T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat Ünlü
100025136

İstanbul, 2018

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat Ünlü
100025136

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar

İstanbul, 2018

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezin tüm telif hakları Murat Ünlü' ye aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans programı öğrencisi Murat Ünlü'nün İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu 30.01.2018 tarih ve 2018-466 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar	[signature]
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Hüner Şencan	[signature]
JÜRİ ÜYESİ	Yrd. Doç. Dr. Elif Baykal Narcıkara	[signature]

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” ile belli bir bölümden/sayfadan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaptığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’nun onayını aldığımı beyan ederim.

TEŞEKKÜR

Hayatımın en büyük destekçisi değerli eşim Yasemin Hanım'a, oğlum Yusuf Kaan ve kızım Sare'ye yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda oldukları ve beni çalışmam için yüreklendirdikleri için minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar'a, araştırmanın veri analizinde, istatistik hesaplamalarının yapılmasında ve yorumlanmasında büyük katkılarda bulunan Mefule Fındıkçı'ya teşekkür ederim.

ÖZ

İnsan kaynakları; iş yaşamında adını herkesin öğrendiği fakat fonksiyonları hususunda kafa karışıklıkların olduğu bir çeşit işletme fonksiyonudur. İnsan kaynakları fonksiyonları esas olarak temelde firmaların hizmet veya üretim yaratabilmesi ve yaratılan bu hizmet veya ürünü sunabilmesi için gereksinim duyduğu temel kaynağı yani insanı temsil etmektedir. Bu çalışmanın amacı, İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Etkinliğinin değerlendirilmesidir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak kolayda anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma için elde edilen veriler İnternet yoluyla ve yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda İnsan Kaynakları Çalışanlarından oluşan 110 işletme yöneticisine iki bölümden oluşan 63 soruluk bir anket uygulanmıştır. Anketin birinci kısmı 11 soruluk demografi sorularını içerirken, ikinci kısım İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının etkinliğini irdeleyen evet/hayır şeklinde oluşturulmuş 52 soru içermektedir. Yapılan çalışma sonucunda sorulara verilen cevaplar incelendiği zaman hizmet sektörünün üretim sektörüne göre insan kaynaklarının fonksiyonları daha etken bir şekilde değerlendirilmektedir. Hizmet sektörü kendi içinde değerlendirildiği zaman ise eğitim faaliyet alanının fonksiyonları etkin bir şekilde değerlendirmeği, üretim sektöründe ise metal üretimi faaliyet alanının daha etkin değerlendirildiği gözükmektedir. Uluslararası firmalar çalışan memnuniyetine dikkat ederken, ulusal firmalar ise işten ayrılma sürecine dikkat etmektedir. İşletmelerin yıllık ortalama cirosu dikkate alınarak sonuçlar incelendiğinde, cirosu yüksek (40 milyon ve üzeri) olan işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğine daha çok dikkat ettiği anlaşılmaktadır. Aynı şekilde çalışan sayısı fazla olan (500 kişi ve üzeri) işletmeler fonksiyonların etkinliğine dikkat etmektedir. Genel olarak işletmeler yapılan eğitim sonuçlarının parasal getirisi ölçülememektedir.

Anahtar Kavramlar: İnsan, İnsan Kaynakları Fonksiyonları, Planlama, Temin ve Seçim, Seçme ve Yerleştirme

ABSTRACT

Human resources; It is a kind of business function that everyone in the business life learns but is confused about their functions. The functions of human resources mainly represent the basic source, ie human being, that is essential for companies to be able to create service or production and to offer this service or product created. The purpose of this study is to evaluate the effectiveness of Human Resource Functions. The survey method was used as the data collection method in the study. Data obtained for the study were obtained via internet and face-to-face survey method. A questionnaire consisting of two parts was applied to 110 business managers of Human Resources Employees in line with the purpose of the study. The first part of the questionnaire contains 11 questions of demographic questions, while the second part of the questionnaire contains 52 questions of yes / no, which examine the effectiveness of the Human Resources Functions. When the answers to the questions are examined, the functions of the human resources are evaluated more actively than the production sector of the service sector. When the service sector is assessed within itself, it is observed that the field of education activity evaluates the functions effectively and in the production sector, the area of metal production activity is evaluated more effectively. While international companies pay attention to employee satisfaction, national firms pay attention to the process of leaving their jobs. When the results are examined by considering the annual average number of enterprises, it is understood that the enterprises with high score (over 40) pay more attention to the effectiveness of human resources functions. In the same way, businesses with a large number of employees (over 500) are paying attention to the effectiveness of the functions. Generally, businesses can not measure monetary benefits of training results.

Keywords: Human, Human Resources Functions, Planning, Supply and Selection, Selection and Placement

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ i
ABSTRACT ii
İÇİNDEKİLER iii
TABLOLAR LİSTESİ vi
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
I. GİRİŞ 1
II. KURAMSAL TEMEL: İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 3
A. İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Değerlendirilmesi 3
B. İnsan Kaynakları Temin Sürecinin Değerlendirilmesi 6
1. İnsan Kaynakları Temin Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler 6
2. İşletme İçi İş Duyurulan Uygulamalannın Değerlendirilmesi 13
C. İnsan Kaynakları Seçim Sürecinin Değerlendirilmesi 16
1. İnsan Kaynakları Seçim Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler 16
2. İnsan Kaynaklan Seçim Sürecinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi 17
3. İnsan Kaynaklan Seçim Sürecinin Kalite Açısından Değerlendirilmesi 17
4. İnsan Kaynaklan Seçim Sürecinin Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi 18
5. İnsan Kaynakları Seçim Sürecinin Sayısal Olmayan Bilgiler Açısından Değerlendirilmesi . 18
D. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sürecinde Gerçekleştirilen Mülakatın Etkinligi 18
E. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirmede Geçerlilik ve Güvenirlilik 23
F. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Degerlendirilmesi 26
1. İnsan Kaynaklan Oryantasyon Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler 26

2. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi 27
3. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Kalite Açısından Değerlendirilmesi 27
4. Oryantasyon Sürecinin Zaman Açısından Değerlendirilmesi 28
5. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi 28
6. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Sayısal Olmayan Bilgiler Açısından Değerlendirilmesi 31
G. İnsan Kaynaklarında Psikolojik Danışmanlık Sürecinin ve Maliyetinin Değerlendirilmesi 31
1. İnsan Kaynaklarında Psikolojik Danışmanlık Sürecinin Değerlendirilmesi 31
2. Psikolojik Danışmanlık Sürecinin Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi 32
H. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Ölçülmesinde Ve Değerlendirilmesinde Devamsızlık Ve İşgücü Devrinin Önemi 34
1. Devamsızlık 34
2. Devamsızlığın İşletmeye Maliyeti 36
3. İş Gücü Devri 37
4. İşgücü Devir Oranın Hesaplanmasında Yararlanılan Ölçümler 39
5. İşgücü Devir Oranının Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi 41
6. İşgücü Devir Oranı ve Performans İlişkisi 44
İ. Eğitim- Geliştirme ve Performans Yönetimi İşlevlerinin Değerlendirilmesi 46
1. Eğitim- Geliştirme Sürecinin Değerlendirilmesi 46
2. Eğitim Geliştirme işlevinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler 55
J. Performans Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi 65
1. Performans Yönetimi SisteminDeğerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler 66
2. Performans Yönetimi Sisteminin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi 66
3. Performans Yönetimi Sisteminin Kalite Açısından Değerlendirilmesi 67
4. Performans Yönetimi Sisteminin Maliyet Açısından Değerlendirilmesi 67
5. Performans Yönetimi Sisteminin Zaman Açısından Değerlendirilmesi 67
6. Performans Yönetimi Sisteminin Sayısal Olmayan Bilgiler Açısından Değerlendirilmesi 68
III. YÖNTEM BİLİM 70
A. Araştırmanın Kapsamı 70
1. Araştırmanın Amacı 70

2. Araştırmanın Yöntemi 70
3. Araştırmanın Hipotezleri 71
B. Bulgular 82
1. Katılımcıların Genel Özellikleri 82
2. Frekans Tabloları 87
3. Çapraz tablolar 94
SONUÇ 160
EKLER 162
EK A. Uygulanan Anket Formları 162
EK B. Etik Kurul Yazısı 166
KAYNAKÇA 167

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Koruma İşlevinin Değerlendirilmesi 87
Tablo 2. Yönetim İşlevinin Ölçülmesi 88
Tablo 3. Tedarik ve Seçme İşlevinin Değerlendirilmesi 89
Tablo 4. Eğitim ve Geliştirme İşlevinin Değerlendirmesi 91
Tablo 5. İK Denetim İşlevinin Ölçülmesi 92
Tablo 6. Ücret Yönetimi İşlevinin Ölçülmesi 93
Tablo 7. Performans Yönetimi İşlevinin Ölçülmesi 93
Tablo 8. Ki-kare Testi 94
Tablo 9. Sektör * Personel Seçim Süreçlerine İlişkin Değerlendirmenin İzlenmesi 94
Tablo 10. Ki-kare Testi 95
Tablo 11. Sektör * Oryantasyon Programlarının Maliyetinin İzlenmesi 95
Tablo 12. Ki-kare Testi 95
Tablo 13. Sektör * Aday Başına İşe Alma Maliyetinin İzlenmesi 96
Tablo 14. Ki-kare Testi 96
Tablo 15. Sektör * Birbirini Yedekleyecek Yetenekteki Elemanlara İlişkin Sayının İzlenmesi 96
Tablo 16. Ki-kare Testi 97
Tablo 17. Sektör * Eğitim Programı Başına Maliyetlerin İzlenmesi 97
Tablo 18. Ki-kare Testi 97
Tablo 19. Sektör * Piyasa Ücret Araştırmasının İzlenmesi 97
Tablo 20. Ki-kare Testi 98
Tablo 21. Sektör * Rotasyon Uygulamasının İzlenmesi 98
Tablo 22. Ki-kare Testi 98
Tablo 23. Sektör * Eğitime Katıldıktan Sonra Katılımcıların Bilgi, Beceri Ve Tutumlarındaki Değişimler Kontrol Deney Grubu, Testler, Yazılı Sınavlar v.b. Yöntemler İle Test Edilmesinin İzlenmesi 99
Tablo 24. Ki-kare Testi 99

Tablo 25. Sektör * Eğitim Sonrası Katılımcıların Davranışlarındaki Değişimlerin İzlenmesi 100
Tablo 26. Ki-kare Testi 100
Tablo 27. Sektör * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi 100
Tablo 28. Ki-kare Testi 101
Tablo 29. Sektör * Yıllar İtibari İle Ücret Kıyaslaması Yapılmasının İzlenmesi 101
Tablo 30. Ki-kare Testi 101
Tablo 31. Sektör * Personel Devir Oranı Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi 102
Tablo 32. Ki-kare Testi 102
Tablo 33. Sektör * Devamsızlık Oranı Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi 102
Tablo 34. Ki-kare Testi 103
Tablo 35. Sektör * Katma Değer Yaratan Faaliyetlerin, Katma Değer Yaratmayan Faaliyetlere Olan Oranının İzlenmesi 103
Tablo 36. Ki-kare Testi 103
Tablo 37. Faaliyet Alanı * İşe Alınan Adayların, Toplam Adaylara Oranının İzlenmesi 104
Tablo 38. Ki-kare Testi 105
Tablo 39. Faaliyet Alanı * Sunulan İş Tekliflerinin Adaylarca Kabul Edilme Oranının İzlenmesi 105
Tablo 40. Ki-kare Testi 106
Tablo 41. Faaliyet Alanı * Aday Başına İşe Alma Maliyeti Hesaplanmasının İzlenmesi 106
Tablo 42. Ki-kare Testi 107
Tablo 43. Faaliyet Alanı * İşten Ayrılma Mülakatlarına İlişkin Sonuçların Analizinin İzlenmesi 107
Tablo 44. Ki-kare Testi 108
Tablo 45. Faaliyet Alanı * İK Bütçesinden Eğitim İçin Pay Ayrılmasının İzlenmesi 108
Tablo 46. Ki-kare Testi 109
Tablo 47. Faaliyet Alanı * Eğitim Programlarının Sonuçları Değerlendirilmesinin İzlenmesi 109
Tablo 48. Ki-kare Testi 110
Tablo 49. Faaliyet Alanı * Eğitim Sonrası Katılımcıların Davranışlarındaki Değişimlerin İzlenmesi 111

Tablo 50. Ki-kare Testi 112
Tablo 51. Faaliyet Alanı * Eğitim Sonrası Ölçülebilir Sonuçların İzlenmesi 112
Tablo 52. Ki-kare Testi 113
Tablo 53. Faaliyet Alanı * Eğitim Programından Elde Edilen Sonuçların, Parasal Getirisinin İzlenmesi 113
Tablo 54. Ki-kare Testi 114
Tablo 55. Faaliyet Alanı * Performans Değerlendirme Formlarında, Değerleyicinin Görüşüne Katılmayan Elemanların Formları İzlenip, Gerekli Görüşmeler Yapılmasının İzlenmesi 114
Tablo 56. Ki-kare Testi 115
Tablo 57. Faaliyet Alanı * Performans Değerlendirme Sisteminin Açık Olmasının İzlenmesi 116
Tablo 58. Ki-kare Testi 116
Tablo 59. Faaliyet Alanı * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi 117
Tablo 60. Ki-kare Testi 118
Tablo 61. Faaliyet Alanı * Çalışan İstekleri Geçmiş Yıllarla Kıyaslanmasının İzlenmesi 118
Tablo 62. Ki-kare Testi 119
Tablo 63. Faaliyet Alanı * Genel Olarak İşten Ayrılmaların Analizinin İzlenmesi 119
Tablo 64. Ki-kare Testi 120
Tablo 65. Faaliyet Alanı * İş Kazası Oranınız, Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi 120
Tablo 66. Ki-kare Testi 121
Tablo 67. Faaliyet Alanı * Kayıp İş Günü Saati Hesaplanmasının İzlenmesi 121
Tablo 68. Ki-kare Testi 122
Tablo 69. Faaliyet Alanı * Personel Devir Oranı Ölçülmesinin İzlenmesi 122
Tablo 70. Ki-kare Testi 123
Tablo 71. Faaliyet Alanı * Personel Devir Oranının Analizinin (yaş, cinsiyet, başarı) İzlenmesi 124
Tablo 72. Ki-kare Testi 124
Tablo 73. Faaliyet Alanı * Devamsızlık Oranının İşletmeye Olan Maliyetinin İzlenmesi 125
Tablo 74. Ki-kare Testi 126

Tablo 75. Faaliyet Alanı * Devamsızlık Oranı Analizinin (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) İzlenmesi 126
Tablo 76. Ki-kare Testi 127
Tablo 77. Faaliyet Alanı * Periyodik Olarak "Çalışan Memnuniyet Araştırması" İzlenmesi 127
Tablo 78. Ki-kare Testi 128
Tablo 79. Faaliyet Alanı * İşten Ayrılanların İşletmeye Olan Maliyetinin İzlenmesi . 128
Tablo 80. Ki-kare Testi 129
Tablo 81. Ulusal Niteliği * Çalışan Memnuniyet Araştırma Sonuçlarına Göre Ücretle İlgili Sonuçlar Değerlendirilmesinin İzleinmesi 129
Tablo 82. Ki-kare Testi 130
Tablo 83. Ulusal Niteliği * Genel Olarak İşten Ayrılmaların Analizinin İzlenmesi 130
Tablo 84. Ki-kare Testi 130
Tablo 85. Ulusal Niteliği * İnsan Kaynakları Departmanı Çalışan Sayısının Toplam Çalışan Sayısına Olan Oranı İle İlgili Kıyaslamnın İzlenmesi 131
Tablo 86. Ki-kare Testi 131
Tablo 87. Yıllık Ortalama Cirosu * Eğitim Sonrası Katılımcıların Davranışlarındaki Değişimlerin İzlenmesi 131
Tablo 88. Ki-kare Testi 132
Tablo 89. Yıllık Ortalama Cirosu * Eğitim Sonrası Ölçülebilir Sonuçların (hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.) İzlenmesi 132
Tablo 90. Ki-kare Testi 133
Tablo 91. Yıllık Ortalama Cirosu * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi 133
Tablo 92. Ki-kare Testi 134
Tablo 93. Yıllık Ortalama Cirosu * Yıllar İtibari İle Ücret Kıyaslamasının İzlenmesi 134
Tablo 94. Ki-kare Testi 134
Tablo 95. Yıllık Ortalama Cirosu * Çalışan Memnuniyet Araştırma Sonuçlarına Göre Ücretle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesinin İzlenmesi 135
Tablo 96. Ki-kare Testi 135
Tablo 97. Yıllık Ortalama Cirosu * Çalışan İstekleri Geçmiş Yıllarla Kıyaslanmasının İzlenmesi 135
Tablo 98. Ki-kare Testi 136
Tablo 99. Yıllık Ortalama Cirosu * İş Kazası Oranınız, Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi 136

Tablo 100. Ki-kare Testi 137
Tablo 101. Yıllık Ortalama Cirosu * Personel Devir Oranı Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi 137
Tablo 102. Ki-kare Testi 138
Tablo 103. Yıllık Ortalama Cirosu * Personel Devir Oranının İşletmeye Olan Maliyetinin İzlenmesi 138
Tablo 104. Ki-kare Testi 138
Tablo 105. Yıllık Ortalama Cirosu * Personel Devir Oranının Analizinin (yaş, cinsiyet, başarı) İzlenmesi 139
Tablo 106. Ki-kare Testi 139
Tablo 107. Yıllık Ortalama Cirosu * Devamsızlık Oranı Ölçülmesinin İzlenmesi 139
Tablo 108. Ki-kare Testi 140
Tablo 109. Yıllık Ortalama Cirosu * Devamsızlık Oranının İşletmeye Olan Maliyetinin İzlenmesi 140
Tablo 110. Ki-kare Testi 141
Tablo 111. Yıllık Ortalama Cirosu * Verimlilik Ölçümleri İzlenip Değerlendirilmesinin İzlenmesi 141
Tablo 112. Ki-kare Testi 141
Tablo 113. Yıllık Ortalama Cirosu * İK Denetiminin İzlenmesi 142
Tablo 114. Ki-kare Testi 142
Tablo 115. Toplam Çalışan Sayısı * Oryantasyon Programına Katılanların Memnuniyeti/Tepkileri Ölçülmesinin İzlenmesi 142
Tablo 116. Ki-kare Testi 143
Tablo 117. Toplam Çalışan Sayısı * İşten Ayrılma Mülakatlarına İlişkin Sonuçların Analizinin İzlenmesi 143
Tablo 118 . Ki-kare Testi 144
Tablo 119. Toplam Çalışan Sayısı * Eğitim Programı Başına Maliyetlerin İzlenmesi 144
Tablo 120. Ki-kare Testi 144
Tablo 121. Toplam Çalışan Sayısı * İK Bütçesinden Eğitim İçin Pay Ayrılmasının İzlenmesi 145
Tablo 122. Ki-kare Testi 145
Tablo 123. Toplam Çalışan Sayısı * Eğitim Programlarının Sonuçları Değerlendirilmesinin İzlenmesi 145
Tablo 124. Ki-kare Testi 146

