

**KAMU SEKTÖRÜ VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ
(Kayseri İli Örneği)**

Arş. Gör. M. Berrin BULUT*

Öz

Bu çalışmada Kayseri ilinde bulunan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda 21 özel ve 14 kamu olmak üzere toplam 35 işletme yer almıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen bir envanter kullanılmıştır. Envanter hakkında uzman görüşleri alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, işletmelerde personel özlük işleri ve disiplin işlemleri gibi kayıt tutmaktan öte gitmeyen rutin işlerin çoğunlukla kullanıldığı, iş analizi ve iş değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının daha az kullanıldığı ve koçluk - mentorluk uygulamasının hiçbir işletme tarafından kullanılmadığı saptanmıştır. Araştırma bulguları özel sektörde insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Bulgular ilgili alan yazını kapsamında tartışılmış ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, personel işleri, koçluk- mentorluk.

**THE EVALUATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTISES IN
PUBLIC AND PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS
(The sample of Kayseri))**

Abstract

In this study, an evaluation is made of enterprises' human resources practices in the city of Kayseri. The study group of this research is consisted of 21 private and 14 public sector organizations, in total 35 organizations. Data are collected by an inventory which is developed by the researcher and necessary arrangements have been made based on expert opinions. Findings showed that routine and record keeping tasks as personnel affairs and discipline procedures are used frequently, human resources practices as job analysis and job evaluation are used less frequently and coaching – mentoring application is not used by organizations. The research findings showed that private sector organizations give more importance to human resources practices. The findings of this study are discussed and some suggestions are made for future research.

Key Words: Human resources, personnel affairs, coaching- mentoring.

* Ahi Evran Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fak. Psikoloji Bölümü, berrin.bulut@ahievran.edu.tr

1. Giriş

Bir işletme başarılı olabilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır; bunların en başında geleni insan kaynağıdır.¹ Teknolojide ve iletişimde yaşanan hızlı değişim şirketlerin yönetim alanında da değişmelerine ve insan odaklı yönetime geçmelerine yol açmıştır. İşletmeler sadece sonuca yani hedeflenen miktarda ürünü üretmeye değil, ayrıca bu ürünün kalitesine ve bu ürünü üreten çalışanların psikolojik iyilik durumuna da önem vermeye başlamışlardır. Günümüz rekabet ortamında dünya standartlarında ürün üretmek ve ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak insan kaynaklarının kalitesiyle ilgilidir.² İnsan kaynakları, hızla değişen rekabet ortamında önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır.³

Küresel rekabet ortamında örgütlerin rakip işletmelerin önünde olma kriterleri, sahip oldukları nitelikli insan kaynakları ve bu kaynakları kullanma seviyesi ile ilişkilendirilmektedir.⁴ İnsan kaynakları ile şirketlerin şu anda ve gelecekte rakipleri ile rekabet edebilecekleri işgücüne sahip olmaları amaçlanmaktadır. İşler alt kollara ayrılıp çeşitlilik gösterdiği gibi işgücü de yeteneklerinde, ilgilerinde ve bilgilerinde değişiklik göstermektedir. İşte ve işgücünde karşılaşılan bu kadar çeşitliliği yönetmek için insan kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, işletmelerin verimli ve etkili olabilmeleri için her bir çalışanın bireysel kapasitesini ve çalışma arzusunu arttırmak gerekliliği kabul edilmektedir.⁵

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen doğrusal dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin, dışsal ve içsel çevre analizlerinden daha hızlı değişen işgücü koşullarına nasıl tepki vereceklerini belirlemeleri güçleşmiştir.⁶ İşletmelerin yapılarına ve stratejik hedeflerine uygun bir şekilde tasarlanmış olan insan kaynakları uygulamaları işletmelerin performanslarını arttırmalarına yardımcı olmaktadır.⁷

¹ Leman Bilgin, Deniz Taşçı, Deniz Kağncıoğlu, Serap Benligiray ve H Zümrüt Tonus, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s. 3.

² Mehmet Marangoz ve Levent Biber, İşletmelerin Pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007, s. 215.

³ Esra Nemli-Çalışkan, The impact of strategic human resource management on organizational performance, *Journal of Naval Science and Engineering*, 2010, s.101.

⁴ Adem Ögüt, Tahir Akgeçici ve M. Tahir Demirsel, Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, s. 277.

⁵ Filiz Ekinci, Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Maliye Dergisi*, 2008, s. 175.

⁶ Ögüt, Akgeçici ve Demirsel, s. 277.

