

Nurcan TEMİZ (nurcantemiz@mersin.edu.tr , ORCID: 0000-0001-9143-3845)

Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Mersin-Türkiye

Ezgi ÇİÇEK ERGÜNEŞ (ezgi\_088@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3620-5812)

İnsan Kaynakları Müdürü

01.09.2022

Geliş Tarihi  
Submitted

13.10.2022

Kabul Tarihi  
Accepted

Araştırma Makalesi  
Research article

<https://doi.org/10.55044/meusbd.1169507>

## KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDEKİ İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖNEMİ: BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

### Özet

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabete ayak uydurabilmeleri için yönetim tarzlarında iyileştirmeler yapmaları kaçınılmazdır. Bu noktada kurumsallaşma önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde kurumsallaşma çalışmalarına ne şekilde yer verildiği, kurumsallaşmanın boyutları ve işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının önemini ve personelin insan kaynakları uygulamalarına bakış açısını ortaya koymaktır. Bu amaçla uygulama konusu olan işletmede, çalışanlara uygulanan anket verileri temel alınarak istatistiksel analizler yapılmış ve personelin insan kaynakları uygulamalarına bakış açıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi.

## THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES PRACTICES FOR FIRMS IN INSTITUTIONALIZATION PROCESS: A FIRM CASE

### Abstract

In order to survive and keep up with the competition, it is inevitable for companies to improve their management style. Institutionalization emerges as an important concept at this point. How institutionalization activities take place in firms, the dimensions of institutionalization and the determination of the degree of institutionalization of firms are of great importance. The aim of this study is to show the importance of human resources practices for organizations in the institutionalization process and to indicate the viewpoints of personnel on human resources practices. For this reason, it is tried to represent the current situation of a given organization regarding human resources applications. A questionnaire is applied and statistical analyses are conducted in order to show the viewpoints of personnel on the application of human resources in representative organization.

**Keywords:** Institutionalization, Human Resources, Human Resources Department, Human Resources Management.

## GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri, mevcut yönetim anlayışlarını ve işleyişlerini değiştirmelerine ve iyileştirmelerine bağlıdır. İşletmelerin yönetim anlayışlarını değiştirmelerinde ise kurumsallaşma önemli bir yere sahiptir.

Kurumsallaşma, bir işletmenin kurallara, standartlara, prosedürlere bağlı olması; kendine özgü selamlama biçimlerine, iş yapma usul ve yöntemlerine sahip olması ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olup işletmenin bir sistem haline gelmesini içermektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 71).

Bu çalışmada ele alınmaya çalışılan problem, uygulama konusu olan işletmede çalışan personelin insan kaynakları uygulamalarına bakış açılarını ortaya koymak ve farkındalıklarını tespit etmektir. Söz konusu çalışma, mevcut durum analizi niteliğindedir ve çalışanların insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili tutumları istatistiksel analizler ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

### 1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Endüstrileşme süreci ile birlikte toplumsal ve ekonomik hayatta yaşanan gelişmeler sonucunda işletmelerin zamanla büyümesi, teknolojik anlamda yaşanan hızlı değişimler, çevresel koşulların değişmesi, küreselleşme, yerel ve küresel çapta yaşanan krizler gibi nedenlerle işletmelerin, işleri yönetim olan uzman kişilerce yönetilmesi, bir başka deyişle kurumsallaşması kaçınılmaz olmuştur (Aslan ve Çınar, 2010, s. 90-91). Artan rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmesi ve piyasadan silinmemeleri için en önemli gösterge kurumsallaşma düzeyidir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler bu savaşı kazanmakta ve sürekliliklerini korumaktadır (Cevher, 2014, s. 583).

Kurumsallaşma, işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve her işe yetişemediği durumlarda kaçınılmaz olmaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin çevrelerindeki yasalara ve baskılara uyum sağlayıp, uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek sağlamaları olarak da ifade edilebilir. İşletmelerin kalıcı olabilmeleri, etkinliklerini arttırabilmeleri ve kamuoyunda güven veren bir konuma gelebilmeleri, onların kurumsallaşma düzeyleriyle doğrudan ilgilidir (Bayer, 2005, s. 126: 129).

İşletmelerin çevreleri tarafından kabul edilmesi, faaliyetlerinin benimsenmesi ve söz konusu işletmenin sektöründe belirli bir yer edinebilmesi, işletmelerin çevrelerine uyum sağlayabilmeleri ile doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda, çevresel beklentilere cevap verebilen işletmeler, esasen kurumsallaşma süreçlerini de hızlandırmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma, işletmelerin toplumun kendilerine yüklediği görevlerini yapabilmesi ve toplumun beklentilerine cevap verebilmesi ile mümkündür. Özetle; işletmeler hayatta kalabilmek, rekabet avantajı elde edip sektöründe öncü konumda olabilmek için çalışanları, müşterileri, hissedarları, tedarikçileri, sektörü, toplumu ve devleti tarafından gelen tüm beklentilere cevap verebilecek konumda olmalıdır (Bayer, 2005, s. 130).

Kurumsallaşmış bir işletmede işler belirli kurallara göre yapılmakta ve işletme kişilerden bağımsız hale gelmektedir. Yani işletmede işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağını kişiler değil, işletmedeki kurallar belirlemektedir. Bu bağlamda işletme belli kurallara göre yönetilmekte ve sistem haline gelmektedir (Dilbaz, 2005, s. 66). Kurumsallaşma ile işletmeler kişilerden bağımsız hale gelmekte, uzun dönemde varlığını devam ettirerek süreklilik kazanmakta ve topluma mülk olmaktadır (Özgener, 2003, s. 152).

Örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısının geliştirilmesi, faaliyetlerin planlar ve politikalar dâhilinde gerçekleştirilmesi, iş tanımlarının yapılması ve iş süreçlerinin standartlaştırılması işletmelerde kurumsallaşmanın temel göstergelerinden bazılarıdır (Çakıcı ve Özer, 2007, s. 91).

