

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KOBİ'LERDE ETKİN İNSAN KAYNAKLARI
BÖLÜMÜN OLUŞTURULMASI: SAKARYA İLİ
KİBAR ŞİRKETİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Venhar SULİMANI

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR

ARALIK-2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOBİ'LERDE ETKİN İNSAN KAYNAKLARI
BÖLÜMÜN OLUŞTURULMASI: SAKARYA İLİ
KİBAR ŞİRKETİ UYGULAMASI

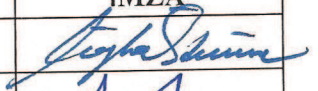
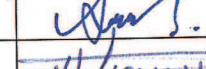

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Venhar SULİMANI

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

“ Bu tez ../ ../ / Tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. M. Çağlar ÖZDEMİR	Basarılı	
Prof. Dr. Adem UĞUR	Basarılı	
Doç. Dr. Yücel UYANIK	BASARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Venhar SULİMANİ

25.12.2015

ÖNSÖZ

İlk olarak tez danışmanım Doç.Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR'e en içten teşekkürlerimi ve minnettarlığımı ifade etmek isterim. Bu çalışma, kendisinin rehberliği ve özverili desteği sayesinde tamamlandı. Değerli fikirleri ve sistematik yaklaşımları araştırmamı zenginleştirmeme neden oldu. Hiçbir zaman vaktimi boşa harcamama ve kapasitemin altında çalışmama izin vermedi. Ondan öğrendiğim bilgiler sadece çalışma alanında değil tüm hayatım boyunca çok değerli bir yere sahip olacaktır.

Araştırmamda bana desteğini hiçbir zaman esirgemeyen KİBAR Şti. fabrikası yönetici ve çalışanlarına da teşekkür ederim. Onlar olmasaydı çalışmamda yürüttüğüm anket, gözlem ve mülakatları yapamaz, istediğim sonuca ulaşamazdım. Özellikle fabrikanın genel müdürü Sayın Bahattin ŞİKKİBAR, çalışmamın her aşamasında bana fazlasıyla yardımcı oldu. Fabrikada geçirdiğim tüm süre boyunca kendisini ve ailesini tanımaktan büyük onur duydum.

Bana burs sağlayıp hem Türkiye'yi daha iyi tanımama hem de eğitimimi tamamlamama imkân tanıyan Türk Devletine sonsuz teşekkür ederim. Sakarya Üniversitesi'ne ve özellikle Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümüne bana gösterdikleri yakınlık ve akademik katkıları için teşekkür ederim.

Çalışmalarım sürecinde yanımda olan, akademik deneyimlerini paylaşan ve burs konusunda yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Mead OSMANI ve LiridonALIU'ya özel olarak teşekkür ederim. Ayrıca bu süreçte her zaman benimle birlikte olan tüm arkadaşlarıma da minnettarım.

Memleketimden uzakta, her an yanımda olduklarını hissettiren, bana maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen babam Mustafa SULİMANİ ve annem Seribane SULİMANİ'ye en büyük ve derin teşekkürlerimi sunarım. Onlar benim başarımın asıl sahipleridir. Diğer aile üyelerime de bu süreçte verdikleri desteklerden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak hayat arkadaşım, eşim Valdrina'ya bana olan sevgisi, sabrı ve anlayışı için teşekkür ederim. Yoğun çalışmalarım boyunca onu istemeyerek de olsa ihmal etmemi uygunlukla karşılayıp daha verimli ve huzurlu çalışmamı sağladı.

Bu tez eşime, anneme ve babama adanmıştır.

Venhar SULİMANİ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	viii
GRAFİK LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	xi
SUMMARY	xii

GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI	6
1.1. İş Analizi	6
1.1.1. İş Analizi Tanımı ve Önemi	6
1.1.2. İş Analizin Amacı	6
1.1.3. İş Analizi Süreci	7
1.1.4. Veri Toplama Yöntemleri	8
1.1.4.1. Öz-Raporlar	8
1.1.4.2. Doğrudan Gözlemler	8
1.1.4.3. Görüşmeler	9
1.1.4.4. Belge İnceleme	9
1.1.4.5. Anketler	10
1.1.4. İş Tanımlama	10
1.1.5. İş Özellikleri/Gerekleri Oluşturma	11
1.1.6. İş Tasarımı Oluşturma	12
1.2. İnsan Kaynakları Planlaması	13
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımı ve Önemi	13
1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı	14
1.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Süreci	14
1.2.3.1. Durum Analizi ve Çevresel Tarama	14
1.2.3.2. Talep Tahmini	15

1.2.3.3. Arz Tahmini	15
1.2.3.4. Planlama Eylem Kararları (Eylem Planlarının Geliştirilmesi)	15
1.2.4. İnsan Kaynakları Planlaması Sorumlulukları	16
1.3. İnsan Kaynağı Seçimi	17
1.3.1. İnsan Kaynağı Seçimi Tanımı ve Önemi	17
1.3.2. İnsan Kaynağı Seçimin Amacı	17
1.3.3. İnsan Kaynağı Seçim Süreci	17
1.3.3.1. Başvuru Formları	18
1.3.3.2. Başvuru Değerlendirmeleri	19
1.3.3.3. Seçim Yöntemleri	20
1.3.3.3.1. Seçim Testi.....	20
1.3.3.3.2. Mülakatlar	21
1.3.3.3.3. Değerlendirme Merkezleri	21
1.3.3.3.4. Referans Denetleme	22
1.3.3.4. Teklif Genişletme	22
1.3.3.5. Teklif Onaylanması	23
1.3.3.6. İstihdam/ İş Sözleşmeleri.....	23
1.4. İşe Alım.....	23
1.4.1. İşe Alım Tanımı ve Önemi.....	24
1.4.2. İşe Alım Amacı.....	24
1.4.3. İşe Alımın Süreci.....	24
1.4.4. İşe Alım Yöntemleri/Tercihleri	25
1.4.4.1. İçsel İşe Alım	25
1.4.4.2. Dışsal İşe Alım.....	26
1.4.5. İşe Alım Sorumlulukları.....	27
1.5. Oryantasyon	27
1.5.1. Oryantasyon Tanımı ve Önemi.....	28
1.5.2. Oryantasyon Amacı.....	28
1.5.3. Oryantasyon Süreci	28
1.5.4. Oryantasyon Programları	30
1.5.5. Oryantasyon Programı Değerlendirme.....	30
1.5.6. Oryantasyon Sorumlulukları.....	31
1.6. Eğitim ve Geliştirme	31

1.6.1. Eğitim ve Geliştirme Tanımı ve Önemi	32
1.6.2. Eğitim ve Geliştirmenin Amacı.....	32
1.6.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci.....	33
1.6.3.1. Eğitim İhtiyaç Analizi.....	33
1.6.3.2. Eğitim Tasarımı	34
1.6.3.3. Uygulamalı Eğitim Programı	34
1.6.3.4. Eğitim Değerlendirme.....	35
1.6.4. Eğitim Türleri.....	36
1.6.5. Eğitim ve Geliştirme Sorumlulukları.....	36
1.7. Performans Yönetimi	37
1.7.1. Performans Yönetimi Tanımı ve Önemi	37
1.7.2. Performans Yönetimi Amacı	38
1.7.3. Performans Yönetim Süreci.....	38
1.7.3.1. Performans Planlama	39
1.7.3.2. Sürekli Geri Bildirim.....	40
1.7.3.3. Çalışanlardan Bilgi Alma	40
1.7.3.4. Performans Değerlendirme.....	40
1.7.3.5. Performansı Gözden Geçirme.....	41
1.7.3.6. Uygulama.....	41
1.7.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	42
1.8. Ödül Yönetimi.....	43
1.8.1. Ödül Yönetimi Tanımı ve Önemi.....	43
1.8.2. Ödül Yönetiminin Amacı	44
1.8.3. Ödül Yönetim Sistemleri.....	44
1.8.4. Ödül Türleri.....	45
1.8.5. Toplam Ödüller.....	45
1.8.6. Ödül Yönetimi Süreci	46
1.8.6.1. İş Değerlendirmesi.....	46
1.8.6.2. Ücret Sistemleri	47
1.8.6.3 Sınıflandırma ve Ödeme Yapıları.....	47
1.8.6.3.1. Dereceli Ödeme Yapıları	48
1.8.6.3.2. Geniş Bant.....	48
1.8.8.3. Bireysel Ödemeler	49

1.8.6.3.3. İş Aileleri.....	49
1.8.6.3.4. Ödeme Dikenleri	49
1.8.6.4. Eşit Ücret	50
1.9. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	50
1.9.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Tanımı ve Önemi.....	50
1.9.2. İş Sağlığı ve Güvenliğinin Amacı	51
1.9.3. İş Kazası	51
1.9.4. İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Yasal Yükümlülükler	52
1.9.5. Stres Yönetimi ve Etkileri	53
1.10. Motivasyon ve İş Doyumu	54
1.10.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi.....	54
1.10.2. Motivasyon Süreci Teorileri	54
1.10.2.1. Maslow İhtiyaçlar Teorisi	55
1.10.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	55
1.10.2.3. Teşvik Teorisi.....	55
1.10.2.4. Beklenti Teorisi.....	56
1.10.2.5. Başarma Teorisi	56
1.10.2.6. Eşitlik Teorisi.....	56
1.10.2.7. Rol Belirginliği	57
1.10.3. Motivasyon Entegre Modeli	57
1.10.4. Motivasyon Çeşitleri.....	57
1.10.5. İş Doyumu Tanımı ve Önemi	58
1.10.6. İş Doyumu Faktörleri ve Etkinliği	59
1.10.7. İş Doyumu Ölçme Yöntemleri	59
1.11. Çalışma İlişkileri	60
1.11.1. Çalışma İlişkileri Tanımı ve Önemi.....	60
1.11.2. Sendikalar	61
1.11.3. Toplu Pazarlık ve Toplu İş Sözleşmesi	62
1.12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	63
1.12.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi	63
1.12.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Amacı.....	64
1.12.3. İnsan Kaynakları Stratejisi Perspektifleri	64
1.12.3.1. Evrenselci Bakış Açısı	65

1.12.3.2. Acil Perspektif	65
1.12.3.3. Konfigürasyonel Perspektif.....	66
1.12.4. Stratejik Karar Verme Süreci/Yaklaşımları.....	66
1.13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer Fonksiyonları.....	67
1.13.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	67
1.13.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi.....	68
BÖLÜM 2. ETKİLİLİK VE ETKİNLİK KAPSAMINDA KOBİ'LERDE ÖNCELİKLİ İHTİYAÇ DUYULAN KALİTE BELGELERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKİSONLARIN TESPİTİ ARAŞTIRMASI	69
2.1. Etkililik ve Etkinlik Kavramları.....	70
2.2. Firma Büyüklüğünün Belirlenmesi	72
2.2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) Tanımı ve Önemi.....	72
2.2.2 Sakarya'da KOBİ'ler.....	76
2.2.3 Büyük Ölçekli İşletmeler.....	78
2.3. ISO Belgeleri Tanımı ve Önemi	79
2.3.1 ISO 9001	80
2.3.2. ISO 14001.....	82
2.3.3. OHSAS 18001	85
2.4. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yeri ve Algılar	87
2.5. Firma Ölçeğine Göre İnsan Kaynakları Bölümü İhtiyaçları Araştırması	88
2.5.1. Katılımcı Seçim Süreci.....	88
2.5.2. Soruları Oluşturma ve Seçim Süreci.....	89
2.5.2.1. Araştırma Soruları Bölüm I.....	90
2.5.2.2. Araştırma Soruları Bölüm II	90
2.5.2.3. Araştırma Sorularının Kısa Açıklaması.....	91
2.5.3. Araştırma Alt Bulguları	92
2.5.3.1. Katılımcı Cevapları - Bölüm I	92
2.5.3.2. Katılımcı Cevapları - Bölüm II.....	93
2.5.3.3. Frekansa göre Verilen Cevaplar	95
2.5.3.5. Cevapların Oransal Dağılımı.....	97
2.6. Öncelikli İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Genel Araştırma Bulguları.....	98

BÖLÜM 3: TESPİT EDİLEN ÖNCELİKLİ FONKSİYONLARA GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜNÜN KURULMASI: KİBAR ŞİRKETİ UYGULAMASI	102
3.1. Kurulumun Altyapısına Yönelik Genel Açıklama.....	102
3.2. Kültürel Altyapının Oluşturulması.....	103
3.2.1. Kültürel Altyapının Oluşturulması.....	104
3.2.2. Fiziki Altyapı Oluşturma ve Maliyetlere Katlanma Tahammülü	104
3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Gerekliliğine İnanç	105
3.4. Tespit Edilen Fonksiyonlarla İnsan Kaynakları Bölümünün Yapılandırılması	106
3.4.1. ‘Seçim Süreci’ Fonksiyonunun Yapılandırılması.....	106
3.4.2. ‘İşe Alım Süreci’ Fonksiyonunun Yapılandırılması	115
3.4.3. ‘Ücret Yönetimi’ Fonksiyonunun Yapılandırılması	119
3.4.4. ‘İnsan Kaynakları Planlaması’ Fonksiyonunun Yapılandırılması.....	123
3.4.5. ‘Eğitim Geliştirme’ Fonksiyonunun Yapılandırılması	125
3.5. Karşılaşılan Zorluklar.....	135
SONUÇ ve ÖNERİLER	140
KAYNAKÇA	143
EKLER	164
ÖZGEÇMİŞ	165

KISALTMALAR

- BSI** : İngiliz Standardlar Enstitüsü
IKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü
ISO : Uluslararası Standardartlar Örgütü
İK : İnsan Kaynakları
KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
Md : Madde
OHSAS : İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
SATSO : Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası
SK : Sayılı Kanun

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’de KOBİ Sınıflandırması	73
Tablo 2: Avrupa Birliği KOBİ Sınıflandırması	74
Tablo 3: Sakarya’da Sektöre ve İstihdama göre KOBİ sayıları	76
Tablo 4: Katılımcı ve Görevi Listesi	89
Tablo 5: Araştırma Soruları - Bölüm I	90
Tablo 6: Araştırma Soruları - Bölüm II	91
Tablo 7: Araştırma Soruları ve Gerekçeler - Bölüm I	91
Tablo 8: Araştırma Soruları ve Gerekçeler - Bölüm II	92
Tablo 9: Doğru Formu ile Katılımcıların Cevaplar - Bölüm I	92
Tablo 10: Doğru Formu ile Katılımcıların Cevaplar - Bölüm II	94
Tablo 11: Mülakatta Alınan Cevaplarının Frekansa Göre Dağılımı	96
Tablo 12: Eleman Talep Formu	107
Tablo 13: Mülakat Değerlendirme Formu	113
Tablo 14: Özlük İşleri Dosyası	115
Tablo 15: Çalışan Bilgi Formu	117
Tablo 16: Oryantasyon Eğitimi Formu	118
Tablo 17: Yöneticilerin İşletmecilik Eğitimi	128
Tablo 18: Genel İşletmecilik Eğitimi Değerlendirme Testi	128
Tablo 19: İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitim Planı	133
Tablo 20: Çalışanlara Verilen Eğitimler	134

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Cevapların Oransal Dağılımı.....	97
---	----

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İş Analizinin Etki Alanı.....	7
Şekil 2: İnsan Kaynağı Seçimi Süreci	18
Şekil 3: Örgütsel Strateji ve Hedefleri Belirlenmesi	39
Şekil 4: Araştırma Sonucu Ortaya Çıkan İKY Bölümün Öncelikli Fonksiyonları	98

Tezin Başlığı: Kobi'lerde Etkin İnsan Kaynakları Bölümünün Oluşturulması: Sakarya İli Kibar Şirketi Uygulaması	
Tezin Yazarı: Venhar SULİMANİ	Danışman: Doç. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR
Kabul Tarihi: 25.12.2015	Sayfa Sayısı: xii (ön kısım)+162 (metin)+ 3(ek)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi son yıllarda artmaktadır. İKY'nin benimsenmesi rekabet ortamında avantaj kazanmak için önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Bilgi tabanlı İnsan Kaynakları yönetimi küçük KOBİ'lerde bilgi kullanımının fazlaşması ile açıklanabilir. Elbette küçük ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalara göre daha düşük mali kaynaklara sahip olması nedeniyle bilgi tabanlı sistemler kurmayı zorlaştırmaktadır..</p> <p>Etkililik organizasyon hedeflerine belirlenmiş bir sürede ne kadar seviyede ulaşabildiğini ifade eden uzun dönemli ve yönetim doğasını ifade eden bir kavramdır. İlişkili ancak farklı kavramlar olan etkinlik ve etkililik birbirinden kaynak bağımlılığı, iç standart performansları açısından ayrılır. Örgütsel etkinlik örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılır. Etkinlik ve Etkililik birlikte organizasyonda önemli bir yere sahiptir.</p> <p>Bu çalışmanın genel amacı bir KOBİ içinde en etkin işleyen ve en optimum maliyetle bir İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün nasıl kurulabileceğini araştırmaktır. Araştırmanın alt amacı KOBİ'ler için İKY bölümleri gerçekten gerekli midir? sorusunun da cevabı aranmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler çerçe belirlenen öncelikli fonksiyonlar ile örnek KOBİ'de gerçekçi ve tecrübe edilmiş bir İKY bölümü kurulmuştur. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri karma olarak kullanılmıştır. Nicel verilerin elde edilmesinde yapılandırılmış anket, nitel veriler için yarı yapılandırılmış mülakat soruları oluşturulmuştur. Teorik kısımda literatür taraması yapılmış, uygulama kısmında ise katılımcı uygulama süreci işletilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örnek KOBİ'de İKY bölümü için en fazla öne çıkan İK fonksiyonları şöyledir: İşe alım ve seçim, ücret yönetimi, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme. Araştırma kapsamında tespit edilen öne çıkan sorunlar ise; Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, doğru yerde doğru çalışan seçiminde eksiklikler, eşdeğer işe eşit ücret uygulamalarındaki aksaklıklar olarak belirmiştir. Örnek KOBİ'de İKY bölümü kuruluş uygulaması ardından firma için tespit edilen faydalar şunlardır: İş yükünün azalması, maliyet tasarrufu, geliştirilmiş iş ve personel kalitesi, gelişmiş iş güvenliği ve verimlilik. Bu bulgular neticesinde oluşturulan İKY bölümünün kuruluş süreçleri açıkça ifade edilmiş ve diğer KOBİ'ler için bir rehber olarak sunulmuştur.</p>	
Anahtar Kelimeler: İKY, KOBİ, Etkililik, Etkinlik, İKY Bölümü.	

Title of Thesis: Establishment of Effective Human Resource Department in SMEs: An Application in KİBAR Company	
Author: Venhar SULİMANİ	Supervisor: Assoc.Prof. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR
Date of Acceptance: 25.12.2015	Nr of Pages: xii (pre text)+162 (main body)+ 3(app)
Department: Labour Economics and Industrial Relations	Subfield: Human Resource Management and Industrial Relations
<p>In recent years the importance of Human Resource Management has increased. On the level of small and medium enterprises the adoption of HRM is considered a major source to gain advantage in the competitive environment. However the increasement of HRM based knowledge is associated with the increasement of its practice in SMEs. This practice is dependent on many factors. One of the main factorsis the fact that smaller firms have less financial resources than larger firms, while some others do not practice it because of lack of information about it.</p> <p>Effectiveness is a concept which refers to how well an organization reaches its objectives over a period of time and stresses the long-range, continuing nature of management. The difference between them is on standard performance. Organizational efficiency can be seen as an aspect of understanding the organizational purpose. Both effectiveness and efficiency play an important role in the organization.</p> <p>The purpose of this research is to investigate how Human Resource Management can be established in SMEs with an effective operation and minimal costs. The main purpose of the research is to answer whether a Human Resource Department is necessary for SME?HRM Department has been established collecting the research information. Qualitative and quantitative research methods were used in the mix. Structured questionnaires in the act of quantitative data, semi-structured interview questions have been created for qualitative. In the theoretical has been reviewed literature, and in the research part has been implemented application of interviews to participants . The most prominent part of the HR functions for HRM in SMEs are: recruitment and selection, compensation management, human resource planning, training and development.The most recognised obstacles of not impletementing Human Resource Department are: lack of communication between management and employees; lack of selection of the right employees in the right places; poor implementation of the equal pay for the equal job. Identified benefits of implementing a Human Resource Department in the company are: reduced rework and cost saving; improved job and staff quality, improved safety and productivity. Based on these findings, recommendations to assist the adoption of Human Resource Management have been suggested.</p>	
Keywords: HRM, SMEs, Efectivennes, Efficency, HRM Department	

GİRİŞ

Son yıllarda önemi giderek artan İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel misyon, hedef ve stratejilerin desteklenmesi için yetenekli ve enerjik işgücünün oluşturulması ile ilgili bir süreçtir. İnsan Kaynakları Yönetimi becerileri geliştirmek için eğitim programları sunan, çalışanların performanslarını artıran ve daha iyi çalışma koşulları/ortamı oluşturmak için gerekli altyapıyı oluşturan bir sistemdir. Çalışanlar ve yönetim arasında bir köprüdür.

Özellikle 80'lerden sonra insan kaynağına verilen önemin artması, firmaların piyasadaki tanınırlığı ve rekabet gücünü artırması çabasına insan kaynağı yönünden bakmasını sağlamıştır. Modern dünyanın gereği olarak, insan kaynakları, firmaların sermaye bileşeni kadar önemli seviyeye ulaşmıştır. Bu kapsamda İKY bölümlerinin önemi de artmıştır.

İKY uygulaması genellikle büyük şirketlerde bulunmaktadır. Ancak son yıllarda bu durum değişmektedir. Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelerde (KOBİ) de İK Bölümü etkinliği artmaya başlamıştır. Bazı küçük firmalar genellikle bu süreci inşa etmekte zorlandıkları için geleneksel yöntemler kullanmakta veya dış yardım alabilmektedir. KOBİ'lere yönelik açık formüllü bir model olmadığından İKY bölümlerinin KOBİ'lerde oluşturulması güçleşmektedir.

Geleneksel personel yönetimi uygulamalarından farklı bir nitelik taşıyan İKY, örgütlerde personel yönetiminin temel işlevlerinin yeniden tanımlanmasından öte bir kavramdır (Bayat vd, 2015:17). Bu anlamda İKY personel yönetimi ve modern endüstri ilişkileri arasında bir köprü olarak yeni bir yönetsel disiplini ifade eder. İKY, çalışanların bireysel yetilerini destekleyerek verimliliklerini ve firmaya katkılarını artırmayı amaçlayan bir yönetim biçimidir.

İKY, örgüte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamın geliştirmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2000:8-9). İKY, örgütteki insan kaynağına odaklanan stratejik ve operasyonel/işlevsel faaliyetlerin yönetim işidir. Bu kapsamda, İKY örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yeni insan

kaynakları sağlamayı, mevcut insan kaynaklarını korumayı ve geliştirmeyi kapsayan faaliyetler bütünüdür(Tortop vd, 2006:16).

İKY, örgütsel barışın sağlanması amacı ile sahip olunan insan kaynağını örgütün stratejik hedefleriyle bir araya getirmeye yönelik faaliyetlerdir (Bratton ve Gold, 1999).

Örgütler, dinamik ekonomi ve rekabet ortamındaki değişimleri artık İKY tabanlı bir sistemle karşılamakta ve firma stratejilerine uygun modeller geliştirmektedir (Bayat vd, 2015:11).

KOBİ'lerde İKY bölümleri gibi daha kurumsal yapıların kurulumu için gerekli kaynak ayırımı büyük şirketlere göre daha düşüktür. Üstelik esas faaliyetin sadece ticaret olduğu algısı veya ürettikten sonra nasıl olsa satılır düşüncesi İKY bölümleri gibi kurumsal bir yapının gerekliliğini KOBİ'ler nezdinde tartışmaya açmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler, son dönemde uluslararası ticaret hacmini artırmaları ile birlikte örgütsel hedefler de belirlemeye başlamışlardır. Bu durum İKY bölümlerine olan ilgiyi de artırmıştır. Ancak yine de KOBİ'lerde İKY bölümlerinin gerekliliği ve kurulumu ile ilgili çok sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır. Üstelik bu konunun çalışılması esnasında hemen herkesin önyargıyla yaklaşırları konu 'KOBİ'lerde İKY bölümlerine ihtiyaç olmadığı' yönündedir.

Bu önyargılara rağmen, Türkiye'deki işletmelerin %99'unu aşan bir orana sahip olan KOBİ'lerde İKY bölümlerine gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığını tespit etmek bu araştırma için bizi teşvik etmiştir. Bu tespit sürecinde İKY fonksiyonlarının örgütsel etkinliğe katkısı, hangilerinin öncelikli/daha gerekli olduğu gibi hususlar da merak edilmiştir. Ardından bu fonksiyonların inşasının nasıl olması gerektiği üzerine düşünülmüştür.

Yöntem kısmında daha ayrıntılı değinilmiş olmasına rağmen çalışma, genel çerçevesinin üç bölümden oluştuğu ifade edilerek kısaca tanıtılabilir. İlk bölüm teorik tabanın oluşumu, ikinci bölüm araştırma, üçüncü bölüm ise uygulamaya ayrılmıştır.

İlk bölümde İKY'nin işlevlerini daha iyi anlayabilmek ve çalışma amacını ifade edebilmek için İKY fonksiyonları incelenmiştir. Bu bölüm altında incelenen İKY fonksiyonları; iş analizi, planlama, seçim, işe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans ve ödül yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, motivasyon ve iş doyumunu, çalışma ilişkileri ve stratejik İKY gibi ana konuları içermektedir.

İkinci bölümde hem çalışmaya esas olan etkinlik ve etkililik kavramları, KOBİ'nin kapsam ve çerçevesi ve genel nitelikli kalite belgeleri incelenmiş hem de çalışmanın uygulama kısmında ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi için araştırma süreci aktarılmıştır. Bu bölümde etkin İKY bölümü için gerekli olan İKY fonksiyonları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise ikinci bölümden edinilen tecrübeler ışığında örnek firmada İKY bölümü kurulumu için yürütülen çalışmalar aktarılmıştır. Öne çıkan fonksiyonlar çerçevesinde İKY bölümü kurulumu tamamlanmış, karşılaşılan güçlükler ve diğer tecrübeler paylaşılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı bir KOBİ'de en etkin işleyen ve en optimum maliyetle bir İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün nasıl kurulabileceğini araştırmaktır. En etkin işleyen İKY bölümünün kurulumu için İK fonksiyonlarının iyi anlaşılması, en optimum maliyetle bir bölüm kurulabilmesi için hangi fonksiyonların öncelikli/gerekli olduğunun tespiti gerekir. Bu çaba ile araştırmanın alt amacını oluşturan KOBİ'ler için İKY bölümleri gerçekten gerekli midir? sorusunun da cevabı aranmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ve yapılan uygulama ile bir KOBİ'de, öncelikli fonksiyonlar çerçevesinde kolayca bir İKY bölümü kurulumu yapılabilmesi için gerçekçi ve tecrübe edilmiş uygulamaların paylaşılması amaçlanmaktadır. Daha açık bir ifade ile bu çalışmanın herhangi bir KOBİ için bilimsel nitelikli temel bir İKY kurulum rehberi olabilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

KOBİ'ler Türkiye'deki firmaların %99'undan fazlasını oluşturmaktadır. Bu kuruluşların insan kaynağı yönetimi konusunda geleneksel davranışlar sergilediği ve bu alandaki bilimsel gelişmeleri maliyet veya zaman kaybı gibi düşüncelerle dikkate almadıkları görülmektedir. Oysa organizasyonel hedeflerin gerçekleşmesi için İKY bölümü gibi kurumsal bir yapının stratejik olarak algılanması gerekir.

Bu çalışma sayesinde bir KOBİ'nin nasıl İKY bölümleri kuracağı teorik ve pratik olarak ortaya konulmuştur. Hangi İK fonksiyonlarının önemli olduğu genel olarak tespit edilmiş ve KOBİ'lere maliyet ve zaman tasarrufu için bir plan önerilmiştir. Önerilen bu plan bir KOBİ'de uygulanmış ve başarıya ulaşılmıştır. Bu sürecin nasıl işlediğini her aşamasında ortaya koyabildiği için bu çalışma önemlidir. Araştırma ise KOBİ'lere bir

İKY bölümü kurulduğunda nasıl yöntemler takip etmeleri gerektiğini göstermesi, bir çok taban araştırmayı yapmış olması, ilerleme süreçlerini gerçekçi olarak ortaya koyabilmiş olması nedeniyle, genelleştirme ve yaygınlaştırma etkilerinden dolayı önemlidir.

Araştırmacı ayrıca, İKY bölümünün, karlılık, hizmet kalitesi, etkinlik, pazar payları ve rekabet gücüne olumlu katkılarda bulunduğunu düşünmektedir. İKY bölümünün başarılı biçimde kurulması ve işleyişi çalışanların memnuniyetinden müşteri memnuniyetine kadar geniş bir alanda olumlu etkiler oluşturmaktadır. Bu kapsamda bir KOBİ’de İKY bölümünün nasıl kurulacağına yönelik teorik temelli ampirik bir araştırmanın önemli olduğunu düşünmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Sakarya İli sınırları içinde faaliyet gösteren (Arifiye İlçesi), tanınmış uluslararası bir firmaya yan sanayi ürünleri üreten bir KOBİ’de gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi ve uygulamanın yapılması bu kapsamda gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bilgi ve tecrübeler sayesinde, ilgili kapsam ve fonksiyonlar dahilinde bir İKY bölümü oluşturulmuş ve işler hale getirilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel ve nicel yöntemler karma olarak kullanılmıştır. Araştırma desenini destekleyecek şekilde yöntem süreci şu şekilde açıklanabilir:İK fonksiyonların tanıtımına yönelik birinci bölümde literatür taraması yapılmıştır.İkinci bölümde araştırmaya altapı oluşturacak etkinlik ve etkililik kavramları ile KOBİ kapsamı için de benzer literatür taraması yapılmıştır.İkinci bölümün araştırma kısmında, bir KOBİ’nin İKY bölümüne ihtiyaç duyup duymadığı ve öncelikli ihtiyaç duyduğu fonksiyonların tespiti için nicel ve nitel yönlü iki yöntem oluşturulmuştur. Frekans ağırlıklarının önemli olduğu tespitler için yapılandırılmış soru kağıdı anket şeklinde uygulanmıştır. Konu hakkında düşüncelerin alınabilmesi için yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Her iki yöntemle elde edilen veriler üçüncü bölümde aktarılan uygulamada kullanılmak için çapraz değerlendirmeye alınmıştır.

Uygulanan yarı yapılandırılmış mülakat sürecinde, katılımcıların izniyle ses kaydı alınmıştır. Kayıtlar daha sonradan deşifre edilerek yazıya dökülmüştür. Değerlendirmeye esas araştırma verilerinin edinimi 21 Mayıs – 29 Haziran döneminde

tamamlanmıştır. Her bir cevap Excel'e kodlanarak (46 sayfa) tablolastırılmıştır. Ardından değerlendirme yapılarak uygulama kısmına geçilmiştir.

Uygulama kısmı (üçüncü bölüm) örnek KOBİ'nin genel müdürü gözetiminde ve başkanlığında gerçekleştirilmiştir. Genel müdür İKY bölümü için bir sorumlu atamış (İKY bölüm müdürü) ve çalışmaların çoğu bu sorumlu ile yürütülmüştür. Kurulum aşamasında firmanın çalıştığı iş sağlığı ve güvenliği danışman firmasından ve Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve İşletme bölümlerinden akademik yardım alınmıştır. Uygulama sürecinde firma yönetim kurulu kararları ile hareket edilmiş ve temel aşamalar yönetim kurulundan geçirilerek oluşturulmuştur. Böylelikle sürecin yöneticiler tarafından şeffaf biçimde izlenebilmesi sağlanmıştır.

Uygulama sürecinin sonunda, ilgili KOBİ'ye yapılan tüm süreçleri içeren bu çalışma verilerek, kendi İKY bölümünün temellerini daha iyi kavramalarının sağlanması hedeflenmektedir.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

Bu bölümün amacı İK fonksiyonları hakkında bilgi vermektir. Bu bölümde; iş analizi, planlama, seçim, işe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans ve ödül yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, motivasyon ve iş doyumunu, çalışma ilişkileri, stratejik İKY gibi İK fonksiyonları detaylı olarak incelenmiştir. Fonksiyonlar ulusal ve uluslararası literatür incelenerek açıklanmıştır.

1.1. İş Analizi

Bu bölümde iş analizinin tanımı, önemi, amacı ve süreçleri incelenmiştir. Bu kapsamda iş analizinin öneminden başlanmak üzere veri toplama yöntemleri, iş tasarımı gibi konulara da değinilmiştir.

1.1.1. İş Analizi Tanımı ve Önemi

İş analizi, işletmelerde belirli bir işin özelliklerine ve bölümlerine göre sınıflandırmasını belirleyen süreçtir (Uğur, 2008:53). Görevlerin gerçekleştirilmesi ve işi tamamlamak için hangi bilgilere gereksinim duyulduğu iş analizinin iki önemli başlığını oluşturur (Makaita vd, 2013:2). İş analizi her işin resmini çekerek bunlar arasındaki ilişkileri inceler (Kazanas, 2003:66). Ayrıca işgücü kalitesi, kariyer planlaması hakkında da bilgiler verir (Sabuncuoğlu, 2000: 54). Bu anlamda insan kaynaklarına yönelik toplam sorunları çözmeye çalışır (Branwick ve Levine, 2002: 9). İş analizi yapacak kişinin iş ve iş sahibi hakkında gerekli bilgiye sahip olması gerekir (Werther ve Davis, 1993: 127). İş analizi sürecinin temel aşamaları; veri toplama, iş tanımların hazırlanması, iş özellikleri ve iş standartlarının hazırlanması olarak sıralanabilir (Gold, 1999:251).

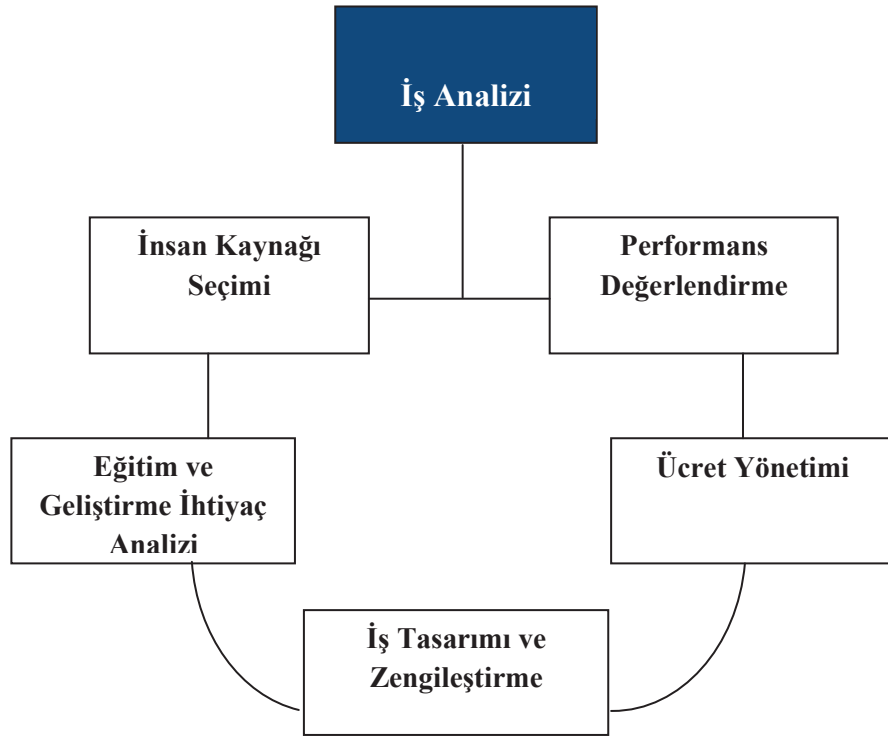
İşe alma ve seçme süreci, çalışanların eğitimi ve geliştirmesi, kurumsal yönetim ve planlama, performans yönetimi gibi alanlar iş analizi gerekliliği için ortak bileşenleri oluşturur (Prienen vd, 2009: 13).

1.1.2. İş Analizin Amacı

İş analizinin amacı çalışanların yaptıkları işleri sistematik ve etkin hale getirerek verimliliği ve karlılığı optimum düzeye ulaştırmaktır. Bu kapsamda çalışanın ne iş yaptığı, iş yapma yöntemleri, kullandığı malzemelerde etkinlik, çalışma koşulları gibi temel meseleler iş analizinin amaçlarına kaynak teşkil eder. İş analizi işin ne olduğu,

nasıl, nerede, ne zaman ve neden yapıldığı gibi konuların açığa çıkarılmasına yardımcı olur. Bu kapsamda çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirmesini amaçlar.

Öz amacı çerçevesinde iş analizi; insan kaynağı seçim sürecinden, performans değerlendirmeye, ücret yönetimi ve iş tasarımı/zenginleştirmeden eğitim ihtiyaçlarının analizine kadar bir geniş bir alanda yer alır. Tüm bu süreçsel yapı çerçevesinde iş analizi; gerekli bilgileri toplayıp iş ve işgücü arasında uyum oluşturmayı amaçlar.



Yukarıdaki şekilde iş analizinin etki alanı görülmektedir. Bu kapsamda gelecekte ihtiyaç duyulabilecek işgücünden, mevcut performans seviyesine, olumsuz çalışma koşullarının iyileştirilmesinden eğitim ihtiyaçlarının tespitine kadar çok geniş bir alanda altyapı oluşumu sağlamaktadır (<http://www.managementstudyguide.com>)

1.1.3. İş Analizi Süreci

İş analizi, 'hazırlık aşaması', 'verilerin toplanması' ve 'verilerin değerlendirilmesi' aşamalarından oluşur. Hazırlık aşamasında işin, işgücünün ve üretim sürecinin iyi tanınması gerekir. Daha önceden yapılmış çalışmalar ve raporlar (belge inceleme) bu aşama için önemlidir. Veriler firmada yapılan işler, işleri yapan işgücü ve kullanılan makineler hakkında toplanır. Veri toplanma yöntemi olarak öz rapor incelemeleri,

doğrudan gözlemler, görüşmeler, anketlerler kullanılabilir. Veriler doğru kişinin doğru yere yerleştirilmesi, doğru zamanlama yapmak, performans ve verimliliği artırmak gibi üst amaçlar çerçevesinde ihtiyaç doğrultusunda değerlendirilir ve kullanılır hale getirilir (Moore, 1999:14).

1.1.4. Veri Toplama Yöntemleri

Veri toplama yöntemleri iş hakkında toplanması gereken bilgiler için kullanılır. Görevleri daha iyi sınıflandırabilmek için profesyonel bir iş analisti tarafından görüşmeler yoluyla kayıtların toplanması gerekir. Genel bilgiler nicel araştırma yöntemi olarak da kullanılabilen anket yöntemi ile toplanabilir. Daha özel bilgiler ise imkân dâhilinde mülakat yöntemi ile toplanabilir. Toplanan bilgilerin firma içinde homojen dağılıma esas olmasına dikkat edilmelidir. Veri toplamada genç ve yaşlı işçiler, erkek ve kadınlar veya yüksek-düşük performanslı çalışanlar ayırımına gidilebilir. Elbette her kişinin farklı yetenekleri olduğu kabul edilmelidir. Ancak veri toplamada sınıflandırma yapılması iş analizinin daha sağlıklı olarak ortaya konulmasını sağlar (Ivanchev, 2010:152).

İş analizi için veri toplamada genel olarak beş yöntem takip edilmektedir: Bunlar; Öz-Raporlar, Doğrudan Gözlemler, Görüşmeler, Belge İnceleme ve Anket/Araştırmalar olarak sıralanabilir (Prienen vd, 2009: 27-28). Yöntemler aşağıda kısaca incelenmiştir.

1.1.4.1. Öz-Raporlar

İş hakkında birçok bilgi, o işi yapan kişiler tarafından tutulan raporlardan edinilebilir. İş analisti firma içinde düzenlenmiş birim raporlarını inceleyerek iş hakkında bilgi sahibi olabilir. Bu durum daha önce iş analizi yapmış uzman/uzmanların raporlarını değerlendirmek suretiyle de olabilir. İş analisti gerek çalışanların hazırladığı raporlar, gerek daha önceki analizlerde ortaya çıkan raporlardan gerekse kendisinin hazırladığı raporlardan faydalanarak iş analizi yapabilir. Bu yöntem daha çok basit işler için tercih edilir ve herhangi bir özel beceriyi gerektirmez (Prienen vd, 2009: 28).

1.1.4.2. Doğrudan Gözlemler

Bilgiye gözlem yoluyla ilk elden ulaşma yöntemidir. Bu yöntemin uygulanabilir olması için faaliyetlerin gözlemlenebilir olması gerekir (Decenzo ve Robbins, 2010:120). Gözlemci doğrudan katılım yöntemi ile gözlem yapabileceği gibi video kamera da

kullanabilir. Kamera kullanımı çoğu kez gözlemcinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak uzun süre boyunca işi gözleme fırsatı sağlar. Bu yöntem daha çok marifaktür işler için kullanılmaktadır. Gözlemci etik kurallara uymak koşulu ile 'emik araştırma yöntemi'ni kullanarak çalışanlar arasına da katılabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus insan haysiyeti ve gururu ile oynamadan sadece iş odaklı tespitlerin yapılmasıdır. Aksi halde çalışanların firmaya olan güvenleri zedelenebilir (Prienen vd, 2009:28-29).

1.1.4.3. Görüşmeler

Daha özel bilgilere derinlemesine ulaşmak için görüşme/mülakat tekniği kullanılabilir. Bu teknikte iş analisti ve çalışanlar yüz yüze görüştüğü için bir daha önceden öngörülemez birçok bilgiye ulaşılabilir. Veriler tek katılımcı ile yapılan mülakatta toplanabileceği gibi odak grup yöntemi ile de toplanabilir. Her ikisinin de kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Tek tek mülakatta katılımcılar kendilerini daha rahat ifade edebilirken grup mülakatlarında işin daha genel ve söylenmeyen sorunları gün yüzüne çıkabilir. Aynı şekilde tek tek mülakatta grubun veya işin genel durumu sübjektif esaslara göre şekil alabilirken grup mülakatlarında katılımcılar her şeyi rahatlıkla ifade edemeyebilirler. Bu tür yöntemler zaman ve parasal olarak maliyetlidir (Ivanchev, 2010:155). Ancak her ne olursa olsun görüşmelerin yetenekli/tecrübeli bir görüşmeci tarafından yapılması gerekir. Ayrıca beklenen faydanın alınması için mülakatların yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve görüşme sonunda gelinen duruma göre yapılandırılmamış olarak önceden düzenlenmesi gerekir (Prienen vd, 2009:29).

1.1.4.4. Belge İnceleme

Birimlerden üretilen raporlar gibi firma içinde üretilmiş diğer belgelerin incelenmesi de iş analizi için bir yöntem oluşturur. Firma danışmanlarının veya denetçilerinin hazırladığı belgeler, performans değerlendirme belgeleri ve firma değerlemesine ilişkin hazırlanan çeşitli çalışmalar bu kapsamda değerlendirilebilir. Firma içinde meydana gelmiş olağan dışı durumlara ilişkin belgeler de iş analizi için önem taşır. Örneğin iş kazası, iş bırakma veya kayıt altına alınmış firma içi huzursuzluklar bu kapsamdadır. Özellikle firmada kayıt altına alınmış iş sağlığı ve güvenliği belgeleri büyük önem taşır. Bu bölgeler bir anlamda firmanın fotoğrafı niteliğindedir. Firmanın hangi hususlara duyarlı olduğu, hangi işlerin daha riskli olduğu gibi hususlar bu

kayıtlardan edinilebilir. Bu sayede firma için oluşturulacak iş analizinin daha gerçekçi bir tabana oturması mümkün olacaktır (Prienen vd, 2009:32-33).

1.1.4.5. Anketler

Daha kalabalık grupların eğilimlerini ölçmek için anket uygulaması doğru bir yöntemdir. Bu sayede kısa bir süre içinde geniş bir kitlenin görüşleri alınabilir (Prienen vd, 2009:33). Anket uygulaması daha az maliyetli olmakla birlikte özellikle yapılandırılmış soruların grubun veya işin özelliklerini net olarak öğrenmeye engel olduğu görülmektedir. Kapalı uçlu yapılandırılmış sorular, iş analistinin yargıları veya tecrübeleri çerçevesinde oluşturulmuş olabilir. Bu nedenle anket uygulamalarında ihtiyaç iyi tespit edildikten sonra hazırlanan sorular defalarca gözden geçirilmelidir (Ivanchev, 2010:155).

İş analizleri için özel tasarlanmış anket kullanılabileceği gibi firmanın yapısına ve ihtiyacına göre yeni bir anket de tasarlanabilir. Ancak iş analizleri için tasarlanmış anketlerin firmanın durumuna göre uyarlanarak uygulanması ve bu uyarlamayı da işin ehli bir analistin yapması en doğru yoldur (Prienen vd, 2009:33).

1.1.4. İş Tanımlama

İş analizi ardından gelen ikinci aşama iş tanıımıdır. Burada iş analizinden edinilen bilgiler kullanılarak işlerin yapısı, görev ve sorumlulukları belirlenir. Ayrıca işin özellikleri, gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlar da bu aşamada gerçekleştirilir (Wilson, 1999:129).

İş tanımları firmada birçok amaca hizmet edebilir. Örneğin iyi belirlenmiş iş süreçleri 3 sonunda ortaya çıkan yüklerle veya performanslara göre çalışanların ücret seviyelerinin belirlenmesinde bu kısım büyük önem taşır. Aynı zamanda çalışanların hangi işte daha fazla verimli olacaklarının tespitinde ve buna yönelik eğitim programlarının belirlenmesinde de kullanılır (Stredwick, 2005:123).

İş tanıımı; iş analizi sonucu ortaya çıkan bilgilerin anlamlı hale getirildiği ve işin bir bütün olarak daha iyi yürütülmesi için gerekli bilgilerin sağlandığı kısımdır (Bach, 2005:119).

Standart bir iş tanıımında yedi temel bileşen bulunmaktadır (Moore, 1999:26):

- Görev tanımları

- İşin Yapıldığı Yer
- İşin Yapılma Amacı
- İşin Yapılış Zamanı
- Yetenek ve Sorumlulukların Tespiti
- İşin Diğer İşlerle Bağlantısı
- İş Şartlarının Standardizasyonu

İş tanımlarında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, işi yapan kişinin değil, işin kendisinin tanımlamasıdır. Bu tanımın net ifadeler kullanılarak açık ve anlaşılır biçimde yapılması gerekir. İş tanımı sadece işin kimliğini çıkarmakla kalmaz aynı zamanda işlerin ayrıntılı özellikleri ve diğer işlerle ilişkilerini de ortaya koyar (Stredwick, 2005:124).

İş tanımlarının gerekliliği konusunda tezat görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşlere göre;

- İşlerin dinamikliği onların net olarak tanımlanmalarını mümkün kılmaz
- Çalışanlar zaten iş bilgisine sahiptir böyle bir tanımlama zaman kaybıdır
- İş tanımını ne kadar iyi yaparsanız yapın kısa bir süre içinde değişecektir
- İş tanımlaması ile çalışan işçiler arasında esnekleşmenin sağlanması güçtür. Bu nedenle esnek çalışma performansı üzerine olumsuz bir etkisi vardır (Bach, 2005:119).

Ancak tüm bu eleştiriler bir firmada işlerin tanınması gerekliliğinin önüne set oluşturamaz. Önemli olan firmanın ve o firmada yapılan işlerin bilinmesidir. Ancak bu şekilde mevcut ana ve geleceğe ilişkin sağlıklı kararların verilmesi mümkün olacaktır.

1.1.5. İş Özellikleri/Gerekleri Oluşturma

İş analizinin bir uzantısı gibi algılanmakla birlikte iş tanımından farklı olarak işi yapan kişilere odaklanılmış alandır. Bu kapsamda iş özellikleri/gerekleri; bir işi yerine getirmek için çalışanların sahip olması gereken yetenek ve becerilerin ne olduğu sorusu üzerine yapılandırılır (Dessler, 1997:107). Burada iş özellikleri/gerekleri çalışanların deneyim, eğitim, fiziksel ve zihinsel özelliklerini test eder (Werther ve Davis, 1993:140).

İş gerekleri/özellikleri çalışanların dört temel özelliği üzerine yapılandırılmıştır. Bunlar Fiziksel, Zihinsel, Duygusal/Sosyal ve Davranışsal özellikler olarak sıralanabilir. Fiziksel Özelliklerde, İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlar aranırken Zihinsel Özellikler; planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, yoğunlaşabilme gibi – hususları içerir. Duygusal ve Sosyal Özellikler; sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme gibi hususları içerirken Davranışsal Özellikler; kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığını ifade eder (Decenzo ve Robbins, 2010:123).

Dessler'e göre iş gerekleri/özellikleri eğitilmiş/eğitimsiz personel, yapılan işin özel durumu ve önemi gibi çok fazla bileşenden etkilenir (Dessler, 2011:166).

1.1.6. İş Tasarımı Oluşturma

Bir firmada nitelikli bir iş analizi ardından yapılan iş tanımları ve iş gereklerinin çıkarılması ile işlere ilişkin bir tasarım yapılabilir. Tüm bu süreçler birbiriyle bağlantılı ve optimum memnuniyet ve performansı yakalamak için gerçekleştirilmektedir. İş tasarımları firmalara göre farklılık gösterir ve standardize etmek kolay/mümkün değildir. Her firma için aşağıdan gelen iş analizi süreçleri sonucunda farklı desenler ortaya çıkar (Ivanchev, 2010:166).

İş tasarımı sonucunda işlere ilişkin görev ve pozisyonlar örgüt şeması içinde yerlerini alır. Görevlerin ne zaman ve nasıl yapılacağı, hangi koşullara ve hiyerarşiye tabi olduğu bu süreç içinde oluşturulur. Bu sayede faktörler arasındaki etkileşim de gözlemlenebilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2010:125).

İş tasarımı sürecinde yazılı hale getirilen görevler; beceri, tecrübe, yetkinlik gibi çeşitli faktörlerle eşleştirilerek doğru işe doğru kişiyi atama sağlanabilir. Bu süreç liyakat yönlü teorilere de taban teşkil etmektedir (Moore, 1999:26). İyi bir iş tasarımı örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir rol oynar (Decenzo ve Robbins, 2010:125).

İş akış şemalarının çıkarılması ile tüm işler arasındaki etkileşim ve işlerin örgüt içindeki konumları tespit edilebilir. Böylece etkili bir iş stratejisi de geliştirilebilir (Mejia vd., 2001:63).

1.2. İnsan Kaynakları Planlaması

Bu bölümde İnsan Kaynakları Planlamasına yönelik bilgiler verilecektir. Çalışmanın ana hipotezi KOBİ’lerde hangi fonksiyonlara sahip İnsan Kaynakları Bölümlerinin etkin işleyeceği sorusudur. Bu soruyu cevaplayabilmek için İnsan Kaynakları Bölümlerinin gerekli olup olmadığı alt sorusu cevaplanmalıdır. Bu alt sorunun cevabına ulaşmak için firmalar için insan kaynakları planlamasının gerekli olup olmadığı sorusu yanıtlanmalıdır.

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması Tanımı ve Önemi

Örgütlerin piyasadaki varlıklarını sürdürebilmesi ve geleceğe ilişkin planlar yapabilmesinin en önemli göstergelerinden biri kurumsallaşmalarıdır. Kurumsallaşma içinde insan kaynağına ayrılan zaman, emek ve paranın büyük önemi bulunmaktadır. Doğru insanın doğru yerde olması örgütlerin güvenli biçimde ticari hayatlarına devamını sağlar. Bu nedenle örgütün en önemli stratejik kaynağı olan insan gücünün kısa ve uzun vadeli dilimde nitelik ve nicelik olarak planlanması gerekir (Prashanthi, 2013:63).

