

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan : **Meral AVCI DURGUT**

İstanbul 2009

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan

Meral AVCI DURGUT

Öğrenci No

070703076

Danışman

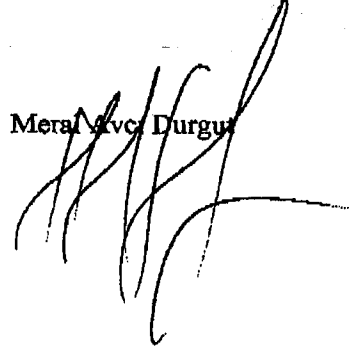
Doç. Dr. Nihat KAYA

İstanbul 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akedemik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akedemik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim.23.06.2009

Meral Arvc Durgu



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

14.07.2009

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070703076 numaralı *Meral Avcı Durgut'un* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.07.2009 tarih ve 2009/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red-veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DOÇ.DR. NİHAT KAYA



~~DOÇ.DR. HALİM KAZAN~~

ÜYE
DOÇ.DR. GÖKHAN ÖZER



İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan: Meral AVCI DURGUT

Özet

Bu tez çalışmasının amacı, bankacılık sektöründeki insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında İstanbul Ümraniye ve Şişli ilçelerinde faaliyet gösteren 3 bankanın genel müdürlük birimleri ile İstanbul Bağcılar ilçe bölgesinde 1 bankanın 10 şube çalışanlarına toplam 420 adet anket formu dağıtılmış, bunlardan 408 anket geri alınmıştır. Geri alınan anketlerden kullanılmayacak durumdaki 8 anket çıkartılarak 400 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Çalışma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının birbirleri ile ayrı ayrı ve işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Bazı insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetiyle anlamlı bir ilişkisi olmadığı gözlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda insan kaynakları uygulamalarından işe alım, eğitim, dökümantasyon ve performans değerlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri pozitif çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: İşgören, İnsan Kaynakları Uygulamaları, İşten Ayrılma Niyeti.

HUMAN RESOURCE PRACTICES IMPACT on THE BUSUNIESS INTENDS TO LEAVE :AN APLICATION in BANKING SYSTEM

Prepare a Thesis That: Meral AVCI DURGUT

Summary

The purpose of this thesis; Human resources practices in the banking sector to show the effects of to intends to quit of work.

For the research coverage; 420 units questionnaire were distributed to bank branches. These are 3 banks of general managet units at İstanbul Ümraniye, Şişli and last 10 branch from a bank at İstanbul Bağcılar. There was 408 questionnaires returned. 8 surveys were not reciwed because these were destroyed so that we analyzed 400 surveys.

As a result of working; aplication of human resource find intends to quit for employment. We saw that;A some application of human resource is not about intends to quit of work.

As a result of analysis; recruitment, training, documentation and performance assessment from human resource did positive affect to intends to quit of work.

Key Words: Employment, Human Resources, İntends to Quit of Work.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Juri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	IV
Şekiller Listesi	V
Kısaltmalar Listesi	VI
Giriş	1

I.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	2
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	3
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	7
1.3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	9
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	10
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Önemi	12
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç ve Görevleri	14

II.BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

2.1. İş Analizi, Organizasyon El Kitabı ve Disiplin	17
2.1.1. İş Analizi	17
2.1.2. Organizasyon El Kitabı	20
2.1.3. Disiplin	21
2.2. İşgören Tedarik ve Seçimi	22
2.2.1. İşgören Tedarikinin Tanımı ve Önemi	23
2.2.1.1. İşgören Tedarik Kaynakları	24
2.2.2. İşgören Seçimi ve İşe Yerleştirme	28
2.3. Takım Çalışması	32
2.4. Eğitim	35
2.4.1. Eğitim ve Geliştirme Süreci	37
2.4.2. Eğitim Yöntemleri	39
2.5. Çapraz Eğitim	43
2.6. Performans Değerleme	45
2.6.1. Performans Değerlendirme Süreci	48
2.7. Geri Bildirim	51
2.8. Ödüllendirme	52
2.9. İşten Ayrılma Niyeti ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	54

III.BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI	61
3.1.Yöntem	61
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	61
3.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	62
3.1.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	63
3.1.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	63
3.1.2.3. Demografik Sorular	63
3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular	64
3.2.1. Örnekleme Ait Demografik Veriler	64
3.2.2. Faktör Analizi Sonuçları	65
3.2.3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	71
3.2.4. Korelasyon Analizleri	72
3.2.5. Regresyon Analizi	76
Sonuç	77
Kaynakça	
Özgeçmiş	

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
1. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi	15
2. Anket Uygulanan Bankaların Sayısı ile Dağıtılan Anket Geri Dönüş Sayılarını Gösterir Tablo	61
3. Örnekleme Ait Demografik Özellikler	65
4. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör Yükleri	67
5. İnsan Kaynakları Uygulamaları Önermeleri	69-70
6. İşten Ayrılma Niyeti Önermeleri	71
7. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	72
8. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	75
9. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Üzerine Etkisi	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
1. Standart Seçim Süreci	30
2. Performans Değerleme Süreci	48

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
ed.	Editör
s.	Sayfa
v.b.	ve benzeri
v.d.	ve diğerleri

GİRİŞ

Rekabetin giderek arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik icatların çok hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında, her alanda kesintisiz olarak sürmekte olan değişim organizasyonlarda da değişimi zorunlu hale getirmiştir. Meydana gelen her türlü değişime ve gelişime karşı, hala önemini koruyan en önemli unsurlardan biri olan insan kaynağından en yüksek seviyede performans ve verim elde edebilmek için yapılan çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen veriler birtakım gerçekleri göz önüne sermektedir.

Teknolojinin gelişmesi işletmeleri daha az sayıda insan kaynağı istihdam etmeye yöneltmiş, küreselleşmenin hızla yayılması ise istihdam edilen insan kaynağının kalifiye olanlardan seçilmesini gerekli kılmıştır. Ancak hiçbir gelişme ya da teknolojik icat işletmelerde insan kaynağının yerini alamaz ve onu ikame edemez. Aksine yaşanan tüm gelişmeler insan kaynağının önemini arttırmıştır. Bu sebeple, gelişme ve değişimlere paralel olarak insan kaynağını odak alan ve insan kaynağının gelişmesi için çaba sarf eden insan kaynakları yönetimi, işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır.

Ülkemizde ve diğer ülkelerde insan kaynakları yönetimi yeni bir vizyonla ele alınmaktadır. Klasik Personel Yönetimi yerini İnsan Kaynakları Yönetimine bırakmakta, verimliliğe ve etkinliğe bu şekilde çareler aranmaktadır. Bunun en büyük nedeni insan kaynaklarının rekabette ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini ve işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramlar, insan kaynakları yönetimin tarihsel gelişimi ile amaçları ve kapsam ve önemi açıklanmıştır.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi, anket değerlendirmelerinde ortaya çıkan sonuçlar, tablolar şeklinde gösterilmekte olup, yorumlar ve öneriler bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Genel olarak insan kaynakları deyimi örgütlerin mal ve hizmet üretmek için kullandığı temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Örgütün amaçlarına ulaşabilmek için yararlandığı üretim faktörlerinden biri olan insan, diğer girdilerin hepsinin üstünde ve en değerli kaynaktır. Diğer kaynaklar, zaman içerisinde teknolojik gelişmeler sonucu mahiyet itibariyle değişime uğramaları, ikame edilebilir duruma gelmelerine karşılık, hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağını ikame edememektedir. ¹

Buna en güzel örnek makineleşmenin ve özellikle son yıllarda robot kullanımının yaygınlaşmasıdır. Ne var ki insan kaynaklarının ikamesi olarak görülen makinelerin icadından yapımına programlanması ve çalıştırılmasına ve makineler için gerekli çalışma ortamının hazırlanmasına kadar her safhada insana ihtiyaç vardır. Bu durum nitelikli insan kaynağı ihtiyacını ve diğer kaynaklara nazaran insan kaynaklarının örgüt açısından en önemli kaynak olduğunu göstermektedir.

Yönetim, en kısa tanımıyla "başkaları vasıtasıyla iş görmek" şeklinde ifade edilir. Yönetim süreci içerisinde 'başkaları'nın kim ya da kimler olduğu pek önemsenmez. Diğer bir ifadeyle yönetim sürecinde bir üretim faktörü olarak insana ilişkin bilinmesi gereken şeyler, genellikle onun işi ve yetkinliklerine ilişkin konularla sınırlı tutulur.² Bu bakış açısı insana gösterilen ilgiyi diğer üretim faktörlerine gösterilen ilgi ile aynı seviyede tutar. Oysa insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında bu bakış açısı insan yönetimi için yeterli değildir. İnsan, üretim faktörleri içinde diğerlerinden oldukça farklı özellikler arz eder. Canlıdır, aklı,

¹ Tortop, N.v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s.9.

² Demirkan, M., İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İstanbul, 2000, s.5.

duyguları, düşünceleri, inisiyatif kullanabilme yeteneği, kendini yönetebilme, geliştirebilme ve yenileyebilme özellikleri vardır. Buna ilave olarak insanların her biri farklı özellikler taşır. Her insan bir kısmı doğuştan, bir kısmı da sonradan elde ettiği farklı bir "bilgi seti"ne sahiptir. Oysa diğer üretim faktörleri için benzer şeyleri söylemek mümkün değildir. Aynı tezgahtan çıkmış bütün makineler aynı özellikleri taşırlar, ortam veya mekan değişse bile aynı şekil ve biçimde çalışır. Sermaye her yerde aynı özelliği gösterir. Özetle, konuya üretim faktörlerinin yönetimi açısından bakıldığında insanı yönetmenin diğer üretim faktörlerini yönetmekten oldukça farklı ve güçtür.³

Örgüt yönetiminde insanlar, sahip oldukları farklı özellikler dikkate alındığında ve bu farklılıklar işletme amaçları doğrultusunda yönlendirildiğinde her insan işletme için verimli bir kaynak haline gelecektir. Örgütler, insanların farklılıklarının dikkate alınarak insan kaynaklarını kullanmak zorundadır. İnsan unsuru üretimin her kademesinde bulunur. Her departmanda, bölümde ya da ortak bir çalışmada insanlar bir araya gelirler. Bu birlikte iş yapmanın ötesinde birlikte yaşamının doğal bir gereğidir. Bu durum örgütte insan kaynağını yönetmenin bir zorunluluk olduğunun göstergesidir. Örgütte herhangi bir departmanın yöneticisi kendi fonksiyon alanına giren konularla ilgili faaliyetleri yönetirken, kendi biriminde çalışan personeli yani insan kaynaklarını da yönetmek zorundadır. Örgüt yapısı içinde departman çalışanları gibi örgütün her kademesinde yer alan yöneticiler de insan kaynaklarının bir parçasıdır. Örgütün bir bütün olarak başarılı olmasını sağlayan en önemli unsur örgütün insan kaynaklarıdır.⁴ İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en değerli varlığının yani örgütte çalışan insanların etkin yönetimini ifade eder.⁵

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi terimi kullanılmaya başlandığı günden bu güne kadar yoğun bir gelişim ve değişim süreci yaşamıştır. Geçiş süreci olarak adlandırılabilir bu süreç halen günümüzde de devam etmektedir. Geçiş süreci yaşayan bilim dallarının terminolojisinde ortak

³ Demirkan, a.g.k., s.7.

⁴ Tortop, v.d., a.g.k., s.10.

⁵ Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.18.

bir dilin oluşturulması zaman isteyen bir süreçtir. Bu sürecin yaşanmakta olduğu alanlarda ise herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımın oluşturulmasının zor olduğu ifade edilmektedir.⁶ Gelişme süreci devam eden bir disiplin olan insan kaynakları yönetiminin de literatürde yer alan farklı tanımları vardır. Bu tanımların bir kısmı şu şekildedir:

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın uygulanan, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir.”⁷

“İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlı olan bir yaklaşımdır.”⁸

“İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğünü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar.”⁹

“İnsan kaynakları yönetimi, genel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş bir biçimdir.”¹⁰

⁶ Tortop, v.d., a.g.k., s.25.

⁷ Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.21'den Randall S. Schuler, Personnel and Human Resource Management, Thirt Edition, s.7.

⁸ Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.21'den Armstrong M., Human Resource Management - Strategy and Action, London, 1993, s.62.

⁹ Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.21'den Harvey, D. and Bowin, B., Human Resource Management: An Experiential Approach, New Jersey, 1996, s.10.

¹⁰ Gök, S., Yirmibirinci Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.21'den, Akalın, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan kaynağının Personel Yönetimi, Ankara, 1997. s.12.

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün, insan boyutu ile ilgili olan bölümünü oluşturmaktadır. Örgütteki fonksiyonların yerine getirilmesinde destek birimidir. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, mal ve hizmet üretimine direkt katılanlara ya da hat çalışanlarına insan kaynakları yönetimi meselelerinde yardım sağlamaktır.”¹¹

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün fonksiyon ve aktivitelerini, çalışan ve örgütsel hedefleri maksimize etmek için dizayn eder.”¹²

“İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi personelinin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır.”¹³

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki insan kaynaklarına odaklanan stratejik ve operasyonel faaliyetlerin yönetimidir.”¹⁴

“İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır.”¹⁵

“İnsan kaynakları yönetimi, daha nitelikli ve daha verimli bir sonuç elde etmek için, yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonudur.”¹⁶

¹¹ Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.21’den, Robins, S. and Cenzo, D., Human Resource Management, New York, 1996, s.8.

¹² Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.21’den, Carrell, M., Kuzmits, F. and Elbert, N., Personnel/Human Resource Management, New York, 1992, s.2.

¹³ Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 2000, s.55.

¹⁴ Tortop, N. v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s.16’dan „Mathis, Robert L. and Jackson, John H., Personnel/Human Resource Management, St.Paul, 1991, s.27.

¹⁵ Tortop, N. v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s.16’dan, Palmer, M. and Winters, K., İnsan kaynakları (çev.Doğan Şahiner), İstanbul, 1993, s.25

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, yeni insan kaynaklarının sağlamayı, sahip olduğu insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetler bütünüdür.”¹⁷

Bu tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Tüm bu tanımlara göre insan kaynakları yönetimi bir yönetim felsefesi ve bir disiplindir. Bu tanımların ayrıca yönetim anlayışındaki değişim ve gelişmeleri, yönetim işlevinde insanı ön plana çıkaran anlayışı Yönetimin stratejik boyutunu, çalışanların ve örgütün amaç ve hedeflerinin birleştirilerek gerçekleştirilmesi yaklaşımını ve yönetimlerin örgüt kültürü oluşturma çabalarını vurguladıkları belirtilebilir. Tüm bu tanımlar ışığında insan kaynakları yönetiminin en geniş tanımını şu şekilde verebiliriz. “İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönetileceğine ilişkin işletme için bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynaklarının elde edilmesiyle, elde tutulmasıyla birlikte bireysel ve örgütsel performansın artırılmasıyla ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulmasını, programların hazırlanmasını, yönlendirilmesini, koordine edilmesini, uygulanmasını ve de kontrol edilmesini içeren bir disiplin sistemidir.”¹⁸

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kuruludur:¹⁹

- 1) Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
- 2) İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerin sağlanması.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın örgütte yüksek performansla çalışmasını, öte yandan da çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu anlayış insanı sadece üretim sürecinin bir parçası olarak görmekten öte mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceğini vurgular. Bu yaklaşıma göre

¹⁶ Tortop, N. v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s.16'dan, Le Gall, J., la Gestion des Ressources Humaines, Paris, 1994, s.5.

¹⁷ Tortop, N.v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006, s.16'dan, Belanger, L., Gestion des Ressources Humaines Une Approches Systemique, Paris, 1979, s.13.

¹⁸ Benligiray, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2004, s.3.

¹⁹ Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.3.

insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi önemli bir işlevi vardır.

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin kullanılmasının amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam edilir. Ancak globalleşen dünyamızda, yeni yönetim teknikleri, işçi sendikaları ve devletin yasal düzenlemeleri gibi dış çevre faktörlerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.²⁰

İnsan kaynakları yönetimi, son zamanların sıkça dile getirilen ve işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem verilmeye başlanan yeni bir yönetim anlayışıdır. Bugün gerek ulusal pazara sahip gerekse de yerel bir kitleye hakim büyük, orta hatta küçük ölçekli işletmeler insan kaynakları yönetiminin yükselen trendinin etkisinde kalmışlardır ve bünyelerinde bir insan kaynakları departmanını gerekli bir ihtiyaç olarak görmeye başlamışlardır. Zira "İKY, özel ve kamu kuruluşları, sanayi ve hizmet kurumları, okullar, hastaneler ve ordu gibi bütün organizasyon türleri için geçerlidir."²¹

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin yaklaşık 70 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, onun kökleri geçmişin köklerine uzanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir doktrin olmasının en önemli nedeni ise; ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca varlığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralamak mümkündür.²²

²⁰ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.14.

²¹Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.32

²² Sabuncuoğlu, a.g.k., s.3.

Biçimsel anlamda ilk insan kaynakları uygulamaları endüstriyel devrim ile birlikte ortaya çıkmıştır. Tarım toplumunda ve küçük atölye tarzı aile işletmelerinin yaygın olduğu dönemde insanlarla ilgili işler, işletmenin sahibi ya da en kıdemli çalışanlar tarafından yerine getiriliyordu. İşe çoğunlukla tanıdıklar veya akrabalar alınıyor ve yeni işe alınanlar işi ustalarından işbaşında öğreniyordu. Çalışanlara verilen ücret genellikle çok düşüktü ve bunun yanı sıra yemek ve yatacak bir yer veriliyordu. James Watt'ın buhar makinesini bulması ile başlayan endüstriyel devrimin beraberinde getirdiği makineler ile bu makineleri kullanacak nitelikli işgörelere ihtiyaç doğmuştur. 20. Yüzyılın başlarında işgörelerin iş programlarının yapılması ve eğitimi ile her bir işi yapabilecek uygun yetenek ve becerilere sahip işgöreleri belirlemenin önemi anlaşılmıştır. Verim artışı sağlamak için ücret teşviklerinin getirilmesi, çalışanlara işbaşında dinlenme molalarının verilmesi, iş yapmanın en iyi yöntemlerinin hareket ve zaman etüdüleri ile dikkatli bir şekilde araştırılması bu dönemdeki insan kaynakları yöntemi uygulamalarına verilebilecek bazı örneklerdir. Bu dönemde organizasyonlar bürokratik yapıdaydı, yani görevler yetki hiyerarşisine göre düzenlenmekteydi. Her pozisyondaki çalışana belirli sorumlulukların verilmesi nedeniyle çalışanlar ürünlerin geliştirilmesinde ve işlerin yapılması ile ilgili olarak sadece kendisine verilen emirlere uyuyorlardı.²³

1. Dünya Savaşı öncesinde emek gücü ucuz ve boldu. Bu nedenledir ki çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılması için zaman ve para harcanması işverenler için anlamsız ve gereksizdi. Fabrikalara yeni eleman bulmak hiçbir şekilde sorun olmazken A.B.D.'nin savaşa girmesiyle işgücünün büyük bir kısmı orduya katıldı. Bununla beraber Avrupa'dan gelen göçmenler de savaşmak için ülkelerine döndü ve A.B.D.'ye göç hemen hemen durdu. Savaş sırasında baş gösteren ekonomik sıkıntılar, işçilerin çalışma koşullarının ağırlığı ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle işçiler örgütlenmeye ve sendikalara katılmaya başladı. Ucuz ve bol olan emek gücü hiçbir şey talep edemez konumdayken çalışma şartları ile ilgili haklarını talep etmeye başlamış ve bunun sonucunda yeni haklar kazanmışlardır. Diyebiliriz ki, A.B.D.'nin savaşa girmesi personel yönetiminin gelişmesinde bir dönüm noktası olmuştur.²⁴

²³ Gök, a.g.k., s. 18.