### 2. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ

İşletmeler açısından İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) önemi, ortaya çıkışından günümüze kadar olan süreçte giderek artmıştır. Bu bağlamda insan, günümüz işletmelerinin en değerli varlıkları arasında ilk sırada yer almış; geçmişte olduğu gibi, işletmeler açısından bir maliyet unsuru olarak görülmenin aksine, işletmeye katma değer sağlayan, geliştirilmesi ve yetkinliklerinin ön plana çıkarılarak desteklenmesi gereken, yerine ikamesi mümkün olmayan bir kaynak olarak algılanmaya başlanmıştır.

İKY'nin amacı, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda, gerekli niteliklere sahip doğru personeli istihdam etmek, mevcut personelini en verimli şekilde kullanmak; personelin kişisel tatminini sağlamak, ihtiyaçlarını karşılayabilmek; personelin eğitimini, gelişimini ve kariyer planlarını yönetmek, performansını değerlendirmek; iş güvencesi, iş sağlığı ve güvenliği ile sosyal diyalog gibi sosyal haklarını koruyarak personelden en etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmaktır.

İKY günümüze kadar önemli derecede değişmiş ve birçok faktörden etkilenmiştir. Bu faktörlerden en önemlisi ve hatta en güçlüsü teknoloji olmuştur. İlk zamanlarda İnsan Kaynakları Bölümü (İnsan Kaynakları Departmanı, İnsan Kaynakları Birimi), örgütlerde bütçeden teknoloji için yararlanan en son birim konumundaydı (Bingöl, 2006, s. 36). O zamanlar insan kaynakları, örgütler için yalnızca maliyet merkezi olarak görülüyordu. Fakat günümüzde insan kaynakları, örgütlerin stratejik yönetiminde önemli bir aktör haline gelmiştir.

İKY'den sorumlu olan birimin ismi ve bu birimin yöneticisinin unvanı işletmenin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. En yaygın olarak kullanılan unvanlar arasında İnsan Kaynakları Birim Yöneticisi, Personel Yöneticisi, Personel Müdürü, Endüstri İlişkileri Yöneticisi, İdari Yönetici gibi unvanlar bulunmaktadır. Birim yöneticisinin unvanı olarak da Personel İşleri Departmanı Başkanı veya Personel Departmanı Başkanı unvanları yerine İnsan Kaynakları Bölümü (Departmanı) Başkanı (İKB) daha çok kullanılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2009, s. 15-16).

Her örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin en azından bir kısmı muhakkak uygulanmaktadır ancak insan kaynaklarının belirli bir birim veya şube olarak ortaya çıkması, örgütün kuruluşundan itibaren geçen süreye ve büyüklüğüne bağlıdır. Noe'nin (2002, s. 12) de belirttiği gibi örgütler büyüdükçe İKY'nin temel amacı aynı kalır fakat amaçları gerçekleştirilmede kullanılan yaklaşım farklılaşır. Küçük işletmelerin çok azı bir insan kaynakları birimine ve insan kaynakları uzmanına sahiptir. Küçük işletmelerde, işletmenin faaliyet hacminin dar ve işgören sayısının az olması nedeniyle farklılaştırılmış insan kaynakları işlevi bulunmamaktadır (Bingöl, 2006, s. 37).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde, formel bir İKB olmasa bile hepsi aday bulma, işe alma, çalışan yönetimi gibi insan kaynakları faaliyetlerini yürütmektedir. Söz konusu faaliyetler genellikle iş sahibi yöneticiler tarafından yerine getirildiği için çok profesyonelce işlemekte ve işe alım konusunda sık sık hatalar yapılabilmektedir. Çünkü bu işletmelerde, işletme yöneticileri özellikle kuruluş aşamasında işletmeyi kurmak ve yürütmek, üretim, satış ve pazarlama yollarını oluşturmak, nakit akışını sağlamak gibi konularla ilgilendiklerinden insan kaynakları yönetimine gereken önemi verememektedirler (Mayson ve Barrlett, 2006, s. 451). Öte yandan bazı yöneticiler, insan kaynakları yönetimi hakkında yeterli bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olmadıkları için bu faaliyetleri diğer yönetsel faaliyetlerden zaman çalan bir unsur olarak görmektedirler. Dolayısıyla doğru işleyen insan kaynakları süreçlerinin şirketin büyümesi, kaliteli işgücünün şirket bünyesine dâhil edilmesi ve personel yönetiminin sağlıklı işleyebilmesi için ne kadar önemli olduğunu göz ardı etmemektedirler.

### 3. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ YERİ

Rekabet ortamında ayakta kalabilmek isteyen işletmeler günümüzde, İKB'ye geçmişe göre daha çok görev yüklemiş durumdadır. Bu bölümler, görevlerini ne kadar iyi yerine getirirlerse, işletmeler verimliliklerini artırmada, iş yaşamının kalitesini zenginleştirmede, insan kaynaklarını etkili olarak yönetmeyle ilgili yasal düzenlemelere uymada ve rekabette üstünlük kazanmada o derece etkili olmaktadır (Bingöl, 2006, s. 39).

İKB'nin, işletme içerisinde işlevsel, yönetsel ve stratejik düzeyde rolü bulunmaktadır. İşlevsel düzeyde tedarik ve yerleştirme planları yapmakta, günlük izleme ve kontrol sistemleri oluşturmakta, ücret ve maaş programlarını yönetmekte ve değerlendirme sistemleri oluşturmaktadır. Yönetsel düzeyde personel seçim kriterleri belirlemekte, iş piyasasına ilişkin planlar geliştirmekte, orta vadeli ücret planları yapmakta ve işletmenin gelecek potansiyeli ile ilişkili sistemler oluşturmaktadır. Stratejik düzeyde (uzun vadede) ise işletme için kapsamlı bir vizyon sağlayan daha geniş çaptaki kararlara katılmakta, kendi faaliyetlerini işletmenin tümüyle ilişkilendirerek stratejik bir rol oynamaktadır (Foot ve Hook, 2002, s. 136).

İKB, örgütsel yapı içerisinde doğrudan üst yönetime bağlıdır. İKB, sadece uzmanlık alanına giren konularda tavsiyelerde bulunarak diğer birim yöneticilerinin çalışmalarını etkinlikle sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Bu birim, tavsiyelerini ve belirli konularda üst yönetimin onayıyla oluşturduğu ilke ve politikaların uygulanmasını yine üst yönetim aracılığıyla sağlamaktadır (Foot ve Hook, 2002, s. 37-38).