⁷ Lisa H Nishii, David P Lepak ve Benjamin Schneider, Employee Attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction, *Personnel Psychology*, 2008, s. 504.

İnsan kaynaklarının kopyalanmasının zor olduğu anlaşılmış; bir işletmenin itibarı ile insan kaynakları politikaları ve işletmenin etkililiği arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur.⁸ İnsan kaynaklarına yapılan yatırımlar çoğu şirket sahibi tarafından gereksiz ve maddi manevi israf olarak görülmektedir; çünkü diğer alanlarda yapılan yatırımların aksine insan kaynaklarına yapılan yatırımlar kısa sürede sonuç vermemektedir. Şirketler, acil sorunlara genellikle pratik çözümler elde etmek isterler ve insan kaynakları araştırmalarına zaman ve para harcamak istemezler.⁹

İnsan kaynakları uygulamaları algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Örgüt çalışanına bağlı olduğu ve onu desteklediği zaman, çalışanın örgüte olan bağlılığı ve güveni artmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları çalışan algısı ve tutumu ile anlamlı bir ilişki içindedir. Ayrıca, gelişimsel değerlendirme ve eşit ödül gibi motivasyon odaklı insan kaynakları uygulamaları, seçme yerleştirme ve eğitime göre örgütsel destek ve bağlılık ile daha fazla ve anlamlı ilişki içindedir.¹⁰

İnsan kaynakları faaliyetlerinin kalitesinin ve kaynak dağılımı düzeyinin belirlenmesinde üst yönetimin özverisi ve bağlılığı önemli bir faktördür. Özel sektör kuruluşlarının az bir kısmında üst yönetim ile insan kaynakları bölümleri tam bir ortak olarak hareket etmektedirler. Diğer bir deyişle, üst yönetim yüksek düzeyde destek sağlamakta ve insan kaynakları yöneticileri stratejik karar verme sürecine dahil edilerek şirket politikasını etkilemektedirler. Özel sektör kuruluşlarının büyük bir bölümünde üst yönetim destek sağlamakta; fakat insan kaynakları bölümlerini 'gösteri olgusu' olarak düşünmektedirler. Bu tür kuruluşlarda, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilirken, işlev değişikliği yapılmamış; sadece 'personel' olan bölüm adı 'insan kaynakları' olarak değiştirilmiştir. Kamu kurumlarında, personel bölümü olarak adlandırılan insan kaynakları bölümleri üst yönetim tarafından rutin hizmetleri sağlayıcı bir bölüm olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, sağladıkları destek çok sınırlıdır.¹¹

Türkiye'de tarıma dayalı ekonomiden sanayileşmiş ve hizmet tabanlı ekonomiye doğru önemli bir geçiş süreci olmuştur. Bu geçiş süreci ile birlikte başarı faktörü için vurgu da 'üründen' 'insana' kaymıştır. Türkiye'nin dinamik ekonomisinde insan kaynakları yönetimi örgüt etkililiğinin ve rekabetinin korunmasında en

⁸ Gerald R Ferris, Angele T Hall, M Tod Royle ve Joseph J Martocchio, Theoretical Development in the field of Human Resources Management: Issues and Challenges for the Future, *Organizational Analysis*, 2004, 236.

⁹ Zeynep Aycan, Human resource management in Turkey, *International Journal of Manpower*, 2001, s. 258.

¹⁰ Ellen M Whitener, Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management*, 2001, s. 531.

¹¹ Aycan, 2001, s. 255.

önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede gelişmekte olan bir alandır.¹²

İnsan kaynaklarını tekil ve diğer bölümlerden bağımsız işleyen bir bölüm olarak düşünmek çok yanlış olacaktır; çünkü işletme yöneticiliğinin her safhasında, ister imalat, ister satış, ister finansman olsun insan kaynakları daima mevcuttur. İmalat yöneticisi imalatı gerçekleştirirken personel problemleriyle karşılaşacaktır. Bundan dolayı yönetimin her seviyesinde ve her safhasında bulunan her yönetici aynı zamanda bir personel yöneticisi olabilmelidir.¹³ İnsan kaynakları uygulamaları, farklı yayınlar^{14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22} incelendikten sonra 8 alt başlıkta toplanarak aşağıda sıralanmıştır.