²⁴ Barutçugil, a.g.k., s.40.

1910-1930 döneminde insan kaynakları uygulamaları personel departmanları tarafından yürütülen işlemlerden oluşuyordu. Bu işlemler yalnızca işe giriş ve çıkış kayıtları, başvuru belgeleri, çalışma saat ve süreleri, sağlık, ücret ödemeleri ve performans raporundan oluşuyordu. 1940'larda personel bölümleri biçimsel olarak şirketin bir parçası olsa da yaptıkları iş 1935'te çıkarılan yasaların gereklerini yerine getirmek adına çalışanlar hakkında kayıt tutmaktan öteye gitmiyordu. 2. Dünya Savaşı sırasında savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığı ile başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için şirketler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başlamışlardır. Bu yaklaşımla beraber personel bölümlerinin görevlerine şirkete yeni eleman kazandırmak ve mevcut elemanların şirkette kalmalarını sağlamak da eklenmiş oldu.²⁵

1920'li yıllarda personel bölümlerinin etkinliği çalışanlarla ilgili kayıt tutmaktan ibaret iken 1930'lu yıllarda çıkan yasalarla işletmelerde bu konuda gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönemde işçi ve işveren arasındaki ilişkileri düzenlemek ve takip etmekle sorumlu personel bölümü, bütün personel ve sendikal ilişkilerden doğacak sorumlulukları ve işleri de üstlenmeye başlamıştır. İşe alma, atama, terfi, ücret belirleme, işten çıkarma ve sendikalarla olan ilişkileri yürütme görevi personel bölümüne verilmiştir. 1960'lar ve 1970'li yıllarının başlarında çıkarılan yasalar, personel bölümlerinin önemini daha da arttırmıştır. Personel yöneticisinin rolü de değişikliğe uğramıştır.²² Yöneticiler, beklentileri karşılanan elemanların daha verimli çalıştığını anlamaya başladılar. Çalışanların motivasyonunun artmasının verimlilik üzerindeki etkilerini gösteren daha yakından tanınmaya başlandı. İnsan Kaynakları yönetiminin 1980'lerin başından itibaren yükselişe geçtiğini gerçek önemini kazanmaya başladığını söyleyebiliriz. Bu yıllarda ortaya çıkan yeni gereksinmelere, insana bakış açısındaki değişmelere paralel olarak personel yönetiminin içeriğinde de değişimler yaşanmış bunun sonucunda işletmelerin birçoğunda personel yönetimi anlayışı, insan kaynakları yönetimi anlayışına dönüştürülerek yeni bir bakış açısı oluşturulmuştur.²⁶

1.3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimi olgusu uzun yıllar işletmelerin temel işlevleri arasında yer almış ancak, özellikle 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.

²⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.27.

²⁶ Benligiray, a.g.k., s.6.

Gerçekte insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilmekle beraber, günümüzde personel yönetimini aşmış bir disiplin olarak kabul edilmektedir.²⁷

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle gelişen teknoloji, artan rekabet, çalışanların nitelik ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabette üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimin güncel olaylardan çok gelecek stratejilerine odaklanması insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda proaktif ve stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Bu süreç içerisinde insan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çıkmış, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç haline gelmiştir. 1900'lü yılların başlarında önem kazanan ancak işlevi sadece kayıt tutmakla sınırlı olan personel yönetiminin günümüze kadar yaşanan süreç içerisinde ortaya çıkan yeni gereksinimler ve insana bakış açısındaki değişime paralel olarak içeriği de değişmiş ve personel idaresinden personel yönetimine oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş süreci yaşanmıştır.²⁸

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki en önemli fark olarak her iki kavramın hedef kitleleri arasındaki farktır. Personel yönetimi esas olarak organizasyonun çalışanlarını hedef alırken, insan kaynakları yönetimi organizasyonun gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi, organizasyonun mevcut çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içerisine alan, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir. Hedef kitledeki farklılaşma, insan kaynakları yönetiminin insan olgusuna daha geniş bir perspektiften bakmasının doğal bir sonucudur.²⁹ Personel yönetimi ile insan kaynakları arasındaki farkları maddeler halinde sıralayacak olursak;³⁰

- Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenir. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutları vardır ve işletme içindeki insan kaynağının tüm olarak istihdamı ile ilgilenir.

²⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.3.

²⁸ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.4.

²⁹ Özden, M., İnsan kaynakları Yönetiminin Geleceği, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2003, s.17.

³⁰ Demirkan, a.g.k., s.28-33

- Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir, zira süreç içerisinde iş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uyarak geliştiği görülmüştür. Oysa insan kaynakları yönetimi yol gösterici bir görev üstlenmiştir. İşletme ve çalışan hedeflerinin birlikte gerçekleştirilmesi için strateji geliştirme, planlama, iletişim gibi pek çok rol üstlenmiştir.
- Personel yönetimi, insana gereken önemin verilmediği, rutin özlük ve idari işlerin yürütüldüğü bir kavram olarak karşımıza çıkarken, insan kaynakları yönetimi anlayışında insan merkez konumdadır.
- Personel yönetimi, çalışanların günlük meselelerine eğilerek departmansal bir fonksiyonu yerine getirmeyi hedeflerken, insan kaynakları yönetimi işletme başarısı amacı ile hareket ederek çalışan sorunlarına daha gerçekçi ve uzun vadeli çözümler aramaktadır.
- Personel yönetimi anlayışı temelde işgücü maliyetlerinin minimize etme anlayışına dayanır. İnsan kaynakları yönetimi ise işgücünü sadece bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi gereken bir kaynak ve yatırım unsuru olarak görmektedir.
- Personel yönetimi anlayışı daha çok geleneksel ve hiyerarşik örgüt yapısına uygun alt-üst ilişkilerini esas alır ve yönetici pozisyonunda olmayan personelle ilgilenir. Zira bu yaklaşıma göre tüm yöneticiler aynı zamanda birer personel yöneticisidir. İnsan kaynakları yönetiminde ise yönetici olan veya olmayan tüm personelin işbirliği içinde çalışması ve işletme performansına en büyük katkının sağlanması önem taşır.
- Personel yönetimi işletmede üst yönetim ile çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, insan kaynakları yönetimi ise çalışanlar ile üst yönetimin ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işletme ile ilişkilerinin, işletmenin stratejik yönetimindeki rolünün öneminin üst yönetim seviyesinde benimsenmesine çalışan bir yaklaşım sergiler. İnsan kaynakları yönetimi,

işletmelerde çalışanları yönetimi ile ilgili olan işçi-işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak, tüm düzeylerdeki çalışanları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar.

Görüldüğü üzere personel yönetimi, emredici kurallara uyum sağlayan, takip eden, operasyonel, pratik ve kısa vadeli uygulamalara yönelik iken insan kaynakları yönetimi yeni fikirlere açık, yön gösterici, stratejik, kavramsal ve uzun vadeli uygulamalara yönelik olduğu ifade edilebilir. Her iki yaklaşımın içeriğinden çok konulara yaklaşımındaki farklılıklar ön plana çıkmaktadır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Önemi

Günümüzde faaliyet alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli öge insan unsurudur. İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanın seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanmada sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsar.³¹

İçerisinde bulunduğumuz şartlarda insanların etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi için zor kullanma ya da fazla para verme yöntemleri artık geçerli değildir. Günümüz şartlarında insanları etkili ve verimli olarak yönetebilmek için, onları özendirici ve harekete geçirici insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmelidir ki bunlar kuşkusuz insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.³²

İnsan kaynakları yönetiminin önemi, ancak insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınan kavramlar, teknikler ve uygulamaların bulunmadığı bir işletmenin karşılaşacağı

³¹ Fındıkçı, a.g.k., s.13.

³² Barutçugil, a.g.k., s.43.

sorunlar ile anlaşılacaktır. Böyle bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesi, personelin verisiz ve düşük performansla çalışması hiç de sürpriz olmaz. Ayrıca, bu işletmede yarasız tartışmalarla zaman kaybedilir, bazı kişilerin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Böylece de yasal yükümlülüklerini yerine getirmeyen bir işletme unvanı kazanılır. Ayrıca personelin çoğu adil sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikayet eder, endüstriyel ilişkiler bozulur. İşletmede yeterli ve doğru eğitim sağlanamamasından dolayı genel performans düşer. Bu işletmenin çok zeki ve çalışkan yöneticileri bulunabilir ve bu yöneticiler çok güzel planlar hazırlayabilirler, etkili bir organizasyon şeması çizebilirler, yönetim sistemini kurabilirler ya da karmaşık muhasebe teknikleri kullanabilirler. Fakat onlar yanlış insanları işe alıyorsa ya da insanları yüksek performans gösterecek şekilde yönlendiremiyorlarsa, başarısızlık kaçınılmazdır.³³

İçerisinde bulunduğumuz şartlarda insanların etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılabilmesi için zor kullanma ya da fazla para verme yöntemleri artık geçerli değildir.²⁸ Günümüz şartlarında insanları etkili ve verimli olarak yönetebilmek için, onları özendirici ve harekete geçirici insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirilmelidir ki bunlar kuşkusuz insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin önemi, ancak insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınan kavramlar, teknikler ve uygulamaların bulunmadığı bir işletmenin karşılaştığı sorunlar ile anlaşılacaktır. Böyle bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesi, personelin verisiz ve düşük performansla çalışması hiç de sürpriz olmaz. Ayrıca, bu işletmede yarasız tartışmalarla zaman kaybedilir, bazı kişilerin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Böylece de yasal yükümlülüklerini yerine getirmeyen bir işletme unvanı kazanılır. Ayrıca personelin çoğu adil sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikayet eder, endüstriyel ilişkiler bozulur. İşletmede yeterli ve doğru eğitim sağlanamamasından dolayı genel performans düşer. Bu işletmenin çok zeki ve çalışkan yöneticileri bulunabilir ve bu yöneticiler çok güzel planlar hazırlayabilirler, etkili bir organizasyon şeması çizebilirler, yönetim sistemini kurabilirler ya da karmaşık muhasebe teknikleri kullanabilirler. Fakat onlar yanlış insanları işe alıyorsa ya da insanları yüksek performans gösterecek şekilde yönlendiremiyorlarsa, başarısızlık kaçınılmazdır.³⁴

³³ Fındıkçı, a.g.k., s.13.

³⁴ Geylan, R. (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2004, s.7.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç ve Görevleri

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini desteklemektir. Uygulamada insan kaynakları yönetimi, bu hedefe aşağıda yer verdiğimiz amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşır. Amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünüldükten sonra ifade edilmeye çalışılır, çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmaları kolay olmamaktadır. Amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmedeki başarısızlık firmanın performansına, karına ve hatta varlığına zarar verebilir. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır;³⁵

1. Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.
2. Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi, kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.
3. İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

³⁵ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s.21.

4. Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, bireysel performans ve tatmin azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynakları yönetimi amaçları, örgütte ortaya çıkabilecek her türlü verimliliği (personel, malzeme, yöntem v.s.) destekleyecek, çalışma yaşamının kalitesine katkı sağlayarak yasal uyumun gerçekleşmesine olanak tanıyacak ve işgücünün koşullara göre en uygun kapasiteyle kullanımını gerçekleştirerek rekabette üstünlük fırsatı doğuracaktır. İnsan kaynakları yönetimi bu amaçları gerçekleştirirken aşağıdaki tabloda sıralanan faaliyetleri yerine getirir.³⁶

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Destekleyici Faaliyetler
Toplumsal Amaçlar	1. Yasalara uymak 2. Sosyal ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak 3. Sendika-yönetim ilişkilerini geliştirmek, her iki tarafın da yararına olacak şekilde yürütmesi için çaba sarf etmek
Örgütsel Amaçlar	1. İnsan Kaynakları Planlaması 2. İş İlişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve Geliştirme 5. Değerleme 6. Yerleştirme
İşlevsel Amaçlar	1. Değerleme 2. Yerleştirme
Kişisel amaçlar	1. Eğitim ve Geliştirme 2. Değerleme 3. Yerleştirme 4. Ücretlendirme

³⁶ Demirkan, a.g.k., s.46.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşmak için bulunduğu faaliyetler, insan kaynakları yönetiminin temel görevleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Maddeler halinde sıralarsak insan kaynakları yönetimi görevleri;³⁷

- Çalışanlara eşit davranılmasının sağlanması,
- İş analizleri ile çalışanlarda aranacak niteliklerin saptanması,
- İşletmenin personel ihtiyacının saptanması,
- Personel seçimi ve işe alınması,
- Çalışanları eğitimi ve geliştirilmesi,
- Örgütsel gelişim için programlar hazırlanması,
- Çalışanların performansını artırıcı sistemler oluşturulması,
- Kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olunması,
- Çalışanlar için söz konusu olabilecek tazminatlar bakımından bir sistem kurulması ve geliştirilmesi,
- İşletme ve sendika arasında hakemlik yapılması,
- İşletme disiplin ve şikayet mekanizmalarının oluşturulması,
- Çalışanların performansını etkileyebilecek bireysel sorunlarla ilgilenilmesi,
- İşletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği organizasyonunun oluşturulması,
- İşletme içi iletişimin oluşturulması.

³⁷ Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları, www.insankaynaklari.com, (05.06.2007)

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, uygulama önceliği, örgüt yapısı, kültür, hukuk, teknoloji, işgücü piyasası, bireylerin rolleri gibi pek çok alanda yaşanan gelişmelere paralel olarak tarihsel süreç içerisinde sürekli değişim ve gelişim göstermiştir. Her geçen gün insan kaynakları uygulamalarının sayısı artmış ve içeriği çeşitlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi insanı, çalışma hayatında tüm yönleri ile inceleyip ona her konuda yardımcı olmayı ve onu işletmenin amaçları ile bütünleştirmeyi amaçladığından zaman içerisinde değişik ve çeşitli uygulama alanları ilgi alanına dahil olmuştur.

2.1. İş Analizi, Organizasyon El Kitabı ve Disiplin

2.1.1. İş Analizi

Bedensel ya da zihinsel çaba harcanarak yerine getirilen görevler bütünü olarak tanımlanan iş kavramı, işletme faaliyetlerinin temelini oluşturur. Her işletmede işletme faaliyetleri, yerine getirilen işlerin özelliklerine göre çeşitli bölümlere veya departmanlara ayrılmıştır. Ayrıca her işin genel süreç içerisinde yeri ve sırası bellidir. Ancak tüm bu işlerin gerek sırası gerekse ait olduğu bölümün sağlıklı bir şekilde belirlenmesi kuşkusuz iş analizlerinin yapılmış olması ile ilgilidir. İş analizleri yalnızca yer ve sıra belirlemekle kalmayıp işin içerdiği görevler, sorumluluklar, iş yapılırken kullanılan araç gereçler ve çalışma koşulları ile işi yapacak kişide bulunması gereken özellikleri de belirlemeye çalışır.³⁸

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. Kısaca iş analizi, işlerin nasıl yapılacağı değil nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulmasıdır.³³ İş analizi, insan kaynakları yönetimi ile ilgili hemen hemen tüm faaliyetlerin

³⁸ Uğur, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003, s.53.

temelini oluşturur. Örgüt yapısının oluşturulması, iş araç gereçlerinin dizaynı, işgücü planlaması, uygun personelin işe alınması, işi yapması için gerekli eğitimin verilmesi, performansının değerlendirilmesi, alacağı ücretin adil bir biçimde belirlenmesi gibi konular hep iş analizini gerektirir.³⁹

İş analizi süreci, iki ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan birincisi, veri toplama, ikincisi ise iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartlarının hazırlanmasıdır. İş analizcisi, işler hakkında bilgiler toplar ve o işi yapacak kişide bulunması gereken özellikleri ortaya çıkarır. İşler hakkında toplanan veriler kullanılarak, belirttiğimiz iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları hazırlanır.⁴⁰

İşletmelerde iş analizleri, insan kaynakları bölümünde istihdam edilmiş ya da işletme dışı danışmanlık firmalarından sağlanan araştırma yöntemleri ve objektif ölçme teknikleri konusunda eğitilmiş iş analistleri tarafından yapılır. İş analizi için gerekli bilgiler iş analistleri tarafından gözlem, mülakat veya anket gibi yöntemlerden biri ya da birkaçı kullanılarak elde edilir.⁴¹

1. **Gözlem**, iş analistinin personeli bilgisi dışında, işini yaparken müdahalede bulunmadan izleyip, gördüklerini kaydetmesi şeklinde uygulanır. Gözlem yöntemi ile kullanılan araç ve gerecin ne olduğu, iş şartlarının ve tehlikelerinin nelerden oluştuğu ile işin süresi hakkında bilgi toplanır. Bu yöntemle toplanan bilgiler, ancak somut ve genel bilgilerdir. İşin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi gibi soyut konularda bu yolla bilgi edinilemez. Bu yöntemde çalışanın gözlendiğini bilmemesi de çok önemlidir, çünkü bilinçli olarak çalışma temposunu artırıp azaltabileceği gibi gözlemciyi yanıltıcı davranışlarda da bulunabilir. Bu nedenlerle gözlem yöntemi daha çok rutin, basit ve kısa zamanlı işlerin incelenmesinde kullanılır.³⁵

2. **Mülakat**, yüz yüze ve sözel iletişim yoluyla bilgi sağlama yöntemidir. İş analistinin işle ilgili elde etmek istediği tüm soyut ve somut bilgileri bizzat o işi yapanla görüşerek sağlaması bakımından oldukça etkili ve yararlı bir yöntemdir. Yöneltilen

³⁹ Bingöl, a.g.k., s.85.

⁴⁰ Bingöl, a.g.k., s.86.

⁴¹ Uğur, a.g.k., ss.60-62.

sorular analist ile personel arasında, işin çalışanların uygun gördükleri yönlerine çekilerek serbestçe oluşabileceği gibi analist tarafından önceden önemi ve gereği düşünülerek belirlenmiş ve sınırlanmış olabilir. Bu görüşmelerden birinci şekilde gerçekleşene serbest mülakat, ikincisine ise yapılandırılmış mülakat denir. Serbest mülakat işin abartılması bütününe bozulması gibi sakıncalar içerir. Yapılandırılmış mülakat ise önceden belirlenmiş sorularla sınırlandırılmış olmakla birlikte serbest mülakata göre daha objektif bir tekniktir.

3. **Anket yöntemi**, Gözlem ve görüşme yöntemlerine nazaran hem maliyet hem zaman yönünden tasarruf sağlar ve daha az külfetlidir. Anket yönteminde yapılan iş bir soru formu hazırlamayı tüm çalışanları bunu eksiksiz olarak doldurmasını sağlamaktır. Burada en önemli ve dikkat edilecek nokta anket formlarının hazırlanmasıdır.

