hayır	16
Toplam	38

Yalnızca 12 işletmede kariyer planlamasının sistematik olarak yapıldığı, 16'ında ise hiç yapılmadığı belirtilmektedir. Kariyer planlamasını kısmen yaptığını bildiren işletmelerin sayısı ise 10'dur. Buradan hareketle, işletmelerde işlevsel olarak bir kariyer planlaması yapıldığını söylemek zordur.

Çizelge 26. İşgörenlerin Kariyer Gelişim Çizgileri Hakkında Bilgilendirilmesi

Bilgilendirilen Kişiler	Genel
Bazıları Bilgilendirilmekte	20
Herkes Bilgilendirilmekte	10
Hiç kimse Bilgilendirilmemekte	5
Belirtilmeyen	3
Toplam	38

İşletmelerin yalnızca dörtte bir kadarı çalışanlarının tümünü kariyer gelişimleri konusunda bilgilendirmektedir. Toplam işletme sayısının yarıya yakın bir bölümü ise yalnızca özel konulardaki çalışanlarını bilgilendirmektedir. Geri kalan işletmelerin kariyer gelişimi hakkında hiçbir bilgilendirme yapmadıkları gözlenmektedir.

Çizelge 27. Kariyerle İlgili Olarak Bilgilendirme Yapılan Konular

Bilgilendirme Yapılan Konular	Genel
Gösterilmesi Gereken Performans	25
Alınması Gereken Eğitim	21
Görevde Geçmesi İstenen En Az Süre	14
İş Örgütlenmesindeki Özel Görevler	10
Beklenmedik Durumlarda Davranış	5

İşletmelerin 25 tanesi çalışanlarını bilgilendirirken onların göstermeleri gereken performans hakkında bilgi vermektedir. İşin gereği alınması gereken eğitim konusunda bilgilendirme yapan işletmelerin oranı ise yarıya yakındır. Bazı işletmeler de işte geçmesi gereken en az süre, özel görevlerin niteliği ve beklenmedik durumlar hakkında bilgilendirme yapmaktadır.

Çizelge 28. Kariyer Gelişimine İlişkin Kararların Dayanakları

Etkenler	Genel
Performans Değerlendirme Sonuçları	24
Üstlerin Görüşleri	23
Özel Yetenekler	18
Tamamlanan Eğitim Programları	13
İşgörenlerin Bireysel İstekleri	5

Kariyer gelişimine ilişkin kararların dayanağı, 24 işletmede performans değerlendirme sonuçları ve 23 işletmede üstlerin görüşleridir. Çalışanların özel yetenekleri ve tamamladıkları eğitim, şirketlerin yarısında etkili olmaktadır. En son sırada 5 işletmeyle işgörenlerin kendi istekleri gelmektedir. Bu sonuçlar topluca dikkate alındığında, işletmelerin büyük bir bölümünde işgörenlerin kariyer gelişimleri konusunda yöneticilerin görüşleri belirleyici olmakta, onlar da genellikle performans sonuçlarını dikkate almaktadırlar.

Çizelge 29. İşgörenlerin İstedikleri Kariyer Noktasına Gelebilmek Durumları

Kariyer Değiştirme Olanakları	Genel
Bazı Görevlerde Sınırlama Vardır	18
Herkes Tüm Görevlere Gelebilir	10
Herkes Nerede Başladıysa Orada Kalır	7
Bu Konuda Belirgin Bir Politika Yok	3
Toplam	38

İşletmelerin yarısında belirli görevlerde yükselme konusunda sınırlama vardır. Kuşkusuz bu işletmelere ya da sektörlere göre değişmektedir. Öte yandan, 10 işletmede herkesin tüm görevlere gelebileceği belirtilmektedir. Kariyer konusunda fazla seçenek tanımayan ya da belirgin politikaları olmayan işletmelerin azlığı ise sevindiricidir.

Eğitim

İşletmelerdeki eğitim çalışmalarıyla ilgili olarak, söz konusu hizmetleri yürüten birimlerin örgütlenmesi, yıllık eğitim harcamaları, katılımcı sayıları, eğitimcilerin seçimi, gerçekleştirilen çalışmalar, hizmetlerin sunuluş biçimi ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 30. Eğitim İşlerini Yürüten Birimlerin Adı

Birim Adı	Genel
İnsan Kaynakları	30
Eğitim	5
Personel İşleri	3
Toplam	38

Eğitim alışmaları, 30 işletmede insan kaynakları birimlerinin bünyesinde yürütülmekte, 5 işletmede ise ayrı bir eğitim birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Personel birimi aracılığıyla eğitim yapan işletmeler de vardır, fakat bunların sayısı çok düşüktür. Genel olarak söylenebilir ki, eğitim çalışmaları, insan kaynaklarının bir uzantısı olarak algılandığında gereken önem verilememekte, bağımsız eğitim birimleri tarafından gerçekleştirildiğinde ise rutin bir işlem olarak yürütülmektedir. Ayrıca, eğitimden sorumlu birim insan kaynakları ise, dışardan daha çok eğitim alınmaktadır.

Çizelge 31. Eğitim Birimlerinin Uğraştığı İşler

İşlevler	Genel
Gereksinim Saptama	19
Eğitim Satın Alma	18
Ortam Düzenleme	14
Program Geliştirme	15
Sonuçları Değerlendirme	17
Eğiticilerin Eğitimi	10
Eğitsel Materyalleri retme	15

Hangi isim altında olursa olsun, eğitimle ilgili birimlerin çalışmaları iki noktada yoğunlaşmaktadır. Bunlar eğitim gereksinimlerinin saptanması ve uygun eğitimin satın alınmasıdır. Yaklaşık her dört işletmeden üçü bu işlerle uğraşmaktadır. İşletmelerin yarıdan biraz fazlasında eğitsel ortam düzenleme, program geliştirme ve sonuçları değerlendirme işlemleri yapılmaktadır. En az uğraşılan işler ise, işletmelerin yaklaşık üçte birinin yerine getirdiği eğitimcilerin eğitimi ve materyal geliştirmedir. Bu da açıkça göstermektedir ki, işletmeler, eğitim gereksinimlerini şu ya da bu biçimde belirledikten sonra gerekli eğitimi dışardan satın alma yoluna gitmektedirler.

Çizelge 32. Eğitim Harcamalarının Yıllık Bütçeye Oranı

Bütçeye Oranı	Genel
% 1'den Az	26
% 1-2	10
% 3-4	1
% 5'den Çok	1
Toplam	38

İşletmelerin eğitime yeterli bütçeyi ayırdıkları söylenemez çünkü işletmelerin yaklaşık yarısının eğitim harcamaları toplam bütçelerinin %1'inden azdır. Bu rakama %1-2 arasında ödenek ayıranlar da eklendiğinde, her beş işletmeden dördünün yıllık eğitim harcaması toplam bütçesinin %2'sinden az görünmektedir.

Çizelge 33. Yıl İçinde Eğitime Katılanların Toplam Çalışan Sayısına Oranı

Katılım Oranı	Genel
% 10'dan Az	19
% 11-20	9
% 21-30	7
% 31-40	2
% 41-50	1
Toplam	38

İşletmelerin yarıya yakın bir bölümünde bir yıl boyunca eğitime katılanların toplam çalışan sayısına oranı %10'den çoktur. Az kaynak ayırıp çok insanı eğitimden

geçirme olgusunun açıklaması, mavi yakalılar için yapılan kısa süreli ama çok kişinin katıldığı kurslardır. Beyaz yakalılar genellikle piyasadaki şirketlerin düzenlediği seminerlere katılırken, mavi yakalılar işletme içinde düzenlenen ucuz maliyetli işbaşı eğitimlerine katılmaktadırlar. Dolayısıyla, mavi yakalıların aldıkları eğitimin süresi ve maliyeti beyaz yakalılarından daha düşük olmaktadır.

Çizelge 34. Eğitim Hizmetlerinin Alındığı Yerler

Kaynak	Genel
Tümünü Kendi Yapmakta	5
İç ve Dış Kaynaklardan Alınmakta	25
Tümüyle İşletme Dışından Alınmakta	8
Toplam	38

İşletmelerin tamamına yakın bir bölümü eğitim çalışmalarının bazılarını kendi olanaklarıyla yaparken bazılarını dışardan satın almaktadırlar. Eğitimin tümünü kendi yapan ya da tümünü dışardan satın alan işletmelerin sayısı oldukça düşüktür.

Çizelge 35. Eğitim Gereksinimlerinin Saptanma Durumu

Durum	Genel
Evet	20
Kısmen	10
Hayır	8
Toplam	38

İşletmelerin neredeyse tamamı, genel bir ilke olarak, gereksinimleri saptadıktan sonra eğitim yaptıklarını belirtmektedir. Ancak 20 işletme bunu düzenli biçimde yaparken, 10 işletmede kısmen yapmaktadır. Kısmen gereksinim saptadığını bildiren işletmelerde eğitimler ya ilgili birimlerin isteği üzerine düzenlenmekte ya da katalog incelemesiyle satın alınmaktadır.

Çizelge 36. Eğitim Gereksinimlerini Saptamada Kullanılan Teknikler

Teknik	Genel
Görüşme	25
Kayıt İnceleme	20
Anket	18
Gözlem	17
Tartışma	8
Kritik Olay Çözümlemesi	7
Performans Değerlendirme	3
Yazılı İstem	1

Eğitim gereksinimlerinin saptanması için kullanılan tekniklerin başında görüşme gelmektedir. Görüşme tekniği 25 işletmede uygulanmaktadır. Bunu, işletmelerin yaklaşık yarısında kullanılan kayıt inceleme ve anket izlemektedir. Gözlem, tartışma ve kritik olay çözümlemesi ise, bazı işletmelerde sınırlı da olsa kullanılmaktadır. En az kullanılan teknikler ise 3 işletmedeki performans değerlendirme ve 1 işletmedeki yazılı istemdir. Öyle görünüyor ki, işletmelerdeki eğitim gereksinimlerinin saptanmasına yönelik çalışmalar henüz istenen düzeyde değildir ve çoğunlukla masa başında yapıldığı görüntüsünü vermektedir.

