

İnsan Kaynakları İşlevlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Murat ÜNLÜ

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi
Istanbul Commerce University, Master Student
munlu@ticaret.edu.tr

Osman BAYRAKTAR

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Istanbul Commerce University, Faculty of Business
obayraktar@ticaret.edu.tr

Öz

İnsan kaynakları; iş yaşamında adını herkesin öğrendiği fakat işlevleri hususunda olduğu bir çeşit işletme fonksiyonudur. İnsan kaynakları işlevleri esas olarak firmaların hizmet veya üretim yaratabilmesi ve yaratılan bu hizmet veya ürünü sunabilmesi için gereksinim duyduğu temel kaynağı yani insanı temsil etmektedir. Bu çalışmanın amacı, İnsan Kaynakları İşlevleri İşlevlerinin Etkinliğinin değerlendirilmesidir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak kolayda anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma için elde edilen veriler internet yoluyla ve yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda İnsan Kaynakları Çalışanlarından oluşan 110 işletme yöneticisine iki bölümden oluşan 63 soruluk bir anket uygulanmıştır. Anketin birinci kısmı 11 soruluk demografi sorularını içerirken, ikinci kısım İnsan Kaynakları İşlevleri İşlevlerinin etkinliğini irdeleyen evet/hayır şeklinde oluşturulmuş 52 soru içermektedir. Çalışmada elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda hizmet sektörün işletmelerinde üretim sektörüne işletmelerine göre insan kaynaklarının işlevleri daha etken bir şekilde değerlendirilmektedir. Sektörler ise kendi içlerinde değerlendirmede faaliyet alanlarına, işletmelerin cirosu ve büyüklüğüne göre farklılıklar göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan, İnsan Kaynakları İşlevleri, Planlama, Temin, Seçim, Seçme, Yerleştirme

Evaluation of the Effectiveness of Human Resources Functions

Abstract

Human resources; some kind of mobility with confusion. Human resources functions are services or production based on the basis or terminal.

It is the primary source of humanitarianism that I have to condition to be able to offer this service or product that I can create and create. The purpose of this study is to evaluate the effectiveness of the Human Resources Functions In the study, the survey method was used in an easy way to accrue the sum. Obtained by Internet Survey and Face Survey Method for Obtained Data Unit. A questionnaire of 63 questions consisting of two parts was applied to 110 business managers formed by Human Resources Employees in line with the aim of the study. The first part of the questionnaire contains 11 questions of demographic questions, while the second part of the questionnaire contains 52 questions of yes / no to examine the effectiveness of Human Resources Functions. The data obtained in the study were analyzed by SPSS 21 packet program and the findings were disclosed. As a result of the work done, the functions of the human resources are evaluated more effectively than the production sector of the service sector. Sectors, on the other hand, show differences according to the endorsement and the Size of businesses

Keywords: Human, Human Resources Functions, Planning, Supply, Selection, Selection, Positioning

GİRİŞ

Bir işletmenin stratejik planlarına ulaşabilmesi için birden fazla kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklardan birisi de gün geçtikçe önemi daha da artan insan kaynakları yönetimidir. İstenilen hedeflere ulaşabilmek için beşerî kaynakların yetkinliğinin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Gerekli yetkinliğe sahip iş görenlerin olması da ancak insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde kullanılması ile gerçekleşecektir. İşletmelerde, insan gücü planlaması, iş gören seçimi, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, yönetim işlevi gibi insan kaynakları işlevlerinin şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda ne kadar etkin kullanıldığı önem arz etmektedir. Bu işlevlerin etkin kullanılmasından elde edilen veriler insan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejik ortağı olduğunu ortaya koyacaktır.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak kolayda anket yöntemi kullanılmış olup, internet yolu ve yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda İnsan Kaynakları Çalışanlarından oluşan 110 işletme yöneticisine iki bölümden oluşan 63 soruluk bir anket uygulanmıştır. İlk olarak insan kaynakları işlevlerinden bahsedilmiş, devamında ise anket çalışmasından elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İnsan kaynakları işlevlerinin değerlendirilmesi yedi başlık altında ele alınmıştır.

İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmede istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinim duyulan tür ve sayıda personelin hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi en iktisadi

anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecidir (Kaynak, 1996, s.10). İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır (Kaynak, 1998, s.83). Temel olarak insan kaynakları planlaması, çalışanların mevcut durumlarının profilini ortaya çıkarmaya ve çalışanlarla ilgili geleceğe yönelik ihtiyaç ve şartları belirleme çalışmalarına yoğunlaşmaktadır. İnsan Kaynakları planlamasının değerlendirilmesi ise, insan kaynakları planlarından ne kadar sapmanın olduğunu ve bunların nedenlerini belirlemek, bunun sonucunda çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanılıp, yararlanılmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Wayne, 1995, s. 86).