İşletmelerin finansal sermayelerinin yanı sıra insan sermayesi ile daha fazla rekabet avantajı elde ettiği görülmüştür. Dolayısıyla insana değer veren, katılımı teşvik eden, takım çalışması esasına dayalı ve katılımcı yönetim anlayışının egemen olduğu yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. İnsan faktörünün işletmeler için öneminin anlaşılması ile de işletmelerin işletme yapılarında, kültürlerinde, işletmenin vizyon ve misyonunda, inanç ve değerlerinde, politika ve mevzuatlarında bir değişim ve dönüşümün yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Grup esasına dayalı davranış ve düşünme sistemlerinin yaygınlaştırılması ile çalışanların bilgi ve becerilerinden daha iyi yararlanma, kalifiye işgücünü işletme bünyesine dâhil edebilme, kalifiye işgücünü elde tutabilme, çalışanların motivasyonu sağlayabilme, çalışan bağlılığını artırma, çalışanların daha sağlıklı ve güvenli ortamda çalışabilmesini sağlayabilme, çalışanların eğitim planlarını koordine edebilme, çalışan kariyer hedefinde yol gösterici rol üstlenebilme gibi daha pek çok etkene bağlı olarak İKY, işletmeler için önem arz eden bir alan haline gelmiştir.

Kurumsallaşma sürecindeki işletmelerin pek çoğu aile şirketi ya da küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğundan bu tarz işletmeler daha çok otoriter ve informal bir yapıya sahiptir. Bu işletmelerde en çok karşılaşılan yönetsel sorunlardan biri, yönetim kadrolarının bilimsellikten uzak olmasıdır. Dolayısıyla şirket amaçları doğrultusunda üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek yetkinliğe sahip olmayan yönetim kadroları doldurulduğundan sahip olunan kaynaklar verimli kullanılmamakta ve işletme varlığının sürekli kılınmasını hedefleyen kurumsallaşma çalışmalarıyla ters düşülebilmektedir (Bayer, 2005, s. 138).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamamış, yönetim anlayışını esnekleştirmemiş, şirket patronunun aynı

zamanda şirkette işe alım süreçlerine dâhil olduğu bir organizasyonda, doğru işleyen bir İK bölümünün yapılandırılmasının ne ölçüde gerekli ve zorunlu olduğunu görmek mümkündür. Dolayısıyla kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde yetkinlik sahibi, yetenekli, becerikli, bilgili, öğrenmeye açık, iletişim becerisi yüksek, takım çalışmasına yatkın adayları işletmeye kazandırmak için etkin biçimde faaliyet gösteren bir İK bölümüne ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır.

### 3.1. Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümü

Kurumsallaşma sürecine henüz girmiş olan işletmelerde, emek yoğun teknolojilerin daha ağırlıklı olmasının doğal bir sonucu olarak insan faktörü büyük işletmelere göre daha fazla önem taşımaktadır. Genel olarak bakıldığında söz konusu işletmelerde daha çok uzmanlaşmamış ya da az uzmanlaşmış işgörenler istihdam edilmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde, insan kaynakları ile ilgili olarak yeterli sayıda nitelikli personele sahip olamama veya kalifiye personeli işletmede tutamama gibi önemli sorunlar kendini göstermektedir. Ayrıca nitelikli işgücü eksikliği, işletmenin gelişmesi açısından da bir engel oluşturmaktadır. Bu durumda da kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde ilgili pozisyonlar için uygun aday bulma ve kalifiye eleman elde etme şansları kurumsal işletmelere nazaran daha düşük olmaktadır (Carroll, Marchington, Earnshaw, Taylor, 1999, s. 238). İnsan kaynakları teminindeki sıkıntılar kaynak yetersizliğinden ya da işletmenin resmî bir yapıya kavuşmamasından da kaynaklanmaktadır (Leung, 2003, s. 303).

Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış bir aile işletmesi ya da küçük ve orta ölçekli bir işletme ele alındığında, bu işletmelerde işletme sahiplerinin çoğu zaman yöneticilik vasfına sahip olmadığı görülmektedir. Biçimsel bir İK politikası oluşturmak hem zaman açısından hem de parasal açıdan bir kayıp olarak görülmektedir. Ayrıca insan kaynaklarına yönelik uygulamalar, işletme kaynakları arasında çok gerekli bir yatırım alanı olarak görülmemektedir (Mayson ve Barrett, 2006, s. 452-453).

Genel olarak bakıldığında kurumsallaşma sürecindeki bu işletmelerde doğru işe doğru personelin alınmaması, çalışanlarının yetkinliklerini geliştirebilecek eğitim faaliyetlerinde zayıf kalınması, çalışanlar arasında ekip çalışmasının yaygın olmaması, iletişim ve haber alma yönünde eksikliklerin olması, bilgi yetersizliği, güvenli bir çalışma ortamının olmayışı, motivasyonun sağlanamaması, çalışan bağlılığının yükseltilememesi, çalışanların hak ettikleri ücretleri alamamaları, çalışanlar ile üst yönetimin amaç ve hedeflerinde farklılıklar olması, şirket hedeflerinin çalışanlarca tam olarak benimsenmemesi gibi nedenler, insan kaynakları faaliyetlerine yönelik eksikliği ortaya koymaktadır.

## 4. MATERYAL ve YÖNTEM

### 4.1. Çalışma Hakkında Genel Bilgi

Distribütör bir firma koordinasyonu ile markanın Mersin Yetkili Satıcı ve Servisi görevini yürüten örnek firma, Mersin Merkez Bayi ve Tarsus Şube olarak satış, servis, yedek parça, ikinci el araç alım ve satımı, sigorta ve araç iç dizaynı gibi pek çok alanda sektöründe faaliyet göstermektedir. Temelleri 1996 yılında atılan firma, bir aile şirketi olarak kurulmuş ve günümüze kadar gelmiştir. Yönetim kurulu üyeleri, tamamen aile üyelerinden oluşmaktadır. Ancak her ne kadar başlangıçta aile şirketi olarak kurulsun da geçen zaman ile birlikte çağın gereksinimlerine cevap verebilmek adına uygulamalarını her noktada geliştirmeye çalışmıştır.