Tablo 125. Toplam Çalışan Sayısı * Eğitim Programından Elde Edilen Sonuçların, Parasal Getirisi Ölçülmesinin İzlenmesi 146
Tablo 126. Ki-kare Testi 147
Tablo 127. Toplam Çalışan Sayısı * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi 147
Tablo 128. Ki-kare Testi 148
Tablo 129. Toplam Çalışan Sayısı * İş Kazası Oranınız, Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi 148
Tablo 130. Ki-kare Testi 148
Tablo 131. Toplam Çalışan Sayısı * Kayıp İş Günü Saati Hesaplanmasının İzlenmesi 149
Tablo 132. Ki-kare Testi 149
Tablo 133. Toplam Çalışan Sayısı * Devamsızlık Oranının İşletmeye Olan Maliyeti Hesaplanmasının İzlenmesi 149
Tablo 134. Ki-kare Testi 150
Tablo 135. Toplam Çalışan Sayısı * Periyodik Olarak "Çalışan Memnuniyet Araştırması" Yapılmasının İzlenmesi 150
Tablo 136. Ki-kare Testi 151
Tablo 137. Toplam Çalışan Sayısı * İK Faaliyetlerinin Çıktılarının İşletmeye Olan Katkısı Ölçülmesinin İzlenmesi 151
Tablo 138. Ki-kare Testi 151
Tablo 139. Toplam Çalışan Sayısı * İK Yazılım Programlarının İzlenmesi 152
Tablo 140. Ki-kare Testi 152
Tablo 141. Departmanda Çalışma Yılı * Oryantasyon Programına Katılanların Memnuniyeti/Tepkileri Ölçülmesinin İzlenmesi 152
Tablo 142. Ki-kare Testi 153
Tablo 143. Departmanda Çalışma Yılı * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi 153
Tablo 144. Ki-kare Testi 154
Tablo 145. Departmanda Çalışma Yılı * Genel Olarak İşten Ayrılmaların Analizi Yapılmasının İzlenmesi 154
Tablo 146. Ki-kare Testi 155
Tablo 147. Departmanda Çalışma Yılı * Kayıp İş Günü Saati Hesaplanmasının İzlenmesi 155
Tablo 148. Ki-kare Testi 155

Tablo 149. Departmanda Çalışma Yılı * Personel Devir Oranı Ölçülmesinin İzlenmesi 156
Tablo 150. Ki-kare Testi 156
Tablo 151. Departmanda Çalışma Yılı * Personel Devir Oranı Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi 156
Tablo 152. Ki-kare Testi 157
Tablo 153. Departmanda Çalışma Yılı * Personel Devir Oranının Analizi (Yaş, Cinsiyet, Başarı) Yapılmasının İzlenmesi 157
Tablo 154. Ki-kare Testi 158
Tablo 155. Departmanda Çalışma Yılı * Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Hizmetini Aldığınız Faaliyetlerin Analizlerinin İzlenmesi 158
Tablo 156. Ki-kare Testi 159
Tablo 157. Departmanda Çalışma Yılı * Verimlilik Ölçümleri İzlenip Değerlendirilmesinin İzlenmesi 159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Tedarik ve seçme işlevi için hipotezler. 71
Şekil 2. Eğitim ve geliştirme için hipotezler. 72
Şekil 3. İK denetimi içi hipotezler. 74
Şekil 4. Koruma işlevi için hipotezler. 76
Şekil 5. Performans yönetimi için hipotezler. 77
Şekil 6. Ücret yönetimi için hipotezler. 79
Şekil 7. Yönetim işlevi için hipotezler. 81
Şekil 8. Sektör dağılımı. 83
Şekil 9. Faaliyet alanı. 83
Şekil 10. Ulusal niteliği. 84
Şekil 11. Yıllık ortalama cirosu (Milyon/TL). 84
Şekil 12. İşletmenin faaliyet yılı. 85
Şekil 13. Toplam çalışan sayısı. 85
Şekil 14. İnsan kaynakları departmanındaki en üst düzey yöneticinin unvanı. 86
Şekil 15. Anketi dolduranın unvanı. 86
Şekil 16. Departmanda çalışma yılı. 87

I. GİRİŞ

Bir işletmenin stratejik planlarına ulaşabilmesi için birden fazla kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklardan birisi de gün geçtikçe önemi daha da artan insan kaynakları yönetimidir. İstenilen hedeflere ulaşabilmek için beşeri kaynakların yetkinliğinin yeterli düzeyde olması gerekmektedir.

Gerekli yetkinliğe sahip iş görenlerin olması da ancak insan kaynakları fonksiyonlarının etkin bir şekilde kullanılması ile gerçekleşecektir. İşletmelerde, insan gücü planlaması, iş gören seçimi, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, yönetim işlevi gibi insan kaynakları fonksiyonlarının şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda ne kadar etkin kullanıldığı önem arz etmektedir. Bu fonksiyonların etkin kullanılmasından elde edilen veriler insan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejik ortağı olduğunu ortaya koyacaktır. İşletmelerin rekabet halinde oldukları bir piyasada hayatta kalabilmek ve büyümek için bazı zoruların üstesinden gelmeleri gerekmektedir.

Bu zorluklar arasında ilk sırayı, sahip oldukları değerlerin ve insan kaynağının farkında olmamaları gelmektedir. İşletmelerin arzu ettikleri değer ve insan kaynağını elde tutabilmesi için motivasyon unsurlarına ve performans ölçümlerine dikkat edilmelidir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusu günümüzde işletmeler için evrimini henüz tamamlamamış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin çalışanları bir değer unsuru olarak kabul etmesini gerçekleştirmek için, insan kaynakları faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi gerekmektedir.

Etkili bir biçimde yönetilen insan kaynakları faaliyetleri çalışanların bir değer olarak kabul edilmesini sağlar. Bu yüzden insan kaynakları yönetimine oldukça önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları birimi, işletmenin vazgeçilmez değerlerinden

biri olan çalışanla alakalı her çeşit faaliyetin ölçümlere dayalı bir şekilde değerlendirilebilir olması gerektiğinin farkında olmalıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi araştırmaya konu edilmiştir.

II. KURAMSAL TEMEL: İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Değerlendirilmesi

İnsan kaynaklan planlaması, bir işletmede istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinim duyulan tür ve sayıda personelin hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi en iktisadi anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecidir (Kaynak, 1996, s.10). İnsan kaynaklan planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır (Kaynak, 1998, s.83). Temel olarak insan kaynaklan planlaması, çalışanların mevcut durumlarının profilini ortaya çıkarmaya ve çalışanlarla ilgili geleceğe yönelik ihtiyaç ve şartlan belirleme çalışmalarına yoğunlaşmaktadır. İnsan Kaynaklan planlamasının değerlendirilmesi ise, insan kaynakları planlarından ne kadar sapmanın olduğunu ve bunların nedenlerini belirlemek, bunun sonucunda çalışanlardan etkili bir şekilde yararlanılıp, yararlanılmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Wayne, 1995, s. 86).

İnsan kaynakları yönetimi bir sistem olarak düşünüldüğünde, planlama ilk girdi olarak kabul edilmelidir. Planlama bölümünün görevi işletme planı, stratejik plan ve iş ile ilgili piyasadan aldığı bilgileri bütünleştirerek işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktır (Randall, 1992,s.19). İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları faaliyetlerine aktarılacak kaynaklar ile ilgili kararının verilmesini destekleyecek bilgileri toplamakta ve kullanmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunlardan en temel olanları, işletmenin geleceğini ve yönünü belirleyecek kararların alınması, belirsizliklerin, risklerin azaltılması için gelecek ile ilgili bilgiler elde edilmesi ve insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında etkinlik ve

etkililiğin özendirilmesi olarak sıralanabilir. Planlama fonksiyonuna bir yaklaşım da, planlama yapan kişinin koordinatör görevini yürütmesidir. Planlamacı, diğer alt fonksiyonlardan (temin ve tedarik, eğitim, kariyer planlama) çalışanları biraraya getirerek etkili yönetim modeli oluşturmaya çalışır. Buradaki anafikir insan kaynakları yöneticisinin ve uzmanlarının, arzu edilen becerileri, yetenekleri, ilgiyi ve özellikleri belirleyerek işletmenin yapısına uygun olan adayları işe alma işlevini gerçekleştirmektir. (Dave, 1984, s.23)

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

İnsan kaynakları departmanında, planlamadan sorumlu kişilerin en büyük zorlukları yaptıkları işin ölçülmesinin karmaşıklığı ve çıktılarının sürekli geleceğe yönelik olmasından kaynaklanmaktadır. Öngördükleri planların 1,3,5 yıl içinde ne kadar doğru olduğu bilinmeyecektir. Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı planlamacılar zaman zaman eleştirilere maruz kalmakta ve suçlanmaktadırlar. Geleceğin kendi yapısında taşıdığı belirsizliklerden en çok planlamacılar etkilenmekte ve uzun vadeli bir planın, kısa vadede değerinin ölçülmesi de mümkün olmadığından, planlamacıların yaptıkları işlerin değerine ulaşmak da kolay olmamaktadır. (Brinkerhoff, 1990, s.7).

İnsan Kaynakları planlamasının değerlendirilmesi sadece insan kaynakları planlarının etkililiğinin belirlemede değil, aynı zamanda departmana ve işletmeye olan katkısını gösterebilmek için de gereklidir. İnsan kaynakları planlamasının değerlendirilmesinde belli başlı kriterler kullanılmaktadır. Bunların bazıları:

- Mevcut çalışan sayısının planlanan çalışan sayısına oranı,
- Mevcut işgücü verimliliğinin düzeyinin, öngörülen işgücü verimliliğine olan oranı,

- Uygulanan planların, faaliyet planlarına olan oranı,
- Uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının beklenen sonuçlara olan oranı,
- İşgücü ve insan kaynakları planlama maliyetlerinin bütçedeki yeri,

İnsan kaynaklan planlama faaliyetlerinden elde edilen yararın, maliyetlerine olan oranı. Yukarıdaki kriterler dışında, insan kaynaklan planlaması eldeki belli bilgileri kullanarak değerlendirme sürecine katkıda bulunur. Burada elde edilen sonuçlar, yukarıda sıralanan ölçümler gibi somut olmamasına rağmen, belli analizlerin, anketlerin sonucunda•ölçülebilir hale gelecektir. İnsan Kaynaklan planlamasının başanlı sonuçlar elde edebilmesi için, çalışanlarla ilgili bilgilerin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlarla ilgili mevcut bilgiler toplanmalı ve bu bilgiler çeşitli kriterlerle ilişkilendirilmelidir (Kaynak, 1996, s.46).

İnsan Kaynakları planlama sürecinin etkili olabilmesi için işletmeye katma değer yaratması ve bu değerin işletme içinde anlamlı sonuçlara dönüştürülmesi gerekir. Bir diğer ifade ile insan kaynakları planlama uzmanlarının, çalışanların yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim ve performans düzeyleri hakkında bilgileri bulunmaktadır. Ve bu farklı değişkenleri birbiriyle ilişkilendirebilecek çalışmalar yaparak etkili sonuçlara varabilirler. Örneğin, aşağıdaki şekil çalışanların yaş, performans düzeyi ve işgücü devir oranı arasındaki dağılımı göstermektedir. Bu varsayımlı örnekte, mevcut ve gelecekteki problemleri görmek mümkündür. Yüksek performans gösteren çalışanların 25 ila 40 yaşlan arasında olduğu görülmektedir. lşgücü dönüşüm oranı yine bu gruptaki çalışanlar arasında en yüksektir. Bu grafikteki bilgileri doğru şekilde yorumlayarak ve değişik çalışan gruplara uyarlayarak oldukça etkili sonuçlar elde edilebilir. Böylece çalışanların verimliliği ve etkililiği daha rahatlıkla ölçülebilir ve tahmin edilebilir. İnsan kaynaklan yönetici ve uzmanları, planlamadan elde ettikleri bilgileri temin ve seçim sürecine doğru bir şekilde aktarabildiklerinde, insan kaynakları planlaması işletmeye daha fazla katkı sağlayabilecektir (Kaynak, 1996, s. 46).

B. İnsan Kaynakları Temin Sürecinin Değerlendirilmesi

1. İnsan Kaynakları Temin Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

İşletmeye gerekli olan bir teçhizat alınmadan önce genelde arzu edilen özelliklerin ve becerilerin ortaya konması gereklidir. Daha sonra maliyet - yarar analizi yapılarak makinanın, teçhizatın, personelin alınıp alınmayacağına karar verilmektedir. Çeşitli kriterler seçim aşamasında gözönünde bulundurulmalıdır. Bunlardan bazıları hız, ağırlık, kapasite ve diğer seçenekler olarak sıralanabilir. İşletmedeki faaliyetin yapısına en uygun olan makinanın seçilmesi hedeftir.

Yukanda işletmeye gerekli olan herhangi bir teçhizatın alımı için bahsedilen karar sürecinin aynısı çalışanlar için de geçerlidir. Her işe başvuran birey, işletme tarafından eğitimine, deneyimine, becerilerine, yeteneklerine, ilgisine, işletme amaçlarına, işletmenin sağlayacağı değerlere, işletmenin ihtiyaçlanna ve kalitesine göre değerlendirilir. Bugünün çalışma ortamına uyum sağlayacak olan kişilerin temin edilmesi ve etkili seçim prosedürlerinden geçirilmesi işletmeler için oldukça kritik öneme sahiptir. (Wayne, 1995, s. 15)

Personel temin ve işe alma konusuna _ genel olarak bakıldığında işe almanın insan kaynakları sürecinin başında yer aldığı ve başanlı insan kaynaklan çabalannın önemli bir unsuru durumunda olduğu gözlenmiştir. İşletmenin genel performansının artmasında etkili temin uygulamalannın olumlu etkisinin olduğu ancak gerekli önemi düzenlenen ve yönetilen uygulamalannın ise işletmenin kısa ve uzun vadedeki başansına olumsuz etki yaratacağı bilinmektedir. Temin ve işe almada iki önemli konu bulunmaktadır. Bunlar, çeşitli temin kaynaklannın maliyetleri ve kaliteli adayları işletmeye cezbedebilmede temin kaynaklarının nispi yararlılık dereceleridir. işe alınan kişilerin kalitesinin ölçülmesi zor ve genellikle uzun vadeli ve bazen de güvenilir olmayan ölçümlere dayanmaktadır. Bunlann sonucunda, kısa vadede işletmeler maliyetlere ve verimliliğe odaklanırken, uzun vadede kalite önemsenmektedir. İşletmeler işe alma ile ilgili bazı bilgileri toplamak için gerekli olan çabayı gösterirlerse, işe alma ile sonuçlar arasındaki önemli bağlantıları keşfedeceklerdir. Böylece, işe alma uygulamaları daha etkin ve etkili olacaktır.

1.1. İnsan Kaynaklan Temin Sürecinin Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi

Çalışanları terfi ettirmek veya dışarıdan eleman seçimi kararırı doğru verebilmek için alınan kararların maliyetinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenecek olan bu değer/sonuç işe alma maliyeti olarak adlandırılabilir. İşe alma maliyeti hem iç, hem de dış kaynaklardan personel teminini kapsamaktadır. İşletme içi yerleştirmelerde işletme dışında kullanılan tüm harcama kalemleri kullanılmamakla beraber, dikkate alınması gereken maliyetler de bulunmaktadır (Demirbaş, 2008, s. 48).

İlk bakışta, işe alma maliyetleri sadece iş ilanları ve danışmanlık firmalarına ödenen maliyetler olarak düşünülse de, bunların dışında da maliyetler vardır. Kaynak maliyetleri kendi içinde dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar iş ilanları, danışmanlık şirketine ödenen komisyonlar, personelin veya tanıdıkların tavsiyeleri'" ve şahsen işe başvuruda bulunanlar (maliyet olarak kabul edilmemekte, sadece hesaplamada yer almaktadır) olarak sınıflandırılabilir. İşe alma maliyetleri direkt maliyetler olarak da dlandırılabilirler. Bu maliyetler içinde iş ilanları veya danışmanlık şirketlerine ödenen komisyonlar ve çalışanlara ödenen ücretler bellidir (Werther, 1994, s.10).

İşe alma maliyetlerinin tam olarak hesaplanabilmesi için genellikle işletmelerin bu hesaplamaları standart hale sokmaları gerekmektedir. Bunu yapmanın en basit yolu, standart işgücü maliyetlerini anlaşılır hale getirmektir. Herhangi bir çalışanın geliri standart oran olarak belirlenmeli, farklı düzeydekiler için de bu standart kullanılmalıdır. Yöneticilerin temini diğer çalışan gruplarına göre daha fazla vakit almaktadır. Bu aşamada sürekli değişen standart maliyet olarak mülakatı yapan kişinin harcadığı zamandır. Yönetici olmayan adaylar için ortalama yarım saat harcanırken, yönetici adaylarda bu süre iki veya üç saate ulaşabilmektedir. Buna ek olarak işe alınacak eleman sayısı veya belli bir iş görüşmesine katılan insan sayısı da önemli ve oldukça değişik sonuçlar verebilmektedir. Standart oranların ve gerçekçi zaman katsayılarının belirlenmesi oldukça vakit almaktadır. İşletmelerde bu konu ile ilgilenen kişilerin tutarlı sonuçlara ulaşabilmeleri için sürekli aynı hesaplamaları kullanmaları gerekmektedir (Acar ve Adal, 2008, s.15).

Türkiye gibi enflasyonist ortamlarda işletmelerin oluşturduğu standart işgücü maliyetleri sık sık değişeceğinden, dönemsel olarak bu maliyetlerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu düzenlemeler yıllık olarak hesaplanabilirken, Türkiye ortamında altı

aylık dönem içinde tekrar ele alınmaları gerekir. İşe alma maliyetlerinin ölçülmesinin nedeni, herhangi bir istatistikî analiz elde etmek değil, yapılan işin ne kadar etkili olduğunu saptayabilmektir. Yine temin maliyetlerinden sonra ortaya çıkan bir diğer maliyet unsuru da oryantasyon maliyetlerinin dağılımıdır. Bazı insan kaynakları yöneticileri, oryantasyon maliyetinin işe alma maliyetine eklenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Diğerlerine göre ise, işe kabulden sonra uygulanan oryantasyonun, çalışanın eğitim maliyetlerine eklenmesi gerektiği düşünülür. Burada işletmenin hangi görüşü kabul edeceği önem kazanmaktadır (Barutçugil, 2004, s.16).

- **Çeşitli İşe Alma Maliyetlerinin Bölümlere Ayrılması**

Ölçüm sisteminin gerçek değeri bağımlı değişken olan işe alma maliyetinin bölümlere ayrılması ile elde edilmektedir. Elde edilecek değer kısaca 1AM = X TL olarak ifade edilebilir. İşletmeler ister elle ister bilgisayar yardımıyla ölçüm yapsınlar, sonuçta çeşitli bağımsız değişkenler farklı kombinasyonlarda kullanılır. Elde edilen sonuçlara göre, etkili olan veya geliştirilmesi gereken noktalar saptanabilir. İşe alma maliyetini kaynaklara göre bölmek oldukça kolaydır. ômeğin, gazetede iş ilanı verildiğinde ortaya çıkan maliyetlerle danışmanlık şirketlerine yapılan ödemenin oluşturduğu maliyetler karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırmalar gibi, farklı kaynaklara göre çoklu-değerlendirmeler yapılabilir. Diğer temel karşılaştırma kriteri, işe alınacak elemanın örgütsel düzeyidir. Yönetici, yönetici olmayan ve saat ücretli işgören gruplarına göre işe alma maliyeti hesaplanabilir. Hatta bazı işletmeler, daha detaylı bilgi elde etmek için, yöneticileri, orta kademede veya tepe yöneticisi olarak ele almakta, ayrı grup maliyetlerini elde etmekte ve verileri bütünleştirmektedir. Elbette, bu tip verilere ulaşabilmek için işe alma görüşmelerinde bilgilerin elde edilmesi gereklidir. Temin süreci ile ilgili maliyet ölçümlerinden biri de kaynak analizidir (Yüksel, 2007, s. 65).