İnsan kaynakları yönetimi bir sistem olarak düşünüldüğünde, planlama ilk girdi olarak kabul edilmelidir. Planlama bölümünün görevi işletme planı, stratejik plan ve iş ile ilgili piyasadan aldığı bilgileri bütünleştirerek işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktır (Randall, 1992,s.19). İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları faaliyetlerine aktarılacak kaynaklar ile ilgili kararın verilmesini destekleyecek bilgileri toplamakta ve kullanmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunlardan en temel olanları, işletmenin geleceğini ve yönünü belirleyecek kararların alınması, belirsizliklerin, risklerin azaltılması için gelecek ile ilgili bilgiler elde edilmesi ve insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında etkinlik ve etkililiğin özendirilmesi olarak sıralanabilir. Planlama fonksiyonuna bir yaklaşım da planlama yapan kişinin koordinatör görevini yürütmesidir. Planlamacı, diğer alt fonksiyonlardan (temin ve tedarik, eğitim, kariyer planlama) çalışanları bir araya getirerek etkili yönetim modeli oluşturmaya çalışır. Buradaki ana fikir insan kaynakları yöneticisinin ve uzmanlarının, arzu edilen becerileri, yetenekleri, ilgiyi ve özellikleri belirleyerek işletmenin yapısına uygun olan adayları işe alma işlevini gerçekleştirmektir (Dave, 1984, s.23).

İnsan kaynakları yöneticileri, gelecekteki olasılıkların planlanmasında, tahminde bulunabilmek için ilgili bilgilerin seçiminde, amaçların belirlenmesinde, kararların alınmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde diğer yöneticiler ve elemanlarla birlikte çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin artan kullanımı, yöneticilere daha fazla bilgi toplama ve bilgiyi değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Günümüzde, bilgi çok verimli sonuçlar getirebilir, ancak bilgiyi belirleyecek, işleyecek ve değerlendirecek zaman ve kaynaklar oldukça kısıtlıdır. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarla ilgili binlerce bilgi içinden kendilerini ilgilendirenleri belirleyecek ve değerlendirecektir (Özveren, 1996, s.38).

Seçim Sürecinin Değerlendirilmesi

Temin sürecinde olduğu gibi, seçim sürecini de değerlendirmek için verimlilik, kalite, maliyetler ve sayısal olmayan bilgiler kriterlerine başvurulmaktadır. Seçim süreci, adayların seçilme ve işe kabulünden işe başlamaya kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Etkili bir temin süreci kaliteli adayları işletmeye çekecek, etkili seçim süreci de kaliteli aday havuzundan en

iyi olanlarını işletmeye kabul edecektir. Seçim faaliyetlerinde temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunun belirlenmesidir. Seçim aşaması, adayların elenmesi, test uygulanması, görüşmeler, referansların incelenmesi, karar verme ve işe alma aşamalarından oluşmaktadır.

Oryantasyon Sürecinin Değerlendirilmesi

İşe alma/seçim kararının kesinleşmesinden ve gerekli diğer işlemlerden sonra, seçilenler belirlenen işlere yerleştirilirler. Yerleştirmede biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşımlardan söz edilebilir. Biçimsel olmayan yaklaşımda, adaylar doğrudan işe başlatılır. Biçimsel yaklaşımda, işe kabul olmuş adaylar, genellikle kapsam ve süre açısından değişebilen bir oryantasyon programından sonra işe başlatılır. Oryantasyon, işe kabul edilmiş adayların yeni rolleri, işletme, politikaları ve diğer çalışanlarla yaklaşması programı olarak tanımlanır. Cascio, oryantasyonu, kişinin yeni çevresi veya ortamı ile yaklaşması ve uyumlaştırılması süreci olarak tanımlamaktadır. Oryantasyon faaliyetleri işletmenin ve işin yapısına bağlı olarak birkaç saat, ya da daha kapsamlı (haftalık, aylık) programlar şeklinde yürütülmektedir. Oryantasyon programları genellikle insan kaynakları yöneticisi ve ilk amirin sorumluluğundadır. Oryantasyon programının içeriği iki genel ana başlık altında incelenebilir. Birincisi, işletme ve işletme politikaları ile ilgili konular, bunlar insan kaynakları departmanı tarafından tanıtılır. Bir diğeri de iş, "göreve özgü" konular ise ilk amirlerce yürütülür. Yine, ilk amirlerin sorumluluğunda olan bir diğer husus da yeni çalışanın iş arkadaşları ile çalışanın iş arkadaşları ile tanışmasıdır (Tüzüner, 2002, s. 28).

Psikolojik Danışmanlık Sürecinin Değerlendirilmesi

Psikolojik danışmanlık organizasyonlarda kişinin herhangi bir sorununu çözmesi ya da içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacı ile yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanır. Danışmanlık çalışanla ona yardımcı olabilmek veya onun bu problemle baş edebilmesini sağlamak amacıyla tartışılması süreci olarak da tanımlanabilir. Stres ve kişisel problemler çalışanın iş performansını ve genel olarak hayatını etkileyen en önemli sorun kaynaklarıdır. Çalışanın işletmeye olan katkısının artırılabilmesi için bu problemlerin çözülmesi gereklidir. Psikolojik danışmanlık programlarının sorumluluğu genellikle insan kaynakları departmanına aittir. Bu programlar işletme içinde yürütüldüğü gibi, işletme dışında herhangi bir sağlık kurumundan da yardım alınabilir. Ancak işletmelerde tercih edilen hem insan kaynakları departmanının hem de işletme dışından bir uzmanın çalışana yardım etmesidir.

