

BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Doç. Dr. Ayşehan ÇAKICI

Mersin Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

aysehana@yahoo.com

Özet

Bu araştırmanın amacı, büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları (İK) süreç ve işlevlerinde sağlanan gelişme konusunda durum tespiti yapmaktır. Araştırma, değişik sektörlerde farklı iş kollarında uğraş veren, 57 büyük işletme İK yöneticisinin perspektifini yansıtmaktadır. Araştırmada veriler, yapılandırılmış görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma yapılan büyük işletmelerin tamamına yakınında İK bölümünün bulunduğu, genelinde insan kaynakları yönetimi (İKY) konusunda giderek artan bir bilinç olduğu söylenebilir. Bu işletmeler, İKY işlevlerini yerine getirirken büyük ölçüde bilimsel yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Sektörlere göre bir farklılık olduğu söylenemezse de uluslararası ölçekte iş yapan büyük işletmeler, İK uygulamaları açısından daha öndedir. İK işlevleri açısından genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; işgören eğitimi ve performans değerlemesi içerik ve uygulama bakımından daha kapsamlı olup, hemen hemen tüm işletmelerde önemslenmektedir. İşgören temini, ücret yönetimi, iş güvenliği ve işgören sağlığı, işgören planlaması görece daha dar kapsamda tutulmaktadır denilebilir. Üst yönetimin müdahalesine en açık işlev, ücret yönetimi olup ardından işgören temini gelmektedir.

Anahtar Kelimeler: Büyük Ölçekli İşletme, İnsan Kaynakları (İK), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

HUMAN RESOURCES PRACTICES AT LARGE-SIZED ENTERPRISES

Abstract

This study aims to provide a situational analysis about the development carried out in the processes and functions of Human Resources (HR) at large-sized enterprises. The research reflects the perspectives of HR Managers' working for 57 large-sized enterprises operating in various branches of different industries. The data was collected via structured interviews. It can be said that almost all of the large-sized enterprises have a department of HR and a rising awareness of Human Resource Management (HRM) is being formed in most of them. These enterprises have mostly utilized scientific methods in HRM. Even if it is difficult to say that there are differences among the industries; large-sized enterprises, operating at international level, are preceding the others in functional implementations of HR. If a general assessment has to be done for HR functions, it can be said that employee training and performance evaluation is more comprehensive due to content and implementation, and has been given importance to in almost all of the companies. Employee procurement, pay management, employee health and safety, and employee planning are relatively being handled within a narrower content. The most open functions to top management intervention are firstly pay management and then employee procurement.

Key Words: Large-scale companies, Human Resources (HR), Human Resources Management (HRM).

1.Giriş

Gelişen bilişim ve iletişim teknolojisi, değişen insan gereksinim ve beklentileri ile globalleşme; rekabet şeklini, üretim süreçlerini ve iş ilişkilerini değiştirmiştir. Çalışma biçimleri, ofis düzenleri, yönetim teknikleri, ortak değer ve davranışlar (kültür) değişmiş, fark yaratan kabiliyetler şirketlerin aradıkları profiller olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, ülkenin yasa ve yönetmelikleri ile şirket misyon, vizyon ve temel değerlerine uygun insan kaynaklarını planlama, bulma ve seçme, eğitime, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretleme, koruma ve çalışma ilişkilerini düzenleme faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Bu işlevleri etkin bir şekilde yerine getirmenin yanı sıra, çalışanlarla ilgili tüm sosyal ve idari faaliyetleri yürütmekten sorumlu birimdir. Temel amacı, işgücü verimliliğini ve iş yaşam kalitesini artırmaktır.

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonda belirlenen amaçları başarmayı sağlayacak doğru sayıda ve nitelikteki kişileri doğru zamanda ve yerde temin etme sürecidir. Planlama, mevcudu belirleme, gelecekteki insan ihtiyacını belirleme ve bu ihtiyacı karşılamak için bir program geliştirme adımlarını kapsar (Robbins, 1997: 262). Belirlenen ihtiyaç doğrultusunda aday bulma, seçme ve yerleştirme süreci başlar. Bulma, ihtiyacı karşılamak üzere gerekli bilgi, beceri, donanım ve motivasyona sahip kişilerden oluşan aday havuzu yaratma sürecidir. Bu süreç, iç ve dış kaynaklardan adayların araştırılması, çekilmesi ve başvurusunun sağlanması aşamalarından oluşur. Yazında, uygun büyüklük ve bileşende aday havuzu oluşturamamanın seçim sürecinin etkinliğini azaltacağı ifade edilmektedir. Uygun sayı ve nitelikte adayların bulunamamasının, açık işlerin gereken niteliklere sahip olmayan ya da fazla nitelikli kişilerce doldurulmasına neden olduğu, her iki durumun da maliyeti artırdığı belirtilmektedir (Acar, 2010: 131). Aday havuzu içinden iş profiline en uygun adayları belirleme ve değerlendirme sürecine seçim denilmektedir. Genellikle büyük işletmelerin benimsediği seçim sürecinin aşamaları; başvuruların kabulü ve ön görüşme, başvuru formu doldurtma, sınav/test, mülakat, referans incelemesi, iş teklifi ve yerleştirmedir (Acar, 2010: 152; Geylan, 2002: 87). Yerleştirme aşamasında seçilen adayların işe girişleri gerçekleşmekte; diploma, yabancı dil belgesi, sağlık raporu gibi belgeler istenmekte, hizmet girişleri yapılarak göreve başlatılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 269). Yeni işe alınan elemanlara uygulanan işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, yerleştirme ile hizmet içi eğitim arasında yer alır. Eğitim, insan kaynaklarının bilgi, beceri ve davranışlarda olumlu fark yaratma sürecidir. İnsan kaynaklarına yatırımın temel göstergesi olup, oryantasyonla başlayıp,

iş hayatı boyunca devam eden, gerekliliği kabul edilen bir işlevdir. İş profiliyle işgören profili arasındaki açık, eğitimlerle kapatılmaya çalışılmaktadır.

Performans değerlemesi tıpkı eğitim gibi her daim var olan işlevler olmakla beraber günümüzde amaç, içerik, yöntem ve uygulanış şekli bakımından birçok değişikliğe uğramıştır (Dicle, 1982: 2). Performans değerlemesi, çalışanların yeteneklerini, potansiyelini, davranışlarını, iş çıktılarını ölçmeye yönelik bir faaliyet olup terfi, ücret artışı, işten çıkarma gibi onları direkt etkileyen kararlarda temel alınmaktadır. Robbins'e (1997: 277) göre değerlendirilen; bireysel iş çıktıları, davranışlar ve kişisel özelliklerdir. Değerlemeyi mevcut yönetici, meslektaşlar, kendisi, üstler yapmalıdır ve geri bildirim mutlaka verilmelidir. Bu yöntem, 360 derece performans değerlemesi olarak adlandırılmaktadır. Bu değerlendirme, gelişme amacıyla kullanıldığında yönetime güven duyulur ve değerlendirilenler, yöntemi daha olumlu karşılarlar (London ve Tornow, 1998: 3). Aynı şekilde, değerlemede geri bildirim dikkatli ve hassas bir şekilde yapılmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar, çok kaynaklı bu değerlemeden olumsuz yönde etkilenebilirler. (Wimer, 2002: 40). Geri bildirim, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirimidir. Performans yönetiminde biraz ihmal edilen geribildirim, esasında öğrenme, büyüme, gelişme ve motivasyondaki en önemli yapı taşlarından biridir. Bununla birlikte, bazı işletmeler, değerlendirme sonuçlarını işgörene bildirmemeyi tercih edebilmektedir. Performans değerlendirme aşamaları; değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, uygun değerlendirme yönteminin seçilmesi, değerlendiricilerin seçilmesi, değerlendirme ve geribildirimden oluşmaktadır. Her bir aşama bilimsel ve sistematik bir şekilde yerine getirilmediği takdirde fayda yerine sakınca doğurabilmektedir. Aynı zamanda tüm diğer İKY işlevlerinde olduğu gibi performans değerlendirme işlevinde de kültür uyumlu davranmak gereklidir.

Hassasiyet gösterilmesi gereken diğer bir işlev de iş güvenliği ve işgören sağlığıdır. İş güvenliği işverene, çalışanlarını iş kazalarına karşı koruma yükümlülüğü getirirken, işgören sağlığı meslek hastalıklarına karşı koruma yükümlülüğü getirmektedir. 4857 sayılı iş yasasının 77. maddesi, işverenleri "işyerlerinde iş sağlığı güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç gereçleri noksansız bulundurmak" ile yükümlü ve sorumlu kılmıştır (Kuru, 2004: 10). İKY koruma işlevi kapsamında, güvenli bir çalışma ortamı yaratmak, iş kazaları ve meslek hastalıklarının nedenlerini saptamak, ortadan kaldırmak ve kayıp işgünlerini azaltarak verimliliği artırmak üzere gerekli faaliyetleri yürütür (Sadullah, 2008: 513). Türkiye, iş kazaları ve meslek hastalığı sonucu ölümlerde AB ülkeleri arasında birinci sıradadır. Alt işveren (taşeronluk) uygulaması, kayıt dışı istihdamın yaygınlığı, denetim sisteminin yetersizliği, işgücünün tarım sektöründen tarım dışı sektörlere göçü ve

çalışanların yaşamlarını sürdürmek adına ağır ve tehlikeli işlerde çalışmayı kabul etmesi, iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili önlemlerin maliyet olarak görülmesi gibi nedenlerle iş kazaları ve meslek hastalıkları artış göstermektedir (Karadeniz, 2012: 29). Kaybedilmiş iş günü sayısının yüksekliği ve yarattığı olumsuz sonuçları nedeniyle, İKY korumaya yönelik yasal gereklere uyma ve gereken önlemleri alma konusunda üst yönetimi etkilemelidir.