20 yıldan fazla süredir otomotiv sektörü deneyimine sahip olan ve temsil ettiği marka ile sektöründe büyük bir büyüme yakalayan örnek işletme, kuruluşundan bu yana değişen dünya düzeni ile birlikte kurumsallaşma yolunda çalışmalarına başlamış ve bu yolda danışmanlık şirketlerinden ciddi destekler almış ve almaya devam etmektedir.

Nitekim firmanın insan kaynakları bölümüne yönelik uygulamaları, kurumsallaşma yolunda en önemli kilometre taşlarını oluşturmuştur. Firmanın insan kaynaklarına yönelik uygulamaları genel anlamda distribütör firma tarafından belirlenmiş olan kriterler çerçevesinde şekillenmektedir. Ağırlıklı olarak satış ve servis bölümleri olmak üzere resepsiyon, müşteri ilişkileri, garanti gibi bölümler için işe alım ve yerleştirme süreci ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri, merkezi İstanbul'da bulunan distribütör firma tarafından belirlenmiş olan bir çizelgeye göre gerçekleştirilmektedir. Bunların dışında kalan sigorta, muhasebe, planlama ve finans bölümleri ile servis bölümünde tekniker eleman ihtiyacı için işe alım ve yerleştirme süreci, distribütör tarafından belirlenen işe alım ve yerleştirme süreçlerinin dışında, bizzat firmanın kendisi tarafından belirlenen ön görüşme, mülakat, sınav, test ve son olarak bölüm amirleri ile görüşme sonrası işe alım şeklinde gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla firma tüm bölümleri için iş başvurusu yapan ve iş görüşmesine davet edilen adaylarına, tek tip bir işe alım süreci uygulaması gerçekleştirilmemektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri de satış ve servis bölümleri için periyodik aralıklarla distribütörü tarafından belirlenen eğitim takvimine göre, yine distribütör firma ev sahipliğinde İstanbul Eğitim Merkezi'nde, alanında uzman kişiler tarafından verilmektedir ve eğitim aşamalarını başarı ile tamamlayan personele eğitime katılım sertifikası verilmektedir. Firmanın satış ve servis bölümleri dışında kalan bölümleri için ise kendi içinde uygulamış olduğu bir iç eğitim programı bulunmamaktadır. İşe yeni başlayan her yeni personel işletmede o işi yapan personelin yanına verilmekte; bir süre işi izlemesi, gözlemlemesi istenmekte ve belli bir süre sonucunda da işi yapabilir duruma gelmesi beklenmektedir.



Bu çalışmada, uygulama konusu olan işletmenin İK'ye yönelik uygulamalarını ve İK süreçlerine ilişkin yapılanmasını daha yakından tanımak, İKB'nin nasıl örgütlenmiş olduğunu değerlendirmek ve çalışanların bu konudaki bakış açılarını ortaya koyabilmek için bir anket çalışması yapılmıştır. Söz konusu anket çalışması mevcut durum analizi niteliğindedir. Anket, işletme bünyesindeki 22'si beyaz yakalı ve 13'ü mavi yakalı olmak üzere toplam 35 çalışana uygulanmıştır. Anket verilerinin analizinde ve tabloların oluşturulmasında SPSS 22 paket programı kullanılmıştır.

#### 4.2. Çalışmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu çalışmada, otomotiv sektöründe ciddi bir pazar payına sahip olan dünyaca ünlü bir otomobil markasının Mersin Yetkili Satıcısı ve Servisi'nde çalışanların İK uygulamalarına ve İKB'ye bakış açılarını ve İK uygulamalarıyla ilgili mevcut durumu istatistiksel analizler ile ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırma soruları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir:

- İşletmede personelinin İK uygulamaları ile ilgili bilinç düzeyi ne durumdadır?
- Personelin İK uygulamaları ile ilgili tutum sorularına verdikleri cevaplar, beyaz yakalı ve mavi yakalı olma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- Personelin İK uygulamaları ile ilgili tutum sorularına verdikleri cevaplar, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Personelin İK uygulamaları ile ilgili tutum sorularına verdikleri cevaplar, yaşa göre farklılık göstermekte midir?
- Personelin İK uygulamaları ile ilgili tutum sorularına verdikleri cevaplar, eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

#### 4.3. Çalışmanın Kitleleri ve Verilerin Toplanması

Çalışmanın kitleleri uygulama konusu olan işletmede çalışan 22'si beyaz yakalı ve 13'ü mavi yakalı olmak üzere 35 çalışandır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmış ve işletme personeline yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır.

Çalışmada tasarlanan anket sorularına verilen cevaplar kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Tasarlanan anketin ilk bölümünde, çalışanların beyaz yakalı/mavi yakalı olma durumlarına, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına ilişkin sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise personelin İKY uygulamaları ile ilgili bilinç düzeylerini ve farkındalıklarını ölçmek, işletmedeki İKY uygulamaları konusundaki bakış açılarını ve tutumlarını tespit etmek amacıyla 5'li Likert Ölçekli sorulara yer verilmiştir. 5'li Likert Ölçekli sorularda 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Çalışmada 5'li Likert Ölçekli sorulara verilen cevapların normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kolmogorov Smirnov Normallik Testi uygulanmış ve verilerin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışmada parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Ankette yer alan tutum sorularına verilen cevaplar arasında cinsiyet (kadın ve erkek) ve kadro (beyaz yakalı ve mavi yakalı olma) durumlarına göre bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla Mann Whitney U Testi, yaş ve eğitim durumlarına göre bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