- **Özel işe Alma Programlarına Göre Maliyetler**

Dönemsel olarak var olan faaliyetlerin maliyetlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi yararlı olabilecektir. Örneğin, işletmenin belirli dönemlerde üniversiteleri ziyaret edip kendilerini tanıttıkları faaliyetler ve buna bağlı olarak oluşan aday havuzunun maliyeti ayrı olarak hesaplanır. Bu hesaplamalara çalışan memurların ve yöneticilerin harcadıkları zamanın maliyetinin eklenip eklenmemesi işletmenin

amacına göre değişecektir. Burada elde edilen sonuç, diğer işe alma maliyetleri yöntemlerinin sonuçları ile karşılaştırılabilecektir (Fitz-enz, 1990, s. 256).

Mülakat /Görüşme Maliyetleri:

Toplam maliyetin bir öğesi olan mülakat maliyetlerinin hesaplanması iki aşamalı basit bir süreçtir. ***Birinci aşamada,***

Mülakat Maliyeti: $MM = \frac{KZ+YZ}{TM}$

Burada;

KZ= Mülakat İçin Gerekli Olan Çalışan Zamanı (İnsan Kaynakları Departmamı)

YZ= Mülakat İçin Gerekli Olan Toplam Zaman (Hat Yöneticisi/ Tepe Yönetim)

TM= Toplam Mülakat Yapılan Kişi Sayısı

İkinci aşama ise, kaynağa göre işe alma maliyeti (mülakata göre) ile ilgilidir.

Kaynağa Göre İşe Alma Maliyeti $KGİAM = \frac{MM+İM+DM+TM+MO}{TA}$

Burada;

MM= Toplam Aylık Mülakat Maliyetleri

İM= İş Duyurularının Gazetelerde Yeralmasının Maliyeti, Aylık İlan Masrafları

DM= Danışmanlık Firmalarına Ödenen Komisyonlar

TM= İşletmede Çalışanların Önerileri ile Başvuranlar (Öneriyi Verene Sunulan Ödül)

MO= Maliyeti Olmayanlar

1.2. İnsan Kaynaklan Temin Sürecinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi

Verimlilik ölçümleri, belli bir temin kaynağının/yönteminin ne kadar aday yaratabildiği üzerine odaklanmıştır. Verimlilik ölçümleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Brigham, 1994, s.167):

- Temin kaynağına göre aday sayısı,
- Temin kaynağına göre mülakat yapılan aday sayısı,

- Temin kaynağına göre seçilen aday sayısı,
- Görüşmeciye göre seçilen aday sayısı,

1.3. İnsan Kaynaklan Temin Sürecinin Kalite Açısından Değerlendirilmesi

Kalite göstergeleri ise belli bir temin kaynağına göre işe kabul edilmiş çalışanlann performansları ve kıdemleri üzerine odaklanmıştır. Maliyetin dışında, temin ve yerleştirme ile ilgili başka konularda bulunmaktadır. Müşteri için veya yönetici için zamanlama, kalite ve bütünlük gibi konular maliyete göre daha önemli olabilirler. Müşteri için kendi operasyonel hedefleri önemlidir. Dışandan alınan baskılara göre karar verme aşamasında zaman, kalite ve maliyet arasında öncelikler değişebilir. Hızla büyüyen işletmelerde, kalitenin sağlanması, maliyete göre daha önemli olabilirken, bir başka işletmede zamanlama ve çalışanlann kalitesi önem kazanabilmektedir. Yönetici, müşterisinin önceliklerini bilmeli ve başanlı olabilmek için vermesi gereken hizmetin yönünü önceden tanımlayabilmelidir (Yalçın, 2002, s. 20).

Örneğin, belli bir kaynak daha uzun vadede işletmede kalacak eleman teminine katkıda bulunurken, bir diğer kaynak ise kısa vadeli eleman seçiminde katkıda bulunmaktadır. İşletmeler, bünyelerinde uzun süre çalışacak elemanlan tercih ettiklerinden, ilk yöntem onlar için daha etkilidir. Aynı karşılaştırma çalışanlann performansları, işletmeye katkılan, bağlılıkları açısından da değerlendirilebilir. işte bu aşamada hangi kaynağın işletme için daha yararlı olduğu belirlenecektir. Bu konunun karmaşıklığından dolayı örnekleme yöntemiyle değerlendirmeler yapılacağı gibi, tüm temin kaynaklarının aynı anda gözden geçirilmesi de bir diğer seçenek olarak kabul edilebilir. Belirli ölçümler arasında:

- Temin kaynağına göre çalışanların performanslarının ölçülmesi
- Temin kaynağına göre işgücü devri (ilk altı ay)
- Temin kaynağına göre çalışanların kıdemi /işte kalma süresi
- Temin kaynağının ne kadar aday üretebildiği/çekebildiği (Yalçın, 2002, s.20).

1.4. İnsan Kaynaklan Temin Sürecinin Zaman Açısından Değerlendirilmesi

İşe alma sürecinde zamanla ilgili üç konu bulunmaktadır. Birincisi, kaliteli aday havuzu oluşturmak ve görüşme için bu adayları mülakata çağırmaktır. Bu da cevap verme süresi

(response time) olarak adlandırılmaktadır. Özellikle, işgücü pazarının dar olduğu ve işletme için kritik olarak kabul edilen pozisyonların doldurulmasında, cevap verme süresi önemli bir konudur. Personel temininde önemli bir ölçüm değeri olup, insan kaynakları departmanın kontrolündedir. Boş olan pozisyonun ne kadar zamanda doldurulacağı da zamanla ilgili olan ikinci konudur. Bu zamana da boş olan pozisyonun doldurulma süresi adı verilmektedir (time ta fıll). Üçüncü zamanla ilgili konu işe başlama zamanı (time ta start) yani yeni işe kabul edilen kişinin işe fiilen başlama zamanıdır. Bu aşamada insan kaynakları departmanının kontrolü çok fazla değildir (Tüzüner, 2002, s. 28).

Cevap verme süresi: insan kaynakları departmanının elinde arzu edilen talebe ilişkin resmi bir belgenin bulunduğu zamandan, mülakat gününe kadar geçen süredir. Bu süre, insan kaynakları departmanının ne kadar zamanda temin sistemini çalıştırabildiğini göstermektedir. Kaliteli elemanları ne kadar sürede işletmeye çekebildiği olgusu insan kaynakları departmanı kadar işletme için de önemlidir. Cevap verme sürelerinin toplamı ve bu miktarın toplam işe almalara bölünmesi ortalama cevap verme süresini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları departmanları özellikle hat yöneticilerinden cevap verme süreleri ile ilgili olarak gelebilecek her türlü şikayete karşı cevap sürelerine ait bilgileri bilgisayarlarında kayıtlı tutmalıdırlar.

Boş Olan Pozisyonun Doldurulma Süresi: Zamanla ilgili ikinci konu, boş olan pozisyonun doldurulması ile ilgilidir. Boş olan pozisyonları doldurma süresi, onaylanmış olan iş talebinin alındığı tarih ile iş teklifinin kabul edildiği tarih arasındaki zaman farkını ölçmeye çalışır.

Boş olan pozisyonun doldurulma süresi BPS= TT-TK

Burada

TT= İş Talebinin Alındığı Tarih

TK= Teklifin Kabul Edildiği Gün

Adayın işe başlamasına kadar geçen süre BZ= TT-TB

Burada

TT= İş Talebinin Alındığı Tarih

BT= Adayın İşe Başlama Tarih

Boş olan pozisyonun doldurulma süresi ile başlama zamanı değerlerini düzeltmeye çalışan bir (temin veya kadrolama) yönetici, basit bir bilgi bankası oluşturarak değerleme sistemi geliştirebilir. Cevap verme sürelerini, boş olan pozisyonların doldurulma süreleri ve başlama zamanı ile ilgili bilgilerin kayıtlarının tutulması ve saklanması hem yöneticilere, hem insan kaynakları departmanına işi nasıl yaptıkları hakkında bilgi verecektir. Dönemsel olarak, temin sürecinin etkinliğinin artıp artmadığını kontrol edebilmek için, karşılaştırmalar yapmak özellikle insan kaynakları departmanı için oldukça gereklidir. Yöneticiler gerektiği takdirde kendilerini rahatlıkla sayısal değerlerle destekleyebi lecekleri gibi, elde bulunan bu bilgiler yardımıyla tepe yönetime giderek süreçlerin hızlandırılması veya işbirliği elde etmek için destek isteyebileceklerdir (Tüzüner, 2002, s.28).

1.5. İnsan Kaynaklan Temin Sürecinin Sayısal Olmayan Bilgiler Açısından Değerlendirilmesi

Çalışanların tatmininin ölçülmesinde sayısal olmayan bilgiler de kullanılmaktadır. Çalışanlar çeşitli yollardan işletmeler hakkında bilgi edinmekte ve daha sonra işe başvurmaktadırlar. Mülakat ortamı da adaylar açısından işletme hakkında karar vermek için önemli bir kriterdir. Adayların tatminlerini ölçmede kullanılan ölçütler arasında:

- Belli bir temin kaynağından duydukları tatmin,
- İşletmeye başvurma nedenleri,
- Temin sürecinde ilgili personelin sundukları hizmetin kalitesi,
- Yeni çalışanlara ihtiyaç duyan iç müşterilerin tatmini, yer almaktadır.

Bu ölçümlerle ilgili bilgiler, genellikle tutum araştırmalarından elde edilmektedir. Buraya kadar temin sürecini ele aldıktan sonra, aşağıda işletmelerin boş pozisyonlarını doldurmada tercih ettikleri yöntemlerden biri olan işletme içi iş duyurularının değerlendirilmesi konusu incelenmeye çalışılmıştır. işletme içi iş duyurularının, insan kaynakları temin sürecinin ölçülmesi ve değerlendirilmesindeki önemi yapılan literatür çalışmasında belirlenmiş, konunun ayrı bir kısımda ayrıntılı olarak incelenmesi uygun görülmüştür (Tüzüner, 2002, s.28).

2. İşletme İçi İş Duyurulan Uygulamalannın Değerlendirilmesi

İç kaynaklardan aday ve işgören temininde biçimsel ve nesnel bir düzenleme olarak "işletme içi iş duyurusu ve başvuru " programlarından yararlanılabi lir. Bu yolla aday bulmak için, bazı iş veya mevkiler boşaldığında, işletmede çalışan ilgili personel haberdar edilir. Genellikle boşalan işler ve aranan niteliklere ait bilgilerin yeraldığı bir duyuru şirket panosu ve bülteni aracılığıyla ilgililere iletilir. Günümüzde bu duyurular çoğunlukla işletmelerde intranet aracılığıyla yapılmaktadır. insan kaynakları departmanından bilgi alan çalışanlar bu yolla arzu ettikleri veya açılması planlanan işlere başvurabilmektedirler. İşletme içi iş duyurularının amaçlarından biri terfi etmek ve nakil arayışı içinde olan çalışanları cesaretlendirmek, çalışanları iç kaynaklardan terfi ettirmek ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. İşletme içi iş duyurularının işletmeye ve çalışanlara olan yararı kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 66):

- Çalışanların gelişimine olanak sağlar.
- Tüm çalışanlar için ilerlemede eşit fırsatların tanınmasına neden olur.
- İşletme içi iletişimde açıklık sağlar.
- İşletmedeki iş tanımları, ücret aralıkları; genel terfi ve nakil prosedürleri hakkında ve etkili iş performansını oluşturan öğeler hakkında çalışanların bilgi düzeyinin artmasına yardımcı olur.
- Organizasyonel amaçların ve hedeflerin anlatılması ve çalışanlara kendi kişilikleri ile iş yapısı arasındaki uyumun oluşması için fırsatlar tanır.

İşletme içinde varolan tüm iş açıkları duyurulmaz. Tepe yönetim ve üst pozisyonlar kıdeme bağlı terfilerle veya dışsal yollardan temin edilir. İşletme iş duyuruları genellikle alt düzey, teknik ve amir pozisyonlarında tercih edilmektedir. İş duyuruları yapılmadan doldurulan alt pozisyonlar çalışanların kafasında sorulara yol açmaktadır. Bu yüzden insan kaynakları departmanının iş duyuruları ile ilgili genel kuralları belirlemesi ve bu kuralları sıkı sıkıya takip etmesi gerekmektedir. İşletme içi iş duyurularında insan kaynakları departmanın etkinliği üç açıdan ele alınabilir: çalışanların sistemi kullanmaları, sistemin çalışması halinde işe kabul sayısı (hire rate) ve son olarak işletmedeki toplam işe alma planında işletme içi iş duyurularının oranı.

İşletme içi iş duyuruları, dönemsel olarak çalışanlara bildirilmekte ve başvurmaları sağlanmaktadır. İnsan kaynakları departmanının etkiliği açısından ele alındığında hangi seviyedeki işlerin ne kadar süre listede kaldığı önemli değildir. İşletme içi iş duyuları sektörler arasında farklılık göstermekte ve zaman içinde işletmelerin sistemden nasıl yararlanacağı kendi felsefelerine, sendika ile olan ilişkilerine ve yönetim tarzlarına göre değişmektedir. İşletme içi iş duyuruları ile ilgili sistemlerin kuralları değişmediği sürece, zaman içinde değişmezse, geçerli ölçümler oluşturulabilir ve kullanılabilir. En temel ölçüm, işletme içi iş duyurularına talep oranıdır. Bu oran, her bir duyurulan iş için ne kadar kişinin başvurduğunu ölçmektedir (Tüzüner, 2002, s. 28).

İş duyurularına talep oranı: İDTO= $\frac{A}{Dİ}$

Burada;

A= İşletme için iş duyurularına başvuru sayısı

Dİ= Duyurulan İşlerin Sayısı

Çalışanlar, çeşitli işler arasında sadece birini kabul edilecekleri mantığından yola çıkarak, aynı anda duyurulan birçok pozisyona başvurabilirler. Burada amaç adayları belli bir yöntem içinde ayıklamak değil, tam tersine sistemin ne kadar aday çıkartabildiğini vurgulayabilmektir. Uzun vadede izlendiğinde, herhangi bir boş pozisyon için, işletme içi iş duyuruları. Diğer adaylar listesinden daha fazlasını sağlamaktadır. Örneğin, belli bir boş pozisyon için oldukça yüksek sayıda başvurunun olmasının işletme için ne ifade ettiği önemlidir. Bunun önemli nedenleri arasında;

- Terfi arzusu,
- Birlikte çalışmak istemediği amirden uzaklaşma arzusu,
- Mevcut olan işe karşı ilgisizlik (sıkılganlık),
- iş arkadaşları ile olan kötü ilişkiler,
- Daha iyi ücret,
- Coğrafi hareketlilik isteği,
- Vardiya değişikliği,

- Aile veya sağlık problemi, bulunmaktadır.

Adaylardan elde edilen bilgiler ve adaylara ait bilgilerin detaylı olarak incelenmesi örgütsel problemlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. İşletme içi iş duyuruları ile ilgilenenler, adaylar ve pozisyonlar arasında ilişki kurmaya çalıştıkları takdirde, işletme için oldukça anlamlı sonuçlar elde edeceklerdir. Kötü yönetim, sıkıcı işler, sağlıklı olmayan çalışma ortamı, adil olmayan ücretler ve diğer nedenler tespit edilmesi, ileride oluşabilecek problemlerin belirlenmesine katkıda bulunulacaktır. Diğer taraftan, işletmede duyurulan boş pozisyonlara talebin olmaması şunları ifade edebilmektedir.

- Yönetim iş duyurularını desteklememektedir.
- İşletme içindeki diğer pozisyonlara çalışanların başvurması amirler tarafından tehdit unsuru olarak algılanmaktadır.
- Sadece alt düzeydeki işler duyurulmuştur.
- İşletme içi iş duyurularına rağmen, dış kaynaklardan eleman temin edileceğine dair bir inanış bulunmaktadır.

İnsan kaynakları departmanındakiler elde bulunan verileri dikkatlice incelemedikleri sürece ciddi organizasyonel problemleri farkedemezler. Temel iş duyurularına talep oranının hesaplanmasının dışında, duyurulan işlerin ne kadarına cevap verildiği de departman tarafından izlenmesi gereken bir ölçüm olarak kabul edilebilir.

İş Duyurularının Cevaplanma Oranı:

Duyurulan İşlerin Cevaplanma Oranı İDCO= $\frac{\text{CDİS}}{\text{Dİ}}$

Burada:

CDİS= Cevaplanan İş Duyurularının Sayısı

Dİ= Duyurulan İşler

Bu hesaplamanın yanında hangi işlerin daha fazla aday çekebildiği de önemli bir konu olmaktadır. Bu sonuca belli bir formül aracılığıyla değil, elle veya otomatik olarak

yapılan basit bir çizelge ile ulaşılır. İşletme içi iş duyuruları ile ilgili son oran, duyuruların kabul oranıdır. Sistem, işe kabul edilen kişilerin sayısıyla veya sistemden kaynaklanan işe yerleştirmelerle ilgilenmektedir. Bu oran işletme içi iş duyurularının kabul oranı olarak adlandırılabilir.

$$\text{Duyuruların Kabul Oranı DKO} = \frac{\text{İKT}}{\text{DİS}}$$

Burada:

DKO= Duyuruların Kabul Oranı

İKT= İç Kaynaklardan Temin Edilenlerin Sayısı

DİS= Duyurulan İş Sayısı

Bu ölçüm de diğeri gibi aynı amaca hizmet etmekte ve süreci sonlandırmaktadır. Eğer duyurulan iş kadar cevap alınıyor ve aday işe kabul oluyorsa sistem işlemektedir. Bazı işletmeler tüm boş pozisyonları iç kaynaklardan doldurmak isterken bazıları da daha gerçekçi düşünüp kendi amaç ve hedeflerini belirler. Bu da işletme için sağlıklı bir düşünce tarzıdır. Kendi hedef ve amaçlarını belirleyip, boş pozisyonların ne kadarının iç kaynaklardan karşılanacağını bilen işletmeler, çalışanları ile daha iyi iletişime geçmektedir. Çalışanlar da işletmenin hedeflerini anlamaya yönelecek ve destekleyecektir. İşletme içi iş duyuruları var olan değerleri görmek için oldukça yararlı yöntemlerden biridir (Tüzüner, 2002, s. 28).

C. İnsan Kaynakları Seçim Sürecinin Değerlendirilmesi

1. İnsan Kaynakları Seçim Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

Temin sürecinde olduğu gibi, seçim sürecini de değerlendirmek için verimlilik, kalite, maliyetler ve sayısal olmayan bilgiler kriterlerine başvurulmaktadır. Seçim süreci, adayların seçilme ve işe kabulünden işe başlamaya kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Etkili bir temin süreci kaliteli adayları işletmeye çekecek, etkili seçim süreci de kaliteli aday havuzundan en iyi olanlarını işletmeye kabul edecektir. Seçim faaliyetlerinde temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunun

belirlenmesidir. Seçim aşaması, adayların elenmesi, test uygulanması, görüşmeler, referansların incelenmesi, karar verme ve işe alma aşamalarından oluşmaktadır.