İnsan kaynakları planlaması doğru nitelik ve sayıda çalışanın örgüt içinde doğru zamanda, doğru yere yerleştirilmesi sürecidir. Bu süreç örgüt içi yer değiştirmeleri kapsayacağı gibi çalışan sayısının artırılması veya azaltılmasını da içerir (Mathis ve Jackson, 2009:13).

İnsan kaynakları planlaması doğru sayıda ve nitelikte çalışmanı, iş planı gereği doğru yere yerleştirmektir (Rothwell ve Kazanas,2003:21).

Çalışan becerilerini dikkate alarak yapılan bir iş tasarımı, organizasyonun hedef ve stratejilerine ulaşması için önemli bir aşamadır (Byars ve Rue, 2003:116). Küresel rekabet ortamında işe alma ve seçim giderek karmaşıklaşmaktadır. Nitelikli işgücünün firmaya çekilmesi başlı başına zor bir süreçken bu kişileri firmada tutmak veya gelecekte ihtiyaç duyulacak nitelikli insanları şimdiden rezerve etmek daha da zor bir süreçtir (Anthony, 2012:68).

İnsan Kaynakları Planlaması; “kaç kişi” ve “hangi beceride-hangi kişilikte insan” gibi soruları yanıtlamaya çalışır (Anthony,2012:68-70). İK Planlaması, örgütsel yönetimin etkinliğini artırmak için ayrıca öneme sahip bir yapıdır (Armstrong, 2008:157).

1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı

İnsan kaynakları planlaması bir örgütte çalışanlar açısından doğru nitelik ve nicelik uyumunu gösterir (Armstrong, 2009:487). Bu kapsamda aşağıda sıralanan amaçları içerir:

- Gerekli beceri, yetkinlik ve uzmanlığın sağlanması
- Örgütün ve çalışanların gelecekteki potansiyel ihtiyaçlarının tespiti
- Belirsiz piyasa koşullarına uyum gösterebilecek eğitilmiş esnek işgücünün temini
- İçsel işgücü piyasasının geliştirilerek dışsal işgücü piyasasına bağımlılığı azaltma
- Esnek işgücünün kullanımını sağlayacak daha esnek çalışma sistemlerinin kurulması (Prashanthi, 2013:65).

1.2.3. İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Etkili bir insan kaynakları planlama süreci dört aşamayı kapsamaktadır. Bunlar; Durum Analizi ve Çevresel Tarama, Talep Tahmini, Arz Tahmini ve İK planlama Eylem Kararları (Eylem Planlarının Geliştirilmesi) olarak sıralanabilir (Ivanchev, 2010:127-133).

1.2.3.1. Durum Analizi ve Çevresel Tarama

İnsan Kaynakları Planlamasının ilk aşamasıdır. Koşullara göre örgütün stratejik planıyla birlikte düşünülmelidir. Örneğin teknolojik değişimler örgütün yeni ve farklı yetenekte işgücü talebini artırabilir. Rekabet gücünün olumsuz etkilenmemesi için işe alma veya eğitim planlarının önceden yapılması gerekir. Bu aşama örgütün ne kadar iyi tanındığı ile ilgilidir (Mathis ve Jackson, 2009:13). Gelecekte karşılaşılabilecek sorunların şimdiden tespiti etkili bir yönetim anlayışı ile mümkün olabilir ve kolay bir süreç değildir. Bu nedenle önce mevcut durumun doğru olarak okunması ardından mevcut işgücü piyasasında, ileride ihtiyaç duyulacak işgücünün bulunup bulunmadığının analiz edilmesi gerekir (Ivanchev, 2010:127). Bu çapta örgütler çoğu kez kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği yaparak gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün yetiştirilmesi için çaba harcamaktadır. Kamu istihdam kurumları da belirli periyotlarda yaptıkları işgücü araştırmaları sayesinde gelecekteki işgücü ihtiyacına yönelik eğitimler düzenleyebilmektedir. Daha kurumsal ve güçlü firmalar ise işi şansa bırakmak yerine

kendi eğitim kurumlarını kurarak nitelikli işgücü taleplerinde dışsal riskleri en aza indirmeye çalışmaktadır.

1.2.3.2. Talep Tahmini

Bir örgüt için geleceğe yönelik işgücü talep tahmini yapmak bir hayli güç bir iştir. Burada önemli olan iş genişletme sürecinin dönemsel planlamasının geçerliliğidir. Gelecekte ne düzeyde üretim yapılacaktır? Mevcut sektörle yakın ilişki halinde olan sektörler nelerdir? Gelecekte bu sektörlerle ilişkin yatırımlar yapılacak mı? Mevcut üretim düzeneği ne kadar zamanda eskিয়েcek ve yeni işgücüne ne kadar zaman içinde ihtiyaç duyulacak? Ne kadar büyüyeceğiz ve bunun ne kadarı işgücüne dayalı olacak? Tüm bu sorular örgütün talep tahminini etkileyen ve zorlaştıran sorulardır. Bu süreci yönetebilmek için; uzman tahminleri, piyasa eğilim projeksiyonları, istatistiki modelleme ve birim talep tahminleri gibi çeşitli yöntemler kullanılabilir (Ivanchev, 2010:127-130).

1.2.3.3. Arz Tahmini

İşgücü arz tahmini içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılabilir. Örgütte çalışan kişilerin örgütün geleceğine yönelik katkıları ve gelişimleri/kariyer basamaklarını tırmanışları gibi hesaplamalar yanında dışsal işgücü piyasasında ihtiyaç duyulacak nitelikte eleman tahminleri de bu süreçte değerlendirilebilir. Örgütte gelecek planlamalarına uygun kaç kişi çalışmaktadır? Bunların örgüte bağlılıkları ne düzeydedir? Dışarıdan istenilen düzeyde eleman bulunabilir mi? Gibi bir dizi soru bu tahmin için kullanılabilir. Arz tahmini için, içsel işgücü piyasasında (örgüt içi) beceri sayım defterleri ve beceri envanterleri; dışsal işgücü piyasasında eğitimli genç nüfus artışı hesapları kullanılabilir (Ivanchev, 2010:131-133).

1.2.3.4. Planlama Eylem Kararları (Eylem Planlarının Geliştirilmesi)

İnsan kaynakları gereksinimleri belirlendikten sonra, daha arzu edilen sonuçların elde edilmesi için yöneticiler tarafından eylem planları geliştirilmelidir. Bu planlar kısa, orta ve uzun dönemde gerçekleştirilebilir. İhtiyaç duyulan elemanın temini için gerekli girişimlerde bulunulmalı, firma içi eğitimler önceden planlanarak önceden tespit edilmiş çalışanlar yetiştirilmelidir. Elbette serbest piyasa koşullarında bu faaliyetlerin kusursuz işlenmesi mümkün değildir. Yetiştirilen elemanın işten ayrılması veya başka bir firmaya geçmesi engellenemez. Yapılan eğitim harcamaları için belirli bir süre çalışma koşulu

öngörülebilir. Bu süreye uymayanlar için belirli tazminatlar öngörülebilir. Ancak mevcut iş yasaları bu tür tazminat uygulamalarına imkân tanımamaktadır. Belirli süre çalışma koşulu ve buna uyulmaması halinde tazminat talep hakkı ancak belirli süreli iş sözleşmelerinde söz konusudur. 4857 sayılı İş Kanununa göre Belirli Süreli İş Sözleşmesi; Belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan sözleşmedir (md.11). Kanunda işçiye yapılan eğitim harcaması sonunda işçinin işten ayrılması halinde tazminat ödeyeceğine ilişkin bir hüküm bulunmamaktadır. Bu tür sözleşmeler farklı bir durum oluşmamışsa iş mahkemelerince işçi lehine sonuçlanmaktadır.

1.2.4. İnsan Kaynakları Planlaması Sorumlulukları

İnsan kaynakları planlaması veya örgüte ilişkin diğer planlamalarda insan faktörü hala önemli bir yere sahip olmasına rağmen teknolojinin kullanımı ile riskler görece azalmış görünmektedir. Elbette ileri yazılım tekniklerini kullanan firmalar için geçerli olan bu yorum, farklı parametrelerin girişi ile sınırsız kombinasyon üreten programlar içindir. Ancak yine de planlama sorumluluğu İK bölüm yöneticileri ile bu konuda sorumlu olan üst düzey yöneticilere aittir (Greer, 2003:309-310).

Büyük firmaların çoğunda İK planlamaları adem-i merkeziyetçi olarak oluşturulmaya başlanmıştır. Her birimin farklı ihtiyaçları olduğu gerekçesiyle o birim yöneticisinin talepleri doğrultusunda oluşturulan havuzun üst yönetimce değerlendirilmesi ile işe alımlar gerçekleştirilmektedir. Birim yöneticileri tarafından talep edilen işgücü veya işgücü talep tahminleri geniş perspektifli bakış açısından ziyade daha pragmatist ve hızlı çözüm odaklıdır. Ancak örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücünün tahmini birim yöneticilerinin kendi birimleri için öngördükleri gelecek senaryoları ve vizyonları ile de desteklenmelidir. Bu konuda iki tür İK planlamasından bahsedilebilir. Biri sert diğeri yumuşak İK planlaması (Prashanthi, 2013:64). İlkinde net ihtiyaçlara cevap veren mikro tabanlı programlar esas alınırken diğesinde daha esnek ve müsamahalı programlar sürdürülmektedir.

1.3. İnsan Kaynağı Seçimi

Bu kısımda, insan kaynağı seçimi tanımı ve önemi ardından, başvuru uygulamaları, seçim yöntemleri, referans kontrolü ve iş sözleşmesinin yapılması konularına değinilmiştir. Bu kısımda seçim sürecinde uygulanan reel yöntemlere de değinilmiştir.

1.3.1. İnsan Kaynağı Seçimi Tanımı ve Önemi

Örgüt için en doğru kişiyi seçmek personel seçiminin esasını oluşturur. Bu nedenle seçimde takip edilecek yöntemlerin doğru, etkin ve tecrübe edilmiş olması önemlidir. İş analizinden başlayarak ortaya çıkan ihtiyaç tablosuna en uygun çalışanı yerleştirmek kolay bir iş değildir. Bu nedenle ihtiyacı karşılayacak düzeyde başvuru formları, başvuru uygulamaları ve seçim yöntemleri uygulamak gerekir(Prienen vd, 2009:19). Doğru kişinin seçilememesi firmaya zaman, para ve prestij kaybettirebilir. Bu nedenle doğru seçim büyük önem taşımaktadır.

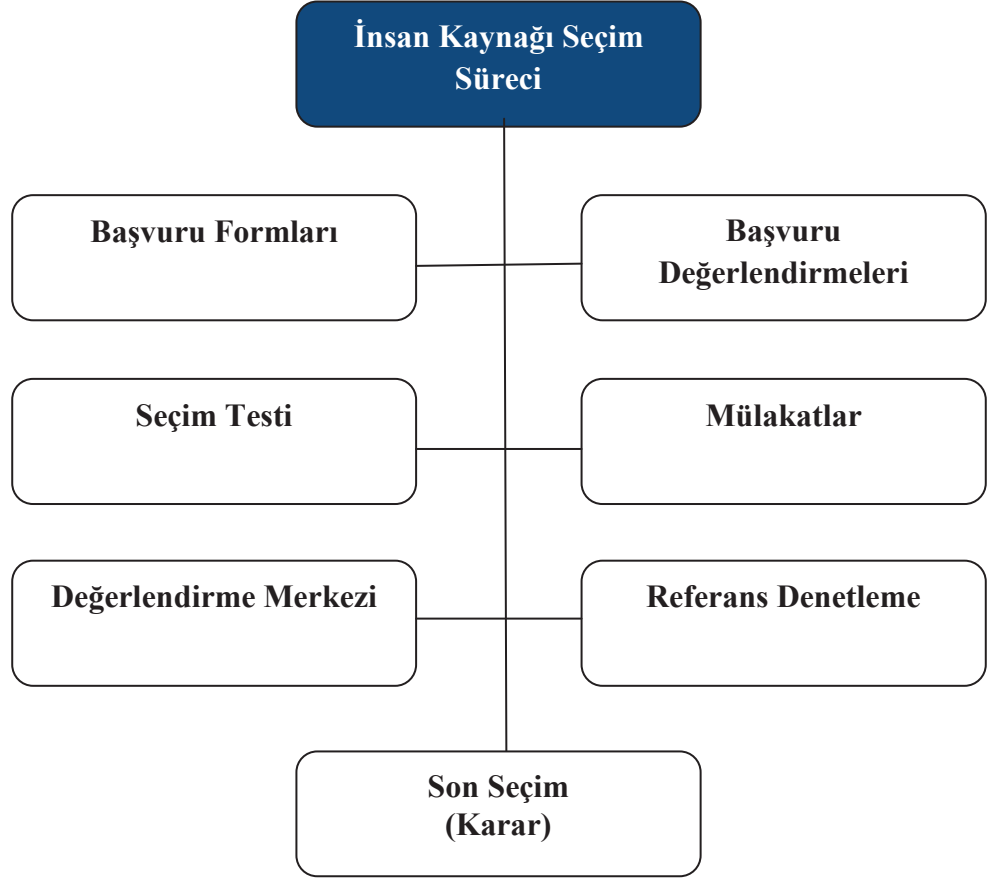
1.3.2. İnsan Kaynağı Seçimin Amacı

İnsan Kaynağı seçimin temel amaçlardan biri uygun işe uygun eleman bulmaktır. Doğru insan kaynağını seçememek firmada önemli verim kayıplarına yol açabilir. İhtiyaç duyulan düzeyde nitelik, beceri ve tecrübe firmanın karlılığını artırdığı gibi ürün kalitesini de yükseltmektedir. Elbette bu durum firmanın piyasadaki değerini de artırır.

Kaynakları en etkin kullanmak için en doğru insanı seçmek ve doğru yere yerleştirmek gerekir. Doğru seçim nedeniyle işgücü devri ve oryantasyon maliyetleri düşer. Böylece firma hem zaman kazanır hem de maliyetler azalır.

1.3.3. İnsan Kaynağı Seçim Süreci

Firmaya eleman alımı bir süreç işidir. Bu süreçler firmanın doğru elemanı, doğru yerde ve doğru zamanda istihdam etmesini sağlar. Aşağıdaki Sekil.2’de gösterildiği gibi bu süreç başvuru formları ile başlar. Başvuru formları tamamlandıktan sonra başvuru uygulamalarına geçilir. Nüetikleri uygun görülen adaylar çeşitli testlere ve/veya mülakata alınmak için davet edilir. Elde edilen bilgiler değerlendirme merkezinde analiz edildikten onar referanslar incelenir ve karara varılır.



Şekil 2: İnsan Kaynağı Seçimi Süreci

İnsan Kaynağı Seçimi Süreci uygulaması bir firmanın yetenekli çalışanlar bulmasına yardımcı olur. Aşağıda seçim süreci kısaca açıklanmıştır.

1.3.3.1. Başvuru Formları

Başvuru formları seçim sürecinin ilk adımıdır. Form hem işe alım sürecinde hem de ileriki zamanlarda çalışana ilişkin temel istihdam bilgileri sağlar. Ayrıca vasıfsız başvuruları baştan elemek için önemli bir belgedir (Byars ve Rue, 2003: 160).

Adaylar hakkında standart formatta bilgiler içeren başvuru formları, firmaya başvuran insan gücünün genel profili hakkında da bilgi verir. Etkili bir başvuru formu oluşturmak için aşağıdaki esaslar dikkate alınabilir:

- Talep edilen işgücü kriterlerine uygun bir başvuru formu oluşturulmalıdır
- Sorular işle alakalı ve ayrımcı olmayan türde seçilmelidir
- Yasal hakları ihlal etmeyecek düzeyde kişisel bilgiler istenmelidir

- Başvuru formlarının nasıl doldurulacağı hakkında rehberlik hizmetleri veya yeterli açıklama yapılmalıdır. Bu sayede başvuru havuzu genişletilebilir
- Tutarlı ve etkili bir eleme süreci geliştirilmelidir
- Adayların çeşitliliği ve çokluğu göz önünde tutularak aşamalı bir eleme sistemi geliştirilmelidir
- İşe alım süreci sonunda başvuru formlarının ne kadar etkili ve başarılı olduğu test edilmelidir (Armstrong, 2006:425).

Standart bir başvuru formunda; ad-soyad, doğum yeri ve yılı, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim, deneyimler, sahip olunan sertifikalar, askerlik durumu, yabancı dil vd kişisel özellikler yar alabilir (Mathis ve Jackson, 2009:78).

1.3.3.2. Başvuru Değerlendirmeleri

Başvuru uygulamaları genellikle standart başvuru formlarından sağlanan bilgilere dayanır. Özgeçmişleri toplanan adaylar ilk elemenden geçirilir. İlk eleme aşaması işin gereğine uygun özelliklere göre yapılabileceği gibi BioData olarak da isimlendirilen biyografik veriler çerçevesinde de yapılabilir. Bu veriler kişinin geçmiş deneyimleri ve başarıları gibi bilgileri içerebilir (Bach, 2005:130).

Başvuran kişilerin ilk eleme aşamasından sonra aşağıda sıralanan uygulamalar yapılabilir:

- Öncelikle başvuruların daha sağlıklı incelenebilmesi için özgeçmişlerde belirli bir standartlaştırma yapılmalıdır. Firma kendi özgeçmiş formunu kullanabileceği gibi, oluşturduğu şablonu kullanarak formları düzenleyebilir
- Toplanan başvurular önce kabul ve ret ayırımında sonra da kabul edilenler üç kategoride sınıflandırılabilir. Uygun, Mümkün, Marjinal
- Bir kontrol sayfası oluşturularak başvuru listesinde yer alan kişilerin ilk koşulu sağladığı ve mülakata çağrılıp çağrılmayacağı belirtilmelidir
- Mülakat için kısa bir liste incelemesi yapılmalıdır. Bu görev İK bölüm yöneticisi veya istihdam uzmanı tarafından yapılabilir
- Görüşmeler için bir program yapılmalıdır. Bu programa uygun olarak adaylar davet edilecektir
- Mülakata çağrılma kararı verilen adaylar için bir davet mektubu hazırlanmalıdır

- Görüşmelerde 30 dakikayı aşmamaya dikkat etmek gerekir. Ancak daha nitelikli görevler için bu süre 60 dakikaya kadar çıkarılabilir. Her bir mülakattan sonra 15 dakika ara verilmeli ve adaya ilişkin güçlü zayıf yönler yazılmalıdır. Gün boyu mülakattan kaçınılmalıdır. İstenilen aday sonlara kalmış olabilir ve yorgunlukla doğru adayı seçemeyebiliriz
- Görüşme aşamasında adayın göndermiş olduğu özgeçmişte eksik olan bilgiler istenmelidir. Adaylara organizasyon ve iş hakkında bazı bilgilerin verilmesi de gerekir. Ancak çok ayrıntıya girmek gerekmez
- Adayların hal ve tutumlarına dikkat edilerek; bilgileri, zor durumlar karşısında tepkileri, firma ve yapılacak iş hakkında genel bilgisi, sosyal ilişkileri, deneyimleri gibi bir dizi soru ile kendini ifade etmesine imkân tanınmalıdır
- İşe alınması uygun görülen adaylar yanında işe alınmayacaklara da uygun bir dille bildirim mektubu göndermek gerekir. Bu dilin seçimine dikkat edilmelidir. Kullanılan cümleler firmanın ne düzeyde kurumsal olduğu hakkında bilgiler verir (Armstrong, 2006:425-428).

1.3.3.3. Seçim Yöntemleri

Seçim yöntemleri her zaman objektif kriterlere göre olmayabilir. Kimi zaman subjektif esaslar da devreye girmesine rağmen genel olarak sağlıklı bir seçim yöntemi, görüşme, değerlendirme ve karar verme aşamalarına tabidir (Armstrong, 2006:432). Bu aşamadan itibaren seçim yöntemlerinden kısaca bahsedilecektir.

1.3.3.3.1. Seçim Testi

İşe alımda birçok test kullanılabilir. En geleneksel yöntemlerden biri genel istihdam testlerinin kullanımınıdır. Bu testler işe alınan kişilerin örgütün genel yapısına uyumu hakkında da bilgiler verirler (Mathis ve Jackson, 2009:78).

İşe alımda, adaylar arasından sadece %5'lik bir doğruluk payı ile seçimlerin yapıldığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Rothwell ve Kazanas, 2003:342:343). Bu nedenle doğru testleri, doğru olarak uygulamak gereklidir. İstihdam testleri arasında; Psikik testler, yetenek testleri, kişilik testleri, beceri testleri, başarı testleri gibi farklı ölçüm barometreleri sayılabilir. Bunlar ayrı ayrı olarak kullanılabileceği gibi ihtiyaca uygun olarak birlikte de kullanılabilir.

1.3.3.3.2. Mülakatlar

Başvuru sahibi genel istihdam testinden başarılı olduktan sonra görüşmeye alınmalıdır. Görüşme adayın genel kişiliği ve tutumları ile ilgili daha net bilgiler edinmek için uygun bir yaklaşımdır. Ancak adayın tam olarak nasıl biri olduğunu kısa zamanda anlamak güçtür (Rothwell ve Kazanas, 2003:343-344).

Görüşmeler iki düzeyde yürütülebilir. İlki adayın genel olarak işe uygunluğunun değerlendirildiği bölüm diğeri işin detaylarına göre adayın değerlendirildiği bölümdür (Mathis ve Jackson, 2009:80).

Görüşmeler için mutlaka iyi hazırlanmalıdır. Görüşmeye yapacak kişi ne istediğini bilen, kararlı ve nazik kişilerden seçilmeli ve soracağı soruları önceden hazırlamış olmalıdır. Görüşmenin etkin geçebilmesi için, görüşmecinin sübjektif yargılarından arınması, işe ve adaya odaklanması gerekir. Ne çok soğuk, ne çok samimi tavır sergilenmelidir. Bu kapsamda yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış görüşmeler oluşturulmalıdır (Uğur, 2003:107). Kimi zaman görüşmenin gidiş hattına göre şekillenen yapılandırılmamış görüşmelere de imkan tanınmalıdır. Burada önemli olan, adayın en iyi şekilde tanınması ve işe uygunluğunun tespit edilebilmesidir. Bunu da kısa süre içinde yapmak gerekir (Anderson ve Hepriot, 1997:89).

Tüm bunlara dikkat edilmeden (yeterince iyi hazırlanılmadan) yapılan görüşmeler çoğu kez etkisiz kalmakta ve istenen sonuçlara ulaşılamamaktadır. Yapılan araştırmalar görüşmelerin önemli ölçüde etkisiz kalabildiğini göstermektedir (Bach, 2005:130).

1.3.3.3.3. Değerlendirme Merkezleri

Yapılan testlerin ve/veya mülakatların değerlendirilmesi için özel olarak tasarlanmış bir değerlendirme merkezinin varlığı çok önemlidir. Bu sayede sadece adayın seçimine odaklanılacak ve gereksiz bölünmeler/işler olmadan en doğru karar verilebilecektir. Bu merkezlerde nihai kararlar bir komisyon tarafından değerlendirilip en doğru karara ulaşım sağlanabilir (Leatherbarrow, 2010:143).

Değerlendirme merkezleri elbette firmaların işgücü devrine göre kurulabilecek bir bölümdür. İşgücü devri düşük olan firmalarda sürekli kurulumu maliyetli ve gereksiz olabilir. Ancak işe alım sürecinde İK bölümleri altında geçici bir değerlendirme merkezi oluşumu ile bu sorun aşılabılır. Değerlendirme merkezlerinde ilgili yöneticilerden

oluşturulmuş küçük gruplar oluşturulabilir. Böylece birlikte karar alma ve en uygun elamanı seçme şansı artacaktır (Bach,2005:136).

1.3.3.3.4. Referans Denetleme

İşe alım sürecinde kullanılan yöntemlerden bir diğeri referansla işe alımdır. Gerçekten kimi zaman diğeri bir tanıdık firmanın veya bir yakının referansı ile yukarıda anlatılan süreçlerin hiçbiri kullanılmadan bir kişinin işe alınması mümkündür. Her kademede uygulanabilecek bu yöntem genellikle, denetçiler, yöneticiler veya tecrübeli personel için daha fazla kullanılmaktadır. Kimi zaman da piyasada çok güvenilir firmalarda çalıştığını iddia eden adaylarla karşılaşılabilir. Bu durumda kişiye güven esas olmakla birlikte referansların kontrolü de gerekir. Kişinin bildirdiği işyerinin veya doğrudan referans gösterdiği kişilerin aranması ve özgeçmişte yer alan bilgilerin doğruluğu kontrol edilmelidir. Bu sayede daha sonra karşılaşılacak kötü sürprizler baştan engellenmiş olacaktır (Fyock, 2004:118).

Çoğu kez referanslar görüşmelerden önce alınır. Ancak görüşme esnasında edinilen yeni bilgiler ışığında sonradan da referansların alınması mümkündür (Cook, 1993:17).

1.3.3.4. Teklif Genişletme

İşe alım süreci iyi tanımlanmış bir iş için adaylarla görüşmeleri içerse bile kimi zaman adayın özellikleri onun farklı bir işte kullanılabileceği düşüncesini doğurabilir. Bu durumda farklı bir iş için adaya teklifte bulunulabilir (Decenzo ve Robbins, 2010:168).

Görüşmeciler ihtiyaç duydukları kişiyi işe alma sürecinde iken ileride ihtiyaç duyacakları nitelikte bir adayla karşılaştıklarında onu ellerinden kaçırmamak için değerlendirmeye tabi tutabilirler. Ancak bu durumda adaya onun hangi işte çalıştırılabileceğinin açıkça ifade edilmesi gerekir. Aksi halde aday müracaat ettiği işi yapacağını düşünmesine rağmen işe başladığında çok farklı bir işle karşılaşabilir. Bu durum iş sözleşmesi açısından da bir takım sorunlar oluşturur. Kimi zaman da adaylara firmaya katkıda bulunmak için yarı zamanlı iş teklifi de yapılabilir. Böylece hem adayın kaybedilmesi engellenir hem de ileride ihtiyaç halinde firmaya aşına bir bireyin tam zamanlı istihdamı sağlanabilir (Rothwell ve Kazanas ,2003:345-346).

1.3.3.5. Teklif Onaylanması

Tüm seçim süreçleri tamamlandıktan sonra adaya götürülen teklifin taraflar arasında onaylanması gerekir. Bu sürecin resmi yolu aşağıdaki başlıkta inceleneceği gibi iş sözleşmesidir. Ancak bu aşamadan önce adaydan gerekli sağlık ve sabıka raporları istenebilir. Bu aşama iş sözleşmesinin hazırlanması için tamamlanması gereken bir aşamadır (Armstrong, 2006:436-437).

1.3.3.6. İstihdam/ İş Sözleşmeleri

Türk İş Mevzuatına göre iş sözleşmesi kural olarak herhangi bir şekle tabi değildir. Daha açık bir ifade ile mutlaka yazılı yapılması gerekmez. Ancak süresi bir yıl veya daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı yapılması zorunludur (4857/md.8). Bazı iş sözleşmeleri özel durumlarından dolayı kanunen yazılı yapılmak zorundadır. Bunlar; toplu iş sözleşmeleri (6356/md.35), belirli süreli iş sözleşmeleri (4857/md.11), takım sözleşmeleri (4857/md.16), geçici iş ilişkileri (ödünç işçilik) (4857/md.7), çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri (4857/md.14) olarak sıralanabilir.

İş sözleşmeleri tarafları bağlayıcı bir belgedir. Buna göre taraflardan işçi bağımlı olarak çalışmayı, işverende bu çalışma karşılığında ücret ödemeyi taahhüt eder (4875/md.8). Sözleşme, işe alım sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamadan itibaren taraflar arasında hukuki bir bağ kurulmuş olur. Bu aşamadan sonra sorunlar müzakere yöntemi ile çözülebileceği gibi mahkeme yolu ile de çözülebilir. İş sözleşmesi çalışanı koruma altına alan bir kalkan oluşturur. İşverenin hareket alanını kısıtlayarak işçi lehine kurallar inşa eder. Ancak buradan çalışanın istediği gibi davranabileceği sonucu çıkarılmamalıdır. Çalışan ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller vb davranışlar içine girerse işveren İş Kanununun ilgili maddesi gereği onu tazminatsız işten çıkarabilir (4857/md25-II).

1.4. İşe Alım

İşe alım, örgütün iktisadi faaliyetini devam ettirmek üzere gerekli insan gücünün çalıştırılması için ilk adımdır. Tüm ekonomilerde istihdam oluşturmak çok önemli bir yere sahiptir. Bu anlamda işe alımın, çalışma kapsamındaki mikro değeri yanında, markro değerinin de çok büyük olduğu ifade edilmelidir.

Bu kısımda İşin Tanımı ve Önemi, İşe Alım Süreci, İşe Alım Yöntemleri/Tercihleri ve İşe Alım Sorumlulukları alt başlıkları incelenmiştir.

1.4.1. İŖe Alım Tanımı ve Önemi

İŖe alım sürecine girmeden önce hangi iŖe eleman alınacağı ve bu iŖin örgüt içindeki önemi tespit edilmelidir. Eleman alınacak iŖin tanımı net olarak yapılmalı ve bu iŖ için gerekli nitelikler belirlenmelidir. İŖin örgüt içindeki önem ağırlığı o iŖ için talep edilen elamanın yetkinliği, becerisi, eğitimi ve ücret seviyesi gibi birçok hususu etkiler. Bu nedenle iŖin doğru ve açık biçimde tanımlanması, öneminin net olarak ortaya konulması gereklidir.

1.4.2. İŖe Alım Amacı

İŖe alım, potansiyel işgücünü belirleme ve firmaya çekmeyi amaçlar (Parry ve Wilson, 2009:655). İŖe alım süreci de örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için doğru işler için doğru insanları örgüte çekmeyi amaçlar. Bu kapsamda en optimum maliyetle uygun adayların istihdam edilmesi amaçlanır. Firmanın etkinliğini artırmak için uygun (ne fazla ne de az) kalitedeki elamanların işe alınması gerekir. Doğru işe alım firmanın kısa ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur.

1.4.3. İŖe Alımın Süreci

Doğru iş için doğru eleman bulabilmek işe alım süreçlerinin etkin işleyişine tabidir (Rothwell ve Kazanas, 2003:333-334). İŖe alım süreci, örgüt için katkıda bulunacak bireylerin tespit edilip örgüte dahil edilmesidir (Bach, 2005:117-118). Bu çerçevede birçok tanımda örgütün kolektif çabasına destek olmak için doğru insanın seçim süreci ifadesi vurgulanmaktadır (Ployhart, 2006:869).

Eleman ihtiyacı oluşan işin doğru ve net olarak tanımlanması ardından işe alım süreci işletilir. İŖe alım süreci belirli bir hazırlığı gerektirir. Öncelikle gerçekten bir elemana ihtiyaç var mı? Hangi niteliklerde ve eğitim düzeyinde elemana ihtiyaç var? İŖin gerekleri doğru olarak tespit edilmiş mi? Gibi sorular sormak ve net yanıtlar almak gerekir (Nickson, 2007:90). Böylece işe alımdan önce insan kaynağının bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri, pozisyon için net olarak belirlenebilir (Pynes, 2013:176-177).

Burada sistematik işe alım döngüsü kullanılarak sağlıklı ve etkin bir işe alım süreci yürütülebilir. İŖe alınacak kişinin hangi niteliklere sahip olması gerektiği iş tanımı

çerçevesinde yapılmalıdır. Aksi halde aşırı eğitilmiş veya yetersiz nitelikli işgücünü işe alma olasılığı ortaya çıkar (Leatherbarrow, 2010:123).

İşe alma sürecinde talep toplama önemli bir aşamadır. Bu nedenle işe alım kararı uygun ve etkin iletişim araçları ile duyurulmalıdır. İşe müracaatlar uygun dosyalama koşulları ile sınıflandırılmalı ve ardından adaylarla görüşmeler ayarlanmalıdır. Genel yoğunluğu nitelikli yoğunluk haline getirmek için çeşitli istihdam testleri düzenlenebilir. Böylece adayların güçlü ve zayıf yönleri başlangıçta tespit edilebilir. İlk aşamayı geçen adayların mülakata alınması daha etkin bir seçim için tercih edilebilir. Bu adaylar arasından belirli sayıda kişi tespit edilip oryantasyon için deneme süreli işe alınabilir. Başarılı adaylar bu süreç ardından işe başlatılabilir (Rothwell ve Kazanas, 2003:335). Elbette fazlasıyla kurumsal olan bu sürecin bir çok aşaması işverenlerce ihmal edilmektedir. Ancak ne kadar çok aday işe başvurursa işveren için o kadar nitelikli eleman seçeneğinin artacağını hatırlamak gerekir (Dessler, 1997:132).

1.4.4. İşe Alım Yöntemleri/Tercihleri

Bir örgütte ihtiyaç duyulan işgücü içsel işgücü piyasasından (örgüt içinden) veya dışsal işgücü piyasasından (örgüt dışından) temin edilebilir. Önemli olan örgütün ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç nereden en etkin karşılanacaksa alım oradan yapılmalıdır (Ivanchev, 2010:190).

Kurumsal bağlılık algısı ve verimlilik artış beklentileri, yükselmelerin örgüt içinden yapılmasının daha doğru olacağını düşündürmektedir. Çoğu örgüt, dışarıdan gelen yönetici profiline sıcak bakmaz. Bu nedenle gerek daha üst bir pozisyona gerekse örgüt için farklı pozisyonlara içsel alım eğilimindedir (Armstrong, 2006:416). Ancak ihtiyaç duyulduğunda dışsal işgücü piyasasından alım yapmak da gerekir. Üstelik bu alım firmaya farklı bir bakış açısı getirebileceği gibi rekabet gücünü de olumlu yönde etkileyebilir.

1.4.4.1. İçsel İşe Alım

Herhangi bir elemanın ihtiyacının örgüt içinden karşılanması yöntemidir. Bir bölümde oluşan eleman ihtiyacı, farklı bölümlerde çalışan diğer elemanlar tarafından doldurulabilir. Bu süreç daha çok yöneticilik pozisyonuna doğru gidiş için kullanılmaktadır. İçsel işe alım süreci, örgütü daha iyi tanıyan kişilerin yeni görevlere

getirilmesi nedeniyle avantaj oluşturabilir. Üstelik oryantasyon/uyum maliyetlerinden de önemli ölçüde tasarruf edilebilir (Leatherbarrow, 2010:121).

Yapılan bazı araştırmalar yönetici pozisyonlarının %90'ının içsel işgücü piyasası içinde doldurulduğunu göstermektedir (Dessler, 1997:127).

İçsel işgücü piyasasının desteklenmesi için bir takım yöntemler ve imkânlar kullanılabilir. Örneğin,Çalışanların şirkette başka bir pozisyona transfer edilmesi algısının/imkânının oluşturulması; Alt düzey işlerde çalışan elamanları teşvik ederek yükselmelerine imkân sunulması; Çalışanın eğitim ve beceri düzeyinin yükseltilmesi (Klatt vd, 1985:180).

Bu tür işe alım süreçleri kamu sektöründe daha yaygın görülmektedir(Leatherbarrow, 2010:121).

Bu işe alım yöntemi dışsal işgücü piyasası imkânlarından mahrum kalmayı getirebilir (Decenzo ve Robins, 2010:138). Bazı örgütlere (kamu sektörü de olabilir) daha yetenekli işgücü gerekebilir. Bu denklemlerle dışsal işgücü piyasasını ihmal etmek doğru bir karar olmayabilir (Pynes, 2013:178). O halde dışsal işe alım süreci de eş zamanlı olarak değerlendirilmelidir.

1.4.4.2. Dışsal İşe Alım

Örgüt, daha yaratıcı bir çalışan bulup rekabet gücünü artırmak istediğinde dışsal işe alım süreçlerine eğilim gösterir (Leatherbarrow, 2010: 121).Bu süreci işletebilmenin en önemli aşaması duyurunun etkin olarak yapılmasıdır. Duyuru için, internet, gazete, iş bulma kurumları veya çeşitli fuarlar kullanılabilir (Ivanchev, 2010:191). Ayrıca firmada yaptırılan stajlar sonucunda tespit edilen adaylar arasından da seçimler yapılabilir.

Firma içi istihdam olanaklarının olmaması dışsal işe alım süreçlerini desteklemektedir. Üstelik yeni bir iş için gerekli olan eğitim masraflarına katlanmak istemeyen birçok firma özellikle dışsal işe alım yapmaktadır (Klatt vd, 1985:181). Örneğin günümüzde yetişmiş elemanları işyerlerine çekmek için çok bonkör tekliflerde bulunan işyerleri bulunmaktadır (Özellikle yönetici ve denetçi istihdamı için birçok firma eğitim maliyetlerine katlanmak istememekte ve diğer firmalarda bu pozisyonlarda çalışanlara makul teklifler götürmektedirler).

Dışsal işe alımda en önemli husus duyurunun etkili yapılmasıdır. Bu süreçte;

- Potansiyel adayları diğer işverenlerin tekliflerine rağmen örgüte çekmek,
- Cezbedici istihdam koşulları sunmak,
- Olabildiğince geniş bir kitleye ulaşmak için etkili bir duyuru ayağı oluşturmak gerekir (Armstrong, 2006:416).

En etkili duyuruyu yapan ve en iyi imkânı sunan örgüt en nitelikli elemanları istihdam etmeye daha yakındır.

1.4.5. İşe Alım Sorumlulukları

İşe alım işlemleri genellikle İnsan Kaynakları Bölümleri tarafından yürütülmektedir. Bu bölümün olmadığı firmalarda işlemler muhasebe bölümlerinden yürütülmektedir. İşe alım sürecinde sorumlu bölüm ve kişiler tarafından bir dizi sorumluluklar bulunmaktadır. Bunlar;

- İşe alım için gerekli ilanları doğru ve net olarak verme
- Başvuru sahiplerinin özgeçmişlerini düzenli olarak sınıflandırma
- Başvuru sahiplerine uygun iletişim araçları ile ulaşıp görüşmeye davet etme
- Görüşmeye gelen adaylar için uygun bekleme ve görüşme mekânları sağlama
- Görüşme içeriklerini önceden hazırlama ve kontrol etme (Testler, Mülakat soruları)
- Objektif seçim kurallarının oluşumu için ön hazırlıklar yapma (Doğru değerlendirme kriterleri belirleme)
- İşe kabul edilen/edilmeyen kişileri bilgilendirme
- İşyerine davet ve gerekli işlemlerin takibi
- Oryantasyon planlaması
- İşe yerleştirme ve kurum içi tanıştırma gibi sorumluluklar bulunmaktadır (Armstrong, 2006:902).

1.5. Oryantasyon

Bu bölümde Oryantasyon tanımı ve önemi, amaçları, süreç, program ve program değerlendirmeleri ile oryantasyon sorumlulukları konuları incelenmiştir.

1.5.1. Oryantasyon Tanımı ve Önemi

Oryantasyon 'bir duruma veya çevreye alışma veya uyum' olarak tanımlanabilir (Cascio, 1995:239). Oryantasyon yapılacak iş veya firmanın beklentileri ile ilgilidir (DelCampo, 2011:112). Yeni işe başlayan birine firma kuralları ve işleyişi ile ilgili bilgi verilmesi, yol gösterilmesi, işlerin nasıl yürüdüğüünün öğretilmesi ile ilgilidir (Dessler, 2011:156). Oryantasyon istihdamın önemli bağımsız değişkeni konumundadır. Oryantasyonun grup ile ilişkisi bütünleşme ile ilgilidir. İş doyumunu, sadakati ve strese karşı mücadele gibi hususlarda önem taşır. Aynı zamanda kalite, yenilik veya operasyonel başarı gibi hususlar için de önemlidir. Oryantasyon işe yeni girenlerde iş stresini azaltır ve örgüte hızlı uyumu kolaylaştırır (Mestre ve Stainer, 1997:443-446).

1.5.2. Oryantasyon Amacı

Başarılı bir oryantasyon yeni çalışanın kendisini örgüte kısa bir sürede ait hissetmesini amaçlar. Bu nedenle örgüt hakkında geçmiş, şimdiki durum ve gelecek vizyonu kendisine anlatılmalıdır. Oryantasyon yeni çalışanın firmaya hızlı bir şekilde katkıda bulunmasını amaçlar. Uyum süreci ne kadar uzarsa yeni alının çalışanın marjinal faydasından o kadar geç yararlanılacaktır. Bu durumda firma zaman ve para kaybedebilir.

Oryantasyon aynı zamanda çalışanların yabancılık hissinden hızlı biçimde kurtulmasını da amaçlar. Bu sayede çekinmeler artarak kişinin gerçek potansiyelinin firmaya kısa bir sürede yansıtılması mümkün olacaktır.

Oryantasyon insan ilişkilerinde iletişimin önemini vurgulayarak çalışanların toplumsal hayata daha kolay entegre olmasını amaçlar. Firma dışı bir amaç olarak bu yapı oryantasyonun dolaylı etkisi olarak görülmektedir. Firmaya hızlı uyum sağlama süreci geçirmiş yeni çalışanın çevre ile de etkileşimi kolaylaşmaktadır (Dessler, 2011: 156).

1.5.3. Oryantasyon Süreci

Oryantasyon süreci bir dizi sorunun cevaplandırılmasını gerektirir. Bunlar genel olarak Nasıl?, Ne?, Ne Zaman? Kim? Gibi sorular çerçevesinde olabilir (Wanous ve Reichers, 2000:436).

Yeni gelenler genellikle nasıl bir işe başladıklarını bilmek isterler. Bunun için işin tanımı, örgütün genel yapısı hakkında doğru ve net bilgilendirme yapılmalıdır. Önceden

hazırlanan tanıtım broşürleri bu ihtiyacı karşılayabilir. Yeni işe başlayan ne iş yapacağını da bilmek ister. Bu nedenle işin tanımı, kapsamı ve çevresi iyi tanıtılmalıdır. Bu aşama işin nasıl yapılacağı sorusunu da içerir. İşin yapılış zamanı yanında işletmenin işleyiş süreçleri, işe giriş çıkış zamanları, üretim zaman etütleri gibi zamanla ilgili bir dizi sorununda doğru ve net olarak yanıtlanması gerekir. İşletmede çalışanların kim oldukları, işe giren adayın konumu, işletme içindeki ağırlığı veya etkisi gibi bir dizi sorunun da açıklanması gerekir. Tüm bunların yanında yeni işe giren kişiye, kariyer basamaklarında nasıl ilerlenebileceği, başarı için neler yapılması gerektiği gibi bilgilerin de verilmesi gerekir (Prienen vd, 2009: 8-9).

Aynı zamanda kurum kültürü, firmanın diğer firmalar arasındaki yeri, istihdam güvenceleri (örneğin emeklilik planları vb), sağlık imkânları gibi konulara da vurgu yapılabilir (Greer, 2003:507).

Oryantasyon süreci bu konu ile ilgili bir bölüm veya ilgili kişiler tarafından yürütülmelidir. Oryantasyon süreci en etkili olarak İnsan Kaynakları Bölümleri tarafından yürütülür (William, 1993:279). Yeni çalışanın alması gereken eğitimler önceden planlanmalı ve düzenli olarak bu eğitimler verilmelidir. Eğitime katılma ve beklenen etkilerin en fazla işe yeni girenler arasında olduğu bilinmektedir. Firmada tecrübe arttıkça eğitim süreçlerine ilgi azalmaktadır. İlk gün stresini azaltmak için yeni çalışanın oryantasyon sürecinin ilk günleri çok iyi planlanmalıdır. Yeni çalışan diğer arkadaşlarıyla tanıştırılmalı ona yapacağı iş net olarak gösterilmelidir (Dessler,2011:290).

Bazı ülkelerde (örn.Japonya)oryantasyon süreci 3-6 ay arasında sürebilmektedir (Mestre ve Stainer, 1997:445).

Oryantasyon sürecinde yeni çalışanın sorularını sorabileceği bir kişi belirlenmelidir. Her yeni çalışmanın belirli zorlukları olduğu anlatılmalı ve zaman içinde çalışmaya başladığı arkadaşlara ve bölüme alışacağı telkin edilmelidir.

Kimi zaman yeni başlayanlar için uyum süreci gereğinden uzun olabilir. Bu durum yeni işe alınan kişiden beklenen performansın alınamaması sonucunu doğurur. Bu nedenle oryantasyon işini ciddiye alıp bir an önce uyumlaştırmanın gerçekleştirilmesi gerekir (Cascio, 2010:213-214).

1.5.4. Oryantasyon Programları

Oryantasyon programları, yeni çalışanın örgüte en hızlı uyum sağlaması için gerekli bileşenler düşünülerek oluşturulur. Bu kapsamda firmayı tanıtabak tanıtım broşürleri, filimler vb materyal önem taşır. Programların oluşturulmasında Örgütsel strateji bağlamında yetenek nasıl geliştirilir?, Operasyonel yöneticilere nasıl yardımcı olunur?, Sorumluluklar nelerdir? Gibi sorularda dikkate alınmalıdır (William ve Rothwell, 2003:239). Bu kapsamda yeni işe girenlerin yeteneklerini kullanmaları halinde elde edecekleri kazançlar, kariyer planlaması, yöneticilik algısı ve sorumluluk bilinci gibi hususlara da değinilmiş olur (Greer, 2003:507).

Oryantasyon programları gereğinden uzun veya kısa olmamalıdır. Algı süreleri dikkate alınarak programlar belirlenmeli ve aşırı yükleme yapılmamalıdır. Bu programlar çalışanı günlük rutin süreçler hakkında bilgilendirmeye yönelik de olmalıdır (William vd, 1993:278). Günlük çalışma sürecini anlatmadan birden bire büyük resmi göstermek çoğu zaman yeni çalışanı strese sokabilir (Dessler, 2011:156).

Programlar aşamalı olarak planlanmalı ve her aşamanın öğrenilip öğrenilmediği kontrol edilmelidir. Bu kapsamda daha tecrübeli bir çalışanın yardımı ile geri beslemeler alınabilir (Yoder, 1964:348). Oryantasyon sonunda genel bir değerlendirme ölçümü yapmak faydalı bir yaklaşımdır. Bu sayede hem yeni çalışanın oryantasyondan edindiği bilgiler hem de oryantasyon programının etkinliği ölçülebilir.

1.5.5. Oryantasyon Programı Değerlendirme

Çoğu program veya ölçüm, kullanıldıktan sonra genel değerlendirmeye tabi tutulmamaktadır. Oryantasyon programları da bu esasa tabidir. Bir firmada yeni işe başlayanı firmaya hızlı şekilde uyumlaştırdıktan sonra o kişinin firma için oluşturduğu etkinin izlenmesi ve değerlendirilmesi de gerekir. Üstelik uyum sağladığı düşünülen kişinin gerçekte ne kadar uyum sağladığının tespit edilmesi de önem taşır. Bu nedenle en az yılda bir kez oryantasyon programı hedeflerinin gözden geçirilmesi gerekir. Programın geliştirilmesi için denetçiler veya tecrübeli çalışanlardan geri bildirimlerin alınması önemlidir (Cascio, 2010:317).

Oryantasyon programları firma içi uyum yanında toplumsal uyum için de önemli programlardır. Bu nedenle yeni çalışanın firma/grup içindeki tutum ve davranışlarının

da izlenmesi gerekir. Çalışanların sosyalleşmesi arttığında bilgi, yetenek ve becerilerini daha etkin biçimde kullanabilmektedir (Acevedo ve Yancey, 2011:349).

Bu kapsamda oryantasyonun sadece yeni çalışanı işe alıştırmak olarak algılanmaması reoryantasyon süreci geliştirilerek çalışanların yeni koşullara uyum sürecinin de sağlanması gerekir (Delcampo,2011:112; William vd, 1993:278).

1.5.6. Oryantasyon Sorumlulukları

Yukarıda da ifade edildiği gibi oryantasyon sorumluluğu bu alanda faaliyet göstermekle görevli bölüm ve kişilere aittir. Bu bölümler genellikle insan kaynakları bölümleri ve insan kaynakları uzmanlarıdır.

Oryantasyon yeni çalışanın sadece hızlı biçimde firmaya katkıda bulunmasını sağlamak değil, eski çalışanlar arasındaki iş barışının da muhafazasını sağlamalıdır. Bu denklemlerle oryantasyon işiyle uğraşan kişiler firmanın genel huzur ve işleyişine etkide bulunan bir sürecin içinde olduklarını unutmamalıdır.

Oryantasyon sorumlulukları:

- Yeni çalışanın işe alıştırılması
- Firmanın doğru ve etkin biçimde tanıtılması
- Yeni çalışandan beklenen verimin hızlı biçimde alınması
- Eski çalışanların da içinde bulunduğu bir ortamda iş barışının muhafaza edilmesi
- Firmanın dışarıya karşı imajının korunması
- Toplam verimliliğin ve karlılığın artırılmasında psikolojik etkilerin sağlanması olarak sıralanabilir.

1.6. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları fonksiyonları içinde önemli bir yere sahip olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların mevcut ve gelecekteki değişimlere hızlı uyum sağlamasında önemli bir yere sahiptir. Bu kısım altında eğitim ve geliştirme tanım ve önemi, eğitim ve geliştirme amacı, süreci, türleri ve sorumlulukları konularına değinilecektir.

Eğitim ve geliştirme istihdam becerilerine geliştirmek ve daha iyi işlerini performe etmek bir süreçtir.

1.6.1. Eğitim ve Geliştirme Tanımı ve Önemi

Konuya esas olan eğitim; işle ilgili yetkinlikleri çalışanlara öğretmek için şirket tarafından yürütülen planlı bir çaba olarak tanımlanabilir (Noe, 2010:5-6). Bu kapsamda hedeflerin gerçekleştirilmesi için yeni veya mevcut istihdam becerilerinin kazandırılması demektir (Dessler, 2011:292). Günümüzde örgütlerin işleyişleri daha karmaşık bir hal aldığı için eğitim önemi ve ihtiyacı da artmıştır (DeCenzo ve Robins, 2010:189). Eğitim örgütsel etkinlik ve bireysel yetileri geliştirmek için sistematik bir öğrenme yaklaşımıdır (Goldstein ve Ford, 2002:452).

Bir diğer anlamı ile kalkınma veya kişisel gelişim için bilgi ve becerileri artırıcı faaliyetler olarak da ifade edilebilir. Bu kapsamda bireysel ve takım performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Agunis ve Kraiger, 2009:452-453).

Eğitim ve geliştirme bireysel gelişimleri desteklediği gibi, örgütün veya bazı bölümlerin büyüme ve gelişmesine de yardımcı olur. Böylece bireysel ve kurumsal mükemmelliğe teşvik sağlar (Naquin ve Holton III, 2003:6-7).

Eğitimin başarısı, örgütün kalkınma politikaları, olumlu öğrenme ve eğitim ortamlarına bağlıdır. Örgütsel ihtiyaçları karşılayan eğitim faaliyetleri rekabet gücünün artırılmasında büyük rol oynar. Bu nedenle eğitim içerikleri işyeri ihtiyaçları ile stratejik bir uyum içinde olmalıdır (Sarheng, 2013:160). Örgüt içi uzmanlar kullanılarak yapılan eğitimler yatay ve dikey bilgi paylaşımlarını kolaylaştırırken örgüt dışı uzmanlardan alınan eğitimler vizyonel kapasiteyi artırır (Agunis ve Kraiger, 2009:457).