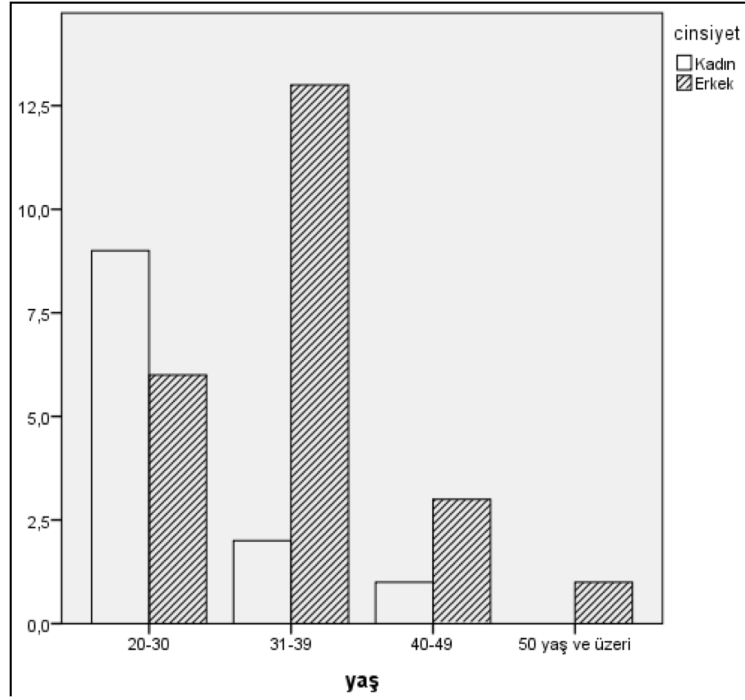
Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Personelin İK uygulamalarına ilişkin tutum soruları için SPSS 22 paket programının Analyze-Scale-Reliability Analysis menüsünden güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha (Cronbach  $\alpha$ ) katsayısı 0,842 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayısının 0,70'ten büyük olması araştırmalarda istenen bir durumdur. Bu katsayının 0,81 ile 1 arasında bulunması ölçek güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013, s. 278)

## 5. BULGULAR

Uygulama aşamasında ilk olarak işletme çalışanları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ortaya konulmuş, daha sonra iki bağımsız grup (cinsiyet, kadro) arasında ilgilenilen değişken bakımından farklılık olup olmadığını test etmek için Mann Whitney U Testi ve ikiden çok bağımsız grup (yaş ve eğitim durumu) arasında ilgilenilen değişken bakımından farklılık olup olmadığını test etmek için Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

#### 5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

İlk olarak işletmede çalışan personel ile ilgili tanımlayıcı istatistikler çubuk grafiği ve çapraz tablolar ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Şekil 1.** Personelin Cinsiyetini ve Yaşını Gösteren Çubuk Grafiği

Şekil 1’deki çubuk grafiğinde görüldüğü üzere 9 kadın ve 6 erkek personel 20-30 yaş aralığında, 2 kadın ve 13 erkek personel 31-39 yaş aralığında, 1 kadın ve 3 erkek personel 40-49 yaş aralığında, 1 erkek personel is 50 yaş ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

Tablo 1’deki üç değişkenli (kadro, cinsiyet, eğitim) çapraz tablo işletmede çalışan 11 beyaz yakalı kadından 10’unun lisans, 1’inin yüksek lisans mezunu olduğunu; 1 mavi yakalı kadın çalışanın ortaokul mezunu olduğunu; işletmede çalışan 11 beyaz yakalı erkekten 11’inin lisans mezunu, 12 mavi yakalı erkekten 4’ünün ortaokul, 8’inin lise mezunu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1.** Personelin Kadro, Cinsiyet ve Eğitim Durumuna İlişkin Çapraz Tablo

Kadro			Cinsiyet		Total
			Kadın	Erkek	
Beyaz yaka	Eğitim	Lisans	10	11	21
		Yüksek Lisans	1	0	1
	Toplam		11	11	22
Mavi Yaka	Eğitim	Ortaokul	1	4	5
		Lise	0	8	8
	Toplam		1	12	13
	Toplam		12	23	35

Tablo 2’de 5’li Likert Ölçeğine göre hazırlanan tutum sorularına verilen cevapların ortalamaları gösterilmektedir. Çalışmada, 5=Kesinlikle katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum ve 1=Kesinlikle katılmıyorum ifadelerini temsil etmektedir. Tablo 2’deki ortalamalar sütununa bakıldığında en yüksek ortalamanın 4, en düşük ortalamanın ise 3,0571 olduğu görülmektedir. Buna göre, yapılan işin bireysel ve meslekî gelişime katkı sağlayıp sağlamadığını düşünme ile ilgili sorulara verilen cevabın ortalamasının 4 olması, bu soruya verilen cevabın “Katılıyorum” görüşü etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. İşletmede tüm birimlerin kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurup kurmadığı ile ilgili soruya verilen cevabın ortalamasının 3,0571 olması, işletmede çalışanların bu konuda “Kararsız” olduğunu göstermektedir. Ayrıca işletmede başarıları ölçmek için çalışmalar yapıp yapılmadığı ve başarılı işlerde ödüllendirme sistemi uygulanıp uygulanıp yapılan iyi işlerin takdir edilip edilmediği sorularına verilen cevapların ortalamasının 3,2571 olması, işletme çalışanlarının genel olarak bu konularda da “Kararsız” olduğunu göstermektedir. Bu verilere göre, 24. soruya verilen cevapların ortalamasının “Katılıyorum” etrafında yoğunlaşması ile işletme çalışanlarının İK uygulamalarının önemi konusunda bilinçli oldukları söylenebilir. Ancak 23, 25 ve 28. sorulara verilen cevapların ortalamasının “Kararsızım” şeklinde olması ile işletmede İK uygulamalarının henüz tam anlamıyla uygulanmadığı veya istenen düzeyde olmadığı konusunda çalışanların bilinçli olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 2.** Personelin İK Uygulamaları ile İlgili Tutum Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Ortalamalar

İfadeler	Ortalama
(23. soru) Firmamızda tüm birimler kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurabilmekte, departmanlar arasında sağlıklı bir bilgi ve haber akışı bulunmaktadır.	3,0571
(24. soru) Yapmakta olduğum işin bireysel ve meslekî gelişime katkı sağladığını düşünüyorum	4,0000
(25. soru) Firmamızda, şirket hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesini sağlamak ve çalışanların hedefleri gerçekleştirmelerindeki başarıları ölçmek için çalışmalar yapılmaktadır.	3,2571
(26. soru) Çalışanlara görev verilirken bilgi ve becerilerine uygun, yetkinliklerini kolaylıkla gösterebilecekleri işler verilmektedir.	3,8571
(27. soru) Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanmakta ve herkes için fırsat eşitliği yaratılmaktadır.	3,4286
(28. soru) Başarılı işlerde ödüllendirme sistemi uygulanmakta ve yapılan iyi işler takdir edilmektedir.	3,2571
(29. soru) Çalıştığım bölümün fiziksel imkânları çalışmaya elverişli, çalışma materyalleri yeterli sayıda ve ergonomiktir.	3,4857
(30. soru) Firmamızda işe giriş-çıkış kontrolleri, ulaşım ve servis imkânları yeterli düzeydedir	3,7429