Devamsızlık ve İşgücü Devir Oranının Değerlendirilmesi

Devamsızlık. Personelin işe devamsızlığı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık son derece değerli fakat sınırlı bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmamasına neden olmakta; verimlilik ve kalite başta olmak üzere

birçok faktörü olumsuz etkileyerek işletmenin rekabet gücünü azaltmaktadır. Devamsızlığın işletmeye olan bu olumsuz etkilerini gidermek ve tepe yönetimi haberdar etmek için insan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının çalışanlarının işe gelmeme nedenleri (iş kazası, hastalık, izinli veya izinsiz devamsızlıklar) ile ilgili bilgileri toplamaları, değerlendirmeleri ve sonuçlarının işletmeye olan zararlarını göstermeleri için ellerinde bulundurmaları gerekmektedir. Devamsızlık üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Yinelenişindeki sıklık ve süredurumu, ortaya çıktığı bölümde işe olan yönelimi önemli ölçüde etkiler. Bu, sonuçta verimlilikte düşmeye neden olur.

Devamsızlık oranı işletme düzeyinde hesaplanabileceği gibi, departman veya bölüm için de hesaplanabilir. Özellikle, işletmelerin belirli bölümlerinde, departmanlarında devamsızlığın yüksek olması karşılaştırmalı ölçümlere daha fazla ihtiyaç duyulmasına neden olur. Bu oran, işletmelerdeki çalışma gruplarına uygulanarak, hangi tip çalışanın daha fazla devamsızlık yaptığı belirlenebilir. İşletmelerde düzenli bir devamsızlık kontrolü programı kurabilmek için iki önemli bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır: çalışanların kesin zaman kayıtları ve standart kabul edilebilir devamsızlık oranı. Tüm gün işe gitmemek yerine, işinden tatmin duymayan bir kişi işe geç gitme yolunu da tercih edebilir. Devamsızlık kadar yıpratıcı olmasa da işe geç gitme maliyetli ve iş tatmini ile yakından ilişkili bir kavramdır. İşe geç kalma, özellikle diğer çalışanlar işe geç kalana bağımlıysa, işletme için oldukça maliyetlidir. Devamsızlığı işletmelerde kontrol etmeye çalışan programlar, devamsızlığın nedenlerini ve etkilerini de dikkate almak zorundadırlar. İşletmelerin bu programlardaki başarıları ancak sürekli devamsızlık yapan çalışanları disipline etmeye çalışmalarına, özürlerini doğrulamaya çalışmalarını beklemelerine, devamsızlıkla ilgili kuralları bir kere daha açıklamalarına ve devamı yüksek olan çalışanların ödüllendirmelerine bağlıdır.

İşgücü devir oranı. İşgücü devir oranı, isteğe bağlı (gönüllü) ve istek dışı olarak ikiye ayrılmaktadır. İstifalar (ayrılmalar) isteğe bağlı çıkışı oluşturmaktadır. İstek dışı ayrılmalar ise ölüm, emeklilik, geçici işten çıkarmalar gibi örneklerle ifade edilebilir. Aynı bölümlendirme, kontrol edilebilir ve kontrol edilemez devir oranı olarak da ifade edilebilmektedir. Kontrol edilebilir gönüllü ayrılmaları, kontrol edilemez dönüşüm oranı emeklilik, ölüm, eşin başka bir yere nakli gibi istek dışı ayrılmaları ifade eder. Bu ayrımlardan başka, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan devirler de söz konusu olabilmektedir. Birincisi, çalışanın ayrılması işletmeye yarar sağlamakta, ikincisinde ise çalışanın işten ayrılması işletmeye zarar vermekte veya o kişi işletmenin kalmasını istediği bir kişi olabilmektedir. İşletmenin kolaylıkla yokluğunu telafi edemeyeceği çalışanlar fonksiyonel olmayan devri, düşük performanslılar ise fonksiyonel devri ifade etmektedir.

İşgücü devir oranını incelerken dikkate alınması gereken nokta, kaç kişinin işten ayrıldığı değil, ayrılanların performansları ve telafi edilebilirliğidir. Normal şartlar altında, işletmelerde isteğe bağlı ayrılmalar, istek dışı ayrılmalardan daha fazladır. Bu nedenle, isteğe bağlı ayrılmalar

konusunda daha fazla çalışmalar yapılmakta, çalışanları işletmede tutmanın yolları aranmaktadır.

Sıfır işgücü devir oranı işletmeler tarafından arzu edilmeyen bir durumdur. Genellikle işletmelerde kıdemli çalışanların maaşları, diğerlerine oranla daha fazla olmaktadır. Eğer bir işletmede çalışanların birçoğu hiç ayrılmazlarsa, kıdemleri maaşları artacak, işletmenin toplam maaş maliyeti yükselecektir. Ayrıca, işletmeye yeni katılanlar taze fikirlerini beraberlerinde getireceklerdir. İşgücü devir oranı, işletme bilimlerinde ve ekonomide oldukça araştırma konusu olmuştur. İşgücü dönüşüm oranı bireysel, örgütsel ve sektör açılarından incelenebilir.