2. İnsan Kaynaklan Seçim Sürecinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi

Temin sürecinde olduğu gibi, seçmenin ilk odağı etkinlik ve verimliliktir. Kısa vadede seçim sürecının kalitesinin belirlenmesi oldukça güçtür ama bu uzun vadede performansı ve kıdemi etkileyecektir. Seçim sürecinde ilerleyen adaylarla ilgili işlemlerin hızı ve aşamaların maliyetleri, iki önemli ölçüm kriteri arasında yer almaktadır. Seçim sürecinin verimliliği, seçilen adayların sayısı ve işe alınmalarına odaklanmıştır. Burada kullanılan ölçüm kriteri belli bir zaman diliminde (gün, hafta ay gibi) süreçte ilerleyen çalışanların sayısıdır. Bu sayı işe alma sürecinin hacmini göstermektedir.

3. İnsan Kaynaklan Seçim Sürecinin Kalite Açısından Değerlendirilmesi

Kalite kriterleri arasında süreç içinde başarılı bir şekilde işe kabul edilen yeni çalışanın performansı, işletmede kalma süresi vb. sıralanabilir. Seçim sürecinde ayrıcalıklı (kadınlar, yaşlılar, özürlüler, etnik yapı) bir seçimin yapılmaması da sürecin kaliteli olduğunun göstergesidir. Ölçümler, sadece belli bir seçme yöntemine yönelebileceği gibi, tüm olarak da ele alınabilir:

- İşe kabul edilenlerin sayısının toplam adaylara oranı (seçim oranı)
- Yeni çalışanların belirli bir süreden sonra belli bir performansa göre başarıları veya karşılaştırma grubuna göre başarıları (performans, performans değerlendirme yöntemleri ile ölçüleceği gibi bunun dışında satış, üretim gibi objektif değerlere göre de ölçülebilir.)
- İsteğe bağlı ayrılmaların toplam çalışanlara oranı (işe kabul edilenlerin altı ay içinde işten ayrılmaları erken işgücü dönüşümü olarak adlandırılabilir.)
- Azınlıklık grupların toplam içindeki yüzdesi
- Seçim sürecinin gelecekteki performansı etkileme olasılığının derecesi

4. İnsan Kaynaklan Seçim Sürecinin Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi

Seçim sürecine ilişkin maliyetler, kolayca gruplara ayrılmakta ve çeşitli seçim öğelerinin etkinliğinin karşılaştırılmasında kullanılmaktadır. Maliyetlerin belirlenmesinde kullanılan ölçümler arasında:

- Yeni işe kabul edilenlerin işe alma maliyeti (işe alma maliyeti)
- Belli bir yönteme göre seçilenleri işe alma maliyeti (değerleme merkezi, testler, sadece görüşme)
- Belli bir gruba göre maliyetlerin ortaya konması (yönetici - yönetici olmayan, kapsam içi - kapsam dışı gibi yer almaktadır.

Toplam maliyetler içinde temin maliyetleri, kadrolama elemanlarının maaşları, adayların ve diğerlerinin seyahat masrafları ve diğer direkt maliyetler bulunmaktadır.

5. İnsan Kaynakları Seçim Sürecinin Sayısal Olmayan Bilgiler Açısından Değerlendirilmesi

Yine seçim süreci ile ilgili, soyut bilgileri değerlendirecek ve daha sonra bunları sayısal olarak ifade edecek çeşitli ölçümler vardır. Bu sayısal olmayan bilgiler arasında:

- Sürecin iyileştirilmesine yönelik öneriler
- İnsan kaynakları departmanının sunduğu hizmetin kalitesi
- Müşterilerin tatmini (iç/eleman ihtiyacı bulunan departmanlar)
- Çalışanların işletmeye karşı olan tutumları, tepkileri sıralanabilir.

Yukarıda bahsedilen ölçümler dışında, çalışanların belirli becerilerini ortaya çıkarmaya yönelik ölçümler de kullanılmaktadır.

D. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Sürecinde Gerçekleştirilen Mülakatın Etkinligi

Temin sürecinin sorumluluğu genellikle, insan kaynakları departmanına verilmekte veya hat yöneticileri tarafından bu sorumluluk insan kaynaklarına ait olarak algılanmaktadır. İşletmenin kaliteli insan kaynağına sahip olabilmesi, ancak işe alınanların kaliteli olması ile sağlanabileceğinden bu sorumluluk oldukça önemlidir.

Büyük işletmeler sürekli olarak temin görevini yerine getirdiklerinden, insan kaynakları yöneticileri, departmanlarında çalışanlarının bazılarını özellikle "görüşmeler" için eğitmektedirler. Bunun yanında, hat yöneticileri de görüşmelerde bulunmakta ve adaylarla ilgili nihai kararları vermektedirler. Görüşmecilerde bulunması gereken en temel nitelikler, seçilecek işleri ve bu işlere alınacak personelde aranan nitelikleri ve bunlardan özellikle hangilerinin görüşmede değerlendirileceğini bilmeleri ve görüşmeci özelliklerine sahip olmalarıdır. Bu özellikler arasında nesnellik ve görüşmede değerlendirme hatalarını en aza indirmek önemlidir. Görüşmeciler temin sürecinin zorluklarına karşı duyarlı olmalıdırlar. Bu zorluklar genellikle, işletmeden, görüşmecilerden ve dış çevreden kaynaklanmaktadır. Durumdan duruma değişim gösteren bu zorluklar kısaca aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Tüzüner, 2002, s. 28):

- Organizasyonel politikalar
- İnsan kaynakları planları
- Görüşmecilerin alışkanlıkları
- Çevresel koşullar
- İş gerekleri
- Maliyetler
- Teşvik edici unsurlar

Görüşmecinin performansını tanımlamak için sadece, işe kabul edilen aday sayısına bakılması yeterli değildir. Bunun yanında, görüşmecinin görüşme alışkanlıklarının ortalama görüşme süresinin de bilinmesi gereklidir. Tüm bu ölçümler arasında en temel olanı, ortalama görüşme süresidir.

Görüşme Süresi: $\mathrm{OGS} = \frac{\mathrm{S}}{\mathrm{GKS}}$

Burada:

OGS= Ortalama Görüşme Süresi

S= Mülakatta Geçen Toplam Süre

GKS= Toplam Görüşme Yapılan Kişi Sayısı

Bu sayı, tüm görüşmeciler için toplam olarak hesaplanabildiği gibi, günlük, haftalık, aylık temellerde de hesaplanabilir. Bu ölçü diğer denklemler için girdi durumundadır. Temin ile ilgili bazı maliyetlerin hesaplanmasında bu oran gerekli olabilmektedir. Görüşme süresi ile birlikte, kadrolamadan sorumlu yöneticiler görüşmecilerin zamanlarının ne kadarını seçim ile ilgili diğer operasyonel işlere ayırdığını bilmek isterler. Bu tür işlerin tam tanımını yapmak oldukça zordur. Aday havuzunda yer alanların gözden geçirilip elenmesi, mülakatın yapılması gibi rutin işler bu gruba girmektedir. Bu işlerin dışında işletmeye daha az maliyet yükleyecek olan aday kaynaklarının (üniversiteler, okullar, kar amaçlı olmayan organizasyonlar,v.b.) bulunması ve gerekli zamanlarda ziyaret edilmesi gene bu grupa girmektedir. insan kaynakları departmanlarında teminden sorumlu olan kişiler zamanlarının belli bir kısmını işletme dışında geçirirler. Görüşmecinin etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan bir diğer ölçüm "işe alma oranları"dır. Bu ilk bakışta oldukça karmaşık gözükmesine rağmen, takip edilmesi kolay bir ölçüdür (Tüzüner, 2002, s. 28).

İşe Alma Oranları İAO= $\frac{G}{B}\ \frac{T}{G}\frac{K}{T}\ \frac{K}{B}$

Burada:

İAO= İşe Alma Oranı

B= Başvurular

G= Görüşmeler

T= Personelin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

K= İşe Alınanlar (Kabul Edilenler)

İşe alma oranları, adayın işe başvurmasından işe almaya kadar olan süreci izlemektedir. İşe alma oranı, sürecin başındaki aday havuzunun her bir adımda nasıl şekillendiği ve nasıl sonuçlandığını göstermektedir. Bu hesaplamalar tüm işe alınanlar için yapılacağı gibi, farklı kaynaklar veya iş grupları için de hesaplanabilir. Hesaplamalarda ilk ilgilenilen oran, adayların işe alınma oranıdır. Gazetelerde yayımlanan iş ilanları sonucunda işe 120 kişi başvuruyorsa, bu yöntemin etkili olduğunu savunanlar olacaktır. Diğer taraftan bu 120 kişinin ancak 4'ü kabul

edilebiliyorsa, iş duyurularının ne kadar etkili bir yöntem olduğu sorusu ortaya çıkar. Bu aşamada düşünülmesi gereken harcanan zamana ve maliyete göre sadece dört adayın işletmeye kabul edilmesinin etkililiğidir. Görüşmecilerin etkinliğini belirlemede kullanılan bir diğer yöntem de sunulan tekliflerin kabul oranıdır (hit rate). Bu basit olarak ifade edildiğinde yapılan iş tekliflerinin adaylar tarafından ne kadarının kabul edildiğidir (Serttaş, 2012, s. 65).

Sunulan tekliflerin kabul oranı (Hit Rate) $KET = \frac{KT}{ST}$

Burada:

KET= Sunulan Tekliflerin Kabul Yüzdesi

KT= Kabul Edilen Teklifler

ST= Sunulan Teklifler

Her işletmenin kendisi için kabul edilebilir bir standardı oluşturması gerekir. Eğer görüşmeci, müşteri veya yöneticinin eğilimlerini ve eleman arayan departmanın özelliklerini biliyorsa, iyi bir eleme ve görüşme sürecinden geçtiyse, adayların teklifi reddetme olasılığı azalmaktadır. lşgücü pazarının daralması, sunulan tekliflerin kabul oranını arttıracaktır. Sunulan tekliflerin kabul oranının (Hit oranını) zaman içinde incelenmesi işletmenin standartlarını belirlenmesine yardımcı olacaktır. Şimdiye kadar incelenen oranlar genelde işe alma işlevinin etkinliğini belirlemeye yönelikti. Bundan sonra incelenecek olan iki oran ise işe alma işlevinin etkililiğini belirlemeye yönelik olacaktır. İşe yeni kabul edilen çalışanın ne kadar "nitelikli" olduğunun belirlenmesi kısa vadede gözlemlenemez. Somut bir değerlendirme için en azından bir yıl geçmesi gerekmektedir. Bu varsayım içinde, işe alınanın niteliği oranı aşağıdaki gibi hesaplanır.

İşe Alınanın Niteliği İAN= $\frac{PD+TD+İKD}{GS}$

Burada:

PD= Yeni işe kabul edilenlerin ortalama performans değerleri (5'li ölçekte 4)

TD= Yeni işe kabul edilenlerden bir sene içinde terfi edenlerin yüzdesi

İKD= İşe kabulden bir yıl sonra işten kalma yüzdeleri

GS= Kullanılan göstergelerin sayısı (Performans, terfi, işte kalma yüzdeleri)

Ortaya çıkan yüzde, nispi bir değerdir. Denklemi oluşturan kişinin değerleri, geçmiş bilgiler ve yönetimin istekleri, bu sonucun düşük, orta veya yüksek olduğu kararının verilmesinde yardımcı olacaktır. Performans değerleri/sonuçlan, terfiler, işgücü dönüşüm oranları görüşmecinin kontrolünde değildir. İşe alınan kişi kusursuz dahi olsa, ilerleme olanaklarının olmaması, amiri ile anlaşamaması, işgücü pazannın şartlan ve diğer durumlar çalışanın performansını etkileyecektir. Yeni işe kabul edilenlerle ilgili nitelik kriterlerinin geliştirilmesinde kullanılan daha az nesnel ancak daha geçerli olan diğer yöntem de, konuyu talepte bulunan departmana sormaktır. Bu departmandan alınan bilgiler değerlendirilebilir. Aynı zamanda, işe alma anında insan kaynakları departmanın talepte bulunan departmana adaylarla ilgili bilgileri vermesi ve onlardan aday/adayların sıralamasının istenmesi de önemlidir (Gürbüz, 2002, s.67).

Görüşmecinin faaliyetinin kalitesini anlamakta başka bazı değişkenler de kullanılabilir. İşe alma sürecinde iyi bir görüşmeci iyi kaynaklara başvurur, eler, tavsiyelerde bulunur ve iyi elemanların işletmeye kabulünde rol oynar. Bunların dışında, etkili görüşmeciler çabuk cevap verir, boş pozisyonları anında doldurur, sunulan tekliflerin kabul oranınıda yükseltir, maliyetleri elinden geldiğince düşürür ve kaliteli elemanları işletmeye çekmeye çalışır. Görüşmeciler için önemli olan konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Albayrak, 1983, s. 27):

- Cevap Verme Süresi
- Boş Pozisyonları Doldurma
- İşe Alma Maliyeti (Kişi Başına)
- Sunulan Tekliflerin Kabul Oranı
- İşe Alınanların Kalitesi

Yukarıdaki listeye başka değişkenler de eklenebilir. Önemli olan karşılaştırma yapılacak diğer departmanların da aynı ölçüleri kullandığının bilinmesidir. Tüm anlatılanlar doğrultusunda görüşmecinin etkililiği aşağıdaki gibi formüle edilebilir. (Albayrak, 1983, s.27):

Görüşmecinin Etkililiği GE= $\frac{CS+BPS+IAO+IAM+IAK}{N}$

Burada;

GE= Genel Olarak Görüşmecinin Etkililiği

CS= Cevap Verme Süresi

BPS= Boş Pozisyonların Doldurulma Süresi

IAO= İşe Alma Oranı

IAM= İşe Alma Maliyeti

IAK= İşe Alınan Kalitesi

N= Kullanılan Endeks Sayısı (Cevap Verme Süresi, Doldurma Zamanı, Işe Alma Maliyeti, Işe Alınan Kalitesi, Kabul Oranı

Elde edilen sonuçlar, hedeflerle karşılaştırılacağı gibi, işletmenin departmanın ölçümlere verdiği değere göre de tartılandırılabilirler. Tartılandırma yöntemi etkiliği belirlemede daha uygun bir yöntemdir. Fitz-enz'e göre, görüşmecinin etkililiği oldukça önemli bir veri olup, insan kaynakları departmanlarının sürekli olarak görüşme yaptırdıkları uzmanlarını geliştirmeleri ve onlara geri bildirim sağlamaları gerekmektedir (Çetin ve Dinç, 2013, s.63).

E. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirmede Geçerlilik ve Güvenirlilik

Özellikle seçme ve yerleştirme işlevinde verilen kararlar, "tahminler" olarak tanımlanabilir. İş görüşmeleri sırasında adayın gözlemlenen davranışlarına veya uygulanan seçim yönteminden aldığı puana göre, işletmeler adayın işe alındığı takdirde nasıldavranacağını veya performans göstereceğini tahmin etmektedirler. Bu nedenle, insan kaynakları uzmanları kullandıkları ölçüm araçlarının güvenilir ve geçerli olduğundan emin olmak zorundadırlar. Bu ölçümler geçerli ve güvenilir olduğu sürece, işletme etkili bir seçim sürecini gerçekleştirmiş olacak aynı zamanda uzun vadede organizasyonel performans artacaktır. Bu nedenle araştırmacılar seçme ve yerleştirmede güvenirlilik ve geçerlilik konusu üzerinde pek çok çalışma yapmışlar ve farklı seçim

yöntemlerinin hangisinin daha güvenilir ve geçerli olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Geçerlilik (validity) kullanılan ölçümün kesinliği ve doğruluğu üzerinde durmakta, güvenirlilik (reliabilty) ise, ölçüm yönteminin tutarlılığı olarak tanımlanmaktadır (Arthur, 1997, s.299).

- **Geçerlilik:**

Geçerlilik, bir testin ölçüm/değerleme aracının ölçmeyi hedeflediği özelliği gerçekten ölçer olmasını ifade eder. Bir test ancak "ölçtüğü" özellik için geçerli olabilir. Konu çok basit olarak ele alındığında, hergün çeşitli insanlar birbirleri ile tokalaşmaktadır. Sadece bu basit tokalaşma sonucunda, karşımızdaki kişinin sinirli, kendine güvenli/güvensiz, soğuk/sıcak gibi özelliklere sahip olduğu fikrine varılır. Tokalaşma ölçümünden sonuçlara /yargılara varılır. Bu aşamada sorulması gereken, gerçekten ortaya çıkan bu yargıları destekleyecek sonuçların olup olmadığıdır. Vardığımız yargının doğruluğunu kanıtlayabilmek için geçerli sayılabilecek kanıtlara ihtiyaç duyulmaktadır. Seçme işlevinin sınırları içinde, tahmin (örneğin test) bizim için önemli olan kriterle ne kadar ilişkili olduğunun belirlenmesi gerekir. Eğer tahmin işle ilgili kriterle ilişkili ise, varılan yargılar geleceğe de yansıtılır. Elde edilen sonuçların gerçekten ölçmek istediğini ölçüp ölçmediğini belirlemek için üç temel strateji bulunmaktadır. Bunlar, kriterle ilişkili geçerlilik, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik olarak sıralanabilir.

- Kriterle İlişkili Geçerlilik: Burada tahmini değerin, herhangi bir kriteri (iş performansı) ne kadar iyi tahmin ettiği bulunmaya çalışılmaktadır. Bu insan kaynakları yönetimi araştırma yaklaşımında ilk kullanılan geçerlilik stratejilerinden biridirKriterle ilişkili geçerlilik stratejilerinin iki öğesi tahmin geçerliliği (predictive validity) ve cari geçerlilik (concurrent validity) değeridir.
- Tahmin Geçerliliği: Adaylara, seçim sürecinde test uygulanır, işe alınanların belli bir süre sonra işteki başarıları değerlenir. Eğer değerleme sonuçları ile kişilerin testlerden aldıkları puanlar arasında yüksek ve pozitif bir korelasyon varsa; testte düşük puan alanlar işte de düşük performans göstermişler ise, test geçerli demektir. Buna tahmin geçerliliği denir. Bazı yazarlar bu geçerliliği takip geçerliliği olark adlandırmaktadırlar. Bunun nedeni belli bir zaman diliminde gerekli olan bilgiyi toplamak yerine, zaman içinde bilgileri toplamaktadır.

- Cari geçerlilik: Mevcut çalışanlara test uygulanır ve test sonuçları ile söz konusu personelin iş başarısı karşılaştırılır. Tahmin geçerliliğinde olduğu gibi test sonuçları ile iş başarısı arasında yüksek ve olumlu bir korelasyon varsa, test geçerli demektir. Bu ise cari geçerlilik olarak adlandırılır. Bazı araştırmacılar bu geçerlilik yaklaşımını da mevcut veya şimdiki geçerlilik olarak tanımlamaktadırlar. Elde edilen bilgiler mevcut çalışanlardan ve aynı anda (at the same time) elde edilmektedir.