1.6.2. Eğitim ve Geliştirmenin Amacı

Eğitim ve geliştirmenin amacı örgütteki verimliliği artırmaktır (Dessler, 2011:157).Eğitim hem mevcut hem de gelecekte ihtiyaç duyulan çalışan niteliğini artırmak, örgütün karşılaştığı ve karşılaşacağı sorunlara çözüm üretmek amacını taşır.

Eğitim sayesinde örgüt çalışanlarının bireysel ve grup performanslarında artışlar görülür. Ayrıca çalışanların kuruma bağlılıkları ve inançları da artar. Kendisine yatırım yapan bir örgüte ilişkin bakış açısı değişir ve geleceğe daha kararlı ve güvenli bakar. Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle, çalışanların hem kurumsal hem de sosyal sorumluluklarının artırılması amaçlanır.

1.6.3. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Eğitim ve geliştirme bir bütün olarak planlanmalı ve ihtiyacı karşılayacak biçimde oluşturulmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının ve eğitim alacak kişilerin doğru tespiti bu süreçte önemli yer tutar. Bu sürecin doğru olarak geliştirilmesi için ayrı bir çaba ve zaman harcanmalıdır (Lepak ve Gowan, 2010:225).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri genel olarak aşağıdaki dört aşamayı kapsamaktadır:

- Eğitim İhtiyaç Analizi
- Eğitim Tasarımı
- Uygulama
- Değerlendirme (Dessler, 2011:157-158).

1.6.3.1. Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyaç analizi örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olarak ihtiyaç duyulan yönde gelişme sağlanması için yapılan araştırmalardır. Bu kapsamda hem firmaya yeni katılanlar için hem de eski çalışanlar için bir takım stratejik eğitim konuları tespit edilir (Ivanchev, 2010:394).

Örgütün ihtiyaç duyduğu eğitimlerin tespiti için kapsamlı bir ihtiyaç değerlendirmesi yapılması gerekir. Hangi eğitimlerin alınması gerektiği, bu eğitimlerin alınması halinde firmaya ne gibi katkılar sağlanacağı ayrıntılı olarak analiz edilmelidir (Agunis ve Kraiger, 2009:461).

Eğitime duyulan ihtiyacın tespiti için; örgütsel analiz, kişi analizi ve görev analizleri yapmak gerekir (Noe, 2010:103). Bu sayede eğitime ihtiyaç olup olmadığı daha net görülebilir.

Her eğitim ihtiyacı analizinin bir takım girdi ve çıktıları bulunmaktadır. Yetkinlik bazlı Eğitim İhtiyaç Analizi için üç girdi bulunmaktadır. Birincisi çalışanların sahip olduğu yetkinlik ve aldıkları eğitimler hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu bilgi gereksiz veya mükerrer eğitimler için zaman ve para kaybını önler. İkincisi, eğitim sonunda yeni beceriler edinecek kişilerin doğru olarak tespit edilmesi gerekir. Yanlış kişilere verilen eğitimlerden beklenen fayda sağlanamaz. Üçüncü girdi eğitimin etkinliğini inceleyecek bir denetçinin tespit edilmesidir. Eğitime karşı tutumlar, eğitimin etkinliği, beklenen

faydaların gerçekleşme düzeyleri gibi bir çok husus bu geri bildirimler sayesinde mümkün olacaktır (ZahidIqbal vd, 2012:75).

Hangi tür eğitimlere ihtiyaç duyulduğuna yönelik analizin bir diğer bileşeni çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirmektir. Firma içinde yönetici pozisyonundan görülemeyen bir takım aksamalar olabilir ve bu aksamaların eğitim yoluyla giderilmesi söz konusu olabilir. Böyle konuların listelenerek sınıflandırılması, ardından ağırlıkları oranında eğitim programlarına dâhil edilmesi gerekir. Böylece çalışanların veriminde daha yüksek artışlar sağlanabilir (Sarheng, 2013:161).

1.6.3.2. Eğitim Tasarımı

Etkili eğitim tasarımı, öğretme ve öğrenme süreçleri dikkate alınarak yapılan düzenlemeleri içerir. Önemli olan hedef kitlenin verilen eğitimi doğru ve yeterli kavrayışıdır. Bunun için eğitim tasarımı kuvvetli bir altyapı algısına dayanmalıdır. Eğitim alacak kişilerin geçmişleri, eğitim seviyeleri, konuya uzaklık/yakınlıkları, ilgileri vb. Bir çok husus eğitim tasarımı için önemlidir (Mathis ve Jackson, 2009:87).

Eğitim tasarımı genel ve özel olarak sınıflandırılarak yapılabilir. Genel kavrayış ve bilgi sunumu ardından özel bilgilere yer verilebilir. Öğretim teknikleri ise grubun durumuna göre şekillendirilmelidir. Önemli olan eğitimden maksimum fayda elde etmektir (Aguinis ve Kraiger, 2009: 462).

Eğitim tasarımı öğrenme yönteminin özelliklerini de içerir. Bu özellikler içinde organizasyon sistemi içinde öğrenme, açık öğrenme, odaklanarak öğrenme, harmanlanmış öğrenme gibi yöntemler takip edilebilir (Khalid vd, 2012:116).

1.6.3.3. Uygulamalı Eğitim Programı

Eğitim programları içinde belki de en etkili olanı uygulamalı eğitim programlarıdır. Kazanılan becerilerin pekiştirilmesi için önemli bir aşama olan uygulama sayesinde verilen eğitimlerin etkinliği artmaktadır. Bu kapsamda;

- İş başı eğitimleri
- Çıraklık eğitimleri
- Saha çalışmaları
- Similasyon eğitimleri gibi farklı türler denenebilir.

Bunun dışında uygulamaları eğitim süreci kadar etkili olan bir diğer yöntem ise internet tabanlı görsel eğitimlerdir. Bu tür eğitimlerde oluşturulan ders materyali veya kısa uygulama görselleri defalarca okunma ve izlenme şansı nedeniyle yüksek pekiştirme kapasitesine sahiptir. Bu kapsamda;

- Uzaktan eğitim
- Görsel/İşitsel Materyallerle eğitim
- Canlı ders anlatımları
- Teletraining-Video konferans Eğitimleri
- Bilgisayar/internet tabanlı eğitimler
- Elektronik Performans Destek sistemleri
- Programlı öğrenme gibi birçok türden bahsedilebilir (Dessler, 2011-299-307).

1.6.3.4. Eğitim Değerlendirme

Eğitim değerlendirme verilen eğitimlerin etkinliğini ölçme sürecidir (Ghosh vd, 2012:194).

Yapılan ihtiyaç analizi sonucunda ortaya çıkan eksikliğin giderilip giderilmediği sorusu eğitim değerlendirmenin önemli noktalarından biridir. Eğitim öncesi ve sonrası tutum, davranış, beceri veya her ne amaçlanıyorsa karşılaştırması yapılır ve önceki duruma göre oluşan değişimler raporlanır. Ayrıca eğitim sürecinin aşamaları da bu kapsamda değerlendirilebilir (ZahidIqbal vd, 2012:81).

Eğitim değerlendirmesi, bu konuya harcanan paranın ibrası için önem taşır. Çoğu zaman önemli miktarlarda maliyet gerektiren eğitimlerden beklenen faydaların alınmaması eğitime olan inancın azalmasına neden olabilmektedir. Oysa sorun doğru eğitimin doğru kişilere doğru şekilde verilip verilmemesi ile ilişkilidir. Çoğu firma bu kadar düzenleme ve düşünme zahmetine girmeden hızlıca eğitim almakta, çıktılarından memnun olmadıklarında ise eğitimin gereksiz olduğuna hükmedebilmektedir. Bu nedenle eğitim planlaması eş zamanlı olarak eğitim değerlendirmesini de içermelidir (Noe, 2010:216-219). Böylece etkinlik her düzeyde denetlenebilir.

Eğitim programlarının değerlendirilebilmesinde genel olarak dört düzey kullanılmaktadır: Bunlar; katılımcıların eğitim öncesi durumlarının ölçümü, ikincisi kazanılan beceri/bilginin eğitim sonucunda oluşup oluşmadığının belirlenmesi, üçüncüsü eğitim programlarına katılanların iş/davranış değişikliklerinin tespiti ve

dördüncüsü eğitimden genel memnuniyet ölçümü olarak sıralanabilir (Pynes, 2013:290-291).

Eğitim değerlendirmesinde son olarak iç ve dış değerlendirmeden söz etmek gerekir. İç değerlendirme kastedilen eğitim müfredatı/içeri, dış değerlendirme ise eğitimin hedeflenen amaçlara ulaşım yeterliliğidir. Bu konular katılımcılardan alınan geri bildirimlerle değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlara ulaşılabilir (Ivanchev, 2010:422).

1.6.4. Eğitim Türleri

Çok farklı eğitim türünden bahsetmek mümkün olmakla birlikte, çalışmanın kapsamı gereği eğitimi dört kategoride toplamak mümkündür. Bunlar; Uyum eğitimleri, Bilgi eğitimleri, Beceri eğitimleri ve Davranışsal eğitimlerdir.

Uyum Eğitimleri; genellikle yasal hakların bilinmesi veya değişikliklerin tanıtılması için gerçekleştirilen eğitimlerdir. İşyerinde çok farklı bölümlerde çalışanların ortak noktası olan bu eğitimler, işyerinde ayrımcılığın engellenmesi, çalışma barışının sağlanması, temel haklar gibi konularda verilebilmektedir. Bu tür eğitimler işyerinin geneline hitap eder.

Bilgi Eğitimleri; Global iş ortamında rekabet avantajı elde etmek için verilen eğitimlerdir. Teknik veya pratik olabilir.

Beceri Eğitimleri; İyi yapılmış bir iş tanımı o işi yapacak çalışanın da iyi tanımlanmasını gerektirir. İşyerinde verimliliği artırabilmek için iş ve eğitim analizleri yoluyla çalışanların becerilerini geliştirici yönde verilen eğitimlerdir. Beceri açıkları/yetersizlikleri firmanın toplam verimliliği üzerine olumsuz etki oluşturur.

Davranışsal Eğitimler; İşyerinde beklenen davranış kalıplarını kazandırmadan, işi yaparken nasıl davranmak gerektiğine kadar geniş perspektifte verilebilen eğitimlerdir. Aynı zamanda örgütün kurumsal yapısını destekleyici veya geliştirici düzeyde örgüt dışı davranışlara yönelik de verilebilir.

1.6.5. Eğitim ve Geliştirme Sorumlulukları

Eğitim ve geliştirme çoğunlukla İK bölümü sorumluluğundadır. Kimi kurumlarda özel olarak eğitim ve geliştirme bölümleri de bulunmaktadır. Eğitimler mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulacak düzeyde davranışsal gelişimler sağladığından hem firmalar hem de

genel iş piyasalarında olumlu etkiler oluşturmaktadır. Üstelik eğitim alan çalışanlar gelecekte daha fazla sorumluluk alma kapasitesine de ulaşmaktadır. Bir örgüt için en önemli hususlardan biri onu geleceğe taşıyabilecek insan gücünün varlığıdır. Örgütsel ve bireysel performansın ötesinde bir öneme sahip olan bu durum, firmanın devamlılığını her şeyden önce zihinsel düzlemde sağlamaktadır. Bu nedenle eğitimler ve bu konu ile ilgilenen bölüm/kişilerin sorumlulukları görüldüğünden daha fazladır (Sharon ve Naquin, 2003:18)

1.7. Performans Yönetimi

Bu kısımda, çalışmanın temel hipotezine destek olacak düzeyde performans yönetimi konusuna değinilecektir. Bu kapsamda performans yönetiminin tanım ve önemi, amacı, süreçleri ve performans değerlendirme yöntemleri incelenecektir.

1.7.1. Performans Yönetimi Tanımı ve Önemi

Performans yönetimi, örgütün etkinliğe kavuşması için örgüt faaliyetlerinin kontrolü ve izlenmesi sürecidir (Dey vd, 2008:445). Örgütsel bir ilişki içinde farklı bileşenler arası eş koordinasyonun sağlanmasını gerektirir (Halachmi, 2005:506).

Performans yönetimi sadece çalışan düzeyinde değil örgüt düzeyinde de önemli bir yere sahiptir. Etkili performans yönetimi çalışan ve yönetici arasında pozitif ilişkilerin kurulmasına ve örgütün bir bütün olarak gelişmesine neden olur. Aynı zamanda yapılan işlerin yapılışı hakkında daha ayrıntılı bilgilere ulaşılmasını da sağlar (Martin vd, 2010:158-159).

Performans yönetimi, çalışanların gelişim fırsatları için de önemli bir yere sahiptir. Daha fazla performans gösterildiğinde elde edilecek kazancın artması çalışanları motive eder (Mcpheat, 2010:9).

Performans yönetiminin başarısı, insan kaynakları bölümünün örgütsel işleyişe hakimiyet düzeyine göre oluşur (Saini ve Khan, 2000:158). Performans yönetimine yönelik insan kaynakları uygulamaları ve politikaları, fırsat, motivasyon ve yetenek üçleminde geliştirilebilir (Wilton, 2013:169).

Yüksek performans, çalışanın görevini iyi yaptığını gösterir. Yüksek performanslı çalışanların örgütsel beklentilerini karşılamak onların performanslarını sürdürmelerine neden olur (Peter ve Corresponding, 2014:64). Beklentileri karşılanmayan ve iyi motive

edilmeyen çalışanların performanslarında hızlı düşüşler görülebilir (Macaulay ve Cook, 2005:6).

1.7.2. Performans Yönetimi Amacı

Performans yönetiminin amacı örgütsel hedeflere ulaşmak için, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini daha iyi düzeyde kullanmaktır. Performans yönetimi ile örgütün toplam verimliliği artırılmaya çalışılır. Bu kapsamda çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek için bir dizi faaliyette bulunulur. Eğitimler, motive edici ödüller, ücret, ikramiye, prim gibi ödemelerle çalışanlardan yüksek düzeyde performans alma hedeflenir (Armstrong, 2009:626).

Performans yönetimi çalışanların becerilerini geliştirirken bir performans kültürü de oluşturmayı amaçlar. Böylece daha etkin bir iş ortamı oluşturmaya yardımcı olur (Halachmi, 2005:511).

Performans yönetimi, planlanan hedeflere ve standartlara ulaşma, yeterlilik gereksinimlerinin sağlanması gibi örgütün genel gelişimi için stratejik araçlar geliştirir. Örgütün gelişim faaliyetlerini izlediği gibi daha ileri götürme konusunda gerekli planlamaların da yapılmasını sağlar (Amaratunga ve Baldry, 2002:217).

Performans yönetimi sayesinde örgüt içinde yapılan işlerin, nasıl ve kim tarafından yapıldığı, etkinliği, gerekliliği vb bir dizi bileşen hakkında bilgi sahibi olunabilir (Macaulay ve Cook, 2006:4).

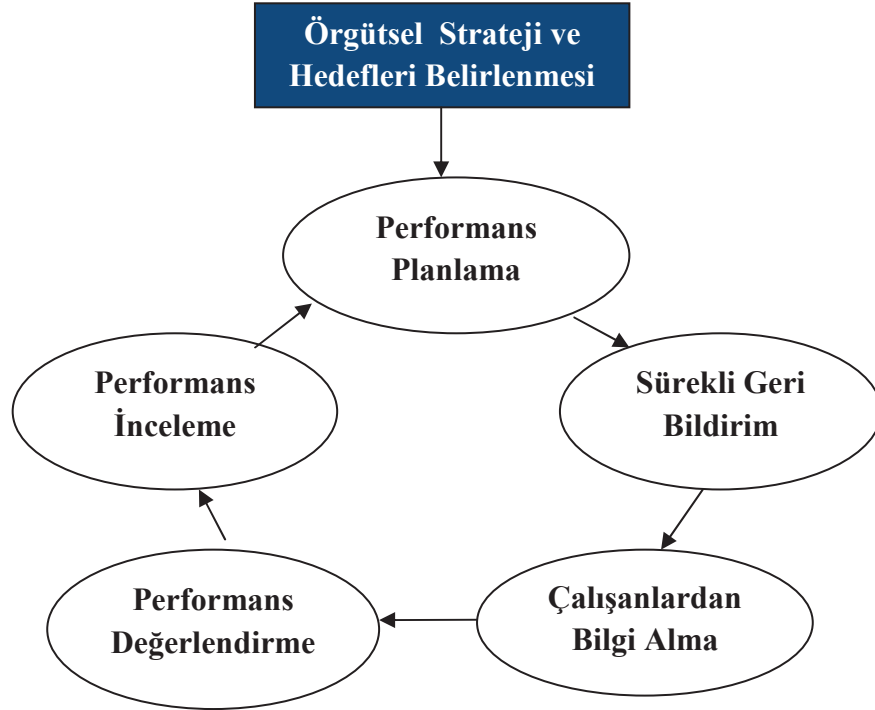
1.7.3. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetim süreci, örgütün amaç ve stratejilerine ulaşması için yürütülen bir dizi faaliyeti içerir (Amaratunga ve Baldry, 2002:222).

Bu faaliyetler birbiri ile hiyerarşik ilişkiye sahiptir. Performans planlama süreci veri toplama süreci ile başlar. Bu aşama örgüt içinde oluşan yapının analiz edilmesi için geri bildirimleri de içerir (Halachmi, 509:2005). Ancak toplanan veriler iyi bir sistem içinde işlenmezse beklenen sonuçları sağlamaz.

Performans yönetim süreci genel olarak beş aşamada yürütülebilir. Bunlardan ilki performans planlamasıdır. Sürekli geri bildirim ardından çalışanlardan bilgi alma, performans değerlendirmesine taban teşkil eder. Sonuç olarak elde edilen bilgiler

yorumlanarak performans değerlendirmesi tamamlanır (Pulakos, 2004:4). Bu süreci aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanabilir:



Kaynak: (Pulakos, 2004:4).

Şekil 3: Örgütsel Strateji ve Hedefleri Belirlenmesi

1.7.3.1. Performans Planlama

Performans planlama, firma hedeflerine ulaşmak, verimliliği artırmak, ürün kalitesini yükseltmek, çalışan yetkinliklerini geliştirmek için yöneticiler ve çalışanlar arasında bir çeşit anlaşma olarak kabul edilmelidir. Bu kapsamda belirlenen genel hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyetler performans planlamanın altyapısını oluşturur. Performans planlamada çalışanların kapasiteleri (beklenen performansları) önemli bir veri oluşturur. Çalışanların davranış kalıpları, üretim hızları, algı ve beklentileri dikkate alınmadan yapılan planlamalar başarısızlıkla sonuçlanabilir (Pulakos, 2004:4).

Planlamada, daha önce bu süreci yürütmüş ve firmayı tanıyan kişilerin rolü büyüktür. Aksi halde firma özeline hitap etmeyen performans yönetimi planlamaları yapılabilir. Bu durum hem beklenen faydanın azalmasına hem de çalışan direnciyle karşılaşılmasına neden olur (Armstrong, 2009:624).

1.7.3.2. Sürekli Geri Bildirim

Performans değerlendirme için gerekli olan veri girişinin sürekli olması sürecin işlerliği açısından büyük önem taşır. Kimi zaman alt kademelerden gelen yanlış bilgilendirme süreci bütünüyle tahrip eder. Firmayı iyi tanımak ve her birimden doğru bilgi akışı sağlamak etkili bir performans değerlemenin temelini oluşturur. Eğer yöneticiler firmaya hakim değil veya yetenekli değilse, ellerine ulaşan bilgileri veri olarak performans değerlendirmesinde etkin olarak kullanamayabilirler (Pulakos, 2004:7).

Elde edilen sonuçlar örgüt içinde iki yönlü hareket etmelidir. Toplanan ham verilerin performans değerlemesi içinde işlenmiş halleri, çalışanların performanslarını artırmak için yapılan faaliyetlerin sonuçları, “öncesi” ve “sonrası” başlıklarıyla ilgili bölüm ve örgütün tamamıyla paylaşılmalıdır. Böylece yapılan işin doğruluğu ve etkililiği de gözler önüne serilebilir.

1.7.3.3. Çalışanlardan Bilgi Alma

Bir işi en iyi yapacak ve eksikliklerini en iyi görecektir kişi o işi yapmada tecrübe edinmiş kişilerdir. Yöneticiler, performans değerlendirme gibi konularda çalışanların görüşlerini aldıklarında daha gerçekçi ve hızlı sonuçlara ulaşabilirler. Ancak bilgi alım süreci hakkında dikkatli olmak gerekir. Çalışanlar kendilerinden istenen iş tamını ve zaman etütlerini, daha fazla çalışmak zorunda olacaklarını düşünerek gerçeğinden daha farklı yansıtabilirler. Bu durumda normal standart iş süreçlerinde hatalı saptamalar oluşur. Bu nedenle çalışan bilgi alma süreçlerinin iyi planlanması gerekir.

Çalışanlar kendilerine danışıldığında işyerine daha fazla bağlılık duyabilirler. Ancak ilişkileri belirli bir seviyede ve kural dahilinde tutmak gerekir. Aksi halde işyerinde önemli bir otorite boşluğu meydana gelebilir ve çalışanlar gereğinden fazla konuya müdahil olmaya çalışabilirler. Bu durum iş barışını olumsuz etkileyebilir.

1.7.3.4. Performans Değerlendirme

Tüm bilgiler alındıktan sonra performans değerlendirme sürecine geçilir. Bireysel ve örgüt performansının mevcut ve hedeflenen durumu ortaya konulduktan sonra faaliyetlere geçilir. Bunun için yüksek performans gösteren çalışanlara eğitim, ödeme, ödül vb. Teşvikler sağlanır. İki yönlü ödüllendirme kullanılabilir. İlki ödül ardından verimlilik artışı beklentisi, diğeri verimlilik artışını ödüllendirmektir. Her iki yöntemin

de kendine göre artı ve eksileri bulunmaktadır. Teşviklerin kimlere, hangi koşullarda verileceği bu aşamada belirlenir. Burada önemli olan işin nasıl ve ne kadar sürede yapıldığı, çıkan ürünün kalitesi ve miktarıdır. Daha fazla kaliteli ürün üreten çalışan ödüllendirilir (Walker , 1992:273-275). Tüm bunların yanında iş sağlığı ve güvenliği konularını da ihmal etmemek gerekir.

1.7.3.5. Performansı Gözden Geçirme

Performansı gözden geçirme belirli bir dönem içinde yapılan uygulamaların etkinliğinin test edildiği aşamadır. Performans değerlendirmeler tek seferlik süreçler değildir. Bu nedenle sürekli yenilenmeleri ve gözden geçirilmeleri gerekir. Bunun için gözden geçirme toplantıları düzenlenerek, geri bildirim ağlarının kontrolü, ölçme yöntemlerinin güncellenmesi, dikey ve yatay diyalog, ödül/ceza ilişkisinin uygunluğu gibi konular tartışılmalıdır (Pulakos, 2004:20-21).

Performans yönetimi sadece çalışanların üretim hızı, miktarı ve kalitesi ile ilgili değil yöneticilerin kapasiteleri ile de ilgilidir. Bu nedenle performans gözden geçirme sürecine yönetici yetkinliği ve yeterliliği gibi konular da eklenmelidir (Armstrong, 2009:626).

1.7.3.6. Uygulama

Başarılı bir performans sistemi için etkili araç ve süreçlerin bulunması gerekir. Ancak yine de yöneticilerin ciddi tutumları ve sistemin işlerlik kapasitesi performans uygulamalarının kalitesini belirler. Etkin bir performans yönetimi için uygun ve bütüncül bir sistemin oluşturulması gerekir. Performans yönetimini firma genelinde uygulamaya başlamak yerine belirli bir pilot alandan başlatmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Pulakos, 2004:21-26).

Performans yönetimi uygulamalarında en fazla karşılaşılan problemlerden biri de çalışan direncidir. Çalışanlar alışageldikleri hususlarda değişiklik yapılmasını çabucak kabul etmezler. Bu nedenle yapılacak uygulamalarda çalışan direnci önceden tahmin edilerek çeşitli esneklikler bırakılmalıdır.

1.7.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanın hedefleri, amaçları ve performansını ölçmeye yönelik performans değerlendirme devamlı bir süreci ifade eder. Bu nedenle seçilecek herhangi bir yöntemde önce sürdürülebilirlik aranmalıdır (DelCampo, 2011:122).

Süreç, çalışanların performansını iyileştirmek ve hedeflere etkin biçimde ulaşmak olduğundan etkinliği artırıcı uygulamalar arasından firmaya en uygun olan yöntem seçilmelidir. Öncelikle performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramlarının birbirinden ayrı olduklarını kavramak gerekir. Performans değerlendirmede çalışanların üretim süreçleri puanlama yöntemi ile ölçülebilir hale getirilirken performans yönetiminde her çalışanın üretime yaptığı katkı ve firmaya yansıyan toplam çıktının kontrolü söz konusudur(Wilton , 2013:176-179). Performans yönetimi ortaya çıkan durumun iyileştirilmesi için tedbirler geliştirirken, performans değerlendirmede durum tespiti öne çıkmaktadır.Performans değerlendirme birden çok amacı içerir: İyileşme, Koçluk, Rehberlik, Verimlilik, Geri Bildirim Ağlarının kurulumu, Etkin iletişim, kariyer yönetimi ve iş ilişkisinin devamı veya sona ermesi gibi bir çok husus performans değerlendirmesinden etkilenir (Coens ve Jenkins, 2002:16). Değerlendirmenin çalışan motivasyonu üzerinde de etkileri bulunmaktadır (Martin vd, 2010:160).Aynı zamanda, etkin ücret yönetimi oluşturmak, üretim/satış/pazarlama vb süreçlerde aksayan yönleri tespit etmek ve düzeltmek bir de kariyer basamaklarını anlaşılır kılmak da performans değerlendirmenin amaçları arasındadır (Dessler, 2009:195). Tüm bu amaçları yerine getirebilmek için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir:

Bütüncül bir yaklaşım gereği en yaygın performans değerlendirme yöntemi 360 derece değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile birbiri ile bağlantılı işler tespit edilerek etkileşim içinde bulunan tüm parametreler aynı anda ağırlıklarına göre değerlendirmeye tabi tutulur (Wilton, 2013:182). Böylece eksikliğin ya da kötü işleyişin hangi zayıf halkadan kaynaklandığı da tespit edilebilir. Genel değerlendirme yöntemi altında bir dizi alt değerlendirme yöntemini de kullanmak gerekir. Bunlar;

- Grafik Değerlendirme Ölçeği Yöntemi
- Sıralama Yöntemi
- Eşleştirilmiş Karşılaştırma Yöntemi

- Zorunlu Dağıtım Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi
- Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçeği
- Uygulama Değerleme Formları
- Hedefler Yönetimi
- Bilgisayarlı ve Web Tabanlı Performans Değerlendirme Yöntemi
- Elektronik Performans İzleme Yöntemi olarak sıralanabilir (Dessler, 2009:197-204).

Performans yönetiminin insan kaynaklarının bir fonksiyonu olduğu, bu fonksiyonun oluşturulması için belirli yöntemler olduğunun ifade edilmesi bu çalışmanın hipotezini destekleyici düzeyde bir bilgi olduğundan yöntemlerin açıklamalarına yer verilmemiştir.

1.8. Ödül Yönetimi

Bu bölüm altında ödül ve işletilişine ilişkin bilgiler verilecektir. Çoğu kez ceza sistemi ödül sisteminin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle iyi ve motive edici bir ödül sisteminin kurulması, etkin bir İnsan Kaynakları Bölümü için büyük öneme sahiptir.

1.8.1. Ödül Yönetimi Tanımı ve Önemi

Bir örgüt içinde çalışanların katkısını nakdi (parasal) ve ayni (parasal olmayan) ve gelişim imkanları yollarıyla destekleme süreci ödül yönetimini ifade eder (Armstrong, 2007:3).

Ödül yönetiminde kullanılan gelişim imkanları ile sorumluluk alanının genişletilmesi, eğitim yoluyla kişisel ve mesleki veya aile gelişimlerinin desteklenmesi kastedilmektedir. Ödül yönetimi örgütte çalışanlar için bir yatırım yapıldığının da göstergesidir (Leatherbarrow, 2010:248).

En bilinen anlamı veya temel ödül ücrettir (Jayarantha, 2014:147:148). Motivasyonun artırılması için de kök ücret yanında yapılan ödemeler bu sürece dahil edilebilir (Karami, 2013:328).

Bunun dışında ayni yardımlar da ödül yönetiminde önemli yere sahiptir. Bu yardımlar motivasyonu artırdığı gibi aidiyet duygusunu da artırır (San ve Theen, 2012:211).

Her koşulda ödül sistemi/yönetiminde en dikkat edilmesi gereken durum adalettir. Bir firma içinde ödül sisteminin eşitliği değil adil olup olmadığı önemlidir. Aksi halde beklenen fayda sağlanamayacaktır (Mehmood vd, 2013:3).

1.8.2. Ödül Yönetiminin Amacı

Ödül yönetiminin amacı örgütte verimliliği artırabilmek için en uygun ödül sisteminin oluşturulmasıdır (Denisi ve Griffin, 2011:195).

Bu amaca ulaşabilmek için ödüllendirmenin doğru olarak yapılması gerekir.Çalışanların ortak menfaatleri ile örgütün ortak menfaatleri kesiştiğinde doğru ödüllendirme sistemlerinin altyapısı kurulmuş olur. Aksi halde verilen ödüller çalışanı memnun ederken örgütü zor duruma sokabilir. Buradaki amaç her iki kesimin de menfaatinin maksimize edilmesidir. Ayrıca doğru bir ödüllendirme örgüt içinde yüksek performans kültürünün de yerleşmesine katkıda bulunur (Armstrong, 2007:4).

1.8.3. Ödül Yönetim Sistemleri

Ödül yönetim sistemi tanıtım ve ödül programlarını içerir. Sistem sadece ücret ve ikramiye gibi nakdi unsurları içermez. Örgütün dışsal işgücü piyasasında da nitelikli çalışan rekabet gücünü kuvvetlendirir. Ödül sistemleri örgütün ticari stratejisi, çevresel yaklaşım ve kültürü ile uyumlu olmalıdır (Mehmood vd, 2013:3-4). Aksi halde ödül sistemleri örgütün hedeflerine ulaşması ve çalışan verimliliğini artırmada etkisi düşecektir (Armstrong, 2009:746).

Örgüt içinde kurulacak ödül sisteminde adaletin önemine yeniden vurgu yapmakta fayda vardır. Çoğu firma standart bir ücret ve ödüllendirme sistemi ile çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadır. Ancak bu durumda performansı yüksek olanlarla düşük olanlar arasında belirgin bir ayrıma gidilememektedir (Furtado vd, 2002:9).

Bu nedenle yüksek performansı olan kişiler demotive olabilmektedir. İyi bir ödül yönetim sistemi kurmak için nitelikli bir performans değerlendirmesinin yapılması gerekir. Ödül yönetimi, performans yönetiminin bir parçasıdır. Sürekli ödüllendirme çalışanların beklentilerini gereksiz yükseltebilir. Çalışanlar, asıl amaçlarını unutarak yaptıkları her iş için ödül beklentisine girebilirler. Bu durum firmanın maliyetlerini yükseltebileceği gibi verimliliğini de düşürebilir. Örgütün mali imkanlarını

zorlamayacak, alternatif yollar önerilebilecek etkin bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır (Heneman ve Coyne, 2005:3).

1.8.4. Ödül Türleri

Ödüller genel olarak nakdi (parasal) ve ayni (parasal olmayan) olmak üzere ikiye ayrılabilir (Price, 2011:342).

Nakdi yardımlar, en temel ödüllendirme türü olarak, ücret, prim, ikramiye gibi parasal ödemeleri içerir. Bunun yanında yol paraları, yemek paraları, çocuk ve aile yardımları gibi ödenen tutarlar da nakdi ödemeler içinde değerlendirilebilir (Dowling vd, 1994:155).

Ayni yardımlar ise parasal olmayan ödemelerdir. Kıyafet, yakacak, gıda yardımları bu kapsamda değerlendirilebilir. Her yıl çalışanların çocukları için verilen okul çantası veya kırtasiye ürünleri de kapsamadır (Cascio, 2010:420).

Ayni yardım kapsamına yakın olmakla birlikte bir ödüllendirme sistemi de işyeri tarafından sağlanan çeşitli menfaatlerdir. Örneğin cep telefonu faturasının ödenmesi, özel sağlık sigortası ödemeleri, araç tahsis edilmesi gibi ödemeler “işyeri faydaları” gibi bir tanımla ayni yardımlar içinde değerlendirilebilir (Wilton, 2013:196).

1.8.5. Toplam Ödüller

Tüm ödül türlerinin; doğrudan, dolaylı, içsel ve dışsal, bir arada kullanıldığı ödül sistemidir. Çalışanları motive edebilmek için farklı türlerin ihtiyaca göre kullanılmasını ifade eder (Armstrong, 2009:743).

Başarılı bir toplam ödül sisteminin uygulanması için kuruluşlar disiplinli bir yapıya sahip olmalıdır. Toplam ödül sistemi dört aşamadan oluşur. Karar Verme, Tasarım, Yürütme ve Değerlendirme (Heneman ve Coyne, 2007:3).

Bu kapsamda toplam ödül sistemi “İşlem Ödülleri” ve “İlişkisel Ödüller” olarak iki ana kategoriye ayrılır. Çalışma karşılığı olan işlemlerden kaynaklanan işlem ödülleri sisteminin esasını ücret ve benzeri ödemeler oluşturur. İlişkisel ödüllerde ise doğrudan yapılan işle ilgili olmayıp dolaylı yönden işi destekleyen, çalışanın öğrenme, gelişme ve iş deneyimini artırıcı yönde yapılan ayni ödemeleri kapsar (Armstrong, 2007:31).

Toplam ödül sistemi esneklik ve verimliliği artırdığı için örgüte yardımcı olur (Beardwell ve Claydon, 2010:502).

1.8.6. Ödül Yönetimi Süreci

Ödül yönetimi, elamanların işinde gösterdiği performansın değerlendirilerek oluşturulan bir süreçtir. Bu süreç bireysel ve grup olarak oluşturulabilir. Bireysel veya grup olarak günlük, haftalık veya aylık zaman periyotlarda mevcut verimliliğe ve hedeflenen verimliliğe bakılarak bir süreç geliştirilir. Zaman esaslı veya üretim esaslı işlerde farklı ödül yönetimleri uygulanabilir. Örneğin bazı firmalarda esnek çalışmalar ödüllendirilirken bazılarında parça başı üretim kapasitesi dikkate alınır. Ödül yönetim sürecinde finansal veya finansal olmayan ödüller verilebilir (Perkins, 2011:14).

Ödül yönetim sürecinde öncelikle iyi bir iş değerlendirmesi yapılmalıdır. Ardından hemen her çalışan için en önemli olan ücret konusu sistematikleştirilmelidir. Bu kapsamda sınıflandırma ve ödeme yapıları da kurulmalıdır. Aşağıda bu hususlar açıklanmıştır.

1.8.6.1. İş Değerlendirmesi

İş değerlendirme belirli işlerin diğer işler karşısındaki değerini belirlemek veya tanımlamak için yürütülen süreçtir (Bach, 2005:319). İş değerlendirme sistemi örgüt içinde adil bir ücret sistemi kurmak ve işleri değerine göre sınıflandırmak için uygulanan sistematik bir yöntemdir (Uğur, 2003:174).

Ayrıca, yürütülen işlere yakın ve etkileşimli işleri bulmak açısından da önemlidir. İşlerin yapısını belirlemek, adil bir dağılım sağlamak, iyi şekilde yönetmek için ihtiyaç duyulan derecelendirmenin de önemli bir anahtarıdır (Armstrong, 2006:628).

İş değerlemenin nihai noktası, belirtildiği gibi adil bir ödeme sistemi oluşturmakla birlikte çoğu zaman tutarlı davranışlar sergilenmesinin çalışanlar arasında önemli psikolojik rahatlamaya neden olduğu bilinmektedir. İş değerlendirmesi eşit işe eşit ücret prensibini izlemekle birlikte yeni yaklaşımlara yön veren ve eş değerde işe eşit ücret söyleminin de temelinde yer almaktadır. Analitik iş değerlendirme işlerin değerini tespit için mevcut tanımlardan hareket edip işlerin diğerleri karşısındaki durumunu ortaya koymayı amaçlar. Analitik olmayan iş değerlendirme sürecinde ise işlerin genel

değerleri diğerleri dikkate alınmadan çözümlenmeye çalışılır. Daha açık bir ifade ile işlerin değeri firmaya olan son etki ile ölçülmeye çalışılır (Armstrong, 2006:660-664).

Her ne kadar firmanın esas amacı kar etmek olsa da işlerin kendi içinde analitik olarak değerlendirilmesi daha doğru görünmektedir. İş değerlendirmesi için esas olan iş analizidir. Hangi işin yapılacağı, kimin yapabileceği, zorluk dereceleri, yetenek gereksinimleri gibi bir çok husus iş analizinde ücretten bağımsız olarak tespit edilmelidir. Bu nedenle iş değerlemesine konu olan sistemin şu süreçte ilerletilmesinde fayda vardır: İş sıralama, İş sınıflandırma, İş yapım yöntemi (iş noktası), İş faktörü karşılaştırma, İş rehberi/grafik yöntemi, Zaman aralığı belirleme, İş-vade eğrileri ve bir iş kılavuzu oluşturmak. Bunlardan en basit ve en çok kullanılanı iş sıralama ve iş yapım yöntemidir (iş noktası) (Kazanas, 2003:456-457).

1.8.6.2. Ücret Sistemleri

Bu başlık altında geleneksel ücret sistemleri ayrıntılarına yer verilmemiştir. Konunun kapsamı gereği ücret sisteminin önemine değinilmiştir. Özellikle işe alım ve seçim sürecinde ücretin büyük önemi bulunmaktadır. Düşük ücretli işlere çoğunlukla düşük kalitede adaylar başvurur (York, 2010:2017). Çalışanların en önemli motivasyonu tatmin edici ücret seviyesidir (Price, 2011:432). Ayrıca yüksek ücret seviyeleri çalışanların performanslarına olumlu etkilerde bulunur (Lewis, 2001:101). İşlerini kaybetme maliyeti arttığında çalışanların verimlilikleri ile birlikte davranışlarında da olumlu gelişmeler kaydedilmektedir (Jayarathna, 2014:146). Ücret, ekonomik, psikolojik ve sosyal etkileri olan bir olgudur (Uğur, 2003:175).

Price göre iki tür ödeme planı vardır:

Kıdem veya sorumluluğa göre belirlenmiş ‘sabit ücret seviyesi’nde öngörülen döneme kadar ücret artışları meydana gelmez.

Performansa bağlı ücret ödemesinde ise çalışanın verimine göre ücrette değişimler meydana gelir. Bu ödemeler günlük haftalık veya aylık olabilir (Price, 2011:432). Bir örgütte ücret adaleti ve ödeme güveninin önemi büyüktür (Leatherbarrow, 2010:264).

1.8.6.3 Sınıflandırma ve Ödeme Yapıları

Her organizasyonda birbirine bağlı hiyerarşiler bulunmaktadır. Bu hiyerarşik sınıflandırmaya göre ödeme yapıları ve örgüt politikaları oluşturulur. Bir sistemi

hiyerarşik düzene sokmak örgütler için önemli bir avantajdır. Bu sayede ücret düzeyleri, eşitliği/adaleti, süreç kontrolü ve ödeme uygulamaları daha sağlıklı olarak izlenebilir. Hiyerarşik yapılanma ödeme noktalarının sayısına göre belirlenebilir (Armstrong,2007:263).

Ödeme yapıları; toplu pazarlık, mevzuat, işgücü piyasası koşulları ve yönetim tutumları gibi çeşitli faktörlere göre tespit edilir (Cascio, 2010:423).

Emeğin karşılığı olan ücret birim/saat/üretim başına ödenen bir değerdir ve günlük, haftalık veya aylık olarak belirlenebilir (Ivanchev, 2010:328).

Örgütün yapısına ve tercihine göre belirlenen ücret ödeme politikaları farklı kategorilere ayrılabilir. Örneğin kamu kurum ve kuruluşlarında aynı düzeyde çalışanlar için hiyerarşik olarak benzer ödemeler gerçekleştirilir. Bunun yanında; Dereceli Ödeme Yapıları, Geniş Bant Uygulamaları, Bireysel Ödemeler, İş Aileleri ve Ödeme Dikenleri geliştirilebilir(Martin vd, 2010:192). Bunları kısaca açıklamakta fayda vardır.

1.8.6.3.1. Dereceli Ödeme Yapıları

Bu ödeme yapısında işler boyutlarına ve ölçüsüne göre gruplandırılır (Beardwell ve Claydon, 2010:518). Her sınıf için bir ödeme belirlenir ve çalışanlar işe göre sınıflandırılır. Modüler bir yapı olduğu için kontrolü kolaydır ve her sınıf içinde belirli puanlamalar oluşturulur. Çalışanlar performanslarına göre sınıfları içinde hızla yüksek derecelere tırmanabilir ve ücretlerinde artış meydana gelir (Martin vd, 2009:192).

1.8.6.3.2. Geniş Bant

Daha geniş bir kitleye hedefler ve görevler verilerek başarıların ödüllendirilmesi sistemine dayanır. Burada örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların çabaları ücret olarak ödüllendirilir (Pynes, 2013:224).

Geniş bant sistemi geleneksel ödül sisteminden farklıdır. Bu tip ödeme yapısında daha az ödeme noktaları kullanılır. Çok boyutlu işlerde geniş bant uygulaması faydalı bir uygulamalarıdır. Bu uygulama daha çok esnek üretim tarzında kullanılmaktadır. Örgüt içinde değişikliklere hızla cevap verebilen çalışanların hem ücretleri artar hem de kariyer basamaklarını hızlı tırmanmalarına imkan tanınır. Esnekleşmenin her geçen gün daha da yayıldığı ticari hayatta bu uygulamaların artacağı düşünülmektedir (Mathis ve Jackson, 2009:140).

1.8.8.3. Bireysel Ödemeler

Bu sistemde ödeme aralıkları tespit edildikten sonra ücretler bireysel olarak belirlenir (Mathis ve Jackson, 2009: 141).

Her bir üretim için çalışana ödenen ücret olarak en geleneksel ödeme şeklini ifade eder. Bireysel ödemeler farklı biçimlerde olabilir. Bireysel üretim karşılığında, toplam kara katkı oranında prim olarak veya ikramiye şeklinde yapılabilir. Bu tür ödemelerde çalışma barışını muhafaza etmek önemlidir. Çalışanlar arasında adaletli davranmak için sistemin etkin biçimde izlenmesi gerekir.

Diğer bir bireysel ödeme yöntemi komisyonudur. Birimlerin satışa dayalı yüzdesi komisyonun miktarını oluşturur. Her bir ürün için belirli yüzdede komisyon belirlenir. Bunların satımı ile çalışan ek kazanç elde eder. Bu tür tekstil sektöründe fazlasıyla kullanılmaktadır (Ivanchev, 2010:332). İşgücü piyasasındaki değişiklikler bireysel ödeme miktarını da etkiler. Bu ödemeler esnek yapıya sahiptir ve değişebilir (Martin vd, 2010:193).

1.8.6.3.3. İş Aileleri

İş aileleri kavramsal olarak aynı veya benzer yapıdaki faaliyetleri içerir. Bu kapsamda ortak özelliklere sahip işleri yapanların görevleri gruplanır ve seviyelendirilir. Her seviyede birbirini destekleyen aşamalar oluşturulur. Ana sorumluluklar, davranışsal yetkinlikler, teknik bilgi ve beceriler iş ailesi modelinde belirlenen aşamalardır.

İş aileleri modelinde alt rütbeli işlerden yükseğe doğru sıralama yapılır. Ayırıştırıcı kriterler genellikle altı veya sekiz başlıkta oluşturulur. Bunlar; riskler, müşteri niteliği, ürün bilgisi, Pazar bilgisi, yönetme, tecrübe ve eğitim gibi başlıklarda oluşturulabilir. Her biri için risk tanımları yapılır ve böylece işgücünden en etkin faydalanma hedeflenir (Beardwell ve Claydon, 2010:519).

1.8.6.3.4. Ödeme Dikenleri

Ödeme dikenleri bir organizasyonun her düzeyinde çalışanlar için ücret oranlarını gösteren bir ölçektir. Çalışan, bir üst düzey ücret seviyesi için uzun zaman harcamak zorundadır. Çünkü her yapılan iş için belirlenmiş bir ücret vardır ve bir üst düzeye yükselmek (terfi) zaman ister.

Bu sistem genellikle kamu sektöründe yaygındır. Elbette geleneksel ve kurumsallaşmış şirketlerde de bu yapının kullanıldığı görülmektedir. Ancak doğrudan performans artışına tepki vermeyen bir sistem olarak verimliliği ve yenilikçi yapıyı görece frenleyebilir (Beardweel ve Claydon, 2010:515).

1.8.6.4. Eşit Ücret

Eşit ücret uygulamaları, çalışma standartlarının en eskilerindedir. Ancak mutlak bir eşitlik çoğu zaman adaletsizlik oluşturur. Ücret eşitliği; işin yapısı, zorluğu, yetenek gereksinimi gibi birçok husustan zedelenir. Benzer iş yapan erkek ve kadınlar arasındaki ücret farklılıkları ise günümüzde hala tartışılmaktadır. Bir örgüt içinde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın (veya çoğu zaman kadınlar lehine pozitif ayrımcılık yapılarak) ücretlerin belirlenmesi gerekir (York, 2010:230). Çalışanlar işe gösterdikleri katkı oranında ücretlendirilmelidir (Cascio, 2010:421). Farklı becerilere farklı ödemelerin yapılması ücret eşitliğini bozmaz. Bu durumda cinsiyet farklılığından dolayı ücretin eşit olmadığını iddia etmek yanlış olur. Fiziki güç gerektiren işlerde erkekler genellikle daha fazla istihdam edildiklerinden bu tür işlerdeki ücret farklılığını eşitlik aleyhtarı görmemek gerekir (Martin vd, 2010:202-203).

Son yıllarda eşit işe eşit ücret terminolojisi yerini eş değer işe eşit ücret terminolojine bırakmıştır. Bu durum iş analizinin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

1.9. İş Sağlığı ve Güvenliği

Son yıllarda önemi giderek artan iş sağlığı ve güvenliği konusu bu başlık altında genel hatları ile incelenecektir. İnceleme kapsamına; iş sağlığı ve güvenliğinin tanımı, önemi, amacı, iş kazası ve yasal yükümlülüklerle iş kazası riskine karşı stres yönetimi konuları alınmıştır. Son olarak OHSAS 18001 standartlarına değinilecektir.

1.9.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Tanımı ve Önemi

İş sağlığı ve güvenliği, işyerlerinde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması için alınması gerekli tüm tedbirleri içerir. Bu anlamda; Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir (6331/ md.4 ve 1).

Sağlıksız ve güvensiz bir çalışma ortamı ürün kalitesini de etkiler. Çalışanlar her an risk altında bulduklarından işyerlerine bağlılıkları ve verimlilikleri düşer. İşyerinde toplam kaliteyi yakalamak için iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin eksiksiz uygulanması çok önemlidir (Dessler, 2011:306).

İş sağlığı ve güvenliği tedbirleri aynı zamanda toplum kalitesini de etkiler. Çalışma hayatında prensipli ve akılcı davranan bireyler normal yaşantılarında da benzer eğilimlerde bulunurlar. Örneğin, işyerinde güvenlik tedbirlerinin önemini anlayamayan bir çalışanın, trafikte hızlı ve tehlikeli araba kullanmasının sonuçlarını anlayabilmesi güçtür. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri tüm toplum için geniş perspektifli bir önem arz eder.

1.9.2. İş Sağlığı ve Güvenliğinin Amacı

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanları sağlıklarını tehdit edebilecek her türlü riske karşı korumayı amaçlar. Bu amaç çerçevesinde kamu ve özel sektöre ait bütün işlere ve işyerlerine, bu işyerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine, çırak ve stajyerler de dâhil olmak üzere tüm çalışanlarına faaliyet konularına bakılmaksızın uygulanır (6331/md.2).

İş sağlığı ve güvenliğinin asıl amacı riskleri önceden öngörüp herhangi bir kaza ile karşılaşmadan gerekli tedbirleri alabilmektir (Cascio, 2010:590).

İş sağlığı ve güvenliği çalışma barışının korunmasını ve sağlıklı bir toplum inşasını da amaçlar. Çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak korumayı amaçlayan güvenlik tedbirleri aynı zamanda bireyler arasındaki ilişki zincirlerinin de sağlamlaştırılmasına neden olur (Gürüz ve Yaylacı, 2007:202).

1.9.3. İş Kazası

İş kazası;

- a) Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
- b) İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeniyle,
- c) Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,

d) 5510 sayılı kanununun 4 a kapsamındaki (işçi) emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,

e) Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş geliş sırasında,

meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen engelli hâle getiren olaydır (5510/md.13).

İş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin yeterince alınmadığı ortamlarda iş kazası riski yüksektir. Bu nedenle iş kazalarının yoğunlukla gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde meydana geldiği görülmektedir (Karadeniz, 2012:18).

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa göre İş kazası; İşyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen engelli hâle getiren olayı, ifade eder (6331/md3-g).

1.9.4. İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Yasal Yükümlülükler

İş kazasına ilişkin yasal yükümlülükler, gerekli tedbirleri alma, gerekli belge ve bilgileri zamanında verme ve iş kazasını zamanında bildirme yükümlülükleri olarak sıralanabilir. Bir de iş kazası veya meslek hastalığı sonucu geçici olarak işten ayrılmış kişilerin, tedavileri ardından işe başlatılması yükümlülüğü bulunmaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa göre işverenin genel yükümlülüğü, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamaktır. Bu çerçevede; Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapmaktır.

Bunun yanında işveren, işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izlemek, denetlemek ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlamakla da yükümlüdür. Ayrıca risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır. Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır. Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır (6331/md.4).

İşveren, bütün iş kazalarının ve meslek hastalıklarının kaydını tutar, gerekli incelemeleri yaparak bunlar ile ilgili raporları düzenler. İşyerinde meydana gelen ancak yaralanma veya ölüme neden olmadığı halde işyeri ya da iş ekipmanının zarara uğramasına yol açan veya çalışan, işyeri ya da iş ekipmanını zarara uğratma potansiyeli olan olayları inceleyerek bunlar ile ilgili raporları düzenler ve iş kazasını kanunda öngörülen süreler (kazadan sonraki üç iş günü içinde) Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirir (6331/md.14).

4857 sayılı İş Kanununun 77.maddesi 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği kanunu çıktıktan sonra yürürlükten kaldırılmış olsa da, iş kanunun ruhu gereği işverenin işçiyi gözetme borcu bu kanun kapsamında da devam etmektedir. Bu denkle işveren iş kanunu gereği de işçisinin sağlığını ve güvenliğini korumakla yükümlüdür.

Yine iş kanununa göre işçinin de borçları bulunmaktadır. İşçinin işverene itaat (uyum) borcu bulunmaktadır. Bu kapsamda işverence alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uymakla yükümlüdür.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunundan kaynaklanan yükümlülükler;

- a) İş kazasının sigortalıları çalıştıran işveren tarafından, o yer yetkili kolluk kuvvetlerine derhal ve Kuruma da en geç kazadan sonraki üç işgünü içinde,
- b) Sigortalının kendisi tarafından, bir ayı geçmemek şartıyla rahatsızlığının bildirim yapmaya engel olmadığı günden sonra üç işgünü içinde,

iş kazası ve meslek hastalığı bildirgesi ile doğrudan ya da taahhütlü posta ile Kuruma bildirim zorunluluklarıdır (5510/md.13).