İnsan Kaynakları Planlaması: Mevcut ve sonradan ihtiyaç duyulacak elemanların sayısını saptamayı gerektirmektedir. İnsan kaynakları planlaması, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, örgütün şu andaki durumunun saptanması, geleceğe yönelik düşüncelerinin neler olduğunun ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.²³

İş Analizi: İş analizleri insan kaynakları uygulamalarının kalbidir, aynı zamanda değerli bir bilgilendirme aracıdır. İşletmelerin işlevlerini başarılı bir şekilde yapmaları için gereklidir.²⁴ İş analizi ile işletmede olan bütün işler hakkındaki bilgiler tek tek toplanır, değerlendirilir ve yorumlanır.

Personel Seçme ve Yerleştirme: İnsan kaynakları ihtiyacı belirlendikten sonra gerekli olan yetenek ve beceriye sahip personelin seçilmesi ve yerleştirilmesidir.

¹² Aycan, 2001, s. 252.

¹³ A Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, Beta, İstanbul, 2002, s. 8.

¹⁴ Bilgin ve diğerleri, s. 29, 45, 61, 97, 119, 139, 163, 185.

¹⁵ Atilla Yelboğa, *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2010, s. 153, 229, 319, 363, 385.

¹⁶ Wayne F Cascio ve Herman Aguinis, *Applied Psychology in Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005, s. 82, 259, 277, 408.

¹⁷ Jelle Dijkstra, *Human Resources Management*, Van Gorcum, Assen, 2008, s. 372.

¹⁸ Hüseyin Izgar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2008, s. 193, 211, 240, 252.

¹⁹ Mümin Ertürk, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, İstanbul, 2011, s. 23, 61, 89, 117, 201, 267.

²⁰ Yalçın, 2002, s. 4.

²¹ Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus, Ankara, 2002, s. 32, 75, 135.

²² İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa, İstanbul, 2012, s. 121, 165, 223, 289.

²³ Murat Akçakaya, *İnsan Kaynakları Yönetimi – İnsan Kaynakları Planlaması - Norm Kadro Uygulaması*, Adalet, Ankara, 2010, s. 135.

²⁴ Parbudyal Singh, Job Analysis for a Changing Workplace, *Human Resource Management Review*, 2008, s. 87.

İş Değerlemesi: İşi oluşturan parçaların ayırt edilebileceğine ve tekrardan işletmedeki değerlerine göre numaralandırılabilmesine dayanmaktadır.²⁵ İş değerlemesi ile işler arasındaki ilişkiye bakılmaktadır.²⁶

Performans Değerlendirme: İşe yerleştirilen personelin periyodik olarak değerlendirilmesi, işini ne kadar iyi yaptığının kendisine bildirilmesi ve hedefler koyarak değerlendirmelerle hedeflere ne kadar ulaştığının belirlenmesidir. Performans yönetimi, performansı ölçmek ve performans hedeflerine ulaşmak için performans göstergeleri ve yönetimin yönergelerinin kullanımı olarak tanımlanmıştır.²⁷

Ücret Yönetimi: Ücret yönetimi hem işletme yönetimini hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren en önemli insan kaynakları yönetim işlevlerinden biridir.²⁸

Kariyer Yönetimi: Kariyer kişiye sosyal anlamda bir kişilik ve statü sağlar. Kariyer yönetiminin amacı çalışanların firma içinde hareketliliklerini sağlayarak onları motive etmektir.²⁹

Personel Eğitimi Yönetimi: Gelişmeye açık kurumlar, çalışanları için eğitim fırsatları sunarlar, eğitimi üretimin ayrılmaz bir parçası olarak görürler ve çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişim haklarının olduğunu kabul ederler.³⁰

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı kamu sektörüne ve özel sektöre ait işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel olarak ne durumda olduğunu belirlemektir. Bu kapsamda araştırma Kayseri ilinde bulunan kamu sektörüne ve özel sektöre ait işletmeler üzerinde yürütülmüştür. Bu yolla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerel düzeyde nasıl bir özellik gösterdiğinin belirlenmesi ve ilgililere bu konuda ışık tutulması araştırmanın alt amacıdır.

²⁵ Anderson J Arthurs, Job Design and Evaluation: Organizational Aspects. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2001, 7977-7980.

²⁶ Athanasios Spyridakos, Yannis Siskos, Dimitri Yannacopoulos & A, Skouris, Multicriteria Job Evaluation for Large Organizations. *European Journal of Operational Research*, 2001, s. 376.

²⁷ Tony Cutler, Performance Management in Public Services 'Before' New Public Management: The Case of NHS Acute Hospitals. *Public Policy and Administration*, 2011, s. 129.

²⁸ Bilgin ve diğerleri, s. 165.