Kriterle ilişkili geçerlilik testi insan kaynakları yönetimi kararlarında önemli bir yer tutmaktadır. Bu testlere en çok seçme ve yerleştirme kararlarında rastlanmaktadır. Bu kararlar ne kadar etkin olursa, işgücü o kadar verimli olacaktır. İşgören seçiminde kullanılan testlerin geçerliliği, bu testlerin adaylarda aranan ve onların iş performansı ile ilgili olan bilgi, beceri, yetenek gibi özelliklerini ne ölçüde doğru ölçtüğüne bağlı olacaktır. Bunun için kullanılan testlerin iş analizlerinden elde edilen bilgilere göre düzenlenmesi ve seçilmesi gerekmektedir. Adaylarda aranan nitelikleri içeren "iş gerekleri" ndeki özelliklerden hangilerinin testlerle değerlenebileceği belirlenmeli ve bu özellikleri doğru olarak ölçebilen testler kullanılmalıdır.

İçerik Geçerliliği: içerik geçerliliğinin, kriter geçerliliğinden farkı, tahmini değerin uygunluğunu değerlendirmeye çalışmasıdır. Örneğin, daktilografın işe alınması sırasında, kullanılacak uygun test o kişinin kısa da olsa belli bir yazıyı yazmasıdır. Ancak daktilografa muhasebe ile ilgili bir sınav yapılırsa, bu sınav geçerli olmayacaktır. İçerik geçerliliğinde amaç, işe alınacak kişinin ileride yapacağı işle ilgili olarak belli bir teste/ sınava tabi tutulması ve daha sonra değerlendirilmesidir. İçerik geçerliliğinde, iş analizleri kritik öneme sahiptirler. Adaylar yapacakları işin tanımına, içeriğine göre testler düzenlenmeli ve seçilmesi gereklidir. Aynı zamanda yapısal geçerlilik için de temel hazırlamaktadır.

- **Yapısal Geçerlilik:** Seçim yöntemleri, adayın belli bir işi başarılı şekilde yapabilmesi için gerekli olan becerilere ve kişisel özelliklere (psikolojik özellikler) sahip olma derecesini ölçmeye çalışır. Söz konusu olan psikolojik özellikler yapılar olarak adlandırılmakta ve zeka, liderlik özelliği, sözel yetenek, kişilerarası duyarlılık ve analitik kabiliyet gibi özellikleri içermektedir. Yapısal geçerlilik, seçim yöntemi ile psikolojik özellikler arasında bir ilişkinin varlığını

araştırmaktadır. Örneğin, okuma ve anlama testi kesin ve doğru olarak o kişinin okuduğu sırada hem okuyup hem anladığını ölçebilir mi? Yapısal geçerliliğe göre, testte yüksek başarı gösterenlerin, diğerlerine göre daha zor materyalleri okuduğunu ve daha iyi okuyucular olduğunu, bunlara ek olarak okuma kabiliyetinin iş analizindeki görevlerle ilişkili olduğunu göstermesi gerekir. Sonuçta, yapısal geçerlilik, hem kriter, hem de içerik geçerliliğinden aldığı bilgileri kullanmaktadır.

- **Güvenirlilik:** Test sonuçlarının tutarlı olması demektir. Bir test, bir bireye farklı zamanlarda uygulandığında benzer ve yakın sonuçlar veriyorsa, güvenilirdir. Testlerin güvenirliliğinde, uygulama ve değerlemenin standart ve objektif olması ile öğrenme faktörü de etkilidir. Bu nedenle, testlerin yapılması, değerlemesi ve uygulamasının herkes ve her uygulama için mümkün olduğu ölçüde standart hale getirilmesi gerekir.

İşgören seçiminde kullanılan çeşitli ölçüm araçları, geçerlilik ve güvenirlilik bakımından farklılık göstermektedir. Genel olarak bakıldığında, yetenek ve beceri testlerinde geçerliliğin nisbeten yüksek, kişilik ve ilgi testlerinde ise düşük olduğu ileri sürülmektedir. Diğer seçim araçlarından görüşme, referans kontrolü, akademik performansın da geçerliliği düşüktür. Buna karşılık, bireylerin fiili performansına dayalı değerlendirmelerin, akran değerlemesi, değerleme merkezi gibi araçların geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir

F. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Degerlendirilmesi

1. İnsan Kaynaklan Oryantasyon Sürecinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

İşe alma/seçim karannın kesinleşmesinden ve gerekli diğer işlemlerden sonra, seçilenler belirlenen işlere yerleştirilirler. Yerleştirmede biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşımlardan söz edilebilir. Biçimsel olmayan yaklaşımda, adaylar doğrudan işe başlatılır. Biçimsel yaklaşımda, işe kabul olmuş adaylar, genellikle kapsam ve süre açısından değişebilen bir oryantasyon programından sonra işe başlatılır. Oryantasyon, işe kabul edilmiş adayların yeni rolleri, işletme, politikaları ve diğer çalışanlarla yakınlaşması programı olarak tanımlanır. Cascio, oryantasyonu, kişinin yeni çevresi veya ortamı ile yakınlaşması ve uyumlaştırılması süreci olarak tanımlamaktadır.

Oryantasyon faaliyetleri işletmenin ve işin yapısına bağlı olarak bir kaç saat, ya da daha kapsamlı (haftalık, aylık) programlar şeklinde yürütülmektedir. Oryantasyon programları genellikle insan kaynaklan yöneticisi ve ilk amirin sorumluluğundadır. Oryantasyon programının içeriği iki genel ana başlık altında incelenebilir. Birincisi, işletme ve işletme politikaları ile ilgili konular, bunlar insan kaynakları departmanı tarafından tanıtılır. Bir diğeri de iş, "göreve özgü" konular ise ilk amirlerce yürütülür. Yine, ilk amirlerin sorumluluğunda olan bir diğer husus da yeni çalışanın iş arkadaşları ile çalışanın iş arkadaşları ile tanışmasıdır (Tüzüner, 2002, s. 28).

Çalışmada, oryantasyon programlarının sorumluluğunun insan kaynakları departmanında olduğu kabul edilmiştir. Oryantasyon programlarını değerlendirmede sadece bir ölçüm sorumluluğu ilk amire bırakmaktadır. Fitz-enz'in bu konudaki görüşü, oryantasyon programının sorumluluğunun ilk amire bırakılması, programın etkinliğini ve etkililiğini düşüreceği yolundadır. Kısaca oryantasyon programlarını buraya kadar tanımladıktan sonra, bundan sonraki kısımda, oryantasyon programlarını verimlilik, kalite, maliyetler, zaman ve somut olmayan bilgiler açısından değerlendireceğiz. Oryantasyon sürecine ilişkin maliyetler diğerlerine göre daha kapsamlı olduğu için, bu konuya daha fazla yer verilecektir (Fitz-enz, 1990, s. 18).

2. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi

Oryantasyon programlarının etkililiği yeni işe başlamış kişilerin işe uyum düzeylerinden ölçülebilir. Yeni işe başlamış kişilerin işteki verimlilikleri, üretim miktarı, satış miktarı gibi ölçümler oryantasyon programlarının verimlilik ölçümleri arasındadır. Etkili oryantasyon süreci, verimliliği geliştirmeli ve belirli zaman diliminde alınan ölçümler beklenen performans ile karşılaştırılmalıdır. Geçmiş dönemlere ait oryantasyon verileri, dönemin verileri ile karşılaştırılmalıdır. Oryantasyon kalite ölçümleri, oryantasyon programına katılanların yaptıkları işin kalitesine odaklanmıştır.

3. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Kalite Açısından Değerlendirilmesi

Oryantasyon programının kalite ölçümleri arasında geç sevkiyat, hata oranları, kabul edilmeyen ürünler, hatalar bulunmaktadır. Bu ölçümler karşılaştırma amaçlı olarak,

verimlilik ölçümleri ile aynı şekilde kullanılabilmektedir. Oryantasyon programı öncesi ve sonrası karşılaştırmalar buna örnek olarak verilebilir.

4. Oryantasyon Sürecinin Zaman Açısından Değerlendirilmesi

Zaman oryantasyon programının etkililiğinin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Programın tamamlanmasına kadar geçen süre, ölçüm kriteri olarak kabul edilmelidir. Yeni eleman belli bir beceri seviyesine ve üstünlüğe erişene kadar geçen süre oryantasyon programı etkililiğinde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak bu değerin ölçülmesi, hem işletmeye hem de işe bağlı olduğundan oldukça zor hesaplanmaktadır.

5. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi

Oryantasyon programlarının maliyetleri arasında tüm sürecin planlanması, düzenlenmesi ve yürütülmesinin maliyetleri yer almaktadır. Bu programın yürütülemesine katılan tüm çalışanların maaşları ve yan gelirleri maliyetlere dahil edilmelidir. Fitz-enz, işletmelerde yeni başlayanlara uygulanan oryantasyon programlarının ölçülmesine pek fazla yer verilmediğini ifade etmektedir. Bunun nedeni ise genellikle oryantasyon hedeflerinin belirsiz olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin oryantasyon programlarını gerçekleştirme nedenlerinden en önemlisi çalışanların işletme ile bütünleşmesini hızla sağlamaktır. Elde edilen sonucun değerlendirilmesi ve tek başına incelenmesi oldukça zordur. işletmelerinde oryantasyon programını değerlendiren insan kaynakları ve hat yöneticileri bu programlara harcanan zamanın değerli olduğunu artık kabul etmişlerdir. Oryantasyon programına tabi tutulan elemanların işe daha çabuk uyum sağladıkları ve başarı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle, günümüzde işletmelerin birçoğu işe yeni kabul edilenlerin biçimsel oryantasyon programlarına tabi tutulmalarını arzu etmektedir. Oryantasyon programların sürekli olarak etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça zahmetli ve güçtür. Eğer ölçülmesi arzu ediliyorsa, bu konuda önceden belirlenen hedeflere göre (maliyetler, hedeflerin etkisi) karşılaştırmalar yapılmalıdır. Arzu edilen çıktıların belirlenmesinden sonra, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği anlamak için özel test ve programlar düzenlenebilir. Eğer oryantasyon programının hedefi tam olarak belirlenirse, bu programı maliyettendirmek ve böylece ölçmek daha kolay olacaktır. Oryantasyona bağlı maliyetler üç düzeyde hesaplanmaktadır; adam başı

maliyet, departmana bağlı maliyet ve oryantasyon programında çalışan kadronun maliyeti;

Oryantasyon Maliyeti:

Kişi Başı Oryantasyon Maliyeti $\frac{\text{OM}}{\text{ÇS}} = \frac{\lfloor \text{ZX}(\text{ÖÜ X ÇS}) \rfloor}{\text{ÇS}} + \text{DM}$

Burada:

OM/ÇS= Ortalama Kişi Başı Maliyet

Z= Oryantasyon Programında Harcanan Zaman

OÜ= Programa Katılan Çalışanların Ortalama (saat) Ücreti

DM= İnsan Kaynakları Departmanında Oryantasyon Programında Görev Alanların Adam Başı Maliyeti (Departman Maliyeti)

ÇS= Oryantasyon programına katılan çalışanların sayısı

Bu oran her işe yeni kabul edilenin saat ücretleri veya oryantasyon programında temsil edilen her grup için ortalama saat ücretleri kullanılarak hesap edilebilir. Bu hesaplamada oryantasyon programı insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmektedir. Eğer oryantasyon programı ilk amirler tarafından verildiyse, daha maliyetli ve daha az etkili olacaktır. Amirler ve hat yöneticileri insan kaynakları departmanındakiler kadar işletmenin politika ve vizyonu bilmediklerinden programın başarısı ve kalitesi arzu edildiği gibi olmayacaktır. Oryantasyon maliyetleri, işgücü devir oranının maliyetleri içindedir. Dolaylı da olsa işgücü devri maliyetleri içinde yeralmaktadır.

Departman Maliyeti: ikinci olarak hesaplanması gereken, departman maliyetleridir. Burada hesaplanan, yeni elemanın işinde olması gerektiği zamanda oryantasyon programına katılması ile çalıştığı departmanın zaman ve verimlilik kaybının maliyetidir.

Oryantasyon programının departman maliyeti: DM= OZ X OÜ X S

Burada:

DM= Departman Maliyeti

OZ= Oryantasyonda Geçen Zaman

OÜ= Programa Katılanların Ortalam Saat Ücreti

S= Belli bir departmandan oryantasyon programına katılanların sayısı

Bu formül tüm işletmeye uyarlanabilir. Eğer oryantasyon programı departman içinde gerçekleşiyorsa, ilk amirin veya yöneticinin kaybettiği zaman da bu hesaplamalara eklenmelidir.

- **İnsan Kaynaklan Departmanı Oryantasyon Maliyeti:**

İnsan Kaynakları Departmanı Oryantasyon Maliyeti: İKPM= $\frac{Z \text{ X } OÜ}{S}$

Burada

İKPM= İnsan Kaynakları Departmanının Her Yeni Kişi İçin Maliyeti

Z= İnsan Kaynakları Departmanındakilerin Oryantasyon Programını Hazırlama Ve Yürütmeleri İçin Gereken Zaman

OÜ= İnsan Kaynakalrı Departmanındakilerin Ortalama Saat Ücreti

S= Oryantasyon Programına Katılanların Sayısı

Fitz-enz'e göre, oryantasyon programlarının insan kaynaklan departmanı tarafından yürütülmesinin daha az maliyetli olacağı ve aynı zamanda oryantasyon programlannın kalitesinin de artacağı görüşündedir. Oryantasyon programlarının sadece maliyetlerinin belirlenmesi yeterli olmayıp, işletmeye sağladığı yararların da belirlenmesi gözardı edilmemesi gereken konulardandır. En azından yılda bir kere, oryantasyon programlannın hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını ve gelecekteki programlar için önerileri belirleyebilmek gerekmektedir. Oryantasyon programlannın gelişebilmesi ve geniş anlamda geribildirim sağlanabilmesi için programa katılanlardan bilgi sağlanması gerekmektedir. Bu geribildirim çeşitli yollardan sağlanabilir. Bunlar arasında, işletmeye son bir yıl içinde katılmış bulunan çalışanlarla yuvarlak masa toplantılan, seçilmiş yönetici ve çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılabilir ve çoğunluğun fikrini alabilmek için de anketler kullanılır. Bu yöntemlerden en basit olanı "anket" uygulamasıdır (Fitz-enz, 1990).

6. İnsan Kaynakları Oryantasyon Sürecinin Sayısal Olmayan Bilgiler Açısından Değerlendirilmesi

Oryantasyon programlarına verilen tepkiler de sayısal olmayan bilgiler arasında yer almaktadır. Genellikle, program çalışanların işe karşı heves ve tutum geliştirmeleri ile ilgilenmektedir. Oryantasyon sürecinde, çalışanların motivasyonu en yüksek noktasında olduğundan işletmenin bu hevesi olumlu bir enerjiye çevirmesi oldukça önemlidir. Bu yüzden oryantasyon programlarının gerçekçi, etkili, ve olumlu olması gerekmektedir. Oryantasyon sürecinde kullanılan sayısal olmayan bilgiler arasında aşağıdakiler sıralanabilir:

- İşe başlayan kişilerin programa tepkisi, eğitimde kullanılan malzemenin yararlılığı,
- Oryantasyon sürecinin sonucu ile ilgili olarak yeni elemanların amirlerinin tatmin dereceleri,
- Yeni elemanların işletme ile ilgili imajları (süreç öncesi ve sonrası yapılan ölçümler uygun bir karşılaştırma olabilir).

Etkili bir şekilde yürütülmüş bir oryantasyon süreci, işgörenlerin, işe uyum sürelerini kısaltan, aynı zamanda onların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlayan bir faaliyettir. işletmeye katılan işgörenlerin oryantasyon süreci kadar önemli olan bir diğer süreç de psikolojik danışmanlıktır.

G. İnsan Kaynaklarında Psikolojik Danışmanlık Sürecinin ve Maliyetinin Değerlendirilmesi

1. İnsan Kaynaklarında Psikolojik Danışmanlık Sürecinin Değerlendirilmesi

Psikolojik danışmanlık organizasyonlarda kişinin herhangi bir sorununu çözmesi ya da içinde bulunduğu durumla başedebilmesini sağlamak amacı ile yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanır. Danışmanlık çalışanla ona yardımcı olabilmek veya onun bu problemle başedebilmesini sağlamak amacıyla tartışılması süreci olarak da tanımlanabilir. Stres ve kişisel problemler çalışanın iş performansını ve genel olarak hayatını etkileyen en önemli sorun kaynaklarıdır. Çahşanın işletmeye olan katkısının arttırılabilmesi için bu problemlerin çözülmesi gereklidir.

Psikolojik danışmanlık programlarının sorumluluğu genellikle insan kaynakları departmanına aittir. Bu programlar işletme içinde yürütüldüğü gibi, işletme dışında herhangi bir sağlık kurumundan da yardım alınabilir. Ancak işletmelerde tercih edilen hem insan kaynakları departmanının hem de işletme dışından bir uzmanın çalışana yardım etmesidir.

İnsan kaynakları departmanın psikolojik danışmanlığı üstlendiği işletmelerde, danışmanlık herhangi bir yerde ve zamanda olabilen sürekli bir süreçtir. Danışman her şekilde çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap vermek zorundadır. Danışmanlık yapan kişiler, işletmenin içinde herhangi bir bölümünde danışmanlık yapabilirler. Çalışanlara verilen danışmanlık her şekilde ve her yerde olabildiğinden, bu bilgilerin toplanması ve verilerin değerlendirilmesi oldukça zor ve karmaşıktır. Bu nedenle insan kaynakları departmanlarının kendi bilgisayar sistemlerinde bir bilgi bankası oluşturmaları gerekmektedir. Daha sonra bu bilgileri bir tablo yardımıyla daha anlamlı sonuçlara çevirebilecek şekilde düzenlemelidirler.

Bu bilgi bankası dört temel bilgiyi içermektedi r. Birincisi, danışmanlık hizmeti verilen konulardır. Elbette bu kişilerin deneyimine ve karşılaştıkları olayların türüne bağlıdır. Sol tarafta ise departman bazında, iş ailelerine ve fonksiyona göre sınıflara ayrılmıştır. Tablodaki sütunların ikiye ayrıldığı görülmektedir. Birinci boşluğa konuya bağlı ne kadar başvurunun geldiği ve ikincisine konuya bağlı danışmanlık yapılan toplam saatler yazılmaktadır. En sağdaki sütuna ise toplam saatler ve toplam başvuru sayıları yazılmaktadır. Bu form doldurulduğunda bazı sütunların boş olduğu görülecektir. Bazı problemler dönemsel olabilmekte ve departmanlara bağlı olarak değişebilmektedir. Zaten elde bulunan veriler işletmenin yöneticilerine ve insan kaynakları departmanına yüklü sayıda bilgi sağlamaktadır. Bu verilerin dikkatli olarak değerlendirilmesi işletmedeki problemlerin erken ortaya çıkmasını sağlayacak ve önlemler alınabilecektir Böylece danışmanlık erken uyarı sistemi görevini yerine getirecektir.

2. Psikolojik Danışmanlık Sürecinin Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi

Aşağıdaki örnekler danışmanlık programlarının analizinde kullanılan bazı formülleri göstermektedir.

- **Departmana Bağlı Danışmanlık Faktörü:**

Bu formül departmanda yapılan danışmanlık sayısını dikkate alarak, departmanlar arasındaki farkı ortaya koymaktadır.