1.9.5. Stres Yönetimi ve Etkileri

Bu bölümün son başlığı stres yönetimi ve etkilerine ayrılmıştır. Bu seçimin nedeni kontrolsüz stresin iş sağlığı ve güvenliğini tehdit etmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak stres kontrol edildiğinde, örneğin işlerin zamanında tamamlanması ve çıktı miktarının artması gibi, faydalı sonuçlar da doğurabilir (Ivanchev, 2010:553-554). Ancak gereğinden fazla stres altında bulunan çalışanlarda hata yapma riski artacağından hem vücut sağlıklarında hem de ürün kalitesinde olumsuz sonuçlar doğabilecektir.

Stres yönetimi, örgütün toplam kalite yönetimi içinde bir yere sahiptir. Bir örgütün yönetiminde bir takım hususları ihmal etmek veya önemsemek, beklenen faydanın gerçekleşmesi önünde engel oluşturur. Nasıl vücudun her bir parçasının önemi varsa,

yönetimde de aynı algıya sahip olunmalıdır. Önemli olan stresi tamamen ortadan kaldırmak değil kontrol altına almaktır. Yapılan işin gereği kadar stresin varlığı uygun hatta gerekli olarak kabul edilebilir (Decenzo ve Robbins, 2010:329).

1.10. Motivasyon ve İş Doymu

Bu başlık altında İnsan Kaynaklarının bir fonksiyonu olarak motivasyon ve iş doymu konusu incelenmiştir. Bu kapsamda motivasyonun tanımı ve önemi, süreci, kuram ve çeşitleri, iş doymu tanım ve önemi, faktörleri, etkinlik ve ölçüm yöntemleri konularına değinilmiştir.

1.10.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi

Bir işletmede İK politikalarının uygulanması iş doyumunu yükseltecektir (Armstrong, 2008:142). Yüksek iş doymu, çalışanların iş yapma tarzını da etkilemektedir. Bir çalışan hevesle işini yapıyorsa motivasyonunun yüksek olduğu anlaşılır. İşyerinde hangi işin kimi motive edeceği kritik bir konudur. Yöneticiler, çalışanları örgüt amaçlarına yönelik sonuç odaklı motive yollarını aramalıdır. Her bireyi motive edecek unsurlar farklı olmasına rağmen, tüm bireyler için toplam iş motivasyonunu artırıcı sistemler geliştirmek örgüt için bir rehber görevi görebilir (Denisi ve Griffin, 2011:282). Her örgütün deneyimi farklı motivasyon yöntemleri seçmesine neden olur. Motivasyon örgüt deneyimleri ile yakın ilişki içindedir (Werther ve Davis, 1996:500). Ancak her koşulda çalışanları motive edebilmek için doğru bir iş ve çalışma tasarımı oluşturmak gerekir. Böylece iş doymu sağlanabilir (Rashid ve Rashid, 2012:24). Kuvvetli bir motivasyon, örgütün hedeflediği performansa daha kolay ulaşmasını sağlar (Ambrose, 1999:231-234).

1.10.2. Motivasyon Süreci Teorileri

Organizasyon hedeflerine ulaşmak için performans beklentilerini yönetmek ve değerlendirmek için sistematik bir yaklaşım oluşturulmalıdır. Çalışanların kendilerinden beklenen standartları gerçekleştirebilmeleri için uygun ortam oluşturmak başka bir şey, süreklilik sağlamak başka bir şeydir (Wilson, 1999:145). Motivasyon süreci teorilerinin temelinde kişinin çabasını değerli görüp onun nasıl motive edileceği vardır (Denisi ve Griffin, 2011:286). Başlıca motivasyon teorileri şunlardır:

– Maslow ihtiyaçlar teorisi

- Herzberg’in çift faktör teorisi
- Takviye Teorisi
- Beklenti teorisi
- Başarma teorisi
- Eşitlik teorisi
- Rol belirginliği (Anderson, Hair ve Bush, 1992:421; Cascio,1989:426)

1.10.2.1. Maslow İhtiyaçlar Teorisi

Herkesin ihtiyacı vardır ve günümüzde ihtiyaçları tam olarak karşılamak mümkün değildir. İhtiyaçlar, tatmin edildikçe ilerleyen bir hiyerarşiye sahip sürekli bir süreçtir. Biri tatmin edildiğinde diğerinin şiddeti artmaya başlar. En temel ihtiyaç teorisi Maslow hiyerarşisidir (Denisi ve Griffin, 2011:283). Fizyolojik, güvenlik, sosyal (aidiyet), saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları basamaklarında inşa edilmiştir. Tespiti en güç ihtiyaçlar psikolojik ihtiyaçlardır. Ancak temel fizyolojik ihtiyaçlarla, güvenlik gibi ihtiyaçların tatmini insanları genel olarak motive edici özelliğe sahip görece tespiti kolay ihtiyaçlardandır. Bireyin sürekli motivasyonu için ihtiyaçların sistematik biçimde tatmin edilmesi gerekir (Chruden ve Sherman, 1976:241-242).

1.10.2.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi

Bu teoriye göre motive edici faktörler kişiden kişiye değişir. Herkesi daha iyi motive edecek teşvik yöntemleri tespit edilmelidir. Bu teşvikler; sorumluluk verme, başarıyı ödüllendirme, terfi, ücret artırımı veya eğitim fırsatları sunma olabilir. Tüm bunların yanında işyerinin düzeni ve hijyeni de önem taşımaktadır. Çalışma koşulları diğer motive edici unsurları önemli ölçüde olumlu veya olumsuz etkileyebilir.

Bu teorinin temelinde motivasyonun tek bir yönde sağlanamayacağı ve çok boyutlu düşünmek gerektiği bulunmaktadır (Werther ve Davis, 1985:402).

1.10.2.3. Teşvik Teorisi

Teşvik teorisi olarak da bilinen bu teori, çalışanların ödüllendirildiği zaman onların olumlu davranışlarının tekrar edeceği üzerine oluşturulmuştur. Takviye teorisi üç bileşeni içermektedir. Bunlar; uyarıcı, tepki ve sonuçlar olarak sıralanabilir. Uyarıcı

bireyin davranışlarına yön veren etkiler olarak ifade edilebilir. Örneğin bir meşrubat makinesi görünce para atıp bir içecek alma isteği gibi. Bu nedenle kişileri motive edecek unsurların örgüt içinde yer alması önemli bir husustur. Başarılı kişilerin ödüllendirildiğini görmek, üretilen ürünün sergilenmesi, başarılı kişinin resminin asılması gibi. Tepki ise uyarıcıya beklenen yönde geliştirilen davranış olarak ifade edilebilir. Böylece örgüt hedeflerine ulaşmak için harekete geçme sağlanır. Bu hareket sonunda ise beklenen sonuca ulaşılır. Böylece kişiyi motive etmek için ihtiyaç duyulan takviyeden istenen sonuç elde edilmiş olur (Denisi ve Griffin, 2011:286-287).

1.10.2.4. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisinde, bir işin performans göstererek yapılması halinde karşılığının alınabileceği beklentisinin oluşması söz konusudur. Victor Vroom ve arkadaşları tarafından geliştirilen teoriye göre, yüksek çaba sarf edilmesini gerektiren ve ulaşılabilir bir hedef gerçekleştirildiğinde bu çabanın karşılığının alınacağını bilmesi çalışanları motive edecektir (Cascio, 1989:429). Çalışanların davranışlarını değerlendirmeye yardımcı olmak üzere kullanılan bu teoriye göre çalışanların çabalarının performansları üzerindeki etkisi ölçülebilir (Ambrose, 1999:236).

Eğer çalışanlar, işin kendisine getireceği faydaları, kendisinden beklenen davranışları ve başarıma olasılığını rasyonel şekilde değerlendirebilirse motive olacaktır (Still, Cundiff ve Govoni, 1988: 373).

1.10.2.5. Başarma Teorisi

Bazı insanlar ‘başarma merkezli’ kişiliğe sahiptir. Onlar için önemli olan verilen görevi başarıyla yerine getirmek ve kariyer basamaklarında yükselmektir. Bu şekilde motive olan kişilere, herkesin yerine getirmesi zor olan işlerde kişisel sorumluluk verilmesi, başarı geri bildirimlerinin yapılması ve başarısının ödüllendirilmesi ve duyurulması gerekir. Bu tür kişiler, verilen görevi başarıyla yerine getirmesi durumunda motive olacaklardır. Ancak başarısız olmaları durumunda işten ayrılmaları söz konusu olabilir (Still, Cundiff ve Govoni, 1988, s. 373).

1.10.2.6. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi Adams tarafından ortaya atılan bir teoridir. Bu teoriye göre çalışanlar arasında bir eşitsizlik (adaletsizlik) söz konusu ise performans düşer. Çoğu zaman bu

eşitsizlikler devamsızlığı artırıp verimliliği düşürür. Bu durum örgütün iflasına kadar olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu teoriye göre çalışanlar; fırsatlar, ücretler, promosyonlar, eğitim geliştirme gibi konularda eşit haklara sahip olmak isterler. Bu hakların tanınması motivasyonu artırır (<https://eis.hu.edu.jo>).

1.10.2.7. Rol Belirginliği

Rol Belirginliği çalışanların örgüt içinde hangi yetki ve sorumluluklara sahip olduğunun belirlenmesi sürecidir. Bu kapsada hizmet kalitesi ve verimliliğin yükseltilmesinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Yaptıkları işlerin belirgin çizgilerle ortaya konulması, çalışanların kendilerini örgüte daha ait hissetmelerini ve kendi performanslarını gözlemleyebilmelerine neden olur. Rol belirginliği, iş doyumu da oluşturur. Aynı zamanda ücretlendirmede önemli bir kriter olarak çalışanlar arasındaki çatışmayı önleyebilir (Allameh vd, 2013:129-131).

1.10.3. Motivasyon Entegre Modeli

Bütüncül motivasyona ulaşmak için farklı teorilerin entegrasyonu gereklidir. İnsan kaynakları yöneticisi daha işe yarar sonuçlar alabilmek için hazır bir paket uygulamak yerine, firmanın yapısına göre farklı motivasyon teorilerini birlikte kullanmak durumunda kalabilir. Kimi zaman motivasyon teorileri birbirleriyle çakışabilir. Bu durumda en etkili yöntemi tespit için işe yararlık esasına göre hareket edilmelidir. Kimi zaman da teorilerin karışıklığı etkinliği azaltabilir. Böyle durumlarda çalışanların performansını yükselten uygulamalar gözlemlenerek karmaşık teorilerin basitleştirilmesi ve anlaşılabilirliğinin artırılması için çaba harcanabilir(Denisi ve Griffin, 2011:293-294).

1.10.4. Motivasyon Çeşitleri

Örgütün rekabet ortamında lider konumda olması, çalışanların son derece motive olmasına yol açar (Danish ve Usman, 2010:160). Organizasyonlarda verimliliği ve kendine güveni artırmak, iş stresini azaltmak için çeşitli motivasyon teknikleri uygulanabilir. Bu yöntemler kısaca; katılımcıları teşvik, hayat boyu öğrenim programları, nakdi ve ayni destekler, kaliteli çalışma ortamı, ekip ve bina, eğitim imkanları, gelişmiş iletişim, ödül, iş zenginleştirme ve diğer teşvikler olarak sıralanabilir (Uzonna, 2013:202-2004).

Motive olabilmek için öncelikle bir şeyler yapmaya karar vermek gerekir. Hiçbir şey yapmayan insanlar doğal olarak isteksizdirler ve motive olmaları güçtür. Her insanın motivasyonu farklı olabilir. Üstelik motivasyon ve yönlendirme seviyeleri de farklıdır. Genel olarak iki tür motivasyondan söz edilebilir:

- İçsel Motivasyon

- Dışsal Motivasyon (Ryan ve Deci, 2000:55)

İçsel motivasyon; örneğin insanların kabiliyetlerini kullanarak beklentilerini gerçekleştirmek gibi bir takım psikolojik ödüllerle ilgilidir. Psikolojik ödüller insan davranışları ile doğrudan bağlantılıdır (Uzonna, 2013:202). Sevilerek yapılan bir şey üzerine çalışmak, insanları tatmin ettiği için ilginç ve motive edici olabilir. Bu tür motivasyon çok farklı alanlarda uygulanabilir (Amabile, 1997:39).

Dışsal motivasyondaha sonuç odaklıdır. Belirli bir sonuca ulaşıldığında belirli bir ödül veya mutluluk duyulacağı beklentisi dışsal motivasyonu oluşturur. Örneğin bir öğrencinin anne ve babasına sonuçlarını göstermek üzere çalıştığı ders ve aldığı iyi notlar dışsal motivasyon olarak kabul edilebilir (Ryan ve Deci, 2000:60).

Dışsal motivasyon, performansı etkileyen bir takım dış faktörlere bağlıdır. Ücret ve çalışma koşulları buna örnek olarak verilebilir (Uzonna, 2013:202).

1.10.5. İş Doyumu Tanımı ve Önemi

İş doyumu ve performans arasında doğru yönlü bir ilişki bulunur. Çalışanlar işlerinden veya genel olarak memnun olduklarında daha iyi performans gösterir (Werther ve Davis, 1996:501). İş doyumu çalışanların aldıkları ödül veya beklentilerinin karşılanma durumu içeren bir tutumdur. Beşeri sermayenin toplam üretim ve kalite açısından önemi hatırlandığında iş doyumunun önemi daha iyi anlaşılabilir. İş doyumu ve memnuniyet arttıkça, ürün kalitesi ve verimlilik yanında iş kazalarında da azalış gözlemlenir (Anitha, 2011:36).

İş doyumunda çalışanların motivasyonu önemli bir rol oynar. İşte başarılı sonuçlar gösteren çalışanların memnuniyet seviyeleri diğerlerine göre daha yüksek olabilir. Elbette bu durum yapılan işe veya ulaşılan hedefe inançla ilgilidir. Aksi halde istemeyerek yapılan işin kalitesi düşeceği gibi o işi yaparken karşılaşılabilecek kazalar da artabilir

(Aziri, 2011:77-78). Üstelik işlerinden veya işyerinden memnun olmayanlar arasında işi bırakma oranı diğerlerine göre daha yüksektir (Saari ve Judge, 2004:398-399).

1.10.6. İş Doyumu Faktörleri ve Etkinliği

İş doyumu motivasyon sürecinin önemli bir parçasıdır. Bireylerin ihtiyaç ve isteklerinin gerçekleşmesi iş doyumunda etkinliği gösterir. Bireylerin memnuniyet düzeylerinde bir çok faktör bulunmakla birlikte bunların çoğu çalışma ortamı ve çalışanların kişilikleri ile ilgilidir. Burada iş doyumunun sadece çalışanları için değil organizasyon için de ne kadar önemli olduğunu bir kez daha hatırlatmakta fayda bulunmaktadır (Chruden ve Sherman, 1976:240).

İş doyumu faktörleri ve etkinliği iş memnuniyetsizliğine yol açan faktörlerle tespit edilebilir. Bu kapsamda İş Memnuniyetsizliği belirleyicileri olarak Herzberg tarafından beş faktör tanımlanmıştır: Bunlar; İşyeri politikası ve yönetim, ücret, kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşulları olarak sıralanabilir (Castillo ve Cano, 2004:6). Yukarıda aktarıldığı gibi motivasyon faktörleri iş doyumuna yol açarken örneğin hijyen faktörleri iş memnuniyetsizliğine neden olur (Aziri, 2011:81). Etkili bir motivasyon ancak çalışanların doğru olarak uyarılması ile mümkün olabilir (Ehimen vd, 2014:21).

1.10.7. İş Doyumu Ölçme Yöntemleri

Organizasyon faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan iş doyumu genel olarak iki yöntemle ölçülebilmektedir (Wong and Heng, 2009:86). Bunlar;

- Minnesota Memnuniyet anketi
- İş tanımı endeksi (Aziri, 2011:82).

Minnesota memnuniyeti anketi işten veya işyerinden genel memnuniyet seviyesini ölçmeyi amaçlamaktadır (Castillo ve Cano, 2004:67).Minnesota bireyler ve grup için kullanılabilir. Bu yöntemde cinsiyet farklılıkları önemli değildir. Ancak cinsiyete göre memnuniyet düzeyi de ölçülebilir. Genellikle beşli likert tipi düzenlenen ölçekte yirmi iş özelliği sıralanarak memnuniyet düzeyi tespit edilmeye çalışılır (Aziri, 2011:82).

İş tanımı endeksi Minnesota memnuniyet anketinden daha çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde bazı önemli faktörler şunlardır: İşin doğası, promosyon, tazminat ve yararları, denetçilerin tutumları, çalışanlar ile ilişkiler (Aziri, 2011:83). İş doyumu

Endeksi 1'den 5'e kadarlıkert tipi ölçme yöntemi ile on sekiz ana başlıkta ölçüm hedefler (Castillo ve Cano, 2004:67).

1.11. Çalışma İlişkileri

İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel endüstri ilişkilerindeki dönüşüm sonucu ortaya çıkan yeni bir yaklaşım olarak algılanmaktadır. Bu kapsamda kitlesel hareketlerin bireyselleştiği bir piyasada endüstri ilişkileri yerine insan kaynakları yönetiminden bahsedilmektedir. Bu paradigma değişimi içinde belki de en önemli dönüşümlerden biri endüstri ilişkilerinin çalışma ilişkilerine eğrilmesidir. Ancak son dönemlerde Türkiye akademik çevrelerinde sık tartışma konusu yapılan bu konuya küresel çerçeveden bakıldığında böyle bir eğilimin çok da dikkate değer tartışma platformunun olmadığı anlaşılmaktadır. Endüstri ilişkileri kavramı net olarak çalışma ilişkilerine dönüşmemiş olmakla birlikte, çalışma yaşamındaki modernleşmenin uzantısı olarak geleneksel endüstri ilişkileri yapısında bireysel odaklı insan kaynakları yönetimine doğru bir dönüşüm olduğunu ifade etmek gerekir.

Bu başlık altında endüstri ilişkileri ve çalışma ilişkileri kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir takım ortak noktalara değinilmiş ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının tamamlanmasına doğru yaklaşılmıştır. Bu kısımda çalışma ilişkilerinin tanımı ve önemi ardından sendika ve toplu pazarlık konusuna kısaca değinilmiştir. Tüm bunlara yer verilmesinin nedeni işveren ve çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel hedeflere ulaşmada nasıl düzenlemek gerektiği vardır.

1.11.1. Çalışma İlişkileri Tanımı ve Önemi

Günümüzde şirketlerin insan kaynakları bölüm ve uzmanları çalışma ilişkileri için yüksek sorumluluk düzeyine sahiptir (Werther ve Davis, 1996:509). Çalışma ilişkilerinin örgütün uzun vadeli başarıya ulaşmasında önemli etkileri bulunmaktadır. Bir örgüt içinde alınan kararların sadece çalışanlara tebliğ edilmesi kimi zaman ortak hedeflere ulaşmada olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle uzun vadeli başarı stratejisi kurabilmek için çalışanların kararlara katılmasının da sağlanması gerekir (Crawley, 2013:274; Erdoğan, 2012).

Çalışma ilişkilerinin amacı; çalışan davranışlarını çalışma hayatındaki kurallar, adalet ve etkili süreçlerin katkısıyla olumlu yönde değiştirebilmektir. Tüm bu yapı içinde ücret ve çalışma koşulları ile ilgili sorunların barışçıl bir yolla çözümü de hedeflenir

(Armstrong, 2009:878). Çalışma İlişkilerinde İKY çalışanların verimliliğine artırması konusunda önemli bir faktördür. Verimliliğine ulaşmak için bireysel davranış ve performansa daha önem verilmektedir (Özdemir, 2004:4).

Çalışma ilişkileri kapsamında çalışanların kıdemi, toplu pazarlık ve sendikalarla ilişkileri gibi başlıklar yer almaktadır. Neoklasik olarak işverenler maliyetlerini azaltmak için daha az ücretle daha fazla işçi çalıştırmak ister (Armstrong, 2009:878). Ancak üretim ve işgücü kalitesi, işgücü devri, oryantasyon maliyetleri gibi bir çok husus düşük ücretli istihdamın her işte avantajlı olmadığını ortaya koymaktadır (Leatherbarrow, 2010:276). Çalışma ilişkilerinde çok boyutlu yaklaşımlar geliştirmek ve özellikle küresel rekabet koşullarına uygun sistemler geliştirmek için etkin insan kaynakları yönetimi süreçleri oluşturulması gerekir (Roper vd, 2010:196).

1.11.2. Sendikalar

Sendikalar, üyelerinin ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini geliştirmek amacı ile kurulmuş tüzel kişiliği haiz kuruluşlardır (6356 SK). Bu anlamda üyelerinin çıkarlarını korumak için ücretlerini sürekli olarak artırmayı hedefleyen kuruluşlar olarak ifade edilebilir (Roper vd, 2010:201).

Üyelerinin hakları için çaba gösteren sendikalar farklı yapılarda faaliyet gösterebilir. Bunlardan en bilenenleri; kapalı işyeri , sendika odaklı yaklaşım, ajans odaklı yaklaşım ve tercihli alışveriştir. Kapalı işyeri uygulamasında o işyerinde sendikal faaliyetler yasak derecesinde yoktur. Sendika odaklı yaklaşımda ise tam tersine sendika o işyerinde kontrolü ele geçirmiştir. İşçi ve işveren meselelerinde arabulucu rolünü üstlenen kuruluşlarca ilişkilerin kurulduğu ajans odaklı yaklaşım yanında menfaate göre hareket edilen ve kimi zaman sarı sendikaya kayabilen tercihli alışveriş uygulamaları da bulunmaktadır (Dessler, 2011:572).

Her koşulda sendikalar işverenlerin keyfi hareketinin önünde bir engel oluşturur. Çalışma hayatına ilişkin birçok hususta sadece toplu iş sözleşmeleri ile değil, oluşturduğu genel baskı nedeniyle de etkide bulunur (Can vd, 1995:366-368). Bu nedenle işverenler çalışanların sendikalara üye olmasını istemez (Bernardin, 2007:327).

Sendikaların üyelerinin haklarını korumak ve geliştirmek için müzakereler yürütmesi onlar için ayrı bir güç oluşturur (Hollinshead, 2003:126). Ancak çalışma hayatındaki gelişmeler günümüzde sendikaların etkinliklerini azaltmıştır. Özellikle en önemli

silahları olan toplu pazarlık ve sözleşme hakları giderek zayıflamaya başlamıştır (Uyargil vd, 2009:566-567). Buna rağmen büyük ölçekli firmalarda sendikal faaliyetlerin daha etkin olarak yürüdüğü söylenebilir. Büyük ölçekli firmalarda kurumsallaşma gereği sendikalar işverenlerin de işine gelmektedir (Ertürk, 2011:293).

Özdemir ve Erdoğan'a göre (2013:14), Türkiyede 2012 yılında yapılan değişiklikle birleştirilen sendikalar ve toplu iş kanunları (6356 SK) uluslararası standartlara uyum konusunda olumlu bir ortam oluşturmuştur. Bu sayede endüstri ilişkilerinin dağınık yapısı görece toparlanmıştır.

1.11.3. Toplu Pazarlık ve Toplu İş Sözleşmesi

Toplu pazarlık taraflardan birinin işveren veya vekili, diğerinin işçiler adına işçi sendikası olan müzakere sürecidir. Toplu pazarlık sonucunda bir toplu iş sözleşmesi imzalanır. Toplu iş sözleşmesi bireysel iş sözleşmesinin toplu halde yapılmış şeklidir. Her bir işçiyi ayrı ayrı bağlayacağı gibi, iş sözleşmesinin sona ermesi hükümlerinde de yine bireysel etki ve sonuçlar doğurur (Leatherbarrow, 2010:291).

Toplu pazarlık işçilerin işyeri veya işletmedeki örgütlenme güçleri ile orantılıdır. İşçiler adına güçlü örgütlenmiş bir sendika varsa toplu pazarlık süreci işçi lehine sonuçlanabilir. Ancak her koşulda işverenin çalışanlardan daha avantajlı konumda olduğu bilinmelidir. Toplu pazarlık, yürürlükte olan bir toplu sözleşmenin sona ermesine yüzyirmi gün önceden başlanan bir süreçtir. Yürürlükte olan toplu sözleşme sona erdiğinde eğer taraflar arasında bir anlaşmaya varılmışsa, yeni bir toplu sözleşme imzalanır (Aktay, 2003).

Toplu sözleşmede çalışanların hak ve menfaatleri ayrıntılı biçimde yazılı olarak belirtilir. Çalışma koşulları, ücret artışları, yıllık izinler, ikramiye, pirim vb. Konuların tamamı yazılı olarak belirlenmelidir. Toplu sözleşmede yazılı olarak ifade edilmemiş bir hakkın talebi mümkün değildir. Yazılı bir hakkın verilmemesi ise yasa hükmüne ulaşmış toplu sözleşmenin garantisi altındadır. Bu durumda eğer taraflarca farklı yorumlanan bir düzenleme söz konusu ise veya bir hak yerine getirilmiyorsa 'yorum' veya 'eda' davaları açılabilir. Toplu pazarlık sonucunda ortaya çıkan yeni sözleşme, çalışanların verimliliğini doğrudan etkiler. Yüksek ücretler, iyi çalışma koşulları, uygun izin süreleri gibi düzenlemeler çalışanların verimliliğinde artışa yol açabilir (Bottomley, 1983:166-169).

Taraflardan birinin işveren diğzerinin işçi sendikası olduğu toplu sözleşmenin hukuki kuralları 6356 sayılı kanunda bulunmaktadır. İlk kez 1947 tarihinde 5018 sayılı kanun ile düzenlenen sendikalar ve sözleşme kuralları ardından 274 ve 275 sayılı kanunlarla ayrıştırmıştır. 274 sayılı kanun sendikalara ilişkin hükümleri düzenlerken 275 sayılı kanun Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavta ilişkin hükümleri düzenlemekteydi. 1971 tarihinde bu kanunlar yerini 2821 ve 2822 sayılı kanunlara bırakmıştır. 2003'te ise bu iki kanun birleştirilmiş ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu adını almıştır (Akyiğit, 2011).

Toplu pazarlık ve sözleşmelere ilişkin çatı hükümler ve kurallar ILO sözleşmeleri tarafından belirlenmiştir (özellikle 87, 98 ve 151 sayılı sözleşmeler). Bu sözleşmeler ülkelerce onaylandığında kanun hükmünde olduğundan, hükümlerinin ihlalleri halinde ILO tarafından uyarı cezaları verilmektedir (www.ilo.org).

1.12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu kısımda; stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, amacı, perspektifler ve süreçleri konuları hakkında bilgiler verilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları, kuruluşların verimlilik, kalite ve performanslarını artırmaları için çeşitli uygulamaları içeren önemli bir konudur.

1.12.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi

Günümüzde insan kaynakları yönetimine verilen önemin artması bir çok örgütün farkındalığını artırmıştır (Waiganjo vd, 2012:62). Başarılı bir insan kaynakları yönetimi politikası, örgütlerin verimlilik ve kalitesini yükseltirken finansal performanslarını da olumlu etkilemektedir (Çalışkan, 2010:100). Stratejik insan kaynakları uygulamaları, örgütün stratejik yönetimi ile insan kaynağı yönetiminin entegrasyonuna dayanır. Özel olarak çalışan seçimi, performans analizleri ve çeşitli insan kaynağı giderlerine odaklanır (Sani, 2012:9).

Stratejik bir örgütün ana bileşeni esnekliktir. Burada sadece karar alma değil aynı zamanda çalışanların rolleri de önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi rekabet ortamında örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanır. Bu durum örgütsel performansı artırmak için önemli bir sistemdir (Mesch vd, 1995:386-387).

Bazı organizasyonlarda, yöneticiler tarafından takip edilen maliyet esaslı rekabet stratejileri, insan kaynakları stratejisi ve ücret ödemeleri çalışmayı düzenleyen

kanunlarla tam olarak uyumlu olmayabilir (Boxall ve Purcell, 2003:12). Bu durum örgütlere bir takım problemler çıkarabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgüt faaliyetlerini bütüncül biçimde ele alarak genel bir güven ortamı sunar(Evans ve Forgues, 2002:178). Bu yapı içinde çalışanların etkisi ve katılımı, insan kaynakları akışı, iş ve ödüllendirme sistemleri önemli roller oynar (Nankervis vd, 2011:8). Ayrıca ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde de stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi daha da artmaktadır (Greer, 2003:204).

1.12.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Amacı

Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı, örgütün rekabet avantajı kazanması için iyi motive edilmiş yetenekli çalışanları belirlemek ve kazanmaktır (Armstrong, 2008:35). Diğer bir amacı insan kaynağı kullanımında esneklik oluşturmak ve daha fazla yönetici işbirliği gerektiren örgütsel amaçlar arasında entegrasyon sağlamaktır (Mesch vd, 1995:386). Bu durum hem iş stratejisinin geliştirilmesi hem de geliştirilen stratejilerin başarılı olarak uygulanması için insan kaynağı desteğinin sağlanması anlamına gelir (Çalışkan, 2010:105).

Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan gücünü de bu günden tahmin ederek hazırlıklar yapılmasını gerektirir. Bu anlamda gerek içsel işgücü piyasasının niteliklerinin eğitimler yoluyla çeşitlendirilmesi, gerekse dışsal işgücü piyasasından işgücü yedeklemesi (İşKur teşvik programları aracılığı ile) uygulamaları planlanıp yürütülebilir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin üst amacı, her koşulda işletmenin verimliliğini ve karlılığını yüksek tutabilecek ve gelecekte varlık gösterebilecek bir organizasyon oluşturmaktır.

1.12.3. İnsan Kaynakları Stratejisi Perspektifleri

Son yıllarda insan kaynakları stratejileri için farklı konu ve düşüncelerde bir dizi perspektifin yer aldığı görülmektedir (Ferris ve Judge, 1991:448). Bizim de kabul ettiğimiz üzere kimi yazarlar stratejik insan kaynakları yönetiminin temelde üç bakış açısını içerdiğini savunmaktadır. Bunlar; Evrenselci bakış açısı, Acil Perspektif ve Konfigürasyonel bakış açısı olarak sıralanabilir (Armstrong, 2008:39).

1.12.3.1. Evrenselci Bakış Açısı

Bu bakış açısında en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları bulunup bunları uygulamanın örgütsel performansa daha faydalı olacağı, çalışanların tutum ve davranışlarını geliştireceği, verimliliği, kalite ve karlılığı artıracığı varsayılır (Waiganjo vd, 2013:64). Evrensel kuralları içerdiği için bu bakış açısı ile insan kaynağını yönetmenin bir çok avantajı bulunmaktadır (Boxal, 2003:47). Evrenselci bakış perspektifi en iyi uygulama yöntemi olarak iki teoriye odaklanmıştır: İnsan Sermayesi Teorisi ve Stratejik Kaynaklar Teorisi. İlk teori beceri, yetenek ve bilgi düzeyinin firmalar için ekonomik değer oluşturan önemli bir kaynak olacağını göstermektedir. İkinci teori ise örgütsel uygulamalar sayesinde firmalar için güvenli koşullarda rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Hamid, 2013:186).

İnsan kaynakları politikalarının örgütsel performansla doğrudan bağlantılı olması en iyi modelin seçiminde önemli bir kriter olarak ele alınmalı ve örgütsel performansa en fazla hizmet eden model seçilmelidir (Martin-Alcazar vd, 633:2005).

1.12.3.2. Acil Perspektif

Bu perspektifte örgütün değişken şartlara ayak uydurabilmesi için birbirinden farklı görüşleri en verimli şekilde idare etmesi esası bulunmaktadır. Perspektif; değişken şartlara ayak uydurma, organizasyonel bütünlüğü sağlama, çalışanlar ve bölümler arasında etkin iletişim sağlama ve stratejik planlamayı gerçekleştirme gibi amaçlara sahiptir. Bu perspektifte insan kaynakları stratejisinin belirli bir çevre ve bağlam ile entegre edildiğinde daha verimli olacağı görüşü bulunmaktadır. Bu vurgu insan kaynakları stratejilerinde kültür, dış çevre ve operasyon süreçlerin kuruluşun şartlarına uygunluğu önemlidir. En uygun stratejik insan kaynakları yönetimi, firmaların performansını artırmak için dışarıdan entegre edilmiş yeni bir buluş değildir (Waiganjo vd, 2012:65). Firmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin ne anlama geldiği açıklanmaya çalışılır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki değerlendirilerek bir üçüncü çözüm yoluna ulaşılır. Böylece firma içi geleneklerde ani köklü değişiklikler olmadan (ancak içsel dinamiklerde uygun değişimler gerçekleşerek) değişen şartlara uyum söz konusu olabilir (Martin-Alcazar vd,2005:635).

1.12.3.3. Konfigürasyonel Perspektif

Konfigürasyon bir sistemin en etkin şekilde yapılandırılması için kullanılan bir kavramdır (Yeloğlu, 2008:159). Bu yönetim yaklaşımının temel amacı örgüt performansını en kısa zamanda artırmak için tüm kaynakların doğru olarak planlanmasını sağlamaktır. Konfigürasyon yaklaşımında planlamanın nasıl oluşturulacağı ve değişkenlerin birbiri ile etkileşiminden ne tür sonuçlar çıkacağı anlamlandırılmaktadır (Miller, 1996).

Konfigürasyonel perspektif kaynak tabanlı görünüm olarak bilinir. Kaynak tabanlı görüş, insan kaynakları yönetiminde önemli bir role sahiptir. Örgütsel tasarım ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin en iyi şekilde oluşturulması insan kaynakları yönetiminde konfigürasyonel yaklaşımın esasını oluşturur (Miller ve Whitney, 1999:5). Böylece kuruluşlar kuvvetli insan kaynağı tabanı ile kendisine rekabet avantajı oluşturur (Armstrong, 2008:38-39). Kaynak tabanlı görünümünde örgütsel performans farklılıklarını açıklayan ana faktör yönetim süreci ve örgütsel işyeri kültürüdür (Boxal, 2003:7).

1.12.4. Stratejik Karar Verme Süreci/Yaklaşımları

Bir kuruluş için karar vermek hayati bir öneme sahiptir. Karar verme süreci, etkili uygulama öncesinde iyi anlaşılması gereken bir durumu gerektirir. Özellikle stratejik ve uzun vadeli kararlar riskli ve maliyetlidir. Yüksek miktarda örgütsel kaynağı etkileyebilecek bu tür maliyetli stratejik kararlarda ana rolü üst yönetim oynar (Nooraie, 2012:405-406). Bearwell'e göre stratejik karar verme süreci dört yaklaşımı içermektedir: Klasik veya Rasyonel Yaklaşım, Evrimsel Yaklaşım, Süreçsel Yaklaşım ve Sistemik Yaklaşım. Klasik veya Rasyonel Yaklaşım, karlılık elde etmek için yönetimsel klasik karar verme sürecini ifade eder. Bu yaklaşımda örgütün iç ve dış çevresel etkileşiminden farklı oluşlar arasından stratejik seçim yapma süreci işlemektedir. Klasik yaklaşım bir örgütün stratejisini oluşturmak, anlamak ve rekabet avantajı sağlamak için karar verme sürecini içerir (Beardwell ve Claydon, 2010:33-34).

Evrimsel yaklaşım, örgütün rekabet piyasasında değişikliklere cevap verebilmesi için yapılması gerekli rasyonel plan ve stratejiler arasından tercihte bulunmasıdır. Burada konjonktüre uyum sağlamak için yapılan en iyi seçim veya verilen en iyi kararlar sadece geçici bir avantaj sağlanabilmekte ve alınan kararlar örgüt verimliliğine katkıda

bulunuyorsa genel stratejinin değiştirilmesi için çalışmalar başlatılmaktadır (Wilton, 2013:56).

Süreç yaklaşımı, bir stratejinin uygulanmasında birbiri ile çakışan kararların yönetilmesinde kullanılır. Böylece çakışan durumlar içinde en etkin çözüme ulaşılmaya çalışılır (Beardwell ve Claydon, 2010:36).

Sistem yaklaşımı, örgütlerin geleceklerini planlamak için kullanılır. Burada stratejik seçimler, kültürel ve kurumsal çıkarlar ve piyasa etkileşimleri bir bütün olarak ele alınır ve sistematik bir yapı geliştirilir (Wilton, 2013:56).

1.13. İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer Fonksiyonları

Gelişen iktisadi yaşamın gereği olarak insan kaynakları yönetimi de farklı fonksiyonlara sahip olmaya devam etmektedir. Özellikle teknolojinin gelişimi ile yeni kullanım alanlarının açılması veya toplumsal kaygıların ön plana çıkarıldığı sosyal sorumluluk projeleri bu tür fonksiyon genişlemelerine örnek gösterilebilir.

1.13.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk; şirketlerin ticari hayatlarında gönüllük esasına dayalı faaliyetler göstererek toplumla ilişkiler kurması, ticari alanı ile sosyal ve çevresel alanı yakınlaştırması çalışmalarıdır. Özellikle kapitalizmin tahrip edici bir takım etkilerinden arınmak için son dönemde kurumsal sosyal sorumluluk adı altında birçok gönüllü faaliyetler yürütölmeye başlanmıştır. Bu durum aynı zamanda onların reklamlarına da yansımakta, toplumsal faaliyeti yeniden ticari kazanç haline dönüştürebilmektedir. Günümüzde şirketler rakiplerinden farklı olup rekabet güçlerini artırmak amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yapabilmektedir (Özdemir, 2009:57).

Kurumsal sosyal sorumluluk örgütsel değer yaratan da bir süreçtir. Şirketler bu sayede tüm ticari faaliyetlerini, tüm paydaşlar için bir takım sorumluluklar dahilinde yürüttüklerini ifade etmektedir (Özgen, 2007:1). Böylece şirketlerin güvenilirliği ve saygınlığı artmaktadır (Nalbant, 2005:193).

Son zamanlarda kurumsal sosyal sorumluluk projeleri için örgütler dikkate değer bütçeler ayırmaya başlamışlardır. Her ne kadar kimi zaman reklam bütçeleri ile ortak planlanan bu gider kalemi firmaların tanıtımı için ayrılrsa da, topluma gönüllü faaliyette bulunmak bir çok firma için önemli bir prestij oluşturmaktadır. Bu projeleri

yönetebilecek insan kaynağı varlığı giderek önem kazanmaktadır. Toplum değerleri ile çatışma içinde olan firmaların ticari hayatlarını devam ettirmeleri güçtür. Çoğu firma toplumu rahatsız eden üretim veya faaliyetlerini veya toplumda oluşmuş yanlış algıları kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile bertaraf etmeye çalışmaktadır(Kotchen ve Moon, 2012:1). Bu çalışmaların bir kısmı müşterilerin aileleri ile etkin işbirliği oluşturmayı da hedeflemektedir (İsmail, 2009:199). Öz olarak kurumsal sosyal sorumlulukta yanlış giden bir şeyleri düzeltme amacı bulunmaktadır (Tumay, 2009:64).

1.13.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İnsan kaynakları bilgi sistemi, günümüz işletmelerinde büyük önemi haiz bir yapıya sahiptir. Modern yazılımlar bir organizasyonda kolayca insan kaynakları planlaması yapılmasına imkan tanımaktadır. Bu yazılımlar sayesinde insan kaynağının temininden, performansına ücret yönetiminden izinlere ve verimliliğe kadar geniş bir yelpazede bilgi analizleri yapılabilir (Kandula, 2003:68). Özellikle raporlamada bu tür sistemlerin kullanılması neredeyse zorunlu hale gelmiştir (Nagendra ve Deshpande, 2014:62).

Genel olarak insan kaynakları bilgi sistemleri içinde çalışanın demografik bilgileri ile geçmiş iş tecrübeleri de yer alır. Bu nedenle çalışanlar arasında çaprazlama analizler yapabilmek mümkün olmaktadır (Pynes, 2013:51).

Üstelik bu tür sistem sayesinde grup içi yapılar, hareket ve zaman etütleri, motivasyon yöntemlerine yönelik önemli tespitler yapılabilir (Armstrong , 2006:900).

Ayrıca kişisel kariyer planlama ve örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücü ihtiyaçları için önemli fikirler de verebilir (Mayo ve Zefane, 2006:42).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, planlamanın ve uygulamanın verimliliğini de gösterir. Bu sayede örgüt içi faaliyetlerin maliyet ve zaman hesapları doğru olarak ortaya konulabilir (Nagendra ve Deshpande, 2014:66).

BÖLÜM 2. ETKİLİLİK VE ETKİNLİK KAPSAMINDA KOBİ'LERDE ÖNCELİKLİ İHTİYAÇ DUYULAN KALİTE BELGELERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKİSONLARIN TESPİTİ ARAŞTIRMASI

Bu bölümün amacı, araştırmaya konu olan ve KOBİ'ler için etkili ve etkin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının tespit edilmesidir. Tezde izlenen kavramsal yapı deseninden farklı olarak bir takım kavramların açıklanması bu bölüme bırakılmıştır. Buradaki amaç araştırmaya geçişte bir bağlantı oluşturmak olarak düşünülmüştür.

Bölümün dört kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak etkinlik ve etkilik kavramları incelemiştir. İkinci kısımda KOBİ ve Büyük Ölçekli firmalar hakkında açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü kısımda İKY'nin ve organizasyonun ayrılmaz parçaları olan kalite belgelerine değinilmiştir. Son kısım ise araştırmaya ayrılmıştır. Bu kısımda araştırmaya Esas Temel Soru olan; KOBİ'lerin İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümüne İhtiyaçları var mıdır?sorusuna yanıt aranmıştır. Bu sorunun yanıtlanabilmesi için bir takım alt soruların yanıtları aranmıştır. Bunlar;

- İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü gerekli midir?
- İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden beklentiler nelerdir?
- Örgüte İnsan Kaynakları Yönetiminin etkisi/önemi nelerdir?
- Yeteri kadar kaliteli işgücü bulunabiliyor mu? Hayır ise neden?
- İşyerinde işgücü verimliliği istenen düzeyde mi?
- Çalışanlarınıza kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunuluyor mu?
- İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün ayrı ofisi olmalı mı?
- İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde kaç kişi çalışmalı?
- İşyeri iletişim konusunda İKY bölümünün ne olmalı olarak sıralanabilir.

Bu bölümde yapılan araştırmada, yapılandırılmış anket ve yarı yapılandırılmış yüzyüze görüşme (mülakat) metodu uygulanmıştır. İlk bölümde işlenen İK fonksiyonlarını kapsayacak şekilde sorular hazırlanmış, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile yöneticilere sorular yöneltmiştir. Alınan cevaplar değerlendirilmiş ve ilgili kısmın alt soruları ile temel sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır.

2.1. Etkililik ve Etkinlik Kavramları

Etkililik en genel anlamı ile gelir veya gider hedeflerine ulaşılması ile ilgili bir kavramdır (Aristovnik, 2012:146). Etkililik ve etkinlik genellikle performansı tanımlayan önemli bir role sahiptir. Bunlar birbirinden bağımsız ve aralarında fark olan kavramlardır. Etkililik kaynak bağımlılığı açısından standart ve iç performanslar için kullanılır. Etkinlik ise dış standartlara duyarlıdır. Her ikisi de organizasyon değerlendirmesinde kullanılabilir. Örgütsel etkililik, organizasyon verimliliğini artırıcı yönde farklı grupların taleplerini karşılamaya yönelik tedbirleri içerir (<http://www.impgroup.org>). Etkililiğin örgütsel temel modeli iç çalışma ile elde edilir (Antalyalı, 2008:5).

Etkinlik kavramının ilk kez hümanist Agricola tarafından kullanıldığı kabul edilmektedir (Çoban, 2007:23-24). Çoğu kez etkinlik kavramı, etkililik ve verimlilik kavramı ile benzer anlamda kullanılmaktadır (Gürel, 2012:27). Ancak bu iki kavramın birbirinden farklı anlamları olduğunu savunan görüşler de bulunmaktadır. Örgütlerin etkili ve etkin olma eğilimleri çalışmalarına bağlıdır. Örgütsel etkililik üç ana unsuru içerir: Örgütsel verimlilik varlığı, örgüt içi uyum ve esnek yapı. Görüldüğü üzere etkililik kavramı içsel bir meseledir. Ancak her zaman alt gruplar içindeki çatışmalara engel olmaz (Arıkan, 2011:11). Bu kapsamda örgütsel yönetimin önemi büyüktür. Etkililik kavramı, organizasyonda ulaşmak istenen düzey derecesinin sonuçlarını gösterir. Öte yandan örgütün önceden belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması da 'etkinliği'ni göstermektedir (Yükçü ve Atağan, 2009:2-3). Birbiriyle bu kadar yakın ilişki içinde olan kavramlar olduğu için çoğu zaman aynı anlamda kabul edilebilmektedir.

Etkili olmak için doğru olanı bulana kadar farklı çözümler denemek gerekebilir (<http://www.efos.unios.hr>). Etkililik bir organizasyonun hedeflerine ne kadar ulaştığını ifade eder ve bu durum yönetimin uzun süreli istikrarını ortaya koyar. Hedefleri doğru zamanda revize etmek ve değiştirmek bir organizasyon için yapısal öneme sahiptir. Bu durum etkililik ile etkinliği birbirinden ayırıcı önemli özelliklerden biridir. Etkinlik örgütün kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığına kısa vadeli ölçüsüdür. Etkinliği sağlayan bir eylem uzun vadede etkili olmayabilir (Hit vd, 1989:13-14).

Örgütsel etkinlik, hedeflere ulaşmak, yeni bir ortamı kontrol etmek, güvenlik ve destek bulmak için bireylere yardımcı olmalıdır. Bu kapsamda insan kaynakları ve örgüt içi

yapıya odaklanmalıdır. Örgütsel etkililikte tüm kuruluşlar için tek bir model yoktur. Genel hatlarıyla dört yaklaşımı içerir: Sistem araştırma yaklaşımı, Hedef yaklaşımı, Stratejik seçim yaklaşımı ve İç süreç yaklaşımı. Tüm yaklaşımların özellikleri aşağıda kısaca açıklanmıştır (Ashraf ve Abd Kadir, 2012:80-82):

Hedef Yaklaşımı; Örgütsel etkinliğin kullanıldığı ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yenilik, kar, ürün kalitesi gibi bazı temel hedef, çıktı ve fırsatlara odaklanılır. Hedef yaklaşım etkinliğin temelini oluşturur. Ancak bunları başarmak için yeterli kaynak zaman ve amaç birlikteliği gerekir.

Sistem Kaynak Yaklaşımı; Burada ölçümler –rakamlar- öne çıkar. Kaynak kullanımı kuruluş içi yanında kuruluş dışında da elde edilen zaman etkinliğine göre belirlenir. Eğer mal ve hizmet organizasyonu arasında düzgün bir ilişki varsa bu yaklaşımını etkin olacağı varsayılır.

Süreç Yaklaşımı; Daha iyi hizmet sunmak veya mal üretmek için kullanılan kaynakların dönüşüm sürecine odaklanılır. Organizasyonda sürekli bir iyileştirmeye sistematik süreçlerin inşasını gerektirir.

Stratejik Seçim Yaklaşımı; Örgütün tüm hinterlandı ile ilgilenir. Örgütün, içsel ve dışsal olarak etkilediği tüm insanları kapsar. Tüm etkileşimler kaynak oluşturmak ve kaynağı doğru olarak kullanmak için hesaba katılır. Böylece örgütün ürün ve hizmet kullanıcıları arasında da bir iyileştirme hedeflenir

Örgütsel etkinlik organizasyonun değişime ayak uydurabilme derecesini ifade eder. Farklı bir anlatımla işin en iyi şekilde yapılması ve değerlendirilmesi yeteneğidir. Örgütsel etkinlik organizasyon için doğru şeyleri yapmak demektir. Bu yönüyle örgütsel etkinlik örgütsel amacı gerçekleştirmenin bir yönü olarak görülebilir.

Örgütlerde etkinliği ölçmek için bir dizi model kullanılabilir. Bunlar; Örgütsel hizalama, Organizasyona bağlılık ve Örgütsel tutarlılık olarak sıralanabilir (Karadağ, 2008:64-65). Etkinlik ortak hedeflerin gerçekleşme derecesi ile ilgili bir kavramdır. Bir eylem etkin ise istenilen amaca ulaştırır. Ulaşılamazsa eylemin etkin olmadığı kabul edilir. O halde kuruluş amaçları için eylemleri en iyi şekilde planlamak ve hedefe ulaşmak derecesi etkinliği ifade eder (Günel, 2014:3). Bu açıdan bakıldığında etkinlik bir değerlendirmedir. Buna göre örgütsel etkinlik, yönetimin kuruluşu hedeflerine ulaştırma derecesinin değerlendirilmesi ile ilgilidir (Helvacı ve Aydoğan, 2011:42).

Etkinlik sonuç ve kaynakları ile birlikte değerlendirilmelidir. Burada ulaşılan sonuçlar için kullanılan kaynakların verimliliği önemli bir rol oynar (Celep, 2010:13).

2.2. Firma Büyüklüğünün Belirlenmesi

Birçok ülkede küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) ekonominin ve istihdamın ana kaynağı durumundadır. Şirketler için KOBİ büyüklüğü ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Bu kısımda tezin hipotezini yanıtlayabilmek için ihtiyaç duyulan düzeyde KOBİ tanım ve önemine değinilmiştir. Standart farklılıklarını ortaya koyabilmek için Türkiye, Avrupa ve ABD ile karşılaştırmalara da yer verilmiştir.

2.2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) Tanımı ve Önemi

KOBİ tanımlarında en fazla karşılaşılan konu nitel ve nicel kriterlerin ağırlığıdır. Bazı yazarlar nicel kriterlere daha fazla önem verilmesi gerektiğini savunurken (Erdoğan, 2012:109), bazı yazarlarda nitel yönler ağır basmaktadır (Mtatifikilo, 1998:138). Nicel yönlü bakış açısında istihdam hacimleri ve mali bilançoları etkili olurken nitel yönlü bakış açısında diğer çalışan varlıklar, firmanın kurumsallık kapasitesi, satış hinterlandı gibi esaslar dikkate alınmaktadır. Her koşulda birbirinden farklı gibi görünse de nicel olarak sınırlı işletmelerin birçoğunun nitel olarak da sınırlı imkânlarla sahip olduğu görülür. Ancak bu durumun istisnaları da her zaman bulunabilir (Türkoğlu, 2002:279).

KOBİ tanımları ülkeler arasında olduğu gibi kurumlar arasında da farklı tanımlara sahiptir (Dallaryan, 2007:32). Bu kapsamda farklı kuruluşlar ve ülkeler arasında evrensel bir tanıma ulaşmak mümkün değildir. Çoğu zaman bu tutarsız kavram kargaşası kafa karışıklığına yol açmaktadır. Bu durum gerçekte üç nedenden dolayı oluşmaktadır. İlki KOBİ sektörü homojen bir yapıda değildir. İkincisi KOBİ'ler neredeyse tüm ülkelerde desteklenen kuruluşlar olarak destek kapsamının sınırının çizimi esnasında tanımlara destek programları doğrultusunda müdahale edilmektedir. Son olarak KOBİ'ler hakkındaki veri eksiklikleri net teorik tanımlar yapmayı zorlaştırmaktadır. Ancak her koşulda kabul edilmelidir ki gelişmiş ülkelerde işsizliği azaltmak için küçük firmalar giderek kamu politikasının odak noktası haline gelmiştir (Taymaz, 2001:44-50).

Küçük ve orta boy işletme (KOBİ); “250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme

olarak sınıflandırılan “KOBİ” ekonomik birimleri, girişimler” olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazetede 04.11.2012 tarih ve 28457 sayı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik).

2005’te yayımlanan KOBİ tanımına ilişkin yönetmelikte, yıllık net satış hasılatı veya mali bilanço için belirlenen üst limit 25 milyon lira 2012’de 40 milyon liraya çıkartılmış yıllık çalışan istihdamı üst limiti ise 250 olarak muhafaza edilmiştir.