Çizelge 37. Eğitim Gereksinimlerini Saptamada Belirleyici Olan Etkenler

Öncelikler	Genel
Yönetimin Öncelikleri	18
Birimlerin Talepleri	10
Çalışanların Kişisel İstekleri	7
Uzmanların Saptadığı Gereksinimler	3
Toplam	38

Eğitim gereksinimlerinin saptanması konusunda 18 işletmede yönetimin öncelikleri, 10 işletmede ise birimlerin talepleri belirleyici olmaktadır. Çalışanların ve uzmanların görüşlerinin en alt sıralarda olması, gereksinim saptama sürecinde katılımcı bir yaklaşımın geçerli olmadığını göstermektedir. Rakamlardan anlaşıldığı kadarıyla, oransal olarak, orta ölçekli işletmelerdeki gereksinim saptama sürecinde çalışanların istekleri daha çok dikkate almaktadır.

Çizelge 38. Eğitim Programlarını Hazırlayan Kişiler

Kişiler	Genel
İnsan Kaynakları Görevlileri	17
Eğitim Uzmanları	8
Bölüm Sorumluları	4
Üst Düzey Yöneticiler	3
Danışmanlık Şirketlerinin Uzmanları	1

Eğitim programlarını hazırlayan kişiler, işletmelerin yaklaşık yarısında insan kaynakları görevlileridir. Bunu, 8 işletmeyle eğitim uzmanları izlemektedir. İşletme içindeki bölümlerin sorumluları da bazen eğitim gereksinimlerini saptamada etkili olmaktadır. Gereksinim saptama sürecine en az katılanlar, işletmelerin üst düzey yöneticileri ve danışmanlık firmalarının temsilcileridir. Ancak, burada bir noktaya değinmek gerekmektedir. İşletmelerde eğitim uzmanı olarak görevlendirilen insanların büyük bir çoğunluğu gerçekte eğitim uzmanı değildir. Bu insanlar, eğitim bilimleri alanında uzmanlığın gerektirdiği bir eğitim almadan işletmelerde uzman sıfatıyla görevlendirilmişlerdir. Bu görevlilerin arasında makine mühendisi, işletmeci, psikolog, kamu yöneticisi ve ilahiyatçı olanlar bile vardır.

Çizelge 39. Eğitim Çalışmalarında Öncelik Verilen Kesimler

Öncelik	Genel
Beyaz Yakalılar	16
Yöneticiler	11
Mavi Yakalılar	10
Belirtilmeyen	1
Toplam	38

İşletmelerin 16 tanesinde beyaz yakalıların, 11'inde yöneticilerin eğitimine öncelik verilmektedir. Yalnızca 10 işletmede mavi yakalıların eğitimine öncelik verildiği belirtilmektedir. Genel olarak, mavi yakalıların eğitimine pek öncelik verilmediği ve eğitime en az katılan kesimin bu insanlar olduğu gözlenmektedir. Oysa, işletmelerde çalışanların büyük bir bölümü mavi yakalılardan oluşmakta ve toplam kalite anlayışı bu insanların da beyaz yakalılar kadar önemli olduğu üzerinde durmaktadır.

Çizelge 40. Eğitimin Uygulanma Biçimleri

Eğitim Biçimi	Genel
Seminer	28
İşbaşı Eğitimi	27
Çalıştay	16
Konferans	10
Örnekolay	8
Tartışma	6
Soru-Yanıt	4

İşletmelerin büyük çoğunluğunda iki tür eğitim uygulamasının başat olduğu gözlenmektedir. Bunlar 28 işletmede uygulanan seminer ve 27 işletmede uygulanan işbaşı eğitimidir. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, beyaz yakalıların eğitiminde seminer, mavi yakalıların eğitiminde işbaşı eğitiminin daha yaygın biçimde kullanılmasıdır. Dolayısıyla, aynı işletmede çalışan insanların aldıkları eğitimlerin uygulama biçimi farklılaşmaktadır. Kuşkusuz, bunun bir bölümü eğitimi yapılan konunun doğasından kaynaklanmaktadır, fakat işletmelerin ayrımcı davrandıkları da bilinen bir gerçektir.

Çizelge 41. Eğitim Çalışmalarında Yararlanılan Teknolojiler

Teknoloji	Genel
Tepegöz	27
Video Kasetler	25
Bilgisayar	23
Slayt Makinesi	22
Video Projektör	18
Ses Kasetleri	10
Günlük İş Aletleri	4

İşletmelerin neredeyse tümünde tepegöz yansıtma makinesi kullanılmakta, bunu 25 işletmede yararlanılan video kasetler izlemektedir. İşletmelerin yaklaşık yarısında bilgisayar ve slayt makinesinin kullanıldığı gözlenmektedir. Bilgisayar, genelde video-projektör bağlantılı olarak da işe koşulmaktadır. En az kullanılan eğitim ortamları ise, 10 işletmedeki ses kasetleri ve 4 işletmedeki günlük iş aletleridir.

Genelde, işletmelerin kullandığı eğitim teknolojilerinin geleneksel ortamlarla sınırlı kaldığı söylenebilir.

Çizelge 42. Eğitimcilerin Nitelikleri

Eğiticiler	Genel
Konu Uzmanları	24
Birim Yöneticileri	8
Eğitim Formasyonu Olanlar	4
Yönetim Danışmanları	2
Toplam	38

Her dört işletmeden üçünde eğitimci olarak görev alan kişiler konu uzmanlarıdır. Az da olsa, birim yöneticileri de eğitimcilik yapmaktadır. Ne var ki, bu kişilerin çağdaş anlamda bir formasyonuna sahip olması koşulu aranmamaktadır. İşletmelerde “bilen kişi öğretir” yaklaşımı egemen görünmektedir. Oysa, kalite peşinde koşan işletmelerin kendi eğitimcilerinde kalite aramaması önemle üzerinde durulması gereken bir çelişkidir. Belki de bu yüzden, birçok işletme yöneticisi, yapılan eğitimlerden olumlu sonuç alamadıklarını belirtmektedirler. Kaldı ki, yalnızca işletmelerin kendi içindeki eğitimciler değil, piyasadaki insan kaynakları şirketleri adına eğitim veren kişilerin de çoğunun eğitim formasyonu yoktur.

Çizelge 43. Eğitim Sonuçlarını Değerlendirme Durumu

Sıklık	Genel
Her Zaman	22
Arasıra	15
Hiçbir Zaman	1
Toplam	38

İşletmelerin yaklaşık tümünde eğitimden sonra az ya da çok bir değerlendirme yapılmaktadır. Ancak 22 işletme her eğitimin sonunda değerlendirme yaparken, 15 işletme arasıra değerlendirme yapmaktadır. Yalnız bir işletmede hiçbir değerlendirme yapılmadığı belirtilmiştir.

Çizelge 44. Eğitim Sonuçlarını Değerlendirmede İzlenen Yaklaşımlar

Yaklaşım	Genel
Katılımcıların Görüşleri Alınmakta	25
İş Başında Gözlem Yapılmakta	24
Yöneticiler Geribildirim Sağlamakta	22
Başarı Testleri Verilmekte	18
Eğitiminin Raporu Yeterli Olmakta	10
Denetim Listeleri Uygulanmakta	7
Tutum Ölçeklerinden Yararlanılmakta	7

Değerlendirme konusunda, 25 işletmenin eğitimden hemen sonra katılımcıların görüşlerini aldığı, 24 işletmenin ise işbaşında gözlem yaptığı görülmektedir. Bunları, yönetici görüşlerini almak, başarı testleri uygulamak ve eğiticiden rapor istemek gibi yaklaşımlar izlemektedir. Son iki sırada yer alan yaklaşımlar ise, 7 işletmede geçerli olan denetim listeleri ve tutum ölçekleridir. Belirtmek gerekir ki, eğitim çalışmalarının sonunda yapılan ve katılımcı görüşlerini almayı amaçlayan değerlendirmelerde çoğu zaman “hoşunuza gitti mi?” türünden sorular sorulmaktadır. Dolayısıyla, belki eğitimin çekici olup olmadığı değerlendirilmekte, fakat başarıya ulaştırma anlamındaki etkililik ve başarı ile maliyet arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik olan verimlilik boyutları gözardı edilmektedir.

Performans Değerlendirme

Bu başlık altında işletmelerde performans değerlendirme çalışmalarının yapılma sıklığı, kimlerin performansının değerlendirildiği, değerlendirme sürecine katılan kişiler, uygulamada kullanılan belli başlı teknikler ve sonuçların kullanım amaçlarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Çizelge 45. Performans Değerlendirmesi Yapılma Durumu

Durum	Genel
Evet	14
Kısmen	8
Hayır	16
Toplam	38

Toplam 22 işletmede performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bunların 14'ünde performans değerlendirmesi düzenli olarak yapılırken 8'inde belli ölçülerde yapılmaktadır. Performans değerlendirmesi yapmayan işletme sayısı ise 16'dır. Bu göstermektedir ki, işletmeler performans değerlendirme yönünde bir eğilim yansıtmakla birlikte, bu konudaki çalışmalar henüz yaygınlaşmış değildir.

Çizelge 46. Performansı Değerlendirilen Kişiler

Statü	Genel
Yöneticiler	25
Uzmanlar	23
Büro Çalışanları	19
İşçiler	17

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları büyük ölçüde beyaz yakalılar üzerinde yoğunlaşmaktadır çünkü en azından her dört işletmenin ikisinde yönetici, uzman ve büro çalışanlarının performansı değerlendirilmektedir. İşletmelerin yalnızca üçte birinde işçilerin performansı değerlendirilmektedir.

Çizelge 47. Performans Değerlendirme Çalışmalarına Katılanlar

Katılımcılar	Genel
Amirler	32
Çalışanların Kendisi	15
Astlar	5
Eşitler	4
Müşteriler	2

İşletmelerin tamamına yakın bir bölümünde amirler performans değerlendirme çalışmalarına katılmaktadırlar. Toplam işletme sayısının yaklaşık yarısında çalışanlar kendi bireysel performanslarının değerlendirilmesinde sorumluluk almaktadırlar. Astlar da performans değerlendirme sürecine katılmakla birlikte, özellikle benzer konumlarda görev yapan eşitler ve hizmetlerin tüketicisi olan müşterilerin bu süreçte etkin bir rol aldıkları söylenemez. Dolayısıyla, işletmelerde, katılımcı ve saydam bir performans değerlendirme politikasının olduğunu söylemek zordur. Genel anlamda belirtilebilecek olan gerçek, birinci ya da ikinci düzeydeki amirlerin belirleyici olduklarıdır.

