

TÜRK YEDE NSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ DE ERLEND R LMES (AMASYA L ÇEVRES NDE B R UYGULAMA)

Kadir ARDIÇ
Gaziosmanpa a Üniversitesi
Musa DÖVEN
Gaziosmanpa a Üniversitesi

ABSTRACT

Human resources management is a business function which gains importance and is increasingly used. Human resources management is one of the most important business functions in adjustment of staff and organization. In addition, it serves to better job satisfaction of employees. In order to achieve objectives and strategies set, organizations depend on enough number of productive, qualified and consistent employees. This is accomplished only through an efficient human resources management. In this study, human resources management activities conducted by organizations in Amasya and surrounding provinces of Turkey were evaluated. Present status was established and some suggestions were made.

Key word: Human Resource Management

G R

nsan Kaynaklar, Yönetimi (KY) kavram, özellikle son 20 y,lda yayg,n olarak kullan,lmaya ba lanm, ve her geçen gün önemi daha iyi kavranan bir i letme fonksiyonu olmu tur. KY, i görenlerle örgüt hedeflerini uyumla t,rmada en önemli i letme i levlerinden biri olurken, ayn, zamanda i görenlerin i doyumunun sa lanmas,na hizmet etmektedir.

Bu süreç KY politika ve stratejilerinin belirlenmesinden ba layan, insangücü planlamas, ile devam eden, i gören tedarik ve seçim i leminden oryantasyon e itimine, ücret yönetiminden i görenlerin geli tirilmesi, performanslar,n,n de erlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesine kadar uzanmaktad,r.

Örgütler küresel pazarda rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için pek çok kaynağa ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bugün hiçbir kaynak insan kaynağına kadar önemli olmamıştır. Çünkü işletmelerin belirlenen stratejiler çerçevesinde amaçlarına ulaşabilmeleri, ancak nitelik ve nicelik yönünden yeterli sayılabilecek işletmelere sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Söz konusu belirtilen niteliklere sahip işletmeler ise ancak KİY uygulamalarıyla etkin bir şekilde uygulanmasıyla karşılanabilir.

Bu çalışmada Amasya ve çevre illerde (Tokat, Samsun, Çorum) uygulanmakta olan KİY faaliyetleri değerlendirilmi olup mevcut durum ortaya konularak gerekli önerilerde bulunulmuştur.

1. Literatür Taraması,

Özellikle son yıllarda İnsan Kaynakları (İK) ile ilgili uygulamaya dönük (görgül) pek çok çalışma bulunmaktadır. Genellikle çalışmalar İnsan Kaynakları'nın bir yönünü inceleme konusu yaparken İK fonksiyonlarının tamamını inceleme konusu yapan çalışmalar az rastlanmaktadır. Bu çalışmaların ilkinin birkaç örneği aşağıda ekilde vermek mümkündür.

Çokuluslu işletmelerde Personel seçme politikası, üzerine Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir uygulama¹, KİY uygulamaları ve stratejinin verimlilik üzerine etkisi², işletme sürecinde fiziksel özelliklerin etkileri ve satış personeli üzerine bir araştırma³, 1993-2000 yılları arasında ulusal kalite ödülüne başvurulan işletmelerdeki İK faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik araştırma⁴, kriz döneminde KİY uygulamaları: Sendikalar, büyük işletmelerin tepkilerine ilişkin ön bulgular⁵ bunlara verilecek birkaç örnektir.

Ayrıca, bu çalışmaları ilave olarak KİY'i sadece bir yönü ile değil KİY faaliyetlerini bir bütün olarak inceleyen iki önemli çalışma bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; uluslararası çapta bir araştırma

¹ Ö. Özlem, Y. Halit, "Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçme Politikası, Ankara ve İstanbul'da Faaliyet Gösteren Malat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama" 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (İstanbul; 24-26 Mayıs, ss. 37-53, 2001).

² Atay N. Aylin, "Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları, Yönetimi Uygulama ve Stratejilerinin Verimlilik Üzerine Etkileri: Türkiye'de Özel Sektör Malat Sanayinden Bulgular" 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (İstanbul; 24-26 Mayıs, ss. 415-435, 2001).

³ Z. Sabuncuoğlu, U. Eroğlu, K. Kaymaz, "İşletme Sürecinde Fiziksel Özelliklerin Etkileri ve Satış Personeli Üzerine Bir Uygulama" 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (İstanbul; 23-25 Mayıs, ss. 175-181, 2002).

⁴ Leyla Tüzüner, "1993-2000 Yılları Arasında Ulusal Kalite Ödülüne Başvurulan İşletmelerdeki İK Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma" 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (İstanbul; 23-25 Mayıs, ss. 263-275, 2002).

⁵ R. Coşkun, S. Bayraktarolu, "Kriz Dönemlerinde KİY Uygulamaları: Sendikalar, Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular" 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (İstanbul; 23-25 Mayıs, ss. 722-728, 2002).

kuruluşu olan GRANET-Gözetim üye ülkeler arasında dönemler halinde yapılmış uluslararası, stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmalarıdır. Bu araştırmaların Türkiye aya İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı tarafından yürütülmektedir. 1999/2000 yılında yapılmış olan bu çalışmada KY faaliyetleri 5 boyut halinde incelenmiştir⁶.

- Personel kaynakları, maliyetleri,
- Eğitim uygulamaları,
- Etkinlik geliştirme ve performans değerlendirme,
- Ücret ve yan ödemeler,
- İletişim.

Bu araştırmanın sonucu ortaya çıkan bulgular diğer ülkelerle karşılaştırılabilir olarak değerlendirilmiştir. Konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalar ise 2000 yılında Arthur Andersen Danışmanlık firmasıyla Sabah Gazetesi'nin ortaklığıyla yürütülen 2001 yılında doğrudan insan kaynakları araştırmalarıdır⁷. Bu çalışmada, insan kaynakları fonksiyonları esasına göre incelenmiş olup aynı zamanda araştırma bulguları sektörel bazda değerlendirilmiştir.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küresel rekabetin artması, şirketlerin ortadan kalkması, bilgi ve teknolojinin hızla gelişmesi gibi değişimler işletmelerin ayakta kalabilmeleri için rekabet avantajı elde etme gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Yani bu değişim ve gelişmelere uyum göstermek, rekabete dayanmak ancak işletmelerin en önemli kaynağı olan İnsan Kaynakları'nı etkin kullanmasıyla mümkün olacaktır.