Ücret yönetimi, çalışanların uzmanlıkları ve hizmetlerinin karşılığı olan kazanç ve ödüllerle ilgili ücret sistemlerinin tasarımı ve yönetilmesidir. Bu kapsamda örgütsel ve çevresel faktörlerin analizi, ücretleme amaç ve politikalarının belirlenmesi, dönemlik ücret artışı ve ayarlamalar, temel ücret hadleri, ücret paketi, devam ve performans durumlarına göre işgören ücretlerinin hesaplanması gibi çalışmalar yapılır (Ataay ve Acar, 2008: 412). Ücret, sadece nakdi ödemeden ibaret olmayıp, yan menfaatler diyebileceğimiz aynı /dolaylı ödemeleri de kapsar.

İş değerlemesi, dengeli bir ücret yapısı oluşturmada yararlanmak üzere işlerin göreceli değer farklılıklarını belirleme çalışmalarıdır (Ataay, 2008: 346). İş değerlemesiyle, en fazla katma değer yaratan işe, yüksek ücret, en az katma değer yaratan işe asgari ücret verme yoluyla eşit, adil bir ücretleme sistemi oluşturulabilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 358).

Yukarıda tanım düzeyinde verilen İKY işlevleri ve süreçleri içerik, anlam ve önem olarak sürekli devinim halindedir. İK anlayışı ve rolü de farklılaşmakta ve gelişim göstermektedir. Türk yazınında, değişik sektörlerde İK uygulamaları ve etkinliği konusunda bir tespitte bulunmak amacıyla yapılan araştırmalara rastlanmaktadır. Bir araştırmada (Uyargil ve Aydınli Kulak, 2011: 225) Türkiye’de ilaç sektöründe farklı ölçekteki işletmelerde İKY uygulamalarında farklılaşan ve benzeşen yönler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda firma ölçeği açısından İK bölümlerinin yapılanmasında önemli farklılıklar olduğu, ancak İK’nın stratejik niteliği konusunda benzerlik sergilendiği saptanmıştır. Türkiye’de İKY uygulamalarının değerlendirilmesine dönük 50 kişiden fazla eleman çalıştıran sanayi işletmelerinde yürütülen bir başka araştırmada (Ardıç ve Döven, 2004: 97) İKY faaliyetlerinin olduğu, ancak yeterli düzeyde önem verilmediği, sadece asgari faaliyetlerin gerçekleştirildiği, işlevlerin uygulanmasında genelde klasik, basit ve ucuz yöntemlerin tercih edildiği belirlenmiştir. Bilişim sektöründe çalışanların perspektifinden, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini belirlemeye dönük bir başka araştırmada (Özgeldi ve Günay, 2010: 196), İKY ile çalışanlar arasında görüş farklılığı olduğu, çalışanların İK uygulamalarının etkin olmadığı yönünde görüş belirttikleri saptanmıştır. İçinde bulunulan gruba (işçi, işveren, yönetici gibi) göre görüşlerin farklılaşabileceği bilinmektedir. Bu

araştırmada, Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerde, İK işlevlerinin nasıl uygulandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın farkı, genel ancak daha geniş bir perspektif sunmasından kaynaklanmaktadır. İKY’ne ilişkin durum tespitine yönelik yapılan araştırmaların, İKY teorisi ile uygulamalarını karşılaştırma olanağı vereceği, bu şekilde eksikliklerin saptanabileceği ve uygulamacılar için öneriler geliştirilebileceği düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, değişik sektörlerin farklı faaliyet konularında uğraş veren büyük ölçekli işletmelerde İKY anlayış ve uygulamalarıyla ilgili bir durum tespitinde bulunmaktır. Bu bağlamda İK bölümünün örgütteki yeri, önemi, amacı ve İKY işlevlerini uygulama biçimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, büyük işletmelerde, İK uygulamalarının ne derece önemsendiği ve ne derecede bilimsel ve sistematik olarak yürütüldüğü, teoriyle ne ölçüde örtüştüğü hakkında bir keşifte bulunmak amaçlanmıştır. Böylece Türkiye’nin çeşitli yerlerinde farklı işkollarında faaliyet gösteren büyük işletmelerin İKY uygulamalarının bir değerlemesi yapılarak, uygulayıcılar için öneriler geliştirilmesi, dolaylı olarak da İKY’nin kurumsallaşmasına bir nebze de olsa katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Bu çerçevede, yanıtları aranan araştırma soruları ana hatlarıyla şöyledir:

- İK’nın örgüt içindeki yeri, önemi ve amacı nedir?
- Personel yönetiminden İKY’ne geçişi nasıl açıklarsınız?
- Üst yönetimle çatışma konuları nelerdir?
- İşletmede işgören ihtiyacı nasıl belirlenmektedir?
- İşgören sağlama (bulma, seçme ve yerleştirme) süreci ne şekilde gerçekleşmektedir?
- İşgören eğitim ihtiyacı nasıl belirlenmekte, hangi eğitim yöntemleri kullanılmakta, eğitimden beklenen yararlar neler olmaktadır?
- Performans değerlemesi nasıl gerçekleştirilmekte sonuçları nerelerde kullanılmaktadır?
- Karşılaştığınız iş kazaları ve meslek hastalıkları nelerdir? Hangi önlemler alınmaktadır?

3. Araştırmanın Yöntemi

Keşifsel türde tasarlanan araştırmada veriler, yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilmiştir. Bu amaçla, görüşmede İKY yöneticilerine yöneltilen sorular, İKY işlevlerini esas alacak

şekilde hazırlanmıştır. Yapılandırılmış açık uçlu sorular; insan kaynakları bölümünün örgüt içindeki yeri, verilen önem, İKY ile üst yönetimin çatıştığı noktalar ve İKY işlevleriyle ilgilidir. Bu araştırmada, insan kaynakları planlaması, temini, eğitimi, performans değerlemesi, ücret yönetimi, güvenliği ve sağlığı (koruma) işlevleri dikkate alınmıştır. Araştırmada, İK ile örgütte çalışanların tümü kastedilmekte olup, yer yer işgören kavramı da kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Büyük işletmelerin tercih edilmesinin nedeni, insan kaynakları bölümünün bulunma ihtimalinin yüksek olmasındandır. Bakanlar Kurulunun Kararına (2005) göre, “küçük ve orta ölçekli işletme iki yüz elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosunda herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan ve bu yönetmelikle mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birim ve girişimlerdir”. İki yüz elli ve üzeri çalışan istihdam eden işletmeler büyük ölçeklidir. Bu nedenle, araştırmada alt limit 250 çalışan olarak belirlenmiştir.

Türkiye İstatistik Kurumu bilgilerine göre, 2011 yılında Türkiye’deki girişimlerin %01’ini oluşturan büyük işletme sayısı 2591’dir (TUİK, 4.3.2014 tarihli bülten). Böylesine büyük bir evrende nitel bir çalışma yapma zorluğu nedeniyle, kolayda örnekleme yoluna başvurulmuştur. Farklı faaliyet konularında çalışan ve 250’nin üzerinde işgören çalıştıran işletmelerin insan kaynakları yöneticileriyle birebir görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada yüksek lisans ve doktora öğrencilerinden oluşan anketör grup oluşturulmuştur. Anketörler sorular ve uygulama yöntemi hakkında bilgilendirilmiştir. Önceden yapılandırılmış sorular açık uçlu olarak sorulmuş ve yanıtlar alınmıştır. 2012 yılı Şubat ile 2013-Nisan ayları arasında yapılan araştırmada, Türkiye genelinde faaliyet gösteren 33 imalat, 22 hizmet ve 2 ticaret işletmesi olmak üzere toplam 57 büyük ölçekli işletmeye ulaşılmıştır. Nitel çalışmalarda 50 dolayındaki örnek büyüklüğünün yeterli olduğu ifade edilmektedir (Mason, 2010). Araştırmaya katılan 57 işletmenin listesi, makalenin ekinde yer almaktadır. İşletmelerin seçiminde doğru bilgi edinebilirlik ve ulaşılabilirlik kriterleri rol oynamıştır. Görüşme yöntemiyle elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş, kelime tekrar sayısından bazı frekans dağılım tabloları elde edilmiştir.