²⁹ Yelboğa, 2010, s. 419.

³⁰ Yelboğa, 2010, s. 319.

2. Metodoloji

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde tanımlanmaya çalışılır.³¹

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunda Kayseri ilinde bulunan 21 özel ve 14 kamu olmak üzere toplam 35 işletme yer almıştır. Araştırma insan kaynakları / personel bölümünde çalışan personelin görüşleri çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmaya katılan 35 katılımcıdan 1 tanesi ünvanını belirtmemiştir. Ünvanını uzman olarak belirten 15 katılımcı, insan kaynakları / personel alanında uzmanlık derecelerine (insan kaynakları uzmanı, insan kaynakları müdürü gibi) sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kalan 19 katılımcı ise farklı alanlarda uzmanlık derecelerine (endüstri mühendisi, muhasebe sorumlusu gibi) sahip olduklarını belirtmişlerdir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veriler araştırmacı tarafından geliştirilen, insan kaynakları uygulamalarının kullanılma düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik sorulardan oluşan bir envanter aracılığıyla elde edilmiştir. Envanter iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise insan kaynakları uygulamalarının sıralı listesi bulunmaktadır. Envanterin geçerliliği için uzman görüşleri alınmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Veriler betimsel analiz tekniklerinden yüzde (%) ve frekans (f) ile analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular yüzde / frekans şeklinde tablolara ifade edilmiştir.

3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan 35 kurumun % 88'inde insan kaynakları / personel bölümü mevcut iken, % 12'sinde bu bölüm mevcut değildir. İnsan kaynakları / personel bölümü mevcut olmayan kurumlarda bu görevi genellikle muhasebe bölümleri üstlenmektedir.

³¹ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel, Ankara, 2003, s. 77.

Tablo 1. Faaliyet Alanlarına Göre İşletmelerin Dağılımı

	f	%
Diğer	9	25,71
Mobilya ve Aksesuar	8	22,86
Eğitim	5	14,29
Yapı	5	14,29
Enerji	3	8,57
Eğlence- Kültür- Sanat	2	5,7
Bilişim	1	2,86
Ev Eşyaları	1	2,86
Otomotiv	1	2,86
Toplam	35	100

İşletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir. ‘Diğer’ olarak belirtilen işletmelerin faaliyet alanı kapsamında; kimya, perakende market, turizm gibi faaliyet alanları bulunmaktadır.

Tablo 2. İşletmelerin Çalışan Sayısı Dağılımı

	f	%
0 - 500 kişi	18	52,9
500 - 1500 kişi	9	26,5
1500 ve üzeri kişi	7	20,6
Toplam	34	100

İşletmelerin çalışan sayısı dağılımı Tablo 2’de verilmiştir. İşletmelerin 1 tanesi çalışan sayısını belirtmemiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Dağılımı

	f	%
Lisans	27	80
Yüksek Lisans	4	11,43
Ön Lisans	3	8,57
Toplam	34	100

Katılımcıların eğitim seviyelerinin dağılımı Tablo 3'te verilmiştir. Katılımcıların 1 tanesi eğitim seviyesini belirtmemiştir.

Tablo 4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dağılımı

	f	%
Personel Özlük İşleri	31	93,94
Disiplin İşlemleri	25	75,76
Görev Tanımları	25	75,76
Kurallar ve Yönetmelikler	23	69,7
Çalışan Memnuniyeti Anketi	21	63,64
Eğitim Yönetimi	19	57,58
Seçme ve Yerleştirme	19	57,58
Motivasyon Arttırıcı Faaliyetler	18	54,55
Oryantasyon Programı	17	51,52
Ödül Öneri Sistemi	16	48,48
Performans Yönetimi	15	45,45
İş Analizi	14	42,42
Ücret Yönetimi	13	39,39
İK Yıllık Stratejik Planı	12	36,36
Çalışan Ödül Programları	12	36,36
Rotasyon	11	33,33
İş Değerleme	11	33,33
Çalışan İletişim Programları	7	21,21
Yönetici Yetiştirme Programı	5	15,15
Kariyer Yönetimi	5	15,15
Yönetici Değerlendirme Merkezi	4	12,12
Rehberlik / Psikolojik Danışmanlık	4	12,12
Psikolojik Testlerin Kullanımı	3	9,09
Koçluk-Mentörlük Sistemi	0	0