Rekabete dayanmanın en etkili anahtarı, ümitsizlik yok ki insanlardır. İşletmeler insan unsurunu ne kadar etkili kullanabilirse o ölçüde rakipleriyle rekabet edebilir. Bu nedenle son yıllarda gerek uygulamalar gerekse de akademisyenler insan kaynakları uygulamaları ile yoğun olarak ilgilenmekte ve her geçen gün yeni kitap ve makaleler yayınlanmaktadır. Türkiye'de de İnsan Kaynakları Yönetimi alanında birçok kitap ve makale bulunmaktadır. Bu yayınlar, insan kaynağını en etkin şekilde kullanmayı,

⁶ C. Uyargil, O. Özçelik, G. Dündar, "Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması" (İ.Ü. İktisat Fakültesi İktisadi Enstitüsü, İstanbul-2001).

⁷ Arthur Andersen, "2001 yılında Doğrudan İnsan Kaynakları Araştırması" (Sabah Yayınları, İstanbul, Ağustos 2000).

hakkındaki yöntem ve uygulamalar, gözler önüne sermektedir. Burada karışık olarak böyle bir soru çözümlenmektedir; teorik bakımda Türkiye'de de geniş bir çalışma alanı bulunan Kİ uygulamaları, Türk işletmelerinde ne ölçüde uygulanabilmektedir? Bu sorunun cevaplandırılması için Üniversite-Sanayi işbirliği kapsamında Türkiye'de insan kaynakları uygulamaları düzeyini ortaya koyan, mevcut duruma uygun öneriler ve çözümler sunan çalışmalarına ihtiyaç vardır. Bu bakımdan çalışma, Amasya ve çevre illerde (Tokat, Samsun, Çorum) Kİ uygulamaları hangi düzeyde olduğu tespit etmek ve elde edilen bulgulardan hareketle çözümleyici önerilerde bulunmaktır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı,

Araştırma zaman ve maliyet kısıtları, nedeni ile sınırlandırılmış bir bölgede yapılmıştır. Ayrıca diğer bir kısıt ise, insan kaynakları uygulamaları düzeyini ölçmek için (en azından belli fonksiyonlar açısından) varsayım ile çalışılmasıdır, 50 ve daha fazla işletmelerin araştırma kapsamına alınmasıdır.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, Amasya ili ve çevre illerde faaliyet gösteren 50'den fazla işletmeye, ana işletme işletmelerinde gerçekleştirilen vaka çalışmaları niteliindedir.

3.2. Veri Toplama Aracı,

İnsan Kaynakları uygulamaları ölçmeye yönelik hazırlanan veri toplama aracı (anket) iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal sorular, ikinci bölümde ise Kİ uygulamaları düzeyini ölçmeye dönük sorular bulunmaktadır. Anketlerin büyük çoğunluğu birebir elden dağıtılarak, yüz yüze yapıldıktan sonra, işletme sorumlularının iş yerinde bulunmaması, ya da müsait olmaması nedeniyle işletmelere bırakılarak doldurulması istenmi ve daha sonra toplanmıştır. Çok az bir işletme ise, postayla gönderilerek alınmıştır. Ankette yer almayan ancak ankete katılan birim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde elde edilen bilgiler sonuçları yorumlanmasında kullanılmıştır. Veri toplama aracı kurumsal bilgilere ilişkin 10 Kİ uygulamaları düzeyini ölçmeye yönelik 47 soru bulunmaktadır.

3.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın gerçekleştirildiği illerde, 50'ki iden fazla işletmeye, ana işletme işletme sayısı, 140 civarındadır. Bu bilgilere Tokat'ta SSK Müdürlüğü'nden, diğer illerde ise İl Ticaret ve Sanayi Odaları'ndan

anket sonuçlarına göre ulaşılan, t.r. Anketi cevaplayan işletme sayısı, 44 ve cevaplanma oran, % 31,4 tür.

3.4. Veri Değerlendirilmesi ve Kullanılan İstatistik Yöntemleri

Araştırmaya ilişkin 44 şirkete ait verilerin değerlendirilmesinde SPSS (10.0) (Statistical Package of Social Science) programı kullanılmıştır.

4. Araştırma ile İlgili Bulgular

4.1. Genel Bulgular

Ankete katılan 44 işletmenin % 88,6'sı, sanayi işletmesidir. Bunun sebebi Amasya ve çevresinde çalışan sayısı, 50'yi geçecek büyüklükte hizmet ve ticaret işletmesinin az olmasıdır. Bu bölgede genellikle çimento, tuğla, kiremit ve un üretimine yönelik sanayi işletmeleri bulunmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin; % 43'ü (19 firma) Çorum'da, % 30'u (13 firma) Amasya'da, % 10'u (4 firma) Tokat'ta ve % 18'i (8 firma) ise Samsun'da faaliyet göstermektedir. İşletmelerin % 37'si son on yılda kurulmuştur. Kuruluştan itibaren otuz yıl geçen işletmelerin oranı ise % 16'dır.