4. Bulgular

Bu başlıkta; insan kaynaklarına yaklaşım ile İK işlevleri olan; planlama, temin etme, eğitime, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş güvenliği ve işgören sağlığı ile ilgili bulgular yer almaktadır.

4.1. İnsan Kaynaklarına Yaklaşım

Bu başlık altında, İK bölümünün örgüt yapısındaki yeri, personel yönetimi yerine İKY denmesinin nedenleri, üst yönetimle çatışma noktaları ve İKY'nin amacıyla ilgili bulgular yer almaktadır.

4.1.1. İKY'nin Örgüt Yapısındaki Yeri

Büyük işletmelerin %89,5'inde bölüm, Personel Müdürlüğü yerine İnsan Kaynakları Müdürü/Direktörü/Koordinatörlüğü şeklinde adlandırılmaktadır. Tablo 1'den görülebileceği gibi sadece dört işletmede personel bölümü olarak İdari ve Mali İşlere bağlı bir alt birimdir. İki işletmede ise personelle ilgili dar kapsamlı işler Muhasebe Bölümünce yürütülmekte, İK/Personel bölümü bulunmamaktadır.

Tablo 1'e göre, altı işletmede, Genel Müdürlük seviyesinde İKY söz konusudur. Atfedilen rol ise stratejik ortaklıktır. Üst yönetim İK çalışmalarına tam ve bilinçli destek sağlamaktadır. İK bölümü temel işlevlerle eşit konumda ve önemde görülmekte, politika oluşturma ve kararlarda eşit söz hakkına sahip bulunmaktadır. Aynı şekilde dokuz büyük işletmede doğrudan tepe yönetime bağlı İKY stratejik önemde görülmekte ve kurumun kararlarına ortak edilmektedir. Dolayısıyla işletme stratejileri belirlenirken ve önemli kararlar alınırken İKY görüşünün alındığını belirten on beş büyük işletme olmuştur. Tablo 1'den de görülebileceği gibi çoğu (%63) büyük işletmede İKB diğer bölümlerle eşdeğer düzeyde olup; genel müdür yardımcılardan birine bağlıdır. Bununla birlikte bu işletmelerin yarısı (18) için İKY'nin stratejik ortak rolünde olmadığı genellemesi yapılabilir. Daha ziyade vitrin rolündedir. Çünkü İKY'nin, işletmenin dışa açılan penceresi olarak görüldüğü tüm uygulamalarda üst yönetimden tam destek bulmadıkları belirtilmiştir. Üst yönetimin İKY işlevlerine (planlama, alım, işçi sağlığı ve güvenliği, ödül gibi) müdahalesi söz konusu olabilmektedir.

Tablo 1. İnsan Kaynaklarının Örgüt İçindeki Yeri

İnsan Kaynaklarının Yeri	Frekans	%
Genel Müdür Yardımcısı (Üst Düzeyde)	6	10,5
Doğrudan Tepe Yönetime (Genel Müdür/ Yönetim Kurulu Başkanı/CEO)	9	15,8
Genel Müdür Yardımcısına Bağlı (Diğer Bölümlerle Eşdeğer Düzeyde)	36	63,2
İdari ve Mali İşler Müdürüne Bağlı (Alt düzeyde)	4	7,0
İnsan Kaynakları/ Personel Bölümü Yok	2	3,5

Tablo 1'e göre, işgören planlaması ve seçimi, iş analizi, performans değerlendirme, eğitim, ücret, kariyer planlama, sendikal ilişkilerin yürütülmesi, motivasyon ve çalışanların işletme bağlılığını artıracak sosyal aktiviteler, İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün işlevleri olarak belirtilmiştir. Personel sağlığı ve güvenliği, maaş/ücret bordrolarını hazırlama, özlük haklar, vizite, devam, izin, tayin gibi personelle ilgili kayıtların tutulması ve dosyalanması, çıkış işlemleri gibi yasal bildirimlerin yapılması ise personel müdürlüğünün işlevleri arasında sıralanmıştır.

4.1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Nedenleri

Tablo 2, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin nedenlerini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin çoğu, "insan kaynakları" ifadesinin çalışanların önemsendiğinin bir göstergesi olduğunu ve çalışanlara değer verildiğini algıladığını düşünmektedir.

Günün gereklerine uygunluk, çalışanların beklenti ve işle ilgili isteklerinin artmış olması ve klasik personel bölümü anlayışının buna cevap vermekten uzak olması, bu konuya daha profesyonel yaklaşılması gereğini ortaya koymuştur. Küreselleşme, kaliteli üretim yapma zorunluluğu, insan kaynaklarıyla ilgili konulara daha profesyonel yaklaşılması gereği, vizyon değişikliği, kurumsallaşma ihtiyacı ve reorganizasyona gidilmesi gibi faktörler, personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişin nedenleri arasında gösterilmiştir. Değişen ve küreselleşen dünya düzeni içinde şirketin personeliyle sadece maaş, emeklilik, özlük haklar v.s. konularıyla değil eğitimi, kariyeri, yaşam kalitesiyle ilgilenmesi gerektiği düşünülmekte, insan kaynağının rekabetin ve ayakta kalabilmenin ön koşulu olduğu vurgulanmaktadır.

Tablo 2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Nedenleri

PY'den İKY'geçiş nedenleri	Frekans	%
İnsana önem verildiğini algılatması	33	57,9
Profesyonel yaklaşım	12	21,1
Dünyadaki gelişmelerin yansıması	2	3,5
Uluslararası denetimler	2	3,5
Kurumsallaşma veya reorganizasyon	5	8,8
Kaliteli mal ve hizmet	2	3,5
Şirketin değişen vizyonu	1	1,8

Diğer taraftan, araştırma yapılan büyük işletmelerin bir kısmı, uluslar arası boyutta iş yapmaktadır. Böyle bir durum, İKY uygulamalarına yansiyabilmektedir. Bir İK yöneticisinin şu ifadeleri dikkat çekicidir: “Markalar için fason iş yapıyoruz. Bu firmalar çalışma koşullarına önem vermekte ve denetlemektedir. İş kanunlarının dışında ekstra haklar istemekte ve kuralların uygulanıp uygulanmadığını denetlemektedir”. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi kimi zaman bir zorunluluk olmaktadır.

Bununla birlikte ”İnsan kaynakları bölümü olarak geçiyor ancak personel müdürü gibi çalışıyor. Temel evrak işlemlerinin dışında hemen hiçbir konuda bir insan kaynakları biriminin yürüttüğü süreçleri yönetebilecek kadro ya da çalışmaları neredeyse yok” diyerek sadece ad değişikliğinin yeterli olmadığını beyan eden İK yöneticisi de olmuştur. Benzer şekilde Türkiye’de etik kod oluşturarak kamuoyu ile paylaşan işletmelerin etik kodlarında insan kaynakları bilgilerine ve konularına ne düzeyde yer verdikleri araştırılmış ve Türkiye’deki işletmelerin çoğunun personel yönetimi mantığını henüz terk edemedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Bayraktaroğlu ve Ersoy 2010: 120-127). Bununla birlikte büyük işletmelerde, İKY uygulamalarına geçiş konusunda giderek artan bir çabanın olduğu da söylenebilir.

4.1.3. Üst Yönetimle Çatışma Konuları

Görüşülen işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin 39’u üst yönetimle çatışma yaşamadıklarını belirtmiştir. 18’i üst yönetimle zaman zaman çatışma yaşadığını belirtmiş, çatışma konuları arasında şunları sıralamışlardır: Çalışanlara sağlanan sosyal olanaklar, motivasyona yönelik çalışmalar, genel ücret artışı, terfi, tayin ve atamalar, kuralların uygulanması, uygun çalışma koşulları, eğitim maliyetleri, personel sayısı, işe alma konularında çatışma yaşanabildiği belirtilmektedir. Özellikle yarı kamu ve patron işletmelerinde işe alma, atama, tayin, eğitim kararlarına üst yönetimce müdahale edildiği, İK

bölümünün ise gerekli işlemlerin yürütülmesinden sorumlu tutulduğu ifade edilmektedir. Ücret yönetimi konusunda sadece veri sağladıkları, ücret yönetiminin önemli ölçüde üst yönetimin kontrolünde olduğu belirtilmiştir.

4.1.4. İKY'nin Amacı

İKY'nin amaçları, araştırmaya katılanların kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibi olup, teoriyle büyük ölçüde uyum göstermektedir.