İş analizinin ana amacı, çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin başarıyla ifa edilmesi için işin nasıl yapıldığı ve iş içeriği hakkında bilgi toplayıp analiz etmektir. Gözlem, mülakat ve anket yöntemlerinden biri veya birkaçı kullanılarak elde edilen bilgiler çeşitli iş analizi teknikleri kullanılarak analiz edilir. Bu noktada her işin detaylı bir tanımlaması yapılır. Daha sonra işin yapılmasına ilişkin iş gerekleri yani işleri yerine getirecek kişilerde bulunması gereken özellikler her iş için ayrı ayrı belirlenir.⁴² İş analizi sürecinin ikinci kısmında oluşturulan iş tanımı ve iş gereklerini tanımlayacak olursak;

İş tanımı, bir işgörenin yaptığı şeyi, işin nasıl yapıldığını, işin nerede ve ne zaman ifa edildiğini açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir belgedir. İş tanımı, iş analizi sonucu geliştirilen ve yapılan işin genel hatları ile tanıtılmasını sağlayan yazılı ifadelerdir. İş tanımında işin kimliği, özeti, içeriği, sorumluluk ve ödevleri, işin ilişkide olduğu diğer işler ve kullanılan araç, makine ve malzemeler açık ve anlaşılır biçimde belirtilir. İş tanımlarının insan kaynakları yönetimi açısından önemi büyüktür. Zira pek çok konuda iş tanımlarından faydalanılarak insan kaynakları yönetimi işlevleri yerine getirilmektedir. İnsan kaynaklarının seçiminde ve atanmasında, başarı standartlarının oluşturulması ve işgörenin değerlemesinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, iş değerlendirme ve ücretlendirmede iş tanımlarından faydalanılmaktadır. Ancak, iş tanımlarının Geçerli ve güncel olması son derece önemlidir. İş tanımları başta teknolojik değişimler ile değişen şartlara göre belirli aralıklarla gözden

⁴² Bingöl, a.g.k., s.96.

geçirilerek revize edilmelidir. Ayrıca iş tanımının işin içeriğini tam olarak yansıtmaması son derece önemlidir. Öte yandan yönetici ve astlar arasında ilişkiler zayıflayınca, astlar savunma silahı olarak iş tanımlarını kullanabilmektedirler. İşgörenler, iş tanımlarında belirtilmeyen görevleri ve sorumlulukları reddedebilmektedirler. İş tanımlarının hazırlanması ve kullanılmasında bu konular da göz önüne alınmalıdır. Özet olarak diyebiliriz ki; iş analizi, işlerle ilgili bilgileri toparlayan bir sistem; iş tanımı ise toplanan bilgileri sistemli ve bilinçli olarak sunan bir tekniktir.⁴³

İş gerekleri, iş tanımında tanımlanan işleri yerine getirecek kişilerde bulunması gereken özellikleri belirten yazılı belgelerdir. Diğer bir deyişle iş tanımı belli bir işin özelliklerini, iş gereği ise bu işi yerine getirecek kişinin özelliklerini gösteren belgelerdir. İş analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda bir işi yapacak kişide bulunması gereken öğrenim, deneyim, beceri gibi işgörene ait bir takım bilgiler iş gereklerinde açık ne anlaşılır bir biçimde yer alırlar. Buna göre iş gereğinde; işin kimliğine ilişkin bilgiler belirtildikten sonra, öğrenim, deneyim, eğitim gibi bilgi sorumluluk gerekleri, bedensel ve zihinsel çaba gerekleri, çalışma koşullarına ilişkin gerekler ve işle ilgili diğer özel gerekler ayrıntılı olarak yer alır. İş şartnamesi, tedarik, seçim ve terfide kullanılmaktadır. İş şartnamesi, iş ile işgören arasında uyumu sağlamak amacıyla belirli bir iş için genellikle hangi niteliklerin uygun ve yerinde olacağını öngörür.⁴⁴

2.1.2. Organizasyon El Kitabı

Organizasyon el kitapları, her gün daha fazla işletme tarafından uygulanarak kullanılan bir yönetim aracı olup, işletmelerin kendilerine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine büyük ölçüde yardım ederler. İşletme içindeki tüm birimlerin görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacaklarını, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nerelere göndereceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler. Sağlam bir organizasyon yapısının kurulması ve devamlılığının sağlanması bakımından organizasyon el kitabı önemli bir rol oynamaktadır. Yetki ve

⁴³ Bingöl, a.g.k., s.100.

⁴⁴ Demirkan, a.g.k., s.74.

sorumlulukların sınırlarını belirlerken, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli ve uyumlu bir biçimde korunmasına da yardımcı olmaktadır.⁴⁵

İşletmede iş görene geniş ölçüde işbirliği yapabilme olanağı sağlayan organizasyon el kitabı, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarını kolaylaştıran bir yönetim aracıdır. Genel olarak her işletmenin organizasyon el kitaplarında yer alan unsurlar şöyle sıralanabilir: İşletmenin amaçları, işletme politika ve prensipleri, kullanılan terimlerin sözlüğü, işletme ünvanları, işgörmeye yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları ve görev tanımları.⁴⁶

2.1.3. Disiplin

Disiplin, hatalı davranışlardan uzak durmayı, doğru davranmayı sağlamaya yönelik ilke, kural ve uygulamaları kapsar. Örgütlerde disiplin, örgütsel amaca ulaşmak için bir araya gelmiş insanların bireysel farklılıklarından kaynaklanan çıkarıcılık, uzlaşmazlık, işi aksatma, diğer işgörenlere veya örgütün araç gereğine zarar verme gibi istenmeyen davranışlarda bulunmamaları ve uyum içinde çalışmalarını için önemlidir. Hangi davranışları yerine getirilmesi gerektiği ve hangilerinin kabul edilemeyeceği, kural ve düzenlemelerle belirlenmiştir. İşgörenlerin örgütsel kuralları ihlal ettiği veya performansının müdahale gerektireceği kadar bozulduğu durumlarda bir dizi caydırıcı, düzeltici uygulamaya başvurulur. Bunlar disiplin eylemi olarak adlandırılır ve işgörene disipline etmeye ve onun doğru davranmasını sağlamaya yönelik yaptırımlar bütünüdür.⁴⁷

Örgütlerde disiplin sağlamak adına yapılan eylemler çoğu kez ceza niteliğindedir ve bu disiplin cezalarının amacı çalışma düzeninin gereği gibi yürütülmesini sağlamak ve işgörenler için oluşturulan çalışma düzenini korumaktır. Örgütler çok eskiden beri çalışma ortamında disiplini sağlamak için çeşitli alıştırma ve uygulama faaliyetlerine yer vermişler ve en uygun disiplin ortamını oluşturmaya çalışmışlardır. Günümüzde disiplin uygulama yöntemleri başlıca beş grup altında toplanmaktadır.⁴⁸

⁴⁵ Ülgen, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul. 1993, s.231.

⁴⁶ Ülgen, a.g.k., s.234.

⁴⁷ Geylan, a.g.k., s.209.

⁴⁸ Tortop, v.d., a.g.k., s.252-254.

1. Önleyici Disiplin: Kural ihlaline meydan vermemek için işgörenlerin önceden yönlendirilmesi anlamına gelmektedir. Burada amaç işgörenlerin dışarıdan bir müdahale olmadan kendi kendini disipline edebilmesini sağlamaktır. Bunun içinde disiplin kuralları konulmadan önce işgörenlerle iletişim kurularak kuralların oluşturulmasında işgörenlerin katılımı sağlanır.
2. Düzeltici Disiplin: Önleyici disiplinin engelleyemediği disiplin sorunlarında başvurulan ve bir yaptırım yoluyla disipline aykırı davranışı ortadan kaldırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Devamsızlığı önlemek için ücret kesme işlemi düzeltici disiplin uygulamalarına örnektir.
3. Kademeli Disiplin: Ceza yaptırımını esas alan düzeltici disipline benzer bir uygulamadır. Farkı, istenmeyen davranış tekrarlandığında cezanın ağırlaştırılmasıdır.
4. Yapıcı Disiplin: İnsanın hata yapmasının doğal olduğunu, bu nedenle hemen cezalandırılması yerine davranışın nedenlerinin araştırılmasının gerekli olduğunu ileri süren bir yaklaşımdır. Yapıcı disiplin için bir çok kuruluş işgörenlerle ortak tartışma ortamları oluşturarak davranışın nedenlerine inerek davranışı düzeltmeye çalışmaktadır.
5. Olumlu Disiplin: Yanlış davranışta bulunan işgörene davranışı üzerine düşünmesi ve bu davranışını değiştirme kararını verebilmesi için, bir gün ücretli izin verilmesi olumlu disiplin yöntemlerinden biridir. Bu şekilde işgören iş ortamının neden olduğu stresten uzakta, sakin ortamda daha iyi düşünebilecek, davranışının nedenleri ve sonuçları daha iyi tartabilecektir.

2.2. İşgören Tedarik ve Seçimi

Uygun niteliklere sahip işgörenlerin araştırılması ve seçilmesi bir örgütün yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve örgüte çekilmesini içerir. Seçme süreci

ise yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri örgütün ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder.⁴⁹

Bir işe alma sürecinde, öncelikle genel amaçlı, ilk zamanlarda her işe koşacak ve yöneticisi tarafından yetiştirilecek bir kişinin mi yoksa özel bir işi yapacak, yetişmiş nitelikli bir kişinin mi arandığına karar verilmelidir. Nitelikli, uzman bir kişinin işe alınmasına karar verildiğinde, ne gibi özelliklerin arandığı tam ve doğru olarak belirlenmelidir. Doğru yerlere doğru işgörenleri seçmek ve yerleştirmek son derece önemli bir takım oluşturma becerisi ve organizasyonel tasarım deneyimidir. İnsan kaynakları yöneticileri, nitelikli adayların bulunmasını sağlayacak bir bilgi derleme ve araştırma sisteminin oluşturulmasının ve işler halde tutulmasının önemini bilirler ve bunun için gerekli iç ve dış akış sistemleri oluşturur ve ilgili bölüm yöneticileri ile işbirliği ve iletişim ortamı yaratırlar.⁵⁰

2.2.1. İşgören Tedarikinin Tanımı ve Önemi

İşgören tedarik süreci, bir örgütteki işlere adayların başvurmalarını özendirme ve uygun niteliklerde ve yeterli sayıda bireyi zamanlama esasına göre örgüte çekme sürecidir. Yeni kurulan bir işletmede her göreve, halihazırda faaliyette bulunan bir işletmede ise çeşitli değişiklikler veya gelişmeler nedeniyle yeni açılan ve mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan işlere veya pozisyonlara işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetlerin toplamı personel tedariki olarak adlandırılmaktadır.⁵¹

İşletmenin ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki personelin temin edilmesi ve seçimi, o işletmenin insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini de etkileyen önemli bir işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgören tedariki ve seçimi bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge, kuşkusuz insan kaynaklarıdır. Başarılı işletmelerin ortak özelliği, üretken insanlarla çalışmalarınıdır. İşletmenin verimini arttırmak, nitelikli insanların sayısını arttırmaktan geçer. Çalışanların niteliği ise doğru işe doğru kişiyi seçmekle ilişkilidir. Doğru işe doğru kişiyi seçmenin faydaları ise;⁵²

⁴⁹ Barutçugil, a.g.k., s.257.

⁵⁰ Acar, A.C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s.112.

⁵¹ Bingöl, a.g.k., s.137.

⁵² Sabuncuoğlu, a.g.k., s.72.

- Verimliliği yükseltir,
- İşten ayrılma oranını düşürür,
- Devamsızlığı azaltır,
- Eğitim masraflarını düşürür,
- Zihinsel katma değeri artırır,
- Çalışanlar arasında sinerji yaratır,
- Çalışanların iş doyumunu etkiler,
- Kişilerin güçlü yönlerini ortaya çıkarır.

2.2.1.1. İşgören Tedarik Kaynakları

İnsan kaynakları planlamasının işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı işgörenin nitelik ve nicelik olarak belirlemesinden sonra işgörenin hangi kaynaklardan sağlanacağını saptanması gerekir. İhtiyaç duyulan işgörenin bulunmasında iki yol izlenmektedir. Boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmak. İç kaynaklarda yararlanma söz konusu ise boşalan işlere yine işletmede çalışan diğer işgörenlerin yatay (transfer) veya dikey (terfi) düzeyde atanmalarıyla gerçekleştirilir. Bununla birlikte işletmeler her zaman bu yolu tercih etmez ve ihtiyaç duyulan işgörenin işletme dışından sağlanması yoluna gider. İşgören tedarik işlemine başlamadan önce iki önemli hazırlık çalışmasını yapılması gerekmektedir. Bunlardan birincisi ne gibi işlere eleman alınacağı ve bu işlerin özellikleri ve gereklerinin belirlenmesidir. İkincisi ise iş analizleri ve tanımlarıyla elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır. İşgören tedariki ve işe alma sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde tanımlayabiliriz;⁵³

- **Tutarlılık:** Sürecin standart hale getirilmesi, tüm adaylar için aynı işe alma, eleme, mülakat işlemlerinin yürütülmesi, adaylara eşit davranılması ve aynı kriterlerle değerlendirilmesi.
- **İş Tanımları:** Adaylara verilmek ve görüşmelerde temel alınmak üzere iş tanımlarının yapılmış olması.

⁵³ Barutçugil, a.g.k., ss.259-260.

- **İşle İlgililik:** Gerek aranan özelliklerin ve istenen belgelerin gerek görüşmelerdeki konuların işle ilgili olması.
- **Performansla Bağlantılılık:** Seçme ve işe alma kararlarının adayın performansı ile ilgili öngörülere dayandırılması.
- **Yatırımın Getirisi:** Doğru kişilerin işe alınmasının sağlanması ile bu sürece yapılan yatırımın geri dönüşünün sağlanması, yanlış işe alma kararları ile anlamsız yatırımların engellenmesi.
- **Adayların Algılamaları:** İşe başvuracak adayların organizasyon ve yöneticiler hakkında olumlu düşünceleri, süreci adil ve profesyonel olarak algılamaları.
- **Yasalara Uygunluk:** Süreç içinde yasal olmayan, dava açma hakkı doğuracak herhangi bir unsurun bulunmaması.

Bu özelliklere sahip olan bir tedarik ve işe alma süreci gerek organizasyona gerekse adaya yarar sağlayacak ve profesyonel olarak nitelendirilecektir.

1. İç Tedarik Kaynakları

İşletmeler ihtiyaç duydukları boş kadrolar için örgütte çalışmakta olan insanları istihdam ettiklerinde iç kaynaklardan yararlanmış olurlar. Yani işletmenin mevcut çalışanları işgören temininde yararlanabilecek iç kaynakları oluştururlar. Birçok insan kaynağı ihtiyacı çıktığında öncelikli olarak iç kaynaklara yönelmektedir. Örgüt içi kaynaklardan işgören sağlamada terfi, nakil ve rütbe düşürme yöntemleri kullanılır. Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeydeki bir mevkiye yükseltilmesini ifade eder. Nakil ise kural olarak işgörenin ücret, yetki, sorumluluk v.b. bakımlardan aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesidir.⁵⁴ İnsan kaynakları bulmada iç kaynaklardan yararlanmanın bir takım fayda ve sakıncaları vardır. Yararları şu şekilde sıralanabilir;⁵⁵

⁵⁴ Demirkan, a.g.k., s.152.

⁵⁵ Fındıkçı, a.g.k., s.171.

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak işgören için ayrıca bir yatırım yapılmaması,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi.

İç Kaynaklara fazlaca önem vermenin doğurduğu sakıncalar ise şu şekilde sıralanabilir;⁵⁶

- İç kaynaklarla terfi usulü ile ihtiyacın karşılanması zamanla üst kadroların kıdemli, ancak yetenezsiz kişilerle doldurulmasına neden olur,
- Dışarıdan alınacak yeni işgörenin sağlayacağı yeni görüşlerin, bilgi ve becerilerin işletmeye girişi mümkün olmaz ve örgütsel tutuculuk denilen durum ortaya çıkar.
- İşletmeler başarısız kıdemlilerin isyanı veya terfi edemeyen kıdemlilerin çıkaracağı bir takım huzursuzluklar ile karşı karşıya kalabilir.
- Terfi kararlarında subjektif durumlar söz konusu olabilir. Örneğin, politik baskılar, yönetimle ilişkilerini kullanabilen adayları karar merciini etkilemesi gibi durumlar en uygun adayın bulunmasını engeller.

2. Dış Tedarik Kaynakları

Bir işletme için dış kaynaklar, halen işletmede çalışan işgören dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir. Özellikle giriş düzeyindeki işler ile yedeği bulunmayan daha üst mevkilerin doldurulması için dış işgücü kaynaklarından yararlanır.⁵⁷ İşletmelerin bir çoğunda önceliğin iç kaynaklara verilmesine karşın iç kaynaklardan personel bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir. İşletmelerin dış kaynaklara başvurma nedenleri ve bunun işletmeye faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz;⁵⁸

⁵⁶ Demirkan, a.g.k., s.154.

⁵⁷ Kaynak v.d., a.g.k., s.131.

⁵⁸ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.78.

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar,
- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur,
- Yaşayan her canlı gibi, işletme de dokuları eskiyen ve yaşlanan kaynaklarla yaşamını sürdürülemez. Bu soruna çözüm getirmek amacıyla dış kaynaklara açılmak ve taze kan araştırmak gerekir. İşletme için her zaman gereksinim duyulan yeni bilgiler ile donatılmış, iyi eğitim görmüş, yeniliklere açık ve dinamik elemanlar aranmalı ve işe alınmalıdır.
- Dış kaynaklara başvurmanın bir başka nedeni tamamen psikolojik olabilir. İşletmeye yeni giren işgörenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırdığı gibi diğer işgörenleri de aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğini kamçırlar, işletmeler çalışma temposunu böylelikle arttırmak amacıyla yeni işgören alımına yönelebilmektedir.
- İşletmeler dış kaynaklara işgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle başvurabilir, bazı işletmeler pahalı işgöreni işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürme yolunu seçebilir ve bu amaçla dış kaynaklara sık sık başvurabilir.
- İç kaynaklarda ısrar edilmesi halinde tabandan gelen bir işçinin yüksek düzeyde bir eğitim ve bilgiyi gerektiren üst basamak yöneticiliğine kadar yükselmesi gerekir. Sadece uzun yıllar iş görgüsüne dayanarak deneyim ve bilginin yükselmek için yeterli olamayacağı açıktır. Bu durumda özellikle yöneticilik kadrolar için gerektiğinde dışarıya açılmak kaçınılmazdır.
- İşletmeler iç kaynaklardan işgören bulma ve seçmenin çatışmaya yol açması sebebiyle dış kaynaklara başvurabilir. Özellikle üst pozisyonlara eleman yükseltilirken benzer pozisyonda birden çok aday varsa ve bunlar arasında birinin tercih edilmesi diğerlerini moral açısından olumsuz yönde etkileyecekse bu durumda en geçerli ve gerçekçi yol olarak dış kaynaklardan eleman bulmak tercih edilir. Aynı zamanda bu yola başvurmakla yakın ilişkiler nedeniyle duygusal kararlar ve kayırcılık gibi etkenlerde önlenmiş olur.
- Dış kaynaklardan eleman sağlanması iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanır. İşin gereklerine en uygun kişiyi bulmak ve ondan en verimli biçimde yararlanmak ancak geniş bir aday kitlesi arasından en iyisini seçmekle olasıdır.