Tablo 1:

İnsan Kaynakları ile İlgili Bölümün Adı

Bölüm	Şirket Sayısı	Oran (%)
Personel	6	6,4
İdari ve Mali İşler	5	4,1
Muhasebe Finansman	3	3,6
İnsan Kaynakları	1	1,4
Diğer	1	1,1
Toplam	44	100

Ankete katılan işletmelerin % 36,4'ünde personel işleri ile ilgili bölümün adı, "Personel" diye adlandırılmışken, % 34,1'i idari ve Mali İşler diye adlandırılmaktadır (Tablo 1). İşletmelerin sadece % 11,4'ünde birimin adı İnsan Kaynakları şeklinde olması, kavramın gerçek anlamda anlaşılması, dolaylı bir şekilde göstermektedir. İşletmelerin sadece yarısında personel işleri ile ilgilenen bölüm olarak karşın, personel veya İnsan Kaynakları bölümü bulunmaktadır. İşletmelerin yarısından fazlasında personel işlerinin dışında muhasebe, finansman, idari ve mali işler olan bölümler tarafından yapılmakta olduğu görülmektedir. Bu da personel işlerine yoğun vakit ayrılmadığını bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 2:

Yönetim Bilimleri Dergisi (2: 2) 2004 *Journal of Administration Sciences*

K Bölüm Sorumlusunun Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	F	%
Cevap Yok	1	2,3
Lise	22	50,0
Üniversite	21	47,7
Toplam	44	100

K bölümünden sorumlu olan kişilerin eğitim seviyesi; işletmelerin % 50'inde lise mezunu, % 48'inde üniversite mezunu olarak karışmaktadır (Tablo 2). Üniversite mezunları da tamamıyla ilgili bölüm mezunları olmadıkları için insan kaynakları ile ilgili bölümlerde profesyonel bir kadrolama yapılmamıştır. Yine de Üniversite mezunu çalışan, yeterince olmayan işletmelerde personel bölümlerinin başında üniversite mezunu olmaması normal bir durum olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerin % 80'inin K bölümünde 1-3 kişi çalışmaktadır. Üçten fazla çalışan sayısı olan işletme oldukça azdır. Üçten fazla eleman çalıştırılan işletmelerin bulunması; işletmelerin büyük çoğunluğunda personel işlerini yapan bölümün aynı zamanda idari ve mali işleri ya da muhasebe işlerini yapmasından kaynaklanmaktadır.

4.2. Özel Bulgular

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorulardan elde edilen özel bulgular aşağıda yer almaktadır, gibidir.

Tablo 3:

Analizinin Amaçları

Analiz Amacı	F
TSE / SO standartları, gereği olarak	21
gerekliliklerinin oluşturulmasında	19
Eleman seçiminde	18
değerlendirmede	15
Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde	12
tanımlarının oluşturulmasında	11
standartların oluşturulmasında	8
işletme içi hareketlerde (terfi, nakil)	7

İletmelere ilişkin analizinin yapıldığı amaçlar, sorulduğunda; 21 işletme TSE / ISO standartlar, gerektiren, 19 işletme işletme gereklilerinin oluşturulmasında, 18 işletme işletme eleman seçimi için analiz yaptı,kların, belirtmiştir. Daha az sayıda olsa da 15 işletme işletme değerlendirmesinde, 12 işletmenin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, 11 işletmenin istatistikler, oluşturulmasında, 8 işletmenin standartlar, oluşturulmasında, 7 işletmenin işletme içi harekette (terfi, nakil) analizini kullandığı, görülmektedir (Tablo 3). Ankete katılan işletmelerin birden fazla işletme, işletme işletmeleri nedeni ile frekans da, toplam, 44'ten fazladır. İşletmelerde uygulanan analiz en çok TSE/ISO standartlar, gerektiren, işletme gereklilerinin oluşturulmasında, ve eleman seçimi amacıyla kullanılmaktadır. Diğer amaçlar, az tercih edilmesi işletmelerde analizinin kullanılmakta olduğunu amaç profesyonelce kullanılmadığı, göstermektedir.

Kullanılan hangi araçlarla yapıldığına ilişkin soruya verilen cevaplar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4:

Kullanılma Süresi

Süre	F	%
6 aydan s, k	6	13,6
6 ay-1 y, l	21	47,7
1-3 y, l	7	15,9
3-5 y, l	0	0
5 y, l ve üstü	0	0
Cevap Yok	10	22,7
Toplam	44	100

İletmelerin % 48'i K kullanılması, 6 ay ile 1 yıl arasında, % 16'sı, 1-3 yıl arasında, % 14'ü ise 6 aydan daha s, k yaptı,kların, belirtmiştir. % 23'ü ise bu soruyu boş bırakmış, tır. K kullanılması, en yoğun 6 ay ile 1 yıl arasında yapılmaması, nedenleri arasında ankete katılan işletmelerinin önemli bir kısmının mevsimlik işletme çalışmalarıyla ve çimento fabrikalarından oluşması, gösterilebilir.

Tablo 5:

İletme Açık, Kapatma Yolları,

Yöntem	İletme
--------	--------

Mevsimlik ya da süreli iş gören kullanma	18
D, ar, dan eleman teminine başvurma	18
Fazla mesai yoluyla	13
İletme için hareketle terfi, nakil	11
Eğitim vasıtasıyla performans, ve üretkenliğin artırılması, yoluyla	5
Görevi ya da işi, kaynaklara yaptırma	3
Part-time eleman kullanma yoluyla	0

İletmelere iş gören açısından, hangi yollarla kullanılabilir, sorulan soruya verilen cevaplara göre (Tablo 5); 18 işletme mevsimlik ya da süreli iş gören kullanma yolunu, 18 işletme d, ar, dan eleman satılma, 13 işletme fazla mesai, 11 işletme işletme için hareketler, 5 işletme eğitim vasıtasıyla performans, ve üretkenliğin artırılması, 3 işletme ise görevi ya da işi, kaynaklara yaptırma yolunu tercih etmektedir. İletmelerin mevsimlik işçi çalıştırmaları, nedeniyle, en fazla mevsimlik ya da süreli iş gören kullanma ile d, ar, dan eleman temini yollarını tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

İşletme için fazla işçi, kapatma yolu olarak, 14 işletme işten çıkarmayı, 11 işletme ücretsiz izin vermeyi, 10 işletme emeklilik yolunu, 4 işletme ise rotasyon yolunu kullanmaktadır.