İşletme biliminin işgücü devir oranı ile ilgili yaptığı çalışmalar, daha mikro açıdan konuya yaklaşmaktadır. Ekonomistler ise, işgücü devir oranını sektör açısından incelemektedirler. Ülkedeki işsizlik düzeyi, işgücünün yapısı gibi değişkenler de işgücü devri konusunda belirleyici faktörler arasında sıralanabilir. İsteğe bağlı işgücü devri veya istifalar, çalışanın işten ayrılma isteğini yansıtmakta ve gönülsüz işgücü devir oranı ise, işverenin çalışanı ile olan iş akdini sonlandırma isteğinden kaynaklanmaktadır. Son grubun içine ölüm, emeklilik gibi kontrol edilemez faktörler girmektedir. Yüksek istifa oranına sahip işletmelerde herhangi bir nedene bağlanmadan çalışanlar kalmak yerine ayrılmayı tercih etmektedirler. İşten çıkartmaların yüksek olduğu işletmelerde ise temin kararlarının etkili olmadığı düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

Eğitim - Geliştirme ve Performans Yönetimi İşlevlerinin Değerlendirilmesi

Eğitim ve geliştirme genel olarak, kişinin iş yapma yeteneğini arttırarak, mevcut veya gelecekteki performansını geliştirme gayreti olarak tanımlanmaktadır. Ancak kavramları birer birer tanımlamak daha yararlı olacaktır. Eğitim, organizasyonel performansın artması ve çalışanların becerilerinin ve bilgilerinin gelişebilmesi için işletmeler tarafından planlanan sürekli çabalaradır. Atay ise eğitimi, şöyle tanımlamaktadır. "Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler sıralamasıdır." Goldstein eğitim sürecini; tutumların, kavramların, bilginin, becerilerin veya kuralların kişiler tarafından sistematik olarak kazanılması, buna bağlı olarak da işle ilgili başarılarının artması olarak tanımlamaktadır. Bu sürecin sonucunda, işletmeler çalışanlarının uzmanlaşmasını ve gelişmesini beklemektedirler (Atay, 1990, s.26).

Genel anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirme'yi içermekteyse de günümüzde yetiştirme yerine de eğitim sözcüğünün kullanıldığını görüyoruz. Geliştirme kavramı, yetiştirmeden daha geniş anlama sahip olup, çalışanın mevcut bilgi ve becerisinin işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda artırılması, çalışanlarda var olan bu bilgi birikiminin işletmenin organizasyonel etkinliğine katkıda bulunacak şekilde kullanılmasıdır. Kısaca eğitim ve geliştirme, çalışanların işlerine ilişkin davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran planlı bir çabadır.

Eğitim ve geliştirme, insan kaynakları departmanının bütçesinde önemli harcamalardan birinin yapıldığı kalem olarak kabul edilmektedir. Diğer maliyetler ile karşılaştırıldığında harcanan çabaların daha ölçülebilir olması eğitim ve geliştirme maliyetlerinin sayısallaştırılmasının oransal kolaylığından kaynaklanmaktadır. Günümüzdeki işletmelerin sürekli bir değişim içinde olduğu kabul edildiğinde, bu değişimin merkezlerinden biri olan eğitim ve geliştirme departmanının kendi uzmanlarını, özel beceri ve deneyime sahip olan kişilerden seçmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ancak, ne yazık ki birçok işletme, bu beceriye sahip kadroyu oluşturamamaktadır. Eğitimde başarı için uzman kişilerin işletmenin gelecekteki amaçlarını ve stratejilerini bilmeleri ve bu stratejilerin geliştirilmesinde aktif rol oynamaları gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için iletişim becerilerini, politik deneyimlerini, müzakere yeteneklerini, teşhis becerilerini geliştirmeleri, bunların yanında danışman rolünü de oynamaları gerekmektedir. Onların görevi sadece çalışanları eğitmek değil, işletmenin tepe yöneticisi gibi düşünüp iç kaynaklardan olduğu kadar dış kaynaklardan da en iyi şekilde yararlanmayı bilen kişiler olmaktır.

Eğitimin etkili olduğundan emin olmak için, oldukça iyi düşünülmüş ve planlanmış bir program gereklidir. Eğitim ve geliştirme işlevinin değerlendirilmesi sürecinden önce, insan kaynakları eğitim departmanının, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulaması ile ilgili gerekli altyapıyı hazırlaması gerekmektedir. Eğitim programlarının hazırlanmasında ilk olarak "eğitim ihtiyaç analizi"ne yer verilir. Daha sonra sırasıyla, eğitim hedeflerinin belirlenmesi, programın içeriğinin hazırlanması, programın uygulanması ve son olarak programın etkililiğinin değerlendirilmesi yer alır.

Performans Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç kabul ederek, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Bazı işletmelerde daha formal bir biçimde yapılandırılmakta ve aynı bir departman olarak işlevini yerine getirmektedir. Başka işletmelerde ise, performans değerlendirme daha az bir formal yapıda olup, ücret yönetimi, eğitim/geliştirme gibi departmanlar tarafından koordine edilmektedir. Performans ile ilgili ölçümlerin işletme hedeflerine yansımaları, performans değerlendirmenin stratejik kullanımı olarak ifade edilebilir. Bu görüş, işletmelerin performans değerlendirmenin organizasyonel etkililiğe olan katkılarının anlaşılmasıyla daha tercih edilir hale gelmiştir.