Çizelge 48. Performans Değerlendirmesinin Yapılma Sıklığı

Sıklık	Genel
Her Ay	3
3 Ay	4
6 Ay	6
1 Yıl	19
Başka	6
Toplam	38

İşletmelerin yarısından biraz fazlasında performans değerlendirme çalışmaları yılda bir kez yapılmaktadır. İkinci sırada, altı aylık dönemde (6 işletme) yapılan performans değerlendirme çalışmaları gelmektedir. Öteki şirketler ise, daha sık ya da düzensiz aralıklarla performans değerlendirmesi yapmaktadırlar. Frekansın yoğunlaşma gösterdiği iki kategori birlikte incelendiğinde, işletmelerdeki performans değerlendirme çalışmalarının yıllık ya da altı aylık dönemlerde yapıldığı söylenebilir.

Çizelge 49. Kullanılan Performans Değerlendirme Teknikleri

Teknikler	Genel
Puan Verme	30
Denetim Listesi	4
Başarı Testleri	3
Sıralama	3
Zorunlu Dağıtım	2
Zorunlu Seçim	1
Yeniden İnceleme	1
Hedeflerle Yönetim	1

Her üç işletmeden ikisinde puan verme tekniği kullanılmaktadır. Öteki teknikler ise çok az olmak koşuluyla birkaç işletmede uygulanmaktadır. Bu durumun ortaya koyduğu genel görünüm iç açıcı değildir çünkü performans değerlendirmesi yapanlar genelde amir konumundaki kişilerdir ve bu insanlar neredeyse yalnızca puan verme tekniğini kullanmaktadırlar. Öte yandan, puan verirken başarı testleri, denetim listeleri ya da gözlem formları gibi araçları yeterince kullanmamaktadırlar. Dolayısıyla, yapılan değerlendirmenin öznel yargılara dayanma olasılığı vardır.

Çizelge 50. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Paylaşılma Durumu

Gizlilik Durumu	Genel
Açıktır, Çalışana Gösterilir	4
Özel Durumlarda Mümkün	10
Gizlidir, Kimseye Gösterilmez	24
Toplam	38

İşletmelerin yaklaşık yarısından fazlası performans değerlendirme sonuçları çalışanların kendilerine gösterilmemektedir. Ancak öteki yarıda yer alan işletmeler değerlendirme sonuçlarını çalışana normalde göstermekte, yalnızca 10 tanesi özel bir durum ortaya çıkarsa göstermektedir. Bu özel durum, genelde olumsuz bir değerlendirme sonucuna ulaşılması anlamına gelmektedir. Dikkate değer olan nokta, 24 işletmenin performans değerlendirme sonuçlarını çalışana hiçbir durumda göstermemesidir.

Çizelge 51. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Amaçları

Amaç	Genel
Yükseltme	25
Ücret Artırma	21
Eğitim Gereksinimlerini Belirleme	20
Kariyer Planlama	15
Çalışanları Uyarma	15
Görev Yerini Değiştirme	10

İşletmelerin yaklaşık üçte ikisinde performans değerlendirme sonuçları görevde yükseltme, ücret artırma ve eğitim gereksinimlerini saptama için kullanılmaktadır. Geri kalan kullanım alanları ise kariyer planlama, çalışanları uyarma ve görev yerlerini değiştirmeyi içermektedir. En düşük frekansın bile 10 işletmeyi kapsadığı düşünülürse, performans değerlendirme sonuçlarının genelde önemsendiği söylenebilir.

Ücret Yönetimi

Ücret yönetimine ilişkin olarak, işletmelerin izledikleri temel ücretlendirme politikaları, yapılan yan ödemeler, ücretler açısından sektör ortalamasına göre genel durum ve uygulanan teşvik programları hakkında bilgi verilmektedir.

Çizelge 52. Ücretlendirme Politikalarının Temel İlkesi

Politika	Genel
Kişiyeye Göre Değişken	28
Eşit İşe Eşit Ücret	10
Toplam	38

İşletmelerin yaklaşık üçte ikisinde kişilerin özel durumlarına göre değişen ücret politikaları uygulanırken, üçte birinde eşit işe eşit ücret verilmektedir. Kişiyeye göre değişik ücret politikasında dikkate alınan değişkenler olarak kişinin eğitimi, kıdemi, kolay bulunan bir eleman olup olmadığı ve performans düzeyi rol oynamaktadır. Bu sonuçlara göre, cinsiyet ve yaşa dayalı bir ayırım yapıldığı söylenemez.

Çizelge 53. Taban Ücret Politikaları

Yaklaşım	Genel
İşyeri Baremlerine Göre	29
Toplu Pazarlıkla	5
Piyasa Araştırmasıyla	4
Toplam	38

Toplam 38 işletmenin 29 tanesinde işyeri baremlerine göre, 5 tanesinde toplu pazarlıkla taban ücretler belirlenmektedir. Piyasa araştırması yoluyla taban ücretleri belirleyen işletme sayısı ise yalnızca 4'tür. Burada dikkati çeken nokta, genel olarak, beyaz yakalıların taban ücretini belirlerken işyeri baremleri, mavi yakalıların ücretlendirilmesinde toplu pazarlık, özel statüdeki uzmanların ücretlerini belirlemede ise piyasa araştırmasına başvurulmasıdır. Ayrıca, orta ölçekli işletmelerde mavi yakalı oranı yüksek olduğu için toplu pazarlık yöntemi daha ağırlıklı görünmektedir.

Çizelge 54. Yan Ödemelerin Türleri

Yan Ödemeler	Genel
Fazla Çalışma Ücreti	25
İkramiyeler	15
Sosyal Yardımlar	13
Primler	10
Ödül ve Özendiriciler	3

İşletmelerin tamamına yakın bir bölümünde fazla çalışma verilmektedir. Yarıya yakın bir bölümünde ikramiye, çok az işletmede ise ödül dağıtılmaktadır. Bu sonuçlara dayalı olarak denilebilir ki, işletmelerde uygulanan yan ödeme sistemleri benzerlik göstermektedir. Dahası, olası yan ödeme sistemlerinin tümü belli ölçülerde kullanılmaktadır. Kuşkusuz, bu durumun ortaya çıkmasında, yasal düzenlemelerin yanı sıra, toplu iş sözleşmeleri için yapılan pazarlıklardaki uzlaşmaların önemli bir rolü vardır.

Çizelge 55. Sektör Ortalamasına Göre Ücretlerin Durumu

Ücret Düzeyi	Genel
Yaklaşık Aynı	17
Yüksek	10
Düşük	9
Belirtilmeyen	2
Toplam	38

İşletmelerin yaklaşık üçte ikisinde ödenen ücretler sektör ortalamasına yakındır. Sektör ortalamasına göre daha yüksek ücret ödeyen işletmelerin sayısı ise 10'dur. Düşük ücret ödeyen yalnız 9 işletmenin bulunduğu dikkate alınrsa, ücretler bakımından bu araştırmadaki işletmeler ülkedeki genel durum hakkında iyi bir fikir vermektedir.

Çizelge 56. Uygulanan Teşvik Programları

Teşvik Programları	Genel
Performansa Bağlı Ücret Artışı	28
Bireysel İkramiye	15
Takım Başarısı İçin Prim	4
Kazançtan Pay Dağıtma	3
Hiçbir Teşvik Programı Yok	2

Uygulanan teşvik programları çeşitlenme göstermekle birlikte, 28 işletmede performansa bağlı ücret artışı, 15 işletmede bireysel ikramiye verilmektedir. Takım başarısına bağlı prim ve yıllık kazançtan pay dağıtma gibi uygulamalar ise birkaç işletmede söz konusudur. Hiçbir teşvik programı uygulamayan işletme sayısı 2'dir.

İletişim

Bu başlık altında işletmelerdeki iletişim sorunlarının yoğunlaştığı katmanlar, yöneticilerin yukardan aşağıya ve çalışanların aşağıdan yukarıya iletişimde yeğledikleri kanallar ve örgütsel iletişimi etkileyen değişkenlerle ilgili bulgular sunulmaktadır.

Çizelge 57. İletişim Sorunlarının Yoğunlaştığı Katmanlar

Sorun Kaynağı	Genel
Ast ve Üstler Arasında	19
Alt Kademedeki İşgörenler Arasında	8
Üst Düzey Yöneticiler Arasında	6
İşletme İçindeki Bölümler Arasında	3
Belirtilmeyen	2
Toplam	38

İşletmelerin 19 tanesindeki iletişim sorunları çoğunlukla ast ve üstler arasında yaşanmaktadır. Bu durum, dikey iletişim sorunlarının daha yaygın olduğu anlamına gelmektedir çünkü alt kademelerin ya da üst yöneticilerin kendi aralarındaki yatay iletişim sorunlarının frekansı oldukça düşüktür. Birimler arasındaki yatay iletişim sorunları da dikkat çekecek bir düzeyde görünmemektedir. Burada üzerinde durulması gereken nokta, bu araştırmadaki verilerin genellikle beyaz yakalılar ya da yöneticilerden elde edilmiş olmasıdır. Mavi yakalıların görüşleri farklılaşabilir, fakat işletmelerdeki görüşme ve gözlemler benzer sonuçlar ortaya koymaktadır.

Çizelge 58. Yöneticilerin Yeğlediği İletişim Kanalları

İletişim Kanalı	Genel
Yazışma	34
Açıklayıcı Toplantı	25
Sözlü Uyarı	24
Elektronik Posta	15
Temsilcilerle Görüşme	10

Her beş işletmenin dördünde yöneticilerin yeğlediği iletişim kanalı yazışma olarak görünmektedir. Bunu, işletmelerin yaklaşık yarısında yeğlenen açıklayıcı toplantılar ve sözlü uyarılar izlemektedir. İşletmeler için görece yeni bir uygulama olan elektronik posta ise 15 işletmede kullanılmaktadır. Son sırada gelen iletişim kanalı ise temsilcilerle görüşmedir. Bu rakamlar, aslında yukardan aşağıya iletişimde işe koşulan kanalların çeşitlendiğini göstermektedir.