Personel tedarikinde işletmelerin % 55'i işletme için kaynakları, % 41'i işletme d, ar, dan kaynakları tercih etmektedir. İletmeler daha kolay ve basit bir yöntem olmasından dolayı, genelde işletme için kaynaklara başvurmaktadır.

Personel tedarik ve seçiminde işletme d, ar, dan kaynaklardan en fazla kullanılan 5 kaynağın ne olduğu yönündeki soruya verilen cevapların da listesi, Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6:

İletme D, ar, dan Personel Tedariki Kaynak Çeşitlikleri

Yollar	İletme
İletmede çalışan personelin tavsiyesi	30
İletmeye bizzat gelerek, mektupla yapılan	30
Daha önce yapılmış olan başvurulardan	28
ve işçi bulma kurumundan	16
Gazete, radyodan yapılan duyurular	14

Tepe yönetimin direktifleri doğrultusunda	13
Dan, manirketlerden	5
İletmenin web sayfasındaki başvurular	3
Sendikalar ve eğitim kurumlarından	2
Diğer	8

İletmelerin i letme için, kaynaklardan en çok; i letmede çalışan personelin tavsiyesi (30 i letme), i letmeye bizzat gelerek ya da mektupla yapılan başvurular (30 i letme), daha önce yapılmış başvurulardan oluşan i letmenin özgeçmiş bankası, (28 i letme) kullanılmaktadır. Bunların yanında 16 i letme i kurumundan, 14 i letme gazete, radyodan yapılan duyurulardan, 13 i letme tepe yönetimin direktifleri doğrultusunda, 5 i letme dan, manirketlerden, 3 i letme i letmenin web sayfasından, 2 i letme ise sendikalar ve eğitim kurumlarından i günü karılmaktadır. En çok kullanılan yöntemlere bakıldığında görülmektedir ki basit ve klasik yöntemler kullanılmaktadır. Nitekim dan, manirketler ya da gazete ve radyo ilanları çok fazla tercih edilmemektedir. Bunun sebebi ise i letmelerin K uygulamaları mümkün olduğu kadar kolay olacak maliyet ögesi olarak değerlendirilmeleridir.

İletmelerin % 66'sinde eğitim ihtiyaç analizi yapılmakta iken % 34'ünde ise yapılmamaktadır. Eğitim ihtiyaç analizi hangi düzeyde yapılmaktadır? şeklinde sorulan soruya verilen cevaplar ise; çoğunlukla (% 25) i letme düzeyinde ve (% 21) i düzeyi ektindedir. Bununla birlikte ki i düzeyinde (%11) ve grup düzeyinde de (%9) oranında eğitim ihtiyaç analizi yapılmaktadır. İletmelerin % 34'ü bir önceki cevaba paralel olarak soruyu boş bırakmış, tır.

İletmelerin % 59'unda eğitim planlaması yapılmışken önceki sorulara paralel olarak % 34'ünde yapılmamaktadır.

Oryantasyon eğitimi yapılmakta mıdır? şeklinde sorulan soruya verilen cevaplardan, i letmelerin %55'inde oryantasyon eğitiminin yapıldığı, %34'ünde ise yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Oryantasyon eğitimi veren i letmelerde eğitimin süresi; % 16'sı 3-7 gün arasındadır, % 16'sı 7 günden fazla, % 13'ü 1-3 gün arasındadır, % 9'u ise 1 günden az olarak belirlenmiştir. Rotasyon eğitiminin kısa sürmesinin nedeni, faaliyet alanındaki i letmelerin, emek yoğun ve basit i letmeler olması olarak gösterilebilir.

İletmelerde eğitim en fazla alt kademe yöneticilere (29 i letme) ve i letçilere (27 i letme) verilmektedir. İletçileri orta kademe yöneticiler (22 i letme), 13 i letme ile üst düzey yöneticiler ve 11 i letme ile hizmetliler izlemektedir. Yönetim kademesi yükseldikçe eğitim ihtiyaçları da

karşılanma zorunluluğu genel olarak karşılanmayan bir sorundur. Örenmenin önündeki en büyük engel olan "bilmediğini bilmemek" bölgedeki yöneticilerde de karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler eğitimlerinin yeterli olduğunu ve eğitime ihtiyaç olmadığını düşünmektedirler. Bunun sonucu olarak yönetim kademesi yükseldikçe eğitim düzeyi azalmaktadır.

Tablo 7:

Eğitim için Kullanılan Yöntemler

Yöntemler	Yüzde
Konferans yöntemi	24
Örnek olay yöntemi	10
Staj yoluyla eğitim	8
Monitör (kılavuz) araçları ile	6
Rotasyon	3
Coaching (yönlendirme) yöntemi	2
Komiteler aracılığıyla eğitim	2
Diğer	3

İletmelerde eğitim için kullanılan yöntemlerden en sık kullanılan; 24 ileletme ile Konferans yöntemi, 10 ileletme ile Örnek Olay yöntemi, 8 ileletme ile Staj yoluyla eğitim yöntemidir. Bunların, 6 ileletme tarafından tercih edilen Monitör (kılavuz) araçları ile eğitim, 3 ileletme tarafından tercih edilen Rotasyon, 2 ileletme tarafından tercih edilen Coaching (yönlendirme) yöntemi, 2 ileletme tarafından tercih edilen Komiteler Aracılığıyla eğitim yöntemi izlemektedir (Tablo 7).

Eğitim konuları, en fazla Teknik ve Mesleki Eğitim konusu (34 ileletme) ile ilgilidir. Bunun yanında 12 ileletmede Yöneticilik Eğitimi 9 ileletmede Kişisel Gelişim Eğitimleri yer almaktadır. Diğer konular kapsamında ise ayrıca belirtilen ISO eğitimlerine de yer verilmektedir. İletmelerin % 75'inde verilmekte olan eğitimlerin sonuçları değerlendirilmekte, % 16'sında ise değerlendirilmemektedir.