Dış kaynaklara çeşitli nedenlerle işletmelerin personel bulmada isteseler de istemeseler de zorunlu olarak başvuracakları bir kaynaktır. Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturma olanağı çok yüksektir. Aday havuzunda aday sayısı arttıkça istenen profile uygun eleman seçme şansı da yükselir. Dış kaynaklardan eleman sağlanmasında başvurulabilecek kaynaklar aşağıda sıralanmıştır:⁵⁹

1. Mevcut işsizler,
2. Diğer işletmelerdeki insan kaynakları,
3. Her düzeyde ve alanda okullar,
4. Halen bağımsız çalışanlar,
5. Çeşitli sosyal ve eğitim kurumu ve kuruluşları (İş kurumu kursları, çocuk esirgeme kurumu v.b.)

2.2.2. İşgören Seçimi ve İşe Yerleştirme

İşgören seçimi açık olan iş için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanların tercih edilerek işe alınmasıdır. Bu uyum çalışanların performans düzeylerinin yanı sıra işlerinde isteyerek ve tatmin duyarak çalışmalarını için gereklidir. Ayrıca iş stresi, iş başında sıkıntı, iş tatminsizliği gibi işgörenlerin hem verimini hem de ruh sağlığını bozan olumsuz duyguların daha az yaşanmasının bir ön koşuludur. İşgören seçiminin etkili ve rasyonel bir biçimde yapılmasında işgücü planları, iş analizleri, performans değerlemeleri, işgören bulma çabaları, ahlaki değerler ve örgütsel kısıtlayıcılar önem taşır. İşgücü planları, çeşitli işlerin boşalma zamanlarına ve söz konusu açık işlere işletme içinden mi, yoksa işletme dışından mı işgören alınacağına ilişkin bilgi verir. İş analizleri, iş gereklerinin doğru ve eksiksiz olarak hazırlanmasında ve işgören adaylarının bu iş gereklerine uygun özellikler taşıyıp taşımadıklarının belirlenmesinde temel alınır. Performans değerlemeleri, performans düzeyi yüksek olan işgörenin özelliklerini adayları ile karşılaştırmaya yarar. Personel bulma çabaları, işletmeye en nitelikli adayların başvurmalarını sağlar ve böylece en iyiler içinden seçim yapma olanağı verir. İşgören seçmek ile görevli kişilerin ahlaki değerlerinin yüksek olması; onların adil davranmalarını, objektif olmalarını, her adaya aynı şansı tanıyarak en iyinin seçilmesini fırsat vermesini sağlar. Örgütsel kısıtlayıcılar olarak bütçe ve politikalarda personel bulma ve seçme çalışmalarının maliyetleri yükseltmesini engeller.⁶⁰

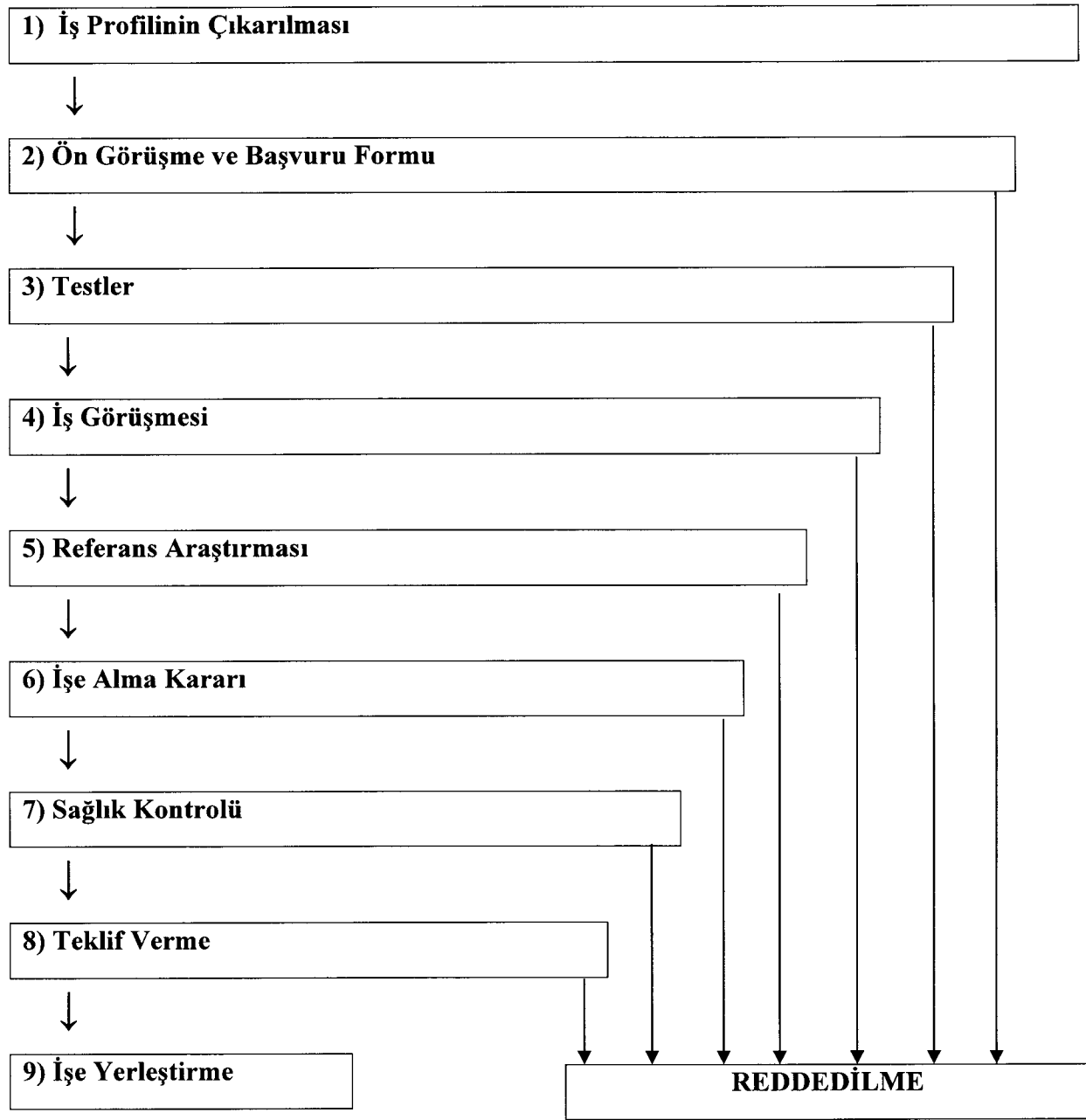
⁵⁹ Demirkan, a.g.k.,s.156.

⁶⁰ Geylan, a.g.k., s.65.

İşgören seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bir başka açıdan işgören seçim süreci, başvuran adayların değerlendirilmesini içeren bir dizi faaliyeti ve sonuçta ihtiyaca göre adaylardan birinin veya birkaçının kiralanması ile sonuçlanan bir karar sürecini ortaya koyar. Bu süreç , aynı zamanda,aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisi olarak tanımlanabilir. İşgören seçim sürecinde adaylar hakkında anlamlı bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak çeşitli yöntemler veya aşamalar bulunmaktadır. Tüm firmalar tarafından genel kabul gören bir süreç yöntemi yoktur. Günümüzde birçok işletme iş alım sürecinde çok daha dikkatli davranmakta ve verimli çalışmanın yolunun doğru insanı seçmek olduğunun farkında bulunmaktadır.⁶¹ Bir seçim sürecinde genellikle bulunan aşamalar tablo 3' de gösterilmiştir.⁶²

⁶¹ Bingöl, a.g.k., s.189.

⁶² Kaynak v.d., a.g.k., s.143



Şekil 1: Standart Seçim Süreci

Aday araştırma ve bulma çabaları sonucu bir aday havuzu oluşturulduktan sonra sıra işe alınacak uygun kişilerin seçimine gelir. Seçim faaliyetlerinde temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunu belirlemesidir. Seçim sürecinde ilk adım iş analiz ve tanıtım bilgilerinden yararlanılarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin

gerektirdiği görevler önem sırasında göre listelenir ve görüŖmeye baŖlamadan önce iŖin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iŖ deneyimi konusunda bilgi sağlanır. Yani iŖgören seşmeden önce iŖ profilinin çıkarılması gerekir.⁶³

BaŖvuran adaylar ile iŖletmede yetkili kılınan kiŖiler arasında karŖılıklı konuŖma yoluyla kısa bilgi alıŖ-veriŖleri yapılır. Ayrıntılara inmeksizin yapılan ön görüŖmede amaç adaylar arasında iŖe yarayanları seşmekten çok, iŖin niteliklerine uygun düŖmeyenleri elemektir. İlk görüŖmede eleme dıŖında kalanlara doldurulmak üzere iŖ isteme formu verilir. Adayın özgeçmiŖini tanımaya yönelik bu formlar kendisi tarafından doldurulur ve iŖin gerekleri ile adayın özellikleri arasında bir uyum olup olmadığını araŖtıran bir tanıma aracıdır.⁶⁴

Son zamanlarda seçim sürecinde sıkça kullanılan araçlardan birisi de iŖe giriŖ testleridir. İlk elemeyi geçen baŖvurusu kabul edilen adaylara iŖin türü ve gereğine göre yazılı, sözlü ve beceriye dayalı bir takım testler uygulanır. Psikolojik Testler, Zeka Testleri, Dikkat Testleri, Yetenek Testleri, Bilgi Testleri, Algı Testleri, İlgi Testleri ve KiŖilik Testleri günümüzde sıkça baŖvurulan yöntemlerden bazılarıdır. Psikoteknik inceleme ve test uygulamalarında istenen başarı standardını elde eden adaylar genellikle tek tek yetkili kiŖiler ile görüŖmeye alınırlar. Bu görüŖme seçim görüŖmesi, iŖ görüŖmesi ya da son görüŖme olarak adlandırılır. Ön görüŖmenin aksine daha uzun ayrıntılı ve seşime yöneliktir. İŖ görüŖmesi ile adayın niteliklerinin iŖin gereklerine uygunluğu saptanır ve adaya iŖletme ve iŖ hakkında bilgi verilir.⁶⁵

İŖgören seçim sürecinde iŖ görüŖmesinin ardından adaylara iliŖkin olarak tamamlayıcı ve doğrulamayı bilgi almak amacıyla bir referans araŖtırması yapılabilir. İŖletmede ilk görüŖmeden son görüŖmeye kadar iŖgören adayları çeŖitli aŖamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aŖamasına gelinir. İŖgören seçiminde karar verirken birçok faktörü dikkate alarak doğru zamanda doğru karar vermek zorundadırlar. Genellikle iŖe

⁶³ Kaynak v.d., s.145.

⁶⁴ Bingöl, a.g.k., s.190.

⁶⁵ Bingöl, a.g.k., s.192.

başlamadan önce ya da daha sonra deneme süresi içinde adayların sağlık kontrolünden geçirilmesi yapılacak işin niteliği ile işgörenin uygun sağlık koşullarına sahip olup olmadığının ölçülmesi açısından son derece önemlidir. Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya gecikmeden iş teklifi verilmelidir. Gecikme halinde adayın başka firmalarla olan ilişkileri sonucu kaçırılma riski vardır. Bu taktirde aday ile ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olurken ayrıca boş bulunan işin sahipsiz kalmasının ek maliyeti de oluşacaktır. İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak gerekirse belirli bir süre denenir ve işe yerleştirilir. Burada yeni işgörenin ne kadar tecrübeli olursa olsun bir uyum süreci geçireceği unutulmamalıdır. Bu bakımdan yönlendirilmesi ve başta işe alıştırma olmak üzere bir dizi eğitim programından geçirilmesi gerekmektedir.⁶⁶

2.3. Takım Çalışması

Takım; ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan, birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, bireysel ve müşterek sorumluluklar alan, aralarında yüksek düzeyde etkileşim olan çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan organizasyonel bir birimdir.⁶⁷

Günümüzün küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet ortamı içerisinde, her sanayi dalında faaliyet gösteren büyük şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine göre avantajlı bir pozisyona sahip olabilmeleri için, hızlı karar almaları, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri ve müşterilerine daha kaliteli hizmet veya ürün sunmaları adeta bir zorunluluk halini almıştır. Şirketlerin, hızlı karar alabilmeleri, iş süreçlerini hızlandırmaları ve değişimlere en kısa sürede uyum sağlamaları da ancak belli düzenlemelerle mümkündür. Bunlar katı hiyerarşik yapının yerini esnek bir yapıya bırakması, yönetim kademelerinin sayıca azaltılması, şirket içi ve şirket dışı iletişimi olanaklarından üst düzeyde faydalanılması, çalışanların örgüt içerisindeki karar mekanizmalarına katılımının sağlanarak yeterince yetkilendirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde, yukarıda anlatılan koşulları

⁶⁶ Bingöl, a.g.k., s.192-195.

⁶⁷ Donnellon, A., Takım Dili (Çev. O. Akınfay), İstanbul, 1998, s.20.

sağlamada "takıma dayalı örgüt" yapısı, gerek ulusal, gerekse de uluslar arası birçok modern organizasyonda kabul görmektedir. Takım çalışmasının en önemli özellikleri şunlardır;⁶⁸

- Takımın üzerinde çalıştığı bir amacı vardır,
- Takımın bir çalışma alanı vardır,
- Takım üyeleri yapılacak işleri kendileri organize eder,
- Üyeler birbirlerinin çok yönlü yeteneklerini geliştirir ve organize eder,
- Her takımın kendine özgü bir çalışma metodu vardır,
- Her takımın bir lideri ya da sözcüsü mevcuttur,
- Üyeler takıma alınacak yeni çalışanın seçilmesine etki edebilirler.

Günümüz koşullarında işletmeler için son derece önemli takımlar neden ortaya çıkar ve işgörenler neden takıma üye olurlar? Bu sorunun yanıtını şöyle özetlemek mümkündür;⁶⁹

- İhtiyaçların tatmini: Bir takıma üye olmak kişinin güvenlik ihtiyacını, sosyal ihtiyaçlarını ve benlik ihtiyaçlarını karşılayabilir. İşgörenler algıladıkları çeşitli tehlikelere tek başlarına karşı koymak yerine birlik halinde, bir takım oluşturarak karşı koydukları zaman kendilerini daha güvende hissederler.
- Görülen işin gerektirdiği işgörenler arası ilişkiler; takımların oluşmasında rol oynayan diğer önemli bir nedendir. Kullanılan teknolojinin gerektirdiği belirli işler dolayısıyla bu işleri yapanların sürekli olarak yakın bir ilişki içinde bulunmaları, bu kişilerin birbirlerini daha iyi anlamalarına, dolayısıyla birbirlerini daha kolay etkilemelerine neden olmaktadır. Bu tür işin gerektirdiği ilişkiler ile sosyal nitelikteki ilişkilerin çokluğu, bu ilişkiler içindeki işgörenlerin kendilerini belli bir gruba mensup hissetmesi ile sonuçlanacaktır.
- Grup amaçlarını benimseme; işgörenlerin takımlara katılmasının bir diğer nedenidir. Bir organizasyon mensubu, çeşitli nedenlerle, organizasyon içindeki çeşitli takımlardan bazılarının amaçlarını benimseyebilir ve bu amaçlar doğrultusunda işgören, takım üyeleri arasına katılabilir.

⁶⁸ Baysal C., Tekarslan E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.75.

⁶⁹ Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, ss.493-494.

- Ekonomik yarar sağlama: İşgören, belli bir takıma mensup olmakla daha fazla ekonomik yarar elde edeceğine inanıyorsa, bu takıma karşı olumlu bir tutum kazanacak, takım tarafından etkilenebilecek ve kolaylıkla bu takımın bir üyesi olabilecektir.
- İşgörenlerin aynı siyasi görüşlere sahip olmaları, aynı coğrafi bölgeden gelmeleri, aynı okullardan mezun olmaları, aynı bölgesel kültüre sahip olmaları v.b. gibi faktörler de işgörenler arası ilişkileri sıklaştıran, dolayısıyla bu işgörenlerin bir takım oluşturmasını kolaylaştıran faktörlerdir.

Günümüz organizasyonlarında üretim, pazarlama ve satın alma süreçleri hem kendi içlerinde hem de birbirleri arasında bağımlı süreçlerin bütününden oluşur. Takım çalışması, birbirine bu kadar bağımlı ve ilişkili olan süreçlerde iletişimin etkinliği açısından da önemli olmaktadır. Takım üyeleri bu alışveriş sayesinde bir taraftan kendi bilgi ve becerilerindeki eksikleri tamamlarken, diğer taraftan bunları takımlarının hedefleri doğrultusunda kullanabilirler. Bu karşılıklı bilgi alışverişi sonucunda ortaya sinerjik bir güç çıkar ve bu gücün etkili bir şekilde kullanılması ile de hem işletmenin hem de takımlardaki bireylerin yararına oldukça faydalı sonuçlar elde edilebilir. Bu sonuçlar, performans düzeyindeki gelişme, çalışma koşullarının iyileşmesi, her türlü hizmet ve ürünlerde yeniliklerin keşfedilmesi, üretim miktarında ve kalitede artış kaydedilmesi şeklinde gerçekleşebilir.⁷⁰

Örgütlerde takım çalışmasının uygulanması ile başarı-başarısızlık ve her türlü sorumlulukların takım üyeleri tarafından paylaşılması ile üyeler arasında yeni bir karşılıklı bağımlılık sürecinin oluşması sağlanabilir. Takımın önceden belirlenen hedeflere belirli bir sürede ulaşarak başarılı olması; takım üyelerinin, karşılıklı bağımlılık sürecinin gereklerini yerine getirerek, çalışmalarını saygı ve sevgi çerçevesinde sürdürüp, iletişim becerilerini geliştirmeleri ile mümkündür. Takım çalışması uygulanan bir organizasyonda, takım üyeleri arasındaki bağlılık organizasyonun amaçlarına ulaşmasında, takımlar arası sinerjiden de en üst seviyede faydalanılması sağlanacaktır. Sonuç olarak, iş organizasyonlarında takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı, işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamaktır. Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçlardan bazıları; teknolojinin yakından takip edilebilmesi,

⁷⁰ Özler, D.E.-Koparan, E., Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, www.akademikbakis.org/pdfs (18/06/2009)

yeniliklerde artış görülmesi, kalitenin ve üretimin artması, maliyet oranlarının düşmesi, karar alma sürecinin hızlanması, çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması, verimlilik ve motivasyonun artması ve iş gücü devir hızı, işe devamsızlık oranlarında azalma kaydedilmesi şeklinde sıralanabilir.⁷¹

2.4. Eğitim

Globalleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi işletmelerde eğitime verilen önemi olumlu yönde etkilemiştir. Modern işletmecilikte tüm çalışan işgörenin eğitilmesi, iş içinde ve iş dışında yetiştirilerek gerek işletmeye gerekse kendine daha yararlı olabilecek hale getirilmesi oldukça önemli bir konudur.⁷²

Eğitim, en yalın anlatımıyla, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme sürecidir. İnsan, sahip olduğu zihinsel potansiyel konusunda sürekli olarak bir eğitim süreci ile iç içedir. Basit günlük alışkanlıklardan karmaşık projelere kadar bir çok davranış kalıbının, sosyal anlayışları, toplumsal yaşama ilişkin düzenleri, mesleki bilgileri eğitim süreci içinde kazanır. Eğitim geniş anlamı ile bireyin kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar. Bu kazancın doğal olarak kişinin sahip olduğu zihinsel, sosyal, bedensel kapasite ile doğru orantılı olduğu bir gerçektir. Bunun içindir ki eğitim insanlık tarihi kadar eskidir.⁷³

Eğitim ile ilgili eğitimin birer türü olan iki önemli kavram yetiştirme ve geliştirmedir. Bunlardan **yetiştirme**, yeni işe girmiş personele yeni yetenekler kazandırılması ve işin gereklerine göre kişinin gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaştırılması için yürütülen eğitim faaliyetleridir. **Geliştirme** ise var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Diğer bir deyişle bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat istenilen derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir.⁷⁴

⁷¹ Özler, D.E.-Koparan, E., Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, www.akademikbakis.org/pdfs (18/06/2009)

⁷² Mucuk, İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2005, s.329.