- Doğru işe doğru kişinin seçilmesini sağlamak,
- Verimliliği artırmak ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatmini yaratmak,
- İşletmede çalışanlarla ilgili sorunları çözmeye çalışmak,
- İnsan kaynakları politikalarını oluşturmak,
- Performanslarını artırmak, mutlu ve huzurlu bir iş ortamı sağlamak,
- Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek,
- Verimliliğin artırılması amacıyla çalışanların performanslarına göre doğru değerlendirme yapılabilmesini sağlamak,
- Personelin yasalar, yönetmelikler ve prosedürler dahilinde çalışmalarını sağlamak, eğitim ve gelişimlerini sağlayacak planları oluşturmak, işletmeye kalifiye işgücü kazandırılmasını sağlamak,
- Çalışanların bireysel çıkarlarıyla kurumun çıkarları arasında optimum denge aramak,
- Çalışanlara yatırım yaparak onlardan en üst düzeyde fayda sağlamak,
- Firmaya bağlı, mesleğine ve işine düşkün, hedeflerine kilitlenen çalışanlar yetiştirmek,
- Şirketin personele objektif yaklaşmasını sağlayarak şirket içi ahengi ve barışı korumak,
- İşletmenin kurumsal değerlerine ve stratejik hedeflerine uygun personelin istihdamını ve personelin özlük haklarını sağlamaktır.

4.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerin personel ihtiyacını niteliksel ve sayısal olarak nasıl belirledikleri de öğrenilmek istenenler arasındadır. Mevcut üretim ve satış miktarı, yeni ürün ve yeni pazar, kapasite değişimleri, teknolojik değişiklikler yeni ekipman ve hizmetler, yasal zorunluluklar, faaliyet

alanındaki değişiklikler, artan iş hacmi, personel hareketleri, yeni yatırımlar, iş geliştirme kararları, üretim planları, dönemsel ihtiyaçlar, işten ayrılanlar gibi faktörler personel ihtiyacını gündeme getirebilmektedir. Tablo 3, araştırma yapılan büyük işletmelerde insan kaynağı ihtiyacını belirleme yöntemlerini göstermektedir.

Tablo 3. İnsan Kaynakları İhtiyacını Belirlemede Yararlanılan Yöntemler

İK İhtiyacı Belirleme Yöntemleri	Frekans	%
Personel talep form	36	63,2
Norm kadro	15	26,3
Yedekleme planı	4	7,0
Sayısal yöntem (trend analizi ve iş yükü analizi)	2	3,5

Tablo 3'e göre, personel ihtiyacını belirlemede iş analizine (iş tanımı ve iş gerekleri) dayalı norm kadroyla yöneticilerin görüşlerine (yargısına) dayalı personel talep formu uygulaması yaygındır. Bütçe döneminde birimlerden gelen talepler doğrultusunda ihtiyaç belirlenmektedir. Personel talepleri, bütçe müdürü onayı ve genel müdür onayından sonra karşılanmaktadır. Diğer bir uygulama da, organizasyon ve planlama bölümü tarafından yapılan norm kadro çalışması ile bölüm talepleri karşılaştırılmakta, mutabakat sağlanmakta ve genel müdür onayladıktan sonra personel sağlama yoluna gidilmektedir.

4.3. İnsan Kaynakları Temini (Bulma-Seçme-Yerleştirme)

İK temini iç ve dış kaynaklardan olabilmektedir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu personel ihtiyacını öncelikle iç kaynaklardan sağlamakta, sonra dış kaynaklara yönelmektedir. Sadece iki işletme önceliği dış kaynağa vermektedir.

4.3.1. Bulma ve Temin Araçları

Tablo 4, iç kaynaklardan personel sağlama yöntemlerini göstermektedir. Personel ihtiyacını iç kaynaklardan sağlama yöntemi, genellikle enformel araştırma ve performans değerlemedir. Bazı işletmeler, yönetici görüşlerine dayalı enformel araştırmayla belirlenen adaylara mülakat veya sınav da uygulamaktadır. Özellikle yönetim pozisyonlarına atamada, performans puanı ile yapılan sınav veya mülakat sonuçları bir arada kullanılmaktadır. Bu uygulamalar, özel işletmelerde personel sağlamada liyakat ilkesine dikkat edildiğini gösterebilir.

Tablo 4. İç Kaynaklardan Personel Sağlama Yöntemleri

İç Kaynaklardan Personel Seçme Yöntemleri	Frekans	%
Enformel araştırma (yönetici takdiri-teklif)	17	29,8
Personel beceri envanteri/özgeçmiş arşivi	5	8,8
Şirket içi duyurular + Mülakat	9	15,8
Performans Puanı + Mülakat	8	14,0
Performans (Tezkiye) Belgesi+ Yönetici görüşü	4	7,0
Yükselme Sınavları + Performans Puanı + Yönetici görüşü	14	24,6

Personel ihtiyacını dış kaynaklardan sağlama gereği ortaya çıktığında en çok kullanılan yöntemler internet siteleri (kariyer.net, yenibiriş.com, secretcv.com, kendi web siteleri, facebook, twitter gibi) ve duyurudur (Tablo 5). Nitekim Türkiye’de büyük sanayi kuruluşlarında yapılan bir araştırmada, internet üzerinden işe alım (e-alım), büyük ölçüde yararlanılan bir yöntem olarak bulgulanmıştır (Bingöl, vd. 2007:104).

Tablo 5. Dış Kaynaklardan Personel Sağlama Yöntemleri

Dış Kaynaklardan Personel Seçme Yöntemleri	Frekans	%
İnternet siteleri	41	71,9
İlan (duyuru)	32	56,1
İŞKUR	8	14,0
Kişisel Başvurular	16	28,1
Mevcut personelin ve tanıdıkların önerileri	16	28,1
Özel istihdam büroları/Kafa avcıları	7	12,3
Meslek liseleri/Üniversiteler/Kariyer günleri	4	7,0
Diğer (Stajyerler, İNKAY, Çukurova İK Grubu)	4	7,0

NOT: Bu soru yanıtlanırken, birden fazla yöntem belirtildiği için toplam %100’ü aşmaktadır.

Yaptığımız araştırmaya göre, işletmeler dış kaynaklardan aday sağlamada genellikle birden fazla yöntemi bir arada kullanmaktadır. Özel istihdam büroları, daha ziyade profesyonel ve yönetsel pozisyonlar için aday bulmada başvurulan kaynaktır. İŞKUR kanalıyla eleman sağlamak bir takım vergi gibi istisnalar sağladığından kullanımı artmıştır. Diğer yandan İKY’lerinden oluşan bilgi paylaşım ağları (Çukurova İK grubu, İNKAY yöneticiler derneği gibi) azda olsa eleman sağlamada kullanılmaktadır.

4.3.2. Seçme

Araştırma yapılan büyük işletmelerde genellikle aşağıdaki aşamalar kullanılarak personel seçimine gidilmektedir. Aynı zamanda, referans kontrolü yaptığını belirten işletmeler de olmuştur.

Ön Eleme → Sınav/Test → Mülakat → Seçim (24 işletme)

Ön Eleme → Mülakat → Seçim (33 işletme)

Ön Eleme: Başvuruların kabulü, incelenmesi ve ön görüşme ön elemelerde yapılan işlerdir. Ön eleme işi büyük bir çoğunlukla insan kaynakları bölümünde yapılmaktadır. Eleme şu şekillerde olabilmektedir:

Personel ihtiyacı ortaya çıktığında başvurulardan oluşmuş aday havuzu içinden işin gereklerine uygun adaylar sınava veya mülakata davet edilmektedir.

İşe başvuranlarla ön görüşme yapılmakta ve onlara iş başvuru formu doldurmaları istenmektedir. Bu iki işlem ön eleme aracı olarak kullanılmaktadır. Az da olsa telefon mülakatını ön eleme aracı olarak kullanan işletmeler bulunmaktadır.

KPSS da bir ön eleme aracı olarak kullanılmaktadır. İhtiyaca göre belli bir puan aralığındaki kişiler kurum sınavı veya mülakatına davet edilmektedir.

Sınav/Test: 13 işletme seçim sürecinde sınav/test yapmaktadır. Genellikle genel yetenek ve mesleki bilgi testleri, yabancı dil testleri, yazılım kullanma testleri uygulanmaktadır. Bu testlere ilave olarak 7 işletme alet testleri uygularken, sadece 6 işletme kişilik testi uyguladığını belirtmiştir. Bir işletme online sınav yapmaktadır.

Mülakat: Mülakat adayla yapılan yüz yüze görüşme olup, en çok kullanılan seçim aracıdır. Mülakat kurulunda genellikle İKY, talepte bulunan departman yöneticisi, genel müdür veya genel müdür yardımcılarının birinin olması yaygın bir uygulamadır. Ön görüşmeyi genellikle İKY yapmaktadır. İşletmelerin yarısından fazlası ön elemelerden sonra mülakat yaparak eleman ihtiyacını karşılamaktadır. Bazı işletmelerde sözlü ve teknik mülakat olmak üzere iki mülakat yapılmaktadır. Sözlü mülakatta adayın şirket kültürüne uygunluğu ve kişisel özellikleri değerlendirilirken, teknik mülakatta teknik bilgiyi ölçen kısa testler uygulanmaktadır. Çoğu işletmede yabancı dil, teknolojiye yatkınlık ve iş deneyimi aranan özelliklerdir.