Tablo 8:

Eğitim Sonuçları ve Değerlendirilme Yöntemleri

Yöntemler	Yüzde
Önceki performans ve sonraki performans	45,5
Eğitim öncesinde ve sonrasında test yapılarak	15,9
Diğer	9,1
Deney-kontrol grubu yöntemi yoluyla	4,5
Boş	25

Eğitim sonuçları, değerlendirme yöntemi olarak işletmelerin %46'si, önceki performans ve sonraki performans ölçülmesi yolunu kullanmaktadır. %16'si, eğitim öncesinde ve sonrasında test yaparak değerlendirmeyi kullanırken, %5'i deney-kontrol grubu yöntemiyle değerlendirme yapmaktadır. %9'u ise diğer yöntemleri tercih etmektedir (Tablo 8).

İşletmelerin %77'si performans değerlendirmesi yaparken, %16'si ise performans değerlendirmesi yapmamaktadır. İşletmeler performans değerlendirmelerini en çok; (21 işletme) işletme içi-dış, hareket amaçıyla kullanmaktadır. Bunu eğitim ve ücret takip etmektedir. 4 işletme ise performans değerlendirmeyi rutin dokümantasyon işlemleri için kullanmaktadır.

Tablo 9:

Değerlendirmenin Yapılma Amaçları,

Amaçlar	İşletme
İşletme içi hareketler	17
Eğitim ücretlendirme	16
Eğitim ihtiyacı analizi	15
Eğitim elemanı seçimi	9
Rutin dokümantasyon	2
Diğer	1

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu (% 87) eğitim değerlendirme yapmaktadır. değerlendirme yapma amaçları olarak; işletme içi hareketler 17 işletme tarafından, Eğitim ücretlendirme 16 işletme tarafından ve Eğitim ihtiyacı analizi 15 işletme tarafından belirtilmiştir. Bunun yanında eğitim elemanı seçiminde ve rutin dokümantasyon amaçlarıyla da eğitim değerlendirme yapılmaktadır (Tablo 9).

Tablo 10:

Ücret Belirlemede Etkili Olan Faktörler

Faktörler	İşletme sayısı,
Performans değerlendirme	17
Piyasa ücret düzeyi	16
Değerlendirme	11
Asgari ücret	11

Tepe yönetim	6
Sendika	5
Karma	4
Diğer	1

İşletmelerde ücret belirlemede en etkili faktörler, Performans değerlendirme, Piyasa ücret düzeyi, değerlendirme ve asgari ücrettir. Bunların yanında tepe yönetim ve sendikalar da etkilidir (Tablo 10).

Tablo 11:

Kullanılan Ücret Sistemi

Ücret sistemi	F	Yüzde
Bireysel performansa dayalı, tevik edici	16	36,4
Ana ücret + prim	8	18,2
Kıdemeye dayalı,	6	13,6
Grupsal performansa dayalı, tevik edici	3	6,8
Örgütsel performansa dayalı, tevik edici	0	0
Diğer	8	18,2

İşletmelerde ücret sistemi olarak (işletmelerin % 36'sı) bireysel performansa dayalı, tevik edici sistemler kullanılmaktadır. Bunun yanında, işletmelerin % 18'i ana ücret+prim, % 14'ü kıdemeye dayalı, % 7'si grupsal performansa dayalı, tevik edici sistemler kullanılmaktadır (Tablo 11).

Tablo 12:

Ücret Artışında Etkili Olan Faktör

Ücret Artışı,	F	Yüzde
Enflasyon oranı + performans	14	31,8
Ortalama piyasa zammı,	12	27,3
Enflasyon oranında seyreden artış,	7	15,9
Tepe yönetim	4	9,1
Toplu pazarlık	2	4,5
Cevap Yok	2	4,5
Diğer	3	6,8

İşletmelerin ücret artışı, genellikle en çok, enflasyon oranı+performans yönetimini kullanırlar, görülmektedir. İkinci olarak, ortalama piyasa zammına göre ücret artışı, ayarlanmaktadır. Bunun yanında ücret; enflasyon oranında seyreden artış, tepe yönetimin etkisine ve toplu pazarlık sonucuna göre de ayarlanmaktadır (Tablo 12).

İletmeler % 64 ile en çok takım başkanı önem vermektedirler. Bunu % 23 ile bireysel başkan, % 9 ile de örgüt başkanları izlemektedir. Sendikalar, işçi iletmede bulunmakta olup, bu da ankete katılan iletmelerin sadece % 14'lük bir kısmını oluşturmaktadır. 44 iletmeden sadece 6'sında sendikalar, çalışan olması, sendikalarla manevra bu iletmelerde yaygın olmadığına, açıkça göstermektedir.

Tablo 13:

Sosyal Yardım ve Hizmetler

Sosyal Yardım ve Hizmetler	Üst Kad. Yön.	Orta Kad. Yön.	Alt Kad. Yön.	Çi
Araba/benzin	56,8	27,3	13,6	4,5
Cep telefonu	56,8	31,8	11,4	0
Giyim yardım,	9,1	15,9	36,4	47,7
Yakacak yardım,	11,4	15,9	18,2	45,5
Yıllık izin harçları,	11,4	22,7	20,5	31,8
ikramiye	20,5	29,5	31,8	40,9
Ölüm yardım, (çocuklar için)	2,3	6,8	13,6	25
Ölüm, kaza, evlilik gibi zamanlarda kanuni zorunluluktan hariç ücretli izin	31,8	47,7	43,2	59,1
Kafeterya hizmetleri (yemek, çay)	47,7	52,3	47,7	63,6
Kre	0	0	0	0

İletmelerde sosyal yardım ve hizmet olarak kre haricinde yukarıda belirtilen maddelerden hepsinin uygulanmasına karşın en fazla tercih edilen kafeterya hizmeti, iletmelerin yarısından fazlasında tercih edilmektedir. Aynı şekilde yardım ve hizmetler hiyerarşiye göre farklı yoğunlukta uygulanmaktadır. Araba ve cep telefonu üst kademe yöneticilerden işçiye doğru bir azalma gösterirken diğerleri, işçiden üst yönetime doğru bir azalma göstermektedir (Tablo 13).