⁷³ Fındıkçı, a.g.k., s.229.

⁷⁴ Özçelik, O., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s.171.

İşletmelerin içinde bulunduğu süratli ve sürrekli değişim ortamı işgörenlerin, bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Modern teknolojinin işletmelerin bünyesinde, üretim araçlarında ve üretim metodlarında meydana getirdiği değişiklikler, işletmede çalışanların çeşitli özel programlarıyla eğitilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. İşte bu nedenle, işletmeler, çeşitli eğitim programları geliştirmektedir. İşletmeler tarafından yürütülen eğitim programlarında beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal – insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir;⁷⁵

1. İşgören Eğitiminin Ekonomik Amaçları: Eğitimin ekonomik amacı, "üretim için eğitim" sözüyle özdeşleşir. Bu amaç üretimi en düşük maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmayı ifade eder. İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilir;

- Üretim artışı,
- Kalite artışı,
- Maliyetlerde düşme,
- Standardizasyonu sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- Fire ve ıskartaların azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Makinelerin rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az işgören ile çalışma,
- Fazla mesaide azalma,
- Harcanan malzemedede azalma,
- Denetim maliyetlerinde azalma,
- Bakım giderlerinde azalma.
- İş metodlarında gelişme.

⁷⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., ss.114-115.

2. İşgören Eğitiminin Sosyal - İnsancıl Amaçları: Eğitim sadece ekonomik amaçlara hizmet eden bir süreç değil aynı zamanda işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitim programları insana yatırım demektir. Bu açıdan bakıldığında eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insana da katkı sağladığı söylenebilir. Bu katkıları şöyle özetleyebiliriz;

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme,
- Terfi olanakları,
- Moral ve özgüven duygusunda artış,
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma,
- İşbirliği ve dayanışma,
- Davranışlarda gelişme,
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmin sağlama,
- Yaratıcılıkta gelişme,
- İşgücü piyasasında değer artışı.

2.4.1. Eğitim ve Geliştirme Süreci

İnsan Kaynaklarının eğitimi söz konusu olduğunda eğitim, tek bir faaliyet değil; bir süreç özelliği gösteren faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler başlıca dört gruba ayrılır;⁷⁶

1. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi: İnsan kaynaklarının eğitimi söz konusu olduğunda; eğitim tek bir faaliyet değil bir süreç özelliği gösteren faaliyetler bütünüdür. Eğitim konusunda yapılması gereken ilk iş eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyacının genel olarak ölçülmesi için şu formül kullanılabilir;⁷⁷

$$\text{Eğitim ihtiyacı} = \text{Olması Gereken} - \text{Mevcut Durum}$$

-İşletmenin hedef standartları	-İşletmenin performansı
-İşin standartları	-İşin gereklilik düzeyi
-Performans başarı satandartları	-Personelin performansı

⁷⁶ Uğur, a.g.k., s.125.

⁷⁷ Uğur, a.g.k., s.126.

Formülden de anlaşılacağı gibi işletme, iş ve işgörenele ilgili standart ve hedeflerle, şu andaki fiili durum arasında negatif yönde bir fark ortaya çıkıyorsa eğitim ihtiyacının olduğu anlaşılmaktadır.

Bir işletmede eğitim ihtiyacının gerçek boyutunun ve niteliğinin anlaşılabilmesi için başlıca üç konuda detaylı analizlerin yapılması gerekir. Bunlar örgüt analizi, iş analizi ve personel analizidir. **Örgüt analizi**, örgüt analizi ile örgüt bir bütün olarak ele alınır ve örgütün amaçları ile şu andaki durum karşılaştırılarak işletmenin ihtiyaç duyduğu eğitimin boyutu, konusu, hangi bölümler için şimdi ve gelecekte ne tür eğitimlerin gerekli olduğu belirlenmeye çalışılır. **İş analizi**, bir işten beklenen etkinliğin sağlanabilmesi için o iş için gerekli bilgi, beceri ve kabiliyet gibi özelliklerin neler olduğu konusunda yapılan incelemeleri kapsar ve işe yeni başlayan personelin eğitilmesinde son derece önemli rol oynar. **Personel analizi**, işin gerekleri ile onu yapan personelin performansı arasında bir fark olması durumunda nedenlerini bulmak için personelin özelliklerini incelemeyi esas alır. Bu analiz söz konusu performans düşüklüğünün nedeninin bilgi eksikliğinden mi, beceri düzeyinin yetersizliğinden mi, motivasyon eksikliği veya başka sebeplerden mi kaynaklandığı sorusunun cevabını bulmak için yapılır.⁷⁸

2. Eğitim programının hazırlanması: Eğitim ihtiyaçları belirlenen işletmede sıra bu ihtiyaçların hangi plan ve programlar dahilinde karşılanacağına gelmiştir. Planlar genellikle uzun vadeli yol haritaları niteliğindedir. Programlar ise bir yıl ve daha az süreli olup planların detaylı çalışmalarıdır. Bir eğitim programında şimdiki eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi mi yoksa gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların mı hedeflendiği açıkça belirtilmelidir. Ayrıca programın hangi bölüm çalışanlarına verileceği, kimlerin katılması gerektiği, konusunun ne olduğu, kimler tarafından hangi yöntemler kullanılarak verileceği, yeri zamanı ve süresinin ne olacağı gibi konular da belirlenmelidir. Yani bir eğitim programının hedefi ve kapsamı açıkça belirlenmelidir.⁷⁹

⁷⁸ Bingöl, a.g.k., s.252.

⁷⁹ Uğur, a.g.k., s.126.

3. Eğitim programının uygulanması: Hazırlanan eğitim programlarından beklenen başarı bir başka deyişle eğitim programlarının amacına uygun bir biçimde gerçekleşmesi programın uygulanması esnasında gösterilecek dikkat ile yakından ilgilidir.⁸⁰

4. Eğitim programının değerlendirilmesi: İşletmede uygulanan eğitim programı ile ulaşılmak istenen hedeflere ne derecede ulaşıldığını anlamak ve bu konuda alınacak olan yeni kararlara yol gösterici olması için sonuçlarına bakmak için yapılan çalışmalar bütünüdür. Bunun için eğitime katılan kişi ya da grupların program sonunda, eğitimden önceki durumuna göre kazandıkları bilgi ve davranış ile uygulamada yansımaları ölçülmeye çalışılır. Eğitim programının değerlendirilmesi ile uygulanan eğitim programı ile işletmenin ve işgörenin neler kazandığı ya da kazanamadığı anlaşılmış olur ve daha sonra ki eğitim programları yapılırken üzerinde durulması gereken konular ön plana çıkmış olacaktır.⁸¹

2.4.2. Eğitim Yöntemleri

İnsan kaynaklarının eğitiminde kullanılan yöntemler oldukça çeşitlidir ve her biri farklı özellikler içerir. Eğitimi yapıldığı yere bağlı olarak işbaşında ve işdışında eğitim olmak üzere iki ana gruba ayırabiliriz.

1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri: İşbaşında eğitim, işgörenin işinin ve tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir. İş başında eğitim, en yakın amir veya deneyimli bir işgören tarafından yürütülebilmektedir. Bununla birlikte, uygulamada pek sık rastlanmazsa da işbaşında eğitimin yürütümü uzman öğreticilere bırakılabilmektedir. İş başında eğitimin bir takım yararları ve sakıncalarından bahsedebiliriz.⁸² İşbaşında eğitimin üstünlükleri:

- İşgören eğitilirken, aynı zamanda, üreticiliği devam eder,

⁸⁰ Uğur, a.g.k., s.128.

⁸¹ Uğur, a.g.k.,s.130.

⁸² Bingöl, a.g.k., ss.257-258.

- Eğitimin standardizasyonu ve dolayısıyla standart bir işgücü elde edilmesi mümkün olur,
- Eğitim sırasında özel öğreticiye gerek bulunmadığından, eğitim daha ucuza mal olur,
- Eğitimin öğrenme durumundan iş ortamına nakil sorunu hemen hemen yoktur.

Bu üstünlüklerine karşılık, işbaşında eğitimin bazı sakıncaları bulunmaktadır:

- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için deneyimsiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilirler,
- Deneyimsiz iş görenler arasında kazaya uğrama olasılığı yüksek olur,
- Özel eğitimciler istihdam edilmiyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz bir biçimde ve savsaklanarak ifa edilir,
- İşyerinin çeşitli baskıları nedeniyle etkili bir eğitim için yeterli zaman bulunamayabilir,

Uygulamada pek çok işbaşında eğitim yöntemi olmakla beraber en sık kullanılan birkaç yöntemi sıralayabiliriz.

a) İşe Alıştırma Eğitimi: İşe yeni alınan işgörene, işi ile ilgili bilgiler ile iş ortamı, işyeri şartları, ve özlük hakları gibi işyerini tanıtması ve benimsemesi için verilen eğitimidir.⁸³

b) Rotasyon eğitimi: Bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmaktadır. Başka bir deyişle iş rotasyonunun amacı, eğitime katılanlara faaliyetler ve hali hazırdaki uygulamalar hakkında açık bir anlayış sağlayarak, geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır. Buna göre eğitilene, örgüt içerisinde planlı bir biçimde çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılarak deneyim ve maharet kazandırılır.⁸⁴

c) Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim: İşletmelerde karar verme, bilgi verme, öneri, danışma v.b. amaçlarla kurulmuş takımlara yeni yetişen elemanların katılması,

⁸³ Uğur, a.g.k., s.132.

⁸⁴ Bingöl, a.g.k., s.259.

onların yönetim olgunluğu, karar yeteneği, sorumluluk duygusu, görgü kapasitesini geliştirir.⁸⁵

d) Staj Yoluyla Eğitim: İşletmeler işgören adaylarına staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar. Staj, işgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıma, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uyma, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar.⁸⁶

e) Çırahk eğitimi: Endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç çalışanlara hem işbaşında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir. Bu eğitim sistemine göre; beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kuramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir.⁸⁷

f) Yönetici Gözetiminde Eğitim: işletme yönetiminin personelinden beklentilerini en iyi bilen kişi yöneticidir. Aynı şekilde işletme bünyesindeki her bir yönetici astlarını herkesten daha yakından tanıyan kişidir. İşgörelerin, gelişime açık ve zayıf yönlerini bilir ve bu doğrultuda yeni bilgi edinmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesine uygun bir ortam yaratabilir. Kendi alanında yapılan işleri astlarına öğretebilecek en uygun kişi yöneticileridir.⁸⁸

2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri: İşletme dışında ya da içinde fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimler personelin üretimden uzaklaşması ve daha maliyetli olması gibi dezavantajları olsa da uzmanlaşma ve profesyonelleşme bakımından işbaşında eğitime göre üstünlük taşır. İşletmeler bir maliyet yükü getiren iş dışında eğitim ile edinilen bilgilerin iş ortamına aktarılmasında karşılaşılabilecek güçlükleri önceden belirlemeli ve bilgilerin uygulamaya aktarılmasında işgörelere gerekli desteği sağlamalıdır. İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri oldukça çoktur.⁸⁹ Birkaçını sıralarsak:

a) Konferans: Konusunda uzman bir kimsenin geniş bir dinleyici kitlesine bilgi vermesi şeklinde gerçekleşir. İşletmeler için en kolay, ucuz ve alışılmış olan bu yöntem, tek

⁸⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., s134.

⁸⁶ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.135.

⁸⁷ Bingöl, a.g.k., s.258.

⁸⁸ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.136.

⁸⁹ Bingöl, a.g.k., s.263

yönlü bir iletişim tekniği kullanarak katılımcıları pasif ve dinleyici konumuna koyması ve katılımcıların konuyu ne ölçüde anladığını denetlememesi nedeni ile etkinliği düşüktür. Bu nedenle tartışmalı konferansları kullanımı daha etkilidir. Tartışmalı konferanslardan biri olan forumda konuşmacı önce konu hakkında bilgi verir ve daha sonra katılımcıların soru ve görüşlerine yer verilir. Bu sayede dinamik bir yapı oluşur. Panel şeklinde düzenlenen konferanslarda ise birkaç kişiden oluşan konuşmacılar konuları dinleyicilere sunar ve daha sonra konu tartışmaya açılır.⁹⁰

b) Sınıf eğitimi: Sınıf eğitimi, çok az sayıdaki eğitmenle çok sayıda kişinin eğitilmesini sağlar. Böyle bir eğitim, bilgilerin ve talimatların derslerle ve bazı görsel araçlarla verilebileceği durumlarda eğitime yardımcı olur.⁹¹

c) Rol-oyunama: Bir "taklit edelim" oyunuyla başlar ve oyunda rol alanların başarısını dikkatli olarak değerlendirmeye yardımcı olur. Yöntem canlıdır ve bundan dolayı da katılanların ilgilerini çeker. Bu teknik, yapıcı olduğu kadar da iyileştiricidir ve katılanlar eğitildikleri gibi aynı zamanda eğlendirilirler.⁹²

d) Vaka çalışması: grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntemde örgüt ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde eğitime aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek faktörler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılincaya kadar tekrar ettirilir veya okutturulur. Bu çalışmada katılımcılar, sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya teşvik edilirler. Kuşkusuz sorunun tek çözüm yolu yoktur. Katılanların her biri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır veya eleştirirler. Vaka çalışmasında bir olay üzerinde isabetli karar verme; ifade edebilme; başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme ve yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır.⁹³

e) Duyarlılık eğitimi: Bir grup çalışması şeklinde uygulanır ve amacı, katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil bireylerin davranış tapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Duyarlılık eğitimi, bireylerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve

⁹⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.137.

⁹¹ Bingöl, a.g.k., s.264.

⁹² Bingöl, a.g.k., s.264.

⁹³ Bingöl, a.g.k., s.265.

başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir. Ayrıca bu yöntem, onların başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerlerindeki etkilerini anlamalarına fırsat verirken, kişilerarası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve tatmin edici olması yönünde yöneticilerin becerilerini artırmalarına katkıda bulunur. Bunlar dışında kendi örgütsel rollerinin üstleriyle, iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla ilişkilerini yürütmede bu yöntem, kişiler arasında ilişki kurma yeteneğini artırabilirken, soyutlanmış bireylerden çok, ilişkiler veya grup eğitimi aracılığıyla örgütsel iyileşme sağlanabilir.⁹⁴

Günümüz teknolojik yapısı işletmelere eğitimde yeni ve teknolojiyi son derece verimli bir biçimde kullanmayı sağlayan yöntemler sunmuştur. Simülasyon, video ve internet kaynaklı bilgisayar destekli eğitimler, uzaktan eğitim gibi günümüzde de sıkça kullanılan bu yöntemler bunların birkaçıdır. Herhangi bir yöntemi kullanıp eğitimi gerçekleştirdikten sonra, eğitimle kazandırılmış davranışların sürdürülmesi, iş ortamına yansıtılması gerekir. Yani, eğitim ve geliştirme faaliyetiyle elde edilen performansın korunması eğitimin etkinliği açısından zorunludur. Aksi takdirde yapılan yatırım boşa gitmiş olur.⁹⁵

2.5. Çapraz Eğitim

İş rotasyonu olarak da adlandırılan bu yöntem, oldukça etkili bir yöntemdir. Eğitilenin yetişmesi amacıyla belirli sürelerle çeşitli işlerde çalışması ile gerçekleşir. Amaç, ileriye yönelik olarak önemli üst görevleri yakından tanınmasını sağlamak, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir. İş göreni belirli sürelerde belirli bir plana göre işletmenin değişik bölümlerinde, değişik işlerde çalıştırılarak işin öğretilmesi yöntemidir.⁹⁶

Çapraz eğitim, planlanmış bir şekilde iş görenin değişik görevlerde bulunma yöntemidir. Bu yöntemin amacı ise iş göreni kısa sürelerde işletmenin değişik bölümlerinde değişik işlerde çalıştırarak işin öğretilmesidir. Ancak dezavantajları da vardır: yöneticilerin sürekli değişmesi departman iş görenlerini rahatsız eder. Gerektiği kadar uzun süre o görevde çalışılmaması durumunda yöntemden başarı elde edilemeyebilir.⁹⁷

⁹⁴ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.138.

⁹⁵ Raymond, A.N., İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, (Çev. Çetin C.), İstanbul,1999, s. 420

⁹⁶ Akyüz Ö. F., Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1998, s.149.

⁹⁷ Özçelik O., a.g.k., s.191.

Çapraz eğitim programları şirketlerin organizasyon ve personel yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Şirketler kendi özelliklerine göre uygun bir çapraz eğitim programı geliştirebilir. Her program her şirkette başarılı olacak diye bir durum söz konusu değildir. Şirket ihtiyaçları doğrultusunda en uygun çapraz eğitim programını kurmalıdır. Başlıca çapraz eğitim yöntemleri şunlardır: ⁹⁸

- **Kalıcı çapraz eğitim** ile işgören bir süre sınırlaması yapılmadan farklı bir departmanda görevlendirilir. Diğer rotasyon türlerinde belli bir zaman sınırlaması vardır ve çalışanlar diğer görevde ne kadar süre çalışacağını program başında bilmektedir. Bu çapraz eğitim türünde ise kişi yeni işinde kalıcı olarak görev yapar, yeni işine adapte olması o işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirip, yüksek bir performansa sahip olması beklenmektedir.
- **Geçici çapraz eğitim**, işgörenlere yeni vizyonlar kazandıran bir yöntemdir. İşgören farklı bir departmanda hatta uluslar arası şirketlerde farklı bir coğrafi bölgede program başında belirlenen süre boyunca görev alır. Bu yöntemle, işgörenler firmanın tüm süreçleri hakkında genel bilgiye sahip olabilir ve sistem yaklaşımına erişebilirler. Bu yöntemde tabi tutulan işgörenlerin çok dikkatli seçilmesi gereklidir. Farklı bir departman veya farklı bir coğrafi bölge, çalışmada uyum problemine ve mutsuzluğa yol açabilir. Kimi işgörenler çalışma düzenlerinin bozulmasını istemezler. İşe yeni başlayan kişilerde oryantasyon amaçlı da kullanılan bir yöntemdir.
- **Proje bazlı çapraz eğitim:** Şirketler bazen özel bir proje geliştirmek için farklı bölümlerdeki işgörenlerin de yardımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu projeye destek vermek için işgörenlerin kendi iş konularını, ünvanlarını ya da yöneticilerini değiştirmelerine gerek yoktur. Bir proje için farklı bölümlerden bir araya gelen işgörenler proje bazlı çapraz eğitim yapmış olurlar. Eğitim süresi o projenin bitmesine bağlıdır. Proje bazlı çapraz eğitim ile işgörenler görevlerini terk etmeden birçok bilgiye sahip olabilir. Her çapraz eğitim türünde olduğu gibi bu eğitime de tabi olacak işgörenlerin dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Bir proje için bir araya gelecek

⁹⁸ Ay, F., İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü , 2005, ss.39-40.

işgörenlerin öncelikle takım ruhu bilincine sahip, farklı bakış açıları geliştirebilen, diğer kişilerle doğru iletişim kurabilen ve yoğun çalışmaya dayanaklı işgörenlerin arasından seçilmelidir. Aksi durumda projede başarısızlıkla sonuçlanabilir. İşgörelere projeye dahil olmadan önce gerekli bilgilendirmelerin yapılması çok önemlidir.