Son yıllarda performans değerlendirme süreci anlamlı şekilde değişim göstermiştir. İşletmelerde ilk uygulandığında, ilk amirden alınan anında girdi ile çalışanlar değerlendirilirdi. Şimdi çok daha belirli, nesnel ve çeşitli girdilerden yararlanarak oluşturulan ölçülebilir hedefleri kullanılmaktadır. Performans Değerlendirmenin çeşitli amaçları olmakla beraber, aşağıdakiler temel olanlar arasındadır:

- Çalışanların performansını geliştirmek,
- Ücret ve maaş artışlarında bir araç olarak kullanmak,
- Çalışanların Gelişme sürecine katkıda bulunmak,
- Çalışanların performansını belgelemek.

Performans değerlendirme, Ücret yönetimi, Terfi ve kariyer planlama, stratejik planlama, eğitim ve geliştirme, seçme- yerleştirme gibi diğer insan kaynakları faaliyetleri ile yakından ilgilidir. Daha öncede bahsedildiği gibi performans değerlendirme sürecinde çeşitli ilerlemeler kaydedilmiş olmasına rağmen, süreci çevreleyen bazı problemler de bulunmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sürecine katılan taraflar süreçle ilgili rahatsızlıklarını belirtmektedirler. Sürecin içeriğinde öznellik taşıdığını ifade etmektedirler. Doğalarında öznellik taşıyan bazı becerilerin ölçülmesi ve ortaya çıkan sonuçlar, taraflarda rahatsızlık oluşturmaktadır.

YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, İnsan Kaynakları İşlevlerinin Etkinliğinin değerlendirilmesidir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak kolayda anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma da kullanılan anket, katılımcılara internet yoluyla ulaştırılmış veya yüz yüze anket yapılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda İnsan Kaynakları Çalışanlarından oluşan 110 işletme yöneticisine iki bölümden oluşan 63 soruluk bir anket uygulanmıştır. Anketin birinci kısmı 11 soruluk demografi sorularını içerirken, ikinci kısım İnsan Kaynakları İşlevlerinin etkinliğini irdeleyen evet/hayır şeklinde oluşturulmuş 52 soru içermektedir. Çalışmada elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır.

BULGULAR

Makalede belirtilen anket yöntemi ile demografik bulgular ve analiz bulguları elde edilmiştir.

Demografik bulgular. İşletmelerin %46'sının üretim sektörü %54'ünün ise hizmet sektöründe olduğu,

- Söz konusu işletmelerin %16'sının faaliyet alanının Metal üretimi, %13'nün faaliyet alanının Gıda üretimi, %13'ünün faaliyet alanının Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı, %13'ünün faaliyet alanının Mağazacılık ve Perakende, %12'sinin faaliyet alanının Eğitim, %12'sinin faaliyet alanının Danışmanlık ve Organizasyon, %5'inin faaliyet alanının Sağlık, %5'inin faaliyet alanının Lojistik ve Ulaştırma ve %4'ünün de faaliyet alanı Finans olarak dağılmaktadır,
- İşletmelerin %31'i uluslararası, %69'u ulusal nitelikte olduğu,

- İşletmelerin %20'sinin 0-1 (Milyon/TL), %21'inin 1-8 (Milyon/TL), %24'ünün 8-40 (Milyon/TL), %35'inin ise 40 ve üzeri (Milyon/TL) ciroya sahip olduğu,
- Bu İşletmelerin %7'sinin 31-40 yıl arası, %15'inin 21-30, %17'sinin 40 ve üzeri, %21'inin 11-20 yıl arası ve %40'ının 1-10 yıl arası faaliyet gösterdiğini,
- Son olarak işletmelerin %17'sinin 10-50 arası, %17'sinin 250-500 arası, %26'sının 50-250 arası %40'ının ise 500 ve üzeri çalışana sahip oldukları belirlenmiştir.

Analiz Bulguları

Anket sonucu elde edilen analiz bulguları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Aday başına işe alma maliyeti hesaplanıyor mu?

			EVET HAYIR		Toplam
Sektör	Hizmet	n	38	21	59
	Sektörü	%	64,4	35,6	100,0
	Üretim	n	23	28	51
	Sektörü	%	45,1	54,9	100,0
Toplam		n	61	49	110
		%	55,5	44,5	100,0

Tablo 1'de görüldüğü üzere anket hizmet sektörünün %64,4'ü aday başına işe alma maliyetini hesaplarken, üretim sektörünün %45,1'i aday başına işe alma maliyetinin hesaplamaktadır

Tablo 2. Kritik pozisyonlara ilişkin yedekleme durumu izleniyor mu?

			EVET HAYIR		Toplam
Sektör	Hizmet	n	27	31	58
	Sektörü	%	46,6	53,4	100,0
	Üretim	n	32	19	51
	Sektörü	%	62,7	37,3	100,0
Toplam		n	59	50	109
		%	54,1	45,9	100,0

Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %46,6'sı kritik pozisyonlara ilişkin yedekleme durumunu izlerken, üretim sektörünün

%62,7'si kritik pozisyonlara ilişkin yedekleme durumunu izlemektedir (Tablo 2).