Çizelge 59. Çalışanların Kullandığı İletişim Kanalları

İzlenen Yöntem	Genel
İlk Amiri Aracılığıyla	32
Sendika (İŞÇİ) Temsilcileri Yoluyla	20
Öneri Sistemleriyle	15
Doğrudan Üst Yönetime İletme	10
Periyodik Toplantılarla	5

İşletmelerin 32 tanesinde aşağıdan yukarıya iletişim kanalı olarak ilk amirlere başvurulmaktadır. Sendika temsilcileri aracılığıyla iletişim kurmayı yeğleyen işletmeler ise toplam sayının yarısı kadardır. Öneri sistemleri, doğrudan üst yönetime iletme ve periyodik toplantılar ise aşağıdan yukarıya iletişimde az yeğlenen kanallardır. Daha informal olan iletişim kanallarının kullanılması beklenen orta ölçekli işletmelerdeki durum da büyük işletmelerden pek farklı değildir.

Çizelge 60. Örgütsel İletişimi Etkileyen Değişkenler

Etkenler	Genel
Yöneticilerin Tutumları	27
Kurumsal Gelenek ve Politikalar	25
Çalışanların Alışkanlıkları	20
İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri	12
İşletme İçinde Çalışılan Birimin İmajı	3

İşletmelerin yaklaşık yarısında örgütsel iletişimi etkileyen değişkenler olarak yöneticilerin tutumları ve kurumsal gelenekler ön plana çıkmaktadır. Çalışanların alışkanlıkları ise 20 işletmede önemli görünmektedir. İşgörenlerin eğitim düzeyi ve çalışılan birimin işletme içindeki imajı son iki sırada yer almaktadır.

İşten Ayrılma

Bu son başlık altında verilen bulgular, genelde işletmelerden ayrılma oranları, bunların nedenleri ve alınabilecek önlemler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Çizelge 61. Yıllık Olarak İşten Ayrılma Oranları

Ayrılma Oranı	Genel
% 10'dan Az	25
% 11-20	6
% 21-30	2
% 31-40	2
% 41-50	1
Belirtilmeyen	1
Toplam	38

İşletmelerin üçte ikisinde işten ayrılma oranı %10'dan az olarak gözlenmektedir. Özellikle orta ölçekli işletmelerde işten ayrılma oranının çok düşük olması dikkati çekmektedir. Bu durumun, işletme politikalarının doyum sağlayıcı olmasından çok, kişisel nedenler ve ekonomik koşullardan kaynaklandığı söylenebilir. Başka bir deyişle, Türkiye'de iş bulmanın son derece zor olması, insanların sahip olduğu işleri korumaya çalışmalarıyla sonuçlanmaktadır.

Çizelge 62. İşten Ayrılma Nedenleri

Ayrılma Nedenleri	Genel
Kişisel Sorunlar	28
Düşük Ücret	20
Kurumsal Politikalar	14
Emeklilik	3
Dışarıda Kolay Yükselme	3
Sektörel Sorunlar	1
İş Doyumsuzluğu	1
Kriz Dönemlerine Özgü Sorunlar	1

Yaklaşık her dört işletmeden üçünde işten ayrılma nedenlerinin başında kişisel sorunlar gelmektedir. Bunu, sırasıyla, ücretlerin düşüklüğü ve kurumsal politikalar izlemektedir. Emeklilik ve dışarıda kolay yükselme gibi etkenlerin önemli olmadığı gözlenmektedir. Özellikle sektörel sorunlar, iş doyumsuzluğu ve bunalım dönemlerine özgü sorunların yok denecek kadar az etkide bulunması ilginçtir. Ancak burada tartışılması gereken nokta, işten ayrılan insanların çoğunun kişisel sorun diye belirttiği gerekçeler aslında kişisel değildir. Örneğin, kendisine ödenen

ücreti az bulan ve daha çok ödeyen işletmeye geçmek isteyen insanlar, ayrılma nedeni olarak kişisel sorunlarını göstermektedirler. Kuşkusuz, bu konuda, yasal düzenlemeler ve işverenlerin tutumu önemli bir rol oynamaktadır.

Çizelge 63. İşten Ayrılmayı Azaltmaya Dönük Önlemler

Önlemler	Genel
Kararlara Katılım Sağlanmakta	25
Daha Çok Eğitim Verilmekte	18
Ödül Sistemi İyileştirilmekte	16
Görev Yerleri Değiştirilmekte	15
Ücretler Artırılmakta	10
Çalışma Saatleri Esnekleştirilmekte	9
Yeni Hiçbir Önlem Alınmamakta	7

İşletmelerin yarısında işten ayrılmayı azaltmaya dönük bir çözüm olarak yönetsel kararlara katılım olanağı sağlanmaktadır. İşletmelerin yaklaşık üçte birinde daha çok eğitim verilmekte, ödül sistemi iyileştirilmekte ve işgörenlerin görev yerleri değiştirilmektedir. Buna karşılık, her beş işletmeden birinde ücretleri artırma ya da çalışma saatlerini esnekleştirme yoluna gidilmektedir. Hiçbir önlem almadığını belirten işletmelerin sayısı da (7 işletme) önemli denebilecek bir düzeydedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışmanın sonuçları özetlenmekte ve bunların literatür bağlamında ne anlama geldiği tartışılmaktadır. Ayrıca, çalışmanın ulaştığı yargı belirtilmekte ve sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulmaktadır.

Sonuçlar

Tuzla bölgesindeki işletmelerde yürütülen insan kaynakları geliştirme çalışmalarının genel bir değerlendirmesini yapmak amacıyla gerçekleştirilen betimsel nitelikli bu araştırmanın ulaştığı temel sonuçları kısaca şöyle özetlemek olanaklıdır:

(a) İşletmelerdeki insan kaynakları geliştirme çalışmaları, bu amaçla oluşturulan insan kaynakları birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu birimlerin büyük bir bölümü son yirmi yılda oluşturulmuştur. Eskiden personel işlerini yürüten birimler, son yıllardaki yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında insan kaynakları birimi adını almıştır. Bu birimlerde çalışanların sayısı genelde on kişiden az olup, lise ve üniversite mezunlarının oranı birbirine yakındır. Üniversite mezunlarının %60'a yakın bir bölümü işletme ve iktisat öğrenimi görmüşlerdir. İnsan kaynakları birimlerinin çalışmaları, çoğunlukla teknik bir iş olarak görülmekte ve birçok işletmede uzmanlar tarafından yerine getirilmektedir. İşletmenin üst yönetiminde bu birimleri temsil eden kişiler, genellikle insan kaynakları direktörü, genel müdür yardımcısı ya da insan kaynakları müdürü konumundaki yöneticilerdir.

Bu sonuçlar, daha önce özetlenen araştırmaların sonuçlarıyla tutarlı olmakla birlikte, yalnızca MESS (1999) araştırmasının sonuçlarından farklı görünmektedir. MESS'in yaptığı araştırmada insan kaynakları çalışmalarının çoğunlukla personel birimlerince yerine getirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılık, MESS araştırmasının yalnızca metal sektöründeki işletmeleri kapsamamasından ileri gelebilir. Ayrıca MESS araştırmasının örnekleme %40 oranında küçük işletmeyi içermiştir ve bu işletmelerde personel birimlerinin yaygın olduğu söylenebilir.

(b) İnsan kaynakları birimlerinin yerine getirdiği işlevler önemli bir çeşitlilik göstermektedir. İşletmelerin tamamına yakın bir bölümünde işe alma, eğitim ve özlük işlemleri mutlaka yerine getirilmektedir. Yaklaşık her beş işletmenin dördünde

ücret yönetimi, performans değerlendirme, atama ve nakillere ilişkin çalışmalar yürütülmektedir. Öteki işlevler de, sağlık-güvenlik, sendikal ilişkiler, kariyer planlama, yönetim bilgi sistemi, iş tasarımı ve sosyal etkinlikler olarak sıralanmaktadır. Bunların içinde özellikle eleman seçme, eğitim, ücretlendirme ve işçi-işveren ilişkileri konusundaki politikalar daha belirgin görünmektedir.

Bu sonuçlar, Arthur Andersen (1999) araştırmasının sonuçlarını desteklemekte, ama MESS (1999) araştırmasının sonuçlarıyla çelişmektedir. Tüm araştırmalarda ortaya çıkan gerçek, insan kaynakları birimlerinin yukarıda sıralanan işlevleri yerine getirdikleridir. Ancak bunların ağırlık ya da yoğunluk sıralaması değişmektedir. Öte yandan, gelecekte önemli olabilecek insan kaynakları işlevleri konusunda neredeyse tüm araştırmalar birleşmekte ve ilk üç sırada işgören seçimi, eğitim ve performans değerlendirme gelmektedir.

(c) İnsan kaynakları birimlerinin yerine getirdiği işlevler arasında eğitim, dışardan karşılanan işlevlerin başında gelmektedir. Bu sonuç, başka öteki araştırmaların bulgularıyla da tutarlı görünmektedir. Nitekim, sözkonusu araştırmalarda, eğitim, en öncelikli üç sorundan biri olarak ortaya çıkmıştır ve büyük ölçüde dışardan karşılandığı belirtilmiştir. İnsan kaynakları işlevleri içinde, geliştirme boyutuyla en yakından ilgili işlev, eğitim olduğu için bu sonuç özellikle önemlidir. Avrupa ülkelerindeki durumun da benzerlik göstermesi, eğitimin evrensel nitelikteki önemine bir işarettir.

(d) İşletmelerin tamamına yakın bir bölümü sürekli ya da arasıra işgücü planlaması yapmakta ve bunun sonuçlarını çoğunlukla işe yeni eleman almada kullanmaktadırlar. İşletmelerin mavi yakalı işgören adaylarında aradığı eğitim düzeyi, mesleki ve teknik liseler ağırlıklıdır. Yönetici adaylarında ise, ilgili alanda yüksek öğrenim yapma koşulu istenmektedir. Bu farklılık, elemanların işe alım sürecinde de kendisini göstermektedir. Mavi yakalı işgörenlerin alımında kişisel başvurular, duyurular ya da çalışanların önerileri dikkate alınmaktadır. Yöneticilerin seçiminde ise, işletmelerin neredeyse tümü kendi çalışanlarına öncelik tanımaktadır. Ancak, her iki kesim için de geçerli olan istihdam yaklaşımı, boşluk olan yerlere atama yapılmasıdır. Daha önceki araştırmalar içinde, özellikle Hürriyet (1996) araştırmasının sonuçlarından farklı olarak, az sayıda işletme, işgören bulmada piyasadaki danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadır.