Yeni yönetmeliğin 5.maddesinde; mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımları aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”

Bu tanıma göre, KOBİ’ler aşağıdaki tabloda verildiği gibi sınıflandırılmaktadır:

Tablo 1.
Türkiye’de KOBİ Sınıflandırması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

Kaynak: <http://www.tobb.org.tr>

Avrupa Birliği ekonomisinin yaklaşık %99’unu, oluşturulan işlerin %85’ini ve istihdamın üçte ikisini oluşturan KOBİ’lerin Birlik müktesebatında tanımı da benzer kriterlere göre oluşturulmuştur. Avrupa Komisyonu KOBİ’lerin girişimcilik,

yenilikçilik, ekonomik büyüme, iş oluşturma ve sosyal entegrasyondaki öneminin çok büyük olduğunu vurgulamaktadır (<http://ec.europa.eu>).

Bu kapsamda; 2003/361/EC sayılı tüzük çerçevesinde Avrupa Birliği'nde 1 Ocak 2005'te yürürlüğe giren KOBİ tanımı çalışan kişi sayısı, yıllık ciroları veya bilanço büyüklüğü ve son olarak da bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçüleri kapsamaktadır.

Tablo 2.
Avrupa Birliği KOBİ Sınıflandırması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

Kaynak: <http://ec.europa.eu>

ABD'de KOBİ'ler genellikle 500'den az işçi çalıştırılan işletmelerdir. 20'den az çalışanı olan işletme mikro, 20-99 arası küçük, 100-499 arası orta boyutlu işletme kabul edilir (QuickPaick, 2011:11). +

Dünya genelinde de ekonominin %95'i KOBİ'ler tarafından oluşturulmaktadır. Bu işletmelerin avantajı dinamik ve esnek yapılarından kaynaklanır. Yenilikçi fikirler, istihdam olanaklarının fazlalığı gibi etmenlerde avantajlar içinde sayılabilir. Ancak kurumsallaşma problemleri, toplam kalite eksiklikleri, çoğunlukla sahibi tarafından yönetim gibi sınırlılıklar dezavantajları olarak görülmektedir.

KOBİ'lerin ekonomik büyüme ile doğrudan ve etkili bir ilişkisi vardır. Herhangi bir ülkenin iş ve istihdam hacmi, ekonomik büyüklüğü veya gelişmişliği KOBİ'lerinin etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle hükümetler çeşitli fonlar yardımı ile KOBİ'leri geliştirmeye gayret eder (Agwu ve Emeti, 2014:101-102). İnsan Kaynakları bölümlerinin en önemli görevlerinden biri de bu desteklerin takip edilmesidir.

KOBİ'ler açısından önemli bir konu da organizasyon kültürünün oluşturulmasıdır. Her karar bu kültürden etkilenir (Anga, 2014:140-142). Bu kültürel alt yapı sadece hızlı sanayileşme veya hızla büyüme gibi lokal hedefler çerçevesinde önemli değildir. Aynı zamanda bir ülkenin küresel rekabette üstün olabilmesini de sağlar (Ehinomen ve Adeleke, 2012:267).

KOBİ'lerin bilinen en büyük sorunu finansmandır. Kimi zaman öz sermayeden karşılanan bu ihtiyaç çoğu kez yüksek faizli banka kredilerinden karşılanır (Güler, 2010:354-355). Bu zayıf yönleri KOBİ'lerin önündeki en büyük büyüme engellerinden biridir (Başol, 2012:308). Ancak tüm büyük firmaların bir KOBİ olarak işe başladığının hatırlanması gerekir. Önemli olan finansman kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmek ve ileriye dönük yatırımlarda en rasyonel kararları verebilmektir. Bu kararların yerinde verilmemesi çoğu KOBİ'nin kapasitesini sınırlamaktadır. Elbette Pazar payı, üretim hacmi, üretim kalitesi, çalışan sayısı, sabit maliyetler gibi bir çok husus genişlemede önemli etkenler oluştursa da, kurumsal olmayan firmaların tüm bunları aşip daha ileri gitmeleri pek mümkün olamamaktadır (Oppong vd, 2014:87-89).

Türkiye'de de KOBİ'lerin oranı dünyada olduğu gibi yüksektir (%99,8). Ancak bu kuruluşların ihracat oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Ekonomik ve sosyal yapının önemli bir parçası olan KOBİ'ler işgücü piyasasındaki farklı değişimlere hızlı ayak uydurdukları ve daha az yatırımla daha fazla üretim yapıp istihdama katkıda bulunmaları yüzünden önemlidir. Ancak çoğu kez kurumsallaşmış büyük firmaların ürünlerini üretmez ancak onların tedarikçisi konumunda iktisadi hayatlarını sürdürmektedir. KOBİ'ler işgücü piyasasında yeni iş pozisyonları oluşturma, hızlı adaptasyon ve esnek üretim tarzlarıyla ekonomiye önemli katkıda bulunur (Önem, 2010:1-11).

KOBİ'lerin çalışanlarını sınıflandırması için kullanılan kriterler arasında öz sermaye, duran varlıklar, toplam aktifler, vergi ödemeleri ve Pazar payları önem taşır. Bu denklemler ekonominin gelişmesi ve istihdamın artırılması için tüm bu bileşenler dikkate alınarak destekleme stratejileri geliştirilmelidir (Arslan, 2003:122-123). Her kuruluş esasen mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulmuş olsa bile şirketlerin karını etkileyen hukuki, siyasi, doğal, sosyal, ulusal ve uluslararası teknikten etkilenen bir ortamı bulunmaktadır. Tüm bunların iyileştirilmesi doğal olarak KOBİ'lerin etkinliğini de artırmaktadır.

Özellikle teknolojiye ulaşmada zorluk çekilmesi, pazarlama kapasitesindeki yetersizlikler ve kalite problemleri KOBİ'lerin ortak özelliklerini oluşturmaktadır. Ancak KOBİ'lerin büyük ölçekli firmalarla bir takım ortak özellikleri de bulunmaktadır. Örneğin piyasadan bağımsız hareket edememe, girişim fırsatları, bireysel müşteri ilişkilerinin önemi gibi konular ortak paydada birleşmektedir (Kuyzu, 2007:5-7). Bu

ortak paydalar da gözetilerek geçerli ve işlerliği olan bir KOBİ politikasının üretilmesi ekonomi için çok önemlidir.

Sosyal, çevresel ve mali etkileri olan KOBİ'ler AB genelinde 30 milyona yakın işletme ile ekonominin lokomotifini oluşturmaktadır. Teker teker etkili görülmeseler de kümülatif olarak kayda değer bir büyüklük oluştururlar. Bu nedenle AB politikası bu kuruluşların gelişmesi için uygun ortam oluşturmak için sürekli çaba harcamaktadır (Varlı, 2010:10-22). KOBİ'ler küresel ekonominin %70'ine yakınıni oluşturmaktadır. Dünya borsalarında (52 borsada) yaklaşık 45.000 şirket ile temsil edilen KOBİ'ler AB'de 28 milyon, ABD'de 25 milyon, İngiltere'de 4,7 milyon ve Brezilya'da 6 milyon civarındadır. Türkiye'de sayısı 4 milyona yaklaşan KOBİ'lerin bu kapsamda ekonomiye katkısı yadsınamaz (Kaya ve Türegün, 2014:360). Üstelik AB istihdamında yaklaşık 87 milyonluk bir etki oluşturur ve AB GSYİH'nin yaklaşık %60'ını oluşturur (Karel vd, 2013:58).

2.2.2 Sakarya'da KOBİ'ler

Sakarya'da KOBİ bilgilerine en sağlıklı olarak Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası verilerinden ulaşılabilmektedir. Bu kapsamda sektör türü, firma sayısı ve istihdamlarına ilişkin tablo aşağıda verilmiştir:

Tablo 3.
Sakarya'da Sektöre ve İstihdama göre KOBİ sayıları

Ürün Kodu	Sektörün Adı	Firma Sayısı	Toplam İstihdam
7	Metal cevherler madenciliği	4	45
---8	Diğer madencilik ve taş ocakçılığı	47	689
10	Gıda Ürünleri İmalatı	142	7.210
11	İçecek Üretimi	26	1.552
13	Tekstil Ürünleri İmalatı	57	6.307
14	Giyim İmalatı	19	1.554

Tablo 13. Devamı

15	Deri ve İlgili Ürünler	2	38
16	Ağaç ve Mantar Ürünleri İmalatı	65	1.321
17	Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri İmalatı	11	538
19	Kok Kömürü İmalatı ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri	7	74
20	Kimyasal Ürünlerin İmalatı	24	1.955
21	Temel Eczacılık Ürünlerinin ve Eczacığa İlişkin Malzemelerin İmalatı	2	280
22	Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı	61	3.903
23	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı	42	1.500
24	Ana Metal Sanayi	50	1.806
25	Fabrikasyon Metal Ürünleri (makine ve teçhizat) İmalatı	72	2.635
26	Bilgisayarlar, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	8	494
27	Elektrikli Teçhizat İmalatı	15	625
28	Makine ve Ekipman İmalatı	86	3.156
29	Motorlu Kara Taşıtı, Römork İmalatı	48	7.073
30	Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	8	1.423
31	Mobilya İmalatı	40	2.318
32	Diğer Ürünler	5	180
33	Kurulum ve Makine ve Teçhizat Onarımı	6	243
35	Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Temini ve Dağıtımı	2	12
45	Motorlu Taşıtların Bakım ve Onarımı	5	118
	Toplam	854	47.039

Kaynak: (SATSO, 2012:34)

Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler istihdam önemli bir rol oynamakta ve kapasiteleri giderek artmaktadır (Çetinkaya ve Erdoğan, 2010:32-33). Büyük ölçekli firmaları bünyesinde barındıran Sakarya işletmelerinin %93'ü KOBİ statüsündedir. Sakarya'da KOBİ'lerin istihdama katkısı %54 seviyesindedir.

2.2.3 Büyük Ölçekli İşletmeler

Büyük ölçekli işletmeler, KOBİ'lere göre daha sistematik ve organize örgütlerdir (QuickPaick, 2011:12). Büyük ölçekli işletmelerde stratejik yönetimler yetkili yöneticiler, analistler ve üst yöneticilerin oluşturduğu bir yapıda gerçekleşir (Karel vd, 2013:58). Genellikle 500-1999 işçi arasında istihdam sağlayan bu kuruluşlar anonim bir yapıya sahiptir. Bu kuruluşların endüstri ilişkileri süreci ile doğrudan ve etkin bir ilişkisi bulunmaktadır. Günümüzde teknolojinin de gelişimi ile pazar paylarının büyümesi, büyük işletmelere doğru genişlemeyi daha mümkün kılmaktadır. İhracat potansiyeli artan işletmelerin daha fazla gelir elde edebilmesi mümkün olmaktadır (Şimşek, 2005:58).

Büyük ölçekli işletmeler de KOBİ'lerde olduğu gibi ülkeden ülkeye farklılık gösteren tanımlara sahiptir. Buradaki fark işletmelerin maddi unsurları yanında tanınırlığı da önem kazanmaktadır. Maddi boyutu iş büyüklüğünü belirlemede önemlidir ancak bu tek başına yeterli sayılmamaktadır. Pazara hâkimiyet veya tanınırlık gibi maddi olmayan algı seviyeleri de önemlidir. Ancak bu unsurların tamamı bir araya getirilerek işletmeleri boyutlandırmak daha doğru olacaktır. İşletmelerin sınıflandırılmasında bir çok kriter dikkate alınmaktadır. Bunlar;

- Şirket hacmi: başka bir deyişle ulusal ekonomideki faaliyet yeri, ticari gücü.
- Şirket sermayesi, net karı, net ticari marjları, nakit akışı miktarı: mali güç saptamalarıyla belirlenir.
- Çalışan sayısı,
- Kalite ve ücretler: Bu kaynakların kullanım biçimini göstermek için yardımcı olabilir (Ceylan, 2009:2-3) olarak sıralanabilir.

Sınıflandırma dağılımının iyileştirilmesi, büyük ölçekli işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmalarına ve teknik riskleri azaltarak üretim işlemlerini daha yüksek karla

sonuçlandırabilmelerine neden olur (Celli, 2013:257). Büyük ölçekli işletmeler, büyük boyutta ve düşük fiyat ile hammadde satın alabilirler.

Büyük ölçekli işletmelerin pek çok nedenden dolayı avantajları bulunur. Örneğin istihdam sayısının yüksekliği, piyasa işsizliği üzerine net ve büyük bir etki oluşturacağı için kendi ürünleri dahil önemli bir tüketilebilir gelir aktarımı sağlarlar. Bu durum kendi satış süreçleri için de önemlidir. Makine ve işgücünün daha bilinçli kullanımı sağlanabilir ve böylece riskler görece azaltılmış olur. Bunun yanında bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Piyasadaki hızlı değişimlere hızlı adapte olabilme kabiliyeti, pazara girme ve yeni ürün üretmede daha temkinli davranışlar göstermeleri gibi (Özörak, 2009:13-16). Büyüme genellikle teknoloji sayesinde olduğundan büyüme maliyetlerinin yüksekliği de bu dezavantajlar arasında sıralanabilir.

Büyük ölçekli işletmeler; iş yönetim biçimi, pazarlık gücü, ticaret algısı, sermaye piyasasından etkilenme hacimleri ve talebe geç tepki veren esneklik kapasitesi ile farklılaşır (Çakıcı, 2010:53-55).

2.3. ISO Belgeleri Tanımı ve Önemi

Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO), 1947'de Cenevre'de 135 ülke kapsamında oluşturulmuştur. Özünde sivil toplum örgütü çabası bulunan bu standartların amacı, firmaların ürün ve yönetim yapılarında belirli ölçütlerin bulunmasının sağlanmasıdır. ISO sertifikaları özel ve kamu kuruluşları için kullanılabilir niteliktedir. İlk olarak 1987'de ISO9000 standartları oluşturulmuştur. Bu standart en iyi yönetim uygulamalarını oluşturmak için uluslararası düzeyde yapılandırılmıştır. Yeni versiyonu uluslararası standartların firmalar arasında uygulanabilirliğini daha anlaşılır yapıya kavuşturmuştur (ISO9001).

Günümüzde daha çok 9001, 14001 ve OHSAS18001 standartları popüler olsa da (ISO 14000 ve yeni versiyonu 14001, çevre yönetimi standartlarını içermektedir. OHSAS 18001 ise iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili standartları içerir) bunlardan farklı olarak on iki standart daha bulunmaktadır.

Bu standartlar;22000/10002/20000/20252/22301/27001/28000/50001/13485/45001/CE/ Helal Gıda olarak sıralanabilir (belgelendirme.ctr.com.tr; irps.ucsd.edu).

Küresel çapta 176 ülkede uygulanan bu standartlarımız da dahil olmak üzere tüm sektörlerde fayda elde etmeyi amaçlamaktadır.

ISO standartları, mekanik mühendisliği, ulaşım, üretim, bilgi teknolojisi, dağıtım ve ulaştırma, iletişim teknolojileri, kalite yönetimi ve çevre, enerji, hizmetler ve uygunluk değerlendirmesi gibi çok geniş bir yelpazede kullanılmaktadır. Bir kalite yönetim sistemi sadece büyük işletmeler için değil, her boyutta işletme için uygulanabilir. Genel amaç, yönetim, çevre iş sağlığı gibi üretimi etkileyen çok farklı parametrede küresel çapta bir standart oluşturabilmektedir. Bu durum hem ürün kalitesini hem de rekabet gücünü olumlu etkilemektedir (www.iso.org). Aşağıda ISO standartlarına ilişkin sınırlı sayıda açıklamalarda bulunulmuştur. Bu kapsamda en bilinen 9001/14001 ve 18001 standartları açıklanmıştır.

2.3.1 ISO 9001

ISO 9001, bir önceki 9000 standartlarının geliştirilmiş halidir. ISO 9001 dünya çapında geçerliliği olan kalite yönetim sistemidir. Bir yönetim sistemi olarak firma faaliyeti olan üretim veya hizmeti daha kaliteli inşa etmeyi amaçlar. Ayrıca rekabet ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi amaçlar da taşır. Bu kapsamda ISO 9001 belgesi olan firmalar rekabet avantajına sahiptir.

Kalite yönetim sisteminde başarının temel olarak iki faktörü bulunmaktadır: Takım bağlılığı ve uygulaması için bir program geliştirme ve kalite uzmanları yetiştirmek. Böylece beklenen faydanın sürekliliği sağlanabilir (<http://www.xcdsystem.com>).

Genel kapsam olarak iş güvenliğinin altyapısını oluşturacak sistemin inşasını sağlasa da ISO 9001 standartları doğrudan iş güvenliği ile ilgili değildir (bu kapsam ilerleyen başlıklarda açıklanacaktır). Bu kalite standardı yönetim esaslıdır. Liderlik, müşteri odaklılık, çalışan katılımı, süreç yaklaşımı, yönetim sistemi yaklaşımı, sürekli iyileştirme, karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkileri ve karar verme olgusal yaklaşımı bu kapsam içinde yer alır (Al-Najjar ve Jawad, 2011:119).

Rekabet avantajı sağlayan bu sertifika firmaları performanslarını geliştirmek için de önemlidir. Bu belgeye sahip firmalarda satış, pazarlama ve kontrol ilkeleri daha gelişmiştir (Akpınarlı vd, 2012:45).

ISO9001 beş gereklilik içerir: Kaynak yönetimi, yönetim sorumluluğu, ürün gerçekleştirme, kalite yönetim sistemi ve ölçüm/analiz/iyileştirme.

Kaynak Yönetimi; firmanın sahip olduğu tüm kaynakları (insangücüdahil) en etkin biçimde harekete geçirme sürecidir. Yönetim Sorumluluğu; Organizasyonu korumak ve kalite yönetim sistemini sürekli etkinleştirmek için takip edilen süreçtir. Bu sorumluluk aynı zamanda yönetim kalitesinin sürekli geliştirilmesi için gerekli görevlendirmeleri de içerir. Ürün gerçekleştirme aşaması; Firmanın mevcut yapısını daha iyi konuma taşımak için ürün geliştirme aşamasından başlanarak, izleme cihazları, kontrol cihazları gibi yapıların geliştirilmesini içerir. Bu süreç ilişkilerinin düzenlenmesini de içerir. Kalite yönetim sistemi; dokümantasyon ve genel şartları belirleyerek mevcut üretim sürecinin optimum kalite düzeyine ulaştırılmasına hizmet eder. Ölçme, Analiz ve İyileştirme; İç denetim ve kontrol süreçleri, müşteri memnuniyet kontrolleri gibi süreçleri gerçekleştirir.

Her çalışmada olduğu gibi ISO9001 süreçleri de sürekli kontrol gerektirir. Bu süreçte yaşanan zorluklarla mücadele etmek standart oluşturmanın bir parçası gibi algılanmalıdır. Firmanın iç ve dış tutarlılığının sağlanması ve kalitesinin artırılması için sınırları çizilmiş bir kalite yönetim sistemi oluşturulmalıdır (Basir vd, 2011:6028-6031).

ISO9001 standartları, yönetim ile üretim arasında daha uyumlu daha yakın bir ilişki kurmayı, firmayı tanımayı, diğer firmalarla rekabette avantaj sağlamayı ve her sektör ve üretim türü için genel kabul görmüş taban standartlarını kurmayı hedefler (Ticker, 2010:35).

Standartlar ürün kalitesine kaçınılmaz olarak yansımaktadır. Ancak önemle vurgulamak gerekir ki ISO9001 yönetimin etkin ve kaliteli hale getirilmesi ile ilgili yapıyı kurmayı amaçlar. Doğrudan ürün kalitesine odaklanmış değildir. Ürün kalitesinin artması kaliteli bir yönetim inşasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Dick vd, 2008:688-689).

ISO9001 standartları sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de uygulanabilen süreçleri içerir. Böylece yönetim kalitesinin bütüncül olarak artırılması toplam performansın artışına yol açacaktır (www.iso.org).

Standartların dışsal etkisi, yukarıda da ifade edildiği üzere müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Bu kapsamda müşteri gereksinimleri dikkate alınarak bir yapı oluşturulmaya çalışılır. Toplam performans açısından önemli olan bu vurgu sürekli iyileştirmenin de parçasıdır (Ilkay ve Varinli, 2005:3).

2015'ten sonra ISO belgelerinin kontrol süreçleri sıklaştırılmıştır. Firmalar sahip oldukları belgeleri her üç yılda bir yeniden revize etmek durumundadır. Bu tarihten itibaren 2008 menşeli sertifikaların geçerliliği kalmayacaktır. ISO belgeleri genel hatlarıyla şu eylemleri içermektedir: Yeni ihtiyaçların karşılanması için iş boşluklarının tespiti, uygulama planlarının geliştirilmesi, etkin bir eğitim programı oluşturmak, mevcut kalite yönetim sistemini güncelleştirmek. Bu sayede doğrulama etkinliğinin güncellenmesi amaçlanmaktadır (www.iso.org).

Anlaşıldığı üzere ISO9001 standardı sekiz ilke üzerine yapılandırılmıştır. Yukarıda bahsedilmiş olmakla birlikte bunları daha derli toplu şekilde ifade etmek gerekirse yapının takip eden konu başlıkları izlediği anlaşılmaktadır: Müşteri, Liderlik, İşgücü Gereksinimi, Süreç Yaklaşımı, Yönetim Sistem Yaklaşımı, Sürekli İyileştirme, Karar Verme Yapımına Olgusal Yaklaşım ve Karşılıklı Tedarikçi İlişkileri (Giuliano vd, 2012:241).

Uluslararası pazar paylarında rekabet avantajı sağlayan standartlar olarak ISO9001 belgesi (Kaziliunas, 2010:73) aynı zamanda çalışan motivasyonunu ve verimliliği artırmak açılarından önemli etkilere sahiptir (Kumar ve Balakrishman, 2011:43). Aynı zamanda bu standartlar endüstri ilişkilerinde ve ticari faaliyetlerde de bir dizi değişikliğe neden olma kapasitesine sahiptir (Santos ve Millan, 2013:73).

2.3.2. ISO 14001

Yaklaşık son elli yıldır, üretim süreçlerinin çevreye verdiği zararlar veya çevrenin her koşulda ihmal edilerek bir ilerleme kaydedilmesi teorik ve pratik çevrelerde tartışma konusu yapılmaktadır. Üretim-tüketim ilişkisinin kesintisiz sürece ihtiyaç duyması, kimi zaman çevre gibi yaşamsal alanımızın en önemli konusunu ihmal etmemize neden olmaktadır. ISO14001 belgesi, uluslararası standartlar oluşturularak daha iyi bir çevre oluşturma ve mevcut yapıyı korumayı amaçlamaktadır.

ISO14001, üretim sürecinin çevreye duyarlı bir sistematik yaklaşımla devam etmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Böylece hem sürdürülebilirliğe hem de performansı pozitif etki oluşması beklenmektedir. Standartların üç temel ilkesi bulunmaktadır: Kirliliği önleme, Sürekli iyileştirme ve gönüllü katılım. Bu ilkeler ekseninde küresel çapta sürdürülebilir bir gelişme için, ekonomi, çevre ve toplum güçlü ilişkisinin kurulması gerekir.

ISO14001 yeni bir üretim sistemi önermez (yeşil ekonominin önerilerinde olduğu gibi). Bu sistemde mevcut üretimin çevreye en az zararlı şekle getirilmesi bulunmaktadır. 2015 DIS sürümünde amaç net olarak ortaya konulmuştur. Buna göre; ISO belgesi, Kuruluşların, çevresel sorumluluklarını yönetmek amacıyla, uluslararası standartlar oluşturmak, uygulamak, sürdürmek ve çevresel olarak sürekli sürdürülebilir iyileştirme sağlayan bir çevre yönetim sistemi oluşturmayı amaçlar (Fonseca, 2015:39-40). ISO14001 standartları, çevrenin korunması için etkili bir çevre yönetim sistemi kurmayı ve iyi koşullar oluşturmayı hedefler (Abebe, 2014:21).

İlk kez Eylül 1996'da yayınlanan standartlar her firma için standart birtakım uygulamaları içermekle birlikte firmanın yapısına göre özelleştirilebilecek uygulamaları da içermektedir. Bunun için gerekli elamanların görevlendirilmesi gerekir. Öncelikle bu sistemin örgüt kültürü içinde bir yer edinmesi hedeflenir. Ardından örgüt içinde çevre yönetim sistem programının uygulanması sürecine geçilmelidir (Sitnikov, 2012:317-318).

Bu sürecin uygulanması başlangıçta firmalara ağır bir yük gibi gelebilir. Ancak orta ve uzun dönemde çevresel iyileşmeler sayesinde artan verimlilik, çalışanlarda topluma duyarlılık gibi olumlu etkileri görülür. Sistemin oturması ile birlikte kaliteli bir üretim süreci gereği satışların ve karlılığın artması beklenir (Tari vd, 304-306).

ISO14001 pozitif süreç yeniliği ile ilgili bir konudur (Terziovski ve Guerrero, 2014:205). Çevreyi koruma faaliyetinin bir program parçası halinde gerçekleştirilmesinin olumlu etkileri görülür. Elbette yeterince kültürel altyapısı olgunlaştırılmadan yapılan her harekette hızlı ve pozitif etkilerin alınması beklenmeyecektir. Bu nedenle kimi firmalarda bu sürecin firma üzerindeki olumsuzlukları (iş yükünün ve maliyetlerin artması gibi) ön plana çıkarılabilmektedir (Foli vd, 2010:2-3).

Firmalar ISO14001 standartlarını; etik, rekabetçi ve rasyonel açılardan uygularlar. Bu yapıların tamamı firmanın üretim süreçlerini ve karlılığını zarara uğratmadan üretimini çevreye duyarlı hale getirmeyi hedeflemektedir. Üstelik çevreye duyarlı üretim yapısının müşterilerce bilinmesinin sağlanması çoğu zaman olumlu bir reklam dönüşü olarak firmaların rekabet gücünü artırabilmektedir (Heras-Saizaboria vd, 2011:2).

Uygulamaların ürün ve hizmet dengelemesi açısından da önemi büyüktür. Toplumun yaşam kalitesini artırmak ve temiz bir ortam oluşturmak için doğal kaynakların en etkin şekilde kullanılması için harcanan çaba (Joseph vd, 2014:2) kimi zaman hizmet kalitesinde üretim kadar kendini gösterememektedir. Ancak bunun kapsayıcı bir süreç inşası ile doğrudan ilişkisi olduğunun anlaşılması ile istenen amaçlara ulaşmak mümkün olabilir.

ISO14001 hedefleri firmalara, üretimlerinden kaynaklanan faaliyetlerini çevresel açıdan ölçme ve kontrol imkânı sağlar. Ayrıca bu sürecin çeşitli teşviklerle desteklenmesi yoluyla işverenlerin sürece daha kolay uyumları da hedeflenir.

ISO14001, kirlilik kontrol ve kirlilik önleme teknolojileri ile firmaların üretim teknolojilerinin çevreye uyumu için de standartlar önerir. Kirlilik kontrolü mevcut kirlilmelerin sınırlarını bilinçli olarak belirlemeyi hedeflerken kirlilik önleme teknolojileri, yeni uygulamalarla üretim ve atık yönetimini çevreye zararsız/daha az zararlı hale dönüştürmeyi hedefler.

Tüm bu uygulamaların yüksek maliyetleri olabilir. Ancak orta ve uzun dönemde verime ve üretim kalitesine olumlu katkılarda bulunur. Üstelik geri dönüşüm faaliyetleriyle de tasarruf imkânları oluşturulabilir (Murillo-Luna ve Ramon-Solans-Prat, 2008:106-107).

Japonya ISO14001 uygulamasında lider konumda ülkelerden biridir. Avrupa ülkeleri, ABD ve Avustralya'da da etkin uygulamalar bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise son yıllarda uygulama kapsamı artmaktadır. Etkili bir uygulama için bir takım gereksinimler belirmiştir. Bunları; çevre politikası, sorumlulukları belirlenmiş yönetim sistemi, periyodik denetimler ve uygulama kültürü. Tüm bu yapılanma kimi zaman güç başarma koşullarından dolayı eleştirilere uğramaktadır (Neumayer ve Perkins , 2004:5-6).

Danışma kuruluşlar tarafından yürütülen bu süreç, kurulumu ardından dış denetçiler tarafından kontrol edilmektedir. Yasal zorunlulukların dışında firma verimliliği ve kalitesinin yükseltilmesi için yapılan kabullenilmiş uygulamalardan daha olumlu sonuçlar alındığı görülmektedir. Bu kapsamda hem toplumsal hem de ticari avantaj sağlayan bir uygulama olarak ISO14001 hükümet ve uygulayıcılar arasında olumlu bir ilişki zincirine de neden olmaktadır (Potoski ve Prakash, 2005:237-239).

ISO14001 gibi standartlar, yönetimin etkin bir yapıya kavuşmasını sağlayan bir altyapı oluşumuna da önemli katkılarda bulunur. Burada gerek ticari hinterland engellerini aşmak, gerek temel sertifikasyon yeterliliği açısından önemli bir konumda olan bu belge yasal yükümlülüklerin ötesinde pazar paylarının artışı sağlayan konumdadır. Çoğu zaman firmalara prestij sağlamak ve doğal bir reklam alanı oluşturmaktadır.

Kurulduğu günden bu yana bu sertifikaya sahip kuruluşların sayısı katlanarak artmaktadır (Shakoor vd, 2013:122).

ISO14001 belgesi almak için, bu standartları içeren uygulamaları tamamlamak gerekir. Firmalar bunu bireysel olarak yapabilecekleri gibi kurumsal bir destekle de gerçekleştirebilir. Ancak sonunda bağımsız denetçiler tarafından firmanın ilgili standartları karşıladığına ilişkin onayı gerekir. Ancak bu şekilde belgenin alınması mümkün olabilmektedir.

Bu standartlar içinde çevre politikalarının amaçları, hedefleri, organizasyon yapısı, atanan sorumlular, prosedürler ve operasyonlar, yönetime ilişkin çeşitli çevre politikalarının oluşturulması gerekir. Bu tür bir sistematik yapıya ulaşmış firma artık ISO14001 sertifikasına sahip olmak için başvuruda bulunabilir. Önemli olan bu sistematik yapıyı kurmak ve sürdürülebilir hale getirmektir (Chan, 2009:543). Tüm bu standartlar, çevresel zararları en aza indirmek, firmanın çevreyi koruyucu faaliyetlere yönelmesini sağlamak, dünyayı daha yaşanabilir bir yer haline getirmek gibi temel amaçlara hizmet etmelidir (Christini vd, 2004:330).

2.3.3. OHSAS 18001

Yönetim kalitesinin ve çevre duyarlılığının gelişmesi, kaçınılmaz olarak çalışanları hem çalışma ortamlarının iyileştirilmesi hem de bireysel sağlıklarının korunması konusunu gündeme getirir. OHSAS18001 standartları iş sağlığı ve güvenliği konularından firmaların yasal zorunluluklarının ötesinde (Türkiye için) iş sağlığı ve güvenliği konusuna eğilmelerinin göstergesidir.

Herşeyden önce OSHAS'ın da bir yönetim sistemi olduğu ve öncelikli amacının firmadaki riskleri tespit etmek olduğu ifade edilmelidir (Kahraman ve Demirer, 2010:53). OHSAS sağlık ve güvenlik yönetim sistemidir. 1999'da kurulmakla birlikte 2001'den itibaren yürürlükte olan bir sistemdir. Bu sistemin amacı çalışanlar için güvenlik bir ortam oluşturmak ve olumsuz koşullardan onları korumaktır. Ayrıca

çalışan motivasyonunu ve işyerine katkılarını artırmak, iş kazalarını azaltma amacını da taşır (Şahin, 2013:5-6).

Esas olarak İngiliz Standartları Enstitüsü tarafından oluşturulmuş bir sistemdir. Bu gün analiz, risk ve kontrol süreçleri açısından tüm dünyada kabul görmüştür (Ofluoğlu ve Sarıkaya, 2005:1). Sistemin temelinde çalışanların, müşterilerin ve genel halkın çalışma ortamından kaynaklanan her türlü güvenlik riskini en aza indirmek bulunur. Bu kapsamda, risk analizleri yapılır ve organizasyon içinde iletişim ve danışma amacı ile çeşitli sorumluluk alanları belirlenir ardından acil müdahale planları ve bunları pekiştiren eğitimler düzenlenir (Ticker, 2010:43).

OHSAS18001’de örgütsel performans kontrol mekanizmaları geliştiren aktiviteler de bulunmaktadır. Türkiye’de 2001’den beri yürürlükte olan sistem, kapsam itibariyle aşağıdaki konuları içermektedir: Örgüt faaliyeti nedeniyle işyerinde çalışanların sağlık ve güvenliklerinin en yüksek düzeyde sağlanması, koruyucu bir sağlık ve güvenlik yönetim sistemi geliştirmek, örgüt için sağlık ve güvenlik politikası oluşturmak ve uygulamak.

Bir firmada OHSAS uygulamasının yapılabilmesi için öncelikle yasal zorunluluk olan İş Sağlığı ve Güvenliği sisteminin yerleştirilmiş olması gerekir. Standart İSG uygulamalarının ötesinde gerek rekabet gücünü artırmak gerekse toplam kaliteyi artırma çabalarından dolayı OHSAS18001 uygulamaları yürürlüğe konulmalıdır. Daha net ifade edilmesi gerekirse, OHSAS18001, firmaların, kendileri adına standart İSG uygulaması yürüten dış kuruluşları da denetleyebilecekleri bir mekanizmadır. Bilindiği üzere İSG uygulamaları yasal bir zorunluluktur ve bu zorunluluğa uymayan firmalar çeşitli müeyyidelerle karşılaşır. Bazı firmalar sadece bu standartlara uymakla kalmaz daha ileri bir aşamaya geçerek iş sağlığı ve güvenliği konusunda daha duyarlı davranırlar. OHSAS18001 bu tür kaygıları giderir.

Bu sertifikanın firmaya, iş kazaları ve meslek hastalıklarını en aza indirmek gibi faydaları yanında, kuruluşların imajını yükseltmek (Yılmaz, 2009:36-38), bir takım ulusal/uluslararası kuruluşlarla ticaret yapmanın ön koşulunu tamamlaması gibi faydaları da bulunmaktadır Birçok kurumsal firma, iş yapacakları alt firmalardan ISO belgeleri talep etmektedir. Aksi halde kendileriyle ticari faaliyet yürütmemektedir (Kristensen, 2011:955).

Üretim ve verimliliği artırıcı bir uygulama olarak OHSAS18001 çalışanları ve firmayı olumsuz koşullardan uzaklaştırmaya çalışır (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011:191). Üstelik çevresel olumlu etkileri ile sağlık ve güvenlik arasında ISO14001 köprüsü oluşturan niteliktedir (Fellah, 2013:3367).

2.4. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yeri ve Algılar

Gelişmekte olan ekonomilerde sistematik yapılanma eksiklikleri/hataları insan kaynakları yönetimi gibi stratejik önemi olan konulara etkin yaklaşımı engellemektedir. Oysa insan kaynakları yönetimi sadece firma içi verimliliğe değil firma dışı verimliliğe de katkıda bulunur. Bir organizasyon iç problemlerini çözerken farkında olmadan firma dışı oluşumlara da olumlu katkıda bulunur. Örneğin insan kaynakları yönetimi ile sürdürülen çalışmalar firma içi verimlilik dışında bir örgüt kültürü de oluşturur. Bu durumun dış dünyaya (firma dışı) yansımaları da olumlu olur. Birçok kurumsal firmada çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesi, davranış kalıplarının değişmesi bu durum açık göstergesidir.

İnsan kaynakları yönetimi işyerinde çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiyi güven esasına oturttuğu ölçüde motivasyonu artırmaktadır. Bu kapsamda performans artışları gözlenebilir. Böylece 'kazan-kazan' ilkesi gereği herkes kazanacak ve örgüt varlığı daha sağlam zemine oturabilecektir.

Tüm bu varsayımların KOBİ'ler gibi görece düşük istihdam oluşturan işletmelerde de belirgin etkinliği bulunmaktadır. Bu çalışmada KOBİ'lerin insan kaynakları bölümüne ve yönetim yapısına nasıl baktığı sorusu sorulmuş ve soruyu cevaplayabilmek için Sakarya ili Arifiye ilçesinde faaliyet gösteren KİBAR Şirketinde algı araştırması yapılmıştır. Şirket, büyük ölçekli firmalara yan sanayi olarak ahşap ve kompozit parça üreten bir aile işletmesidir. Araştırmada istenen sonuçlara yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır. Çok farklı modellerde oluşturulabilecek İKYbölümleri için örnek KOBİ'de yapılan algı araştırması ardından şirketin kültürel altyapısı çözümlenmiş ve bu yapıyı daha etkin ve sistematik bir kurumsal yapılanmaya dönüştürebilmek için gerekli parametreler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çabamızın temelinde her firma için görünüşte standart işleyişi olduğu varsayılan İK bölümlerinin aslında farklı işlev ve fonksiyonları olduğunu kabul etmemiz bulunmaktadır. Herhangi bir yeni oluşum firmanın ihtiyacını karşılayabildiği kadar veya

gelecekte yapacağı yatırımlara faydası olduğu kadar kabullenilmektedir. Bu kabullenme sürecinin gereklerini anlayabilmek için firmanın üst düzey yöneticilerine çeşitli sorular yöneltilmiştir.

Öncelikle firma yöneticileri ile yapılan ön mülakatlarda temel sorun alanının çalışanlarla yönetim arasındaki iletişimi kuvvetlendirmek olduğu tespit edilmiştir. Üstelik bu iletişim için kurumsal bir yapılanmaya olan ihtiyaç (doğrudan İK bölümü adı ile olmasa da) ifade edilmiştir. Bu durum firmanın aslında stratejik kararlarını almak için kurumsal bir yapıya ulaşma zihniyetinde olduğunu göstermektedir.

Yapılan görüşmede, yöneticiler doğru yerden doğru insanı çalıştırmanın ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirmenin üretken işgücü oluşturmada önemli etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca ödeme yapılarını belirlemek için standart bir sistemin kurulması gereğini de vurgulamışlardır. Her şirketin kendi çalışma alanına yönelik zorluklarının bulunduğunu ifade ettikten sonra kendileri için işe alım sürecinde profesyonel bir yapının olamamasının zorluklarından bahsetmişlerdir. Doğru çalışanı seçemedikleri için verimliliğin düştüğünü ifade etmişlerdir.

KİBAR şirketine yönelik öne çıkanlar; insan kaynakları planlaması, performans ölçümü, ücret yönetimi, verimlilik planı ve kaliteli işgücü bulmanın zorluğu gibi konulardır.

Aşağıda bir aile şirketi olan KOBİ statüsündeki Kibar şirketinin yönetim yapısı genel hatlarıyla sunulmuştur. Araştırma sekiz kişilik yönetici örnekleme sahiptir.

Bu kapsamda elde edilen algı sonuçlar, tezin üçüncü bölümünde işlenen bir KOBİ’de İKY bölümü kurma sürecine altyapı oluşturmuştur.

2.5. Firma Ölçeğine Göre İnsan Kaynakları Bölümü İhtiyaçları Araştırması

Bu başlık altında katılımcı seçim sürecinden başlanarak, araştırma sorularının oluşturulması ve soruların açıklanmasına yer verilmiştir.

2.5.1. Katılımcı Seçim Süreci

Aşağıdaki tablo 4, bu araştırmada görüşülen katılımcı sayısını göstermektedir. Tüm katılımcılar yönetim yapısının parçasıdır. Tabloda numaralandırma değil harf sistemi kullanılmıştır. Daha sonra kimlerin hangi cevabı verdiğini belirlemek için ilgili harfler kullanılacaktır. Burada katılımcı isimlerinin deşifre edilmesinin standart bir mülakat

gizlilik etiği ile doğrudan ilgisi yoktur. Yapılan ön çalışmada araştırma konusunda katılımcıların söylemekten ekinecekleri bir husus olmadığı tespit edilmiş ardından verilen cevapların yönetim düzeyi ile ilişkisinin kurulabilmesi amacıyla katılımcılar ve cevapları açıkça belirtilmiştir. Araştırma etiği ihlal edilmemiş kişilik hakları gözetilmiştir.

Tablo 4.
Katılımcı ve Görevi Listesi

	Katılımcıların listesi
A.	A.S (Orta Düzey Yön.)
B.	E.I (Alt Düzey Yön.)
C.	E.S (Orta Düzey Yön.)
D.	B.S (Üst Düzey Yön.)
E.	K.S (Orta Düzey Yön.)
F.	Ef. S(Orta Düzey Yön.)
G.	Er.S (Alt Düzey Yön.)
H.	As.S (Alt Düzey Yön.)

2.5.2. Soruları Oluşturma ve Seçim Süreci

Mülakatta sorulan açık uçlu soruların amacı, KİBAR şirketindeki çalışma ortamı hakkında bilgi edinmek ve firma yöneticilerinin insan kaynakları bölümleri hakkındaki önyargılarını tespit etmektir. Bu amaçla örgüt hedeflerine ulaşmada İKY bölümlerinin gerekliliği algısı test edilmeye çalışılmıştır. Bu soruların oluşturulmasında temel algının ötesinde firmanın ihtiyaçlarının da tespit edilmesi kaygısı güdülmüştür. Böylece ilk bölümde aktarılan İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından hangisinin firmanın öncelikli ihtiyaçlarını karşılayacağı tespitine gidilebilecektir. Üstelik kurulacak İK bölümlerinin

kuruluş maliyetlerinin düşürülmesi ve yeni bir kurumsal yapının şoklarını en az zararlarla atlatılabilmesi için altyapı oluşturulmaya çalışılacaktır. Daha açık bir ifade ile araştırma kapsamında hazırlanan soruların yanıtlarına göre, İK fonksiyonlarının önemi ortaya çıkarılacak ve İK bölümlerinde önceliğin bu fonksiyonlara verilmesi tavsiye edilecektir.

2.5.2.1. Araştırma Soruları Bölüm I

Araştırma kapsamında yöneltilen ilk soru bölümü firma hakkında gerekli bilginin öğrenilmesini amaçlamaktadır. Böylece İK bölümlerine yönelik algı veya direnç baştan öngörülerek tezimizin önerdiği modele yaklaşılması planlanmıştır. Baştan İK bölümlerinin gerekliliğine inanmayan bir firmada İK fonksiyonlarının firmanın geleceği için çok önemli bileşenler olduğunun anlatılmasının güç olduğu düşünülmektedir. Eğer hazırlanan sorulara müspet yanıtlar alınamıyorsa bu durumda öncelikle zihni bir dönüşüm için altyapı hazırlığı oluşturulmalı ardından İK bölümleri için öncelikli fonksiyonlar belirlenip kurulum başlatılmalıdır.

Tablo 5.
Araştırma Soruları - Bölüm I

Nr	Araştırma Soruları İlk Bölüm
1.	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü gerekli midir?
2.	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden beklentiler nelerdir?
3.	İK Bölümü olmazsa ne olur?
4.	Örgüte İnsan Kaynakları Yönetiminin etkisi/önemi nelerdir?

2.5.2.2. Araştırma Soruları Bölüm II

Araştırma sorularının ikinci bölümü firmaların istihdam durumu ve İKY bölümlerine ilişkin kurumsal yapılanma algısının ve ihtiyacının ölçülmesini amaçlamaktadır. Bu sorular sayesinde firmanın İK bölümleri için ne kadarlık bir maliyete (maddi ve psikolojik) katlanmaya hazır oldukları tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu soru kalıbı ile firmanın geçmiş, şimdiki ve gelecek zamandaki durum ve beklentilerinin İK bölümleri ile ilişkilendirilmesi de hedeflenmiştir. İK bölümü olsaydı veya daha kurumsal olsaydı hedeflere daha kolay ulaşılabilir miydi?

Tablo 6.
Araştırma Soruları - Bölüm II

Nr	Araştırma Soruları İkinci Bölüm
1.	Yeteri kadar kaliteli işgücü bulanabiliyor mu? Hayır ise neden?
2.	İşyerinde işgücü verimliliği istenen düzeyde mi?
3.	Çalışanlarınıza kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunuluyor mu?
4.	İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün ayrı ofisi olmalı mı?
5.	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde kaç kişi çalışmalı?
6.	İşyeri iletişim konusunda İKY bölümünün rolü ne olmalı?

2.5.2.3. Araştırma Sorularının Kısa Açıklaması

Aşağıdaki tablo, yöneltilen soruların temel argümanlarını göstermektedir. Bu bölüm, okuyucunun araştırma sorularını daha iyi anlaması için genel bir bakış vermeyi amaçlamaktadır.

Tablo 7.
Araştırma Soruları ve Gerekçeler - Bölüm I

Nr	Araştırma Soruları	Sorunun Amacı
1.	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü gerekli midir?	Bu sorunun cevabı, örgüt içinde İKY bölümünün önemini ve gerekliliğini belirler.
2.	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden beklentiler nelerdir?	Gelecekteki organizasyon geliştirme ve hedeflerin bir bakış sağlamak için sorulmuştur.
3.	İK Bölümü olmazsa ne olur?	Firma İKY uygulanması olmadan faydaları başa çıkabileceğini düşünüyor mu? (Ayrıca 1.sorunun kontrol sorusu)
4.	Örgüte İnsan Kaynakları Yönetiminin etkisi/önemi nelerdir?	İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile örgüt içindeki değişiklikleri test etmek.

Aşağıdaki tablo araştırmanın ikinci kısmındaki soruların amaçları ile ilgilidir. Bu kapsamda, katılımcılara yöneltilen altı sorunun açıklaması yapılmıştır.

Tablo 8.
Araştırma Soruları ve Gerekçeler - Bölüm II

Nr	Araştırma Soruları	Sorunun amacı
1.	Yeteri kadar kaliteli işgücü bulunabiliyor musu? Hayır ise neden?	Kuruluşun işçi seçimi ve işe alım süreci hakkında bilgi verir
2.	İşyerinde işgücü verimliliği istenen düzeyde mi?	Doğru insanın doğru yerde çalıştırılıp çalıştırılmadığını gösterir
3.	Çalışanlarınıza kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunuluyor mu?	Kuruluşun işgücü geliştirme stratejisi ve onun üretkenlik bilgilerini gösterir
4.	İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün ayrı ofisi olmalı mı?	Ayrı bir ofiste profesyonel bir beklenti olup olmadığını ölçer
5.	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde kaç kişi çalışmalı?	Ortalama kaç işçinin etkin yönetimi için kaç kişilik ekip gerektiği algısını ölçer
6.	İşyeri iletişim konusunda İKY bölümünün rolü ne olmalı?	İletişimde İKY rolü, çalışan ilişkileri, iş güvenliği hakkında bilgi sağlanması ve organizasyon hakkında psikolojik algı etkilerini ölçer

2.5.3. Araştırma Alt Bulguları

Araştırmanın cevapları bölüm I ve II aşağıdaki göstermektedir.

2.5.3.1. Katılımcı Cevapları - Bölüm I

Aşağıdaki tablo, katılımcıların I. Bölümde sorulan sorulara verdiği yanıtları göstermektedir. Katılımcılar listesi başlığı altındaki harfler yukarıda katılımcı listesi şeklinde verilmiş isimleri temsil etmektedir.

Tablo 9.
Doğru Formu ile Katılımcıların Cevapları - Bölüm I

Katılımcılar listesi	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü gerekli midir?	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden beklentiler nelerdir?	İnsan Kaynakları Yönetim Bölümü olmazsa ne olur? (Kontrol Sorusu)	Örgüte İnsan Kaynakları Yönetiminin etkisi/önemi nelerdir?
A	İnsan Kaynakları Bölümü gereklidir	İK bölümünden en fazla işgücünün yönetimi ve ücretleri beklenmektedir	İK bölümü mevcut değilse firmanın gelişimi yavaşlar ve verimlilik daha az olur	İK bölümünün Etkileri: verimlilik artışı, daha iyi iletişim, etkin ücret ve ödül yönetimi ile doğru pozisyonlara doğru kişileri yerleştirmektedir

Tablo 9. Devamı

B	İnsan Kaynakları Bölümü gereklidir	İK bölümü daha iyi çalışma ekibi kurulmasına ve çalışanların motivasyonuna neden olur	İK Bölümü mevcut değilse, firmada kaliteli ekip oluşturmak verimliliği artırmak, istihdam ilişkilerinin ve çalışma koşullarının iyileştirmesi mümkün değil	İK bölümünün en önemli etkisi verimliliğin artırılmasıdır
C	İnsan Kaynakları bölümü gereklidir	İK bölümünden beklentim bazı acil işgücü ihtiyacının hızlı karşılanması, işgücünün planlanması, ücret yönetiminin kurulması, performans yönetiminin kurulması ve uygun eğitimlerin verilmesinin sağlanmasıdır	İK yapısının uygulanmadığı yerde firmada sürekli gelişme sağlanamaz	İK bölümü doğru kişileri doğru yerde çalıştıracağı için üretkenlik artacaktır
D	İnsan Kaynakları Bölümü gereklidir	İK bölümünden beklentim eğitim ve kalite gelişimi sağlamasıdır. Çalışanların gelişmesi ve onların değerinin anlaşılması için önemlidir	İK bölümü varsa üretim kalitesi yükselir	İK bölümü firmanın önemini artırır ve değişim oluşturur
E	İnsan Kaynakları Bölümü gereklidir	İK bölümünden beklentim çalışanlar arasındaki ilişkinin iyileştirilmesidir	İK bölümü yoksa işyerinde bir takım uygulama uyumsuzlukları oluyor	İK bölümü olan ve olmayan firmalar arasında kapasite açısından farklar oluşacaktır
F	İnsan Kaynakları Bölümü gereklidir	İK bölümünden beklentim ücret yönetimi politikası oluşturmalarıdır	İK Bölümü mevcut değilse firmanın giderleri daha fazla olacaktır	İK bölümünün çalışanların disiplini üzerinde büyük etkisi olacaktır
G	İnsan Kaynakları Bölümü gereklidir	İK Bölümü yeni çalışan ihtiyacını karşılamalı ve çalışanların görev ve sorumluluklarını tanımlamalı	İK bölümü olmadan çalışanlar kendilerini tamamlayamaz olmadan	İK bölümü bir firmanın kurumsallaşması için önemlidir
H	İnsan Kaynakları Bölümü gereklidir	İK Bölümünden beklentim çalışanlar için daha iyi imkanlar sunması, işyerinde daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmalarıdır	İK Bölümü işlevsel olmaz ise firma birçok engelle karşılaşacaktır	İK bölümleri yönetim işlerini geliştirmek, istikrar ve toplantıların etkin olmasını sağlar

2.5.3.2. Katılımcı Cevapları - Bölüm II

Aşağıdaki tablo, katılımcıların ikinci bölümde sorulan sorulara verdiği yanıtları göstermektedir. Katılımcılar listesi başlığı altındaki harfler yukarıda katılımcı listesi şeklinde verilmiş isimleri temsil etmektedir.