Çalışma verilerine ait çıkarılmalı istatistiklerin sunulduğu analiz aşamasında, öncelikle verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmiş ve normal dağılıma uygun olmadığı görülmüştür. Normallik varsayımı sağlanmadığından analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Yapılan analizlerde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Spearman’s Rho Testi ile iletişim ile bireysel ve meslekî gelişim arasında ilişki olup olmadığını test etmek için kurulan sıfır hipotezi ve alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir:

H0: İletişim ile bireysel ve meslekî gelişim arasında ilişki yoktur.

H1: İletişim ile bireysel ve meslekî gelişim ilişkisi vardır.

**Tablo 3.** İletişim ile Meslekî Gelişim Arasındaki İlişkiye Ait Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları

		İletişim	Meslekî Gelişim
İletişim	Korelasyon Katsayısı	1	0,416
	p değeri		0,013
	N	35	35
Meslekî Gelişim	Korelasyon Katsayısı	0,416	1
	p değeri	0,013	
	N	35	35

Tablo 3'te görüldüğü gibi p değeri (0,013), önem düzeyi ( $\alpha$ ) değerinden (0,05) küçük olduğu için, yani  $p < \alpha$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Bu durumda, işletmede tüm birimlerin kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurabilmeleri ile meslekî gelişim arasında ilişki olduğu sonucuna varılabilir. 0,414 değeri, bu ilişkinin orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 248)

Bireysel ve meslek gelişim ile işletmede çalışanların başarılarını ölçmek için yapılan çalışmalar arasında ilişki olup olmadığını test etmek için kurulan sıfır hipotezi ve alternatif hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0$ : Bireysel ve meslekî gelişim ile işletmede çalışanların başarılarını ölçmek için yapılan çalışmalar arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : Bireysel ve meslekî gelişim ile işletmede çalışanların başarılarını ölçmek için yapılan çalışmalar arasında ilişki vardır.

**Tablo 4.** Meslekî Gelişim ile Başarı Ölçümü Arasındaki İlişkiye Ait Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları

		İletişim	Meslekî Gelişim
Meslekî Gelişim	Korelasyon Katsayısı	1	0,649
	p değeri		0,000
	N	35	35
Başarı Ölçüm	Korelasyon Katsayısı	0,649	1
	p değeri	0,000	
	N	35	35

Tablo 4'te görüldüğü gibi p değeri (0,000), önem düzeyi ( $\alpha$ ) değerinden (0,05) küçük olduğu için, yani  $p < \alpha$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Yani, bireysel ve meslekî gelişim ile işletmede çalışanların başarılarını ölçmek için yapılan çalışmalar arasında ilişki olduğu sonucuna varılabilir. 0,649 değeri, bu ilişkinin yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 248).

Aşağıdaki hipotezlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır.

$H_0$ : Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanması ile meslekî gelişim arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanması ile meslekî gelişim arasında ilişki vardır.

**Tablo 5.** Çalışanların Kendilerini Geliştirmeleri İçin İmkânlar Sağlanması ile Meslekî Gelişim Arasındaki İlişkiye Ait Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonuçları

		İletişim	Mesleki Gelişim
Meslekî gelişim	Korelasyon Katsayısı	1	0,764
	p değeri		0,000
	N	35	35
Kendini Geliştirme	Korelasyon Katsayısı	0,764	1
	p değeri	0,000	
	N	35	35



Tablo 5’te görüldüğü gibi p değeri (0,000), önem düzeyi ( $\alpha$ ) değerinden (0,05) küçük olduğu için, yani  $p < \alpha$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir. Yani analiz sonuçlarına göre, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanması ile meslekî gelişim arasında ilişki olduğu sonucuna varılabilir. 0,764 değeri, bu ilişkinin yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 248).

### 5.2. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışanların İK uygulamalarına ilişkin tutum soruları ile ilgili 8 maddeden oluşan ölçekli soru için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha (Cronbach  $\alpha$ ) katsayısı bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayısının 0,70’den büyük olması araştırmalarda istenen bir durumdur. Bu katsayının 0,81 ile 1 arasında bulunması ölçek güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2013, s. 278) Tablo 6’da, Cronbach Alpha katsayısının 0,842 olması ölçek güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.** Personelin EBYS’ye İlişkin Tutum Soruları İle İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
0,842	8

### 5.3. İki Bağımsız Grup Arasında İlgilenilen Değişken Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların işletmedeki İK uygulamaları ile ilgili tutum sorularına verdikleri cevaplar arasında çalışanların cinsiyetlerine (kadın ve erkek) ve kadro (beyaz/mavi yaka) durumlarına göre bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. 5’li Likert Ölçekli sorulara verilen cevapların dağılımının normal dağılıma uymaması nedeniyle çalışmada parametrik olmayan Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Mann Whitney U Testi parametrik bir test olan t testinin, parametrik olmayan karşılığıdır. İki bağımsız grup olarak cinsiyet (kadın ve erkek), kadro (beyaz yaka ve mavi yaka) grupları ele alınmıştır.