(e) İşletmelerin çok azında sistemli olarak kariyer planlaması yapılmaktadır. İşe yeni giren insanlar, işletme içinde kendilerini bekleyen kariyer gelişim yolu konusunda yeterince bilgilendirilmemektedir. Yapılan sınırlı ölçüdeki bilgilendirme, işle ilgili gösterilmesi gereken performans üzerinde yoğunlaşmaktadır çünkü işletmelerin önemli bir çoğunluğunda, kariyer gelişimiyle ilgili kararların temel dayanak noktası performans değerlendirme sonuçlarıdır. Elde edilen bu sonuç, daha önce yapılan tüm araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir. Buradan hareketle, Türkiye'deki işletmelerde yürütülen kariyer planlaması çalışmalarının istenen düzeyde olmadığı ve bu konuda ciddi bir ilerlemenin sağlanması gerektiği söylenebilir.

(f) İşletmelerdeki eğitim çalışmaları, çoğunlukla insan kaynakları bünyesinde yürütülmekte, fakat bu işlerden sorumlu bir alt birim oluşturulmakta ya da belli kişilere sorumluluk verilmektedir. Eğitimden sorumlu birimlerin yaptığı çalışmalar, çoğunlukla gereksinim saptama, eğitim satın alma ve bünye-içi eğitimler için ortam düzenleme olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yıllık eğitim harcamalarının toplam bütçelerine oranı %2'den azdır. Bu kadar az harcamayla, bir yıl içinde, çalışanların yaklaşık üçte biri eğitimden geçirilmektedir. Bu durum, özellikle mavi yakalılar için düzenlenen ucuz maliyetli ama çok sayıda kişinin katıldığı işbaşı eğitimi niteliğindeki kurslardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, eğitimler, hemen tüm işletmelerde iç ve dış kaynaklardan alındığı için pahalı dış eğitimle ucuz iç eğitimlerin maliyeti dengelenebilmektedir.

(g) Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında ağırlıklı olarak kullanılan yöntemler görüşme ve kayıt incelemelerdir. Anket ve gözlemin de azımsanmayacak sayıda işletmede kullanıldığı söylenebilir. Ancak, hangi yöntemle saptanırsa saptansın, gereksinimlere karar vermede yönetimin öncelikleri ve bölümlerin talepleri belirleyici olmaktadır. Programların hazırlanmasında ise, insan kaynakları birimindeki görevliler söz sahibidir. Düzenlenen programların çoğunda beyaz yakalı işgörenlere ve yöneticilere öncelik tanınmaktadır. Elde edilen bu sonuç da, daha önceki araştırmaların bulgularıyla tutarlı görünmektedir.

(h) Eğitimlerin çok büyük bir bölümü seminer biçiminde gerçekleşmekte, bunu işbaşı eğitimi izlemektedir. Burada dikkati çeken nokta şudur. Beyaz yakalılara dönük eğitimlerde seminer, mavi yakalılarının eğitiminde ise işbaşı eğitim kursları ağırlıklıdır. Eğitim uygulamalarında en çok kullanılan teknoloji, tepegöz yansıtma makinesidir. Bu araç, işletmelerin hemen tümünde kullanılmaktadır.

Bunu, videokaset izlemektedir. Özellikle bilgisayar kullanımının gittikçe yaygınlaşıyor olması önemli görünmekle birlikte, bunun daha çok eğitimler sırasında elektronik sunum yapma amacına yönelik olduğu gözlenmektedir.

(i) Eğitimcilerin büyük bir çoğunluğu, konu uzmanı ya da birim yöneticileridir. Yalnız dört işletmede eğitim formasyonuna sahip eğitimcilerin bulunması ve piyasadaki eğitim ya da insan kaynakları şirketleri adına eğitim verenlerin de profesyonel bir formasyondan yoksun olması, oldukça düşündürücüdür. Öyle görünüyor ki, konu hakkında bilgi sahibi olmak, eğitimciler için yeterli sayılmaktadır. Oysa, profesyonel eğitimcilerin engin bir genel kültür, derin bir alan bilgisi ve yetkin bir öğreticilik becerisine sahip olmaları gerekir. Dahası, işletmelerin çalışanlarına yönelik “eğiticilerin eğitimi” semineri veren kişilerin kendileri bile çoğunlukla eğitim formasyonuna sahip değildir. İktisat, mühendislik, hukuk ve reklamcılık gibi alanlardan gelenler bile bu eğitimleri vermektedirler. Başka bir deyişle, bu sektörde, pazar ekonomisinin mantığı işlemekte ve “profesyonel etik” yerine “arz-talep” ilkesi geçerli olmaktadır.

(j) Eğitim çalışmalarının değerlendirmesi yapılırken, büyük ölçüde katılımcı görüşleriyle yetinilmektedir. Eğitimlerin bitiminde, geçerlik ve güvenilirlik hesaplamaları bile yapılmamış kısa bir değerlendirme aracı uygulanmaktadır. Bu araç, çoğunlukla anket ve tutum ölçeği karşımı bir görünüm sergilemektedir. Eğitimin yapıldığı yer, ulaşım kolaylığı ve yemeklerin kalitesi gibi özden uzak soruların yanısıra; eğitimcinin niteliği, programın işlevselliği ve gelecekte hangi alanlarda eğitim istendiği gibi sorular da yöneltilmektedir. İlginç olan nokta, her eğitimin değerlendirme sonuçları olumlu çıkmakta, fakat şirket yöneticilerinin “eğitimden bir yarar elde edemedikleri” yönündeki yakınmaları sürmektedir.

(k) Performans değerlendirme çalışmaları, işletmelerin yaklaşık yarısında düzenli biçimde yapılmaktadır. Arasına performans değerlendirmesi yapan işletmelerin sayısı da dikkate değer bir düzeydedir. Ancak, işletmelerdeki tüm çalışanların değil, özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan yönetici, uzman ve büro çalışanlarının performansı değerlendirilmektedir. İşçilerin performansının genelde değerlendirme dışı tutulduğu söylenebilir. Performans değerlendirme çalışmaları, çoğu işletmede altı aylık ya da yıllık dönemlerde yapılmakta ve hemen tüm işletmelerde amirler değerlendirme sürecine katılmaktadır. İşletmelerin yarısında ise, çalışanların kendileri de performans değerlendirmede sorumluluk üstlenmektedir. Öte yandan, performans değerlendirmede özellikle puan verme tekniğine bağlı

kalınmakta ve elde edilen sonuçlar çoğunlukla gizli tutulmaktadır. Değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanların başında ise görevde yükseltme gelmektedir.

Araştırmaların performans değerlendirme konusunda ortaya koyduğu sonuçlar, yeterince açık değildir. Şöyle ki, Hürriyet (1996) araştırmasında Türkiye'deki şirketlerin dörtte üçünün performans değerlendirmesi yaptığı, MESS (1999) araştırmasında performans değerlendirmenin orta ağırlıkta bir işlev olarak algılandığı, Uyargil (1996) araştırmasında Avrupa'daki işletmelerin performans değerlendirmenin gelecekte çok önemli bir sorun olmayacağını düşündükleri ve Arthur Andersen (1999) araştırmasında her beş işletmenin dördünde insan kaynakları birimlerinin performans değerlendirme ile uğraştıkları görülmektedir.

(l) Ücretler konusunda, kişiye göre değişen bir politika uygulanmaktadır. Bu noktada, işgörenin özel nitelikleri belirleyici olmaktadır. Taban ücretleri saptanırken beyaz yakalılar için işyeri baremleri, mavi yakalılar için de toplu pazarlık politikası izlenmektedir. İkramiye, fazla çalışma ücreti ve sosyal yardım gibi yan ödemeler de çoğu işletmede uygulanmaktadır. Çalışanlar, genelde sektör ortalamasına yakın bir ücret almakta; teşvik programı olarak ise, performansa bağlı ücret artışı sağlanmaktadır. Bugünkü uygulamalar açısından bakıldığında, bu sonuçlar tüm araştırmalarda benzerlik göstermektedir. Ancak, ücret yönetiminin gelecekteki önemi konusunda farklılıklar göze çarpmaktadır. MESS (1999) araştırmasında, ücretlendirme gelecekteki en önemli sorunlardan biri olarak görülürken, Arthur Andersen (1999) araştırmasında, işletmelerin yalnızca %10 kadarı ücret sisteminin gelecekte önemli olabileceğini belirtmektedir.

(m) İşletme içindeki iletişim sorunları, çoğunlukla astlar ve üstler arasındaki dikey ilişkilerde yoğunlaşmaktadır. Nitekim, yöneticiler yazışma yoluyla iletişimi yeğlerken, çalışanlar da ilk amirleri aracılığıyla iletişime öncelik vermektedirler. Dahası, örgütsel iletişimde rol oynayan etkenlerin en önemlileri arasında, yöneticilerin tutumları ve kurumsal politikaların etkili olduğu belirtilmektedir. Tüm bunlar göstermektedir ki, işletmelerin çoğu, hiyerarşik ilişkilere dayalı bir iletişim sistemine sahiptirler. Kuşkusuz, bunun olumlu ve olumsuz yanları vardır. Ancak, çağdaş iletişim anlayışında, örgütsel katmanlara dayalı "aşamalı" iletişim yerine, simetrik ilişkilerin ön plana çıktığı "paylaşımçı" iletişime değer verilmektedir. Uyargil (1996) araştırmasının ortaya koyduğu bir sonuç, Türkiye'deki işletmeler de

içinde olmak üzere, çalışma yaşamında açıklayıcı toplantıların kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır.