İnsan kaynakları uygulamalarının dağılımı Tablo 4'te verilmiştir. Kurumlar genellikle kayıt tutma ve rutin işler olarak adlandırılan personel özlük işlerini (f=31), kurallar ve yönetmelikleri (f=23) uygulamaktadır. İnsan kaynakları uygu-

lamaları (kariyer yönetimi, f=5; iş değerlendirme, f=11; iş analizi, f=14 gibi) bunlara kıyasla daha az uygulanmaktadır. Koçluk – mentörlük uygulamasının araştırmaya katılan kurumların hiçbiri tarafından uygulanmadığı ifade edilmektedir. Personel işlerinden sonra kurumlar tarafından en çok uygulanan çalışan memnuniyeti anketi (f=21) ve eğitim yönetimidir (f=19). Bunların dışındaki diğer insan kaynakları uygulamaları ise daha az kurum tarafından uygulanmaktadır. Bilişim ve eğlence-kültür-sanat sektörlerinden birer işletme hiçbir uygulamayı kullanmadığını ifade etmişlerdir.

Aşağıdaki tablolarda (Tablo 5 - 8) insan kaynakları uygulamalarının dağılımı faaliyet alanı bazında verilmiştir. Araştırmaya bilişim, ev eşyaları ve otomotiv (f=1); eğlence-kültür-sanat (f=2) ve enerji (f=3) faaliyet alanlarından katılım çok olmadığı için bu faaliyet alanlarının tabloları verilmemiştir.

Tablo 5. İnsan Kaynakları Uygulamalarının ‘Diğer’ Faaliyet Alanında Dağılımı

	f	%
Personel Özlük İşleri	8	88,89
Görev Tanımları	7	77,78
Disiplin İşlemleri	6	66,67
Kurallar ve Yönetmelikler	6	66,67
Eğitim Yönetimi	6	66,67
Seçme ve Yerleştirme	5	55,56
Çalışan Memnuniyeti Anketi	4	44,44
Motivasyon Arttırıcı Faaliyetler	4	44,44
Oryantasyon Programı	4	44,44
Ödül Öneri Sistemi	4	44,44
Performans Yönetimi	4	44,44
Rotasyon	4	44,44
İş Değerleme	3	33,33
İş Analizi	3	33,33
Ücret Yönetimi	3	33,33
Kariyer Yönetimi	3	33,33
İK Yıllık Stratejik Planı	2	22,22
Çalışan Ödül Programları	2	22,22
Çalışan İletişim Programları	2	22,22
Yönetici Yetiştirme Programı	2	22,22
Yönetici Değerlendirme Merkezi	2	22,22
Rehberlik / Psikolojik Danışmanlık	0	0
Psikolojik Testlerin Kullanımı	0	0
Koçluk-Mentörlük Sistemi	0	0

İnsan kaynakları uygulamalarının ‘diğer’ faaliyet alanında dağılımı Tablo 5’te verilmiştir. Tabloya göre personel özlük işleri (f=8), eğitim yönetimi (f=6) ve disiplin işlemleri (f=6) diğer uygulamalarına göre (iş analizi, iş değerlendirme ve kariyer yönetimi, f=3 gibi) daha çok uygulanmaktadır.

Tablo 6. İnsan Kaynakları Uygulamalarının ‘Eğitim’ Faaliyet Alanında Dağılımı

	f	%
Personel Özlük İşleri	4	80
İK Yıllık Stratejik Planı	3	60
Disiplin İşlemleri	3	60
Kurallar ve Yönetmelikler	3	60
Görev Tanımları	2	40
Ücret Yönetimi	2	40
Çalışan Memnuniyeti Anketi	2	40
Motivasyon Arttırıcı Faaliyetler	1	20
Oryantasyon Programı	1	20
Yönetici Yetiştirme Programı	1	20
Performans Yönetimi	1	20
Rotasyon	1	20
Çalışan Ödül Programları	1	20
İş Analizi	1	20
Seçme ve Yerleştirme	1	20
Kariyer Yönetimi	0	0
İş Değerleme	0	0
Ödül Öneri Sistemi	0	0
Çalışan İletişim Programları	0	0
Eğitim Yönetimi	0	0
Yönetici Değerlendirme Merkezi	0	0
Rehberlik / Psikolojik Danışmanlık	0	0
Psikolojik Testlerin Kullanımı	0	0
Koçluk-Mentörlük Sistemi	0	0

İnsan kaynakları uygulamalarının ‘eğitim’ faaliyet alanında dağılımı Tablo 6’da verilmiştir. Tabloya göre personel özlük işleri (f=4), kurallar ve yönetmelikler ve disiplin işlemleri (f=3) diğer uygulamalara göre, (iş analizi, f=1, gibi) daha çok uygulanmaktadır.