Departmana Bağlı Danışmanlık Faktörü; $DDF = \frac{DG}{DÇ}$

Yukarıda tanıtılan formül iki tip analizin yapılmasını sağlamaktadır. Birincisi, diğer departmanlara göre ne kadar danışmanlık hizmetinin alındığını göstermektedir. ikincisi danışmanlık hizmetleri ile ilgili eğilimin azalması ve çoğalmasına ilişkin bilgi sağlamaktadır.

Konuya Bağlı Danışmanlık: $KY = \frac{K}{DG}$

Burada;

KY= Görüşülen Her Konunun Yüzdesi

K= Herhangi Bir Konuda Yapılan Görüşme Sayısı

DG= Departmana Göre Toplam Görüşme Sayısı

Bu formül de, en çok danışmanlık yapılan konuyu ifade etmektedir. Ay ay izlendiğinde herhangi bir eğilimi gösterip göstermediği konusunda belli bir fikir birliğine varılacaktır. Konuların departman bazında incelenmesi, konunun sadece belli bir departmana mı yoksa tüm işletmeyi mi ilgilendirdiği de ortaya çıkacaktır. Danışmanlık yapılan konuların yanısıra, her konuya harcanan zaman da konunun ciddiyetini/önemini belirttiğinden dikkate değer bir değerdir**.**

Danışmanlık verilen konuya harcanan zaman: $OKZ = \frac{TOZ}{S}$

Burada:

OKZ= Belirli Bir Konuya Harcanan Ortalama Zaman

TGZ= Konuya Bağlı Toplam Görüşme Süresi

S= Konuya Bağlı Görüşme Sayısı

Tüm bahsedilen ölçümler departmanlar dışındaki sınıflamalar içinde kullanılabilir. Bu sınıflamalar arasında iş aileleri ve çeşitli düzeydeki çalışanlar (yönetici/ yönetici olmayan v.b.) sıralanabilir.

H. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Ölçülmesinde Ve Değerlendirilmesinde Devamsızlık Ve İşgücü Devrinin Önemi

1. Devamsızlık

İnsan Kaynakları Yönetiminin maliyetlendirilmesi faaliyetlerinde, neyin ölçüldüğünün çok iyi bir şekilde tanımlanması gerekir. Bu açıdan bakıldığında, "devamsızlık kavramı" işe gelmesi programlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumudur" diye tanımlanabilir. Bu tanımdaki programlanmış kelimesi çok anlamlıdır, çünkü tatiller, izinler, kişilerin diğer işlerini içermemektedir. İşe gelmesi programlanmış bireyin işe gelmediği durumda sebep ne olursa olsun birey işletme için hiç tereddütsüz devamsız sayılmaktadır. Kişi işini yerine getirmek için ise gelmediği durumda o iş diğerleri tarafından yapılması gerektiği gibi yapılmayacak veya hiç gerçekleştirilmeyecektir.

Personelin işe devamsızlığı, işletme yönetiminin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. işe devamsızlık son derece değerli fakat sınırlı bir kaynak olan zamanın iyi kullanılmamasına neden olmakta; verimlilik ve kalite başta olmak üzere birçok faktörü olumsuz etkileyerek işletmenin rekabet gücünü azaltmaktadır. Devamsızlığın işletmeye olan bu olumsuz etkilerini gidermek ve tepe yönetimi haberdar etmek için insan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının çalışanlarının işe gelmeme nedenleri (iş kazası, hastalık, izinli veya izinsiz devamsızlıklar) ile ilgili bilgileri toplamaları, değerlendirmeleri ve sonuçlarının işletmeye olan zararlarını göstermeleri için ellerinde bulundurmaları gerekmektedir.

Devamsızlık üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Yinelenişindeki sıklık ve süredurumu, ortaya çıktığı bölümde işe olan yönelimi önemli ölçüde etkiler. Bu, sonuçta verimlilikte düşmeye neden olur.

İşgücü dönüşüm oranı gibi devamsızlık da işletmeye oldukça maliyet yüklemektedir. Özellikle, beklenmeyen devamsızlıklar oldukça maliyetli olup, bütçede önemli kalemlerden birini oluşturur. Devamsızlığın sürekli olarak incelenmesi, kaybedilen zamanın maliyetlerini ortaya çıkarır ve bu, maliyetlerin işletmenin karını ve gelir tablosunu nasıl etkilediğini belirlemekte yardımcı olur. Çalışanlara destek biriminin iyi bir yönetimi de devamsızlığın bazı etkilerini yok edebilecektir. Eğer, bu birimin çalışmaları yoluyla işletmede devamsızlık azalırsa, işletmede belli maliyetlerde tasarruf sağlanacaktır. Bu kazancın hem verimli iş günleri cinsinden hem de para olarak

ifade edilmesi anlamlı olacaktır. Temel devamsızlık oranı, aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

Devamsızlık oranı $$DO=\frac{DKÇG}{çXÇG}$$

Burada;

DO: Devamsızlık Oranı

DKÇG: Devamsızlıkla Kaybedilen Çalışma Günleri

ç: Çalışan Sayısı

ÇG: Kişi Başına Günlük Çalışma Saati

Devamsızlık oranı işletme düzeyinde hesaplanabileceği gibi, departman veya bölüm için de hesaplanabilir. Özellikle, işletmelerin belirli bölümlerinde, departmanlarında devamsızlığın yüksek olması karşılaştırmalı ölçümlere daha fazla ihtiyaç duyulmasına neden olur. Bu oran, işletmelerdeki çalışma gruplanna uygulanarak, hangi tip çalışanının daha fazla devamsızlık yaptığı belirlenebilir. İşletmelerde düzenli bir devamsızlık kontrolü programı kurabilmek için iki önemli bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır: çalışanların kesin zaman kayıtları ve standart kabul edilebilir devamsızlık oranı.

Psikologlar, uzun yıllar boyunca, devamsızlığın nedenlerini ve sonuçlarını araştırmışlardır. Devamsızlık iki nedenden daha fazla etkilenmektedir. Birincisi çalışanların işe gitmedeki motivasyonları, yetenekleri ve bir diğeri de işe bağlı ve işteki nedenlerden kaynaklanmaktadır. Aşağıdaki şekil devamsızlıkla ilgili bir modeli açıklamaktadır. Devam motivasyonu, organizasyonel uygulamalardan, işletmedeki devamsızlık kültüründen ve çalışanların tutumlarından etkilenmektedir. Aralarında ilişki çok kuvvetli olmamasına rağmen devamsızlığın sıklığı ve süresi iş tatmini ile de ilişkilidir. İşletmede kadın çalışanların sayısının fazla olması, devamsızlık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kuvvetli olacağını gösterir. İnsan kaynakları çıktılarını etkili bir biçimde yönetebilmek için, çalışanların çeşitli özelliklerine ilişkin bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Tüm gün işe gitmemek yerine, işinden tatmin duymayan bir kişi işe geç gitme yolunu da tercih edebilir. Devamsızlık kadar yıpratıcı olmasa da, işe geç gitme

maliyetli ve iş tatmini ile yakından ilişkili bir kavramdır. İşe geç kalma, özellikle diğer çalışanlar işe geç kalana bağımlıysa, işletme için oldukça maliyetlidir. Devamsızlığı işletmelerde kontrol etmeye çalışan programlar, devamsızlığın nedenlerini ve etkilerini de dikkate almak zorundadırlar. İşletmelerin bu programlardaki başarıları ancak sürekli devamsızlık yapan çalışanları disipline etmeye çalışmalanna, özürlerini doğrulamaya çalışmalarını beklemelerine, devamsızlıkla ilgili kuralları bir kere daha açıklamalarına ve devamı yüksek olan çalışanlan ödüllendirmelerine bağlıdır.

2. Devamsızlığın İşletmeye Maliyeti

İşletmeler için devamsızlığın en önemli sonucu verimlilik kaybıdır. Verimliliğin azalması, işletmeye maliyet yükleyecektir. Araştırmacılar, devamsızlığın işletmeye olan maliyeti konusunda çeşitli formüller geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu formüllerden hala en geçerli olanı Kuzmits'in 1979 yılındaki hesaplamasıdır. 1991 yılında Cascio'nun ortaya koyduğu formül de, Kuzmits'in hesaplamasını kullanmaktadır. Devamsızlığın işletmeye olan maliyeti aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

$$\text{DM}= \frac{\text{KÇS (AS+YM)}+ A\ (\ A\text{Ü}+AYM)D\text{İĞ}}{\text{Ç}}$$

Burada:

DM= Kişi Başu Devamsızlık Maliyeti

KÇS= Kaybedilen Toplam Çalışma Saatleri (tatiller ve izinler hariç)

AS= Ağırlıklı Ücret Ortalaması (Mavi yakalı- beyaz yakalılar için)

YM= Yan Ödemelerin maliyeti

A= Amirlerin zaman kayıpları (İşgörenleri iş gelmemesinden dolayı)

AÜ= Amirlerin Saat Başı Ücretleri

AYM= Amirlere Ödenen Yan Ödemelerin Maliyeti

Diğ= Diğer Maliyetler (Üretim Kayıpları, Makinaların Durması)

Ç= Toplam Çalışma Sayısı

Devamsızlığın işletmeye olan maliyetinin hesaplanması, tepe yönetime ve diğer yöneticilere devamsızlığın gizli ve yüksek maliyet olduğunu kanıtlamaktadır.

Yöneticilerin kaybettiği zamanın yanında, düşük kaliteli iş, diğer elemanların geçici yardımları ve üretim kayıpları da bu maliyetlere eklenebilir. Sonuç olarak, devamsızlık yöneticilerin planlama, programlama ve kontrol gibi temel faaliyetlerinin zamanından çalmaktadır. Devamsızlık işletmenin hem verimlilik gibi sayısal bilgilerini, hem de çalışanların morali sayısal olmayan bilgilerini de etkilemektedir. Sürekli devamsızlık yapan elemanlar, işe hergün düzenli bir şekilde gelen çalışanların moralini bozmakta ve iş tatminlerini düşürmektedir. İnsan kaynakları departmanının devamsızlık ile ilgili rapor hazırlamaları, devamsızlığın işletmeye olan olumsuz etkilerini göstermeleri gerekmektedir. Başarılı bir devamsızlık yönetimi işletmeye para kazandıracak ve moralin yükselmesini sağlayacaktır.

3. İş Gücü Devri

Çalışanların işletmeye katılmaları veya işletmeden ayrılmaları hareketi, genellikle işgücü dönüşümü olarak adlandırılır. İşgücü devri, belirli bir devrede işletmelerde meydana gelen giriş- çıkış hareketleridir. Tanım konusunda oldukça farklı görüşlerin ortaya çıkmasının en önemli nedeni de, işgücü devrinin hangi amaçla ele alındığıdır. Amerikan İşgücü İstatistikleri Bürosu, işletmenin sınırları içindeki hareketleri farklı şekilde ifade etmektedir. Bunlar: Girişler/Kabuller ve ayrılmalardır. İşletmenin sınırları içinde dahi olsa, işletmeye üyelikleri değişmediği için transferler ve terfiler işgücü devir oranına bir etki yapmadıkları için onun bir parçası sayılmazlar. Girişler/ Kabuller genellikle yeni işe alımları ifade etmektedir. Ayrılmalar ise, istifalar, geçici işten çıkarmalar ve işten çıkartmaları kapsamaktadır. İşgücü devrinin geniş bir tanımını yapılırsa: İşgücü devri, işletmede, işgörenlerin işten çıkarılması veya kendi isteği ile işten ayrılması ve bunların yerine yeni işgörenlerin alınması şeklinde ortaya çıkan giriş-çıkış hareketleridir.

İşgücü devir oranı, isteğe bağlı (gönüllü) ve istek dışı olarak ikiye ayrılmaktadır. İstifalar (ayrılmalar) isteğe bağlı çıkışı oluşturmaktadır. İstek dışı ayrılmalar ise ölüm, emeklilik, geçici işten çıkarmalar gibi örneklerle ifade edilebilir. Aynı bölümlendirme, kontrol edilebilir ve kontrol edilemez devir oranı olarak da ifade edilebilmektedir. Kontrol edilebilir gönüllü ayrılmaları, kontrol edilemez dönüşüm oranı emeklilik, ölüm, eşin başka bir yere nakli gibi istek dışı ayrılmaları ifade eder. Bu ayrımlardan başka, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan devirler de söz konusu olabilmektedir. Birincisi,

çalışanın ayrılması işletmeye yarar sağlamakta, ikincisin de ise çalışanın işten ayrılması işletmeye zarar vermekte veya o kişi işletmenin kalmasını istediği bir kişi olabilmektedir. İşletmenin kolaylıkla yokluğunu telafi edemeyeceği çalışanlar fonksiyonel olmayan devri, düşük performanslılar ise fonksiyonel devri ifade etmektedir.

İşgücü devir oranını incelerken dikkate alınması gereken nokta, kaç kişinin işten ayrıldığı değil, ayrılanların performansları ve telafi edilebilirliğidir. Normal şartlar altında, işletmelerde isteğe bağlı ayrılmalar, istek dışı ayrılmalardan daha fazladır. Bu nedenle, isteğe bağlı ayrılmalar konusunda daha fazla çalışmalar yapılmakta, çalışanları işletmede tutmanın yolları aranmaktadır.

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

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

Gönülsüz işten çıkartmaların neden-sonuç ilişkileri dinamikleri, sonuçları ve maliyetleri bulunmaktadır. İşten çıkartma, düzeltilmesi gereken etkili ve etkin olmayan temin kararlarını yansıtmakta, istifa ise alternatiflerine göre mevcut işin çekiciliğinin az

olduğunu yansıtmaktadır. İyi bir temin sistemine sahip işletme o kadar fazla çalışanı işten çıkartmaya gerek duymamalıdır. İşletmelerin kadrolama ve izleme sistemlerinin işgücü devrinin iki önemli değişkeni olarak dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri ve bunu gerçekleştirmeleri arasında hangi değişkenlerin daha aktif şekilde rol aldığı konusunda yapılan bir çalışmada, işe bağlı değişkenlerin (iş tatmini, pozisyon, profesyonel hırs, algılanan performans) işten ayrılma niyetlerinde temel belirleyici olduğu gözlemlenmiştir. Gerçek işgücü devrinde ise kişisel değişkenlerle (cinsiyet, medeni durum, kıdem, yaş) beraber işe bağlı olmayan değişkenlerin (izin hakkı, işe bağlı olamayan faaliyetler, eşin iş durumu, işyerinin bulunduğu yer) rol oynadığı belirtilmiştir.

Girişlere Göre İGD $GO = \frac{\text{DİK}}{\text{Çs}}$

Çıkışlara göre İGD $\text{ÇO} = \frac{\text{DİA}}{\text{Çs}}$

Burada:

GO= Kabul Oranı

ÇO= Ayrılma oranı

DİK= Dönem İçinde İşe Kabul Edilenler

DİA= Dönem İçinde İşten Ayrılanlar

Çs= Ortalama Çalışan Sayısı

Verilen her iki oranda da, paydayı oluşturan kavram olarak "ortalama işgücü sayısının" kullanılmaktadır. Kaynak, "ortalama işgücü sayısı" yerine, belirli koşullarda gerçek durumu daha iyi yansıtabileceği kanısıyla, "devre sonu işgücü sayısı" veya "devrebaşı işgücü" sayısı kavramlarıyla çalışmanın daha uygun olabileceğini belirtmiştir.

4. İşgücü Devir Oranın Hesaplanmasında Yararlanılan Ölçümler

İşgücü devri oranı ile ilgili bilgiler çeşitli ölçümlerle değerlendirilebilir. Sık kullanılan ölçümler arasında:

- Mevcut çalışanların hizmet yılları

- İşten ayrılanların hizmet yılları
- Çalışanların işletmede kalma faktörü
- İşe yeni girenleri kazanma (elde tutma)/ kaybetme oranı
- İşletmedeki iş birimlerine göre işten ayrılma oranı(departmanl ar,ana kuruluş, bölüm
- Demografik grup özelliklerine göre oran (yaş, ırk, cinsiyet, eğitim, pozisyon, performans düzeyi)
- İşten ayrılma nedenlerine göre oran sıralanabilir.

İşgücü dönüşüm oranını daha anlamlı hale getirmek için eldeki bilgileri daha küçük, homojen gruplara bölmek gerekmektedir. Böylece yapılacak analizler bizi daha anlamlı bilgiye ulaştıracaktır Ortalama hizmet yılı ve işten ayrılanların hizmet yılı oranları birbirine benzemektedi'rler. Aradaki tek fark, payın farklı bir oranı ifade etmesidir.

Ortalama Hizmet Yılı (Mevcut Çalışanlar) $$ÇHS=\frac{KÇTHS}{Ç}$$

İşten Ayrılanların Ortalama Hizmet Yılı $$AOHS=\frac{ATHS}{Ç}$$

Araştırmalar, işletmede kalma süresi arttıkça, çalışanların aynlma isteğinin azaldığını ortaya koymaktadır. Çalışanlann işletmedeki kariyerlerinin ilk iki yılı, işgücü devrine en sık rastlanan dönem olarak nitelendirilebilir. Yukarıda bahsedilen konuyu düzenli olarak kontrol etmenin bir yöntemi de "kalıcılık faktörünü ölçebilmektir. Bu hesaplamalar, belli bir grubun (hizmet yılı beş yılı aşanlar) işgücü devrinin değişip değişmediği ile ilgilidir. Kalıcılık faktörü, hizmet süresi beş yılı aşan kişilerin işletmenin tahmininde bulunduğu oranda mı işten ayrılıyorlar sorusunu cevaplamaya çalışır. Kalıcılık ve kalıcı olmama şeklinde oluşturulan iki formül aşağıdaki gibidir:

Kalıcı Olma Oranı $$KO=\frac{KÇ}{Ç}$$

Kalıcı Olmama Durumu $$KOO=\frac{AÇ}{Ç}$$

Elbette, bu iki yüzde birbirini tamamlamaktadır. Hizmeti 5 yılı aşan çalışanlardan örneğin % 91,2'si işletmede kalmış ise, geri kalan %8.B'i ayrılmıştır. Elde edilen bu değerler, geçmiş yıllarla karşılaştırılabilir ve kişisel değerlemeler eklenerek sonuçlar yorumlanabilir. Kalıcı olma oranına benzer, ancak yeni işe girenlerle ilgili bir oranda kazanç/kayıp oranıdır. Belli bir dönem içinde işe yeni alınanlar formülde toplam çalışan sayısı olarak kabul edilmektedir. Bu formülde dönem sadece bir, üç ve altı ay olarak kabul edilmekte ve o dönem içinde işe girenler sayılmaktadır. İleri bir zamanda (altı ay, bir yıl sonra) o dönem içinde işe alınanların durumu kazanç/kayıp oranı olarak hesaplanmaktadır.