4.3.2. Yerleştirme

Adaylar arasından işin gereklerine en uygun adaylar seçildikten sonra, iş teklifinin ve iş sözleşmesinin bazen iş başı denemesinin yapıldığı aşamadır. Seçim sürecine oryantasyonu dahil eden işletme sayısı 5 olup, bunun 2'si oryantasyondan sonra seçim kararı verdiğini belirtmiştir.

4.4. İnsan Kaynaklarının Eğitimi

Eğitim işleviyle ilgili sorularda; eğitim verilip verilmediği, eğitim yöntemleri, eğitim ihtiyacını belirleme yöntemleri ve eğitimle güdülen amaçlar/yararlar saptanmaya çalışılmıştır.

4.4.1. Eğitim Yöntemleri

Eğitim faaliyeti tüm işletmelerde söz konusu olup, gerek iş başı, gerek iş dışı eğitimler verilmektedir. İş başı eğitim yöntemleri; rotasyon, oryantasyon, delegasyon, yönetici gözetiminde eğitim iken; iş dışı eğitimler anlatım (seminer, kurs, konferans, panel, sempozyum), örnek olay, işletme oyunları, rol oynama, gözlem gezileri ve fuarlara katılım şeklindedir. Eğitim yöntemleri teoriyle önemli ölçüde örtüşmektedir (Geylan, 2002: 128-136; Budak, 2013: 300-305). E-eğitim sadece beş işletmede yapılmaktadır. Yönetici geliştirme programları çoğu işletmede söz konusu olup, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirerek yönetim fonksiyonunun etkinliğini artırmak, verimli, etkili yetenekli lider yöneticiler yetiştirmek amaçlanmaktadır.

Eğitim konuları daha ziyade mesleki beceri, kişisel gelişim konularında olmaktadır. İş güvenliği ve işçi sağlığı, ilk yardım ve çevre eğitimleri yasal bir zorunluluktur. O nedenle eğitim konuları arasında mutlaka yer almaktadır.

Eğitim işlevi bazı büyük işletmelerde ayrı bir bölüm olarak yer almaktadır. Eğitim, büyük işletmelerde bağlı birimler, kullanılan yöntemler ve içerik olarak en kapsamlı işlevlerden biridir denilebilir. İK yöneticileri eğitimin işletmeye ve işgörene katkısına tamamen katılmaktadırlar. Bununla birlikte eğitimde en önemli sorunlar; “eğitimin geri dönüşünün uzun olması”, “maliyeti”, “zaman” ve “eğitilen elemanın işten ayrılma olasılığıdır”.

4.4.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Tablo 6, eğitim ihtiyacını belirleme yöntemlerini göstermektedir. Tablodan da görülebileceği gibi, büyük işletmeler eğitim ihtiyacını belirlerken, daha çok performans değerlemesi sonuçları ile bölümlerin eğitim ihtiyaç taleplerini dikkate almaktadırlar. Eğitim ihtiyacını belirleme yöntemleri teoriyle benzerlik göstermektedir (Özçelik, 2008: 201-210).

Tablo 6. Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemlerinin Dağılımı

Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri	Frekans	%
Eğitim ihtiyaç talep formu veya anketleri	17	29,8
Yetkinlik ve performans değerlemesi sonuçları	22	38,6
Değişim (yeni ürün veya teknolojik değişim, yasa, yönetmelik ve mevzuat değişimi, görev değişiklikleri v.s.)	6	10,5
Kariyer planları	4	7,0
İş kazaları	2	3,5
Stratejik iş hedefleri	2	3,5
İş analizi	4	7,0

4.4.3. Eğitimle GÜdülen Amaç/Faydalar

Büyük işletmeler, insan kaynaklarının eğitimiyle teoriyle de (Geylan, 2002: 122; Özçelik, 2008: 194) örtüşen amaç ve yararlarından söz etmektedirler. Maliyet-yarar ilişkisi net ortaya konulamamış olsa da eğitimin uzun vadede katkısına inanılmaktadır. Temel amaç, işin gerektirdiği yetkinlik, bilgi, beceri ve davranışları kazandırarak işletmeyle bütünleşmelerini sağlamak şeklinde ortaya çıkmıştır. Beklenen yararlar şunlardır:

- Motivasyonu artırmak
- İş kazasını engellemek
- Müşterilere daha iyi ve kaliteli hizmet sunmak
- Sosyal etkileşim sağlamak
- Bireysel performansı artırmak
- Çalışana değer verildiğini hissettirmek, aidiyet ve bağlılık duygusunu artırmak
- Çalışanın başarıya duygusunu besleyerek kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak
- Hata oranını düşürmek
- Örgüt kültür ve değerlerini aşılama
- Çalışanların özgüvenlerini artırmak

4.5. Performans Değerleme

Performans değerlendirme konusunda; değerlendirme yapıp yapılmadığı, yöntemleri, değerlendirme sonuçlarının personele bildirilip bildirilmediği, değerlendirme sonuçlarının nerelerde kullanıldığı ve değerlendirme hataları ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

4.5.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlemesi de tıpkı hizmet içi eğitim gibi araştırma yapılan büyük işletmelerde önemli ölçüde var olan, yöntem, sistem olarak gelişmiş, önemsenen bir İKY işlevidir. Sadece üç işletme performans değerlemesi yapmadığını ancak gelecekte bu uygulamaya geçmeyi hedeflediklerini belirtmiştir. Genellikle değerlendirme çalışanın ilk yöneticisi tarafından yapılmaktadır. İki işletmede üç ayda bir, beş işletmede altı ayda bir, genelinde ise yılda bir yapıla gelmektedir.

Büyük işletmelerde daha çok performans değerlendirme sistemi olarak, faktör puan bazlı yetkinlik değerlendirme ile dereceleme ölçeği yöntemi kullanılmaktadır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri uygulayan işletmeler de bulunmaktadır. Bu yöntemlerden, hedef bazlı performans değerlendirme sistemi uygulayan işletmeler (9) bulunmaktadır. Az sayıda da (6) olsa astlara öz değerlendirme yaptıran işletmeler de bulunmaktadır. Aynı değerlendirme ölçütlerine hem amiri hem de kendisi puan vermektedir. 360 derece performans değerlendirme yedi işletmede uygulanmaktadır.

Değerlemeyi işletme intranet sitesi üzerinden yapan işletmeler çoğunluktadır. İşlemler internet ortamında kayıt altına alınmakta ve sistemin güvenli olması sağlanmaktadır. Değerlenen ve değerleyen bilgisayar ortamında birbirinin yanıtlarını ve puanlarını görebilmektedir.

4.5.2. Geribildirim

Genellikle performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilmekte ve çalışanlara itiraz etme hakkı tanınmaktadır. Bu şekilde hedefler, sapmalar ve nedenleri birlikte değerlendirilmektedir. Tablo 7, büyük işletmelerde geribildirime ilişkin yaklaşımları ortaya koymaktadır. Buna göre, 15 işletme değerlendirme sonuçlarının gizli tutulduğunu belirtmiştir. Bu işletmelerin üçü personelin eksik yönlerinin kendisine bildirilmesi konusunda mevzuatta hüküm bulunduğu veya prosedürde olduğu, ancak uygulamada yapılmadığını ifade etmiştir. Amir-personel ilişkisinin zedelenebileceği, iş ortamındaki huzurun bozulabileceği, başarılı bulunan personelin işi savsaklayabileceği, başarısız bulunan personelin ise kişisel çatışma yaratabileceği endişesi, geribildirim gizli tutulmasının nedenleri olarak gösterilmektedir.

Tablo 7. Geribildirime Dönük Yaklaşımlar

Geribildirime dönük yaklaşımlar	Frekans	%
Değerleme sonuçları gizli tutulmaktadır	15	26,3
Değerleme sonuçları personelle paylaşılmaktadır	40	70,2
Yetersizlik halinde personele bildirilmektedir	2	3,5

Geribildirimde bulunan işletmelerde süreç sorunsuz işlememektedir. Geribildirimde bulduklarını belirten bazı İK yöneticileri bunun sağlıklı işlemediği görüşünü taşımaktadır. Bir yöneticinin, “Yapılan performans değerlemesi sonuçları astlara bildirilmekte, ancak toplumsal olarak geribildirim almaya ve eleştirilmeye açık olmadığımız için sorunlar yaşanabilmektedir” şeklindeki ifadesi durumu açıklamaktadır. Nitekim yapılan bir çalışmada (Sümer, 2000: 79) Türkiye gibi güç aralığının yüksek olduğu kültürlerde, geleneksel yukarıdan aşağı yapılan performans değerlemenin daha kabul göreceği ve 360 derece değerlendirme ve geribildirim gibi radikal ve eşitlikçi uygulamaların pek sıcak karşılanmayacağı belirtilmektedir.

Hastane işletmelerinde (3) sadece hekimlere performans değerlemesi uygulanmakta ve değerlendirme sonuçları ücreti direk etkilediği için hekimlerle paylaşılmaktadır. Bu durum geribildirim zorunluluktan da kaynaklanabileceğini göstermektedir. İki işletme yetersizlik halinde bildirimde bulunduğunu, olumlu ise buna gerek duyulmadığını belirtmektedir.