(n) İşletmelerde, yıllık olarak işten ayrılanların oranı oldukça düşüktür. Bu oran, her üç işletmeden ikisinde %10'dan azdır. İşten ayrılma nedenlerinin başında ise, kişisel sorunlar gelmektedir. Ancak, bu sorunların ne kadar kişisel olduğu tartışılabilir çünkü işverenler ile ilişkisini bozmak istemeyen bazı kişiler işyerinden kaynaklanan sorunlar olsa bile, bunları kişisel olarak nitelendirmektedir. Türkiye'deki işsizlik oranının yüksekliği, ekonomik bunalım, yerel ilişkiler ve iş hukukundaki bazı düzenlemelerin bunda katkısı olduğu söylenebilir. Nitekim, işten ayrılma oranını azaltmaya dönük olarak işletmelerin aldığı önlemlerin başında kararlara katılım sağlamak gelmektedir. Türkiye'deki işletmelerin aşırı ya da geleneksel hiyerarşik yapısı da dikkate alındığında, çalışma yaşamındaki asıl sorunun kişisel uyumsuzluk değil, örgütsel kültür ve yönetim anlayışı olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın ortaya koyduğu işten ayrılma oranının düşüklüğü yönündeki sonuç, Arthur Andersen (1999) araştırmasının aynı konudaki sonucuyla çelişmektedir. Bu durum, iki araştırmanın farklı yıllardaki verileri kullanmasından kaynaklanmış olabilir. Nitekim, Arthur Andersen araştırması 1997 yılı verilerine dayanırken, bu araştırma 1999 yılı verilerini kullanmıştır. Kaldı ki, her iki araştırmanın işten ayrılma nedenlerine ilişkin yorumları birbirine benzemekte ve yasal düzenlemelerin yanısıra ekonomik bunalım üzerinde durulmaktadır.

Yargı

Genel olarak, işletmelerde yürütülen insan kaynakları işlevleri bir bütün olarak görülmekte ve bunların arasında geliştirme etkinlikleri önemli bir yer tutmaktadır. Çoğunlukla hizmet öncesi eğitimdeki yetersizlikler ve yeni teknolojik gelişmelerin zorunlu kıldığı insan kaynakları geliştirme çalışmalarının önemi, birçok işletmede kavranmış görünmektedir. Bu nedenle, işletmeler, sahip oldukları insan kaynaklarının niteliğini yükseltmeye dönük çalışmalara ciddi miktarlarda yatırım yapmaktadırlar. Ancak, bu konudaki çalışmaların istenen düzeyde olduğunu söylemek oldukça zordur. Özellikle kariyer geliştirme, eğitim, performans değerlendirme ve iletişim gibi işlev alanlarındaki çalışmalarda yetersizlikler gözlenmektedir. Bu alanlarda yürütülen etkinlikler sistemli olmaktan çok,

yöneticilerin kişisel çabalarına dayanmaktadır. Sözü edilen konularda büyük ve orta ölçekli işletmeler arasında ciddi farklılıklar da yoktur. Dolayısıyla, işletmelerin, küresel rekabetin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeninde yerlerini alabilmeleri için etkili bir insan kaynakları geliştirme sistemini kurmaları gerekmektedir.

Öneriler

İşletmelerde yaşanan insan kaynakları geliştirme sorunlarının çözümüne katkı sağlamak üzere, bu araştırmanın sonuçlarını da dikkate alarak, bazı öneriler getirilebilir. Aşağıda sıralanan toplam 23 önerinin ilk 18 tanesi uygulama, son 5 tanesi de araştırma ağırlıklı önerilerdir. Bunları kısaca şöyle özetlemek olanaklıdır:

(1) Her işletmede mutlaka bir insan kaynakları birimi kurulmalı ve bu birimin sorumlusu üst düzeydeki yöneticilerden biri olmalıdır.

(2) İnsan kaynaklarıyla doğrudan ilgili olmayan yemek, ulaştırma, sağlık ve güvenlik gibi işlerin sorumluluğu başka birimlere verilmelidir.

(3) İnsan kaynakları birimlerinde görevlendirilecek elemanlar seçilirken yalnızca iktisat ve işletme gibi genel alanlara değil, eğitim iletişimi ve iş hukuku gibi özel işlev alanlarına da öncelik verilmelidir.

(4) Değişik insan kaynakları işlevleriyle ilgili kurumsal politikalar açık biçimde belirlenmeli ve herkese eşit olarak uygulanmalıdır. Ayrıca, bu politikalar konusunda tüm çalışanlar önceden bilgilendirilmelidir.

(5) Ayrıntılı işgücü planları ve iş tasarımları yapılarak, yeni eleman alımları sağlam bir temele dayandırılmalıdır.

(6) İşe yeni alınacak elemanların seçiminde nesnel ölçme araçları kullanılmalı ve bu araçları kullanacak kişilerin uzman olmasına özen gösterilmelidir.

(7) İşletme, bölüm ve işgören temelinde kariyer planlaması yapılarak, insan kaynaklarından daha etkili biçimde yararlanma fırsatı sağlanmalıdır.

(8) Eğitim çalışmaları, sistematik bir tasarım sürecine dayandırılmalı ve bu süreçte çözümleme, tasarımlama, geliştirme, uygulama, değerlendirme gibi aşamalar izlenmelidir.

(9) Eğitime ayrılan bütçe, çalışan sayısına bağlı olarak artırılmalı ve bu bütçenin kesintiye uğraması en son düşünülmelidir. Dahası, eğitim bir sosyal etkinlik olarak görülmemeli ve yaşamsal bir işlev olarak algılanmalıdır.

(10) Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında değişik yöntemler kullanılmalı ve bu konudaki çalışmalar yıl boyunca sürmelidir. Dahası, bu işten sorumlu olan insanlar, üretim birimleriyle yakın ilişkiler içinde olmalıdır.

(11) Gerek işletme içinden, gerek işletme dışından gelen eğitimcilerde mutlaka eğitimcilik formasyonu istenmelidir. Hatta, bu sorunun kapsamı ve ciddiyeti gözönünde tutularak “insan kaynakları eğitimcisi” yetiştirmek amacıyla özel programlar düzenlenmelidir.

(12) Eğitim çalışmaları sırasında değişik yöntem ve teknolojiler kullanılarak, öngörülen yeterlikler kuramsal ve uygulamalı biçimde kazandırılmalıdır.

(13) Eğitim sonuçlarını değerlendirirken yalnızca eğitim sonrası izlenimler değil, uzun dönemli kalıcı performans da dikkate alınmalıdır. Bunun için amaca dönük, yönetim ağırlıklı, müşteri odaklı, uzmanlığa dayalı, karşıt yönelimli ve katılımcı merkezli değerlendirme yaklaşımları kullanılmalıdır.

(14) Performans değerlendirmede süreklilik ve katılımcılık temel alınmalıdır. Değerlendirmeyi, önceden belli olan dönemlerde ve kişilerce yapmak yerine, ilgili herkesin katılımıyla ve dönem boyunca gerçekleştirmek daha yerinde olacaktır.

(15) Performans değerlendirmesi yapılırken yalnız geçmişe dönük değil, geleceğe yönelik tekniklere de yer verilmelidir. Böylece, kişi, geçmişte yaptıklarının yanısıra, gelecekte yapabilecekleriyle de değerlendirilmiş olacaktır. Ancak bundan sonuç alabilmek için ulaşılan değerlendirme sonuçları, işgörenlerle paylaşılmalıdır.

(16) Ücretler belirlenirken kişisel özelliklerin yanısıra, üretkenlik ve yaratıcılık düzeyi de göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece, işi üstlenen ya da olumlu bir örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunan kişiler ödüllendirilecek ve bu uygulama başkaları için örnek oluşturacaktır.

(17) Örgüt içi iletişimde açık bir sistem kurulmalı ve yatay iletişim kanallarının kullanımı özendirilmelidir. Çalışanlar kendi şikayet, öneri ve dileklerini ilgili kişilere birinci elden ulaştırabilmelidirler. Bu durum, işletme içinde güven ortamı yaratacak ve karşılıklı anlayışı geliştirecektir.

(18) İşten ayrılmaları azaltmak için olabildiğince yönetsel kararlara işgörenlerin katılımı sağlanmalı ve kararların birlikte alınmasına özen gösterilmelidir. Kararları uygulamaya aktarma konusunda, insanların katılımları ölçüsünde ılımlı olacakları unutulmamalıdır.

(19) İnsan kaynakları alanında verilen hizmetlerin mavi yakalılar tarafından nasıl algılandığına ilişkin araştırmalar yapılmalıdır.

(20) Uluslararası kalite belgesi almış olan işletmeler ile aynı sektörde etkinlik gösteren ama henüz kalite belgesi olmayan işletmelerdeki insan kaynakları geliştirme çalışmaları karşılaştırılmalı olarak incelenmelidir.

(21) İşletmelerin kendi olanaklarıyla yerine getirdiği insan kaynakları geliştirme işlevleriyle, dışardan satın aldıkları işlevlerin etkililik ve verimlilik düzeyi profesyonel ölçütler kullanılarak değerlendirilmelidir.

(22) Avrupa, Amerika ve Asya ülkelerindeki başarılı insan kaynakları geliştirme çalışmalarından Türkiye için ne tür dersler çıkarılabileceği araştırılmalıdır.

(23) İşletmelerin, insan kaynakları geliştirme konusunda bugünkü duruma ilişkin algılamalarıyla geleceğe yönelik kestirimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- AKDENİZ, Yeşim, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2010.
- AKMAN, Seda, İşyerlerinin Kapatılmasında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri. (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- AKYÜZ, Ömer Faruk, Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 2001.
- ALDEMİR, Ceyhan, AT AOL, Alpay ve BUDAK, Gönül, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, 4.Basım, İzmir, 2001.
- ALDEMİR, M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. Personel Yönetimi, 2.Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1996.
- ARSLAN, Mehmet Lütfi, “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Örnekler”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990
- BAYRAÇ, Ahmet , İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ,İnsan Kaynakları Yönetimi, Birinci Baskı, Sakarya Kitabevi., 2003.
- BALTAŞ, Acar, İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK. (1. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009.
- ARTHUR ANDERSEN İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLIĞI. (1999). 2000’e doğru insankaynakları araştırması. İstanbul: Hürriyet İnsan Kaynakları.
- CAN, Halil ve Şahin Kavuncubaşı. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- CASCİO, W. (1995). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. New York: McGraw-Hill.
- DECENZO, D. A. & ROBBİNS, S. P. (1996). Human resource management. New York:John Wiley & Sons.
- ENGESTRÖM, Y. (1995). Değişim için eğitim: Çalışma yaşamında öğretim ve öğrenimeyeni yaklaşım (Çev. A Şimşek). Ankara: Türk-İş.
- FRENCH, Wendell L. Human Resource Management, 3.Baskı, U.S.A. : Houghton Mifflin Company, 1994.