Yeni işe alınanların Sürekliliğinin Sağlanması Oranı İET= $\frac{K}{İKE}$

İşten Ayrılanlar KO= $\frac{İA}{İKE}$

Burada

İET= Yeni İşe Alınanları Elde Tutma Oranı

K= Belli Zaman Diliminden Şimdiye Kadar Yeni İşe Girenler, Kalanlar

KO= Kayıplar/ işten ayrılanlar

İA= Yeni İşe Alınanlardan, ayrılanlar

İKE= Dönem İçinde İşe Kabul Edilenler

5. İşgücü Devir Oranının Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi

İşletmelerde işgücünün sürekli olarak değişmesi oldukça yüklü maliyet getirmektedir. Ancak, işgücü dönüşümünün olmaması veya çok düşük olması da işletme için iyi bir gösterge değildir. İşletmelerin amacı, işgücü dönüşümünü yönetilebilir ve kabul edilebilir maliyette tutmak, ancak yeni fikirlerin de işletmeye girmesini sağlamaktır. İşgücü devri, üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemesinin yanında, işgücü piyasasının durumuna göre, ayrılan işgörenlerin yerine yenilerinin bulunması güçlüğünü de ortaya çıkarmaktadır. Bu da işgücü devrinin maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların işten ayrılması ile çeşitli maliyetler oluşmaktadır, bu

maliyetler üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; ayrılma maliyeti, yerine koyma (yedekleme) maliyeti ve eğitim ve geliştirme maliyetleridir.

Ayrılma Maliyeti: Ayrılma maliyetini oluşturan üç maliyet unsuru bulunmaktadır. Bunlar:

- Çıkış Mülakat/an: Mülakatı yapan kişinin harcadığı zamanının maliyeti ve işten ayrılan kişinin harcadığı zamanın maliyeti dâhil edilir.
- İşten Aynlma ile idari işlemlerin yapılması maliyeti: Çalışanın maaş bordrosundan çıkarılması, yan ödemelerin kesilmesi, belgelerin hazırlanması gibi maliyetler sayılabilir.
- Kıdem Tazminatı İhbar Tazminatı: Bu maliyetler yasal sistemleri gore farklılıklar gösterir.

Bu üç maliyetin toplamı işletmenin toplam ayrılma maliyetini oluşturmaktadır.

Yerine Koyma (Yedekleme) Maliyeti: işletmeden ayrılan kişinin yerine yeni birisini yerleştirme maliyetleri yedekleme/ yerine koyma maliyetlerini oluşturmaktadır. Bu maliyetle ilgili yedi alt başlık bulunmaktadır:

- Boş Pozisyonla ilgili Gerekli Duyurulann Yapılması: Bu uygulamalar işletmeden işletmeye ve işin yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. işe almada uygulanan yöntemlere göre (gazete duyuruları veya özel ve kamu iş bulma örgütleri gibi) maliyetler değişecektir. Maliyetlerle ilgili güncel bilgiler muhasebe kayıtlarından elde edilebilir. Bu maliyetlerin hesaplanmasında insan Kaynakları Bölümünde çalışanların harcadıkları zaman da gözönüne alınmalıdır.
- İşe almadan önceki işlemlerin gerçekleştirilmesi: Başvuruların kabulü, referansların kontrolü gibi işlemler bu bölümde yer almaktadır.
- İşe alma görüşmesi/test uygulaması: İşgören seçiminde yaygın şekilde kullanılan araçlardır.
- Boş pozisyonlarla ilgili toplantılar: Boş kadro ile ilgili yer değiştirmelerin gerekip gerekmediğinin belirlenmesi iş analizi ve iş tanımlarının yeniden gözden geçirilmesi veya o pozisyonla ile ilgili son kararın alınması gibi

faaliyetler bu toplantıda sonuçlandırılır.

- Seyahat Masrafları: Adayların seyahat masrafları ve bunlara ek olarak taşınma masrafları da bu maliyetler içindedir. (daha çokuluslu işletmelerde uygulanır)
- İşe alma sonrası çalışmaları ve bilginin dağıtılması: Yeni işe alınan kişilerle ilgili geçerli tüm bilgilerin toplanması, kayıt edilmesi ve IKBS yer alması gerekmektedir.
- Sağlık Kontrolleri: Bu kontroller bazen işletmenin anlaştığı bir hastane tarafından yapılırken bazen de işletme içindeki sistem tarafından gerçekleştirilir.

Yukarıda sayılan yedi alt başlık yerine yerleştirme maliyetlerini oluşturmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme Maliyetleri: işletmeye yeni katılan çalışanlar iyi nitelikte bir oryantasyon ve eğitim programına ihtiyaç duyarlar. Yeni katılanları, diğer çalışanlarla aynı standarta getirmek ve onlara belli becerileri kazandırabilmek için işletmeler eğitim programlarına ağırlık verirler. Işgücü devrinin üçüncü unsurunu oluşturan bu maliyet aşağıdaki öğelerden oluşmaktadır.

- İşletme ile ilgili kitapçıkların dağıtılması*:* işe yeni kabul edilmiş kişiye işletme ve işi ile ilgili çeşitli dökümanlar verilir.
- Formel Eğitim Programları: Yeni işe girenler işletme içindeki formel eğitim programlarına katılmalıdırlar. Belirli bir zaman süresi içindeki toplam eğitim saatinin ortalama eğitici ücretiyle çarpılması ile programın toplam maliyeti oluşur. Ancak diğer iki maliyeti de unutmamak gerekir. Birincisi eğitilenlerin ortalama ücret düzeyi ve işgücü devrinden kaynaklanabilecek eğitim masraflarıdır. Tüm eğitim masrafları işletmedeki işgücü devrinden kaynaklanmadığına göre, ne kadarının işgücü devrine ait olduğu belirlenmelidir.
- Eski Çalışanlar Tarafından Eğitim Verilmesi: Formel eğitim programlarının yanısıra, deneyimli çalışanların yeni katılanlara belirli beceri seviyesine ulaşıncaya kadar eğitim vermeleri gerekebilir. İş başında eğitim sırasında da belli bir maliyet oluşmaktadır.

Yeni çalışanlar öğrenirken ve eski çalışanlar da eğitirken oluşan verimlilik kayıpları toplam eğitim maliyetleri arasında yer almamaktadır. Bunun nedeni oluşan kayıpların önemsiz olmaması değil, hesaplanmalarının zorluğudur. Bir diğer neden de, işletmelerin bu kayıplara fazla önem vermemesidir. İşgücü devrinin hesaplanmasındaki amaç, yönetimin daha iyi karar almasını sağlayabilmektir. Eğer işgücü devri oranları iyi bilinirse, yönetim oluşan maliyetleri düşürmek ve işgücü devrini azaltmaya çalışan programları oluşturmak (iş zenginleştirme, işlerin gerçekçi bir şekilde gözden geçirilmesi v.b.) için sağlam kararlar alacaktır. Tepe yönetim, insan kaynakları yöneticilerine işletmedeki işgücü devir oranının ne olduğu gibi basit bir soru sorabilir. Sayılar belli bir anlamda cevap verebilir, ancak tek bir sayı anlamlı sonuçlar sağlamamaktadır. Çalışanın neden işten ayrıldığı, kimin işten ayrıldığı gibi sorulara cevap veremez. Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan unsurların ortaya konması ve analiz edilmesi gerekmektedir.

6. İşgücü Devir Oranı ve Performans İlişkisi

İşgücü dönüşüm oranı ile ilgili çeşitli araştırmalar yürütülmüş, ancak bunlardan birkaçı performans ve işgücü dönüşümü arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Bu konuda yapılan araştırmaların bazılarının hipotezleri ve sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Ödüllerin performansa bağlanması, performans ve işgücü devri arasında güçlü bür negatif ilişki yarattığını öngörmektedir. Daha iyi performans gösterenler, zayıf performans gösterenlere göre daha iyi ödül aldıkça, iyi performans gösterenler işlerinden daha fazla tatmin ve daha az ayrılma isteği duyacaklardır. Diğer yandan, daha az performans gösterenler daha az ödül aldıkça, daha az tatmin olacaklar ve daha çok ayrılma arzusuna kapılacaklardır. Bu hipotez kanıtlanmıştır.

- İçsel faktörler kadar, işsizlik oranı gibi dışsal faktörler de, performans ve işgücü devri arasındaki ilişkide etkili olabilmektedir. Diğer bir ifade ile, daha düşük performans gösterenler, işgücü piyasasında çeşitli işler olduğunu görünce, rahatlıkla işten ayrılacaklardır. Bu hipotez, tam tersi şekilde sonuçlanmıştır. Daha az başarı gösterenler dış işgücü piyasasında zor iş bulsalar da, işten ayrılmaktadırlar.

- Performans ve işgücü devri arasında U şeklinde eğrisel bir ilişki bulunmaktadır. Performans ve işgücü devri zayıf başarı gösterenlere göre birbiriyle ters orantılı iken, yüksek performans gösterenlerde olumlu şekilde ilişkilidir. McEvoy ve Cascio'nun yaptıkları araştırma performans ve işgücü devri arasında U şekilli bir ilişkinin varolmadığı ispatlanmıştır. Williams ve Livingstone'nun yaptığı bir araştırmada da Jackofsy'ninki gibi performans ve işgücü arasında U şekilli bir ilişkinin varolduğu ispatlanmıştır.

- İşgücü dönüşüm oranı ve performans arasındaki ilişki çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve elde edilen sonuçlar birbirini doğrulamıştır. İşgücü dönüşüm oranı, performans düzeyine göre düzensizce değişecektir. En uçtakiler olarak nitelendirilenler arasında yüksek performans gösterenler işletmede kalacaklar, düşük performans gösterenler ise ayrılacaklardır. Bu hipotezin tam tersine, ortalamaya yakın olarak kümelenmiş çalışanlardan yüksek başarı gösterenler aynlmayı, düşük başan gösterenler ise işletmede kalmayı tercih ederler. Bu sistem içinde çalışanlar ancak durumsal olarak ödüllendirilirlerse (contingent reward), işletme daha başanlı olabilir. Düşük performans gösteren çalışanların işletme tarafından daha rahatlıkla işten çıkanlması için işletmede varolan ödüllendirme sisteminin yüzdeyüz performansa bağlanması ve durumsal olması gerekmektedir.

- Arthur J'nin 1994 yılındaki araştırmasında insan Kaynaklan sistemlerini iki gruba ayırmıştır. Çalışanların davranış ve işe karşı olan tutumlarını etkileyen ve şekillendiren iki ayrı yaklaşımı "kontrol" ve "bağlılık" olarak ifade etmektedir. Kontrole dayanan insan kaynaklan sistemlerinin amacı işgücü maliyetlerinin azaltılması veya etkinliğin arttırılmasıdır. Bağlılığa dayanan insan kaynaklan sistemleri ise örgüt ile çalışanların amaçlan arasında psikolojik bağların kurulmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım içinde, yaptığı araştırmada bağlılığa dayanan insan kaynakları sistemlerinde kontrole göre yüksek verimlilik, düşük hatalı ürün ve düşük işgücü devir oranı bulunmaktadır. Yine bu araştırmada ortaya çıkan bir durum da kontrole dayanan insan kaynakları sistemleri yüksek işgücü devrinde belli bir noktaya kadar olumlu yönde etkilenmekte ve o noktadan sonra işletmenin performansına olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Araştırmacıların konuya yoğun ilgisinden de anlaşılacağı gibi, işgücü devir oranı işletmelerin etkinlik ve verimliliği açısından çok önemli verilerdir ve bu nedenle de insan kaynaklan yönetiminin ölçüm ve değerleme çalışmalarında ayn bir yere sahiptir. Bu kısımda insan kaynaklan temin ve seçim sürecindeki değerlendirme kriterleri ele alınmış ve ilgili ölçümlere örneklerle yer verilmiştir. Temin ve seçim sürecinin alt başlıklan olarak oryantasyon ve psikolojik danışmanlık faaliyetlerine ilişkin ölçümler irdelenmiş ve bu ölçümlerin insan kaynaklan yönetimi ve işletme açısından önemi vurgulanmıştır. Bunların dışında, devamsızlık ve işgücü dönüşüm oranlarının işletmede yarattığı gizli maliyetin hesaplamalarına ve bu maliyetin işletmedeki ve insan kaynakları departmanındaki sonuçlarına yer verilmiştir. Bundan sonraki kısımda, eğitim - geliştirme ve performans değerlendirme işlevlerinin değerlendirilmesi konusu incelenecek; özellikle eğitim - geliştirme işlevinin işletmeye katkısını belirlemede kullanılan bir yöntem olan "yatırımın karlılığı" detaylı bir şekilde anlatılacaktır. Bunların yanında, performans değerlendirme sistemi verimlilik, kalite, zaman, maliyet gibi kriterlere göre de irdelenecektir.

İ. Eğitim- Geliştirme ve Performans Yönetimi İşlevlerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, eğitim ve geliştirme işlevi kısaca tanıtıldıktan sonra, bu işlevin etkinliğinin ve etkililiğinin belirlenebilmesi için gerekli olan değerlendirme süreci incelenecektir. Eğitim ve geliştirme işlevini değerlendirmesine ilişkin yaklaşımlar ele alınacak ve ayrıca bu işlevin çeşitli kriterlere göre değerlendirilmesine yer verilecektir. Son olarak performans yönetimi sisteminin etkililiğinin değerlendirilmesi bu bölümde ele alınacak konular arasındadır.

1. Eğitim- Geliştirme Sürecinin Değerlendirilmesi

1.1. Eğitim - Geliştirme işlevinin Tanımı

Eğitim ve geliştirme genel olarak, kişinin iş yapma yeteneğini arttırarak, mevcut veya gelecekteki performansını geliştirme gayreti olarak tanımlanmaktadır. Ancak kavramları birer birer tanımlamak daha yararlı olacaktır. Eğitim, organizasyonel performansın artması ve çalışanların becerilerinin ve bilgilerinin gelişebilmesi için işletmeler tarafından planlanan sürekli çabalardır. Ataay ise eğitimi, şöyle tanımlamaktadır. "Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler sıralamasıdır." Goldstein eğitim

sürecini; tutumların, kavramların, bilginin, becerilerin veya kuralların kişiler tarafından sistematik olarak kazanılması, buna bağlı olarak da işle ilgili başarılarının artması olarak tanımlamaktadır. Bu sürecin sonucunda, işletmeler çalışanlarının uzmanlaşmasını ve gelişmesini beklemektedirler (Ataay, 1990, s.26).

Eğitim kavramı bir başka yazara göre ise, "daha çok yeni işe girmiş personeli kapsamına alan ve o kişiye yeni yeteneklerin kazandırılması ile işin gereklerine göre bireye lazım olacak bilgi ve beceri düzeyine ulaşması için yürütülen faaliyettir."

Genel anlamda eğitim, yetiştirme (training) ve geliştirme (development)'yi içermekteyse de, günümüzde yetiştirme yerine de eğitim sözcüğünün kullanıldığını görüyoruz. Geliştirme kavramı, yetiştirmeden daha geniş anlama sahip olup, çalışanın mevcut bilgi ve becerisinin işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda attırılması, çalışanlarda varolan bu bilgi birikiminin işletmenin organizyonel etkiliğine katkıda bulunacak şekilde kullanılmasıdır. Kısaca eğitim ve geliştirme, çalışanların işlerine ilişkin davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran planlı bir çabadır. Eğitimin amaçları arasında:

- Kişinin kendini tanımasına yardımcı olmak,
- Kişinin bir veya birden çok alanda becerilerini ve bilgisini arttırmak,
- İşini iyi yapması için gereklimotivasyonu sağlamak ve arttırmak,
- Çalışanların işe olan bağlılığını arttırmak ve motive etmek,
- Çalışanların performanslarındaki eksiklikleri gidermek,
- Verimliliği arttırmak,
- Devamsızlık ve işgücü dönüşüm oranını azaltmak bulunmaktadır.

Eğitim ve geliştirme, insan kaynakları departmanının bütçesinde önemli harcamalardan birinin yapıldığı kalem olarak kabul edilmektedir. Diğer maliyetler ile karşılaştırıldığında harcanan çabaların daha ölçülebilir olması eğitim ve geliştirme maliyetlerinin sayısallaştırılmasının nisbi kolaylığından kaynaklanmaktadır. Günümüzdeki işletmelerin sürekli bir değişim içinde olduğu kabul edildiğinde, bu değişimin merkezlerinden biri olan eğitim ve geliştirme departmanının kendi uzmanlarını, özel beceri ve deneyime sahip olan kişilerden seçmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ancak, ne yazık ki birçok işletme, bu beceriye sahip kadroyu

oluşturamamaktadır. Eğitimde başarı için uzman kişilerin işletmenin gelecekteki amaçlarını ve stratejilerini bilmeleri ve bu stratejilerin geliştirilmesinde aktif rol oynamaları gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için iletişim becerilerini, politik deneyimlerini, müzakere yeteneklerini, teşhis becerilerini geliştirmeleri, bunların yanında danışman rolünü de oynamaları gerekmektedir. Onların görevi sadece çalışanları eğitmek değil, işletmenin tepe yöneticisi gibi düşünüp iç kaynaklardan olduğu kadar dış kaynaklardan da en iyi şekilde yararlanmayı bilen kişiler olmaktır.

Son yıllarda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi konusunun önemi ortaya konmakta ancak bu değerlendirmede hangi yöntem/yöntemlerin seçileceği hakkında insan kaynakları yöneticileri dahil, yöneticilerin pek fazla bilgisi bulunmamaktadır. Değerlendirme kriterleri arasında, verilen eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı ve ne kadar ekonomik olduğunun belirlenmesi bulunmaktadır. İşletmelerde, tepe yönetiminin bu konuya ne kadar önem verdiği vurgulansa da, eğitimin etkili olup olmadığı araştınlmamakta veya araştırılmaya değer görülmemektedir. Eğitim programlarının değerlendirilmesinde çeşitli analizlerin (fayda, maliyet, verimlilik, değişim v.b.) yapılması ve bunların sonuçlarına bağlı olarak bazı eğitim programlarının kaldınlması veya yenilenmesi gerekmektedir. Eğitim, organizasyonel başarının sağlanmasında, en önemli rollerden birini oynamaktadır. Son yıllarda insan kaynakları yöneticilerinin aklını meşgul eden konulardan biri de eğitimin etkililiğinin nasılsağlanacağıdır.

Eğitimin değerlendirilmesinin nedeni etkililiğinin belirlenebilmesidir. Eğitimin değerlendirilmesi sonuçlarına göre karar verecek olan eğitimi yürütenler ve tepe yöneticileri değerlendirmenin tamamlanmasından sonra eğitimlerde gerekli düzenlemeyi yapmalıdırlar. Eğitimin etkili olduğundan emin olmak için, oldukça iyi düşünülmüş ve planlanmış bir program gereklidir. Eğitim ve geliştirme işlevinin değerlendirilmesi sürecinden önce, insan kaynakları eğitim departmanının, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulaması ile ilgili gerekli altyapıyı hazırlaması gerekmektedir. Eğitim programlarının hazırlanmasında ilk olarak "eğitim ihtiyaç analizi"ne yer verilir. Daha sonra sırasıyla, eğitim hedeflerinin belirlenmesi, programın içeriğinin hazırlanması, programın uygulanması ve son olarak programın etkililiğinin değerlendirilmesi yer alır. Kirkpatrick, eğitim faaliyetlerinin planlanmasında oldukça

ayrıntılı bir plan izlemektedir. Eğitim faaliyetlerinin planlanmasında aşağıdaki aşamaların herbirinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir:

1. İhtiyaçların belirlenmesi,
2. Amaçların ortaya konması,
3. İçeriğin belirlenmesi,
4. Katılımcıların seçilmesi,
5. Zaman planının çıkarılması,
6. Gerekli olan araçların temin edilmesi,
7. Eğiticilerin seçilmesi,
8. Görsel araçların seçilmesi ve hazırlanması,
9. Faaliyetlerinin koordine edilmesi,
10. Faaliyetlerinin değerlendirilmesi.