4.5.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Yerleri

Tablo 8’den de görülebileceği gibi performans değerlendirme sonuçları en çok terfi, ücret artışı ve eğitim ihtiyacını belirlemede kullanılmaktadır. İşgörenle ilgili pek çok önemli kararda performans değerlendirme sonuçlarının etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Yerlerine Göre Dağılımı

Değerleme Sonuçlarının Kullanım Yerleri	Frekans	%
Eğitim İhtiyacını belirleme	22	38,6
Ücret artışı	34	59,6
Prim	12	21,1
Ödüllendirme	8	14,0
Temettü dağıtımı	4	7,0
Terfi/yükseltim	44	77,2
Görev değişikliği	11	19,3
İşe devam kararı/iş feshi	13	22,8

NOT: Bu soru yanıtlanırken, birden fazla kullanım yeri belirtildiği için toplam %100’ü aşmaktadır.

4.5.4. Performans Değerlemede Hata Kaynakları

Personelle ilgili pek çok kararda temel alınan performans değerlemesi sorunsuz bir uygulama değildir. Bu nedenle değerlendirme hataları ve karşılaşılan sorunlar da anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu konuda çok fazla görüş belirtilmemiş olsa da, bazı İK yöneticileri, ön yargılar ve kişisel duyguların objektifliği etkilediğini, ekmeğiyle oynamayayım düşüncesiyle yüksek puan verilerek aşırı hoşgörü hatası yapıldığını ve yıl içinde yeterli zaman ayırmayarak, yapılması gerektiği için yapılmasının işi ciddiyyetden uzaklaştırdığını ifade etmişlerdir.

4.6. Ücret ve Yan Menfaatler

Ücret yönetimi konusunda katılımcılardan, ücretin nasıl belirlendiği, yan menfaat ve sosyal haklar sağlanıp sağlanmadığı konusunda bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

4.6.1. Ücret Seviyesi Belirleme Kriterleri

Tablo 9’da, ücret seviyesini belirleme kriterleri yer almaktadır. Ücret seviyesinin belirlenmesinde rakiplerin ücretleri, işgörenin performans sonuçları ve ekonomik/ yasal koşullar oldukça belirleyicidir. Türkiye’de İK uygulamaları üzerine yapılan bir araştırmada (Ardıç ve Döven, 2004: 90) benzer şekilde performans değerlendirme ve piyasa ücret düzeyi ücret seviyesini en çok etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir. Sendikalı çalışanların olduğu yerlerde toplu iş sözleşmesi belirleyici olmaktadır. Çok az işletmede iş değerlendirme ücretlemede baz alınmaktadır. Sabit ücret + prim veya genel ücret + performans uygulaması yaygındır.

Ücret politikalarından “Ücret konusunda gizlilik” ile “Olabildiğince düşük ücrette anlaşılması” çoğu işletmede uygulanan gizli ücret politikalarıdır. Rekabetin bunda etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 9. Ücret Seviyesi Belirleme Kriterleri

Ücret Seviyesi Belirleme Kriterleri	Frekans	%
Rakiplerin ücretleri (piyasa ücret seviyesi)	22	38,6
Ekonomik ve yasal koşullar (enflasyon, şirketin)	9	15,8
Performans sonuçları	18	31,6
Toplu iş sözleşmesi/sendika	9	15,9
İş değerlemesi	6	10,5

NOT: Bu soru yanıtlanırken, birden fazla kriter belirtildiği için toplam %100’ü aşmaktadır.

Çoğu büyük işletmede sendika bulunmamaktadır. Dokuz işletmede sendika bulunmaktadır. Sadece dört İK yöneticisi sendikaya gerek bulunduğunu, bunun demokrasinin bir gereği olduğunu belirtmiştir. Sendika olmaması, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde İKY’ne daha

fazla sorumluluk yüklemektedir. Bir İK yöneticisi “...vardiya toplantıları yapmak, çalışan temsilcilerini dinlemek, piyasaya göre ücret ve yan menfaatler sağlamak, işletmenin çıkarlarıyla personel çıkarları arasında denge sağlamak, huzurlu ve uyumlu bir iş ortamı yaratmak gibi yollarla sendikaya ihtiyaç duyulmaması için çaba göstermekteyiz” sözleri İKY'nin bu sorumluluğuna işaret etmektedir. İKY çalışma ilişkilerini düzenlemek ve çalışma barışını sağlamak için üst yönetim ile çalışanlar arasında uzlaştırıcı rol oynamak durumundadır.

4.6.2. Yan Menfaatler

Sekiz büyük işletmede sosyal yardımlar ve yan menfaatler bulunmamaktadır. Diğer büyük işletmelerde; ikramiye, fazla mesai, harcırah ödemeleri, yemek ve ulaşım hizmetleri, yıllık izin yardımı, yakacak yardımı, bayram harçlığı, evlilik, doğum, ölüm yardımı, gıda yardımı, yakacak yardımı, kira yardımı, çocuk yardımı, ürün yardımı, temizlik malzemesi yardımı, eğitimini sürdüren personele maddi destek, özel sağlık sigortası, lojman, ücretsiz internet erişim ve konuşma süreleri gibi yan menfaatlerden bazıları bulunmaktadır.

Yönetim kurulu üyeleri, genel müdür yardımcısı, grup başkanlarına, şube müdürlerine, araç tahsisi, benzin, business kredi kartı, notbook, check-up, ferdi kaza sigortası gibi ek menfaatler sağlayan işletmeler de bulunmaktadır.

4.7. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

İK yöneticilerinden, meslek hastalıkları ve iş kazaları ile alınan önlemler konusunda bilgi edinilmiştir.

4.7.1. Meslek Hastalıkları ve İş Kazası

Hizmet sektörü, imalat sektörüne göre meslek hastalıkları ve iş kazaları açısından daha düşük risk içermektedir. OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, 7 büyük işletmede bulunmaktadır. Dikkatsizlik ve koruyucu ekipman kullanılmaması, kazaların en önemli nedenleri olarak gösterilmiştir. İmalat sektöründe uzuv sıkışması, kesik ve kırıklar sık karşılaşılan iş kazalarının yol açtığı durumlardır. Hizmet sektöründe daha çok trafik kazası sonucu yaralanma ve ölüm yaşanabilmektedir. İmalat sektöründe meslek hastalıkları daha çok akciğer rahatsızlıkları, solunum yolları enfeksiyonları, bel ve boyun ağrıları, işitme kaybı şeklinde iken hizmet sektöründe; kireçlenme, eklem ağrıları, görme bozukluğu, sinir hastalıklarıdır.

4.7.2. Alınan Önlemler

İş güvenliği ve işgören sağlığı konusunda alınan tedbirlerin başında eğitim ve koruyucu ekipman kullandırma gelmektedir. Bir İK yöneticisi işgören güvenliği konusunda şu açıklamayı yapmıştır.

“Risk analizi yapmak tüm işletmelere 2013 yılından itibaren yasal bir zorunluluk olarak getirilmiştir. En az 50 işçinin çalıştırıldığı iş yerlerinde ilk yardım, acil tedavi ve diğer koruyucu sağlık hizmetleri düzenlemek için, iş yeri hekimi, iş sağlığı kurumu ve uzmanı ve ilk yardım araçlarının bulundurulması, personele iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitim verilmesi ve işletmenin olası tehlikelere karşı gerekli önlem almış şekilde inşa edilmesi yasal bir gerekliliktir. Bunları yerine getiriyoruz.”

6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu ile işyerlerinde İSG uzmanlarının görevlendirilmesinde 50 işçi sınırı kaldırılmış, bu hizmetlerin yerine getirilmesinde devlet desteği ve çalışanların görüşlerinin alınmasına yer verilmiştir (Kılış, 2013: 14). Bu nedenle, işletmelerin kanuni gereklilikleri yerine getirme konusunda daha özenli davranacakları beklenebilir.

Hizmet sektöründe yer alan işletmelerden 6'sı, iş kazası ve meslek hastalıkları riskinin düşük olduğunu, bu konuda herhangi bir tedbir almadıklarını belirtmişlerdir. Hizmet sektörü daha ziyade trafik kazalarını önleyici çaba içindedir. Buna yönelik, hız sınırı koymak, yüksek güvenlik profilli araçlar almak/kiralamak, işe alım sürecinde adaylara direksiyon sınavı uygulamak, araçların düzenli bakım ve yenilenmesini sağlamak, gece seyahati yaptırmamak gibi önlemlerden söz edilmiştir. Hastanelerde ayrıca hijyenik ortamın sağlanmasına çalışılmaktadır.

İmalat sektöründe iş kazaları ve meslek hastalıklarını önlemek amacıyla periyodik eğitimler yanı sıra, işyerinde koruyucu ekipman kullandırmak, meslek hastalığıyla ilgili yasal testler ile periyodik sağlık kontrolleri yaptırmak, elektrik tesisat ve araç- makine bakımı yaptırmak, yeni alınan personelden ağır ve tehlikeli işlerde çalışabileceğine dair rapor almak, uyarı levhaları, ikaz lamba ve sirenleri taktırmak, kaymaz zemin oluşturmak ve fiziksel koşulları iyileştirmek gibi önlemlerden söz edilmiştir.