Tablo 10.
Doğru Formu ile Katılımcıların Cevaplar - Bölüm II

Katılımcılar Listesi	Yeteri kadar kaliteli işgücü bulunabiliyor mu? Hayır ise neden?	İşyerinde işgücü verimliliği istenen düzeyde mi?	Çalışanlarınız a kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunuluyor mu?	İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün ayrı ofisi olmalı mı?	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde kaç kişi çalışmalı?	İşyeri iletişim konusunda İKY bölümünün rolü ne olmalı?
A	Kaliteli işgücü bulunmuyor	İşgücü verimliliğine yönelik bir plan yok. Verimliliği ölçecek bir araç yok	Eğitim ve öğretim, üretim eksikliği	Evet, İK Bölümü ayrı bir ofiste olmalı	KOBİ'lerde İKY Bölümü için iki kişi yeterli	İKY Bölümü çalışanların zorluklarını anlar ve çözüme kavuşturur. Bu nedenle performans artırımı için önemlidir
B	Kaliteli işgücü bulunmuyor	İşgücü verimliliği istenen düzeyde değil	Daha geniş alanda eğitim faaliyetlerinin yapılması gerek	Evet, İK Bölümü ayrı bir ofiste olmalı	İKY Bölümünde en az iki kişi çalışmalıdır	Çalışanların psikolojik algısı güçlendirilmelidir
C	Firmamızın en zorluklardan biri, kalite işgücü bulma, çünkü ihtiyaçlarımızı karşılamak için gerekli becerileri yok	İşgücü verimliliği istenen düzeyde değil firmamız verimliliğini ölçemiyor	Üretim kalitesi için iş sağlığı ve güvenliği ve eğitimi nitelikli olarak veriliyor Firmamız bu eğitimleri dış kaynaktan alıyor ama yeterli değil	Evet, İK Bölümü ayrı bir ofiste olmalı	Firmamızda İKY Bölümü için bir kişi yeterlidir	Çalışanlar için faydalı bir psikolojik algı oluşturur
D	Üniversite bitiren bir çok gencin iş bulma şansı çok azalmıştır. Firmamızda akademik işbirliği ile kaliteli işgücü bulunma süreçleri kuvvetlendirilmelidir	İşgücü verimliliği gerekli düzeyde değil	Firmamız için iş sağlığı ve güvenliği kuvvetlidir ancak mesleki eğitim daha kuvvetlendirilmeli	Evet, İK Bölümü ayrı bir ofiste olmalı	20 çalışana kadar tek bir çalışan İKY bölümünü yürütebilir	İKY psikolojik, fiziksel ve fonksiyonel konulardan sorumludur

Tablo 10. Devamı

E	Kaliteli işgücü bulunmuyor	İşgücü verimlilik düzeyi geliştirilmelidir	Her iki ya da üç haftada firmamızda nitelikli kişiler tarafından eğitim öğretim yapılmaktadır	Evet, İK Bölümü ayrı bir ofiste olmalı	İKY Bölümü için iki kişi yeterlidir	İKY çalışan ve işveren arasında bir köprüdür. Çalışanların özlük haklarını korur ve onları savunur. İletişim kuvvetlendikçe avantajlar da artacaktır
F	Şu anda firmamız kaliteli işgücü bulmakta zorlanmaktadır	İşgücü verimliliği geliştirilmelidir	Firma eğitim ve öğretimde etkin ama yine de teknik eğitimde eksiklik vardır	Mevcut durumda ayrı bir ofiste olmak gerekmez, fakat gelecekte gerekir	İKY Bölümü tek bir kişi tarafından işlevsel olarak sürdürülebilir	Psikolojik algı iletişime geliştirmek için çok önemlidir. Bu koruma çalışanların sağlığı sorunları çözmektedir. Ayrıca, ölçüm verimlilik fonksiyonel öneme sahiptir
G	Uygun işgücü eksikliği	İşgücü verimliliği gerekli düzeyde değil.	Evet, eğitim ve öğretim yapılmaktadır ama yine de teknik eğitimde bir eksiklik vardır	İK bölümü ayrı bir ofiste olmalı çünkü çalışanlara tek tek görüşmek bir avantaj olur	Tek kişi İKY Bölümü için yeterlidir	İKY, psikolojik, fiziksel ve fonksiyonel konulardan sorumludur
H	Kaliteli işgücü bulunabiliyor	Üretim bölümünde işgücü kalitesi eksikliği var. Doğru yerde doğru insan çalıştırmada hatalar var	Evet, bu eğitim ve öğretim faaliyetleri yürütülmektedir	Evet, İK bölümü ayrı bir ofiste olmalı	İKY Bölümünde iki kişi çalışırsa işlevsel olabilir	İKY Bölümü çalışma ortamını iyileştirmede önemli bir rol oynar

2.5.3.3. Frekansa göre Verilen Cevaplar

Aşağıdaki tabloda verilen cevapların frekans dağılımları gösterilmiştir. İK fonksiyon belirleme sıralamasından benzer cevapları içeren frekanslar ileri başlıkta birleştirilmiştir.

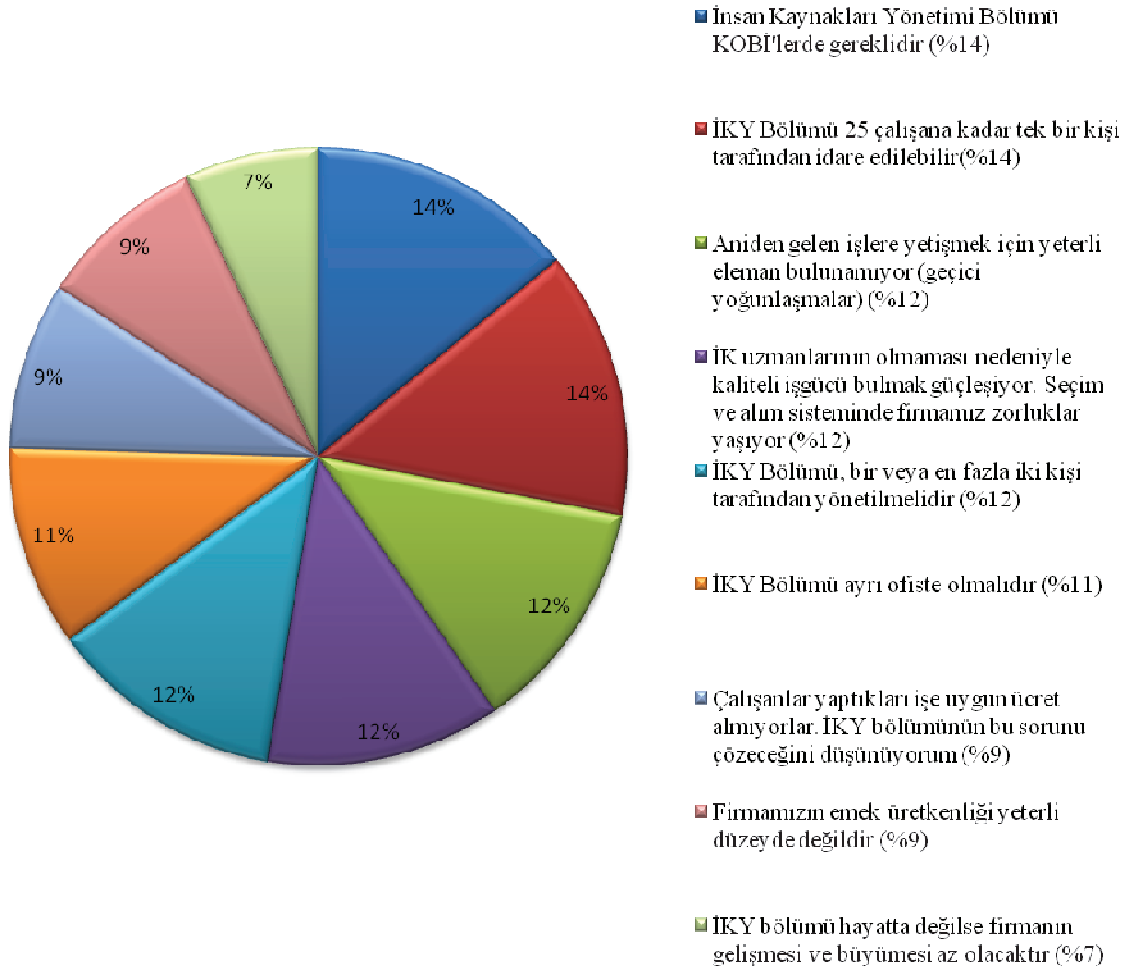
Tablo 11.
Mülakatta Alınan Cevaplarının Frekansa Göre Dağılımı

K.N	Verilen Cevaplar	Frekans
1.	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü KOBİ'lerde gereklidir	8
2.	İKY Bölümü 25 çalışana kadar tek bir kişi tarafından idare edilebilir	8
3.	Aniden gelen işlere yetişmek için yeterli eleman bulunamıyor (geçici yoğunlaşmalar)	7
4.	İK uzmanlarının olmaması nedeniyle kaliteli işgücü bulmak güçleşiyor. Seçim ve alım sisteminde firmamız zorluklar yaşıyor	7
5.	İKY Bölümü, bir veya en fazla iki kişi tarafından yönetilmelidir	7
6.	İKY Bölümü ayrı ofiste olmalıdır	6
7.	Çalışanlar yaptıkları işe uygun ücret almıyorlar. İKY bölümünün bu sorunu çözeceğini düşünüyorum	5
8.	Firmamızın emek üretkenliği yeterli düzeyde değildir	5
9.	İKY bölümü hayatta değilse firmanın gelişmesi ve büyümesi az olacaktır	4
10.	İKY bölümleri uygulamaları yetersiz olduğu için firma harici eğitim alma imkanı kısıtlanıyor	4
11.	İş sağlığı ve güvenliği olmasına rağmen eğitimler yetersizdir. Eğitimler geliştirilmeli, firma bazlı yürütülmelidir	4
12.	İKY Bölümü bünyesinde görev ve zorlukları tanımlar	4
13.	İKY Bölümünde çalışanların performans yönetimi vardır	3
14.	İKY Bölümü işyerinde daha iyi bir ortam oluşturur	2
15.	İKY organizasyon içinde maliyetleri ve riskleri azaltır	2
16.	Kaliteli işgücü bulmak için beceri eksiklikleri var	2
17.	İKY çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirir	1
18.	İKY kaliteli ekip çalışması sağlar	1
19.	İKY firma için iyi bir görüntü sağlar	1
20.	İKY Uygulamaları örgüt içinde disiplin oluşturur	1
21.	İç örgütsel yönetimime etkisi vardır	1
22.	İKY işverenler ve çalışanlar arasında bir köprüdür	1

Tablodan edinilen bilgileri sınıflandırıp verilen cevapların frekans dağılımlarını göz önünde tutarak aşağıdaki grafiği elde edebiliriz. Böylece İKY bölümlerine yönelik en ağırlık kazanan görüşleri daha kolay ve anlaşılır olarak ifade edebilmemiz mümkün olacaktır. Aşağıdaki grafikte dokuz farklı bileşen kullanılmıştır.

2.5.3.5. Cevapların Oransal Dağılımı

Aşağıdaki grafik frekans yüksekliğine göre ilk dokuz cevabı içermektedir. Grafikte cevaplar yüzdelik dilimler halinde gösterilmiştir.



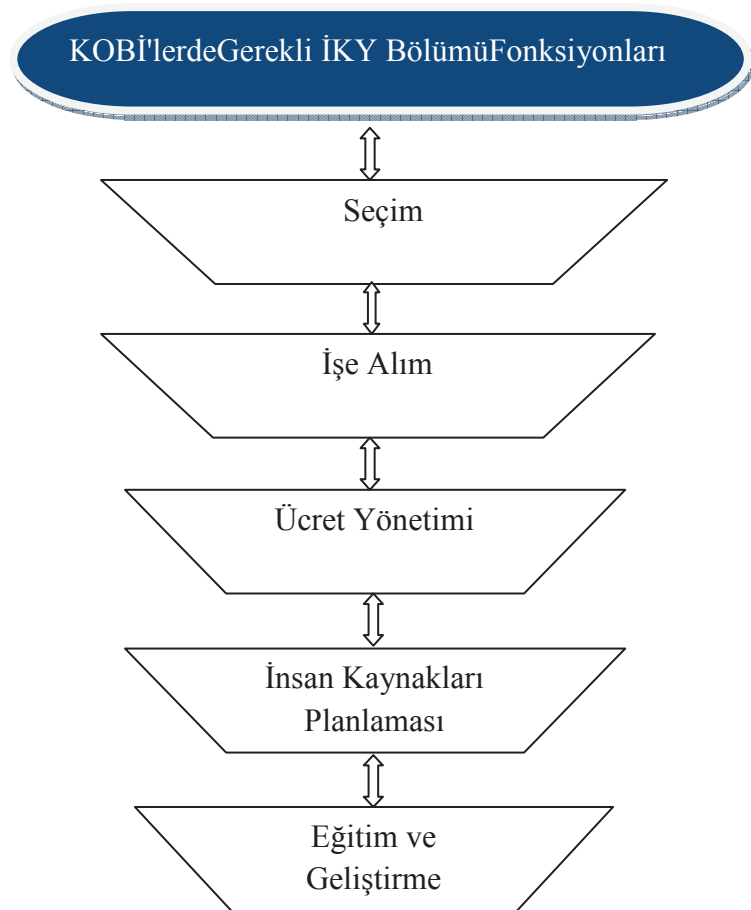
Grafik 1: Cevapların Oransal Dağılımı

Grafikten de anlaşıldığı gibi en yüksek oran %14 ile İK bölümünün KOBİ'lerde gerekli olduğuna yönelik cevaptır. Bu cevapla araştırmanın alt sorularından birine de yanıt alınmıştır.

2.6. Öncelikli İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Genel Araştırma Bulguları

Araştırma sonucunda farklı İK fonksiyonları içinde bir KOBİ’de öncelikli olarak kurulması gereken yapılar ortaya çıkmıştır. Bu fonksiyonların önem sırasına göre hiyerarşisi aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilmiştir. Ardından hiyerarşik yapıya uygun biçimde ilgili fonksiyonlara yönelik açıklamalara gidilmiştir. Elde edilen sıralama bir KOBİ’de İKY bölümü kuruluşunda öncelikli olarak odaklanılması gereken konulara vurgu yapmaktadır. Bu fonksiyonların öne çıkması diğer fonksiyonların önemsiz olduğunu göstermez. Ancak öncelikli olarak bu fonksiyonların kurulması hem maliyetlerin optimize edilmesini sağlayacak hem de firmanın yeni bir kurumsal yapılanma karşısında şoka girmesini önleyecektir.

Bu temel fonksiyonel kurumsallaşma ardından çalışmanın ilk bölümünde değinilen diğer fonksiyonların da ihtiyaca göre dönemsel olarak kurulması ve firma içi İK sisteminin geliştirilmesi mümkündür.



Şekil 4: Araştırma Sonucu Ortaya Çıkan İKY Bölümünün Öncelikli Fonksiyonları

Araştırmada öne çıkan İKY bölümün öncelikli fonksiyonlarının aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Seçim: Uygun mülakat teknikleri veya testleri kullanmayı bilen uzman eksikliği önemli bir sorundur. Çalışanlar çoğunlukla firma sahibinin tercihlerine göre işe alınmaktadır. Verimliliğin artırılması için seçimde uygun tekniklerin istikrarlı olarak uygulanması gereklidir. İşgücü seçimi önceden belirlenmiş kriterlerden oluşturulmuş sistematik bir altyapıya kavuşturulmalıdır. Bu nedenle bir İK bölümü kurulduğunda firma ihtiyaçlarını karşılayacak uygun mülakat teknik ve testleri elde edilmeli, bunlar firmaya uyarlanmalı, İK bölümünde görevlendirilecek kişinin bu yapıya hakimiyetinin sağlanması gereklidir. Seçim sürecinin etkin işleyebilmesi için işe alım süreçleriyle ilgili teorik bilgi altyapısının oluşturulması önemlidir. İK bölümü kurulmadan önce, ilgili görevlinin bu altyapıyı okuması ve kavraması sağlanmalıdır.

Seçim sürecinin etkin işleyebilmesi için, işgücü talep eden bölümün ihtiyaçları iyi kavranmalıdır. Bu nedenle İK yöneticisi o bölüm yöneticisinden talep ettiği işgücünün niteliklerini doğru ve net biçimde alabilmelidir. Bu sürecin standardizasyonu için önceden hazırlanmış bir işgücü talep formu düzenlenmelidir.

İşe Alım: İşe alımdan sorumlu görevlinin net olmaması firmanın ana sorunlarından biridir. Firma doğru pozisyonlar için doğru adayları bulmak için zorlanmaktadır. İşe alım için müracaat eden adaylar firmanın ihtiyacını doğrudan karşılayamamaktadır. Önemli ölçüde beceri boşlukları bulunmaktadır. İşe alım sürecini gösteren diyagramlar oluşturulup her aşama açıklanmalıdır. İşe alım süreci hem İK yöneticisi, hem firma üst yönetimi hem de yeni işe alınacak çalışan için çok önemlidir. Süreç taraflara şeffaf olarak gösterilmeli, zaman diyagramları işe alım sürecinde İK yöneticisinin hareket zaman ve alanını belirlemeli ve bu yolla gereksiz gecikmeler kendiliğinden engellenmelidir.

İşe alım sürecinde kanuni zorunluluklar baştan tamamlanmalı, sonradan eksik belge tamamlama yöntemi tercih edilmemelidir. İşe alınan kişinin beyanlarının doğruluğu, işe alımdan sonra anlaşılırsa sürece yeniden başlamak gerekeceğinden işe başlatmadan önce tüm bilgilerin doğru ve eksiksiz olduğuna emin olunmalıdır.

Ücret Yönetimi: Araştırma örnek KOBİ’de ücretin motivasyon artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Daha fazla ücret beklentisi çalışanların işi bırakmasına neden olabilmektedir. Ücret miktarları genel işgücü arzı ile talebi arasında uyumsuzluk olduğunu ortaya koymaktadır. Daha fazla ücret vermenin sınırlı sayıda piyasaya

olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sektörde benzer işler yapan çok sayıda işletme bulunmadığından ücret yükseltmeleri, teknolojiyi etkin kullanamayan diğer firmaların üretim maliyetlerini artırmakta bu nedenle piyasadan çekilmelere neden olabilmektedir. Araştırma esnasında dar piyasalarda ücret miktarlarından diğer işverenlerin de haberdar olduğu, bu nedenle geniş bir aralıkta hareket kapasitesinin azaldığı anlaşılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü firmada çalışanların daha yüksek standartlara ulaştırılması istense de ağır rekabet koşulları nedeniyle işgücü maliyetlerinin olabildiğince düşürülmesi gerektiği ifade edilmiştir. Firma içi ücret yönetiminde ise iş değerlendirmelerinin yeterince iyi yapılmamasından dolayı benzer ücret oranlarının rahatsızlık oluşturduğu gözlemlenmiştir. İş analizleri ardından iş değerlendirmeleri yapılmalı ve ücret sistemi bu esasa göre yönetilmelidir.

Ücret yönetimi kurulumu İK bölümünün en yoğun ilgi alanlarından biridir. Bu sürecin sistematik olarak yönetilmesi gereklidir. Firmaya uygun ücret yönetimi sistemi geliştirmek için farklı ücret yöntemlerinden haberdar olmak gerekir. Ancak mevcut ücret yönetiminde köklü değişiklikler yapmak uygun görülmez. Çalışanların kafasını karıştıracak detaylı sistemlerden kaçınmak gerekir. Detaylı bir ücret yönetim sistemi kurulsa bile bu yapı çalışanlara basitçe aktarılmalıdır. İK yöneticisi çalışanlara olabildiğince basit ücret sistemleri sunmakla yükümlüdür. Bu araştırma sonucunda bir kez daha görülmüştür ki çalışanlar yaptıkları işin diğer işler karşısında daha değerli olduğunu düşündüklerinde benzer ücret almayı tepki ile karşılamaktadır. Bu nedenle etkin, açık ve anlaşılır biçimde iş analizleri ve iş değerlendirmeleri yapılmalı, çalışanların yaptıkları işler ve ağırlıkları tanımlanmalıdır. Yapısal kurulumda çok detaylı sınıflandırmaları girmekten kaçınılmalıdır. Basit anlaşılır bir sınıflandırma yapılmalı, kariyer basamağını andıran bir hiyerarşi geliştirilmelidir. Daha nitelikli ve hatasız çalışma halinde farklı bir göreve geçişin mümkün olması yanında aynı görevde farklı bir ücret basamağına yükselmenin mümkün olduğu anlatılmalıdır. Hata oranı azaldıkça ücret seviyesinin yükseleceği yatay bir genişleme ile nitelik ve bilgi düzeyi arttıkça farklı bir konuma geçirilip ücret düzeyinin yükseleceği dikey bir genişleme ilkeleri ortaya konulmalıdır.

İnsan Kaynakları Planlaması: Kısa, orta veya uzun dönemli insan kaynakları planlaması yapılması zor görülmektedir. Altyapı eksiklikleri, piyasa beklentisinin belirsizliği, istikrarlı bir istihdam süreçlerinin olmaması gibi nedenler planlama önündeki engellerdir. Firma acil işgücü talebini karşılamakta zorluk çekmektedir. İşgücü yedekleme hakları (İşKur tabanlı) iyi işlememektedir. İşKur'la iletişim halinde olunmasına rağmen işgücü temini noktasında firma kurumun genel kapsamından

istediği ölçüde yararlanamamaktadır. İşgücü temini firma için sürekli tedirginlik oluşturmaktadır.

İşgücü planlaması için dışsal işgücü piyasası kadar içsel işgücü piyasası politikasına önem verilmelidir. Seçilen işçilerin farklı bir alana kaydırılmasını mümkün kılan eğitim programları hazırlanıp acil ihtiyaç halinde hızlı çözümler üretilebilmelidir.

Araştıracının Notu: Yapılan yüz yüze görüşmelerde firma sahiplerinin firmalarının geleceğine veya genişleme alanlarını dikkate almaksızın kendi çocuklarına eğitim imkanları sundukları gözlemlenmiştir. Çoğu, çocuklarını özel okullarda okutmalarına rağmen yaptıkları işlerle aldıkları eğitimler arasında bir ilişki olmaması nedeniyle yeni nesillerden yeterince fayda sağlanamamaktadır. Bu nedenle firmanın geleceği ve genişleme alanlarının stratejik olarak planlanması ve firma sahiplerinin çocuklarını bu doğrultuda eğitime yönlendirmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir).

Eğitim ve Geliştirme: Eğitimin çalışanların beceri gelişiminde önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Firmada verimliliğin artması için teknik ve yönetsel becerileri destekleyen eğitimlerin artırılması ihtiyacı belirmiştir. İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimlerinin, eğitime olan tanışıklık ve ihtiyaç farkındalığını artırdığı gözlemlenmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün eğitimleri planlaması gerektiğine inanılmaktadır. Firma içinde genel olarak eğitim önemli görülmekte ve desteklenmektedir. Ancak teorik eğitimler dışında doğrudan işe yarar ve etkileri çabuk görülebilen eğitimler talep edilmektedir. Eğitimden beklenen çıktıları ve gene algıyı göz önünde tutarak, uzun dönemli değişimler için gereksinim duyulan eğitimlerin, pratik geçerliliği hızlı sonuç veren eğitimlerin içine yedirilmesi ve bu şekilde programların yapılarak eğitime olan inancın muhafaza edilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Firma içinde eğitim alınabilecek alan oluşturulmalıdır. Bu alanda bir eğiticinin herhangi bir konuda eğitim verebilmesi için gerekli malzemeler bulundurulmalıdır (tahta, projeksiyon, masa, sıra, sandalye vb). Bu salon firma toplantıları için de kullanılabilir (fonksiyonel yapılandırma için üçüncü bölümdeki uygulama sürecine bakınız).

Bu fonksiyonların kurulumu ve kurulumunda karşılaşılan zorluklar çalışmanın üçüncü bölümünde yer almaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümü araştırma kapsamında öne çıkan fonksiyonların nasıl kurulabileceği pratiği üzerine yapılandırılmıştır.

BÖLÜM 3: TESPİT EDİLEN ÖNCELİKLİ FONKSİYONLARA GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜNÜN KURULMASI: KİBAR ŞİRKETİ UYGULAMASI

Bu bölümde ikinci bölümde örnek firmada yapılan araştırma sonucu elde edilen veriler ışığında bir KOBİ’de İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bölümünün nasıl kurulacağı, nelere dikkat edilmesi gerektiği, izlenecek yollar ve karşılaşılan zorluklarla nasıl mücadele edilmesi gerektiği bilgilerine yer verilmektedir. Örnek KOBİ Kibar şirketinde bir İKY Bölümü kurulumu sağlanmış ve işler hale getirilmiştir. Gerekli olan kültürel ve fiziksel altyapı, dokümantasyon, iletişim yapıları bu kapsamda pratiğe uygulanmış ve çalışmanın teorik olarak ortaya koyduğu sonucun geçerliliği ispatlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda İKY bölümleri kurmak isteyen diğer KOBİ’lere bir örnek teşkili hedeflenmiştir. En optimal maliyetle, etkin bir bölüm kurulumu için gerekli faaliyetler ortaya konulmuştur.

Uygulamaya Esas Temel Soru: Bir KOBİ’de En etkin (fonksiyonel ve düşük maliyetli) İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü nasıl kurulur?

Uygulamaya Esas Temel Soruyu cevaplayabilmek için, ilk bölümde araştırma sonucu alınmış cevaplara uygun olarak faaliyetler yürütülmüştür. Bu bölümde, edinilen bilgiler çerçevesinde bir KOBİ’de (KİBAR Şti) İKY Bölümü oluşturulmuş, karşılaşılan zorluklar ve tecrübeler paylaşılmıştır.

3.1. Kurulumun Altyapısına Yönelik Genel Açıklama

Araştırma sonuçları İKY bölümü uygulamasının KOBİ’lerde gerekli olduğunu göstermektedir. İKY birçok fonksiyonu bünyesinde barındırmasına ve tümünün önemi baştan kabul edilmiş olmasına rağmen bazı fonksiyonların öne çıktığı görülmektedir. Öncelikli fonksiyonlar ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu bölüm, araştırmada elde edilen fonksiyonlara ek olarak İKY bölümleri kurulumunun ilk aşaması olan Kültürel ve Fiziksel Altyapı oluşturulmasından başlanarak diğer fonksiyonların uygulanmasını içermektedir. Tekrardan kaçınmak gerekliliği bilinmekle birlikte bu fonksiyonları kurulum teknik şartlarının ayrıntılı açıklamasına geçmeden kısaca yeniden hatırlatılmakta fayda bulunmaktadır.

Kültürel ve Fiziksel Altyapının Oluşturulması: Bir İKY bölümünün kurulması için en temel altyapının oluşturulması sürecidir. Bu kısımda dirençler, fiziki ortam oluşturma maliyetlerine katlanma tahammülü, İKY bölümünün gerekliliğine inanç gibi konularda karşılaşılan farklı tecrübeler paylaşılacaktır.

Seçim: Firmanın işgücü temini için başlangıç aşamalarından biridir. Bu bölümde seçim sürecine ilişkin kurulum pratiği işgücü talebi ilanından ve süreç yönetiminden başlatılacaktır. Hatırlanacağı üzere ikinci bölümde yapılan araştırmada seçim süreci sadece kendi içyapısında değerlendirilmişti. Bu bölümde, ilana çıkma sürecinden başlanarak seçim sürecinin aşamaları ve yapılması gerekenlere değinilecektir.

İşe Alım: Seçim sürecinden olumlu çıkan adayların işe alımlarına ilişkin pratiğin inşa edildiği aşamadır. İşe alım sürecinde gerekli hukuki belge ve dokümantasyonlar ardından firmanın işine yarayabilecek diğer belgeler ve süreçlere değinilecektir.

Ücret Yönetimi: İKY bölümlerinin en önemli iç fonksiyonlarından biri olarak beliren ücret yönetiminin esasları, işleyişi ve sonuçlarının tartışıldığı alandır. Bu kısımda firmanın mevcut ücret yönetimine ilişkin dönüşüm zorlukları da ele alınmıştır.

İnsan Kaynakları Planlaması: Firmanın ihtiyaç duyduğu veya gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı planlamasının aşamaları uygulamalı olarak açıklanacaktır. Bu kısımda firmanın mevcut ekonomik kapasitesi, genişleme niyeti, piyasa okumaları gibi konulara da değinilecektir.

Eğitim ve Geliştirme: Firmanın tüm eğitim yapılanması için taban oluşturan yapısal oluşum aktarılmıştır. Uygulama ile eğitim süreçlerinin işe yarar hale getirilmesi, katlanılan maliyetlerin karşılığının alınması, işgücü verimliliğinin artırılması gibi konular için gerekli yapılardan bahsedilmiştir. Bu kısımda eğitim verimliliği için gerekli kültürel ve fiziksel altyapı yatırımlarının boyutları da tecrübe edilmiştir.

3.2. Kültürel Altyapının Oluşturulması

Her yeni yapı, gerekliliği ve öneminin firma yöneticileri ve çalışanlar arasında kabul edildiği ölçüde varlığını sürdürebilir. Aksi takdirde iyi niyetlerle kurulmuş bir yapıdan beklenen faydanın sağlanması güçleşmektedir. Yeni bir oluşuma karşı sadece çalışanlar değil yöneticiler de direnç gösterebilmektedir. Bu algı sürecinin iyi yönetilmesi

ardından her yapı bir fiziki ortama ihtiyaç duyacaktır. Gerçekten de gerekliliği ve önemi kabul edilmiş bir yapının fiziksel eksikliği o yapıdan istenen faydanın gerçekleşmesini engellemektedir. Bu nedenle altyapısal olarak bir İK bölümünün kurulumundan önce bu iki faktörü iyi değerlendirmek gerekir.

3.2.1. Kültürel Altyapının Oluşturulması

Her firmanın kendine has bir kültürel altyapısı bulunmaktadır. Bu yapının doğru veya yanlış olduğunu baştan iddia etmek, bu çalışmanın yürütülmesi esnasında öğrenilen ve yapılmaması gereken en temel yanlıştır. Firmalar kendi sektörlerinde bilimsel olmayan yöntemlerle de olsa belirli aşamalara gelmiş ve ana amaçları olan ‘para kazanma’ gayesini gerçekleştirebilmiştir. Bu nedenle firmada yapılan her iyi niyetli değişim, KOBİ’ler gibi çoğunlukla sahiplerinin yönettiği/çalıştığı firmalarda dirençle karşılaşabilmektedir. İKY Bölümü oluşturmada en fazla zorlanılan alanlardan biri kültürel altyapı oluşumu/kültür dönüştürme meselesi olmuştur. Bu çalışmada bir kez daha kültürlerin inşa edilmesinin güç olduğu açıkça görülmüştür.

3.2.2. Fiziki Altyapı Oluşturma ve Maliyetlere Katlanma Tahammülü

İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü birçok KOBİ’de ayrı bir ofiste faaliyet göstermemektedir. Çoğunlukla muhasebe bölümleriyle aynı ortamda işlemler yürütülmektedir. Bu durum İKY bölümlerinin firma içinde asıl unsur olarak algılanmasını zorlaştırmaktadır. Araştırma kapsamındaki şirket için de aynı algılarla karşılaşmıştır. Bu konuda iki görüş öne çıkmıştır. İlki, mevcut yapıda olduğu gibi muhasebe vb. bölümler ile ortak bir alanı ayırıştırarak kullanmak, diğeri ayrı bir ofis oluşturmak. KOBİ’lerde çalışan işgücü sayısı ve fiziki ortam yeterliliği göz önüne alındığında ayrı bir bölüm inşa etmenin en optimal çözüm olduğu savunulamaz. Araştırmamızın uygulamasında da bu yaklaşımın doğru olduğu tespit edilmiştir. Kısa dönemde iki bölümü aynı mekanda yürütmek hem çalışanların iletişimi için doğru görülmektedir hem de katlanılacak maliyeti düşürmektedir. Bu nedenle İKY bölümlerinin farklı bir bölümle aynı odada faaliyet göstermesi araştırma kapsamında yer alan büyüklükteki firmalar için uygun bir çözüm olabilir.

İKY bölümlerinin idari işlerinin sürdürülebilmesi için aynı mekanda ayırıştırılmış bir büro oluşturulması gereklidir. Bu büroda mevcut insan kaynağının arşivlenebilmesi için gerekli dosyalama sistemi oluşturulabilecek düzeyde malzeme gerekir. Fotokopi

makinaları, içecek makinaları gibi malzemeler ortak kullanılabilir olmakla birlikte İKY bölümlerinde mutlaka internet bağlantılı ve bölüme tahsis edilmiş bir bilgisayarın olması zorunludur.

Mülakatların yapılabilmesi için firma içinde belirli bir yer tespit edilmelidir. Mülakatların İKY idari ofisinde yapılmaması tavsiye edilir. Ofis ortak kullanıma açık olduğundan hem konsantrasyonu bozucu birçok etmenle karşılaşılabilir hem de çalışan adayları girip çıkanlar yüzünden rahatça kendini ifade edemeyebilir. Firma yönetim kurulu toplantılarının yapıldığı bölüm bunun için ihtiyaca göre kullanılabilir. Böylece hem maliyet azaltılmış hem de fonksiyonellik artırılmış olur.

İKY bölümlerinin idari ofisleri, mutlaka ilgili sertifikaların, gerekli duyuruların ve İK ile ilgili poster ve afişlerin yer aldığı bir mekna dönüştürülmelidir. Böylece kurumsal kültür oluşumunda fiziki yapının etkisi artmaktadır. Hem alışanlar hem de yöneticiler kendi firmalarında farklı bir bölümün olduğunu hissedebilir ve ona göre davranış geliştirebilir.

Firmada uygun yerlere (retim ağırlıklı) yerleştirilecek kameraların görüntülerini izleyecek bir monitör de İKY idare ofisine konulmalıdır. Bu açık bir yerde olabilir. Amaç gizlice çalışanları izlemek değildir. Bu düzeneği çalışanları göstermekte bir sakınca da yoktur. Yaptığımız uygulamada, düşünülenin aksine, kamera monitör düzeneğinin çalışanlar arasında önemli sorunlara yol amadığı grlmştir. Üstelik bu sistem sayesinde iş genişletmesi gereği İş Sağlığı ve Güvenliği sürecini de yürütmekle görevli olan İKY bölümlerinden olası bir iş kazasına yönelik hızlı müdahalelerin de yapılabilmesi sağlanmaktadır.

Yaptığımız uygulama göstermiştir ki, her yeni yapının firmaya faydası ve çalışanlara olumlu yansımaları, firmanın maliyete katlanma eşiğini yükseltmektedir.

3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Gerekliliğine İnanç

İKY bölümleri hızlı bir şekilde firma sahiplerine ‘gerekliliğini/faydasını’ ispat etmek durumundadır. Aksi halde süreç, bölümün aleyhine gelişmektedir. Günlük ticari alışveriş sürecinde yeni bir yapı kurmanın psikolojik dirençleri büyük olabilmektedir. İKY bölümlerinden sağlanacak faydanın öncelikle firma sahiplerine ardından yöneticilere çok iyi anlatılması gerekmektedir. Bu uygulama sürecinde elde edilen

önemli tecrübelerden biri de herhangi bir yapının kurulumunda tüm bileşenleri ihmal etmeden bütüncül olarak inşa etmektir. İKY bölümlerinin kurulumunda gereksinim duyulacak tüm süreçler çıkartılıp projelendirilmelidir. Projenin tüm aşamaları diyagramlar marifetiyle makro olarak gösterilebilmelidir. Böylece hangi faaliyetlerin yapılması gerektiği, bu faaliyetlerin bütün içindeki yeri ve önemi, bunların gerçekleştirilmemesi halinde istenen yapıya ulaşamayacağı somut biçimde gösterilmelidir. Aksi halde kurulum sürecindeki yoğunluk çoğu zaman yorgunluğa yol açmakta ve bir harita olmadığı için kurulumun neresinde olduğu tespit edilememektedir. Aceleci beklentiler tüm emekleri zayi edebilmekte ve İKY bölümüne olan inancı sarsabilmektedir. Bu kısımda elde edilen tecrübeler, hem başlangıçta oluşturulması gereken inanç hem de inancın muhafaza edilmesini içermektedir.

3.4. Tespit Edilen Fonksiyonlarla İnsan Kaynakları Bölümünün Yapılandırılması

Bu kısımda, araştırma sonucu elde edilen öncelikli fonksiyonların kuruluş süreci paylaşılmıştır. Her bir süreç için uygulama yapılan firmada ortalama bir ay harcanmış toplam sonuca ulaşmak (ek sürelerle birlikte) altı ayı bulmuştur. Eğitimlerin tamamlanması bir yıllık süreye dağıtılmıştır.

3.4.1. ‘Seçim Süreci’ Fonksiyonunun Yapılandırması

Seçim, işe alım sürecinin ilk aşamasını temsil eden işlemler serisidir. Hangi nitelikte elamana ihtiyaç duyulduğunun tespitinden ilan sürecine, oradan da başvuruların temel koşulları karşılayıp karşılamadığına bakılıp hangilerinin kabul edileceğine/reddedileceğine karar verme aşamasına kadar uzanır.

Seçim süreci inşası öncelikle işgücü ihtiyacının tespiti ile başlatılmıştır. Hangi bölüme hangi nitelikte elaman talep edileceği ilgili bölüm yöneticileri ile görüşülerek tespit edilmiştir. Bu aşamada Kibar Şti’de yapılan uygulama için aşağıdaki eleman talep formu geliştirilmiştir:

Tablo 12.
Eleman Talep Formu

İş Başvuru Formu						
Başvuru Tarihi :				Fotoğraf		
Başvurulan Pozisyon :						
Kişisel Bilgiler: Sadece birini (√) ile işaretleyiniz.						
Adınız		Doğum Yeriniz				
Soyadınız		Doğum Tarihiniz				
Cinsiyetiniz	Bayan <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>				
Uyruğunuz						
İkamet Adresiniz	_____ / _____ / _____					
Telefon Numaranız	Ev:	Cep1:	Cep2:			
E-posta adresiniz	@					
Askerlik Durumunuz	Tamamlandı <input type="checkbox"/>	Tecilli <input type="checkbox"/>	Muaf <input type="checkbox"/>			
Sürücü belgeniz var mı?	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	Yok <input type="checkbox"/>
Medeni Durumunuz	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>				
Sigara Kullanıyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>				
Alkool Kullanıyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>				
Eşinizin Mesleği		Çocuk Sayısı				
Eğitim Bilgileri						
	Okul Adı	Konum	Bölümü	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	
İlköğretim						
Lise						
Ön Lisans						
Lisans						
Y. Lisans						
Doktora						
Diğer						

Tablo 12. Devamı

Yabancı Dil Bilgisi: Sadece birini (√) ile işaretleyiniz.												
Dil	Okuma (√)				Yazma (√)				Konuşma (√)			
	Çok İyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok İyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok İyi	İyi	Orta	Zayıf
1-												
2-												
3-												
Bilgisayar Bilgisi: Sadece birini (√) ile işaretleyiniz.												
Program	Çok İyi (√)			İyi (√)			Orta (√)			Zayıf (√)		
Excel												
Word												
Power Point												
Diğer bilginiz varsa açıklayın:												
İş Tecrübesi (Sondan başa doğru)												
Firma/Kurum Adı	Göreviniz	Giriş Tarihi	Çıkış Tarihi	Ayrılma Sebebi	Aldığınız Ücret (Net/Brüt)							
Katıldığınız kurs / Seminer / Sertifika / Ödül ve Takdirler												
Konu	Kurum	Başlangıç Tarihi				Bitiş Tarihi						
Hobileriniz												
Diğer Bilgiler: Sadece birini (√) ile işaretleyiniz.												
Herhangi bir sağlık probleminiz var mı?		Hayır <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Varsa Açıklayınız:										
Size ulaşamadığımızda haber verilecek kişinin: Adı-Soyadı ve Telefon numarası yazınız												
Mahkumiyet durumunuz var mı?		Hayır <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Varsa Açıklayınız:										
Referanslar (Çalıştığınız Yerlerde Yönetici/Sorumlu/,Amir Pozisyonunda Olan Kişiler)												

Tablo 12. Devamı

Adı, Soyadı	Görevi	Çalıştığı Kurum	Telefon Numarası	Yıl Bilinen
ÜCRET ve VARDİYALI ÇALIŞMA: Sadece birini (✓) ile işaretleyiniz.				
Ücret Beklentiniz:	Brüt:	Net:		
Vardiyalı çalışır mısınız?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>		
Bu formda verilen bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.				
Aday:	_____			
	Adı Soyadı	İmza	Tarih	
Onay:	_____			
-	Adı Soyadı	İmza	Tarih	

İlgili formun İKY bölümüne ulaşması ile birlikte, talep edilen niteliklerde eleman için standartların belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Burada karşılaşılan en önemli problem, talep edilen elemanın özelliklerinin yöneticiler tarafından tam olarak belirlenememesidir. Elbette bir elemandan çok farklı alanlarda yararlanma isteği bu netliği engellemektedir. Ancak yine de odak bir niteliği tespit etmek mümkün olmaktadır. Tespit, ilan sürecini görece kolaylaştırmaktadır.

İlan sürecinin etkin işleyebilmesi için istenen elamanın özellikleri olabildiğince netleştirilmelidir. Örneğin, Bilgisayarlı CNC Operatörlüğü sertifikası olmak, en az 2 yıl tecrübeli olmak gibi. İlanda yaş, eğitim, tecrübe, askerlik, yabancı dil bilgisi, seyahat engeli gibi bir dizi husus önceden planlanıp ardından ilan hazırlanmalıdır. Bu çalışma kapsamındaki uygulamada kısa liste matrisleri oluşturulmuş ve her kriter için 0-6 düzeneği olan bir puanlama kullanılmıştır. Yöneticinin talebinde yer verdiği eleman özellikleri sıralanarak öncelikli nitelikleri tespit edilmiş ve ilana yönlendirilmiştir.

İlan için İşKur sistemi, İş İlan Siteleri, Bölge Ticaret Odası İnternet Sitesi, yerel gazeteler ve sosyal çevre kullanılabilir. KİBAR şti, uygulamasında firmanın kendi internet sitesine İnsan Kaynakları başlıklı bir sekme açılmış ve diğer kanallar bu siteye yönlendirilmiştir. İlgili sekmede başvuru için yapılması gerekenler ve örnek bir özgeçmiş formu da bulunmaktadır. (<http://www.kibarkereste.com.tr/insan-kaynaklari>)

Başvurular ayrı bir dosyada toplanmıştır. Başvuruların değerlendirilme süresi ve başvuru sahiplerine geri dönüş zaman aralığı mutlaka bildirilmelidir. Bu tavır firmanın kurumsallaşma seviyesi ve ciddiyetini göstermektedir. Başvurular kağıt üzerinde incelendikten sonra kabul ve red alanlar ayrılmıştır. Başvurusu reddedilenlere kısa bir açıklama ile durum bildirilmiştir. Kısa açıklamada firma kapılarının ilgili kişiye tamamen kapanmadığı nazik biçimde ifade edilmelidir.

Kabul edilenler için mülakat zaman dilimleri oluşturulmalı ve görüşmeye çağrı bildirimini yapılmalıdır.

Görüşmelerde genellikle, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak iki mülakat yöntemi kullanılmaktadır. Başvuru sahibinin kendini tanıtmak için imkan tanınan bölüm yapılandırılmamış, firma ihtiyaçlarıyla başvuru sahibinin niteliklerinin uyumunu tespit edebilmek için gerekli bölüm yapılandırılmış mülakat tekniğine uygundur. Kişisel yargıların ön plana çıkmasını görece engellemek için bu aşamada iki kişinin görevlendirilmesi ve mülakatları birlikte yapması tavsiye edilir.

Kıbar Şti’de yapılan uygulamada adaylar toplantı salonuna alınarak 30-45 dakikalık sürelerde şu şekilde davranış ve yöntem izlenmiştir:

Mülakat yapanların kıyafetleri ne çok resmi ne çok gündelik ortalama özelliklerde, temiz ve şık olarak seçilmiştir. Böylece adayların tedirginliği azaltılmaya çalışılmıştır.

Ortam olabildiğince rahat düzenlenmiş, adaylara not alabilecekleri kalem ve kağıt sağlanmış ve su ve peçete yerleştirilmiştir.

Adaylarla olan mesafe ne çok yakın ne çok uzak olarak belirlenmiş ve her iki mülakat yapıcının ortasına gelecek şekilde oturması sağlanmıştır.

Mülakat yapıcılar, mülakat alanına adaylardan önce yerleşmişlerdir. Böylece adayın içeri girişi, oturuşu tavrı gözlemlenme imkanı oluşturulmuştur.

Mülakat, öncelikle yapılandırılmamış yöntemle başlatılmıştır. Adaylarla samimi görüşme sürecini başlatmak için kendileri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir (Kendinizi kısaca tanıtır mısınız?). Bu başlangıç ‘evet’ veya ‘hayır’ gibi kısa cevapları baştan engellemek ve adayı tanımak için önemlidir. Kısa cevaplar adaylar hakkında yeterince bilgi edinmemizi engeller.

Takip edilen süreçte adaya şu sorular yöneltilmiştir:

Neden bu pozisyonla ilgileniyorsunuz?

Bu pozisyonla ilgili başvurunuzda belirttiğiniz tecrübelerinize ekleyecek bir şeyiniz var mı? (başvuruda yazdıklarını hatırlattıktan sonra).

Beceri ve deneyiminizin bu iş için yeterli olduğuna inanıyor musunuz?

Sizce ideal çalışma koşulları nelerdir? (beklentileri ölçmek için)

KİBAR Şti, bu beklentilerinizi karşılayabilir mi? Neden KİBAR için çalışmak istiyorsunuz?

İş motivasyonunuzu azaltan hususlar nelerdir? Daha önceki işlerinizde sizi bu hususlar mı demotive etti? (hem beklenti, hem geçmiş iş tecrübesi öğreniliyor).

Aileniz bu şehirde mi yaşıyor? Çocuklarınız (başvuruda belirtmişse) okuyor mu?

Siz nerede yaşamak isterdiniz?

Belirttiğiniz sertifikaları ne zaman aldınız? Kursa mı gittiniz? Sınava girdiniz mi?

Bize nasıl faydalı olacağınızı düşünüyorsunuz?

Bu soruları yöneltirken mülakat yapıcı acele etmemeli, cevabı beklemeden üst üste sorular yönelmemelidir. Görüşmeciyi çok fazla konuşmaktan ve uzun açıklamalar yapmaktan kaçınılmalıdır. Önemli olan adayın tanınmasıdır.

Ardından yapılandırılmış görüşmeye geçilmiştir. Bu aşamada şu sorular yöneltilmiştir:

- Bize hakkında düşündüklerinizi söyler misiniz?
- Biz genellikle,..... durumu ile karşılaşıyoruz. Siz bu durumda ne yapardınız?
- konusunu nasıl çözüme kavuşturabiliriz?
- Eğer vardiyalı çalışmaya ihtiyacımız olursa bu durumda ne yaparsınız?

- Firmamızda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına çok önem verilmektedir. Bu konuda alınan tedbirlerden haberdar mısınız? Bu tedbirleri uygulama konusunda ne düşünüyorsunuz?

Tüm bu sorular potansiyel çalışanın firmada karşılaşacağı ortam hakkında kendisine bilgi vermek ve muhtemel davranışlarını öğrenebilmeyi gerektirmektedir. Böylece çalışacak olan elamanın sürprizlerle karşılaşmasının önlenmesi hedeflenmektedir.

Sözsüz davranış mülakatlarda çok önemlidir. Göz teması kullanarak adayların, olumlu veya olumsuz davranışları gözlemlenebilir. Adayın doğru söyleyip söylemediğinin tespitinde aceleci davranmamak gerekir. Uygulamamızda ortamın verdiği stres nedeniyle çoğu başvuru sahibinin kendini kastığı ve istem dışı hareketler yapabildiği gözlemlenmiştir. Adayların çoğunun eğitim düzeyleri düşük kişilerden oluştuğu dikkate alınrsa, profesyonel mülakat değerlendirme kriterlerinin çok da etkin olmadığı söylenebilir. Burada önemli olan çok büyük sıkıntıları olmayan kişileri işe almaktır. Araştırma örneğimizdeki gibi bir firmada (bu çalışmanın kapsamını bu büyüklükte ve algıda firmalar oluşturmaktadır) çok nitelikli çalışanlar hedeflenmemektedir. Üstelik piyasada ilgili işler için (özellikle CNC operatörlüğü) yeterince eleman bulunmadığı için adaylar üzerinde fazla stres oluşturulmamalıdır.

Mülakat esnasında verilen her cevap için notlar almak adayı strese sokmaktadır. Ortamda verilen cevapları görece rahat biçimde not etmek adayı rahatlatmaktadır. Gerekirse görüşmeden sonra notlar temize çekilebilir. Görüşmenin kayıt altına alınması kişilik haklarına zarar verebilir. Böyle bir yöntem izlenecekse adaya durum belirtilmelidir. KİBAR uygulamasında kayıt yöntemi tercih edilmemiş kısa notlar alınmıştır.

Seçim sürecinde uygulanan kişilik testleri önemli bir yere sahiptir. Ancak bu tür uygulamalar daha büyük ve kurumsallaşmış firmalarda uygulanmaktadır. KOBİ'lerde yeni çalışanlara mülakatların yapılması daha yaygın görülmektedir.

Görüşme randevuları çok sıkıştırılmamalıdır. Adaylar ne gelir gelmez görüşmeye alınmalı ne de uzunca süreler bekletilmelidir. Adaylara mülakat sonucu kesin kararları etkileyecek unsurlar olan, ücret, yemek, ulaşım imkanları ve diğer sosyal yardımlar hakkında bilgi verilmiştir. Çalışma koşulları net olarak ifade edilmiştir. Bu şartlar

altında çalışma kararları son kez sorulmuş ve sonuçların ne zaman ve nasıl bildirileceği kesin olarak ifade edilmiştir.

Her aday için yapılan mülakatlar ayrı bir kağıt üzerinde değerlendirilmek üzere arşivlenmiştir. Gerekirse aday bir kez daha görüşmeye çağrılabilir. Değerlendirme için aşağıdaki form üretilmiştir:

Tablo 13.
Mülakat Değerlendirme Formu

Mülakat Değerlendirme Formu							
Elemanın Adı Soyadı:			Tarih:				
Eğitim:			Talep Etiği İş:				
Mülakat Yapan Kişi : _____							
İmza							
Puanlama, her aday ve ilgili pozisyon için görüşmeci tarafından yapılmalıdır. Lütfen aşağıda verilen sayısal değerlendirme ölçütlerine göre işaretleme yapınız. Ayrıca adayla ilgili özel görüşlerinizi form sonundaki bölümde belirtiniz.							
1 – Çok Zayıf 2– Zayıf 3 – Orta 4 – İyi 5 - Çok İyi							
Eğitim (Background)			Puanlama				
Aday bu pozisyon için uygun eğitim niteliklerine sahip mi?			1	2	3	4	5
Açıklama:							
Önceki İş Deneyimi			Puanlama				
Adayın geçmiş iş deneyimleri ihtiyaç duyulan pozisyon için uygun mu?			1	2	3	4	5
Açıklama:							
Teknik Nitelikler / Deneyim			Puanlama				
Adayın bu pozisyon için gerekli teknik becerisi var mı?			1	2	3	4	5
Açıklama:							
Liderlik yeteneği			Puanlama				

Tablo 13. Devamı

Aday, bu pozisyon için gerekli liderlik becerilere sahip mi? Açıklama:	1	2	3	4	5
İletişim becerileri		Puanlama			
Görüşme sırasında adayın iletişim becerileri nasıldı? Açıklama:	1	2	3	4	5
Aday Coşkusu		Puanlama			
Aday bu pozisyonunda çok ilgi gösterdi mi? Açıklama:	1	2	3	4	5
Genel İzlenim ve Tavsiyeler -		Puanlama			
Bu aday hakkında sonuç yorumlar ve öneriler. Açıklama:	1	2	3	4	5
Aday İşe Alındı ise: (İnsan Kaynakları Birimi tarafından doldurulacaktır)					
İşe Alındığı Birim:	İmza:	İmza:			
Görevi:	İmza:	İmza:			
Brüt Ücreti:	İmza:	İmza:			
İşe Başlama Tarihi:	İmza:	İmza:			
Birim Amiri:	İnsan Kaynakları Müdürü:	Genel Müdür			

Mülakatlar sonucunda tüm adaylar dosyalar üzerinde değerlendirmeye alınmış ve en uygun adaylara işe başlamak üzere bildirimde bulunulmuştur. Sonuçları olumsuz olan adaylara da aşağıdaki üslupla bildirimde bulunulmuştur.