- GEDİK, Demet, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2008.
- GİLLEY, W. J. & Egglan, S. A. (1989). Principles of human resources development. Reading, MA: Addison-Wesley.
- GÜRÜZ, D., Yaylacı Ö.G., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Mediacat Yayınları, 2009.
- Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları. (1996). Genç işgücü araştırması. İstanbul: Yazar.
- MARK V. Roehling ve diğerleri, "The Future Of HR Management Research Needs And Directions", Human Resource Management, 2005, Wiley InterScience veri tabanı, (13.06.2009)
- MARQUARDT, M. J. & ENGEL, D. W. (1993). Global human resource development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MESS. (1999). MESS üyelerinde insan kaynakları. İstanbul: Yazar.
- MİLLER, V. A. (1987). The history of training. In R. L. Craig (Ed.), Training and development handbook: A guide to human resource development. New York: McGraw-Hill.
- ÖZÇELİK, Oya, Gönen, DüNDAR ve Uluhan, Reha, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü., İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, No:7, İstanbul, 2000.
- ÖZTURK, Serkan , İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale, 2009
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat , İnsan Kaynakları Yönetimi. (5. Basım), İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Bursa:Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- ŞİMŞEK, A. (1999). Türkiye’de mesleki ve teknik eğitimin yeniden yapılandırılması. İstanbul: TÜSİAD (T/99-2/252).
- UYARGİL, C. (1996). Avrupa’da stratejik insan kaynakları yönetimi araştırması: Türkiye raporu. İstanbul: Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1993). Human resources and personnel management. New York: McGraw-Hill.

EK: ANKET FORMU

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Sayın Yetkili,

Bu araştırma, İstanbul Tuzla Bölgesindeki Faaliyet gösteren işletmelerde yürütülen insan kaynakları geliştirme çalışmalarının varolan durumunu saptamak ve iyileştirilmesi gereken temel boyutları belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'deki herhangi bir devlet kurumu için yapılmamaktadır. Araştırma, Maltepe Üniversitesi Yüksek Lisans Bitirme Tezimi için tarafımdan yürütülmektedir. Toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak ve başka hiçbir kişi ya da kuruluşa iletilmeyecektir. Dahası, verilerin çözümlenmesi sırasında, kesinlikle şirket adı belirtilmeyecek ve çözümlenme işlemlerinin tamamlanmasından hemen sonra kayıtlar tümüyle yok edilecektir.

Sizden istenen, ilişikteki anketi doldurup en kısa sürede geri göndermenizdir. Anketi doldururken lütfen her soruyu dikkatle okuyunuz ve işletmenizin durumunu size göre en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Bu araştırmanın güvenilirliği, sizin vereceğiniz yanıtların doğru ve içten olmasına bağlıdır.

Anketin zamanında geri gönderilmesi de, sorulara vereceğiniz yanıtlar kadar önemlidir. Yapılan ön denemelerde, anketi doldurma işlemlerinin yaklaşık 20 dakika aldığı saptanmıştır. Sizin için zamanın son derece değerli olduğunu bilerek, kısa ve anlaşılır sorular hazırlamaya özen gösterilmiştir. Anketi yanıtlayıp geri göndermekle araştırmaya sağlayacağımız değerli katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Ömer ŞEN
Maltepe Üniv. e-MBA Öğrencisi

ŞİRKET BİLGİLERİ

İşletmenizin Adı:.....

Kuruluş Yılı:.....

Çalışan Sayısı: (a) Mavi yakalı:..... (b) Beyaz yakalı:..... (c) Toplam:.....

Etkinlik Gösterdiği Sektör:.....

İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ

1. İşletmenizde insan kaynaklarıyla ilgili işleri hangi birim yürütmektedir? (Bu birim, bundan sonraki sorularda İnsan Kaynakları Birimi diye anılacaktır).
 Personel
 İdari İşler
 İnsan Kaynakları
 Özlük İşleri
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
2. İnsan kaynakları biriminiz hangi yıl kurulmuştur?
(.....)
3. İnsan kaynakları biriminizde kaç kişi görev yapmaktadır?
(.....)
4. İnsan kaynakları biriminizde çalışanların eğitim durumu nedir? (Lütfen her seçeneğin karşısına kaç kişi olduğunu yazınız).
 İlköğretim okulu :
 Lise :
 Üniversite :
 Yüksek lisans :
 Doktora :
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
5. İnsan kaynakları biriminizde çalışan üniversite mezunları varsa, öğrenim alanları nelerdir? (Lütfen her seçeneğin karşısına kaç kişi olduğunu yazınız).
(a) İşletme :
(b) İktisat :
(c) Eğitim :
(d) Hukuk :
(e) İletişim :
(f) Psikoloji :
(g) Mühendislik :
(h) Başka (Lütfen belirtiniz.....)
6. İnsan kaynakları biriminizdeki görevliler, bu birimde kaç yıldır çalışmaktadırlar? (Lütfen her seçeneğin karşısına kaç kişi olduğunu yazınız).
(a) 1-5 yıl :
(b) 6-10 yıl :
(c) 11-15 yıl :
(d) 16-20 yıl :
(e) 21+ yıl :
7. İnsan kaynakları biriminizdeki çalışanların sayısında son üç yıl içinde bir değişme olmuş mudur?
 Artmıştır
 Değişmemiştir
 Azalmıştır

8. İnsan kaynakları biriminiz hangi işlevleri yerine getirmektedir?
() İşe alma
() Özlük işlemleri
() Ücret yönetimi
() Eğitim
() İş tasarımı
() Kariyer planlama
() Performans değerlendirme
() Atama ve nakiller
() Sağlık-güvenlik
() Sendikal ilişkiler
() Yönetim bilgi sistemi
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
9. İşletmenizin, kendi dışından karşıladığı insan kaynakları işlevleri nelerdir?
() Eğitim
() Eleman seçme ve yerleştirme
() İş analizleri
() Kariyer yönetimi
() Öneri ve ödül sistemi
() Ücretlendirme
() Yönetim danışmanlığı
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
10. İnsan kaynakları biriminiz, işletmenizin üst yönetiminde kim tarafından temsil edilmektedir?
() Yönetim kurulu üyesi
() Genel müdür yardımcısı
() İnsan kaynakları direktörü
() Genel sekreter
() Daire başkanı
() Şube müdürü
() Bölüm (departman) sorumlusu
() İdari işler yetkilisi
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
11. İşletmenizde insan kaynaklarıyla ilgili olarak hangi konularda belirlenmiş politikalar bulunmaktadır?
() Eleman seçme ve yerleştirme
() Görevde yükseltme
() Eğitim ve geliştirme
() Örgütsel iletişim
() Ücretler ve yan ödemeler
() Yönetim felsefesi
() İşçi-işveren ilişkileri
() Motivasyon ve ödüllendirme
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
12. İşletmenizin karşılaştığı en önemli insan kaynakları sorunu nedir?
() Eğitim
() İşgücü planlama
() Eleman seçimi
() Ücretler ve yan ödemeler
() Performans değerlendirme
() Endüstriyel ilişkiler
() Ödüllendirme
() Yönetim bilgi sistemi
() Kariyer planlama
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

İŞE ALMA

13. İşletmenizde düzenli olarak işgücü planlaması yapılıyor mu?
 Evet
 Bazen
 Hayır
14. İşgücü planlaması yapılıyorsa, sonuçlar hangi amaçlarla kullanılmaktadır?
 İşe alma
 Ücretlendirme
 Rotasyon
 Yükseltme
 Eğitim
 Emekliye ayırma
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
15. İşletmenizde yeni eleman istihdamını etkileyen değişkenler nelerdir?
 Ücret politikası
 İstihdam stratejisi
 İşgücü planları
 Personelden sorumlu kişilerin tutumu
 İşletmenin içinde bulunduğu çevre koşulları
 İş ve görev tanımları
 Sektöre özgü etkenler
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
16. İşletmenize alınacak mavi yakalı elemanların seçiminde ne düzeyde bir eğitim aranmaktadır?
 İlköğretim okulu
 Genel lise
 Anadolu lisesi
 Meslek lisesi
 Teknik lise
 Meslek yüksekokulu
 Üniversite
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
17. İşletmenize yeni eleman almada hangi yöntemler kullanılmaktadır?
 Kişisel başvurular
 Çalışanların önerileri
 Duyurular
 Özel danışmanlık firmaları
 İş ve İşçi Bulma Kurumu
 Eğitim kurumlarının başarı listeleri
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
18. Yönetici seçiminde yararlandığınız yöntemler nelerdir?
 Çalışanlar arasından yönetici seçmek
 Danışmanlık şirketleri aracılığıyla yönetici bulmak
 Gazete ve dergilerde duyuru yapmak
 Tanıdıkların önerilerini dikkate almak
 Rakip firmaların yöneticilerini transfer etmek
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
19. İşletmenizdeki yönetici adaylarının nasıl bir eğitime sahip olması istenmektedir?
 İlgili alanda yükseköğretim
 Herhangi bir alanda yükseköğretim
 Eğitim alanı ve düzeyi önemli değil
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)

20. Yeni elemanların seçiminde yararlandığınız araç ya da teknikler nelerdir?
() Başvuru formları
() Yetenek testleri
() Alan bilgisi sınavları
() Psikometrik testler
() İş görüşmeleri
() Referans mektupları
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
21. İşgören seçme sürecinde adaylar hangi aşamalardan geçmektedir?
() Başvuru
() Ön kabul
() Yetenek ölçümleri
() Görüşmeler
() Sağlık denetimi
() İşe alma kararını verme
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
22. İşletmenizdeki işe yerleştirme çalışmalarında nasıl bir yaklaşım izlenmektedir?
() Test sonuçları esas alınmakta
() Adayın kendi isteğine uyulmakta
() Boşluk olan yerlere görevlendirme yapılmakta
() Yönetimin tercihleri belirleyici olmakta
() Danışmanlara sorulmakta
() Aday ile birlikte kararlaştırılmakta
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