- **Yarı zamanlı çapraz eğitim:** Çapraz eğitim programları süre bakımından işgörelere bazı avantajlar sunar. Programa tabi olan işgörelenler bütün mesailerini diğer görevde geçirecekler diye bir kısıtlama yoktur. Yarı zamanlı Çapraz eğitim programında işgörelen günün belli saatlerinde yada haftanın belli günlerinde diğer görevde çalışabilir. Örneğin sabahları farklı bir departmanda öğleden sonra farklı bir departmanda olabileceği gibi haftanın bir günü farklı bir bölümde geri kalan günlerde ise kendi bölümünde çalışabilir. İşgörelere bitkinlik ve sikkınlık hissi veren işlerde üretim işleri gibi, bu tür çapraz eğitim programı kullanılabilir.
- **Stajyerlere yönelik çapraz eğitim programları:** Doğru yönlendirilen bir stajyer bir işletme için artı maliyet kazandırabilir. Üniversite mezuniyeti öncesi öğrencilerin bir iş ortamını görmesi o ortamda çalışması onlar için çok önemlidir. Stajyerlik profesyonel hayatla ilk buluşmadır. İşletmeler kendilerini stajyerlik aşamasında tanıyan kişileri daha sonra kendi bünyesine katmak isteyebilir. Bu doğrultuda hangi bölümde başarılı olacağını tespit etmek için stajyerlere de bir çapraz eğitim programı geliştirilebilir. Böylece işe alım sürecinde de doğru adaylar doğru pozisyonlara seçilebilir.

2.6. Performans Değerleme

Bir işletmenin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri işgörelere verilen işlerin ne ölçüde başarılıldığı ya da işgörelme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. İşletmenin başarısı ve insan kaynaklarından yüksek verim elde edilebilmesi için işgörelen yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.⁹⁹ Performans değerlendirme, çalışanların performansı ve potansiyelleri hakkında bilgi edinmek için gerekli bir süreçtir. Yönetimlerin performans anlayışları günümüze kadar sürekli gelişen ve değişen bir

⁹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.154.

süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir.¹⁰⁰

Performans değerlemesi, örgütlerde belirli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir. Performans değerlemesi, bireyin görevindeki başarısı, isteği, tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Ancak işletmeler için insan kaynağının başarısını ölçmek son derece güç bir iştir. Öyle ki alt kademelerde çalışan işgörenlerin performanslarını ölçmek bir ölçüde kolay olsa bile yöneticilik pozisyonlarında çalışanların yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güçtür. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi beş temel özelliğe sahip olmalıdır;¹⁰¹

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

Performans değerlendirme; insan kaynakları planlaması, tedarik ve seçim süreci, eğitim ve geliştirme yönetimi, kariyer planlaması, ücret ve maaş program ve planları, örgüt içi işgören ilişkileri, işgören potansiyelinin değerlendirilmesi gibi alanlarda kullanılmaktadır.¹⁰²

¹⁰⁰ Akal, Z., işletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara, 1996, s.5.

¹⁰¹ Bingöl, a.g.k., s.274.

¹⁰² Akal, a.g.k., s.5.

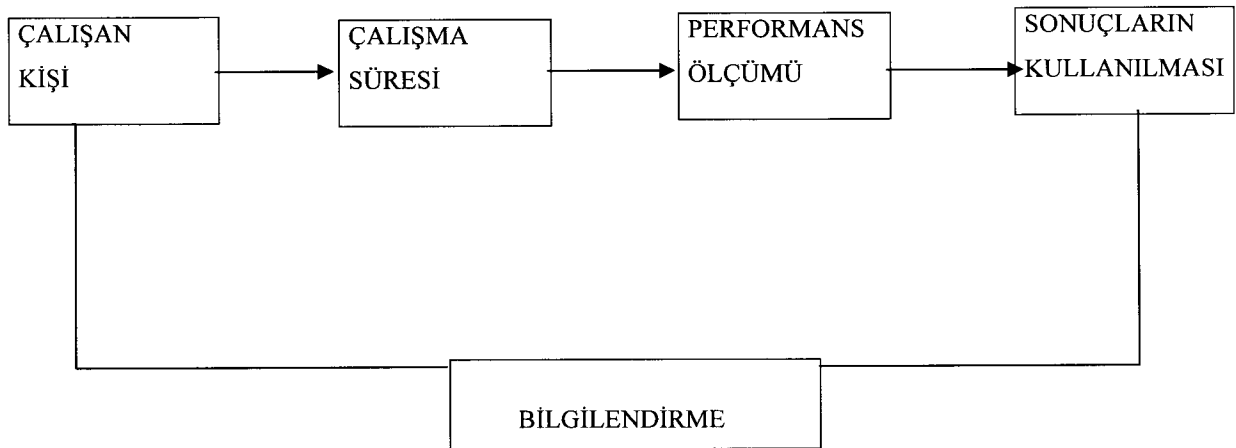
Çalışanlar yapıcı ve özverili çalışmalar sonucu geribildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar. İşgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir işgören, kendine göre daha düşük performansta çalışan işgörene daha fazla değer verildiğini gördüğü takdirde motivasyon bozukluğuna ve giderek artan çalımsa isteksizliğine düşecektir. İşgören, yapılan objektif değerlemeler sonucu eksikliklerini görme fırsatı bulacağından kendini geliştirme ve eksikliklerini giderme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında işgören değerlemesi bir bakıma, işgöreni ise yöneltme ve özendirme aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca nesnel ölçütlere göre uygulanan performans değerlemesi işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır. Formal performans değerlendirmeler işletmeler için birkaç yönden fayda sağlar. Performans değerlendirme sistemleri, çalışanlarının iş tatmini, işe bağlılıklarını ve performansını geliştirmenin yanı sıra yöneticilere işgörenleri tanıma fırsatı vermesi, yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve önyargılardan arınmış kararlar vermesine yardımcı olması, işgörenlerin kendi başarı düzeylerini görmelerini sağlaması, organizasyon çapında dürüst ve güvenilir bir yönetim olduğu inancını uyandırması ve işgörenlerin ödüllendirilmesini sağlaması, motivasyona, kişisel gelişime ve iletişimin daha sağlıklı yapılmasına olanak sağlamaktadır. Performans değerlemenin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:¹⁰³

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

¹⁰³ Akal, a.g.k., s.7

2.6.1. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur. Performans değerlendirmesi sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerektiği açıktır. Yönetim ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlarda bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip, zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakılmalıdır. İşletmeler için standart bir performans değerlendirme sisteminden söz etmek mümkün değildir. Çünkü, işletmenin yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak, işletmek bir uzmanlık isidir. Yeterli çalışmayı yapmadan uygulanacak bir performans değerlendirme sistemi kurmaktansa böyle bir sistem kurmamak daha iyidir. Bununla birlikte her işletme için genel bir performans değerlendirme süreci aşağıdaki gibidir.¹⁰⁴



Şekil 2: Performans Değerleme Süreci

¹⁰⁴ Fındıkçı, a.g.k., s.337.

1. Kriterlerin Belirlenmesi: Performans değerleme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve is analizinin yapılmış, is ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların değerleneceği kriterleri belirleme aşamasına geçilebilir. Kriterler belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken hususlar şunlar olabilir:¹⁰⁵

- Kriterler isin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriter seçiminde sadece is verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalıdır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir;¹⁰⁶

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

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

2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi: Performans standartları hem üstler için hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi neyin yapılması gerektiğidir. Bu da kişinin yapması gereken görev tanımlarını içerir. ikinci bilgi türü ise isin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Performans standartları isin nasıl yapılacağına ilişkin çözümler bulmaya çalışır.

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.157.

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.157.

Standartlar bir bakıma değerleme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genelde performans standartları kalitatif ve kantitatif olmak üzere islerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir isin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı vb. sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise isin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir. İşletmeler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etüdüleri, is örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi verilerden yararlanırlar. Standartların başarılı olabilmesi için su özellikleri taşıyıp taşımadığı kontrol edilmelidir.¹⁰⁷

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

3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi: İşletme yöneticilerinin zamanı sınırlı ve değerlidir. işgören değerlemesi ise zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerleme çalışmalarını çok sık yapmak verimli olmamaktadır. Birbirine çok yakın dönemlerde yapılan değerlemeler hem zaman alıcı olmakta hem de değer yargılarında önemli derecede değişikliklere sebep olmamaktadır. Zaten çok sık yapılan değerlemeler çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir. Bu nedenle değerleme için en uygun görülen zaman kesiti 6 aylık veya 1 yıllık dönemlerdir.¹⁰⁸

4. Değerlemecilerin Eğitimi: Bu aşamada değerlemeyi yapacak olan grubun geliştirilmesine ve eğitilmesine ağırlık verilir. Değerleme kriterleri, değerlemeden beklenen amaçlar, tanımlar, değerleme formları vb. üzerine eğitimler verilir. Bu nedenle eğitim toplantıları düzenlenmektedir. Değerleme yapacak kişilere objektif olmaları konusunda

¹⁰⁷ Fındıkçı, a.g.k., ss.337-339.

¹⁰⁸ Bingöl, a.g.k., s.338.

dikkatli olmaları gerektiği, çalışanların güvenini sağlayarak bir çalışma yapmaları vb. uygulamalar öğretilir.¹⁰⁹

5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sürecinde başarı sağlayabilmek için alt-orta ve üst düzey yöneticiler arasında yeterli derecede bilgi alış-verişi sağlanmalıdır. Bu amaçla sık sık toplantılar düzenlenmekte, hedeflenen amaçlar belirlenmektedir. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.¹¹⁰

2.7. Geri Bildirim

İşletmede herhangi bir konuda yapılan bir çalışmanın başarılı olabilmesinin en büyük koşulu ilgili işgörenlere sürekli bilgi vermektir. informal olmayan haberleşme kanalıyla işgörenlere gerçeği yansıtmayan haberlerin ulaşması çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa formal olarak, yetkili kişilerden işgörenlere verilen bilgiler kuşkuyu ortadan kaldırır. Bu gelen kural işgören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar. işgörenlere bilgi vermekte ağır ve isteksiz davranan yöneticiler de mevcuttur. Onlara göre bilgi kaynakları işgörenleri ilgilendirmez veya ilgilendirmemesi gerekir. Oysa işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörenlerin birçok bilgilere gereksinim duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Zamanımızda çağdaş işletme yöneticileri işgörene bilgi vermekle onlara değerli olduklarını anlatmanın aynı şey olduğunun bilincindedirler. Performans değerlendirme uygulaması oldukça duyarlı bir iştir. Sistemin uygulanmasından etkilenecek kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgiyi vermemek yanlış yorumlara yol açabileceği gibi çalışan motivasyonunu ve verimliliğini etkileyebilir. Bu nedenle her şeyden önce sistemin uygulanması, uygulanma amacı vb. hakkında işgörenlere yeteri bilgi verilmeli ve onlarla işbirliği sağlanmalıdır.¹¹¹

Değerlendirme görüşmesi, performansın iyileştirilmesine yönelik olarak yöneticilerle astlar arasında yapılır ve bu görüşmede değerlendirme sonuçları yüz yüze tartışılır.

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.158.

¹¹⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.158.

¹¹¹ Bingöl, a.g.k., s.338.

Performans değerlendirmenin ana nedenlerinden birisi, performansın iyileştirilmesi, eksikliklerin giderilmesi olduğundan; değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi ve onlarla durumları hakkında görüşme yapılması uygun bir tutum olacaktır. Çünkü görüşmenin en büyük yararlarından biri, yöneticileri, astları hakkında daha çözümleyici ve yapıcı düşünmeye zendirmesidir. Görüşme zorunluluğu, yöneticileri her bir bireyin yeteneklerini, becerilerini, bilgi düzeyini ve davranışlarını ayrı ayrı düşünmeye zorlar. İşgörenlerin birbirlerinden farklı olduklarının ve kendilerine bu farklılığa göre davranılması gerektiğinin algılanmasını sağlar. Ayrıca görüşmede performans eksikliklerinin nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılır ve bu eksikliklerin nasıl giderileceği üzerinde durulur. Burada unutulmaması gereken bir husus, sadece ast durumunda olanlar ateş altında değildir, yöneticilerin de astların gelişmeleri konusunda kendi sorumluluklarını vurgulamaları ve onlara destek sağlamaları açılarından baskı altında bulduklarıdır. Ayrıca bu görüşmelerin düşmanlık yaratmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü bazı kişiler eleştirilmekten hoşlanmazlar, sorumluluğu başkalarının üstüne atarlar. Görüşmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için değerlendirme dönemi sonunda biçimsel bir değerlendirme görüşmesi düzenlenir. Bu görüşme programlı bir şekilde yürütülür. Başarılı bir değerlendirme görüşmesinin hem üstün, hem de astın onu bir hata bulma oturumdan ziya de bir problem çözme oturumu olarak görmesini izin verecek bir tarzda planlanması gerekir. Planlamayı yapanlar, üç temel amacı gz önünde bulundururlar. Bu amaçlar:¹¹²

1. İşgörenin performansını tartışma.
2. Amaç oluşturmada ve kişisel gelişme planları yapmasında işgörene yardımcı olma.
3. Yönetici ve firma tarafından sağlanmış destek dahil oluşturulmuş amaçları gerçekleştirmek için araçlar sağlama.

2.8. Ödüllendirme

Ödüllendirme yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluşta kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve abasını artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir. Bu sistem yalnızca para üzerinde kurulu değildir.

¹¹² Akal, a.g.k., s.21.

Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.¹¹³

Bu sistem, bir işletmede yönetimin, işgörenlerden hangi tür davranışları istediğini ortaya koyan çok önemli bir araçtır. Toplam kalite yönetimi, işgörenlerin davranışlarında köklü değişiklikleri yerine getirmektedir. İşgörenlerin yeni davranış kalıplarını benimsemesinde ve pekiştirmesinde bu yönde oluşturulacak olan bir ödüllendirme sisteminin önemi açıktır. Ayrıca, işgörenler elde ettikleri başarıların yönetim tarafından takdir edilip ödüllendirilmesini isterler. Ödüllendirilen bu davranışlar çalışanları yeni başarılar için motive edecektir. Bir insan kaynakları ortamında, bir kurumun ücret ve ödüllendirme yönetimi sistemi su özellikleri taşır;¹¹⁴

- Ödüllendirme sistemi örgütün stratejilerinin başarılı olmasını destekler,
- Diğer insan kaynakları stratejileriyle tam olarak bütünleşmiştir,
- Örgütün insan kaynakları yönetimi felsefeleriyle uyumlu ve tutarlı olan, ödüllendirme sistemiyle ulaşmak istenen hedefleri tanımlayan ve işgörenleri ödüllendirmede önerilen yöntemleri destekleyen bir amaçlar dizisine dayanmalıdır,
- İşgörenlerin becerilerinin ve niteliklerinin gelişmesi üzerinde de durur ve örgütün insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesine etkin bir şekilde katkıda bulunur.

Pozitif teşvik olarak da tanımlanan ödüllendirmenin aşağıdaki prensiplere göre yapılması gerekmektedir: ¹¹⁵

- Performanstan hemen sonra yapılmalıdır,
- Vericinin değil, alıcının hissedeceği, anlayacağı şekilde olmalıdır,
- Sözlü veya elle tutulabilir olmalıdır. O andaki duruma göre uygun olanı tercih edilmelidir,
- Olabildiğince özel yapılmalıdır,
- Çok büyük bir performans beklentisine girilmemelidir,

¹¹³ Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.200.

¹¹⁴ Canman, a.g.k., s.232.

¹¹⁵ Ceylan, Ö., Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s.19.

- Samimi olmalıdır, kimsenin hak etmediği bir şey verilmemelidir,
- işgörenin küçük yaptığı ilerlemeler bile ödüllendirilmelidir,
- Fark edilmeyen performanslar doğrulanmamalıdır,
- Eğer para, komisyon ya da prim verilecekse zamanında verilmelidir.

Genel olarak örgütsel ödül sistemi, işgörenlerin işyerine katkılarına karşılık, işverenin vermeye istekli ve yeterli olduğu, kişinin arzu ve değerlerini içeren her şeydir. Daha özel olarak, ödül sistemi maddi ve maddi olmayan ödülleri içerir. Ödüller, organizasyon amaçları ve kişisel umut ve arzular arasında bir köprüdür.¹¹⁶

Ödül sistemleri, işletmenin, üyelerine erişebilir kıldığı tüm yarar ve kazanç paketini içine alır ve bu kazanç ve yararların dağıtımını içeren mekanizma ve prosedürler bunun içindedir. Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller, izinler, ücret ve pozisyon terfileri bir ödül sisteminin en temel araçlarıdır. Ödül sistemleri, genel olarak iş güvenliği, daha cazip ve gelişme ile büyümeye imkan veren pozisyonlara terfiler ile değişik türden takdirleri de kapsar. Ayrıca işin içsel cazibesini artırmak için işletmenin eklediği, çıkardığı ya da yeniden düzenlediği özelliklerle oluşan görev yapıları ve süreçler de bu ödül paketinin bir parçasıdır. Bütün ödüllendirme araçları (maaş artışı, ikramiye, terfi, plaket v.b.) aslında iyi niyetli olarak düşünülmüştür. Amaç, doğru davranışı takdir etmek ve henüz doğru davranmamış olanlara da “bakın siz de böyle davranırsanız, sizi de ödüllendiririz” diyerek doğru davranışa yönlendirmektir. Ancak, genellikle bu ödüllendirme anlayışı beklenen etkiyi yaratmaz. Aksine kırgınlıklar ve dedikodular doğurur ve ödül alan bile durumdan memnun değildir. Bunun iki nedeni vardır. Bunlar;¹¹⁷

1. Ödüllendirilen davranışın, çevresinden soyutlanmasındaki zorluk,
2. Ödülün işgörenler tarafından algılanış biçimidir.

2.9. İşten Ayrılma Niyeti ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

¹¹⁶ Canman, a.g.k., s.233.

¹¹⁷ Şimşek, B., “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.3, 1999, ss.69-86.

İşten ayrılma niyeti bireyin yeni bir iş veya meslek arama niyetini ifade eder.¹¹⁸ İşten ayrılma niyeti ve davranışlarının çalışanlarda oluşmasının sebepleri bireylere göre değişkenlik göstermektedir. Genel olarak, çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrılırlar. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti oluşur. Niyetin oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir. Örgütler için çalışanlarının her zaman işten ayrılmaları olumsuz sonuçlara sebep olmaz. En önemli anahtar kavram, işten ayrılmanın fonksiyonel olup olmadığının incelenmesidir. Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve davranışlarını belirleyen birçok önemli etmen bulunmaktadır.¹¹⁹ Bu etmenlerin başında; İşgören tedarik ve seçimi, kapsamlı eğitimler, geliştirme odaklı performans değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları gelmektedir. Bu etmenler çalışanlar arasında farklılıklara sebep olmakta ve böylelikle işten ayrılmalarını veya örgütte kalmalarını belirlemektedir.

İşgörenlerin işten ayrılma sorunu, işgören davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. İşgörenlerin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışını önemli ölçüde işgörenlerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. İşgören eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti işgörenlerin istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir.¹²⁰

İşgörenlerin işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkinliği arttırmak açısından hayati önem taşımaktadır. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi ile birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve

¹¹⁸ Uyguç, N., ve Çımrın D., "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", 2004, http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1141031232_1.pdf (13.06.2009)

¹¹⁹ Teoman, D. D., "Performans Değerlendirme Sürecinde oluşan Adalet Algısı, Bu algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan İlişkisi", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.34.