Tablo 3. Eğitim programı başına maliyetler hesaplanıyor mu?

			Evet		HAYIR	Toplam
Sektör	Hizmet	n	45	14		59
	Sektörü	%	76,3	23,7		100,0
	Üretim	n	28	21		49
	Sektörü	%	57,1	42,9		100,0
Toplam		n	73	35		108
		%	67,6	32,4		100,0

Hizmet sektörünün %76,3'ü eğitim programı başına maliyetleri hesaplarken, üretim sektörünün %57,1'i eğitim programı başına maliyetleri hesaplamaktadır (Tablo 3).

Tablo 4. Rotasyon uygulaması yapılıyor mu?

			Evet		HAYIR	Toplam
Sektör	Hizmet	n	45	14		59
	Sektörü	%	76,3	23,7		100,0
	Üretim	n	30	20		50
	Sektörü	%	60,0	40,0		100,0
Toplam		n	75	34		109
		%	68,8	31,2		100,0

Tablo 4'te görüldüğü üzere hizmet sektörünün %76,3'ü rotasyon uygulaması yaparken, üretim sektörünün %60'ı rotasyon uygulaması yapmaktadır Tablo 4.

Tablo 5. Yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapılıyor mu?

			Evet		HAYIR	Toplam
Sektör	Hizmet	n	48	11		59
	Sektörü	%	81,4	18,6		100,0
	Üretim	n	34	16		50
	Sektörü	%	68,0	32,0		100,0
Toplam		n	82	27		109
		%	75,2	24,8		100,0

Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün % 81,4'ü yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yaparken, üretim sektörünün %68'iyıllar itibari ile ücret kıyaslaması yaptığı izlemektedir (Tablo 5).

Tablo 6. Katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranı izleniyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Sektör	Hizmet	n	27	32	59
	Sektörü	%	45,8	54,2	100,0
	Üretim	n	15	36	51
	Sektörü	%	29,4	70,6	100,0
Toplam		n	42	68	110
		%	38,2	61,8	100,0

Hizmet sektörünün %45,8'i katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranını izlerken, üretim sektörünün %29,4'ü katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranını izlemektedir (Tablo 6).

Tablo 7. Sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranı izleniyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Faaliyet Alanı	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	n	5	9	14
		%	35,7	64,3	100,0
	Danışmanlık/Organizasyon	n	10	3	13
		%	76,9	23,1	100,0
	Diğer Üretim	n	4	4	8
		%	50,0	50,0	100,0
	Eğitim	n	2	10	12
		%	16,7	83,3	100,0
	Finans	n	3	1	4
		%	75,0	25,0	100,0
	Gıda Üretimi	n	7	7	14
		%	50,0	50,0	100,0
	Lojistik/Ulaştırma	n	4	2	6
		%	66,7	33,3	100,0
	Mağazacılık/Perakende	n	5	8	13
		%	38,5	61,5	100,0
	Metal Üretimi	n	7	11	18
		%	38,9	61,1	100,0
	Sağlık	n	6	0	6
		%	100,0	0,0	100,0
Toplam		n	53	55	108
		%	49,1	50,9	100,0

Danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının % 76,9'sı sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranını izlemekte, lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının % 66,7'si sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranını izlemekte, sağlık faaliyet alanının %100'ü sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranını izlemektedir. Eğitim faaliyet alanının % 16,7'si sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranını izlemektedir (Tablo 7).

Tablo 8. İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapıyor mu?

	Evet		HAYIR	Toplam
	n	%	n	%
Faaliyet Alanı	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	8	6	14
		57,1	42,9	100,0
	Danışmanlık/Organizasyon	6	7	13
		46,2	53,8	100,0
	Diğer Üretim	6	2	8
		75,0	25,0	100,0
	Eğitim	8	5	13
		61,5	38,5	100,0
	Finans	3	1	4
		75,0	25,0	100,0
	Gıda Üretimi	4	10	14
		28,6	71,4	100,0
	Lojistik/Ulaştırma	4	2	6
		66,7	33,3	100,0
	Mağazacılık/Perakende	6	8	14
		42,9	57,1	100,0
Metal Üretimi	14	3	17	
	82,4	17,6	100,0	
Sağlık	5	1	6	
	83,3	16,7	100,0	
Toplam	64	45	109	
	58,7	41,3	100,0	

Tablo 8'de görüldüğü üzere metal üretimi faaliyet alanının % 82,4'ü işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmakta, sağlık faaliyet alanının % 83,3'ü işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmakta, eğitim faaliyet alanının % 61,5'i işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmaktadır. Gıda üretimi faaliyet alanının % 28,6'sı işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmaktadır. Faaliyet alanlarının toplamında % 58,7'si işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmaktadır.

Tablo 9. Eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi ölçülüyor mu?