KARİYER PLANLAMA

23. İşletmenizde belli bir kariyer yönetimi sistemi var mı?
() Evet
() Kısmen
() Hayır
24. İşletmenizin yeni elemanlarına kariyerleri boyunca nasıl bir gelişim çizgisi izleyebileceklerini açıklıyor musunuz?
() Herkes bilgilendiriliyor
() Yalnızca özel konumlardaki insanlar bilgilendiriliyor
() Hiç kimse bilgilendirilmiyor
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
25. Çalışanlara, kariyer gelişimlerinde ulaşabilecekleri konumların gerekliliklerinden hangileri hakkında bilgi verilmektedir?
() Göstermeleri gereken performans
() Belli görevlerde çalışmaları beklenen en az süre
() Almaları gereken eğitim
() İş örgütlenmesindeki özel görevler
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
26. Çalışanların kariyer gelişimlerine ilişkin kararlarda dayanak olarak alınan etkenler nelerdir?
() Özel yetenekleri
() Tamamladıkları eğitim programları
() Performans değerlendirme sonuçları
() Üstlerinin görüşleri
() İşgörenlerin kendi istekleri
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

27. İşletmenizin elemanları gelmek istedikleri noktaya ne oranda ulaşabilmektedirler?
 Herkes tüm görevlere gelebilir
 Bazı görevlerde sınırlama vardır
 Herkes nerede başladıysa orada kalır
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)

EĞİTİM

28. İşletmenizin eğitim çalışmaları hangi birim tarafından yürütülmektedir?
 Eğitim
 İnsan kaynakları
 Personel
 Organizasyon
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
29. Eğitim biriminiz varsa, genel olarak hangi işlerle uğraşmaktadır?
 Gereksinimlerin saptanması
 Eğitimlerin satın alınması
 Programların geliştirilmesi
 Materyallerin üretilmesi
 Eğiticilerin eğitimi
 Ortamların düzenlenmesi
 Programların değerlendirilmesi
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
30. Eğitim harcamalarınızın yıllık bütçeye oranı nedir?
 %1'den az
 %1-2
 %3-4
 %5'den çok
31. Bir yıl içinde eğitime katılanların toplam çalışan sayısına oranı ne kadardır?
 %10'dan az
 %11-20
 %21-30
 %31-40
 %50'den çok
32. İşletmeniz eğitim hizmetlerini nereden almaktadır?
 Tümünü kendi olanaklarıyla yapmakta
 Bir kısmını kendi yapmakta, kalanları dışardan almakta
 Tümünü işletme dışından satın almakta
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
33. İşletmenizin eğitim gereksinimlerini saptamada kullandığı belli bir sistematik var mı?
 Evet
 Kısmen
 Hayır
34. Eğitim gereksinimleri sistematik olarak belirleniyorsa, hangi teknikler daha sık kullanılmaktadır?
 Kayıtları inceleme
 Görüşme
 Anket
 Gözlem
 Tartışma
 Kritik olay çözümlemesi
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)

35. Eğitim gereksinimlerini belirlemede ne tür taleplere öncelik tanınmaktadır? (Lütfen öncelik derecesine göre sıralayınız).
- Çalışanların kişisel istekleri
 - Birimlerin talepleri
 - Yönetimin öncelikleri
 - Uzmanların saptadığı gereksinimler
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
36. İşletmenizde eğitim programlarını kim hazırlamaktadır?
- Üst yönetim
 - Eğitim uzmanları
 - İnsan kaynakları görevlileri
 - Bölüm/kısım sorumluları
 - Danışmanlık şirketleri
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
37. İşletmenizdeki eğitim programları düzenlenirken kimlere öncelik verilmektedir? (Lütfen öncelik derecesine göre sıralayınız).
- Yöneticiler
 - Beyaz yakalılar
 - Mavi yakalılar
 - Geçici çalışanlar
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
38. Eğitim çalışmalarında hangi format daha çok tercih edilmektedir?
- Konferans
 - Soru-yanıt
 - Seminer
 - Tartışma
 - Örnekolay
 - Çalıştay (workshop)
 - İşbaşı eğitimi
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
39. İşletmenizdeki eğitim çalışmalarında hangi teknolojiler daha sık kullanılmaktadır?
- Tepegöz
 - Slayt makinesi
 - Video
 - Ses kasetleri
 - Bilgisayar
 - Video-projektör
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
40. İşletmenizdeki eğitim çalışmalarında görev alan eğiticiler kimlerdir? (Lütfen öncelik derecesine göre sıralayınız).
- Konu uzmanları
 - Eğitim formasyonu olanlar
 - Birim yöneticileri
 - Ustabaşı ya da postabaşılar
 - Yönetim danışmanlığı yapanlar
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
41. İşletmenizdeki eğitim çalışmalarının sonunda değerlendirme yapılıyor mu?
- Her zaman
 - Arasıra
 - Hiçbir zaman

42. Eğitim sonrasında değerlendirme yapılıyorsa, bu konuda nasıl bir yaklaşım izlenmektedir?
 Başarı testleri verilmekte
 Denetim listeleri uygulanmakta
 Tutum ölçeği kullanılmakta
 Eğitimcinin raporu yeterli olmakta
 Katılımcılara görüşleri sorulmakta
 İş başında gözlem yapılmakta
 Yöneticiler geribildirim sağlamakta
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

43. İşletmenizde uygulanan düzenli bir performans değerlendirme sistemi var mı?
 Evet
 Kısmen
 Hayır
44. İşletmenizde kimlerin performansı değerlendirilmektedir?
 Yöneticiler
 Uzmanlar
 Büro çalışanları
 İşçiler
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
45. İşletmenizdeki performans değerlendirme çalışmalarına kimler katılmaktadır?
 Amirler
 Eşitler
 Çalışanın kendisi
 Astlar
 Müşteriler
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
46. İşletmenizde performans değerlendirme hangi sıklıkla yapılmaktadır?
 3 ay
 6 ay
 1 yıl
 2 yıl
 3 yıl
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
47. İşletmenizde hangi performans değerlendirme teknikleri kullanılmaktadır?
 Boylandırma çizelgesi
 Denetim listesi
 Zorunlu seçim
 Yaşamsal olay
 Yeniden inceleme
 Başarı testi
 Sıralama
 Zorunlu dağıtım
 Puan verme
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
48. İşletmenizdeki performans değerlendirme sonuçları çalışanlara iletiliyor mu?
 Açıktır, herkese gösterilir
 Özel durumlarda mümkün
 Gizlidir, kimseye gösterilmez
 Başka (Lütfen belirtiniz.....)
49. Performans değerlendirme sonuçları hangi amaçlarla kullanılmaktadır?

- Yükseltme
- Ücret artırım
- Eğitim gereksinimlerini belirleme
- Çalışanları uyarma
- Kariyer planlama
- Görev yerini değiştirme
- İşgören envanterini çıkarma
- Başka (Lütfen belirtiniz.....)

ÜCRET YÖNETİMİ

50. İşletmenizdeki temel ücretlendirme politikası nedir?
- Eşit işe eşit ücret
 - Kişiyeye göre değişken
 - Eğitim düzeyini esas alma
 - Aynı işi yapan kadın ve erkeğe farklı ücret
 - Deneyim ve kıdeme göre değişken
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
51. İşletmenizde taban ücretler nasıl belirlenmektedir?
- Toplu pazarlıkla
 - İşletme bereemlerine göre
 - Bireysel görüşmeyle
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
52. Çalışanlarınıza taban ücretlerin dışında ne tür yan ödemeler yapılmaktadır?
- Fazla çalışma ücreti
 - Primler
 - İkramiyeler
 - Ödüller
 - Sosyal yardımlar
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
53. Çalışanlarınızın ücretleri sektör ortalamasına göre nasıldır?
- Yüksek
 - Yaklaşık olarak aynı
 - Düşük
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
54. İşletmenizin ücret sisteminde uygulanan teşvik programları nelerdir?
- Kazançtan pay dağıtma
 - Çalışanlara hisse senedi verme
 - Takım başarısı için prim
 - Bireysel ikramiye
 - Performansa bağlı ücret artışı
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)

İLETİŞİM

55. İşletmenizde iletişim sorunları hangi düzeyde daha sık yaşanmaktadır?
- Üst yöneticilerin arasında
 - Ast ve üstler arasında
 - Alt kademedeki işgörenler arasında
 - Müşterilerle çalışanlar arasında
 - Başka (Lütfen belirtiniz.....)
56. Yöneticilerinizin genellikle hangi iletişim kanallarını tercih etmektedirler?
- Yazışma

- () Sözlü uyarı
() Temsilcilerle görüşme
() Açıklayıcı toplantı
() Elektronik posta
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
57. Çalışanlarınız kendi görüşlerini yönetime nasıl iletmektedirler?
() Doğrudan üst yönetime
() İlk amiri aracılığıyla
() Sendika temsilcileri yoluyla
() Öneri sistemleriyle
() Periyodik toplantılarla
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
58. İşletmenizdeki iletişimi hangi etkenler daha yoğun olarak etkilemektedir?
() Yöneticilerin tutumları
() Çalışanların alışkanlıkları
() İşletme içinde çalışılan birimin imajı
() İşgörenlerin eğitim düzeyleri
() Kurumsal gelenek ve politikalar
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)

İŞTEN AYRILMA

59. İşletmenizde yıllık olarak işten ayrılma oranı ne kadardır?
() %10'dan az
() %11-20
() %21-30
() %31-40
() %41-50
() %51'den çok
60. Şirketinizden ayrılan insanların ayrılma nedenleri nelerdir?
() Düşük ücret
() Dışarda kolay yükselme
() İş kazaları ve meslek hastalıkları
() Kişisel sorunlar
() Kurumsal politikalar
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
61. Çalışanların işletmenizden ayrılmasını önlemek için neler yapıyorsunuz?
() Ücretler artırılmakta
() Görev yerleri değiştirilmekte
() Çalışma saatleri esnekleştirilmekte
() Daha çok eğitim verilmekte
() Kararlara katılım sağlanmakta
() Ödül sistemi iyileştirilmekte
() Başka (Lütfen belirtiniz.....)
62. İşletmenizdeki insan kaynakları çalışmalarıyla ilgili olarak belirtmek istediğiniz başka bir konu var mı? (Varsa, lütfen belirtiniz).
.....
.....
.....
.....
.....