Üst kademe yönetime araba ve cep telefonundan başlıca; kafeterya hizmetleri (% 48), Ölüm, kaza, evlilik gibi zamanlarda kanuni zorunluluktan hariç ücretli izin (% 32) ve ikramiye (% 21) verilmektedir. Diğer yardımların da verilmesine karşın oranlar, bir hayli düşüktür. Orta

ve alt kademe yöneticileri araba ve cep telefonundan azalan oranda, diğerlerinden artan oranda yararlanmaktadır. Diğerleri ise araba ve cep telefonundan neredeyse faydalanmamakta; buna karşın diğer yardımcılarından (%40-50) faydalanmaktadır. Genel olarak düşük olan öğrenim yardımı diğerlerinde en yüksek olmasıyla beraber %25 düzeyindedir. Ölüm, kaza, evlilik gibi zamanlarda kanuni zorunluluktan hariç, ücretli izin ve kafeterya hizmetleri %60 civarındadır. Sosyal yardım ve hizmetlerin düşük çökmesi, nedeni olarak genel ekonomik kriz gösterilebilir.

İzlemelerin %84'ü diğer ayrılan anketi uygulamamaktadır. Sadece %14'dük bir kısım ayrılanlara diğer ayrılan anketi uygulamaktadır. Çalışmaların mevsimlik olması, bu oranın düşük çökmesi, bir gerekçe olarak kabul edilebilir.

Tablo 14:

Diğer Ayrılan Nedenleri

Sebebe	İzleme Sayısı
Emeklilik ve ölüm	17
Çalışma koşulları nedeniyle	15
Başka yere taşınmaktan	15
Ücret azlığı	10
Diğer çalışanlar ile olan ilişkilerden	9
Yönetici ile ilişkilerden	9
Evlilik nedeniyle	9
İzlenilen tatminsizlik	7
Ailevi sorunlardan	7
Amaçlara ulaşamamadan	6
Çalışma saatleri nedeniyle	5
Hastalıklardan	5
Ulaşım güçlüğünden	5
Kazadan	3
Usta başkanı ile ilişkilerden	2
Konut bulma güçlüğünden	1
Diğer	2
Bilinmiyor	8

ten ayrı, ma nedeni olarak en çok belirtilen faktörler; emeklilik ve ölüm (17 i letme), çal, ma ko ullar, (15 i letme), ba ka yere ta ,nma (15 i letme), ücret azl, , (10 i letme) ve di er çal, anlar, ile olan ili kiler, yönetici ile ili kiler ve evlilik nedeniyle (9 i letme) ayrılmalarıdır. Bunlardan ba ka daha az say,da da olsa; i ten duyulan tatminsizlik, ailevi sorunlardan, amaçlara ula amamadan, çal, ma saatleri nedeniyle, hastal,ktan, ula ,m güçlü ünden, kazadan, usta ba , ile ili kilerden, konut bulma güçlü ünden dolayı, i ten ayrılmalar da gözlenmektedir (Tablo 14).

Tablo 15:

ten Ç, karma Sebebi

Sebepler	letme
Disiplin nedeniyle	25
i yapacak yetenekte de il	24
Performans dü üklü ü	24
Ekonomik Kriz	17
Personel fazlal, ,	9
Teknolojik geli im nedeniyle	6
Görü farklı, l, , nedeniyle	2
E itim eksikli i nedeniyle	1
Di er	4

ten ç,kart, lman, n en önemli üç sebebi; disiplinsizlik, vas, fs, zl, k ve performans dü üklü ü eklindedir (Tablo 15). Bunun yan, nda ekonomik kriz, personel fazlal, , , teknolojik de i im, görü farklı, l, ,, e itim eksikli i nedeniyle i ten ç,kartmalar da mevcuttur. ten ç, karma nedenlerine bak, ld, , nda, i e al, m sürecinin do ru yap, lamad, , yani i i yapabilecek nitelikteki elamanlar, n al, namad, , ve de performans, n, sergileyebilece i ve disiplinin sa lanabilece i bir ortam olu turulamam, t, r. Bu da K uygulamaları, n, n zay, f oldu unun bir göstergesidir.

letmeniz a a , dakilerden hangisine sahiptir ekinde sorulan soruya verilen cevaplar a a , daki gibidir;

Tablo 16:

Stratejik Yönetimle İlgili Kavramlar

	Evet Yaz, l,	Evet Yaz, lma	Hay, r	Bilinmiy or	Bo
Vizyon bildirgesi	18,2	6,8	6,8	2,3	65,9

Misyon bildirgesi	15,9	4,5	6,8	2,3	70,5
Değerler bildirgesi	13,6	6,8	4,5	4,5	70,5
İrket stratejisi	27,3	13,6	2,3	2,3	54,5
İrket politikası,	45,5	9,1	2,3	2,3	38,6
K / P vizyonu	9,1	6,8	4,5	2,3	75
K / P misyonu	9,1	4,5	6,8	2,3	77,3
K / P stratejisi	9,1	6,8	6,8	2,3	75
K / P politikası,	15,9	9,1	6,8	2,3	65,9

Vizyon ve misyon ile ilgili soruyu, işletmelerin % 60-70'dik bir bölümü bu rakamı, t.r. Bunun sebebi, ya bu konu hakkında hiçbir bilgilerinin olmaması, ve/veya bu bilgileri paylaşmak istememeleridir. Vizyon bildirgesi işletmelerin %25'inde, Misyon bildirgesi % 20'sinde, Değerler bildirgesi %20'sinde, İrket stratejisi %41'inde, İrket politikası, %55'inde bulunmaktadır (Tablo 16).

K/P vizyonu işletmelerin sadece % 16'sında, K/P misyonu % 14'ünde, K/P stratejisi işletmelerin % 16'sında, K/P politikası, % 25'inde bulunmaktadır.

İletmeye ait vizyon, misyon ve değerler bildirgesinin bulunduğu işletmeler % 20 civarlarında iken; işletme stratejisinin bulunduğu işletmeler % 40; işletme politikası, n.n bulunduğu işletmeler ise %55'de seyretmektedir. K bölümüne ait vizyon, misyon ve strateji oranı, n.n düşük olması, na karşın işletmelerin % 25'inde K politikası, mevcuttur.