		Toplam		Toplam
		EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanı	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	n 5	8	13
		% 38,5	61,5	100,0
	Danışmanlık/Organizasyon	n 4	9	13
		% 30,8	69,2	100,0
	Diğer Üretim	n 1	7	8
		% 12,5	87,5	100,0
	Eğitim	n 2	11	13
		% 15,4	84,6	100,0
	Finans	n 1	3	4
		% 25,0	75,0	100,0
	Gıda Üretimi	n 3	11	14
		% 21,4	78,6	100,0
	Lojistik/Ulaştırma	n 5	1	6
		% 83,3	16,7	100,0
	Mağazacılık/Perakende	n 2	12	14
		% 14,3	85,7	100,0
Metal Üretimi	n 3	14	17	
	% 17,6	82,4	100,0	
Sağlık	n 2	4	6	
	% 33,3	66,7	100,0	
Toplam	n 28	80	108	
	% 25,9	74,1	100,0	

Lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının %83,3'ü eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROI) ölçmektedir. Mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %14,3'ü eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROI) ölçmekte, eğitim faaliyet alanının %15,4'ü eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROI) ölçmekte, metal üretimi faaliyet alanının %17,6'sı eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROI) ölçmektedir (Tablo 9).

Tablo 10: Personel devir oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	n	10	12	22
		%	45,5	54,5	100,0
	1 - 8 arası	n	14	9	23
		%	60,9	39,1	100,0
	8 - 40 arası	n	5	21	26
		%	19,2	80,8	100,0
	40 ve üzeri	n	22	17	39
		%	56,4	43,6	100,0
Toplam	n	51	59	110	
	%	46,4	53,6	100,0	

Tablo 10'da 0-1 milyon cirosu olan işletmelerin % 45,5'inin personel devir oranının işletmeye olan maliyetini hesapladığı görülmektedir. 40 ve üzeri milyon cirosu olan işletmelerin ise % 56,4'ünün hesapladığı görülmektedir.

Tablo11. Personel devir oranı ölçülüyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Faaliyet Alanı	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	n	9	5	14
		%	64,3	35,7	100,0
	Danışmanlık/Organizasyon	n	6	7	13
		%	46,2	53,8	100,0
	Diğer Üretim	n	7	1	8
		%	87,5	12,5	100,0
	Eğitim	n	5	8	13
		%	38,5	61,5	100,0
	Finans	n	3	1	4
		%	75,0	25,0	100,0
	Gıda Üretimi	n	8	6	14
		%	57,1	42,9	100,0
	Lojistik/Ulaştırma	n	4	1	5
		%	80,0	20,0	100,0
	Mağazacılık/Perakende	n	13	1	14
		%	92,9	7,1	100,0
Metal Üretimi	n	16	2	18	
	%	88,9	11,1	100,0	
Sağlık	n	5	1	6	
	%	83,3	16,7	100,0	
Toplam	n	76	33	109	
	%	69,7	30,3	100,0	

Tablo 11’de Anket sonuçlarına göre mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %92,9’ü personel devir oranı ölçülmekte, metal üretimi faaliyet alanının %88,9’ü personel devir oranı ölçülmekte, sağlık faaliyet alanının %83,3’ü personel devir oranı ölçülmektedir. Eğitim faaliyet alanının %38,5’i personel devir oranı ölçülmektedir.

Tablo 12. Periyodik olarak “çalışan memnuniyet araştırması” yapılıyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	n	11	8	19
		%	57,9	42,1	100,0
	50 - 250 arası	n	15	13	28
		%	53,6	46,4	100,0
	250 - 500 arası	n	7	11	18
		%	38,9	61,1	100,0
	500 ve üzeri	n	32	11	43
		%	74,4	25,6	100,0
Toplam	n	65	43	108	
	%	60,2	39,8	100,0	

Tablo 12’de anket sonuçlarına göre finans faaliyet alanının %100,0’ü periyodik olarak “çalışan memnuniyet araştırması” yapmakta, metal üretimi faaliyet alanının %88,9’ü periyodik olarak “çalışan memnuniyet araştırması” yapmaktadır. Gıda üretimi faaliyet alanının %21,4’ü periyodik olarak “çalışan memnuniyet araştırması” yapmakta, mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %35,7’si periyodik olarak “çalışan memnuniyet araştırması” yapmaktadır.

Tablo 13. İnsan Kaynakları Departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılıyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Ulusal Niteliği	Ulusal	n	40	36	76
		%	52,6	47,4	100,0
	Uluslararası	n	12	22	34
		%	35,3	64,7	100,0
Toplam	n	52	58	110	
	%	47,3	52,7	100,0	

Tablo 13’de anket sonuçlarına göre uluslararası firmaların %64,7’si insan kaynakları departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılırken, ulusal firmaların %52,6’sı insan kaynakları departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılmaktadır.

Tablo 14. Çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslanıyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	n	6	16	22
		%	27,3	72,7	100,0
	1 - 8 arası	n	10	13	23
		%	43,5	56,5	100,0
	8 - 40 arası	n	8	18	26
		%	30,8	69,2	100,0
	40 ve üzeri	n	22	17	39
		%	56,4	43,6	100,0
Toplam	n	46	64	110	
	%	41,8	58,2	100,0	

Tablo 14’de 0-1 milyon cirosu olan işletmelerin % 27,3’ü çalışan istekleri geçmiş yıllara kıyaslamaktadır. 40 ve üzeri milyon cirosu olan işletmelerin ise % 56,4’ünün de hesapladığı görülmektedir.