Bu amaçla verilen cevaplar arasında cinsiyete göre farklılık olup olmadığını incelemek için kurulan sıfır hipotezi ( $H_0$ ) ve alternatif hipotez ( $H_1$ ) aşağıdaki gibidir:

$H_0$ = Verilen cevaplar cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = Verilen cevaplar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 7.** İki Bağımsız Grubun Cinsiyet Olması Durumunda Mann Whitney U Testi’nin Sonuçları

Soru Numarası	İfadeler	$H_0$
23	Firmamızda tüm birimler kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurabilmekte, departmanlar arasında sağlıklı bir bilgi ve haber akışı bulunmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
24	Yapmakta olduğum işin bireysel ve meslekî gelişimime katkı sağladığımı düşünüyorum.	REDDEDİLEMEZ
25	Firmamızda, şirket hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesini sağlamak ve çalışanların hedefleri gerçekleştirmelerindeki başarılarını ölçmek için çalışmalar yapılmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
26	Çalışanlara görev verilirken bilgi ve becerilerine uygun, yetkinliklerini kolaylıkla gösterebilecekleri işler verilmektedir.	REDDEDİLEMEZ
27	Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanmakta ve herkes için fırsat eşitliği yaratılmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
28	Başarılı işlerde ödüllendirme sistemi uygulamakta ve iyi yapılan işler takdir edilmektedir.	REDDEDİLEMEZ
29	Çalıştığım bölümün fiziksel imkânları çalışmaya elverişli, çalışma materyalleri yeterli sayıda ve ergonomiktir.	REDDEDİLEMEZ
30	Firmamızda işe giriş-çıkış kontrolleri, ulaşım ve servis İmkanları yeterli düzeydedir.	REDDEDİLEMEZ

Tablo 7’de görüldüğü gibi, hiçbir H0 hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifadeyle, işletme çalışanlarının 5’li Likert Ölçekli tutum sorularına verdikleri cevaplar cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Verilen cevaplar arasında kadro durumuna göre (beyaz yaka/mavi yaka) farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla kurulan sıfır hipotezi (H0) ve alternatif hipotez (H1) aşağıdaki gibidir:

H0= Verilen cevaplar kadro durumuna (beyaz/mavi yaka) göre farklılık göstermemektedir.

H1= Verilen cevaplar kadro durumuna (beyaz/mavi yaka) göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 8.** İki Bağımsız Grubun Kadro (Beyaz Yaka/Mavi Yaka) Olması Durumunda Mann Whitney U Testi’nin Sonuçları

Soru Numarası	İfadeler	H <sub>0</sub>
23	Firmamızda tüm birimler kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurabilmekte, departmanlar arasında sağlıklı bir bilgi ve haber akışı bulunmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
24	Yapmakta olduğum işin bireysel ve meslekî gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum.	REDDEDİLEMEZ
25	Firmamızda, şirket hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesini sağlamak ve çalışanların hedefleri gerçekleştirmelerindeki başarılarını ölçmek için çalışmalar yapılmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
26	Çalışanlara görev verilirken bilgi ve becerilerine uygun, yetkinliklerini kolaylıkla gösterebilecekleri işler verilmektedir.	REDDEDİLEMEZ
27	Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanmakta ve herkes için fırsat eşitliği yaratılmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
28	Başarılı işlerde ödüllendirme sistemi uygulamakta ve iyi yapılan işler takdir edilmektedir.	REDDEDİLEMEZ
29	Çalıştığım bölümün fiziksel imkânları çalışmaya elverişli, çalışma materyalleri yeterli sayıda ve ergonomiktir.	REDDEDİLEMEZ
30	Firmamızda işe giriş-çıkış kontrolleri, ulaşım ve servis İmkanları yeterli düzeydedir.	REDDEDİLEMEZ

İki bağımsız grubun kadro (beyaz yaka/mavi yaka) olması durumunda Mann Whitney U Testi’nin sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir. Tablo 8’de görüldüğü gibi, hiçbir H0 hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifadeyle, işletme çalışanlarının 5’li Likert Ölçekli tutum sorularına verdikleri cevaplar kadro durumuna (beyaz yaka/mavi yaka) göre farklılık göstermemektedir.

#### 5.4. İki Denli Bağımsız Grup Arasında İlgilenilen Değişken Bakımından Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların işletmedeki İK uygulamaları ile ilgili tutum sorularına verilen cevaplar arasında çalışanların yaşlarına ve eğitim durumlarına göre bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis Testi tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığıdır. Parametrik olmayan testlerin kullanılmasının nedeni, daha önce de belirtildiği üzere, verilerin normal dağılıma uymamasıdır. Kruskal Wallis Testi ile test edilen hipotezler ve analiz sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Verilen cevaplar arasında yaş gruplarına göre farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla kurulan sıfır hipotezi (H0) ve alternatif hipotez (H1) aşağıdaki gibidir:

H0= Verilen cevaplar yaş durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1= Verilen cevaplar yaş durumuna göre farklılık göstermektedir.

İki bağımsız grubun yaş olması durumunda Kruskal Wallis Testi’nin sonuçları Tablo 9’da gösterilmektedir. Tablo 9’da görüldüğü gibi, hiçbir H0 hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifadeyle, işletme çalışanlarının 5’li Likert ölçekli tutum sorularına verdikleri cevaplar çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 9.** İki'den Fazla Bağımsız Grubun Yaş Olması Durumunda Kruskal Wallis Testi'nin Sonuçları

Soru Numarası	İfadeler	H <sub>0</sub>
23	Firmamızda tüm birimler kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurabilmekte, departmanlar arasında sağlıklı bir bilgi ve haber akışı bulunmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
24	Yapmakta olduğum işin bireysel ve meslekî gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum.	REDDEDİLEMEZ
25	Firmamızda, şirket hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesini sağlamak ve çalışanların hedefleri gerçekleştirmelerindeki başarılarını ölçmek için çalışmalar yapılmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
26	Çalışanlara görev verilirken bilgi ve becerilerine uygun, yetkinliklerini kolaylıkla gösterebilecekleri işler verilmektedir.	REDDEDİLEMEZ
27	Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanmakta ve herkes için fırsat eşitliği yaratılmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
28	Başarılı işlerde ödüllendirme sistemi uygulamakta ve iyi yapılan işler takdir edilmektedir.	REDDEDİLEMEZ
29	Çalıştığım bölümün fiziksel imkânları çalışmaya elverişli, çalışma materyalleri yeterli sayıda ve ergonomiktir.	REDDEDİLEMEZ
30	Firmamızda işe giriş-çıkış kontrolleri, ulaşım ve servis İmkanları yeterli düzeydedir.	REDDEDİLEMEZ

Verilen cevaplar arasında eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla kurulan sıfır hipotezi (H<sub>0</sub>) ve alternatif hipotez (H<sub>1</sub>) aşağıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>= Verilen cevaplar eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>= Verilen cevaplar eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