¹²⁰ Çekmecelioğlu, H.G., Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1220.pdf>, (13/06/2009)

açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler. İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini pek çok endüstriyel ve örgütsel psikolog, yönetim bilimcisi ve sosyologun ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır. Bunun sebebi, ampirik araştırmaların işten ayrılma niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine yönelik bulgular ortaya koymasıdır. İşgörenlerin ayrılma niyetleri yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi bir takım problemlere neden olmaktadır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş/rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır.¹²¹

İşletmedeki personele geniş ölçüde işbirliği yapabilme olanağı veren organizasyon el kitapları, işletmelerin önceden belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran birer yönetim aracıdır. Ancak uygulamanın yeni oluşu, organizasyon el kitabının hangi amaçlarla; ne şekilde yapıldığı ve nasıl en etkin olarak kullanılabilceği konularında anlaşmazlıklar yaratmıştır. Olumsuz görüşler daha çok yöneticilerin faaliyetlerini sınırlandırdığını ileri süren ve herhangi bir biçimde organizasyon yapılarını şekillendirmeyen işletmelerin yöneticilerinden gelmiştir. Ancak işletmelerin yapılarına uygun bir biçimde düzenlenen organizasyon el kitaplarının, esneklik ve serbestliği arttırdığını, bunları başarılı olarak kullanan işletmelerin uygulamalarında görmek mümkündür. Bu işletmeler organizasyon el kitaplarının işgören yeteneklerinin gelişmesinde büyük rol oynadığının bilincindedir.¹²²

İşgören seçme ve yerleştirme uygulamaları nitelikli işgören başvurularına uygun bir ortam sağlar. Bu nedenle güvenilir ve geçerli bir seçim şekli, kaliteli ve becerikli yeni işgörenlerin işe başlamasında önemli bir etkidir. Öte yandan işgören başvuruları için kullanılacak aday havuzunun geniş olmasının sağlanması işten ayrılma niyeti üzerinde etkili bir unsurdur. Bunun önemli bir nedeni aday sayısının fazla olmasının, mevcut çalışanların ve işe alınacak kişilerin örgütün işe uygun kişileri işe aldığı yönünde bir algılamaya sahip olmalarına yol açmasıdır. Başka deyişle mevcut çalışanlar ve gelecekte örgütün çalışanı olacak işgören adayları, çok fazla sayıda aday arasından en başarılı olanları işe alındığını ve söz konusu kişilerin işin ve mesleğin gerektirdiği niteliklere uygun kişiler olduğunu düşünmektedir. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını arttırdığı gibi kişinin kendisini özel

¹²¹ Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H., İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, <http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf> (13/06/2009)

¹²² Ülgen, a.g.k., s.237.

hissetmesini sağlayarak örgütüne karşı sorumluluk hissini arttırmaktadır. Öte yandan işgören seçim sürecinin hızlı bir şekilde işlememesinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır. Özellikle işgücü dönüşümünün yüksek olduğu sektörlerde ayrılan çalışanın yerine yenisinin hızlı bir şekilde temin edilmemesi geride kalan işgörenleri demoralize etmekte ve işverene karşı güvensizlik hissi beslemelerine yol açmaktadır. Bu durum örgütsel desteğe ilişkin algılamaları olumsuz etkilemekte ve işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini doğurmaktadır.¹²³

Bireylerin başvurdukları iş için uygun olup olmadıklarını değerlendirebilen işletmeler işgörenlerin iş değiştirme eğitimlerinin azaltılmasında daha etkili olmaktadır. Daha net bir ifadeyle, işe başvuran adayların işe uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde başvuru incelemesi, referans kontrolü ve öngörüme yöntemlerini kullanan işletmelerde çalışanların iş değiştirme eğilimleri daha düşüktür.¹²⁴

İşgören tedarik ve seçim uygulamaları titizlikle gerçekleşirse, iş-kişi uyumu sağlanmış olur. Uyum sağlanmazsa bundan işletme kadar işgören de olumsuz yönde etkilenecektir. İşgören atandığı görevde başarısız olduğu zaman, tatmizsizlik duyacak ya da şansını başka bir yerde aramak üzere işini bırakacaktır. İşgören tedarik ve seçme uygulamalarında kullanılan seçim süreçleri, hangi özelliklere sahip bireylerin iş-kişi arasındaki uyumu sağlamayı garanti edeceğini belirlemek amacıyla kişilerin hangi pozisyonlar için seçileceğini açık ve net bir biçimde belirtmelidir. Seçilecek işgörenler, sadece atanacakları işlerin gerektirdiği nitelikler açısından değerlendirilmemeli, onların o işletmede hizmette bulunacakları süre boyunca ilerleme isteği duyacaklarının veya böyle bir ihtiyaç düşünülerek adayların gelişme ve ilerleme potansiyellerine sahip olup olmadıkları öğrenilmelidir.¹²⁵

İşgören örgüt uyumunu sağlamaya yönelik işe giriş sonrası kullanılan yöntemlerin başında oryantasyon eğitimleri gelmektedir. Bu eğitimde amaç hangi kademede olursa olsun işgörenin örgüte uyumunu kolaylaştırmak ve bir an önce örgüt değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. İyi bir oryantasyon eğitimi ile karşılıklı beklentiler tartışılır ve yeni işgören kendisinden ne beklendiğini bilir, kendisine ulaşılamayacak hedefler belirleyerek hayal

¹²³ McElroy, J.C., "Managing Workplace Commitment by Putting People First", Human Resource Management Review, Vol: 11, 2001, s.330.

¹²⁴ Paul, A.K., ve Anantharaman, R.N., "Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India", Human Resource Development Quarterly, Vol:15, No :1, 2004, s.84.

¹²⁵ Bingöl, a.g.k., s.108.

kırıklığına uğramaz. Oryantasyon süreci içinde yeni işgörene karşı davranışlar çok önemlidir. Onunla ilgilenildiğinin ve örgüt için onun önemli biri olduğunun hissettirilmesi gereklidir. İşgören soru sormaya teşvik edilmeli ve sorunları ile ilgilenilmelidir.¹²⁶ Söz konusu eğitim faaliyetleri sadece işgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırarak onları geliştirmekle kalmaz aynı zamanda iş tatminlerini ve işletmeye bağlılıklarını da arttırır.¹²⁷ Yapılan araştırmalar çalışanın aldığı eğitim miktarının ve eğitimin faydasına yönelik algılamalarının bağlılık ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu, işten ayrılma niyeti ile de olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.¹²⁸

İşletmeler işin devamlılığını sağlamak için çalışanlarını zaman zaman çapraz eğitime tabi tutmakta veya görev değişikliği yapmaktadırlar. İşgörenler bu yolla bir yandan yeni beceriler kazanırken bir yandan da işletmedeki diğer birimlerde yürütülen işler hakkında da bilgilendirilirler. Böylece işletmeler çalışanlarını yedekler ve olağanüstü durumlara hazırlıklı hale gelir. Bu durum işletme için işlerin aksamaması ve iş kalitesinin olumsuz etkilenmemesi hususunda önem arz etmektedir. Çapraz eğitim yöntemi işletmeler için yeri doldurulamayan bir personelin eksikliği ve işgücü devrinde yaşanan yüksek sirkülasyon gibi olağanüstü durumlarla karşı karşıya kalmamak adına son derece önemlidir. Ancak bu yöntemin işgörenler açısından algılanılması da işletmeler tarafından incelenmelidir. Zira bu yöntemin işgören açısından ek iş yükü olarak algılanması işletme amacının tam tersi bir durum yaratarak işgören bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir.¹²⁹

Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve iş doyumunu grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu olan takım çalışmasının literatürde devamsızlığı ve işgücü devrini azalttığından söz edilmektedir. Takım çalışmaları etkili biçimde sürdürüldüğünde işgörenler arasındaki işbirliği duygusu ve sosyal destek artar. Takım üyeleri takım içerisinde ait olma ihtiyaçlarını ve diğer sosyal ihtiyaçlarını doyurabilirler. Takımlar ancak etkili biçimde yapılandırıldıklarında ve yönetildiklerinde bu özellikleri gösterirler. Zayıf takımlarda iletişimin sakıncacı olması, çatışmaların ve rekabetin yaşanması, gerginliğin fazla güvenin düşük olması olasıdır.¹³⁰

¹²⁶ Wanous, J.P. ve Reichers, A.E., "New Employee Orientation Programs", Human Resource Management Review, 2000, Vol: 10, No:4, s.437.

¹²⁷ Paul ve Anantharaman, a.g.k., ss.77-78.

¹²⁸ Saks A.M., "The Relationship Between the Amount and Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes", Human Relations, Vol:49, No:4, 1996, s.246.

¹²⁹ Bingöl, a.g.k., s.260.

¹³⁰ Keçecioglu, T., Takım Kimyası ve Mimarisi, İstanbul, 2002, s.275.

Performans değerlendirmesi, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.¹⁴⁴ Performans yönetimi ile örgütsel etkinliğin arttırılması için örgütlerin açık performans standartları belirlemesi bir zorunluluktur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt bünyesinde resmiyete dökülmesi ve böylelikle çalışanların açık seçik ifade edilmiş yönergeler doğrultusunda çaba sergilemeleri mesleki tatmin düzeyini arttıracak ve işten ayrılma eğilimlerini azaltacaktır. Örneğin, alışanları objektif performans standartları temelinde ölçen performans değerlendirme sistemleri çalışanlar arasında adalet duygusunu arttırarak iş değiştirme eğilimlerini azaltacaktır.¹³¹

Performans değerlendirme uygulamalarına karşı çalışanların olumlu tutum sahibi olabilmesi için gerekli koşullardan biri çalışanların performans değerlendirme sistemini doğru ve adil algılamalarıdır. Eğer alışanlar performans değerlendirme sistemi taraflı, politik ve performanslarıyla ilişkisiz görülüyorsa, genel olarak performans değerlendirme süreci çalışanlar tarafından olumlu algılanmaz.¹³² Performans yönetiminin adil olarak algılanmasının psikolojik anlaşma üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğu düşünülmektedir.

Performans değerleme sürecinde elde edilen sonuçlar yöneticiler için önemli olduğu kadar işgörenler için de önemlidir. Işgrenler de kuruluşun kendi performanslarını nasıl gördüğünü ve kendileri ile ilgili ne gibi planları olduğunu bilme hakkına sahiptir. Performans değerlemenin sonuçları geri bildirimle çalışanlara duyurulur. Başarılı olan çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Objektif kriterlere göre yapılan performans değerlemesi, çalışana da yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı Şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu

¹³¹ Paul ve Anantharaman, a.g.k., s.84.

¹³² Skarlicki, D.P. ve Folger, R., "Retaliation in The Workplace: The Roles of Disributive, Procedural and Interactional Justice", Journal of Applied Psychology, Vol:82, 1997, s.436.

yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği duyacak ve işten ayrılma niyeti üzerine olumsuz etki yaratacaktır.¹³³

İşletmeler, ödüllendirme sistemlerini bir işletme politikası olarak belirlemede, bazı işletmeler ise böyle bir ödüllendirme sistemini kullanmaktan kaçınmaktadırlar. Ancak işletmelerin belli oranlarda ödüllendirmeye çoğu zaman başvurdukları da bir gerçektir. İşletmelerin ödüllendirmede başarıya ulaşamamalarının nedeni genel olarak iki grupta ele alınabilir. Bunlar; ödüllendirme mekanizmasındaki yetersizlikler ve işletmelerin çalışanlarını iyi analiz etmemeleridir. İşletmelerde çalışanların sadece para ve maddi ödüllerle motive edilebileceğine yönelik inanç oldukça güçlüdür. Bu durum gerçeği tam olarak yansıtmamaktadır. İşletmenin ödül olarak gördüğü hususların çalışan tarafından da ödül olarak görmesi gereklidir.¹³⁴

¹³³ Barutçugil, a.g.k., s.179.

¹³⁴ Çerik, R., Ödülün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Gebze , 2001, s.48.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

3.1. Yöntem

Bu bölümde tez çalışmasının hazırlanması ve uygulamasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler ve araştırma ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu tezin konusunu, bankacılık sektöründe İnsan Kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi oluşturmaktadır. Araştırma için Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 1 özel ticari banka ve 3 katılım bankası seçilmiştir.

Tablo 2: Anket Uygulanan Bankaların Sayısı ile Dağıtılan Anket ve Geri Dönüş Sayılarını Gösterir Tablo

Niteliklerine Göre Bankalar	Banka Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönüş Sayısı
Özel Ticari Bankalar	1	120	108
Katılım Bankaları	3	300	300
TOPLAM	4	420	408

Tablo 2’de anket uygulanan bankalar niteliklerine göre sınıflandırılmış, dağıtılan anket ve geri dönüş sayıları verilmiştir. Araştırma evrenini İstanbul Ümraniye ve Şişli ilçelerinde faaliyet gösteren 3 bankanın genel müdürlük birimleri ile İstanbul Bağcılar ilçe bölgesinde 1 bankanın 10 şubesi oluşturmuştur. Birimlerin ve şubelerin personel sayılarına göre; 15’den az personeli olan birim ya da şubelere 10’ar, 15’den fazla personeli olan şubelere de ankete katılım istekliği, personel sayısı, ünvan ve aktif büyüklüğü gibi kriterler göz önüne alınarak 10-20 arasında form dağıtılmıştır. Özel ticari banka yöneticilerinin anket formlarını almakta

isteksiz olmaları dağıtılan anket sayısını sınırlandırmıştır. Öte yandan katılım bankalarındaki yöneticilerin anket çalışmasına yaklaşımı daha ılımlı olmuştur.

Katılım bankalarının anket çalışmasına katılımları tam olarak gerçekleşmiştir. Özel ticari bankanın Bağcılar bölgesinde faaliyet gösteren bir şubesi teftiş nedeniyle çalışmaya katılmak istemesine rağmen katılamamıştır. Aynı bölgede yer alan 3 banka şubesi anket sorularının kendi özel bilgilerini sorguladığı gerekçesiyle araştırmaya katılmayı kabul etmemişlerdir. Aynı bölgede yer alan 1 şube ise anket formlarını önce alıp, sonradan vakitsizlik nedeniyle formları dolduramayacağını belirtmiştir. Katılım bankalarında ise genel müdürlük birim çalışanlarına anket çalışması yapılmış olup, şubeler çalışmaya katılmamıştır. 3 bankanın genel müdürlük birimleri ile İstanbul Bağcılar ilçe bölgesinde 1 bankanın 10 şubesi doldurdukları anket formlarıyla araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesine katkıda bulunmuştur.

Dağıtılan 420 anket formundan 408 tanesi cevaplanmış, geri dönüş oranı % 97,14 olmuştur. Anket formlarından 8 tanesi ise kullanılmayacak kadar boş bırakılmıştır. Geriye kalan 400 anket üzerinde analizler yapılmıştır.

3.1.2 Araştırmada Kullanılacak Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için literatür araştırması yapılmış, ölçekler geçerlilik ve güvenirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplanmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İnsan Kaynakları uygulamaları, işten ayrılma ile ilgili önermelere ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

3.1.2.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Anketteki insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorular sekiz başlıkta toplanmıştır: İşe Alım, Takım Çalışması, Eğitim, Dökümantasyon, Çapraz Eğitim, Ödüllendirme, Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim. 39 önermenin yer aldığı İnsan Kaynakları Uygulamaları soruları; Nihat KAYA'nın "International Journal of Human Resource Management" adlı uluslararası dergide 2006 yılında yayınlanan "The impact of Human Resource Management practices and Corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms" adlı makalesinde geliştirdiği ölçekten alınmıştır. Kaya (2006) tarafından ölçek oluşturulurken eğitim, Performans Değerlendirme ve Dökümantasyon soruları "Rogg ve arkadaşlarının Human resource practices, organizational climate and customer satisfaction" adlı makalesinden yararlanılarak geliştirilmiştir. İşe Alım, Takım Çalışması, Çapraz Eğitim, Geri Bildirim, Ödüllendirme ölçekleri ise Ahmad ve Schroder'in "The impact of human resources management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences" adlı makalesinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

39 önermenin sekiz başlığa dağılımı şu şekildedir: İşe Alım 5 madde, Takım Çalışması 7 madde, Eğitim 7 madde, Dökümantasyon 3 madde, Çapraz Eğitim 3 madde, Ödüllendirme Sistemi 4 madde, performans Değerleme 6 madde ve Geri Bildirim 4 madde.

3.1.2.2 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti, Cook J.D.- Hepwort S.J.,- Wall,T.D., ve Warr P.B.'nin "The Experience of Work A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use" adlı makalesinde yer alan ve toplam 7 önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

3.1.2.3 Demografik Sorular

Katılımcıların görev, çalışma süresi, yaş, cinsiyet ve eğitim durumları niteliğine ilişkin sorular sorulmuştur. Sorular kategorik olarak hazırlanmıştır.

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket yönetimi kullanılarak toparlanan veriler SPSS for Windows 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler: Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tablosu, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaların da içeren korelasyon analizi, regresyon analizleri.

3.2.1. Örnekleme Ait Demografik Veriler

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak İstanbul Ümraniye, Şişli ve Bağcılar ilçelerindeki özel ticari banka ve katılım bankalarında çalışan personel seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise bu bankalarda çalışan personel arasından rastgale seçilen 420 bankacı oluşturmuştur. Anket formları birimlerin ve şubelerin üst yetkililerine teslim edilmiş; bir hafta süre verilerek tekrar toplanmıştır. Bazı birim ve şubelerde iş yoğunluğundan dolayı anketlerin geri dönüşü iki haftaya uzamıştır. Bankaların personel sayısına göre, birim veya şube başına 10 -20 arasında anket formu dağıtılmış; dağıtılan toplam 420 anket formundan 408 tanesi geri alınmıştır. 8 tanesi analiz edilmeyecek durumda olduğundan toplam 400 anket verisiyle analizler yapılmıştır. Geri dönen 400 anketi cevaplayanların demografik özellikleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Örnekleme Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Görev	Üst Kademe Yönetici	38	9,5
	Orta Kad. Yönetici	92	23
	Alt Kademe Yönetici	134	33,5
	Çalışan (Memur)	136	34
Çalışma Süresi	0-1	99	24,75
	1-5	195	48,75
	6-10	76	19
	10-20	25	6,25
	20+...	5	1,25
Cinsiyet	Erkek	289	72,25
	Kadın	111	27,75
Yaş	20-25	93	23,25
	26-35	192	48
	36-45	106	26,5
	45+...	9	2,25
Eğitim	Lise	15	3,75
	Önlisans	40	10
	Üniversite	301	75,25
	Yüksek Lisans / Doktora	44	11

3.2.2. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizinin çalışmamızda kullanılmasını amacı, veri setini küçülterek daha kolay açıklanabilir hale getirmektir. Faktör analizi, birden çok değişkenin birkaç başlık altında toplanması tekniğidir. Bu teknik ile birbirleri ile ilişkili veri yapılarının birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenlerin gruplandırılarak ortak faktörleri ortaya koymak amaçlanır. Faktör yükleri ise değişkenlerin her faktördeki ağırlığını gösterir ve bu değerler birer korelasyon katsayısıdır. Faktör yükleri değişkenler ile seçilen faktörler arasındaki ilişki derecesini

gösterir. Bir değişkenin hangi faktör ile en güçlü ilişkisi varsa değişken o faktörün elemanı demektir.¹³⁵

408 çalışan üzerinde uygulanan anket, iki ana bölüm ve 46 önermeden oluşmaktadır. İnsan kaynakları 39, İşten Ayrılma 7 önerme ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ve daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Yine de söz konusu ölçeklerin daha önce farklı bir kültürde ve farklı bir örneklemede kullanılmasından dolayı faktör analizine tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gerekmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında insan kaynakları uygulamalarının sekiz ve işten ayrılma niyeti de bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi 46 önerme kişisel faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4 ve Tablo 6'da İnsan Kaynakları uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti sorularının kişisel faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

¹³⁵ Özdamar, K., Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir, 2002, s.56.