5. Sonuç

Teoride ve uygulamada işletmelerin rekabet edebilmesi, başarılı olması ve büyümesinde insan kaynakları kilit faktör olarak kabul edilmektedir. İK uygulamalarını stratejik bir süreç olarak ele almak, buna göre yapıyı, sistemi ve anlayışı değiştirmek, personel anlayışından insan kaynakları anlayışına geçişin önemli bir göstergesi sayılmaktadır. Bununla birlikte uygulamada, yönetmelik ve sistemlerle desteklenmiş İK bölümü yanı sıra moda olduğu için İK bölümü oluşturup, bölümü vitrin olarak yansıtan işletmeler de bulunmaktadır. Büyük işletmelerde İK anlayışı ve işlevsel uygulamaların daha kapsamlı ve sistematik olması beklenen bir durumdur. Araştırma sonucunda, İK yaklaşımı ve işlevlerinin uygulanmasına yönelik aşağıdaki çıkarımlar yapılabilir.

Görüşülen insan kaynakları yöneticilerinin tamamı, insan kaynaklarının önemli olduğunu, yatırım yapılması gerektiğini kabul etmektedirler. İKY amaçları işgören verimliliğini artırmaya ve iş yaşamının kalitesini artırmaya yönelik olup, teoriyle örtüşmektedir. Bununla birlikte, bazı işletmelerin kamuoyuyla paylaştıkları etik kodlar ve İK söylemlerinin, daha ziyade örgüt imajı kaygısıyla yapıldığı bilinmektedir (Bayraktaroğlu ve Ersoy, 2010: 122). Araştırmada ortaya konan İK amaçları; yetenekli insanları şirkete kazandırmak, şirkette tutmak ve geliştirerek başarıya odaklamak, personel sorunlarını çözmek, mutlu ve huzurlu bir iş ortamı sağlamak, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek ve onların kariyer beklentilerini karşılamak, doğru kişileri işe almak ve doğru başarı değerlemesi yapmak, İK politikaları oluşturmak, işgören ile örgüt çıkarlarını dengelemek, çalışanlardan en üst düzeyde yararlanmak, şirketin çalışana objektif yaklaşmasını sağlamak, şeklinde özetlenebilir. Buradan hareketle İK yöneticilerinin, İK uygulamalarının etik çerçevede yürütülmesinde, şirket ile işgören amaçlarının dengelenmesi ve bütünleştirilmesinde, anahtar role sahip olduğu anlaşılabilir. İşinin kolay olmadığı da görülebilir. Bu nedenle üst yönetimin, İKY'ne mutlak ve bilinçli desteği temel koşuldur. Aksi İKY'ne vitrin görüntüsü verebilir.

Büyük işletmelerin çoğunluğu, personel yönetiminden İK yönetimi anlayışına geçtiklerini, bunun en önemli nedeninin, 'insana önem verildiğini algılatması' olduğunu ifade etmişlerdir. İKY bölümü, organizasyon yapısı içinde farklı seviyelerde olsa da, tüm işlevleriyle varlığını sürdürmektedir. İşletmeler genellikle, insan kaynakları yönetimi aracılığıyla, kurum kültürlerine uyum sağlayacak, ekip çalışmasına yatkın, başarı odaklı, gelişime açık, örgütsel bağlılığı yüksek, iş odaklı çalışan kitlesi yaratmak istemektedirler. Genel olarak büyük işletmelerde, İK anlayışı profesyonelleşmiş ve olgunlaşmış düzeydedir denilemese de giderek bu konuda belli bir bilinç uyandırdığı ve çaba gösterildiğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın, İK planlaması, temini, eğitimi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, korunması işlevlerine ilişkin bulgu ve değerlendirmeleri ise şöyledir:

İK planlamasında daha çok yargısal talep tahmini ile iş analizine dayalı norm kadro yöntemi kullanılmaktadır. Sayısal tahmin yöntemleri çok az kullanılmaktadır.

İK ihtiyacı öncelikle iç kaynaklardan temin edilmektedir. İç kaynaklardan temin etmede yararlanılan yöntemler daha çok; enformel araştırma, yükselme sınavları ve performans değerlemedir. Dış kaynaklardan personel sağlamada, internet siteleri ve ilanlar önde gelmektedir. Seçim sürecinde; ön eleme → sınav/test → mülakat veya ön eleme → mülakat en çok kullanılan tekniklerdir.

Büyük işletmelerin tamamı çalışanlarının eğitimine önem vermekte ve bu çerçevede iş başı ve iş dışı eğitimler verilerek yönetsel, mesleki, teknik ve kişisel gelişimleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Çoğu özel işletme, kamuda fazla rastlanmayan, 'yönetici geliştirme programları' düzenlemektedir. Bu özel işletmelerin, sadece deneyimi yeterli bulmadığı, yönetimin öğrenilebilir bir bilgi olduğunu benimsediğini göstermektedir.

Performans değerlendirme sistemi, büyük işletmelerin tamamına yakınında bulunmaktadır. Büyük işletmelerin yarısından fazlası değerlendirme sonuçlarını personele bildirmektedir. Yarıya yakını geribildirim vermeyerek değerlemeden elde edilecek yararı düşürmektedir. Bu işletmelerde 'çatışma yaratır' korkusu duyulması, geribildirim yöntemleri konusundaki bilgi eksiği olduğunu çağrıştırmaktadır. Değerleme sonuçları en çok terfi, ücret artışı ve eğitim ihtiyacını belirleme kararında kullanılmaktadır. Ön yargılar ve kişisel duygular değerlendirme en ciddi hata kaynakları olarak görülmektedir.

Ücret ve yan menfaatleri belirlerken, genellikle piyasa ücret düzeyi dikkate alınmaktadır. Kıdem, şirketin ücret politikası, eğitim, yasal zorunluluklar (iş kanunu, asgari ücret vs.), pozisyon ve unvan gibi konular da ücret seviyesini etkileyen faktörlerdir. Çoğu büyük işletmelerde başta yemek ve ulaşım olmak üzere yan menfaatler bulunmaktadır. 'Gizlilik ilkesi' ve 'olabildiği kadar düşük ücrette anlaşma' yaygın ücret politikalarıdır.

2013 yılında bütün işletmelerde işyerlerinde risk analizi (değerlendirmesi) yapmak, acil durum eylem planı oluşturmak, yangın tatbikatı yaptırmak, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri vermek ve çalışanların mesleki eğitim belgesi yasal bir zorunluluktur. Bunun da etkisiyle iş sağlığı ve güvenliği konusuna verilen önemin artacağı beklenebilir. Ancak işgören güvenliği bilincinin gelişmesi, devlet, sendikalar, sivil toplum kuruluşları, basın ve diğer paydaşların takip ve duyarlılığını gerektirmektedir.

Atfedilen anlam, önem, yararlanılan teknik ve sistematik uygulaması açılarından, eğitim ve performans değerlemesi İK işlevlerinin öne çıkan işlevleri iken; işgören temini ortada, işgören sağlığı ve güvenliği, işgören planlaması ve ücret yönetimi göreceli olarak geriden gelen işlevlerdir denilebilir. 500 büyük sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırmada (Balaban ve Özdemir, 2012: 452) en çok eğitim ve performans değerlemeye ilişkin yazılı politikalar oluşturulduğu saptanmıştır. Türkiye’de nitelikli eleman açığının ve hızı kesilmeyen değişimin eğitim işlevini yaygınlaştıracığı öngörülebilir. Performans ölçümlerinin, ücret artışı, terfi, prim, ödül, iş feshi gibi işgören kararlarında temel dayanak oluşturmasının ise, performans değerlendirme uygulamalarını tetikleyeceği ileri sürülebilir. Başka bir ifadeyle eğitim ve performans ölçümü, yıldız işlevler olmaya devam edecek, kamu hizmeti veren örgütlerde de yaygınlaşacaktır denilebilir. Öte taraftan, Türkiye’de işgücü arz fazlalığının, alt işveren (taşeron) uygulamalarının ve rekabet koşullarının, işgören planlama, temin, ücret ve sağlığı konusunda kapsamı daraltıcı bir etki yapabileceği söylenebilir.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinden hareketle öneriler şu şekilde sıralanabilir:

İKY’ne geçiş, insanı önemsiyor algısı yaratıyor düşüncesinden öte bir şey olmalı, algıdan çıkıp gerçeğe dönüşmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar uygulanan politikalarla, kendilerini önemsenen ve değer verilen bir kaynak olarak algılamalı ve hissetmelidir. Bu nedenle yukarıda da belirtildiği gibi kamuoyu ve işgörenlerle paylaşılan İK amaç, yaklaşım ve uygulamaları, söylemden çıkıp tüm İK eylemlerinde yer bulmalıdır.