İki bağımsız grubun eğitim olması durumunda Kruskal Wallis Testi'nin sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir. Tablo 10'da görüldüğü gibi, hiçbir H<sub>0</sub> hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifadeyle, işletme çalışanlarının 5'li Likert Ölçekli tutum sorularına verdikleri cevaplar çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 10.** İki'den Fazla Bağımsız Grubun Eğitim Olması Durumunda Kruskal Wallis Testi'nin Sonuçları

Soru Numarası	İfadeler	H <sub>0</sub>
23	Firmamızda tüm birimler kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurabilmekte, departmanlar arasında sağlıklı bir bilgi ve haber akışı bulunmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
24	Yapmakta olduğum işin bireysel ve meslekî gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum.	REDDEDİLEMEZ
25	Firmamızda, şirket hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesini sağlamak ve çalışanların hedefleri gerçekleştirmelerindeki başarılarını ölçmek için çalışmalar yapılmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
26	Çalışanlara görev verilirken bilgi ve becerilerine uygun, yetkinliklerini kolaylıkla gösterebilecekleri işler verilmektedir.	REDDEDİLEMEZ
27	Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanmakta ve herkes için fırsat eşitliği yaratılmaktadır.	REDDEDİLEMEZ
28	Başarılı işlerde ödüllendirme sistemi uygulamakta ve iyi yapılan işler takdir edilmektedir.	REDDEDİLEMEZ
29	Çalıştığım bölümün fiziksel imkânları çalışmaya elverişli, çalışma materyalleri yeterli sayıda ve ergonomiktir.	REDDEDİLEMEZ
30	Firmamızda işe giriş-çıkış kontrolleri, ulaşım ve servis İmkanları yeterli düzeydedir.	REDDEDİLEMEZ

## SONUÇ

İK uygulamaları, işletmenin en değerli varlığı olan insanın önemini daha net biçimde ortaya koymakta ve çalışana işletmenin değerli bir ögesi olduğunu hissettirmektedir. Bir işletmede doğru işe doğru eleman seçimi ne kadar önemli ise bu elemanların işletmede devamlılığının sağlanması, eğitimleri ve geliştirilmeleri de o derece önemlidir. İK uygulamaları arasında, iş görenlerin temini ve seçilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi gibi faaliyetler bulunmaktadır. Bu uygulamaların doğru biçimde ve işin uzmanlarınca yürütülmesi hem işletmenin devamının hem de iş görenlerin memnuniyetinin sağlanmasında oldukça önemlidir.

Çalışmanın teorik kısmında da belirtildiği gibi İKY, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda verimliliğini ve etkinliğini arttırmak amacıyla en iyi şekilde yönetilmesini, geliştirilmesini ve motive edilmesini amaçlamaktadır. Bir diğer deyişle, işletmenin ihtiyaçlarına uygun nitelikte ve sayıda personeli sağlama, var olan personeli geliştirme, personelden en etkin bir biçimde yararlanma, personeli değerlendirme, personelin ihtiyaçlarını, motivasyonunu ve devamlılığını sağlama İKY çerçevesinde yapılan faaliyetler arasındadır.

Bu çalışmanın amacı, teorik çerçevede kurumsallaşma kavramını irdelemek, kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde İK uygulamalarının ve İKB'nin önemini vurgulamaktır. Ayrıca uygulama kısmında, örnek işletmedeki çalışanların İK uygulamalarına ve İKB'ye bakış açılarını ve İK uygulamalarıyla ilgili mevcut durumu istatistiksel analizler ile ortaya koyabilmek amaçlanmıştır.

Genel olarak bakıldığında, işletmede çalışanların İK uygulamaları konusunda farkında ve bilinçli oldukları söylenebilir. Çalışanların yaptıkları işin bireysel ve meslekî gelişime katkı sağladığını düşünme konusunda hemfikir olması, işletmenin bu konuya önem verdiğini göstermektedir. Ancak tüm birimlerin kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurup kurmadığı, işletmede başarıları ölçmek için çalışmalar yapıp yapılmadığı ve başarılı işlerde ödüllendirme sistemi uygulanıp, yapılan iyi işlerin takdir edilip edilmediği konusunda çalışanların genel olarak kararsız oldukları görülmektedir.

Çalışmada ilgilenilen değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi yapılmış ve bu amaçla Spearman's Rho Testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda ilgilenilen değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı ve bu ilişkinin derecesi ortaya konmuştur. Ancak elde edilen bulgular, bir neden-sonuç ilişkisini göstermemekte olup, bunun için daha farklı istatistiksel analizler yapılması gerekmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda, işletmede tüm birimlerin kendi aralarında kolay ve etkin iletişim kurabilmeleri ile meslekî gelişim arasında, düşük düzeyde pozitif yönde, bireysel ve meslekî gelişim ile işletmede çalışanların başarılarını ölçmek için yapılan çalışmalar arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkânlar sağlanması ile meslekî gelişim arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

İşletme çalışanlarının 5'li Likert Ölçekli tutum sorularına verdikleri cevaplar arasında cinsiyet, kadro durumu, yaş ve eğitim gruplarına göre bir farklılık bulunamamıştır.

## KAYNAKÇA

- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerinin yönetime hazırlanma süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.
- Bayer, E. (2005). İşletmelerde kurumsallaşmanın sorunsal haline gelmesi ve kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 125-142.
- Bingöl, D. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Carroll, M., Mick M., Jill E. Ve Taylor, S. ( 1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 32(7):583-593.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2007). Mersin’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri açısından incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18): 87-110.
- Dilbaz, S. (2005) Büyüme ve kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde yönetim: Karaman örneği. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Foot, M. ve Hook, C. (2002) *Introducing human resource management*, England: FT Prentice Hall.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınçık, Ü. (2013). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Leung, A. (2003). Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management*, 42(4), 303–320.
- Mayson, S. ve Barrett, R. (2006.) The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455.
- Noe, R. A. (2002). *Employee training and development*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme sürecindeki KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Nevşehir Un Sanayii örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 137-161.
- Şimşek M. Ş. ve Öge H. S. (2009). Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.