Tablo 15. Personel devir oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	n	10	12	22
		%	45,5	54,5	100,0
	1 - 8 arası	n	14	9	23
		%	60,9	39,1	100,0
	8 - 40 arası	n	5	21	26
		%	19,2	80,8	100,0
	40 ve üzeri	n	22	17	39
		%	56,4	43,6	100,0
Toplam	n	51	59	110	
	%	46,4	53,6	100,0	

Tablo 15’ de 0-1 milyon cirosu olan işletmelerin % 45,5’i Personel devir oranının işletmeye olan maliyeti hesaplamaktadır. 40 ve üzeri milyon cirosu olan işletmelerin ise % 56,4’ünün de hesapladığı görülmektedir.

Tablo 16. İK denetimi yapılıyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	n	13	9	22
		%	59,1	40,9	100,0
	1 - 8 arası	n	19	4	23
		%	82,6	17,4	100,0
	8 - 40 arası	n	15	11	26
		%	57,7	42,3	100,0
40 ve üzeri	n	31	8	39	
	%	79,5	20,5	100,0	
Toplam	n	78	32	110	
	%	70,9	29,1	100,0	

Tablo 16’da 0-1 milyon cirosu olan işletmelerin % 59,1’i İK denetimi yapılmaktadır. 40 ve üzeri milyon cirosu olan işletmelerin ise % 70,9’unda İK denetiminin yapıldığı görülmektedir.

Tablo 17. Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	n	9	10	19
		%	47,4	52,6	100,0
	50 - 250 arası	n	12	16	28
		%	42,9	57,1	100,0
	250 - 500 arası	n	7	11	18
		%	38,9	61,1	100,0
500 ve üzeri	n	31	12	43	
	%	72,1	27,9	100,0	
Toplam	n	59	49	108	
	%	54,6	45,4	100,0	

Tablo 17’de 10-50 çalışanı olan işletmelerin % 47,4’ü Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alırken 500 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin ise % 72,1’nin geri bildirim aldığı görülmektedir.

Tablo 18. Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?

			EVET	HAYIR	Toplam
10 - 50 arası	n	8	11	19	
	%	42,1	57,9	100,0	
50 - 250 arası	n	8	19	27	
	%	29,6	70,4	100,0	
250 - 500 arası	n	6	12	18	
	%	33,3	66,7	100,0	
500 ve üzeri	n	26	18	44	
	%	59,1	40,9	100,0	
Toplam	n	48	60	108	
	%	44,4	55,6	100,0	

Tablo 18’de 10-50 çalışanı olan işletmelerin % 42,1’i devamsızlık oranının işletmeye olan maliyetini hesaplarken 500 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin ise % 59,1’nin geri bildirim aldığı görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan analiz sonucunda sorulara verilen cevaplar incelendiği zaman hizmet sektörü işletmelerinde üretim sektörü işletmelerine göre insan kaynaklarının işlevleri daha etkin bir şekilde değerlendirilmektedir. Hizmet sektörü kendi içinde değerlendirildiği zaman ise eğitim faaliyet alanının işlevleri etkin bir şekilde değerlendirmede, üretim sektöründe ise metal üretimi faaliyet alanının daha etkin değerlendirildiği gözükmektedir. Uluslararası firmalar çalışan memnuniyetine dikkat ederken, ulusal firmalar ise işten ayrılma sürecine dikkat etmektedir. İşletmelerin yıllık ortalama cirosu dikkate alınarak sonuçlar incelendiğinde, cirosu 40 Milyon/TL ve üzeri olan işletmelerde insan kaynakları işlevlerinin daha etkin değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Çalışan sayısı açısından bakıldığında 500 ve üzeri kişi çalıştıran işletmelerde işlevlerin daha etkili olarak değerlendirildiği gözlenmektedir. Genel saptama olarak işletmelerde eğitim yatırımlarının geri dönüşünün ölçülmediği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A., & Adal, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Beta .
- Albayrak, İ. (1983). Beşeri Varlıklar Maliyet Modelleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi*(31), 27.
- Arthur, K. (1997). Measuring Human Resource Effectiveness and Impact . *Human Resource Management* , 229-301.
- Ataay, İ. (1990). *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: Küre Matbaa.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Brigham, E. (1994). *Financial Mangement Theory And Practice* . Fort Worth: Dryden Press.
- Çetin, C., & Dinç, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncıları.
- Dave, U. (1984). A Strategy, Structre, Human Resource Date Base: OASIS. *Human Resource Management*, 23, 77-90.
- Demirbaş, M. (2008). Çalışanlara Yönelik Kaynak Kullanım Unsurları İle Edilecek Faydanın Hesaplanması ve Muhasebeleştirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 43-67.
- Gürbüz, G. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276.
- Özveren, M. (1996). Verimliliğin Toplam Kalite Yönetimi ile İlgisi ve Verimliliğin Artırılması İçin Önlemler. *Mercek Dergisi*, 1(4), 38.
- Randall, S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking The People With The Strategic Needs Of The Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Serttaş, A. (2012). *Mülakat Teknikleri*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Tüzüner, L. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul : T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Wayne, C. (1995). Managing Human Resources :Productivity. *Quality of Work Life*, 157.
- Werther, W. (1994). *Human Resources and Personnel Mangement* . New York: Hill Internatioanl Series.
- Yalçın, P. (2002). *Personel Yönetimi*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.