İKY yazınında, toplumsal kültürün kurumsal kültürü şekillendirdiği, kurumsal kültürün de insan kaynakları uygulamalarını etkilediği araştırmalarla ortaya konmuştur (Aycan ve Kanungo, 2000: 25). İnsanı iyi tanıyan onu nasıl motive edebileceğini ve yönetebileceğini bilir. Bu nedenle İK yöneticileri, İK uygulamalarını Kuzey Amerika kökenli kuram ve uygulamaları aynen alıp uygulamak yerine, kurum kültürüyle uyumlu hale getirmelidirler.

Türkiye’de profesyonel İK yöneticisi yetiştiren okullar bulunmamaktadır. Teorik bilgiye sahip olanlar da bu bilgileri hemen uygulamaya dökmemektedir. Bu nedenle İK yöneticileri, Türkiye’de yapılmış İK ile ilgili bilimsel araştırmaların bulgularını izleyerek birtakım ipuçları yakalayabilirler. Üst yönetim, İK yöneticilerinin bilgi açıklarını giderebilmesi ve gelişimlerinin sağlanması için destekleyici olmalıdır. Mümkünse İK konusunda yüksek lisans veya doktora yapmış kişiler tercih edilmelidir. Gerekiyorsa temel yeteneği İK olan profesyonel danışmanlık firmalarından yararlanılmalıdır.

İK yönetimini bilimsel düzeyde uygulayan ve başarısını buna borçlu olduğunu beyan eden öncü işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmeler, uygulamaları bakımından model alınmalıdır.

Bu araştırmada, İKY'ne yaklaşım, işlevler ve uygulamalar açısından hizmet ve imalat işletmelerinde önemli bir fark göze çarpmamıştır. Bununla birlikte hizmet, imalat ve ticaret işletmelerinde ayrı ayrı daha detay verici sorularla araştırmalar yapılması uygulamadaki eksiklikleri görmek açısından yarar sağlayabilir. Bu araştırmada işlevlerin uygulanışı konusunda genel bir resim yakalanmaya çalışılmıştır. İKY işlevleri, tek tek ele alınıp uygulamadaki olumlu ve olumsuz yönler hakkında daha net resimler ortaya konabilir.

Not: *Araştırmaya katkı veren tüm İnsan Kaynakları Yöneticilerine teşekkür ederim.*

Kaynakça

Acar, A.C. (2008), 'İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi' içinde C.Uyargil, A. Özçelik, Z.Adal, G. Dünder, İ. D. Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, L. Tüzüner (Editörler), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss. 99-180, 3. Baskı, : Beta Yayınları, İstanbul.

Ardıç, K. ve Döven, M. (2004), Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama), *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), ss. 80-99.

Ataay, İ.D. (2008), 'İş Değerlemesi', içinde C.Uyargil, A. Özçelik, Z.Adal, G. Dünder, İ. D. Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, L. Tüzüner (Editörler), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss. 343-395, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Ataay, İ. D. ve Acar, A.C. (2008), 'Ücret Yönetimi', içinde C.Uyargil, A. Özçelik, Z.Adal, G. Dünder, İ. D. Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, L. Tüzüner (Editörler), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss.399-474, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000), 'Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri', içinde Aycan, Z. (Editör), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ss. 25-53, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 21, Ankara.

Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2012), Stratejik İKY Uygulayan İşletmelerde Öne Çıkan Faaliyetler ve Fark Yaratan İK Uygulamaları, *20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.452-454, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir.

Bakanlar Kurulu Kararı. (2005), 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik', (11.6.2013).

Bayraktaroğlu S. ve Ersoy S. (2010), Türkiye’de Büyük İşletmelerin Açıkladıkları Etik Kodlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.120-127, Adana.

Bingöl D., Karabey C. N. ve Timuroğlu K. (2007), İnternet Üzerinden İşe Alım (E-İşe Alım): ISO 100 Şirketlerinin İnternet Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi, *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.97-105, Sakarya.

Budak, G. (2013), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

Dicle, Ü. (1982), *Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Ankara.

Geylan, R. (2002), *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Karadeniz, O. (2012), Dünyada ve Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Koruma Yetersizliği, (elektronik versiyon) *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2012/3(34), ss.15-75.

Kılıkış, İ. (2013), İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yeni Bir Dönem, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK), *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), ss.14-32.

Kuru, O. (2004), İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatı İle İlgili Değişiklikler, *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 4(22), ss.10-16.

London, M. ve Tornow. W.W. (1998), *Degree Feedback More Than a Toll, Maximizing The Value of 360 Feedback*, Jossey Bass, San Fransisco.

Mason, M. (2010), Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews, *FQS Forum: Qualitative Social Studies*, 11(3).

Özçelik, O. (2008), ‘Eğitim ve Geliştirme’, içinde C.Uyargil, A. Özçelik, Z.Adal, G. Dündar, İ. D. Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, L. Tüzüner (Editörler), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss.187-242, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Özgeldi, M. ve Günay, Ş.T. (2010), Bilişim Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kongre Bildiriler Kitabı*, ss.194-197, Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Adana.

Robbins S.P. (1997), *Managing Today*, Prentice Hall, New Jersey.

Uyargil, C. ve Aydınli Kulak, F. (2011), İlaç Sektöründe Firma Ölçeği Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *19.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.225-227, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Sadullah, Ö. (2008), ‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi’, içinde C.Uyargil, A. Özçelik, Z.Adal, G. Dündar, İ. D. Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, L. Tüzüner (Editörler), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss.99-180, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, Beta Yayınları, İstanbul.

Sümer C. (2000), ‘Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım’, içinde Aycan, Z. (Editör), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ss.57-90, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 21, Ankara.

Türkiye İstatistik Kurumu. (2014), 04 Mart 2014 tarihli “Girişimcilik 2012” başlıklı haber bülteni, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16190>. (Erişim 19.03.2014)

Wimer, S. (2002), The Dark Side of 360 Degree, *Training and Development Magazine*, September.

Ek: Görüşme Yapılan Firma İsimleri

#	FİRMA ADI	#	FİRMA ADI
	İMALAT İŞLETMELERİ	30	Santa İlaç Sanayi AŞ
1	Toyota	31	İttifak Holding
2	Seçil Kauçuk	32	Ekinciler Demir Çelik San. A.Ş.
3	Özmaya Sanayi A.Ş.	33	Abdi İbrahim İlaç San. A.Ş.
4	Berdan Cıvata Som. Mak Yed. Par. İmlt.San. Tic. Ltd. Şti.		HİZMET İŞLETMELERİ
5	Aytaç Gıda Yatırım San.Tic.A.Ş.	34	Ziraat Bankası A.Ş.
6	Alacer Gold Madencilik Ltd.Şti.	35	Eurobank Tekfen
7	Ekmekçioğulları Metal ve Kimya San. Tic. AŞ	36	Türkiye Vakıflar Bankası
8	HATEKS Hatay tekstil İşl. A.Ş.	37	Halk Bankası
9	Soda Sanayi	38	AKBANK T.A.Ş.
10	Glaxo Smith Kline İlaçları San. Tic. A.Ş.	39	Seyhan Oteli
11	ARÇELİK A.Ş.	40	Xanadu Resort Otel
12	Kaplan Kardeşler halı San. ve Tic. Ltd.Şit.	41	Özel Ünye Çakırtepe Hastanesi
13	NAKSAN Plastik	42	Acıbadem Sağlık Grubu
14	ÇİMSATAŞ Çukurova Holding	43	Kaya Artemis Resort Hotel
15	Paşabahçe Cam San. ve Tic.A.Ş.	44	CMC Çağrı Merkezi
16	Süper Film Ambalaj San. ve Tic. A.ş.	45	Özel Sani Konukoğlu Hastanesi
17	Medmar Madencilik Doğaltaş ve Mermer San. Tic. A.Ş.	46	Eks-Po Bilgisayar Pazarlama ve Tic. A.Ş.
18	TÜPRAŞ Batman rafineri	47	Türk Telekomonikasyon A.Ş.
19	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.	48	Kariyer.net Elektronik yayıncılık ve İletişim
20	Coca Cola	49	NASA İnşaatTaahhüt Tic.A.Ş.
21	Alperen Gıda	50	Özel Medikal Grup Özel Sağlık Hiz.A.Ş.
22	Tamek Gıda ve Konsantre San. ve Tic. A.Ş.	51	Emeğim mesleki eğitim kurumları ve danışmanlık san. ve tic.ltd.şti
23	Anadolu Cam Sanayi	52	Türkiye Finans Katılım Bankası
24	Arbel A.Ş.	53	Güneş Sigorta
25	MEBA Tekstil Tic. Ltd. Şti.	54	Axa Sigorta
26	DİMER Mermer San. Tic. A.Ş.	55	IC Hotels Green Palace
27	Beşler Tekstil San. Tic. A.Ş.		TİCARİ İŞLETMELER
28	Hat Boru Çelik Boru San.Tic.Ltd.Şti.	56	Migros T.A.Ş.
29	Çimsa Çimento San. Tic. A.Ş.	57	Tema Mağazacılık Hiz. Tic. A.Ş.