“Sayın.....

Firmamız tarafından yapılan değerlendirmede başvurduğunuz pozisyonla ilgili size olumlu bir yanıt veremeyeceğimizi üzülerik ifade ediyoruz. İleriki zamanlarda sizinle çalışmaktan memnuniyet duyacağız. Saygılarımızla”

(Unutulmamalıdır ki adayların tamamı, sonuç olumlu ya da olumsuz olsun saygıyı hak eder)

Bu aşamadan sonra işe alım sürecine geçilmiştir. İşe alım süreci firmanın çalışmaya karar verdiği kişilere tebligatta bulunması ile başlayan süreçtir.

3.4.2. ‘İşe Alım Süreci’ Fonksiyonun Yapılandırılması

İşe alım süreci İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli görevlerinden biridir. Bu süreç hem doğru insanı doğru yere alma kararını gösterir hem de yasal zorunlulukların başlangıcını ifade eder. Seçim sürecindeki etkinlik işe alma sürecini kolaylaştırmaktadır. Doğru insanı seçebilmek ne kadar zorsa, seçilen elamanı işe başlatma süreci de o kadar zordur. İKY bölümleri bu tür işlerle uğraşmaları nedeniyle gerekli ve önemlidir. Aksi takdirde işe alım sürecinden başlamak üzere çalışanlarla problemler yaşanabilir. Seçme sürecinden olumlu sonuç alan adaylara, durum yazı ve telefonla bildirilmelidir. KİBAR şti uygulamasında yazılı bildirim aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

“Sayın.....

Firmamız tarafından yapılan değerlendirmede başvurduğunuz pozisyona uygun olduğunuza karar verilmiştir. İşe alım sürecini başlatmak ve gerekli belgeleri öğrenmek için lütfen tarihine kadar firmamıza başvurunuz. Saygılarımızla”

İşe alınmaya karar verilen elamanlar için tamamlanması gereken belgeler bulunmaktadır. KİBAR uygulamamızda bu belgeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 14.
Özlük İşleri Dosyası

Özlük İşleri Dosyası	
Elemanın Adı Soyadı:	Bölümü:
Elemanın Numarası:	İnceleme Tarihi:
İnceleme _____ Tarafından Tamamlandı	
İmza	
Gerekli Belgeler :Sadece doğru (√) ile işaretleyiniz.	Tamamlandı (√)
• İş Başvuru Formu	<input type="checkbox"/>
• Özgeçmiş	<input type="checkbox"/>
• Up-To-Date Job Description	<input type="checkbox"/>

Tablo 14. Devamı

• Önceki İşlerin Listesi	<input type="checkbox"/>
• İş Teklifi Mektubu	<input type="checkbox"/>
• Oryantasyon Kontrol Listesi	<input type="checkbox"/>
• Acil İletişim Bilgileri	<input type="checkbox"/>
• Ehliyet fotokopisi	<input type="checkbox"/>
• Mülakat Değerlendirme Formu	<input type="checkbox"/>
• Eğitim Belgeleri	<input type="checkbox"/>
• Sertifikasyon ve / veya Lisansın Belgeler	<input type="checkbox"/>
• 8 Adet vesikalık fotoğraf	<input type="checkbox"/>
• Sağlık Raporu	<input type="checkbox"/>
• İkametgah İlmühaberi 1 adet	<input type="checkbox"/>
• Nüfus Cüzdanı Fotokopisi 4 adet	<input type="checkbox"/>
• Adli Sicil Kaydı	<input type="checkbox"/>
• Diploma fotokopisi	<input type="checkbox"/>
• Sigorta Kartı fotokopisi (Önlü arkalı)	<input type="checkbox"/>
• Tasarrufu Teşvik Kartı fotokopisi	<input type="checkbox"/>
• Evli Personelin evlilik cüzdanı fotokopisi (Eşin ve varsa çocukların nüfus cüzdanı fotokopileri)	<input type="checkbox"/>
• Askerlik durumu ile ilgili belgeler	<input type="checkbox"/>
• Varsa daha önceki işyerinden alınan bonservis	<input type="checkbox"/>

Yukarıda sıralanmış belge ve bilgiler mevcut iş yasasının gerektirdiği belgeleri de içermektedir. Ancak bir firma için çalışanları adına daha derin bilgilere sahip olmak önemlidir. Elbette bu bilgi dizini çalışanların özel hayatlarını veya mahremiyetlerini ihlal edemez. Ancak firma tarafından yapılacak sosyal yardımlardan o kişiye yapılacak eğitim yatırımlarına kadar bir dizi bilginin bilinmesi önemlidir. KİBAR uygulamasında bu bilgiler aşağıdaki form marifetiyle toplanmıştır. Böylece çalışanlar açısından gerektiğinde başvurulabilecek bir dosya oluşturulmuştur.

Tablo 15.
Çalışan Bilgi Formu

Çalışan Bilgi Formu			
Kişisel Bilgiler: Sadece birini (√) ile işaretleyiniz.			
Adınız		Doğum Yeriniz	
Soyadınız		Doğum Tarihiniz	
Cinsiyetiniz	Bayan <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>		
Uyruğunuz			
İkamet Adresiniz	_____ / _____ / _____		
Telefon Numaranız	Ev: _____	Cep1: _____	Cep2: _____
E-posta adresiniz	_____@_____		
Askerlik Durumunuz	Tamamlandı <input type="checkbox"/> Tecilli <input type="checkbox"/> Muaf <input type="checkbox"/>		
Sürücü belgeniz var mı?	B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/>		
Medeni Durumunuz	Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/>		
Sigara Kullanıyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>		
Alkol Kullanıyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>		
İş Bilgileri			
Unvanı		Eleman Referans No	
Bölümü		Başkangıç Tarihi	
Oda Numarası		Ücret	
Çalışma Süresi		Tc.Kimlik Numarası	
Acil İletişim Bilgileri			
Adı			
Soyadı			
Adres			
Ana Telefon Numarası			
Tarih: _____			
Eleman İmzası: _____			

İşe alınma süreci gerçekleşen elemana firmaya ve yaptığı işe daha hızlı alışabilsin diye oryantasyon eğitimi verilmelidir. Bu eğitim hem firmanın fiziki ve sosyal yapısını, hem yapacağı işin gereklerini hem de firmanın kurumsal kültürünü yansıtmalıdır. Çalışma kapsamında yapılan uygulamada oryantasyon eğitimleri için bir oryantasyon formu

oluşturulmuş ve bir İK çalışanı görevlendirilmiştir. Kurulan İK bölümü için bu süreç standart hale getirilmiştir. Oryantasyon eğitimi süreçlerinin takibi ve etkinliği için oluşturulan form aşağıda sunulmuştur:

Tablo 16.
Oryantasyon Eğitimi Formu

Oryantasyon Formu	
Bu kontrol listesi yeni işe alınanların işe/işyerine daha hızlı uyum sağlamalarına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Gerekli işaretledikten sonra formu çalışanın özlük dosyasına yerleştiriniz.	
Personelin Adı Soyadı	
Doğum Yeri ve Yılı	
Telefon Numarası	
İşe Giriş Tarihi	
Çalışma Başlamadan Bir Gün Önce: (√) ile işaretleyiniz.	Tamamlandı (√)
• İşyerine hoş geldin mektubu verilmesi	<input type="checkbox"/>
• Çalışma saatlerinin bildirilmesi	<input type="checkbox"/>
• Ofis Hazırlanması (sandalye, masa, telefon, printer, kalem, kağıt,)	<input type="checkbox"/>
• Giriş kartı hazırlanması	<input type="checkbox"/>
• Kahvaltı ya da öğlen yemeği bilgilendirilmesi	<input type="checkbox"/>
• İlk gün yeni elemana yardımcı olacak tecrübeli bir elaman görevlendirilmesi	<input type="checkbox"/>
• Mevcut çalışanlarına yeni eleman geleceğinin bildirilmesi	<input type="checkbox"/>
• Görev ve sorumlulukların yazılması ve bu yazının bir kopyasının en üst yöneticiye verilmesi	<input type="checkbox"/>
Çalışmanın İlk Günü: (√) ile işaretleyiniz.	Tamamlandı (√)
• Diğer elemanlara yeni elemanın beklenmesi	<input type="checkbox"/>
• Ofisinin gösterilmesi	<input type="checkbox"/>
• Telefonla konuşma ve bilgisayar kullanma hakkında bilgi verilmesi	<input type="checkbox"/>
• Personel toplantıları, departman toplantıları konuşması	<input type="checkbox"/>
• Bölümümüzde çalışanın rolünün kısa bir anlatımı	<input type="checkbox"/>
• İş Tanımının Netleştirilmesi (İş Görevleri) ve performans beklentileri	<input type="checkbox"/>
• İzin politikaları hakkında bilgilendirme	<input type="checkbox"/>
• İzin talep etmek için tatil takvimi ve süreci tartışması	<input type="checkbox"/>
• Yemek ve molla zamanının anlatması	<input type="checkbox"/>
• Giyim, kuşam, kişisel bakım şartları konuşması	<input type="checkbox"/>
• Çalışma prensiplerinin anlatması	<input type="checkbox"/>
• Eğitim ve geliştirme imkanlarının konuşması	<input type="checkbox"/>
• İş sağlığı ve güvenliği şartları ve sorumluluklarının tartışması	<input type="checkbox"/>
• İşe gelmezse üst yönetimine bildirileceğinin anlatılması	<input type="checkbox"/>
• Ödeme şartları ve zamanı hakkında bilgilendirme yapılması	<input type="checkbox"/>

Tablo 16. Devamı

İlk Haftanın Çalışma Son Günleri: (√) ile işaretleyiniz.	Tamamlandı (√)
• İlerlemenin tartışılması	<input type="checkbox"/>
• Firma beklentilerinin anlatılması	<input type="checkbox"/>
• İş geliştirme ve eğitim süreç ve zamanları hakkında bilgi verilmesi	<input type="checkbox"/>
• İş sağlığı ve güvenliği eğitiminin ne zaman olacağıının anlatması	<input type="checkbox"/>
• Oryantasyon semineri için gün verilmesi	<input type="checkbox"/>
• Diğer gerekli eğitim hakkında bilgi verilmesi	<input type="checkbox"/>
• Çalışanların geribeslemesi alınıp üst yönetime bildirilmesi	<input type="checkbox"/>
İşe Aldıktan Üç Ay Sonra: (√) ile işaretleyiniz.	Tamamlandı (√)
• Gerekirse ek eğitim sağlanması	<input type="checkbox"/>
• Performans Değerlendirme program toplantısı	<input type="checkbox"/>
• Personele geri bildirim yapılması	<input type="checkbox"/>
Denetim Listesinin tamamlanması (kontrol listesi): (Yeni çalışan için kontrol listesi bilgilerini gösteren bu form aşağıda imzası bulunan bölüm yöneticisi tarafından doldurulmuştur).	
Eleman: _____	_____
İmza	Tarih
Bölüm Sorumlu Yöneticisi: _____	_____
İmza	Tarih

Firmanın yürüttüğü sertifikasyon süreçleri (ISO9001, 14001 OHSAS 18001 ve ISO16949) oryantasyon süreçlerinin oluşumuna önemli katkılarda bulunmuştur. Firmada halihazırda çalışanların ve yöneticilerinin de tabi olduğu eğitim süreci bu yapının oluşumunu kolaylaştırmıştır. Eğitim kültürü firmada karşılaşılan en önemli değişim dinamiklerinden birini oluşturmaktadır. Ancak yapılan uygulamalarda firma içi eğitimin olağan bir prosedür olduğu algısı oluşturulmuş ve çalışan direnci kırılmıştır. Bu oluşum, uygulama sürecinde firma için en büyük kazanımlardan biri olarak düşünülmektedir.

3.4.3. ‘Ücret Yönetimi’ Fonksiyonun Yapılandırılması

Yapılan uygulamada en zorlanılan alanlardan birinin ücret yönetimi sistemi kurmak olduğu baştan belirtilmelidir. Üstelik firma uygulamasında bir çok engel aşılabilmiş ve İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü kurulabilmiş olmasına rağmen, ücret yönetiminde istenilen performansa ulaşılabildiği söylenemez. Ücret yönetimi sisteminin etkin kurulumu tüm bileşenleri ile birlikte belirli bir süre almaktadır (bir yıl veya biraz daha fazla).

Bilindiği üzere ücret yönetim sistemlerinde genel olarak zamana, miktara ve performansa dayalı ücret ayırımı bulunmaktadır. Miktara dayalı (üretim/hizmet miktarına) ücret sisteminde akord ve götürü usul tercih edilebilir. Performansa dayalı ücret sistemi ise zaman ve parça akordlu olabileceği gibi liyakat değerlendirmesine dayalı da olabilir. Ayrıca performansa dayalı ücret sisteminde grup, örgüt veya birey performansı esas alınabilir (Topalhan, 2010, 107).

Yapılan uygulamada KOBİ kapsamı gereği çok kapsamlı ücret sistemlerinin kurulması gereksiz görülmüştür. Bu nedenle olabildiğince anlaşılır ve sade biçimde ücret sisteminin kurulumu gerekmiştir.

Ücret sistemi kuruluşunun ilk aşaması olarak çalışanların ücretleri konusundaki görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan görüşmelerde aşağıdaki sorunların varlığı tespit edilmiştir:

- Ücret bezneşmesi çalışanlar arasında sorun oluşturmaktadır. Daha çok çalışanlarla daha az çalışanlar aynı ücreti almaktadır.
- Görev tanımlarının belirsizliği ücret farksızlığını tetiklemektedir. Sınırlara belirlenmiş görev tanımlamaları yapılmalıdır.
- Asgari ücretlerin miktarı yetersizdir. Ek ödemelerle ücretin artırılması talep edilmektedir.

Uygulama yapılan firmada ücret ödemelerinin zamanında yapıldığı görülmüştür. Özellikle sigortalama konusunda çalışanlar memnuniyetlerini dile getirmişlerdir. Bu durum, çalışmaya esas olan kurumsal yapının kurulumunu görece kolaylaştırmıştır. Firma kayıt dışı istihdama karşı olduğu için kurumsal bir İKY bölümünün yapılandırılması daha kolaylaşmıştır.

Alınan geri beslemeler sonucunda ilgili KOBİ’de basit bir ücret yönteminin kurulmasına karar verilmiştir. Öncelikli alan olarak ücret miktarları ile çalışanların görevleri eşleştirilmek istenmiştir. Üretim alanında çalışanların görev tanımlarının net olmadığı görülmüştür. Rota iş analizlerine çevrilmiştir.

İş analizleri yapmak için Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencilerinden biri stajyer olarak işe başlatılmış ve sürece yardım etmesi sağlanmıştır. Yapılan ortak çalışma ile işler ayrıştırılmış ve her bir ana üretim yapısı için süreçler çıkartılmıştır. Bu süreçleri oluşturan işler teker teker tespit edilmiş ve her bir iş için gerekli alt işler belirlenmiştir. Böylece bir iş ağacı oluşturulmuş ve firmaya, yaptığı işlerin gerçekte ne kadar alt bileşene sahip olduğu gösterilmiştir.

Ardından her bir iş sürecinin çıktı üretim için önemi firma alt yöneticileri (formen ve ustabaşı) yardımıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece yoğun zaman ve emek gerektiren işlerle görece tali işler ayrıştırılmıştır. Her birine puan verilerek alt işlerin ağırlıkları hesaplanmıştır.

Çalışanlar şu an yaptıkları işler sorulmuş ve tüm faaliyetleri başta yapılan iş ağacında konumlandırılmıştır. Böylece her bir çalışanın görece ne kadar emek ve zaman harcadığı ve toplam verimlilikteki yeri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Her işin toplam çıktıdaki yerinin tespiti iş değerlemesine girmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmada her bir işin değeri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu değerler orta düzey yöneticilerden üst düzey yöneticilere kadar teyit edilmiştir (KOBİ üst düzey yöneticilerinin çoğu üretim aşamasından gelen firma sahipleridir. Bu nedenle her işin ayrıntısını bilmekte ve önemi ifade edebilmektedir).

Çalışanlar yaptıkları işlere yöre yeniden sınıflandırılmış ve basit bir hiyerarşik tablo oluşturulmuştur. Bu tabloda yapılan iş yanında kıdem süresi, sertifika, tecrübe gibi esaslar da dikkate alınmıştır.

Çıkan sonuç firma ile paylaşılmış ve az sayıda çalışan için (20-30 kişi) basit bir sınıflandırma yapılmıştır. Taban asgari ücret olmakla birlikte yapılan işin önemi ve yapan kişinin konumuna göre belirli artışlar oluşturulmuştur. Bu artışlar görece düşük rakamlar olmakla birlikte çalışanlar arasında belirli bir konulamaya neden olmuştur. Ücret sistemi için kurulan bir diğer yapı, çalışanların sosyal hayatlarına katkıda bulunan ödemelerdir. Çalışanların dosyaları aile yapılarını da içerdiğinden (özel hayat mahremiyeti gözetilerek) çocuklarına okul yardımları yapılmaya başlanmıştır. Evlenmek isteyen çalışanlara belirli oranda evlilik yardımları yapılmaktadır. Evlilik niyeti ve çocukları olmayan çalışanlara göre durumlarına göre katkıda bulunulması planlanmıştır.

KİBAR örneğinde kurulan ücret sisteminin zamana dayalı bir sistem olduğu söylenebilir. Firmada ücret karmaşası oluşturmamak için tüm aşamalar yazılı hale getirilmiştir. Çalışanların yeni kurulan ücret sistemini karmaşık bulmaları mümkündür. Ücret sisteminin kurulumu için belirli bir zaman gerektiğine yönelik başta yapılan uyarı bu durumdan kaynaklanmaktadır. Ancak giderek ücret sisteminin daha anlaşılır olduğu tespit edilmiştir. Uygulama sonucunda, çalışanların ne kadar ücret alacaklarını bilmelerinin en önemli unsur olduğu anlaşılmıştır. Yapılan ek ödemeler çoğu kez işverene maliyet yüklemekle birlikte çalışanlar arasında çok takdir toplamayabilmektedir. Bu nedenle firma yetkililerinden sosyal içerikli yardımların nakit

ödemelere dönüştürülmesi uyarısında bulunmuşlardır. Bu konu çalışma kapsamında hala tartışmalıdır. Çalışanlar bu konuda kontrol ve denek grubuna ayrılamayacağından kısa dönemli denemeler yapılmaktadır (3'er aylık periyotlarla nakit ödeme ve sosyal yardım). Bu denemenin sonuçları henüz alınamamıştır. Dokuz aylık periyot içinde (her birinden iki kez) hangisinin daha etkili olduğu, işgücü devir hızını düşürdüğü, verimliliği artırdığı hesaplanabilir.

Etkili bir ücret yönetim sistemi kurulabilmesi için yapılması gerekenler liste halinde şu şekilde sıralanabilir:

- İş Analizleri yapılmalıdır (ayrıntılar için bkz.1.bölüm)
- İş Ağaçları çıkarılmalıdır (iş analizinin bir parçasıdır)
- İş Değerlendirmeleri yapılmalıdır (Ayrıntılar için bkz.1.bölüm)
- Çalışanlar iyi tanınmalıdır (Medeni durumları, çocuklar, sosyal yaşam vb)
- Görev tanımları iyi yapılmalıdır (Sertifikasyon süreci ile ortak tanımlamalar)
- Karmaşık kurulumdan çalışanların haberdar edilmesine gerek yoktur. Çalışanlara basitleştirilmiş ve olgunlaşmış ücret sistemlerinin duyurulması yeterlidir
- Sosyal yardımlar (aynı ödemeler) ve nakdi ödemelerin etkisi dönemsel olarak test edilmelidir. Etkiler benzer çıkarsa karma bir yöntem uygulanabilir.

Her ne kadar basit bir sistem kurulmak istenmesine rağmen sürecin karmaşıklığı/zorluğu ortadadır. Bu nedenle firmada benzer ücret ödemesine dönüş yönünde eğilimler görülmektedir. Ancak İK yöneticisi başta olmak üzere üst yöneticilerin ücret yapısının ayrıştırılması gerektiğine inancı oluşmuştur.

Ücret yönetiminde araştırmayı/uygulamayı en rahatlatan hususun firmanın kurumsallaşma çabasının uzantısı olarak kurduğu ERP sistemi olduğu söylenebilir. Bu sayede tüm hammadde girişi, üretim ve sevkiyat süreci bilgisayar marifetiyle izlenebilmektedir. Kimin ne zaman ne iş yaptığı bu sistem sayesinde görülebildiğinden ücret yönetimi oluşumunda önemli katkısı olduğu söylenebilir.

Karşılaşılan diğer bir durum da yöneticilerin ücretleri konusudur. Yöneticilerde de ücret ayrıştırılmasının önemi orta ve üst düzey yöneticiler tarafından vurgulanmıştır. Uygulama yapılan KOBİ bir aile işletmesi olduğundan alınan ücretler çoğu zaman diğer bir yöneticinin ailesi için de harcanabilmektedir. Bu nedenle ücret belirlenmesinde kimi zaman karmaşa yaşanabilmektedir. Üstelik firmanın yıllık karından kimin ne kadar

alması gerektiği önemli bir çıkmaz olarak karşımıza çıkmıştır. Yıllık karlılıktan ne kadar pay alınacağına yönelik hisseli bir temettü yapısı geliştirilmiştir. Bu yapı tam olarak oturtulamamakla birlikte belirgin bir aşama kaydedildiği söylenebilir.

3.4.4. ‘İnsan Kaynakları Planlaması’ Fonksiyonun Yapılandırılması

İnsan kaynakları planlaması, firmanın amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyacağı çalışanların belirlenmesi ile ilgili bir faaliyettir. Bu kapsamda mevcut yapının planlanması yanında gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünü de içerir. Firmanın olası bir talep artışına hızlı tepki vermesinden olası toplu işten çıkmalar karşısında tedbir almasına kadar uzanır.

İnsan kaynakları planlaması uygulamasında, örnek KOBİ’de yürütülen faaliyetler öncelikle firma içi insan kaynağının planlanmasından başlamıştır. Ücret yönetimi başlığında aktarıldığı gibi iş analizleri bu aşamanın temelini oluşturmaktadır. Çalışanların istenilen yönde geliştirilmesi için bir sonraki başlıkta detaylandırılacak eğitim süreçleri de bu sistemin önemli bir parçasıdır. Yeni bir iş almakla karşılaşılacak yeni beceriler veya teknolojiler insan kaynağının planlanmasını daha da acil ve önemli hale getirmektedir.

Uygulama esnasında her şeyden önce firmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için hangi sayıda ve nitelikte işgücüne ihtiyaç duyduğu sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır. Mevcut çalışanlar üzerinden ilerleyen bu süreçte verimliliği artırma yöntemleri tartışılmıştır. Firmaya en uygun verimlilik artırma yöntemleri üzerine toplantılar yapılmıştır.

Firmada insan kaynağı planlamasında niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki yol takip edilmiştir. Niceliksel boyutta ne kadar insan kaynağının optimum olacağı hesaplanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda İşKur yedekleme sisteminden faydalanılmıştır (Çalışanların %10’u kadar masrafları İşKur’a ait çalışan istihdam edebilme düzenlemesi).

Niteliksel boyutta ise çalışanlardan beklenen beceri, tecrübe, davranış gibi konular dikkate alınmıştır. Verimli oldukları kadar firmayı dışarıda temsil edebilecek nitelikte insan gücü çalıştırılması tüm yöneticilerin özellikle üzerinde durdukları konu olarak öne çıkmıştır.

Tüm bu çalışmalar esnasında bir kez daha nitelikli insan kaynağının temininin ne denli zor olduğu anlaşılmıştır. Türkiye gibi işsizlik probleminin önemli miktarlarda olduğu bir ülkede, işverenlerin çalıştıracak eleman bulamaması üzerinde düşünülmesi gereken bir sorundur. Eğitim istihdam uyumsuzluğu olarak bilinen teorinin ötesinde işverenlerin gereksinim duyduğu nitelikte elemanların yetişmemesi KOBİ'leri zorluyor görünmektedir. Bu nedenle İşKur destekleri gibi yetiştirme süreçlerinin önemi daha da ortaya çıkmaktadır. Bu süreçler içinde uygulama yapılırken, ihtiyaç duyulan ortak niteliklerdeki çalışanlar için maliyetlere ortak katılan bir eğitim/yetiştirme sisteminin firmalar tarafından kurulabileceği düşüncesi de oluşmuştur.

İnsan kaynakları planlaması sürecinde firmada yapılan yönetim kurulu toplantılarına katılım sağlanmıştır. Burada firmanın gelecek dönemde büyüme planlarının olup olmadığı, hangi yönde büyümeyi düşündükleri, farklı sektör genişlemelerinin olup olmadığı yöneticilere sorulmuştur. Ayrıca kendilerine özel piyasanın ne yönde hareket ettiğini somut verilerle izlemeleri gerektiği ve bunun için bir izleme programı yapılandırılması gerekliliği de belirtilmiştir. Bu soruların ve uyarıların, ileride ihtiyaç duyulacak insan kaynağının belirlenmesinde önemli olduğu kendilerine ifade edilmiştir. Genişlemenin mutlaka yeni insan gücü istihdam etmekle olmayacağı, mevcut çalışanlardan optimum düzeyde yararlanmanın daha etkin bir yaklaşım olacağı da kendilerine ifade edilmiştir. Bilindiği üzere mevcut çalışanlardan yararlanma, karmaşık olmayan yapılarda daha etkindir. Yapı karmaşıktıkça dış katkıya olan ihtiyaç artar (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001:92). Yapılan görüşmelerde ileride ihtiyaç duyulacak işgücünün şimdiden yedeklenebilmesi düşüncesinin firma yöneticileri arasında memnuniyet uyandırdığı gözlemlenmiştir.

Uygulama neticesinde KİBAR şti'nin önümüzdeki dönem genişleme planları doğrultusunda 2-4 elemana ihtiyaç duyabileceği anlaşılmıştır. Bu elemanların özellikleri yazılı hale getirilmiş ve İşKur ile paylaşılmıştır.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken genel ilkeler olan; insana saygı, tarafsızlık, eşitlik, açıklık ve bilimsellik gibi ilkelere dikkat edilmiştir (Kaynak, 1995:17; Mercin, 2005: 131).

3.4.5. 'Eğitim Geliştirme' Fonksiyonun Yapılandırılması

Eğitim için her şeyden önce eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekir. İhtiyaç duyulmayan bir alanda çaba sarfetmek çoğu kez zaman, para ve emek kaybına neden olmaktadır. Eğitim, çalışanların daha performanslı çalışabilmeleri ve onların geliştirilebilmesi için yürütülen faaliyetleri anlatır. Bu kapsamda görevlerini daha etkin şekilde yapabilmeleri için, düşüncelerini, karar alma süreçlerini, davranış ve tutumlarını, alışkanlık ve anlayışlarını olumlu yönde etkileyecek bilgilendirme sürecidir (Mercin, 2005:133). Geliştirme kavramı, bir çalışanın işe başlamasından ayrılıncaya kadar performansında meydana gelen olumlu değişiklikleri anlatmaktadır (Açıkalın, 1994:64).

Bazı firmalar verimlilik düştükten sonra eğitim ve geliştirme kararı alırken bazıları önceden tedbir niyetiyle bu faaliyete karar verir.

KİBAR şti, uygulamasında her iki yaklaşım da benimsenmiştir. Hem mevcut verimliliği artırmak hem de gelecekte daha verimli iş süreçleri inşa edebilmek genel bir sistem geliştirilmiştir.

Eğitim süreçleri için en önemli aşama eğitimin verileceği bir oda/salon kurulumudur. Bu süreç eğitim planlamasından da önce gelmektedir. Uygulamamızda fiziki bir ortamın varlığı, firmayı belirli bir eğitim planı yapmaya ve uygulamaya yönelttiği görülmüştür. Ortalama 15- 20 kişilik bir eğitim salonu ihtiyacı doğmuştur. Bunun için firma yönetim kurulu toplantılarının yapıldığı alan çok fonksiyonlu olarak düzenlenmiştir. Odaya portatif bir tahta, projeksiyon ve bilgisayar altyapısı yerleştirilmiştir. Böylece eğiticinin ihtiyacı olabilecek asgari donanım sağlanmaya çalışılmıştır.

Eğitim ve geliştirme süreçlerinin ilk aşamasını, mevcut konjonktürde önemli bir yeri olan iş sağlığı ve güvenliği konusu oluşturmaktadır. Bilindiği üzere bu konu yasal bir zorunluluk olarak firmalara çalışanlarına eğitim verme yükümlülüğü getirilmiştir. Uygulamamızda bu zorunluluğun eğitim kültürü geliştirmek ve sistem kurmak için fazlasıyla işe yaradığını kabul etmek gerekir.

Çalışanlar, yaptıkları işlere göre sınıflandırıldıklarından (daha önceden yapılmış iş analizleri ve değerlendirmeleri ile) her bir grup için gereksinim duyulan eğitim ihtiyacı ilk basamakta belirlenmiştir. Bu ihtiyacın karşılanması halinde ne gibi kazanımlar

olacağı, eğitimin maliyetleri (hem zaman ve hem para) ile karşılaştırılarak genel bir planlama yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlar, hangi eğitimlerin kimlere hangi sürelerde verilmesi gerektiği gibi genel bir şablona ulaşılmasına neden olmuştur. Elbette kağıt üzerinde yapılan bu makro plan kesinlikle gerçekçi bir eğitim planını oluşturmamaktadır. Çünkü beklentiler ve verimlilik problemleri ancak işin yapıldığı alanda belirmektedir. Bu yaklaşım nedeniyle formene ve usta başlarına hangi konuda eksikliklerinin olduğu genel bir görüşme yaklaşımı ile sorulmuştur. Alınan cevaplar sınıflandırılmış ve başta yapılmış makro planla uyuma düzeyine göre sınıflandırılmıştır.

Hem İK yöneticisi hem de alttan gelen asimetrik bilgi sayesinde hangi konularda eğitim verilmesi gerektiği genel olarak belirlenmiştir. Bu aşamada ilk olarak yöneticilere eğitim verilmesi ihtiyacının ortaya çıktığı söylenebilir.

Yöneticilerin talep ettiği (kısmen yönlendirilmiş taleptir) ilk aşama eğitim 'İşletmecilik' eğitimidir. Bu kapsamda Üniversitenin İşletme Fakültesinin ilgili bölümünden bir öğretim üyesi davet edilmiş ve 4 haftalık işletmecilik eğitim planlanmıştır.

Planlanan eğitim programı, başta bir sınav, her hafta sınav ve sonda bir sınav olmak üzere desteklenmiştir. Yöneticilere ilk sınavı hiçbir kaygı gütmekten yapmaları, doğru bildiklerini işaretlemeleri/yazmaları söylenmiştir.

İlerleyen haftalarda, ilk sınavda sorulan soruları yanıtlayabilecek bir düzenekte müfredat oluşturulmuş ve her hafta pekiştirme yapılmıştır. Son haftada, ilk haftada verilen sınav tekrar verilerek yöneticilerin tüm eğitim sürecinden kazanımları ortaya konulmuştur. Yapılan değerlendirmede eğitimin ortalama %93,2 oranında olumlu değişim oluşturduğu hesaplanmıştır.

Eğitim kültürü oluşturmak karşılaşılan en zor konulardan biridir. Yöneticilerin eğitimlere düzenli katılımını sağlamak görece yoğun bir çabayı gerektirmekle birlikte bir sonraki aşamada, çalışanların eğitime katılımını sağlamak daha kolay olmuştur. Sonuçta işverenin emir ve talimatlarına uyma borcu gereği çalışanlar direnç göstermeden eğitimlere katılmışlardır. Ancak eğitimin başarısı konusunda yöneticilerle aynı sonucun alındığı söylenemez.

Çoğu eğitim hayatından kaçmış çalışanları yeniden eğitime almanın zorluğu ortadadır. Bu nedenle, yapılarına ve algılarına uygun bir eğitimin inşa edilmesi ihtiyacı yeniden belirmiştir. Eğitimlerin sosyal hayatın bir parçası olduğunu göstermek ve çalışanların iş dışı zamanlarda yaptıkları faaliyetlerle desteklemek (futbol iyi bir örnek grubudur) eğitimin verimliliğini artırmıştır.

Tecrübeli çalışanların eğitime daha fazla direnç gösterdikleri gözlemlenmiştir. İşe yeni alınan veya uzunca süredir çalışmayan kişiler eğitime daha açıktır. Özellikle işe yeni alınan çalışanlar, eğitimi işin bir parçasıymış gibi kabul etmektedir. Bu algı gelişmeye daha yatkın olmalarına neden olmaktadır.

Eğitimlerin kısa sürede gerçekleşmesi önemlidir. Saatlerce süren eğitimler hem üretimi sıkıntıya sokmaktadır hem de çalışanları bunaltmaktadır. Kısa ve etkin eğitim programları çok daha verimli olmaktadır.

Eğitimler sonunda öğrenilenlerin kullanılması bilgileri pekiştirmektedir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği gereklerine yönelik bilgilendirmede, bir takım malzemelerin nerelerde bulunması gerektiği, çizilen çizgilerin ve levhaların ne anlama geldiğinin zaman zaman kendilerine sorulması bu pekiştirmeyi hızlandırmaktadır.

Çalışanlara tek tip giysi dağıtılması (bu sürece üretimde çalışan yöneticiler de dahildir. Ancak onların kıyafetlerindeki çizgiler farklı renkte tasarlanmış ve bir ayırtırmaya gidilmiştir) eğitimin işe yararlığını artırmıştır. Çalışanlar kendilerini daha kurumsallaşmış bir yapının parçası olarak görmeye başladıklarında tutum ve davranışlarında belirgin bir olumlu değişim gözlemlenmiştir. Aşağıda KİBAR şti, uygulamasında yürütülen eğitim içeriklerine ilişkin genel bir bilgi verilmiştir. Üstte anlatıldığı gibi bu müfredatlar yöneticilerin 'işletmecilik' eğitimi ve çalışanların 'iş sağlığı ve güvenliği' eğitimleri ile ilgilidir. Yöneticilerin İşletmecilik Eğitim İçeriği:

Tablo 17.
Yöneticilerin İşletmecilik Eğitimi

Alınan Eğitim	Tarih	Saat	Eğitimci
Sistem yaklaşımı ve üretim Sistemi	23 Temmuz 2015	1 saat	Yrd. Doç. Dr.Kamil Taşkın
Süreç yönetimi ve iş analizi	4 Ağustos 2015	1 saat	Yrd. Doç. Dr.Kamil Taşkın
Proje yönetimi ve gantt şeması yöntemi	6 Ağustos 2015	2 saat	Yrd. Doç. Dr.Kamil Taşkın
Kar zarar hesapları ve başa baş noktası	19 Ağustos 2015	1 saat	Yrd. Doç. Dr.Kamil Taşkın
Genel İşletmecilik Eğitimi	12 Kasım-24 Aralık 2014	7 saat	Yrd. Doç. Dr.Kamil Taşkın

Yukarıda adı geçen konularda verilen eğitimden önce aşağıda sunulan ‘Genel İşletmecilik Eğitimi Değerlendirme Testi’ eğitim başlamadan önce yöneticilere verilerek bir ön sınav gerçekleştirilmiştir. Aynı test eğitim sonunda tekrar verilerek ‘kazanımlar’ ölçülmüştür. Değerlendirme sonucunda yaklaşık %97’lik olumlu sonuca ulaşılmıştır.

Tablo 18.
Genel İşletmecilik Eğitimi Değerlendirme Testi

Kibar Şti. Genel İşletmecilik Eğitimi Değerlendirme Testi
Adı-Soyadı:
1. Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten kar amaçlı örgütlere ne ad verilir?
a) Fabrika b) İşletme c) Atölye d) Kamu Kuruluşu
2. Bir mal veya hizmeti üretmek, pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren ve faaliyet esnasında oluşan kar veya zarardan etkilenen kişiye ne ad verilir?
a) Yönetici b) İşveren Vekil c) Müteşebbis d) Pazarlamacı
3. Aşağıdakilerden hangisi fonksiyonel kararlar alan yönetim kademesidir?
a) Genel yönetim b) Üst kademe yönetim c) Orta kademe yönetim d) Alt kademe yönetim

Tablo 18. Devamı

4. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin temel amaçları arasında yer alır?
a) Sosyal sorumluluğa ait amaçlar b) Finansal amaçlar c) İnsani amaçlar d) Sosyal ve ekonomik amaçlar
5. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin dış çevresi olarak değerlendirilemez?
a) Ekonomik b) Teknolojik c) Sosyo-Kültürel d) Hissedarlar
6. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin temel fonksiyonları arasında sıralanamaz?
a) Sosyal Sorumluluk b) Üretim c) Yönetim d) Pazarlama
7. İşletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve denetimin yapılması sürecine ne ad verilir?
a) Planlama b) Yönetim c) Muhasebe/Finans d) İnsan Kaynakları Yönetimi
8. Aşağıdakilerden hangisi yönetimin fonksiyonlarından <u>değildir</u>?
a) Örgütlenme b) Koordinasyon c) Denetim d) Cezalandırma
8. Neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağına önceden belirlenmesi sürecine ne ad verilir?
a) Yönlendirme b) Sürekli Eğitim Faaliyetleri c) Planlama d) Standartların Belirlenmesi
9. Aşağıdakilerden hangisi başarılı yöneticinin özelliklerinden biri <u>değildir</u>?
a) Etkin ve Yerinde kararlar alabilir b) Gerekliğinde ceza verebilir c) İşgören eğitimine önem verir d) Otoriter bir yapıya sahiptir

Tablo 18. Devamı

10. Girdilerin fayda yaratacak şekilde mamul veya hizmete dönüştürülmesi faaliyetine ne ad verilir?
a) Üretim b) Tüketim c) Planlama d) Uygulama
11. Aşağıdakilerden hangisi üretim faktörleri arasında sayılamaz?
a) Doğal Kaynaklar b) İşgücü c) Stoklar d) Sermaye
12. Yukarıda sıralanan özellikler aşağıda verilen hangi sistemin amaçları arasında sıralanabilir?
a) Pazarlama Sisteminin Amaçları b) Muhasebe Sisteminin Amaçları c) İnsan Kaynakları Sisteminin Amaçları d) Üretim Sisteminin Amaçları
13. Parti üretimi ve Siparişe göre üretim hangi üretim sistemi sınıflandırması içindedir?
a) Sürekli Üretim b) Proje Tipi Üretim c) Kesikli Üretim d) Seri Üretim
14. Aşağıdakilerden hangisi yeni üretim teknikleri arasında sayılamaz?
a) Tam Zamanında Üretim Sistemi b) Parça Başı Üretim Sistemi c) Bilgisayarla Tümüleşik Üretim d) Senkronize Üretim
15. Mevcut ve potansiyel alıcılara istek tatmin edici ürün, hizmet ve bilgileri sunmak üzere planlama, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile oluşan faaliyete ne ad verilir?
a) Pazarlama b) Stratejik Yönetim c) Tedarik Zinciri d) Planlama
16. Aşağıdakilerden hangisi bir malın fiyatlandırılmasında esas alınacak unsurlar arasında sıralanamaz?
a) Maliyete Yönelik Fiyatlandırma b) Talebe Yönelik Fiyatlandırma c) Rekabete Yönelik Fiyatlandırma d) Kâr Merkezli Fiyatlandırma

Tablo 18. Devamı

17. Aşağıdakilerden hangisi bir firmanın tutundurma faaliyetleri içinde sıralanamaz?
a) Reklam b) Israr c) Promosyon d) Halkla İlişkiler
18. Aşağıdakilerden hangisi pazar araştırmasının aşamalarından biri değildir?
a) Müşteri Araştırması b) Ürün Araştırması c) Satış Araştırması d) Yeni Teknoloji Araştırması
19. Aşağıdakilerden hangisi pazarlamada yeni yaklaşım ve teknikler arasında sayılmaz?
a) Elektronik Ticaret b) İlişki Pazarlama c) Yüz Yüze Pazarlama d) Niş Pazarlama
20. Aşağıdakilerden hangisi Öz Sermaye Finans Kaynakları arasında sayılabilir?
a) Yedek Kapital/Sermaye b) İşletmenin Borçlanma Yoluyla Sağladığı Fonlar c) Kısa Süreli Borçlar d) Uzun Süreli Borçlar
21. Kiralama şirketinin (kiralayan), kiracı konumundaki işletmenin ihtiyaçlarına uygun menkul veya gayrimenkul değeri satın alıp, bunu belirli bir süre için bu işletmenin kullanımına tahsis etmesine ne ad verilir?
a) Factoring b) Franchising c) Leasing d) Benchmarking
22. 1-6 ay vadeli kredili satış yapan işletmelerin bu satışlarından doğan alacak haklarını bir başka finansman kuruluşuna devretmeleri şeklinde gelişen finansman tekniği aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?
a) Forfaiting b) Factoring c) Leasing d) Marketing
23. İşletme çıkarlarını daha çok gözeterek işgücü verimliliğini temel amaç alan, çalışanın görev, sorumluluk, hak ve yetkileri ile bağlılık, sadakat ve motivasyon artırımı yoluyla örgütsel bütünleşmeyi sağlayan birim aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?
24. a) Üretim- Planlama Birimi b) Muhasebe –Finans Birimi c) Satış-Pazarlama Birimi d) İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi
25. Aşağıdakilerden hangisi Halkla İlişkilerin (PR) türlerinden sayılamaz?
a) Kurumsal Halkla İlişkiler b) Çıkar Odaklı Halkla İlişkiler c) Pro-aktif Halkla İlişkiler d) Pazarlama Yönlü Halkla İlişkiler

Tablo 18. Devamı

26. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin büyüklük ölçüsü olarak kullanılamaz?
a) Yıllık Kârlar b) Fiziksel Alan c) Kuruluş Yılı d) Üretim Kapasitesi
27. Bir İşletmede küçülme gereksinimi duyulması aşağıdakilerden hangisinden kaynaklanabilir?
a) Yönetici kapasitesinin genişlemesi b) Üretim ve Yönetim Yükünün Artması c) İşgörenler arasındaki sosyal ilişkilerin iyileşmesi d) İşletmenin kamu önünde sürekli eleştirilere neden olması
28. Aşağıdakilerden hangisi Küçük İşletmenin üstünlükleri arasında sayılamaz?
a) Müşteri-işçi-işveren arası yakın ilişkiler b) Müşteriye özel değişiklik yapma imkanı c) Talep değişimlerine hızlı uyum ve esneklik d) Ar-Ge'ye daha çok kaynak ayırabilme
29. Makine veya işletmenin yaşayabileceği gecikme ve beklentiler dışında gerçekleştirebildiği. Yani ulaşılabilir üretim miktarına ne ad verilir?
a) Gerçek Kapasite b) Optimum Kapasite c) Atıl Kapasite d) Maksimum Kapasite
30. Aşağıdakilerden hangisi Organize Sanayi Bölgelerinin Yararları arasında sıralanamaz?
a) Alt yapısı hazır, ucuz arsa b) Diğer Sanayi Kuruluşlarıyla kolay iletişim c) Beş Yıllık Emlak vergisi muafiyeti d) İşçi Bulma Kolaylığı

Test Bitti

Cevap Anahtarı

1B	2C	3C	4D	5D	6A	7B	8D	9C	10D
11A	12C	13D	14C	15B	16A	17D	18B	19D	20C
21A	22C	23B	24D	25B	26C	27B	28D	29A	30D

Genel işletmecilik eğitimi, firma yöneticileri açısından çok olumlu sonuçlar doğurmuştur. Eğitim sonrasında yapılan görüşmelerde yöneticilerin vizyonlarının genişlediği ve İKY bölümü başta olmak üzere firmalarında kurumsallaşmanın ve bilgi sahibi olmanın ne kadar önemli olduğunu daha iyi anladıkları anlaşılmıştır. Bu eğitimi takip eden dönemde (kesişmeler olmuştur) yöneticilerle birlikte çalışanları da kapsayan eğitim programları düzenlenmiştir. Bunlardan ilki, yasal zorunlulukları da içeren İş

Sağlığı ve Güvenliği eğitimleridir. İSG Eğitimleri bir yıllık bir zamana yayılmış, öğrenilen birtakım bilgiler tatbikat ile pekiştirilmiştir.

Eğitim başlığı ve dönemlerini içeren İSG eğitim planı, aşağıda bir tablo şeklinde sunulmuştur. Bu eğitimler firmanın İSG hizmetlerini yürüten firma tarafından profesyonel biçimde yapılmıştır. Hemen ardından çalışanlara verilen İSG eğitimlerinin içeriklerini içeren program bir tablo şeklinde sunulmuştur.

Tablo 19.
İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitim Planı

Kibar Kereste İnş. Tic. Ltd. Şti											
2015 Yılı İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışma Planı											
Faliyet	Süreç/ Aylar										
	O c k	Ş a t	M a r	N i s a n	H a z i r a n	T e m u z	A ğ u s	E yl ü	E k i m	K a r d e k	A r a k
Risk Değerlendirme ekibin kurulması ve eğitimi		X									
İlk yardımcı eğitim sertifikaları, yemekçinin portör muayenesi ve ya hijyen eğitimi	X										
İş Güvenliği yıllık eğitim planı	X										
Temel İSG Eğitimi		X									
Acil Durum planı eğitimi (yangın, deprem vs...)				X							
Kişisel koruyucu donanımlar eğitimi						X					
Yasal hak ve sorumluluklar eğitimi								X			
Sağlık ve Güvenlik İşaretleri eğitimi									X		
İş kazaları ve meslek hastalığı eğitimi									X		
İş Hiyeni ve Sağlık Eğitimi											X
Yangın Söndürme eğitimi, arama kurtarma ve acil durum tatbikatı						X					

Yukarıdaki plan çerçevesinde 12 yönetici ve 21 çalışana eğitim verilmesi planlanmıştır. İSG yönlü başlatılan eğitim süreci temel İSG kuralları, Acil eylem planları, çalışanların yasal hak ve sorumlulukları, güvenlik ve sağlık işaretleri, kişisel koruyucular ve kullanımı, ergonomi, meslek hastalıkları, hijyen, iş ekipmanlarının güvenli kullanımı ve risk analizi, iş kazaları, elektrik tehlikeleri riskleri ve önlemleri konularını içermektedir.

Tablo 20.
Çalışanlara Verilen Eğitimler

KİBAR Kereste Çalışanlara Verilen Eğitimler				
Eğitim Konusu	Eğitim Tarihi	Eğitim Süresi	Katılacak Kişiler	Eğitim Hedefi ve Amacı
Temel İş Sağlığı ve Güvenliği	29.01.2015	4 saat	Çalışan bütün personel	İş Sağlığı hakkında genel bilgi vermek
Acil eylem planı – yangın, deprem, sel vb...	18.05.2015	4 saat	Çalışan bütün personel	Acil durumlara nasıl müdahale edilebileceği hakkında bilgi vermek
Çalışanların yasal hak ve sorumluluklarını, mevzuat ile ilgili bilgiler				Çalışanları, sorumlulukları, ve hakları konusunda bilinçlendirme
Güvenlik ve Sağlık işaretleri				İş yerindeki güvenlik işaretlerinin önemi hakkında bilgilendirme
Kişisel Koruyucular ve kullanımı				Kullanılan KKD lerinin öneminin ve standartlarının hakkında bilgilendirme
Ergonomi	18.08.2015	4 saat	Çalışan bütün personel	Çalışma ortamının insan üzerindeki etkileri hakkında işçileri bilinçlendirme
Meslek Hastalıkları				Tanımları önemleri hakkında personelli bilgilendirme
İş Hijyeni				Temizliğin önemi hakkında personelleri bilinçlendirmek
İş ekipmanlarının güvenli kullanımı ve risk analizi	24.11.2015	4 saat	Çalışan bütün personel	Kullanılan el aletlerinin standartlarını, kullanım şekli vb... konularda işçileri bilinçlendirme.

Tablo 20. Devamı

İş Kazaları				Yaşanan iş kazalarından ders alma, tedbirlerinin önemleri hakkında bilgilendirme.
-Elektrik tehlikeleri, riskleri ve önlemleri				Ortamdaki elektriğin tehlikeleri, alınacak önlemler hakkında işçileri bilgilendirme.

3.5. Karşılaşılan Zorluklar

Bu başlık altında İKY bölümü kurulumunda çalışma boyunca karşılaşılan ve tespiti yapılmış zorluklardan bahsedilmektedir. Sistematik ve anlamlı bir yapı oluşturmak amacıyla ikinci bölümde yapılan araştırma sonucu elde edilmiş öncelikli fonksiyonların kurulumu esnasında karşılaşılan zorluklar anlatılmıştır. Elbette bu fonksiyonların kurulumunda karşılaşılan zorlukların nedenlerini anlamak için daha temel hususlara da dikkat etmek gerekmiştir. Bu kapsamda yukarıda da bahsedildiği üzere kültürel altyapının oluşturulması hususu ilk olarak ele alınmıştır.

Kültürel Altyapının Oluşturulması:

Kültürel yapının dönüşümü tüm bu çalışma sürecinde karşılaşılan en önemli zorluklardan biridir. Zihniyet değişimi oluşturmak, çok açık dimağlarda bile güç bir iştir. Özellikle belirli başarıya ulaşmış firmalarda, kurumsallaşma adına da olsa yeni bir düzenin oluşturulmasında bir hayli zorlanılmıştır. Kültürel altyapının dönüşümü zaman almaktadır. Araştırma kapsamında uygulama yapılan KOBİ, kültürel dönüşümlere çok açık bir duruş sergilemiştir. Buna rağmen bir takım zorluklar yaşanmıştır. Bu zorlukları aşabilmek için uygulamamızdan edinilen tecrübeler şöyledir:

Alışkanlıkları Değiştirmek; En zor dönüşümlerden biri alışkanlıklarda değişim oluşturmaktır. Bunun için firma sahibinin güvendiği ve aralarında olabildiğince maddi bağlantı kurulmamış bir danışman bulunmalıdır. Bu ilişki zinciri sosyal yapının ayrılmaz bir parçası olan firmanın genel yapısında önemli bir değişime neden olmaktadır. Araştırmaya konu firma çevresi ve geniş çemberinde yer alan firmalardan edinilen tecrübeye göre işletmelerin çoğu profesyonel değil dostluğa dayanan veya

tanıdık ilişkileri ile faaliyetlerini yürütmektedir. Bu yapı çoğu zaman firma sahiplerinin kişiliği, olaylara yaklaşımı ve ticari ahlakı ile şekillenmektedir. KOBİ'lerin yapıları ve yönetim esaslarındaki 'patron' algısı ihmal edilmeden kültürel dönüşümde önce firma sahibi ikna edilmelidir. Firma sahibinin hayat görüşünde etkiler oluşturabilecek bir danışman, firmada yapılması gerekli birçok değişiklik için ikna kabiliyetine sahip olabilmektedir. Çalışmanın ilk aşamasını oluşturan bu süreçte KİBAR Şti.'nin Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü görevini yapan ve aynı zamanda firmanın sahiplerinden biri olan B.S'nin ikna edilmesinin önemi anlaşılmıştır. B.S'nin iknasının diğer yöneticilerinin direncinin kırılımlında büyük etkisi olmuştur.