İletmelerin % 78'i dan, insan kullanmamaktadır. Sadece % 5 gibi bir kısım dan, insan kullanmaktadır. % 18'i ise bu soruyu bu rakamı, t.r.

İletmelerin büyük bir çoğunluğundan, insan kullanmaması, dan, insanlar, hangi fonksiyonlar için kullanılmakta, n,z? ekinde sorulara verilen cevaplar, etkilemiştir. İhtiyaç halinde proje bazlı, dan, insan kullanma yolu, en çok eğitim geliştirme, personel tedariki ve işletmelerinde kullanılmaktadır. Devamlı, dan, insan kullanma yolu ise baskın olarak tercih edilmemektedir. İnançlı, K planlaması, ve özlüklerinde 20'er işletme tarafından uygulanmaktadır.

KY'de teknoloji; yaygın olarak eğitimde, eleman tedariki sürecinde ve devam-devamsızlık tespitinde kullanılmaktadır. Bunun yanında iki işletmede de KY bilgi sisteminin kullanılmadığı gözlemlenmiştir. Ancak genel bir değerlendirme yapıldığında işletmelerde insan kaynakları açısından teknolojik unsurların yeterli düzeyde kullanılmadığı söylenemez.

Tablo 17:

İşletmelerde Karar Vericiler

Cevap	Yüzde
Yönetici tarafından görülen uygular	52,3
Bir noktaya kadar görülen karar vericidir, o noktadan sonra tavsiye edicidir	20,5
gören öneride bulunur, yönetici karar verir	15,9
gören karar verir ve uygular	0

İşletmelerin % 52'sinde kararlar, yönetici tarafından görülen uygular. % 20'sinde belirlenmiş noktalara kadar görülen karar vericidir, o noktadan sonra tavsiye edicidir. % 16'sında görülen öneride bulunur, yönetici karar verir. görenin kendisinin karar verip uyguladığı, bir işletme ise bulunmamaktadır (Tablo 17).

Tablo 18:

Çalışanların İşletmede Kalma Nedenleri

Neden	İşletme Sayısı
Çalışma ortamı	30
İmkanların azlığı	23
Dolgun ücret	1
Kariyer imkanları	3
Örgüt iklimi	2
Etkin K faaliyetleri	1
Diğer	2

Tablo 18, incelendiğinde çalışanların işletmede kalma nedenlerine ilişkin ön plana çıkan iki faktör; çalışma ortamı (30 işletme) ve imkanların azlığıdır (23 işletme).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Amasya ve çevre illerdeki işletmeler genelde sanayi sektöründe faaliyet gösteren emek yoğun işletmeler olup büyük kısmı aile işletmeleridir. Çalışanların eğitim seviyesinin düşük olması ve çok az bir kısmının üniversite mezunu olması dikkati çeken önemli bir husustur. İşletmelerde profesyonel yönetici bulunmaması, aile işletmeleri formunda olmaları,

İnsan gücünün mevsimlik ve vasıfsız olması, araştırma alanındaki işletmelerin kurumsallaşma düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Nitekim, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin yarısından fazlasında insan kaynaklarıyla ilgili uygulamalar, bazı bölümlerin yapıyor olması, KY fonksiyonunun etkinliğini azaltıcı bir rol oynamaktadır. Anket sonuçlarına bakıldığında her bir KY işlevinin işletmelerde uygulandığı, gözükmemektedir. Fakat bu işlevlerin etkin bir şekilde uygulandığını söylemek pek mümkün değildir. Örneğin iş analizi çözümlerinde işletmede yapılmaktadır. Ancak bazı işletmeler iş analizini sadece bir iki amaç için kullanmaktadır. Oysa iş analizinin kullanım alanı çok geniştir. Bir diğer örnek ise iş gören açığını ya da iş gören fazlasını kapatmak için birçok yöntem olmasıdır. Ancak işletmelerce klasik ve de basit yöntemler kullanılmaktadır.

Sonuç olarak araştırma kapsamında bulunan işletmelerde KY faaliyetlerinin yapıldığı, fakat yeterli düzeyde önem verilmediği, sadece asgari faaliyetlerin gerçekleştirildiği işlevlerin uygulanmasında yöntem olarak genelde klasik, basit ve ucuz yöntemlerin tercih edildiği gözlenmektedir. Gerek yöneticilerle yapılan görüşmelerinde, gerekse anket sonuçlarına göre insan kaynakları yönelimli uygulamaların yetersizliği bazı nedenlere dayanabilmektedir.

Birincisi; işletmelerin emek yoğun işletmeler olması nedeniyle, bazı bölgedeki iş gücü arz fazlasına işletmeden ayrılan iş gören yerine çok rahat aynen vasıflara sahip iş gören bulunabilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, elde tutmak ya da işletmeye yeni iş gören çekebilmek bir sorun niteliğinde algılanmamaktadır. İşletmelerinde yapılabilecek zihin, bilgi ve teknoloji yerine beden gücüne dayalı ve mevsimlik olması, karlılık ve iş gören de iş oranı, işletmeleri fazla etkilememektedir. Bu durum işletmeleri temel personel yönetimi işlevlerinin yeterli olduğu düşünülmektedir.

İkinci neden kapsamında bir takım alt nedenler belirtilebilir. İlk olarak, aile işletmelerinde yöneticiler, profesyonel yöneticiler yerine işletme sahiplerinden oluşmaktadır. İşletme sahipleri KY faaliyetlerini böylece yapılabilmektedir. Bunun sebebi pazarlama, üretim, finansman bölümlerinin işletmeye katkıları, anlık ve sayısal olarak yansımaktadır. Fakat etkin KY faaliyetlerinin her ne kadar çalışanlar, motivasyonları, yükselterek verimliliği artırmak ve çalışanların işletmede huzurlu ve istekli çalışmaları, sağlamaları gibi yararları, olsa da kısa dönemde maddi olarak karlılık, gelmediği için

İletme sahiplerine göre KY faaliyetleri bu yapıya, harcamalar olarak değerlendirilmektedir.