Tablo 4: İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör Yükleri

	1	2	3	4	5	6	7	8
İA.1					,553			
İA.2					,761			
İA.3					,824			
İA.4					,753			
İA.5					,635			
TK.1	,653							
TK.2	,719							
TK.3	,751							
TK.4	,795							
TK.5	,756							
TK.6	,706							
TK.7	,532							
EĞ.1		,607						
EĞ.2		,679						
EĞ.3		,776						
EĞ.4		,798						
EĞ.5		,824						
EĞ.6		,794						
EĞ.7		,523						
ÖD.1						,773		
ÖD.2						,793		
ÖD.3						,749		
ÖD.4						,681		
PER.1			,693					
PER.2			,703					
PER.3			,743					
PER.4			,782					
PER.5			,752					
PER.6			,685					
GB.1				,813				
GB.2				,853				
GB.3				,809				
GB.4				,780				
ÇE.1							,720	
ÇE.2							,766	
ÇE.3							,608	
DÖK.1								,655
DÖK.2								,853
DÖK.3								,764

Tablodan da görüleceği üzere, İnsan Kaynakları Uygulamalarına ilişkin faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrışmış ve bu yükler de oldukça tatminkar seviyede çıkmıştır. Tablo 5’de ise önermelerin açılımı yer almaktadır.

Kısaltmalarla ilgili açıklama:

İA= İşe Alım

ÇE= Çapraz Eğitim

TK= Takım Çalışması

ÖD= Ödüllendirme

EĞ= Eğitim

PER= Performans Değerleme

DÖK= Dökümantasyon

GB= Geri Bildirim

Tablo 5: İnsan Kaynakları Uygulamaları Önergeleri

Önergeler	
İA.1	Takım çalışmasına yatkınlık ile gayretli ve azimli olmak önemli bir seçim kriteridir.
İA.2	Problem çözüme yeteneği bir kriter olarak kullanılır.
İA.3	İş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) önemli bir seçim kriteridir.
İA.4	Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.
İA.5	İş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir.
TK.1	Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur.
TK.2	Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir.
TK.3	Problem çözüme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder.
TK.4	Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir.
TK.5	Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler.
TK.6	Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler.
TK.7	Yöneticiler, çalışanların bir takım şeyleri gerçekleştirebilecekleri küçük grup toplantıları düzenlerler.
EĞ1.	Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır.
EĞ2.	Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir.
EĞ3.	Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir.
EĞ4.	Çalışanlar önemli yeteneklere sahiptir.
EĞ5.	Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir.
EĞ6.	Çalışanlar sektör ortalamasının üzerinde bir yetenek düzeyine sahiptir.
EĞ7.	Yönetim, çalışanların sürekli eğitimi ve geliştirilmesinin önemli olduğuna inanır.
ÖD1	Amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynamaktadır.
ÖD2.	Firma hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça adildir.
ÖD3.	Firmamıza en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.
ÖD4.	Hedeflerimize ulaşmak açısından, çalışanları oldukça motive etmektedir.
PER1.	Firmamızda etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur.
PER2.	Performans değerlendirme sürecimiz standartize edilmiş ve belgelenmiştir.
PER3.	Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır.
PER4.	Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.

PER5. Performans değerleme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.
PER6. Performans değerleme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır.
GB1. Yöneticiler, firmanın/şubenin performansını hakkında çalışanlara bilgi verirler.
GB2. Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.
GB3. Yöneticilerimiz alışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla grřrlер.
GB4. Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla grřrlер.
E1. Firmamız alışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi tutulur.
E2. Firmamız alışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler.
E1. Firmamız alışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için teşvik edilirler.
DK1. Firmamızın el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir.
DK2. Firmamızın resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır.
DK3. Firmamızda yazılı talimat ve prosedrlер çok önemlidir.

Tablo 6: İşten Ayrılma Niyeti Önergeleri

Önergeler	Faktör Yükleri
İAN1. Gelecek üç ay içerisinde bu firmadan ayrılmayı düşünüyorum.	,884
İAN2. Gelecek altı ay içinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.	,891
İAN3. Gelecek yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim.	,915
İAN4. Gelecek iki yıl içinde herhangi bir zamanda bu işi bırakmayı düşünüyorum.	,914
İAN5. Bazen başka işler aramayı düşünüyorum.	,906
İAN6. Daha iyi bir kurumda çalışmak niyetindeyim.	,895
İAN7. Daha iyi bir iş bulursam, bu kurumda çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim.	,828

Kısaltmalarla ilgili açıklama: İAN= İşten Ayrılma Niyeti

3.2.3 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik ölçmenin ne kadar genellenebileceğini gösterir. Bir ölçme aracının değişik ölçümlerde, aynı koşullar altında benzer sonuçlar vermesi, o aracın güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik kavramı, bir ölçümün, bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi tutarlı sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir.¹³⁶

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmış; tüm değişkenlerin literatürde kabul gören 0,70 oranının üstünde olduğu görülmüştür. Bu da tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7’de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

¹³⁶ Baloğlu B., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi, İstanbul, 1997, s. 84.

Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	GÜVENİLİRLİK KATSAYISI
İnsan Kaynakları Uygulamaları	
İşe Alım	,84
Takım Çalışması	,90
Eğitim	,90
Ödüllendirme	,89
Performans Değerlendirme	,90
Geri Bildirim	,92
Çapraz Eğitim	,87
Dökümantasyon	,82
İşten Ayrılma Niyeti	,90

3.2.4 Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı (r) harfiyle sembolize edilmekte olup, -1 ile $+1$ arasında değişmekte ve 1 'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda modeldeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson katsayıları (r) verilmiştir. Pearson katsayısı, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buna göre tabloda ($p < 0,01$) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0,70$ ise; değişkenler arasında güçlü ilişki olduğu kabul

edilmektedir. Eğer $0,40 < r < 0,70$ ise; orta derecede ilişki, $0,20 < r < 0,40$ ise zayıf bir ilişki olduğu söylenir. $r < 0,20$ ise ihmal edilecek ilişki olarak nitelendirilmektedir.¹³⁷

Değişkenler arasında korelasyonlar incelendiğinde, İnsan kaynakları uygulamalarından işe alım uygulamasının diğer insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer insan kaynakları uygulamaları ile sırasıyla incelendiğinde; Takım çalışması, Eğitim, Performans değerlendirme (0,564; 0,478; 0,435) ile orta derecede ilişkide olduğu, dökümantasyon, Çapraz eğitim, ödüllendirme, geri bildirim (0,347; 0,395; 0,355; 0,372) ile zayıf derecede ilişkilidir.

İnsan kaynakları uygulamalarından takım çalışması uygulamasının diğer insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer insan kaynakları uygulamaları ile sırasıyla incelendiğinde; geri bildirim haricinde diğer insan kaynakları uygulamaları ile orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Geri beslemeyle (0,364) ise zayıf derecede ilişkili olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarından eğitim uygulamasının diğer insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer insan kaynakları ile sırasıyla incelendiğinde; Takım çalışması, İşe alım, performans değerlendirme, ödüllendirme (0,478;0,600; 0,470; 0,400) ile orta derecede ilişkide olduğu, dökümantasyon, çapraz eğitim, geri bildirim (0,283; 0,377; 0,331) ile zayıf bir ilişki derecesine sahiptir.

İnsan kaynakları uygulamalarından dökümantasyon uygulamasının diğer insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer insan kaynakları uygulamaları ile sırasıyla incelendiğinde; İşe alım, eğitim (0,347; 0,283) ile zayıf bir ilişki derecesine sahipken diğer insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi ise orta derecede ilişkilidir.

¹³⁷ <http://www.fikretgultekin.com/yukseklisans/Korelasyon%20Analizi.pdf> (09.06.2009)

İnsan kaynakları uygulamalarından Çapraz eğitim uygulamasının diğer insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer insan kaynakları uygulamaları ile sırasıyla incelendiğinde; İşe alım, eğitim (0,395; 0,377) ile zayıf bir ilişki derecesine sahipken diğer insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi ise orta derecededir.

İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamasının diğer insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ve diğer tüm insan kaynakları uygulamaları ile orta derecededir.

İnsan kaynakları uygulamalarından geri bildirim değerlendirme uygulamasının diğer insan kaynakları uygulamalarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ve diğer tüm insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi ise orta derecede ilişkilidir.

Korelasyon analizi sonucunda en zayıf ilişki ise eğitim uygulaması ile dökümantasyon uygulaması arasında çıkmıştır. (0,283)

İnsan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri negatif yönde çıkmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarından ödüllendirme ve geri bildirim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ihmal edilebilecek düzeydedir (-0,192; -0,162). Diğer insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki mevcuttur.

Tablo 8: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişken	Ort.	S.Sapm	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. İşe Alım	4,199	,6786	,84 ^a								
2. Takım Çal.	3,9903	,7580	,564**	,90 ^a							
3. Eğitim	3,9021	,7961	,478**	,600**	,90 ^a						
4. Döktümantasyon	4,2758	,7371	,347**	,417**	,283**	,82 ^a					
5. Çapraz Eğitim	4,0917	,8387	,395**	,470**	,377**	,584**	,87 ^a				
6. Ödüllendirme	4,1119	,7966	,355**	,479**	,400**	,472**	,522**	,89 ^a			
7. Performans Değ.	4,0575	,7697	,435**	,502**	,470**	,457**	,553**	,571**	,90 ^a		
8. Geri Bildirim	4,1381	,8087	,372**	,364**	,331**	,435**	,406**	,555**	,547**	,92 ^a	
9. İşten Ayrıl. Niy.	2,9218	1,0733	-,314**	-,309**	-,329**	-,249**	-,233**	-,192**	-,290**	-,162**	,90 ^a

^a Değişkene ait Cronbach' s Alpha katsayısı

(** p < .01; * p < .05 seviyesinde anlamlı)

(N= 400)

3.2.5 Regresyon Analizi

İnsan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisini göstermek için kurulan regresyon analizi neticesinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarından işe alım, eğitim, dökümantasyon ve performans değerlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili birer faktör oldukları ($\beta = -0,138$; $\beta = -0,174$; $\beta = -0,116$ ve $\beta = -0,126$ ve $p < 0,01$), diğer insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 9: İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Üzerine Etkisi

Model	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti		
Bağımlı Değişken	Std.β Katsayısı	Anlamlılık (p)	t değerleri
İşe Alım	-,138	,020	-2,341
Takım Çalışması	-,061	,363	-,910
Eğitim	-,174	,005	-2,845
Dökümantasyon	-,116	,057	-1,910
Çapraz Eğitim	,003	,968	-,040
Ödüllendirme	,041	,528	-,631
Performans Değerlendirme	-,126	,058	-1,904
Geri Bildirim	-,070	,249	1,155
	R²=0,164	F=9,481 Sig = 0.000	

SONUÇ

Bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisini göstermek amacıyla yapılmış ve anket uygulaması ile desteklenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarından işe alım ile işten ayrılma niyetini arasında negatif yönde ancak güçlü bir etki olduğu görülmüştür. İşin gereklerine uygun nitelikte işgören alınması, işgörenin işine bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

Takım çalışmasının, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni günümüz bankacılık sektöründe işgörenlerin, bireysel hedefler verilerek birbirleri ile rakip haline getirilmesidir. Takım çalışması yerine bireyler arası yarış söz konusudur.

Eğitim uygulamalarının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ancak güçlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Buradan hareketle işgörenlerin bireysel gelişimini de olumlu yönde etkileyen eğitim faaliyetleri, işgörenin kurumda kendisini daha önemli ve değerli hissetmesini sağlayarak işten ayrılma niyetini düşürmektedir.

Dökümantasyon (politika ve kuralların bankalarda açık ve net bir şekilde belgelenmiş olması ve tüm çalışanlara duyurulması) değişkeninin, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ancak güçlü bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. İş ifa ederken uyacağı kurallar ve işin tüm prosedürleri yazıya dökülmüş olarak kendisine sunulduğu takdirde işgören; üstlerini, astlarını, uyacağı kurallar ile izleyeceği yolu bilir. Görevleri ile bunun doğuracağı sorumlulukları bellidir. Belirsizlikler, işgören için işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır.

Bankacılık sektöründe çapraz eğitim faaliyetlerinin, işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç beklentilerimizin aksine bir durum ortaya çıkarmaktadır. Çünkü beklenen sonuç çapraz eğitimlerin çalışan yeteneklerini ve bilgisini artırması dolayısıyla ters yönde bir etkiydi. Diğer deyişle çapraz eğitim arttıkça çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması ve dolayısıyla işden ayrılma niyetlerinde düşmesi şeklinde olmalıydı. Ancak bankalarda işgören üzerinde iş yükünün zaten ağır olması nedeniyle, işgörenin uzmanlaşması amacıyla yapılan kendi alanı dışında iş yapma faaliyetine pek sıcak bakmadıklarında söylemek gerekir. Dolayısıyla bu değişkenin işden ayrılma niyeti

üzerinde etkisinin çıkmamasında çalışanların ikilemede kalmış olması (iş yükünün ağırlığı ile yeni yetenekleri elde etme arasında) nedeniyle olabileceğini belirtmek gerekir.

Bankalarda ödüllendirme sistemlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonucun gerçekte ters yönde diğer bir deyişle ödüllendirme arttıkça işten ayrılma niyetinin azalması şeklinde çıkması beklenmekte idi. Ancak bu araştırmanın yapıldığı zamanda ekonominin hem küresel ve hem de ulusal düzeyde kriz içerisinde bulunduğunu da belirtmek gerekir. Çalışanlar bu dönemde ödüllerin (parasal veya sosyo-psikolojik) çokluğundan ziyade, bu kriz döneminde mevcut işlerini koruma (işten çıkarılmama) güdüsü ile hareket etmektedirler. Dolayısıyla bu sonucun; çalışanların ödüller ile iş güvencesi arasında yaşadıkları ikilem sonucunda ortaya çıkmış olabileceğini belirtmeliyiz.

Performans değerlendirme sisteminin, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ancak güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanları, performans değerlendirme sistemini tatmin edici düzeyde bulduklarında, kişisel ilişkilerin performans değerlemeye etkisi olmadığını ve sistemin adil ve amacına yönelik işlediğini düşündüklerinde işten ayrılma niyeti de düşük olmaktadır.

Bankalarda geri bildirim (feedback) işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Bankalarda üst kademe yöneticiler çoğunlukla astlarını işle ilgili hatalı buldukları ve düzeltilmesini istedikleri durumu bildirip ne yapmaları gerektiğini söylerler. Bu durum diğer sektörlerle kıyaslandığında daha hızlı ve etkin bir şekildedir. Dolayısıyla bu sonucun bankacılık sektörü açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Acar, A.C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998
- Ahmad, S. and Schroeder, R.G. (2003) The impact of Human Management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, Journal of Operations Management, 21: 19-43.
- Akal, Z., işletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara, 1996
- Akyüz Ö. F., Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1998
- Baloğlu B., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi, İstanbul, 1997
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Ay, F., İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü , 2005
- Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları, www.insankaynaklari.com, (05.06.2007)
- Baysal C., Tekarslan E., İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996
- Benligiray, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2004
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000
- Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995
- Ceylan, Ö., Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., Warr, P.B." The Experience of Work A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use", Academic Press, 1981, ss.68-69
- Çekmecelioglu, H.G., Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1220.pdf>, (13/06/2009)
- Çerik, R., Ödülün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Gebze , 2001
- Demirkan, M., İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İstanbul, 2000
- Donnellon, A., Takım Dili (Çev. O. Akınfay), İstanbul, 1998

Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000

Geylan, R. (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, 2004

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H., İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, <http://www.akademikbakis.org/15/performans.pdf> (13/06/2009)

Gök, S., Yirmibirinci Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006

Kaya, N., The impact of Human Resource Management practices and Corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms, International Journal of Human Resource Management, 17(12), 2006, ss. 2074-2090.

Kaynak T.v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998

Keçecioglu, T., Takım Kimyası ve Mimarisi, İstanbul, 2002

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001

McElroy, J.C., "Managing Workplace Commitment by Putting People First", Human Resource Management Review, Vol: 11, 2001

Mucuk İ, Modern İşletmecilik, İstanbul, 2005

Özçelik, O., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998

Özdamar, K., Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir, 2002

Özden, M., İnsan kaynakları Yönetiminin Geleceği, İstanbul Üni. Sosyal Bil. Ens. Uluslar Arası İşletmecilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2003.

Özler, D.E.-Koparan, E., Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, www.akademikbakis.org/pdfs (18/06/2009)

Paul, A.K., ve Anantharaman, R.N., "Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India", Human Resource Development Quarterly, Vol:15, No :1, 2004

Raymond, A.N., İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, (Çev. Çetin C.), İstanbul, 1999

Rogg, K.L., Schmith, D.B., Shull, C., Schmitt, N. (2001) Human Resource Practices, organizational climate, and customer satisfaction, Journal of Management, 27: 431-449.

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000

Saks A.M., "The Relationship Between the Amount and Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes", Human Relations, Vol:49, No:4, 1996

Skarlicki, D.P. ve Folger, R., "Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice", Journal of Applied Psychology, Vol:82, 1997

Şimşek, B., "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.3, 1999

Teoman, D. D., "Performans Değerlendirme Sürecinde oluşun Adalet Algısı, Bu algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan İlişkisi", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Tortop, N.v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2006

Uğur, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003

Uyguç, N., ve Çımrın D., "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", 2004, http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1141031232_1.pdf (13.06.2009)

Ülgen, H., İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul. 1993

Wanous, J.P. ve Reichers, A.E., "New Employee Orientation Programs", Human Resource Management Review, 2000, Vol: 10, No:4

<http://www.fikretgultekin.com/yukseklisans/Korelasyon%20Analizi.pdf> (09.06.2009)

ÖZGEÇMİŞ

13 Temmuz 1981 tarihi, Mersin doğumluyum. İlk, Orta ve Lise öğrenimimi Mersin ve İstanbul'da tamamladıktan sonra, 2000 yılında Tokat Gazi Osmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümüne kaydoldum. 2001 – 2002 bahar yarıyılında Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat bölümüne yatay geçiş yaptım ve bu bölümden 2004 yılında mezun oldum. 2004 yılından beri Akbank'ta çeşitli görevlerde çalıştıktan sonra 2009 yılı Mart Ayından itibaren Carrefoursa Bağcılar Şubesinde Operasyon Yetkilisi olarak çalışmaktayım. 2007 yılı güz döneminde Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim dalında yüksek lisansa başladım. Yabancı dilim İngilizce olup, 17 Haziran 2006 tarihinde Savaş DURGUT ile evlendim.

Meral AVCI DURGUT