Yapılan Uygulamanın Karlı/Faydalı Olacağı İnancını Oluşturma; Yeni yapının, piyasadaki rekabet gücünü artıracığına inancın sağlanması ikinci önemli konudur. Her yeni oluşum kaçınılmaz olarak yeni maliyetler doğurmaktadır. Bu maliyetler maddi veya manevi (çalışma yükü) olabilir. Ancak orta ve uzun dönemde yapılanların firmaya büyük katkılarının olacağına inanılması yeni oluşumun en güçlü destekleyicilerinden olmaktadır. Bunun için benzer veya rakip firmaların kurumsal kapasitesi örnek gösterilebilir. Büyük ölçekli firmaların, kurumsal kapasitelerinden dolayı büyüdüklerini ifade etmek de etki oluşturmaktadır. KİBAR Şti'ye takip ettikleri/iş yaptıkları firmaların kurumsal yapılarının açık biçimde gösterilmesi, firma kültürünün istenilen yönde dönüşümünde etkili olmuştur.

Dönüşümün yavaş ve istikrarlı olarak inşası; Çalışma prensiplerinde hızlı ve köklü değişimlere gitmemek gerekir. Bu değişimi zamana yaymak direncin kırılması için önemlidir. Bir yapının kurulumunda gerçekten çok gerekli olmasına rağmen firma için düzene aykırı eylemler ciddi dirençle karşılaşmaktadır. Sabırsız oluşumların başarısızlığının temelinde bu husus bulunmaktadır. Gerçekte yapılan işler doğrudur ancak izlenen yol doğru olmadığı için sonuç 'başarısızlık' olmaktadır ve firmalar daha sonraki iyi gelişmelere bile bu kötü tecrübeleri yüzünden temkinli yaklaşmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi gibi farklı prensipleri bünyesinde barındıran bölümler, sistemsiz hareket etmeye alışmış firmalar için bunaltıcı olabilmektedir. İzinler ve raporların izlenmesi, işe devamlılığın mercek altına alınması, çoğunlukla eğitimden kaçıp gelmiş ve çalışma hayatına girmiş çalışanları yeniden eğitim sürecinin içine sokmanın önemli dirençleri oluşmaktadır. Sonuçta izleme ve geliştirme sistemi kurmadan bir firmanın sağlıklı olarak ilerlemesi mantıksal olarak mümkün görülmesi

de mevcut işleyişin devamını isteyen çalışanların baskısı bu gereklilikleri geriye itebilmektedir. Bu tür sistemlerin çalışanları keskin biçimde rahatsız edecek hızda kurulmaması tavsiye edilebilir. Aksi halde kurumsal yapılanma kültürü oluşturulacakken önemli ölçüde işgücü verimlilik kaybı hatta işten çıkmalarla karşılaşılabilir.

Görev tanımlarının iyi yapılması; Kültürel oluşumda İKY bölümü çalışanlarından başlamak üzere firmadaki tüm çalışanların görev tanımlarının doğru ve etkin biçimde yapılması önem taşımaktadır. Bu durum İKY bölümlerinin etkinliğini artırmakta, önemli bir soruna çözüm oluşturmakta ve bölümün firma kültürü içindeki yerini hızla sağlamlaştırmaktadır. Ayrıca firmanın işleyişine ilişkin çeşitli kurallar getirme de (tatil dönemleri, fazla çalışma süre ve ücretleri, izinler vb) kurumsal kültür içinde İKY bölümlerini güçlendirmektedir.

Seçim:

Bu alanda karşılaşılan en önemli problem kaliteli işgücü teminidir. Hatta çoğu zaman görece düşük niteliklere razı olunmasına rağmen yine de yeterince aday bulunamamaktadır. Daha az aday içinden (çoğu zaman bir veya en fazla iki kişi) sağlıklı seçim yapmak mümkün olmamaktadır. Elbette işgücü arzındaki yetersizlik her iş tanımı için geçerli değildir. Ancak özellikle üretime yönelik işlerde istihdam edilmek istenen işgücünün bulunmasında önemli zorluklarla karşılaşmıştır. Bu zorlukları aşabilmek için Sakarya İşkur ile görüşmeler yapılmış ve ilan alanı genişletilmiştir.

Seçim fonksiyonunun kurulmasında karşılaşılan en önemli zorluklardan birinin de düzenli işe alma sürecine alışmamış bir KOBİ’de bu sürecin pekiştirilememiş olmasıdır. Firmalarda işgücü devri çoğu zaman olumlu bir durum olmamakla birlikte İKY bölümlerinin tecrübelerini çok fazla artırdığı kabul edilmelidir.

Formların oluşturulması ve mülakat tekniklerinin tartışılması belirli bir zaman almış ancak bu konuda beklenen düzeyde zorluk yaşanmamıştır. Firmanın zaten uygulayageldiği bir düzeni olması uyumu kolaylaştırmıştır. Elbette eski yapının ‘geriye ket vurma’ etkisinden dolayı bir takım zararlarının olduğu kabul edilmelidir. Ancak hiçbir İKY sistemini tanımamış olan bir firmaya nazaran uyum sürecinin daha hızlı olduğu tahmin edilmektedir.

İşe Alım:

Firma daha önce de işgücü istihdam ettiğinden işe alım süreçlerinde tecrübeli durumdaydı. Bu nedenle işe alım sürecinde büyük zorluklarla karşılaşılmamıştır. Firma, çalıştığı mali müşavir ile işe alım sürecini de yürüttüğünden, bu yapılandırma süreçte işe alım yapısında İKY yöneticisinin farkındalığının arttığı düşünülmektedir.

Ücret Yönetimi:

En fazla zorlanılan alandardan birini de ücret yönetimi kısmı oluşturmuştur. Üstelik önemli bir kurumsal ilerleme kaydedilmiş olmasına rağmen hala ücret yönetimi konusunda istenilen düzeye gelindiği söylenemez. Piyasanın çok kaygan ve belirsiz olması, işgücü mobilitesinin rasyonel nedenlere bağlanamaması, çalışanlar arasındaki profesyonel olmayan ilişkiler, görev tanımlarında hala net belirginlikler olmaması gibi hususlar ücret yönetimi kurmayı zorlaştırmaktadır. Ücret yönetimi çalışma barışı için önemli bir etkiye sahiptir. Bu hususun İKY bölümü kurulumu ardından istikrarlı olarak takip edilmesi gerekir.

Yukarıda yer alan benzer başlıkta da bahsedildiği üzere her ne kadar basit bir sistem kurulmak istense de ücret yönetimi sürecinin karmaşıklığı/zorluğu ortadadır. Bu nedenle firmada daha önce yürütülen ücret ödemesine dönüş yönünde eğilimler görülmektedir. Bu yapıyı değiştirmek zaman alacaktır.

İnsan Kaynakları Planlaması:

Türkiye gibi ekonomik dalgalanmalara çok hassas ülkelerde ileriye dönük sağlam planlar yapmak bir hayli güçtür. Bu kapsamda insan kaynağını planlamak da aynı zorluğa dahil olmaktadır. Firmalar (özellikle KOBİ'ler) kısa ve orta gelecekte ne kadar üreteceklerini tam olarak planlayamadıklarından gelecekte ihtiyaç duyacakları insan kaynağını da planlayamamaktadır. Ancak yine de planlama için ihtiyaç duyulan altyapının oluşturulması gereklidir. Bu altyapı oluşumu için gösterilen çaba, firmanın kendi ekonomik durumunu iyi belirlemesi yönünde olmalıdır. Elbette bu çalışmanın kapsamı gereği firmanın finansal kapasitesini sorgulayacak veya öğrenmeye çalışacak bir çaba içine girilmediğinden, insan kaynakları planlaması gibi bir durumun sağlıklı işleyebilmesi için firmaya kendi kapasitesini (ciro haricinde gerçek kar gibi) doğru olarak tespit etmesi gerektiği önerilmiştir. Bu öneri ciddiye alınmış, firmada kullanılan

ERP sisteminin desteği sayesinde yönetim kurulunda yıl sonu raporları daha ayrıntılı paylaşılmaya başlanmıştır. Ancak yapılan araştırmada sağlıklı bir insan kaynakları planlamasının çok kurumsal firmalarda bile bir hayli güç olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme:

Firmada en fazla yol katedilen husus eğitim ve geliştirme sürecidir. Hızlı bir eğitim sürecine girme ile birlikte tüm yönetici ve çalışanlar, eğitimi işin bir parçası gibi kabul etmişlerdir. Artık eğitim yadırganmamaktadır.

Katedilen ilerleme sayesinde çalışanların tutum ve davranışları henüz ölçülmüş değildir. Eğitimin çıktılarının ölçülmesi konusunda yeterince etkin bir yapının oluşturulabildiği de söylenemez. Eğitim çıktılarının ölçülmesi için verilen her eğitimin somut hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespiti ise eğitim sonunda belirli bir emek ve zaman karşılığında yapılabilir. Tüm bu ölçümler firmanın asıl işi olmadığında eğitim çıktılarının ölçümü için belirli emek ve zaman ayırımı söz konusu olmamaktadır. Bu yapı daha büyük ölçekli firmalarda oluşturulabilir. Araştırma yapılan KOBİ’de yürütölen eğitim süreçleri, kendi ölçeğine göre çok yenilikçi bir uygulamadır. Bu ölçekte bir firmada yürütölen eğitim faaliyetleri çevre firmaların bile dikkatini çekmiş durumdadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma ve uygulama sonucunda, sorulan alt sorulara ve ana sorulara yanıt olarak bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma alt soruları:

- Hangi İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları KOBİ'ler için önemlidir?

Araştırma ile KİBAR Şti'de yapılan mülakatlar sonucunda; 'seçim', 'işe alım', 'ücret yönetimi', 'insan kaynakları planlaması' ile 'eğitim ve geliştirme' İK fonksiyonlarının önemli olduğu tespit edilmiştir.

- Örgütte İnsan Kaynakları Yönetiminin etkisi/önemi nelerdir?

İnsan kaynakları yönetiminin firmanın mevcut durumunu tanıma ve geleceğini yönlendirmede önemli bir yeri olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda kurumsal bir İKY bölümünün varlığı firmanın kendini daha güvende hissetmesine neden olmaktadır.

- İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden beklentiler nelerdir?

Firmanın iç yapısındaki düzenlemelerden dış kaynak ihtiyacının karşılanmasına kadar bir dizi beklenti tespit edilmiştir. İç yapısında; mevcut çalışanların verimliliğini ve iş barışını artırıcı düzenlemeler, eğitim ve geliştirmenin performansa etkisi, hatasız üretimin yapılması, işgücü devrinin düşürülmesi gibi hususlar ön plana çıkmıştır. Dış yapısında ise; kurumsal bir firma olmanın sağladığı avantajlar, kolay iş alabilme, müşteri memnuniyeti, işgücü yedekleme, fırsatları daha kolay yakalama, tehditler karşısında tedbirli olma gibi hususlar dile getirilmiştir.

- İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü gerekli midir?

Yapılan çalışmada İKY bölümünün firma için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulamadan elde edilen sonuçlar şunlardır:

Öncelikli fonksiyonların inşasından önce firmada kültürel bir altyapı oluşumu sağlanması gereklidir. Bunun için firma sahibi başta olmak üzere tüm yöneticilerin ve ardından çalışanların ikna edilmesi gereklidir.

Öne çıkan fonksiyonların kurulumu için;

İşe Alım: Gerekli ihtiyaç analizlerinin yapılması, formların oluşturulması, ilana çıkılması, mülakatların yapılması, değerlendirmelerin yapılması, işe alım yasal zorunluluklarının tamamlanması, oryantasyon eğitimleri ve etkin bir işe başlatma süreçleri inşa edilmiştir. Her bir aşamada karşılaşılan zorluklar istikrarlı bir gelişim sayesinde azaltılabilmektedir. Her bir aşama için gerekli faaliyet ve belgeler üçüncü bölümde açıklanmıştır.

Ücret Yönetimi: En zorlanılan alan olan ücret yönetimi, çalışanların yaptıkları işlere ve verimliliklerine göre değerlendirilmesini gerektirmektedir. İş analizleri ve değerlendirmeleri ardından basit bir ücret modeli oluşturulmuştur. Bu konudaki uygulamanın tam olarak gerçekleştirilebildiği söylenemez. Ücret yönetimi görece daha uzun süreli köklü bir altyapının oluşumunu zorunlu kılmaktadır. Ancak firmada yapılan uygulamada ücret yönetimine ilişkin yeni kuralların işgücü devrini görece azalttığı tespit edilmiştir.

İnsan Kaynakları Planlaması: Mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulan işgücünün temini için gerekli altyapı kurulmuştur. Planlama, firmanın gelecekteki iş hacmini tahmin etmesi ile doğrudan ilişkilidir. Piyasa durumunun görece tahmin edilemez olması tedirginlik oluşturmaktadır. Oluşturulan iş hacmi-yıl-ciro tabloları sayesinde olası bir genişleme ve ihtiyaç analizleri yapılmış ve planlamaya taban oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan uygulama ile şu an firmanın belirli bir planı bulunmaktadır. Ancak bu planın sürekli güncellenmesi gerektiği de fark edilmiştir.

Eğitim ve Geliştirme: Yapılan uygulama ile hem yöneticilere hem de çalışanlara eğitim süreçleri geliştirilmiştir. Yöneticilerde 'işletmecilik' eğitimi çalışanlara da 'iş sağlığı ve güvenliği' eğitimi ile başlangıç yapılmıştır. Öncelikli olarak firmada bir eğitim kültürünün farkındalığının oluşturulduğu söylenebilir. Eğitimlerin sürekli olması için aylık ve altı yıllık planlar önerilmiştir. Şu an kurulan İKY bölümünde bu tür bir planlama mevcuttur.

İnsan kaynakları bölümünün oluşturulması sürecinde yapılan araştırma ve edinilen tecrübeler ışığında KOBİ'ler için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Firmanın kurumsallaşması, varlığı için önemlidir. Bunun için emek ve zaman harcanmaktan çekinilmemelidir

- Çalışma barışının ve verimliliğin artırılması için merkezi bir koordinasyon sistemi kurulmalıdır (İKY bölümü gibi)
- Tüm çalışanların iletişim ve koordinasyonunu geliştirilmelidir
- Firmada etkin bir seçim ve işe alım yönetimi gerçekleştirilmelidir
- Firma içinde görev tanımları net olarak yapılmalı ve etkin bir ücret sistemi kurulmaya çalışılmalıdır
- Kısa ve orta vadeli üretim, satış ve pazarlama tahminleri yapılmalı ve ihtiyaç duyulacak işgücü tahmin edilmeye çalışılmalıdır
- İç ve dış kaynaklar kullanılarak eğitim ve geliştirme konusuna önem verilmelidir

İnsan Kaynakları Bölümü oluşturulması için öneriler;

- İKY bölümlerine ayrı bir ofis sağlanmaya çalışılmalıdır (aynı odada olsa bile diğer bölümlerden ayrıştırılmış bir yapıya kavuşturulmalıdır)
- İhtiyaç duyulan yönde İKY fonksiyonlarının genişletilmesi/iyileştirilmesi çalışmaları yapılmalıdır
- İKY yöneticisinin hem kurumsallaşma hem de İK alanındaki gelişmeler hakkında seminerlere katılımı ve başarılı örneklerle karşılaşması sağlanmalıdır
- Haftalık, aylık ve altı aylık planlar yapıp bir tablo şeklinde düzenlenmelidir
- Çalışanların verimliliklerini olumlu ve olumsuz etkileyen unsurlar sürekli tespit edilmeye çalışılmalıdır
- Çalışanlarla üst yönetim arasındaki iletişim uyuşmazlıklarını gidermeye yönelik çaba sarfedilmelidir
- Dönemsel performans değerlemesi çalışmaları ihmal edilmemelidir

Uygulama yapılan firma ile ortak yürütülen bu çalışma sonucunda bir KOBİ’de İKY bölümünün varlığının önemli ve uygulanabilir olduğu görülmüştür. Belirli bir maliyet ve çaba içerse de kurumsallaşma adına KOBİ’lerin İKY bölümlerini oluşturmaları, bu sayede geleceğe daha güvenli bakabilmeleri mümkündür.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AÇIKALIN, A. (1994), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegem Yay., Ankara.
- ANDERSON, N., HERRIOT, P. (1997), **International Handbook of selection and Assessment**, John Willey & Sons Ltd., London UK.
- ARMSTRONG, M. (2006), **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page Limited., London and Philadelphia.
- ARMSTRONG, M. (2007), **Employee Reward Management**, Kogan Page Limited., London.
- ARMSTRONG, M. (2008), **Strategic Human Resource Management**, Kogan Page, London and Philadelphia.
- ARMSTRONG, M. (2009), **Armstrong's Handbook of Human Resources Management**, Kogan Page Limited., London UK.
- BACH, S. (2005). "Managing Human Resources", Blackwell Publishing Ltd., Ma, Oxford .
- BAŞOL, K. (2012), **Türkiye Ekonomisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BAYAT, B., BAYAT, İ. ve BAYKAL, B., (2015), **Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alter Yay., Ankara
- BEARDWELL, J., CLAYDON, T. (2010), **Human Resource Management: A Contemporary Approach**, Pearson Education Limited., London.
- BERNARDIN, H. J. (2007), **Human Resource Management: An Experimental Approach**, McGraw-Hill Companies, Inc., Asia.

- BOTTOMLEY, M. H. (1983),”**Personnel Management**”, Macdonald & Evans Ltd., Great Britain.
- BOXALL, P., PURCELL, J. (2003),” **Strategy and Human Resource Management** ”, Palgrave Macmillan., New York.
- BRANWICK, M., LEVINE, E. (2002), “ **Job Analysis**”, Sage Publications,Inc., United States of America
- BYARS, LL., RUE, L. (2003),” **Human Resouce Management**”, McGraw-Hill education (Asia)., New York.
- CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Bası, Siyasal Kitabevi., Ankara.
- CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş. (1995),”**Kamu ve Özel Kesiminde Personel Yönetimi**”, Siyasal Kitabevi., Ankara.
- CASCIO, W., F. (1995),”**Managing Human Resources**”, McGraw-Hill, Inc., United States Of America.
- CASCIO, W., F. (2010),”**Managing Human Resources: Productivity,Quality of Work Life, Profits**”, McGraw-Hill/Irwin., New York.
- CASCIO, W., F. (1989), ”**Managing Human Resources**” McGraw-Hill Book Co., Singapore.
- CHRUDEN, J. H., SHERMAN, A. W. (1976),”**Personnel Management**”, South Western Publishing Co., Ohio.
- COENS, T., JENKINS, M. (2002),” **Abolishing Performance Appraisals**”, Berrett-Koehler Publishers. Inc., San Francisco.
- COOK, M. (1993),”**Personel Selection and Productivity**”, John Wiley & Sons Ltd., England.
- CRAWLEY, E., SWAILES, S., WALSH, D. (2013),”**Introduction to International Human Resource Management**”, Oxford University Press., United Kingdom.

- DECENZO, D., ROBBINS, S. (2010),”**Human Resource Management**”, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Asia.
- DELCAMPO, R. (2011),” **Human Resource Management**”, McGraw-Hill Companies., United States Of America.
- DENISI, A. S., GRIFFIN, R.W. (2008),”**Human Resource Management**”, South – Western Cengage Learning., United States.
- DESSLER, G. (1997),” **Human Resource Management**”, Prentice-Hall,Inc., New Jersey.
- DESSLER, G. (2009),”**A Framework for Human Resource Management**”, Pearson Prentice Hall., United States.
- DESSLER, G. (2011),”**A Framework for Human Resource Management**”, Pearson Education,Inc., New Jersey.
- DOWLING, P. J., SCHULER, R. S., WELCH, D. E. (1994),”**Human Resource Management**”, Wadsworth Publishing Company., California.
- ERDOĞAN, Z. (2012),”**Girişimcilik ve Kobiler**”, Ekin Yayınevi, Bursa.
- ERTÜRK, M. (2011),”**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Beta Basımevi., Istanbul.
- FYOCK, C. (2004),” **Hiring Source Book: A Collection of Practical Samples**”, Society of Human Resource Management., United States of America.
- GOLD, J. B., AND J. (1999). " **Human Resource Management Theory and practice** ", Macmillan Press Ltd., London.
- GREER, C. (2003), “ **Strategic Human resource Management**”, Pearson Custom Publishing., New Jersey.
- GÜRÜZ. D., YAYLACI, G. Ö. (2007),”**Human Resource Management**”, MediaCat books., Istanbul.
- HENEMAN, R., COYNE, E. (2005), “ **Implementing Total Rewards Strategies**”, SHRM Foundation., United States of America.

- HITT, A. M., MIDDLEMIST, R. D., MATHIS, L. R. (1989),” **Management: Concepts and Effective Practice**”, West Publishing Company, United States of America.
- HOLLINSHEAD, G., NICHOLLS, P., TAILBY, S. (2003),”**Employee Relations**”, Pearson Education Limited., England.
- IVANCHEV. J, (2010),” **Human Resource Management**”, McGraw-Hill Education (Asia)., New York.
- KARAAĞENİZ, O. (2012), **Dünyada ve Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Koruma Yetersizliği**, Çalışma ve Toplum D.2012/3.
- KAYNAK, T. (1995), Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Yay., İstanbul.
- KLATT, L., MUDRICK, R., SCHUSTER, F. (1985),”**Human Resource Management**”, Charles E. Merrill Publishing Company., Ohio.
- LEATHERBARROW, CH., FLECHTER, J., CURRIE, D. (2010), “**Introduction to Human Resources Management**”, Chartered Institute of Personnel and Development., London.
- LEPAK, D., GOWAN, M. (2010),” **Human Resource Management**”, Pearson Education.Inc., New Jersey.
- LEWIS, P. (2001),” **Strategic Human Resources Management**”, Pearson Education., New Jersey.
- MARTIN, M., WHITING, F., JACKSON, T. (2010),”**Human Resource Practice**”,Chartered Institute of Personal Development., London.
- MATHIS, R., JACKSON, J. (2009),” **Human Resource Management**”, Nelson Education Ltd., Canada.
- MCPHEAT, S. (2010),”**Performance management**”, MTD Training & Ventus Publishing ApS., Uk.

- MEJIA, G., BALKIN, D., CARDY, R. (2001),”**Managing Human Resources**”, Prentice-Hall,Inc., United States of America.
- MOORE, F. I. (1999).” **Functional Job Analysis**”, World Health Organization.,Texas-USA.
- NANKERVIS, A., COMPTON, R., BAIRD, M., JANE, C. (2011), ‘**Human Resource Management: Strategy and Practice**’, Cengage Learning, Australia.
- NAQUIN, S., HOLTON III, E. (2003), ‘**Approaches to Training and Development**’, Perseus Books Group., New York.
- NICKSON, D. (2007),”**Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries**”, Elsevier Ltd., Oxford.
- NOE, R. (2010), ‘**Employee Training and Development**’, McGraw-Hill/Irwin., New York.
- PERKINS. J., P. (2011),” **Reward Management**”, CIPD, United Kingdom.
- PRICE, A. (2011),”**Human Resource Management**”, Cengage Learning EMEA., United States of America.
- PRIENEN, E. P., GOODSTEIN, L. D., GOODSTEIN, J., GAMBLE, L. G. (2009). ”**A Practical guide to job analysis** ”, Pfeiffer., San Francisco.
- PULAKOS, D. E. (2004),” **Performance Management** :A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems”, SHRM Foundation., United States of America.
- PYNES, J. (2013), ‘**Human Resources Management for Profit and NonProfit Organizations**’., Jossey-Bass., San Fransisco.
- ROPER, L., PROUSKA, R., AYUDHYA, U. CH. N. (2010),”**Critical Issues in Human Resources Management**”, Chartered Institute of Personnel and Development., London.

- ROTHWELL, W., KAZANAS, H.C. (2003), "**Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management**", HRD press,INC., Massachusets.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000),"**Human Resource Management**", Kitap Ofset., Bursa.
- SAINI, S. D., KHAN, A. S. (2000),"**Human Resources management: Percpectives for the new Era**", Response books., New Delhi.
- STREDWICK, J. (2005). "**An Introduction to Human Resources Management** ", Elsevier Butterworth-Heinemann., Oxford UK.
- ŞİMŞEK, Ş. (2005),"**İşletme Birimlerine Giriş**", Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- TOPALHAN, T. (2013), **Ücret Teorileri ve Politikaları**, Gazi Kitabevi., Ankara
- TORTOP, N.,AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, A.(2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yay, Ankara
- TRICKER, R. (2010),"**İSO 9001:2008 for Small Businesses**", Published by Elsevier Ltd, United Kingdom.
- UĞUR, A. (2003),"**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- UĞUR, A. (2008),"**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Avcı Ofset, Topkapı/İstanbul.
- UYARGIL, C., ADAL, Z., ATTAY, I. D., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G., SADULALAH, Ö., TÜZÜNER, L. (2009),"**Human Resource Management**", Beta Basım Evi., Istanbul.
- WALKER,W. J. (1992),"**Human Resource Strategy**",McGraw-Hill., United States.
- WERTHER, W., DAVIS, K., (1985),"**Personnel Managment and Human Resources**", McGraw-Hill Book Co., United States.
- WILLIAM, B., WERTHER, JR., DAVIS, K. (1993),"**Human Resources and Personnel Management**", McGraw-Hill,Inc., United States of America.

- WILLIAM, B., WERTHER, JR., DAVIS, K. (1996),” **Human Resources and Personnel Management**”, McGraw-Hill,Inc., United States of America
- WILLIAM, H., ROTHWELL, J. (2003),” **The Strategic Development of Talent**”, HRD press,INC., Amherst Massachusetts.
- WILSON, J. P. (1999). "**Human Resource Development**" , Kogan Page Limited., London.
- WILTON, N. (2013),” **Human Resource Management**”, SAGE Publications Ltd., London.
- YODER, D. (1964),”**Personel Management and Industrial Relations**”,Sir Isaac Pitman & Sons Limited., London.
- YORK, K. M. (2010),” **Applied Human Resources Management: Strategic Issues and Experimantal Exercises**”, Sage Publications, Inc., United States of America.
- YÜKSEL, Ö.(2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara İnternet Kaynakları.

Makaleler

- ABEBE, A. (2014)," **Does ISO 14001 accreditation reduces environmental impact of industries: A case study in Addis Ababa, Ethiopia**" Open Journal of Water Pollution and Treatment, Vol.1, Nr.1, p.p. 21-33.
- ACEVEDO, J., YANCEY, G. (2011), “ **Assessing new employee orientation programs**”, Journal of Workplace Learning, Vol. 23, No. 5, p. p. 349-354.
- AGUINIS, H., KRAIGER, K. (2009),” **Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society**”, Annual review of psychology, Vol. 60, p .p. 451-474.
- AGWU, O., EMETI, C.İ. (2014), "**İssues, Challenges and Prospects of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Port-Harcourt City, Nigeria**", European Journal of Sustainable Development, Vol.3, Nr.1, p.p. 101-114.

- AKPINARLI, F.H., BAÇAN, V., BALKANAL, Z., (2012),"**Tesktstil İşletmelerinin Boya Bölümünde Uglanan Kalite Kontrol Süreci**", Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.28, s. 44-59.
- ALLAMEH, S. M., CHALLESHTARİ, M. S., HAROONİ, A., ASADİ, A., (2013), **“Investigate the Relationship between Variables and Role Clarity Effects on the Perceived Service Quality of Front Line Employees (Studied on the Clerks of the Keshavarzi Bank in the Province of Chaharmahal-EBakhtiary)”**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No.3, p.p. 127-138.
- AL-NAJJAR, S. M., JAWAD, M.K. (2011),"**ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An**", International Journal of Business Administration, Vol. 2, Nr. 3, p.p. 118-132.
- AMABİLE, T. (1997), **“ Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do”**, California Management Review, Vol. 40, No. 1, p .p. 39-59.
- AMARATUNGA, D., BALDRY, D. (2002),” **Moving from performance measurement to performance management”**, Emerald Insight,Vol. 20,No. 5/6, p. p. 217-223.
- AMBROSE, M. L., KULİK, C. T. (1999),” **Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s”**, Journal of Management, Vol. 25, No. 3, p. p. 231-292.
- ANGA, R.M. (2014),"**Determinants of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria**", www.ajol.info/journals/jorind, Vol.12, Nr.1, p.p. 140-148.
- ANITHA, R. (2011),” **A Study on Job Satisfaction of Paper Mill Employees with special reference to Udumalpet and Palani Taluk”**, Journal of Management and Science, Vol. 1, No. 1, p. p. 36-47.
- ARISTOVNIK, A. (2012), **“ The Impact of ICT on Educational Performance and its Efficiency in Selected Eu and OECD Countries: A Non-Parametric Analysis”**, The Turkish Online Journal of Educational Technology, vol.11, Nr.3, p.p. 144-152.

- ARSLAN, Ö. (2003), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları**", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol.4, Nr.1, p.p. 121-135.
- ASHRAF, G., ABD KADIR, S. B. (2012), " **A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education**", Journal of International Education Studies, Vol.5, Nr.2, p.p. 80-87.
- AZIRI, B. (2011),"**Job Satisfaction: A literature Review**", Management Research and Practice, Vol. 3, No. 4, p. p. 77-86.
- BASİR, S.A., DAVİES, J., RUDDER, A. (2011),"**The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001: A theoretical framework**", African Journal of Business Management, Vol. 5, Nr.15, pp. 6028-6035.
- ÇALIŞKAN, E. N. (2010),"**The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 2, p. p. 100-116.
- CASTILLO, Y. X., CANO, Y. (2004),"**Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty**", Journal of Agricultural Education, Vol. 45, No. 3, p. p. 65-74.
- CELLI, M. (2013),"**Determinants of Economies of Scale in Large Bussinesses - A survey on EU listed Firms**", American Journal of Industrial and Business Management, 2013, Vol.3,p.p. 255-261.
- ÇETİNKAYA, E., ERDOĞAN, E. (2010),"**Küresel Ekonomik Krizin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri: Sakarya'daki KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma**", Çimento İşveren Dergisi, Cilt. 24, Sayı. 5, s.30-41.
- CHAN, W.W. (2009),"**Environmental measures for hotels' environmental management systems ISO 14001**", International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 21, Nr. 5, p.p. 542-560.
- CHRISTINI, G., FETSKO, M., HENDRICKSON, CH. (2004),"**Environmental Management Systems and ISO 14001 Certification for Construction**

- Firms"**, Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 130, No. 3, p.p. 330-336.
- ÇOBAN, O. (2007), “ **Türk Otomotiv Sanayiinde Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nr. 29, p.p. 17-36.
- DALLARYAN, S. (2007), "**Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Yönetimi Sorunlarını Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Uygulama-Sultanahmet Bölgesi Butik Otelleri**", Sosyal Bilimler Dergisi, Nr.1, S.31-42.
- DANISH, R. Q., USMAN, A. (2010),” **Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation : An Empirical Study from Pakistan**”, International Journal of Bussines and Management, Vol. 2, No. 2, p. p. 159-167.
- DEY, P. K., HARIHARAN, S., DESPİC, O. (2015),” **Managing Ealthcare Performance In Analytical Framework** “, Vol. 15, No. 4., p.p. 444-468.
- DICK, G. P. M., HERAS, I., CASADESUS, M. (2008),” **Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance**”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, Nr. 7, pp. 687-708.
- EHİMEN, U., MORDİ. CH., AJONBADİ, H., (2014),” **Forms and scope of employee motivation techniques in the Nigerian education sector**”, Journal of Research in International Business and Management , Vol. 4, No. 2, p. p. 21-27.
- EHINOMEN, CH., ADELEKE, A. (2012),”**Strategies for re-positioning small and medium scale enterprises in Nigeria for global competitiveness**”, E3 Journal of Business Management and Economics, Vol. 3, Nr.7, p.p. 266-274.
- EVANS, M., FORGUES, B. (2002),” **Human Resource Management , Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry**”, Journal of M@n@gement, Vol. 5, No. 3, p. p. 175-199.
- FELLAH, S., ATTARASI, B.A., CHAFI, A.H. (2013),”**Proposal For An Integrated Management Towards A Simple And Comprehensive Approach Extended**”, Journal of Applied Sciences Research, Vol.9, Nr.5, p.p. 3364-3379.

- FERRIS, G. R., JUDGE, T. A. (1991),”**Alberto Bayo-Moriones Human Resource Management , Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry**”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 2, p. p. 447-488.
- FOLI, G., HOGARH, J. N., ANTWI-AGYEI, P. (2010),”**Effectiveness of planning and implementation stages of the ISO 14001standards EMS at the Obuasi gold mine, Ghana**”, *American Journal of Social and Managemen Sciences*, Vol.1, Nr.1, p.p. 1-12.
- FONSECA, L. M. C. M. D. (2015),”**ISO 14001:2015: An Improved Tool for Sustainability**”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol.8, Nr.1, p.p. 37-50.
- GHOSH, P., SATYAWADĪ, R., PRASAD, J., JAGDAMBA, R., RASHMĪ SĪNGH, P. (2012), “ **Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes**”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44, No. 4 , p .p. 194-202.
- GIULIANO, R., MORONCINI. A., DEPOUNTI, O. (2012),”**The Ability of ISO 9001 Certified Quality Management System to Detect Cases of Workplace Harassment**”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 12, p.p. 237-248.
- GÜLER, S. (2010),” **İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına (İmkb) Kayıtlı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Sermaye Yapıları Üzerine Bir Uygulama**”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol.15, S.3, p.p. 353-371.
- HALACHMI, A. (2005),” **Performance measurement is only one way of managing performance**”, *International Journal of Productivity and Performance Management*,Vol. 54, No. 7, p .p. 502-516.
- HAMID, J. (2013),” **Strategic Human Resource Management and Performance : The Universalistic Approach — Case of Tunisia**”, *Journal of Bussines Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 2, p. p. 184-201.

- HELVACI, M.A., AYDOĞAN, İ. (2011)," **Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri**", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol.4, Nr.2, p.p. 41-60.
- HERAS-SAlZARBITORIA, H. I., MOLINA-AZORIN, J.F., DICK, G.P.M. (2011),"**ISO 14001 certification and financial performance: selection-effect versus treatment-effect**", Journal of Cleaner Production journal, Vol.19, p.p. 1-12.
- İLKAY, M. S., VARINLI, İ. (2005)," **İSO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa, ve Türkiye Ugulamalarının Karşılaştırılması**", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.25, p.p. 2-19.
- ISMAIL, M. (2009)," **Corporate Social Responsibility and its role in Community Development: An International Perspective**", The Journal of International Social Research, Vol. 2, No .9, p. p. 200-209.
- JAYARATHNA, S. (2014)," **Impact of Reward Management and Decision Making on Job Satisfaction : Case of Sri Lanka**", International Journal of Scientific Engineering and Research , Vol. 3, No. 3, p. p. 146-153 .
- JOSEPH, C., JONATHAN, L., NICHOL, E.O. (2014),"**ISO 14001 Implementation in a Malaysian City Council: Insights from Neo-Institutional Theory**", UiTM-Sarawak, Vol.02, Nr.4, p.p. 1-4.
- KAHRAMAN,Ö., DEMIRER,A. (2010),"**OHSAS 18001 Kapsamında FMEA Uygulaması**", Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi,Vol.7, No: 1, p.p. 53-68.
- KARADAĞ, E., BALOĞLU, N., KORKMAZ, T., ÇALIŞKAN, N. (2008)," **Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**", Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol.9, Nr.3, p.p. 63-71.
- KARAMI, A. (2013), “ **Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study : Isfahan Regional Electric Company**”, International

Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, p. p. 227-338.

KAREL, S., ADAM, P., RADOMIR, P., (2013), "**Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises**", Journal of Competitiveness, Vol.5, Nr.4, p.p. 55-72.

KAYA, C. T., TÜRGEN, N. (2014), "**Integrated Reporting for Turkish Small and Medium-Sized Enterprises**", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 4, No.1, p.p. 358–364.

KAZILIUNAS, A. (2010), "**The Implementation of Quality Management Systems in Service Organizations**", Public Policy and Administration, Nr.34, p.p. 71-82.

KHALID, M., ASHRAF. M., AZEEM. M., AHMED. R., AHMAD. H., (2012), "**Proposing a Training Evaluation Strategy to Ensure Training Transfer in Public Sector Organizations in Pakistan: An exploratory Account**", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 1, No. 2, p.p. 111-121.

KOTCHEN. M., MOON. J. J., (2012), "**Corporate Social Responsibility for Irresponsibility**", The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy, Vol. 12, No. 1, p. p. 1-21.

KRISTENSEN, P.H. (2011), "**Managing OHS: A route to a new negotiating order in high-performance work organizations?**", International Center for Business and Politics, Vol.49, Nr.7, p.p. 964-973.

KUMAR, A. K., BALAKRISHMAN, V. (2011), "**A Study on ISO 9001 Quality Management System Certifications – Reasons behind the Failure of ISO Certified Organizations**", Global Journal of Management and Business Research, Vol.11, Nr.9, p.p. 43-50.

MACAULAY. S., COOK. S., (2005), "**Performance Management as the Key to Customer Service**", Journal of Industrial and Commercial Training, Vol. 26, No. 11, p. p. 3-8.

- MAKAITA, M. M., MUKONDIWA, T., FARAI, M., KUDAKWASHE, N. N., TAFADZWA, U., BANK, H. R. A., TAONGA, M. (2013). **"Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organisation": A Case Study of Bread Manufacturing Companies in Zimbabwe.** Australian Journal of Business and Management, Vol. 2, No. 11, 35–42.
- MARTÍN-ALCÁZAR. F, ROMERO-FERNÁNDEZ. P. M., SÁNCHEZ-GARDEY. G. (2005),” **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 5, p. p. 633-659.
- MAYO. G., ZEFFANE, R. (2006),” **Planning for Human Resources in the 1990s : Development of an Operational Model**”, International Journal of Manpower, Vol. 15, No. 6, 35-56.
- MEHMOOD, S., RAMZAN, M., TAHIR AKBAR, M. (2013), ‘’ **Managing Performance through Reward System**’’, Journal of Humanities and Social Science, Vol. 15, No. 2, p. p. 64-67.
- MERCİN, L. (2005), ‘’**İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği**’’, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com, ISSN:1304-0278, Güz, C.4.S.14,p.p. 128-144
- MESCH, D. J., PERRY, J. L., WISE, L. R. (1995),” **Bureaucratic and Strategic Human Resource Management : An Empirical Comparison in the Federal Government**”, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 5, No. 4, p. p. 385-402.
- MESTRE, M., STAINER, A. (1997),” **Employee orientation – the Japanese approach**”, Journal of Employee Relations, Vol. 19, No. 5, p. p. 443-456.
- MİLLER. D, (1996). ‘’**Configurations revisited**’’, Strategic Management Journal, Vol. 17, No (7),p.p. 505-512
- MİLLER. D., WHITNEY. J., O. (1999), ‘’**Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage**’’, Business Horizons, 42 (3), 5-19.

- MTATIFIKILO, F.M. (1998), "**Small Scale Industries, Employment and Earnings in Developing countries: Looking Back at Some Debate Issues**", Tanzanian Journal of Population and Development, Vol.6, Nr.1, p.p.138-146.
- MURILLO-LUNA, J. L., RAMON-SOLANS-PRAT, J. C. (2008), "**Which competitive advantages can firms really obtain from ISO14001 certification?**", Journal of Industrial Engineering and Management, Vol.1, Nr.2, p.p. 104-118.
- NAGENDRA, A., DESHPANDE, M. (2014), "**Human Resource Information Systems (HRIS) in HR Planning and Development in Mid to Large Sized Organizations**", Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 133, p. p. 61-67.
- NALBANT, E. (2005), "**Social Responsibility and Business Ethics in Enterprises**", Journal of Management and Economy, Vol. 12, No. 1, p. p. 193-200.
- NEUMAYER, E. PERKINS, R. (2004), "**What explains the uneven take-up of ISO 14001 at the global level?: a panel-data analysis**" Environment and Planning, Vol.36, Nr.5, p.p. 823-839.
- NOORAIE, M. (2012), "**Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 7, p. p. 405-429.
- OFLUOĞLU, G., SARIKAYA, G. (2005), "**OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi**", Kamu-İş, Vol.8, Nr.3, p.p. 1-13.
- OPPONG, M., OWIREDU, A., CHURCHILL, R.Q. (2014), "**Micro and Small Scale Enterprises Development in Ghana**", European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, Vol.2, Nr.6, pp. 84-97.
- ÖZDEMİR, H. (2009), "**Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi**", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 8, No. 15, p. p. 57-72.
- ÖZDEMİR, M. (2004), "**4857 Sayılı Yasanın Getirdikleri, Yasanın İnsan Kaynakları Yönetimi ile Karşılaştırılması**", Çimento İşveren Dergisi, Cilt 18, p.p.4-23.

- ÖZDEMİR, M. Ç., ERDOĞAN, E. (2013), ‘’ **Reform Movements in Turkish Industrial Relations: Assessment of New Trade Unions and Collective Bargaining Law No:6356**’’, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol.9, No.2, p.p. 714-720.
- ÖZGEN, E. (2007),’’ **The Notion Of Corporate Social Responsible and Effect On Employee Pleasure**’’, D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,Vol. 8, p. p. 1-6.
- PARRY, E., WILSON, H. (2009),’’ **Factors influencing the adoption of online recruitment**’’, Journal of Personnel Review, Vol. 38, No. 6, p. p. 655-673.
- PETER. W., CORRESPONDİNG, D. (2014),’’ **The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, Zimbabwe**’’, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 4, p. p. 61-72.
- PLOYHART, R. (2006),’’ **Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities**’’, Journal of Management, Vol. 32, No. 6, p. p. 868-897.
- POTOSKI, M., PRAKASH, A. (2005),’’**Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms’ Regulatory Compliance**’’, American Journal of Political Science, Vol. 49, No. 2, p.p. 235–248.
- PRASHANTHI, K. (2013), ‘’ **Human Resource Planning - An Analytical Study**’’, International Journal of Business and Management Invention,Vol. 2, No. 1, p. p. 63-68.
- QUICKPACK, S. (2011), **"Supply Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Role of SME Size"**, Supply Chain forum an International Journal, Vol.12, Nr.3, p.p. 10-21.
- RASHID, S., RASHID, U., (2012),’’ **Work Motivation Differences between Public and Private Sector**’’, American International Journal of Social Science, Vol. 1, No. 2, p. p. 24-33.

- RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000),” **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions**”, Contemporary educational psychology, Vol. 25, No. 1, 54-67.
- SAARI, L. M., JUDGE, T. A. (2004),” **Employee attitudes and job satisfaction**”, Human Resource Management, Vol. 43, No. 4, p. p. 395-407.
- ŞAHİN, S. (2013),”**OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği'nde Sistemi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Yeri ve Önemi**”, Akademik Bakış Dergisi, Vol.38, p.p. 1-19.
- SAN, O. T., THEEN, Y. M., HENG, T. B. (2012),” **The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies)**”, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 2, No. 3, p. p. 211-223.
- SANI, A. D. (2012),” **Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry : The Impact of Organizational Climate**”, Business Intelligence Journal, Vol. 8, No. 1, p .p. 8-20.
- SANTOS,G., MILLAN, A.L. (2013),”**Motivation and Benefits of İmplementation and Certification According İSO 9001- The Portugese Experience**”, International Journal for Quality Research,Vol. 7, Nr.1, p.p. 71–86.
- SARBENG, I. (2013),” **Staff Training and Development Interventions and Teaching Performance : Application of Structural Equation Modeling**”, International Journal of Human Resource Studies,Vol. 3, No. 4, p. p. 159-176.
- SHAKOOR, M.B., KHADIJA, S., LUBNA, T. (2013),” **Implementation Study of ISO 14001- EMS Standards in Processing Unit of Nimra Textiles**”, Greener Journal of Environmental Management and Public Safety, Vol. 2, Nr. 3, p.p. 121-136.
- SITNIKOV, C. (2012),”**Environmental Responsibility Model Based on İSO 14000 Management Systems**”, Marketing & Management Journal, Vol.10. Nr.2, p.p.318-323.

- TARI, J. J., MOLINA-AZORIN, J. F., HERAS, İ. (2012)," **Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review**", Journal of Industrial - Engineering and Management, Vol.5, Nr.2, p.p.297-322.
- TAYMAZ, E. (2001)," **Small and Medium Sized Enterprises in Turkish Manufacturing Industries**", Journal of Economic Cooperation, Vol.22, Nr.1, p.p. 43-72.
- TERZIOVSKI, M., GUERRERO, J.L. (2014)," **ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance**", Int. J. Production Economics, Vol.158, 197–207.
- TOZKOPARAN, G., TAŞOĞLU, J. (2011),"**İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları ile İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlenmeye Yönelik Bir Araştırma**", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.30, Nr.1, p.p.181-209.
- TUMAY, M. (2009),'' **Why Corporate Social Responsibility : A New Concept In The 21 st Century**'', Yönetim ve Ekonomi, Vol. 16, No. 2, p. p. 64-71.
- TÜRKOĞLU, M. (2002),"**Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Kobi'ler) in Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada Kobi Temelli Stratejiler**", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,C.7 S.1, s.s 277-300.
- UZONNA, U. R. (2013),'' **Impact of motivation on employees performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus**'', Journal of Economics and International Finance, Vol. 5, No. 5, p. p. 199-211.
- WAİGANJO, E. W., KAHİRİ, J., MUKULU, E. (2012),'' **Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya 's Corporate Organizations**'', International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2, No. 10, p. p. 62-70.
- WANOUS. J., REICHERS. A, (2000),'' **New Employee Orientation Programs**'', Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 4, p. p. 435-451.
- WONG, E. S. K., HENG, T. N. (2009),'' **Case Study of Factors Influencing Jobs Satisfaction in Two Malaysian Universities**'',International Business Research, Vol. 2, No. 2, p. p. 86-88.

YELOĞLU, Hakkı Okan (2008),”**Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önergeler**”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, cilt 3, sayı(2), s. 155-170.

YÜKÇÜ, S., ATAĞAN, G. (2009), "**Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramların Yarattığı Karışıklık**", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol.23, Nr.4, p.p. 1-12.

ZAHİD IQBAL, M., ALAM MALİK, SH., KHAN, R. A. (2012),” **Answering the journalistic six on the training needs assessment of pharmaceutical sales representatives**”, International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, Vol. 6, No. 1 , p. p. 71-96.

Raporlar

SATSO (2012), **Sakarya İli 2012 Yılı İktisadi Raporu**, Sakarya.

İnternet Kaynakları

<http://www.iku.edu.tr/userfiles/6331%20eng.pdf>

<http://www.jethr.com/magazine/hiring/recruitment-purpose-and-policy/article.html>

<http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/serial/64083/63017/f1027431766/tur64083.pdf>

<http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/ankara/download/tradeunionsact.pdf>

<http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/ankara/download/collectivelabour.pdf>

<http://www.impgroup.org/uploads/papers/4670.pdf>

http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Efektivnost_efikasnost_Adizes.pdf

<http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt10.say%C4%B11/10.1%20akatay%20aslan.pdf>

<http://irps.ucsd.edu/assets/020/8401.pdf>

<http://www.iso.org/iso/iafid9transition9001publicationversion.pdf>

<http://ec.europa.eu/growth/smes.pdf>

http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

<http://www.xcdsystem.com/iie2014/abstract/finalpapers/I450.pdf>

<http://www.iso.org/iso/PUB100313.pdf>

<http://www.managementstudyguide.com>

<https://eis.hu.edu.jo/deanshipfiles/pub105581932.pdf>

<http://belgelendirme.ctr.com.tr/>

<http://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.php>

Diğer Kaynaklar

ANTALYALI.Ö.L., (2008), "Türkiye Üniversitelerin Örgütsel Etkinlik Alanları: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ARIKAN.E, (2011), "Örgüt Sağlığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocacetepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

ÇAKICIE, (2010),"Büyük Ölçekli İşletmelerde Halkla İlişkiler Uygulamaları: Kayseri Örneği", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

CELEP.H, (2010), "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü", **Yayınlanmamış Mesleki Yetersizlik Tezi**, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı,Ankara.

CEYLAN.A, (2009),"Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Liderlik Anlayışının verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Örnek Uygulaması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- GÜNAL.Y, (2014),"Etkili Okul Değişkenlerinin Öğrenci Başarısı ile İlişkisi ve Okul Hesap Verebilirliği", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- GÜREL.S, (2012), "Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- KUYZU.D.Ş, (2007)," Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- ÖNEM.H.B, (2010),"Kobi'lerin Financial Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İlleri Örneği", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ÖZDOĞAN.A, (2010), "Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZÖRAK.T, (2009)," Büyük Ölçekli Firmaların Ticaret İşlemlerinde Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Yeri ve Önemi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- VARLI.B, (2010),"Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Önemi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YILMAZ.F, (2009),"Avrupa Birliği ve Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği: Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarının Etkinlik Düzeyinin Ölçülmesi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MOORE.F.İ, (1999), "Guidelines for Task Analysis and Job Design", **Not Published Doktoral Thesis**, University of Texas-Houston Health Science Center, School of Public Health, San Antonio.

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMA İZİN TALEBİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

Sayın Bahattin ŞIKKIBAR,

Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde yürütülen “KOBİ’lerde Etkin İnsan Kaynakları Bölümünün Oluşturulması: Sakarya İli Kibar Şirketi Uygulaması” isimli yüksek lisans çalışmasına temel teşkil etmek için ‘KOBİ’lerde Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Tespiti’ amacıyla şirketiniz yöneticileri ile aşağıda iletilen başlıklarda görüşme talep edilmektedir. İlgili izinlerin verilmesi hususunda gereğini saygılarımla arz ederim. 04/05/2015

Yuksek Lisans Öğrencisi (Araştırmacı)
Venhar **SULİMANI**
sulimani.v@gmail.com

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mustafa Çağlar **ÖZDEMİR**
cozdemir@sakarya.edu.tr

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü gerekli midir?
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden beklentiler nelerdir?
3. İK Bölümü olmazsa ne olur?
4. Örgüte İnsan Kaynakları Yönetiminin etkisi/önemi nelerdir?
5. Yeteri kadar kaliteli işgücü bulabiliyor musunuz? Hayır ise neden?
6. İşyerinde işgücü verimliliği istenen düzeyde mi?
7. Çalışanlarınıza kendilerini geliştirmek için eğitim imkânları sunuyor musunuz?
8. İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün ayrı ofisi olmalı mı?
9. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde kaç kişi çalışmalı?
10. İşyeri iletişim konusunda İKY bölümünün rolü nedir?

EK 2. ARAŞTIRMA İZİN ONAYI



Sayın SULİMANİ,

AraŐtırmanız kapsamında ihtiyaç duyduğunuz bilgilere ulaşmak için firma yneticilerimizle görüşme yapmanızda bir sakınca bulunmamaktadır. Grüşmelerinizi 20 Mayıs- 1 Temmuz arasında gerçekleŐtirebilirsiniz. ÇalıŐmalarınızda baŐarılar dileriz.

Bahattin ŐIKKİBAR
KİBAR ŞTİ Yönetim Kurulu BŐk
Genel Müdür

KİBAR KERESTE İNŞ.TİC.LTD.ŞTİ. ARŐFBEY MAH. ZŐBEYDE HANIM CAD. NO:25 ARŐFŐYE/SAKARYA-
TŐRKŐYE

+90 264 229 54 82

+90 264 229 54 83

iletisim@kibarkereste.com.tr

ÖZGEÇMİŞ

Venhar SULİMANİ 30 Haziran 1986'da Sırbistan – Vranje'de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Bujanovca'da tamamladı. 2006 yılında Priştine Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nde başladığı lisans eğitimini 2009 yılında tamamladı. 2012 yılında Yurtdışı ve Akraba Topluluklar Başkanlığı Türkiye Bursları kapsamında Sakarya Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimi hakkı kazandı. 2012 yılında TÖMER bünyesinde Türkçe Dil Hazırlık programına katıldı. 2013 yılı itibariyle Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde başladığı yüksek lisans eğitimine başladı. Temel ilgi alanları İnsan Kaynakları, Çalışma Ekonomisi ve Psikolojidir.