Ülke genelinde yaşanan ekonomik krize bağlı olarak işletmeler bazı faaliyetlerine ara vermek zorunda kalmıştır. Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı, Kİ ilk kuruluş, maliyet ögesi olarak görülmektedir. Bu açıdan işletmelerde sosyal yardım ve hizmetler yaygın değildir.

KY faaliyetlerini etkin biçimde uygulayabilecek nitelikte yöneticilerin işletmelerde bulunmaması, mevcut uygulamaların klasik ve basit uygulamalardan öteye geçmemesinde etkilidir. İşletmelerde üniversite mezunu yönetici bulunsa bile işletme sahibi ve tepe yöneticisinin istekleri ile profesyonel çalışanların bilgi ve tecrübeleri, işletmede olan istekleri karşılamamaktadır.

Diğer taraftan işletme sahiplerinin daha önce istihdam ettiği profesyonel yöneticilerin yanlış uygulamaları nedeniyle profesyonel yönetici çalıştırmaktan kaçınmaları, işe bu bağlamda dikkati çeken önemli bir bulgudur. Görülen birkaç yönetici bölgelerinde faaliyet gösteren birkaç işletmenin yüksek ücretle profesyonel yönetici çalıştırdıkları, ancak işletmelerin maddi olarak zorlandığını ve profesyonel yöneticiyi işleten çalıştırdıkları, ve hala toparlanamadıkları belirtmiştir. Dolayısıyla yapılan yanlış uygulamalar işletme sahiplerinin profesyonel yöneticilerden ve uygulamalardan kaçınmasını neden olmuştur.

Bölge işletmelerindeki yöneticilere göre; ö KY çalışan sayısı fazla olan ve karlı işletmelerin uyguladıkları bir yöntemdir. Bu ifadeden KY'nin bir işletme fonksiyonu olduğunu bile algılayamadıkları, ya da farkında olmadıkları anlaşılmaktadır. Bölgedeki işletmelerin büyük çoğunluğu az sayıda çalışan ve düşük karlı olması sebebiyle yöneticilere göre; KY önemli bir bölüm olması nedeniyle işletmeleri için gereksiz bir bölümdür.

Elde edilen bulgular, işletmede KY uygulamaları yeterli düzeyde olduğunu söylemek mümkün değildir. Yapılan uygulamalarda bir çok yöntem, amaç ve sonuçları kullanılmayan yerleri göz ardı edilerek uygulanmaktadır. Bölgedeki KY uygulamaları yeterli düzeye çıkartabilmek için gerek kısa vadeli gerekse de uzun vadeli çözümler öneriler sayılabilir.

KY uygulamaları yetersiz düzeyde olması en önemli nedeni olarak bilinçsizlik gösterilebilir. Bu bilinçsizliğin giderilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. Bu konuda en önemli görev üniversitelere düşmektedir. Üniversite-sanayi işbirliğini anlayarak çerçevesinde

oluşturulacak platformda akademisyenlerin işletme yöneticilerini (özellikle sahip-yöneticileri) bilgilendirmeleri gerekmektedir. Bölgede sadece Çorum ve Tokat'ta İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bulunmaktadır. Bu açıdan bilgilendirme faaliyetleri Üniversitenin yanı sıra Ticaret, Sanayi Odaları, İl Ticaret Müdürlükleri ve Sendikalar tarafından da yapılmalıdır. KY'nin önemi hakkında yöneticileri bilgilendirerek; KY'nin işletmelerin bir lüksü olmadığını, kısacası ilk maliyet ögesi olmadığını, KY'nin sadece büyük ve eğitimli çalışanlardan oluşan işletmelere özgü bir uygulama olmadığını, küçük ve vasıfsız çalışanlara sahip olan işletmelerinde KY'yi uygulayabilecekleri anlatılabilir.

Diğer taraftan KY için yapılacak her türlü harcamanın pazarlama ya da üretim bölümü kadar hızlı ve ölçülebilir getirisi olmasa dahi işletmeye çok önemli getirileri olacaktır, benimsetilmesi gerekir. İşletme sahipleri bölgedeki birkaç yanlış uygulamayı göstererek KY ve profesyonel yöneticilerin kendilerine fazla geldiğini savunmaktadırlar. Buna benzer bir şekilde yapılacak seminerlerde iyi sonuç alın, örnekler anlatılmalı ve KY uygulamaları benzer durumda olan işletmeler içinde uygulanıp başarıları sonuçları alınabileceği ilgililere gösterilmelidir.

Bölgede danışmanlık mekanizması yaygın olmaması, bilinmemesi ve tercih edilmemesi KY uygulamaları yetersiz düzeyde kalmasını neden olmaktadır. Bu sorunu çözebilmek için gerek üniversite gerek ticaret sanayi odaları, gerekse de il sanayii müdürlüklerinde danışmanlık faaliyeti yapabilecek birimlerin kurulması ve kurulmuş birimlerin etkin hale dönüştürülmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Uzun vadede önerilecek çözüm ise; geleceğin yöneticilerini yetiştiren üniversitelerde KY anlatılmakla kalmayıp, gerekeni anlatmak yerine uygulamada mevcut olan ve olmayan uygulamaları belirterek öğrencileri mevcut durum doğrultusunda yetiştirmektir. Giderek yükselen eğitim seviyesi doğrultusunda şu anda lise mezunları doldurdukları pozisyonları ileride üniversite mezunları tarafından doldurulacaktır. Bu sebepten dolayı, imdiki yöneticilere yönelik olarak akademisyenler tarafından uygulamalara verilen eğitim ve seminerler aynı şekilde uygulamacılar tarafından da öğrencilere verilmelidir. Böylece geleceğin yöneticileri üniversiteden mezun olduklarında sadece teorik bilgilerden değil uygulamadan da haberdar olacaktır.