Tablo 7. İnsan Kaynakları Uygulamalarının ‘Mobilya ve Aksesuar’ Faaliyet Alanında Dağılımı

	f	%
Personel Özlük İşleri	8	100
Görev Tanımları	8	100
Disiplin İşlemleri	8	100
Çalışan Memnuniyeti Anketi	8	100
Motivasyon Arttırıcı Faaliyetler	8	100
Kurallar ve Yönetmelikler	7	87,5
Oryantasyon Programı	7	87,5
Seçme ve Yerleştirme	7	87,5
İş Analizi	6	75
Ödül Öneri Sistemi	6	75
Performans Yönetimi	5	62,5
Eğitim Yönetimi	5	62,5
Rotasyon	4	50
Çalışan Ödül Programları	4	50
İş Değerleme	4	50
Ücret Yönetimi	4	50
İK Yıllık Stratejik Planı	2	25
Çalışan İletişim Programları	2	25
Yönetici Değerlendirme Merkezi	2	25
Rehberlik / Psikolojik Danışmanlık	2	25
Psikolojik Testlerin Kullanımı	2	25
Yönetici Yetiştirme Programı	1	12,5
Kariyer Yönetimi	1	12,5
Koçluk-Mentörlük Sistemi	0	0

İnsan kaynakları uygulamalarının ‘mobilya ve aksesuar’ faaliyet alanında dağılımı Tablo 7’de verilmiştir. Tabloya göre personel özlük işleri, disiplin işlemleri ve görev tanımları (f=8) diğer uygulamalara göre (iş değerlendirme f=4, iş analizi f=6 ve kariyer yönetimi f=1 gibi) daha çok uygulanmaktadır.

Tablo 8. İnsan Kaynakları Uygulamalarının ‘Yapı’ Faaliyet Alanında Dağılımı

	f	%
Personel Özlük İşleri	5	100
Görev Tanımları	3	60
Disiplin İşlemleri	3	60
Çalışan Memnuniyeti Anketi	3	60
Kurallar ve Yönetmelikler	3	60
Motivasyon Arttırıcı Faaliyetler	2	40
Oryantasyon Programı	2	40
Seçme ve Yerleştirme	2	40
İş Analizi	2	40
Ödül Öneri Sistemi	2	40
Performans Yönetimi	2	40
Eğitim Yönetimi	2	40
İş Değerleme	2	40
Çalışan Ödül Programları	1	20
Çalışan İletişim Programları	1	20
Ücret Yönetimi	1	20
Rehberlik / Psikolojik Danışmanlık	1	20
Psikolojik Testlerin Kullanımı	1	20
İK Yıllık Stratejik Planı	0	0
Rotasyon	0	0
Yönetici Değerlendirme Merkezi	0	0
Yönetici Yetiştirme Programı	0	0
Kariyer Yönetimi	0	0
Koçluk-Mentörlük Sistemi	0	0

İnsan kaynakları uygulamalarının ‘yapı’ faaliyet alanında dağılımı Tablo 8’de verilmiştir. Tabloya göre personel özlük işleri (f=5) diğer uygulamalara göre (ücret yönetimi ve psikolojik testlerin kullanımı f=1 gibi) daha çok uygulanmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarında kamu sektörü ve özel sektör dağılımına bakıldığında; her iki sektörde de ağırlıklı olarak rutin uygulamalar (personel özlük işleri, disiplin işlemleri ve kurallar ve yönetmelikler) kullanılmaktadır. Rutin işlere önem verilmesinin sebebi, insanların çok çabuk sonuç almak istemeleri ve insan kaynakları uygulamaları için zaman kaybetmek istememeleri olabilir. Özel sektörde insan kaynakları uygulamalarının (personel özlük işleri, disiplin işlemleri ve kurallar ve yönetmeliklerin dışında kalan uygulamalar) kullanılma oranı daha çok-

tur (Tablo 9). Bunun sebebi bu sektörün örgüt etkililiğinin ve rekabetinin korunmasına önem vermesi olabilir.

Tablo 9. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Sektörlere Göre Dağılımı (%)

	Kamu	Özel
Rutin İşler	35	21
İK Uygulamaları	65	79
Toplam	100	100

Aşağıda danışmanlık alan ve almak isteyen işletmelerin yüzdesi verilmiştir.

Tablo 10. Danışmanlık Alan ve Almak İsteyen İşletmelerin Dağılımı (%)

	Danışmanlık Alan İşletmeler	Danışmanlık Almak İsteyen İşletmeler
Evet	6	22
Hayır	94	78
Toplam	100	100

Tablo 10’da danışmanlık alan ve almak isteyen işletmelerin dağılımı verilmiştir. Katılımcı işletmelerin yaklaşık dörtte biri insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti almak istemektedir; bu da bu işletmelerin insan kaynakları alanında gelişmek istediklerinin bir göstergesi olabilir.

4. Sonuç

Teknolojide ve iletişimde yaşanan hızlı değişim şirketlerin yönetim alanında da değişmelerine ve insan odaklı yönetime geçmelerine yol açmıştır. Örgütler başarılı olabilmek için ‘üründen’ çok ‘insana’ odaklanmaya başlamışlardır.³²

Araştırmada, Kayseri ilinde insan kaynakları uygulamalarının ne düzeyde kullanıldığı araştırılmış ve insan kaynakları alanında bir durum değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kayıt tutma ve rutin işler olarak adlandırılan personel özlük işleri, disiplin işlemleri ve kurallar ve yönetmelikler sıklıkla uygulanmaktadır. Buna rağmen, insan kaynakları uygulamaları (kariyer yönetimi, iş değerlendirme, iş analizi gibi) daha az uygulanmaktadır. Personel işlerinden sonra kurumlar tarafından en çok uygulanan çalışan memnuniyeti anketi ve personel

³² Aycan, s. 252.

eğitim yönetimidir. Bunların dışındaki diğer insan kaynakları uygulamaları ise daha az kurum tarafından uygulanmaktadır. Koçluk – mentörlük uygulaması ise araştırmaya katılan işletmelerin hiçbiri tarafından uygulanmamaktadır. Mentörlük alanında yapılmış olan bir araştırmanın³³ sonuçlarına göre mentörlük çalışan bağlılığı ile pozitif; devamsızlık davranışı ile negatif ilişki içindedir. Koçluk alanında yapılmış olan bir araştırmaya³⁴ göre ise koçluğun çalışan performansını ve çalışan memnuniyetini artırıcı bir özelliğe sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, koçluk – mentörlük işletmeler için önemli olan uygulamalardır ve işletmelerin başarılı olabilmeleri için bu uygulamalara önem vermeleri gerekmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık dörtte biri insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti almak istemektedir; bu da bu işletmelerin insan kaynakları alanında gelişmek istediklerinin bir göstergesi olabilir. Diğer bir ifadeyle, insan kaynakları bölümünün önemi araştırmaya katılan işletmeler tarafından anlaşılmaya başlanmıştır.

Araştırma sonuçları Çanakkale’de yapılmış olan araştırma³⁵ sonuçları ile paralellik göstermektedir. Çanakkale’de özel sektör kuruluşlarının katılımı ile yapılmış olan bir araştırmaya göre bordrolama, personel özlük işleri, sağlık, servis ve yemek gibi rutin işlerin çoğu kurum tarafından yapıldığı; performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi faaliyetlerin ise daha az kurum tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır. Kayseri ve Çanakkale ili örneklerinde açıkça belirtildiği gibi kurumların çoğunda çalışanların yönetiminde, insan kaynakları uygulamalarının ve modern insan kaynakları yönetim sisteminin olmadığı görülmektedir. Yapılan işlere bakıldığında çoğunluğunun yasal zorunluluk (bordrolama) ve karşılıklı hizmet sözleşmesinden (yemek ve servis) doğan yükümlülükler olduğu açıktır. Bu iki ilde de aynı sonuçların elde edilmesi kurumların insan kaynakları uygulamalarını bir zorunluluk olarak görmelerinden ve insan kaynakları uygulamalarını benimsemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bunun sebebi de şirketlerin acil sorunlara genellikle pratik çözümler elde etmek istemeleri ve araştırmaya zaman ve para harcamak istememeleridir.³⁶

Bir araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansını etkileyen önemli bir faktör olduğu ve rekabet üstünlüğü

³³ Stephanie C. Payner ve Ann H. Huffman, A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover, *Academy of Management Journal*, 2005, s. 158.

³⁴ Geoffrey N. Abbott, Bruce N. Stening, Paul W. B. Atkins ve Anthony M. Grant, Coaching Expatriate Managers for Success: Adding Value Beyond Training and Mentoring, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2006, s. 295.

³⁵ Umut Eroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek lisans tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Çanakkale, 1999, s. 122.

³⁶ Aycan, s. 258.

elde etmede bu uygulamaların önemli bir araç olduğu tespit edilmiştir.³⁷ Günümüz yoğun rekabet ortamında dünya standartlarında ürün üretmek ve ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak, insan kaynaklarının kalitesiyle ilgilidir.³⁸ Araştırmaya katılan kurumların insan kaynağını rekabetçi bir üstünlük olarak algılamaları sağlanmalıdır. Daha önce yapılmış olan araştırma sonuçlarına bakıldığında kurumlarda insan kaynağının önemi yadsınamayacak kadar büyüktür; çünkü insan kaynağı direk olarak kurumun finansal sonuçlarını etkilemektedir. Bundan dolayı insan kaynakları uygulamalarına gerekli önem verilmeli ve insan kaynakları uygulamalarının şirketler tarafından kullanılmalrı sağlanmalıdır.

Yukarıda verilen araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, insan kaynakları kavramı Kayseri ilinde yeni ve gelişmekte olan bir kavramdır ve bu alanda uzman kişilerin insan kaynaklarının gelişmesine yardımcı olmaları gerekmektedir. Kayseri ilinde bulunan dört üniversitede insan kaynakları alanındaki uzman kişilerle örgütlerdeki insan kaynakları bölümlerinin ortaklaşa çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bununla beraber kurumların insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti almalarına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Özetle, yukarıda verilen teorik ve uygulama sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, insan kaynakları uygulamalarının sağladığı yararlar işletmeler için artık göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür; fakat bu uygulamalar doğru bir şekilde ve uzman olan kişiler tarafından uygulanmalıdır. Aksi takdirde, yarardan çok, işletmeler için pek çok soruna yol açabileceği açıktır. Sonuç olarak, işletmelerin gelişen ve değişen teknolojiye uyum sağlama sürecinde başarılı olabilmeleri ve işletme içinde karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri için insan kaynakları uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu araştırma Kayseri ili için insan kaynakları uygulamalarının genel durumu hakkında veri teşkil etmesi bakımından önemli bir yere sahiptir.

³⁷ Mahmut Özdevecioğlu, Özgür Demirtaş ve Onur Ünlü, *İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2009, s. 600.

³⁸ Marangoz ve Biber, s. 215.

KAYNAKÇA

- Abbott, G. N., Stening, B. W., Atkins, P. W. B., & Grant, A. M. (2006). Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 295-317.
- Akçakaya, M. (2010). İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması, norm kadro uygulaması. Ankara: Adalet.
- Arthurs, A. J. (2001). Job design and evaluation: Organizational aspects. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 7977-7980.
- Aycan, Z. (2001). Human resources management in Turkey. Current issues and challenges. *International Journal of Manpower*, 22 (3), 252-260.
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S. & Tonus, H. Z. (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2005). Applied psychology in human resource management. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cutler, T. (2011). Performance management in public services 'before' new public management: The case of NHS acute hospitals. *Public Policy and Administration*, 129-147.
- Çalışkan-Nemli, E. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (2), 100-116.
- Dijkstra, J. (2008). Human Resources Management. Assen: Van Gorcum.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-186.
- Ergin, C. (2002). İnsan kaynakları yönetimi. Psikolojik bir yaklaşım. Ankara: Academyplus.
- Eroğlu, U. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimler ve Çanakkale'de insan kaynakları yönetimi üzerine bir araştırma. Yüksek lisans tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Çanakkale.
- Ertürk, M. (2011). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta.
- Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12 (3), 231-254.

- Fındıkçı, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa.
- Izgar, H. (2008). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Karasar, N. (2003). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel.
- Marangoz, M. & Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 202-217.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction, *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Öğüt, A., Akgemci, T. & Demirsel, M.T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özdevecioğlu, M., Demirtaş, Ö. & Ünlü, O. (2009). İnsan kaynakları uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansları üzerindeki etkisi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Payner, S. C. & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 158-168.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resources Management Review*, 18 (2), 87-99.
- Spyridakos, A., Siskos, Y., Yannacopoulos, D., & Skouris, A. (2001). Multicriteria jobevaluation for large organizations. *European Journal of Operational Research*, 130 (2), 375-387.
- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Yalçın, A.S. (2002). Personel yönetimi. İstanbul: Beta.
- Yelboğa, A. (2010). Yönetimde insan kaynakları çalışmaları. Ankara: Turhan Kitabevi.