Yukarıda sıralanan aşamalar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1. İhtiyaçlann belirlenmesi: Eğitimin etkili olabilmesi için katılımcıların ihtiyaçlarına göre hazırlanması gerekmektedir. İşletmede kimlerin, ne zaman, hangi konularda, ne düzeyde, hangi yöntemlerle eğitim alacağının saptanması çalışmaları eğitim ihtiyaç analizi olarak tanımlanabilir. İşletmelerde eğitim departmanları tarafından hazırlanan ihtiyaç analizi formları, en çok kullanılan araçlar arasındadır Bu ihtiyaçlara ait veriler çeşitli kaynaklardan elde edilmektedir. Bunlar arasında "katılımcılara", "yöneticilere", "işin kendisi ve nasıl uygulandığını bilen kişilere (müşteriler, eşitler, uygulayıcılar) sormak", "katılımcıların test edilmesi" ve "performans değerlendirme formlarının" dikkatlice değerlendirilmesi sıralanabilir.

2. Amaçların ortaya konması: İhtiyaçların belirlenmesinden sonra amaçların ortaya konması gerekmektedir. Amaçların eğitim faaliyetlerinin farklı yönlerine cevap vermesi gerekmektedir. Bunlar:

i. Öncelikle, hangi amaçlara ulaşılmaya çalışıldığının belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar arasında, verimlilik, satışlar, kalite, işgücü devri, devamsızlık, moral ve çalışma yaşamının kalitesi gibi konular bulunmaktadır. Bazı işletmeler ise,

yukarıda sıralananlar dışında amaçlar belirlemektedirler. Seçilen diğer amaçlar arasında kar ve yatırımın karlılığı bulunmaktadır.

ii. Bu amaçları başarabilmek için amir ve yöneticilerin çalışanlara karşı ne tür davranışlarda bulunmaları gerektiğinin açıkça ortaya konması gerekir. Örneğin "Mükemmelliği Ararken" adlı kitaptaki 'yöneticilerin çalışanların arasında dolaşması' davranışı çalışanlar üzerinde çok etkili olup, birçok işletme tarafından uygulanan yöntemler arasına girmiştir. Arzu edilen sonuçlar iş hayatının kalitesinin artması, moralin yükselmesi ve buna bağlı olarak üretimin artmasıdır.

iii. Eğitim programlarında, katılımcıların hangi bilgi, beceri ve tutumları öğrenmelerinin gerektiğinin açıkça ortaya konması gerekir. Bazı programlar belli beceri ve bilgiyi öğretmeye çalışırken diğerleri de işgücünün farklılığından dolayı bilgilerini arttırmayı ve tutumlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır.

3. Konunun içeriğinin belirlenmesi: Konunun içeriğinin belirlenmesinde işletmenin ihtiyaçları ve ulaşmak istediği amaçlar önemli rol oynamaktadır. Eğiticiler, ihtiyaçları karşılamak ve amaçları başarmak için hangi konuları ele almaları gerektiği sorusunu kendilerine sormalıdırlar. Bu sorunun cevabı, işlenecek olan konunun belirlenmesidir. Bu noktadan sonra, eğitileceklerin kalitesine veya eğitimin bütçesine göre gerekli değişimlerin yapılması da sözkonusu olabilmektedir.

4. Katılımcıların seçilmesi: Katılımcıların seçiminde dört faktör belirleyici olmaktadır:

i. Eğitimden kimin yararlanacağı

ii. Yasalarda zorunlu olarak ifade edilen eğitim programlarının mevcudiyeti

iii. Eğitim zorunlu mu yoksa isteğe mi bağlı olması

iv. Verilecek eğitimlerde oluşturulacak grubun homojenliği

İşletmenin her düzeyindeki çalışanın eğitim programlarından yararlanması gerekir. Bazı eğitim programların zorunluluğu, işletmede belli bir eğitim düzeyinin sağlanması için gereklidir. Özellikle ilk amirlerin alması gereken eğitimler çok önemlidir. İşletmeler kendi içlerinde kurdukları eğitim merkezleri ile eğitimi isteğe bağlı olarak gerçekleştirmektedir. Son sorunun cevabı ise işletmenin iklimi ile ilgilidir.

Eğer eğitim faaliyetlerinde farklı düzeydeki çalışanlar, tepe yöneticilerinin yanında da serbestçe konuşabiliyorlarsa, birlikte eğitim daha yararlı olacaktır.

5. En uygun zamanın seçilmesi: En uygun zaman, çalışanlara ve yöneticilere uygun olan zamandır.

6. Gerekli olan araçların temin edilmesi: Bu aşamada, gerekli olan araçların belirlenmesi ve bunun yanısıra bunların "rahatlık" ve "kolaylık" kriterleri açısından değerlendirilmesi gereklidir. Ders yapılacak ortamın iyi seçilmesi, oda sıcaklığı, gürültü işletmelerin insan ·kaynakları yönetiminin ölçümü ve değerlendirilmesine yer verip vermediklerini çeşitli kriterler açısından belirleyebilmektir. Veya dersin akışını engelleyecek sesler, eğitim yerinin uzak olması gibi olumsuz faktörlerin de ortadan kaldırılması gereklidir.

7. Uygun eğitimcilerin seçilmesi: Eğitimi veren kişi veya kişilerin seçimi, eğitim faaliyetlerinin başarısında çok önemli rol oynar. Kolay iletişime geçen, öğretme isteği olan, kişileri katılıma sürükleyebilen, öğrendiklerini diğerlerine aktarabilen ve tabii ki yüksek bilgi düzeyine sahip olma gibi özelliklere sahip kişiler eğitimci olabilirler. İşletmelerde eğitime ayrılan bütçenin kısıtlı olması, eğitimcilerin seçiminde etkili olur. Eğiticilerin dışarıdan sağlanamadığı durumlarda ise; eğitim departmanında çalışanlar, insan kaynakları yöneticileri, hat yöneticileri ve amirler uzmanlık alanları ile ilgili eğitim verebilmektedirler.

8. Görsel araçlann seçilmesi ve hazırlanması: Görsel araçlar, genelde eğiticinin ilgiyi sağlaması ve iletişime geçebilme amacına hizmet ederler. Etkili eğitim programı içinde görsel araçların yeri oldukça anlamlıdır.

9. Faaliyetlerinin koordine edilmesi: işletmelerde bazen eğitimi veren de, eğitimi koordine eden de aynı kişi olabilmektedir. Koordine eden kişinin eğitimi verenden farklı olması, eğitimin etkililiği açısından önemlidir.

10. Faaliyetlerinin değerlendirilmesi: Eğitim faaliyetlerinin etkililiğinin yüksek olabilmesi için önceden de belirtildiği gibi planlamanın ve uygulamanın oldukça iyi şekilde yürütülmüş olması gerekir. Eğer önceki iki aşama olumlu ise, bunun sonucu olarak eğitimin etkililiği de o kadar olumlu olacaktır.

1.2. Eğitim- Geliştirme İşlevinin Kavramsal Çerçevesi

Goldstein eğitimin değerlendirilmesini; seçme, uyum ve eğitimle ilgili çeşitli faaliyetlerin yeniden yapılandırılmasına ilişkin etkili kararların alınabilmesinde, tanımlayıcı ve yargılayıcı bilgilerin sistematik bir biçimde toplanması olarak tanımlamaktadır. Easterby-Smith ise, değerlendirmenin amaçlannı üç başlık altında toplar. Bunlar kanıtlama, geliştirme ve öğrenmedir. Kanıtlama, eğitim ve geliştirmenin sonucunda işletmede farkedilen gelişmeleri göstermeyi amaçlamaktadır. Geliştirme, ne tür eğitim verilirse verilsin, eğitimin işletmenin şimdiki durumundan daha iyi olacağı üzerinde durmaktadır. Öğrenme ise, değerlendirmenin eğitim ve geliştirmenin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve bütünleştiklerini ifade etmektedir. Bu üç amaca yeni yaklaşımlarda kontrol evresi de eklenmiş durumdadır

Bir başka yazar ise, eğitim ve geliştirme işlevinin değerlendirmesini, eğitime katılanların programdan memnuniyetini, anlatılanların ne kadarını öğrendiklerini, öğrendikleri becerilerin ne kadarını işlerine aktarabilecekleri ile ilgili bilgilerin toplanması süreci olarak tanımlamıştır. Değerlendirme, eğitim programlarının tepe yönetime hesap verebilir nitelikte olmasını ve katılanların ihtiyaçlarının maliyet açısından en etkin biçimde karşılanmasını temin etmek ister. Eğitim programlarının sonuçlarının değerlendirilmesi, etkililiğinin belirlenmesi anlamını taşımaktadır. Hiç şüphesiz, eğitim ve geliştirme faaliyeti işletmenin organizasyonel etkililiğinin zenginleştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu nedenle işletmeler bütçelerinin bir kısmını eğitim harcamalarına ayırmaktadırlar. Eğitimin etkililiğinin belirlenmesi konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve halen yapılmaktadır. işte bu çalışmalara altyapı hazırlayan çeşitli eğilimler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmelerde eğitimden sorumlu kişiler, eğitimin etkililiğinde rol oynayan temel kuralları belirlemeye çalışırlar.
- Eğitime "basit" bakış açısıyla (çalışanlara verilen eğitim faaliyetlerinin tek amacı çalışanların beceri düzeyini yükseltmektir) değerlendirilenlerin görüşü, artık geçerli değildir. Günümüzde eğitimle ilgili araştırmalar; işletmedeki eğitim öncesi ve sonrası şartların, örgüt iklimi ve motivasyon gibi değişkenlerin, becerilerin kazanılmasında önemli rol oynadığını göstermektedir.

- Psikolojideki bilişsel gelişimler de eğitimin etkiliğinin araştırılmasına katkıda bulunmuştur.
- Yeni teknolojilerin işletmelerce adapte edilmesi de eğitimin etkiliğinde önemlidir.
- Son olarak da, eğitimin belli bir zaman diliminde gerçekleşmemesi ve çalışanların hayatları boyunca eğitilmeleri gerektiği düşüncesi de eğitime olan bakış açısını değiştirmiştir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarısında önemli etmenlerden biri tepe yönetimin ve insan kaynakları departmanının eğitimin etkililiğinin değerlendirme sürecini kabul etmeleridir. Eğitimin etkililiği çeşitli faktörlerle değerlendirilebilir, ancak bu noktada önemli olan "doğru" yöntemin seçilmesidir. Eğer işletmede çalışanlara sunulan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarılı olduğuna dair bir inanç varsa, "neden" başarılı olduğu ve hangi faktörlerin başarıya katkıda bulunduğunun ortaya çıkarılması gereklidir. Eğitim değerlendirme yöntemleri gün geçtikçe daha karmaşıklaşmakta ve çeşitli analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kantitatif çalışmaların dışında, eğitilenler, eğitimciler, amirler ve eğitim sürecinde bulunanlarla kalitatif çalışmalar yapılarak eğitimin etkililiği daha rahatlıkla irdelenebilir.

Geleneksel olarak, eğitim ve geliştirmenin değerlendirilmesi, eğitim veya insan kaynakları departmanının bir görevi olarak kabul edilirdi. Son zamanlarda, özellikle eğitimin işletmenin bütçesindeki payının artması, tepe yönetiminin bu konuda önemli bir rol oynamasını gerektirmektedir. Özellikle, verilen eğitim programlarının işletmenin genel performansına olan katkısı da dikkate alındığında, tepe yönetiminin bu konuya kayıtsız kalması beklenemez.

1.3. Eğitim – Geliştirme İşlevinin Değerlendirilmesinde Geribildirim ve Kontrol

Değerlendirmenin en genel tanımı, eğitim döngüsünün tamamlanmasıdır. Burada döngünün tamamlanması kadar, elde edilen "geribildirim" in kalitesi de önem arzetmektedir. Eğitimin değerlendirilmesinde kullanılan kaliteli geribildirim, aşağıdaki unsurları içermelidir:

- Kullanılan metodların etkililiği,

- Eğiticiler ve eğitilenlerin amaçlannın ne kadannı başardıkları,
- Örgütsel veya bireysel olarak belirlenen ihtiyaçlara ne ölçüde ulaşıldığı

Eğitim değerlendirme süreci denildiğinde, akla gelen iki önemli kavram geribildirim ve kontroldür.

a) Geri Bildirim: Eğitim bir değişim sürecidir. Eğitim programı sonunda katılımcıların bilgi, beceri, davranış ve tutumlarında çeşitli değişiklikler oluşur. Geri bildirim öğrenme ve motivasyonu geliştirir, aynı zamanda, katılımcıların beceri, davranış, bilgi ve tutumlarındaki öğrenme düzeyinin gelişimini de belirlemeye çalışır. Geri bildirim programın ve katılımcıların hedeflerine ulaşılıp ulaşmadığı hakkında da bilgi sağlar. Olumlu geri bildirim öğrenme isteğini artınr, aynca performans düzeyini geliştirmek ve korumak için bireylerin spesifik amaçlar belirlemesine yardımcı olur.

Geri bildirimden elde edilen bilgilerle;

- İstenen amaçlara ulaşılıp, ulaşılmadığı,
- Bilginin düzeyi, fikirlerin, becerilerin, tutumların ve davranışların eğitim öncesi ve sonrasındaki değerlerinin belirlenmesi,
- Öğrenmenin etkililiğini tahmin edebilmek için verilen eğitimlerin her birinin içeriği hakkında ayrıntılı bilgi sağlanması,
- İşyerine dönüldüğünde eğitimintransferinin ne kadannın gerçekleştiğinin belirlenmesi,
- Eğitimin kime en fazla ve en az yararlı olduğunun belirlenmesi ve hedef kitlenin saptanması gibi konuların ortaya konması amaçlanmaktadır.

Geri bildirimin temel amaçlardan biri, öğrenme sürecinin gelişimini izleyebilmek ve eğitim programlarını geliştirebilmektir. Bir diğer amaç da, eğitim departmanında çalışan kişilerin profesyonel becerilerini geliştirebi lmektir. Geri bildirimin değerlendirilmesinde hazırlanan raporlar, eğitim departmanı için çok yararlı birer araç durumundadır.

b) Kontrol: Kontrol süreci, organizasyonel amaçlarla, eğitim politikası ve uygulamasının bütünleştirilmesine katkıda bulunur. Bu süreçte, eğitimin organizasyona

olan katkısının hesaplanması ve eğitimin maliyeti yer almaktadır. İşletme içinde sistematik olarak işleyen değerlendirme sürecinde, bu aşama daha kritik bir rol üstlenmektedir. "işletmenin belirli işleri yeniden yapılandırması/değerlendirmesi için verilen eğitim işletmeyi amacına ulaştırdı mı ya da daha iyi sonuçlar almasını sağladı mı?" soruları eğitimin değerlendirilmesinde, kontrolün etkililiği açısından sorulabilecek sorulardandır. Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için gereken bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Eğitimin işletmeye yararlı olduğuna dair bazı ölçümler
- Maliyetle ilgili ölçümler
- Problemin/sorunun çözümüne dair farklı bileşimlerin karşılaştırmalı analizi

Kontrol sürecinin değerlendirilmesine ilişkin raporlar, yöneticilerin önemli kararlar vermesine yardımcı olmaktadır.

Genel olarak incelendiğinde, eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinin üç temel nedeni bulunmaktadır. Birinci neden işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada eğitimin katkısının gösterilmesi ve eğitim departmanlarının işletmedeki varlığının önemli olduğunun kanıtlanmasıdır. İkinci neden ise, değerlendirmeler ile belli eğitim faaliyetlerinin devamlılığına veya kaldırılmasına kararı vermektir. Son neden ise, gelecekteki eğitim faaliyetlerinin nasıl geliştirileceği ve hedeflerin neler olacağı konusunda bilgi sahibi olmaktır. Tepe yönetim, bu değerlendirmelerin sonucunda, elde edilen olumlu/olumsuz, somut sonuçların işletmeye olan katkısını yorumlayacaktır. Bazı yöneticiler eğitim departmanının varlığı ve eğitimin yeterliliği konusunda belli kuşkulara sahiptirler. Böyle yöneticileri ikna etmenin en iyi yolu, eğitimin işletmeye olan katkısını gösterebilmektir.

2. Eğitim Geliştirme işlevinin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

Eğitim ve geliştirme, işletmenin verimliliğine ve karlılığına direkt olarak katkıda bulunan bir işlevdir. İşletmelerin bütçelerinde eğitime ayırdıkları pay büyüdükçe, eğitim faaliyetlerinden daha fazla katkı görmeyi beklemektedirler. İşte bu aşamada; verimlilik, zaman, kalite, değişim ve maliyet gibi kriterler devreye girerek, eğitim faaliyetlerinin işletmeye olan olumlu etkisini göstermeye çalışmaktadır. Bu kriterlerden olan maliyet, diğerlerine göre daha fazla incelenecektir. Bunun nedeni ise, maliyete ilişkin iki önemli

analizin bulunmasından ve işletmelerin eğitimin maliyetine verdikleri önemden kaynaklanmaktadır.

2.1. Eğitim - Geliştirme İşlevinin Maliyet Açısından Değerlendirilmesi

Maliyet, ölçülmesi en kolay kriterlerden biridir. İşletmenin elinde bulundurduğu bilgiler (maliyetler, çıktılar, genel masraflar) bu hesaplamaların kolaylıkla yapılmasını sağlamaktadır. Yapılan tüm harcamaların toplanması ve eğitim gören toplam kişi sayısına bölünmesi ile elde edilecek değer, katılımcı başına düşen eğitim maliyeti olarak tanımlanır. Bu hesaplamalarda direkt ve dolaylı (indirect) masrafların belirlenmesi, gruplarına göre ayrılması gerekmektedir. Direkt maliyetler (dolaysız) arasında eğitime katılan herkesin (eğiticiler dahil); maaş ve yan ödemeleri, eğitim malzemesi, kiralanan sınıf, araç ve gereçlere ödenenler sıralanabilir. Dolaylı maliyetler ise; eğitim uygulamasının dizaynına, geliştirilmesine direkt olarak etki etmeyen maliyetlerdir. Genel ofis giderleri, diğer giderler, bina, malzemeler v.b. sıralanabilir.

Eğitimin değerlendirilmesinde dikkate alınacak dolaylı- dolaysız maliyetler şunlardır:

- Eğitimcilerin maaşları/ aldıkları ücretler
- Eğitilenlerin maaşları /aldıkları ücretler
- Katılımcı ve eğiticilerin ulaşım masrafları
- Programlara katılım ücretleri
- Eğitim malzemesi
- Eğiticilerin programa hazırlanmak için harcadıkları süre
- Kiralanan araç, gereç ve diğer malzemelere ödenenler
- Eğitim alanının mekanının düzenlenmesi için yapılan harcamalar
- Eğiticilerin ve eğitim planlamacılarının programı geliştirmek için harcadıkları süre
- Faaliyetlerin değerlendirilmesinin maliyeti
- Eğitilen başına düşen maliyet/saat

Bu maliyetler kendi içinde dizayn, eğitimin kendisi ve değerlendirme maliyetleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bu tip maliyet hesaplarında dikkat edilmesi gereken hususlardan biri, hangi maliyetlerin hesaba katılacağı ve hangilerinin diğer maliyet hesaplarında kullanılacağının belirlenmesidir.

Fitz-enz, kişi başı eğitim maliyetini aşağıdaki formülle hesaplamaktadır.

Kişi Başı Eğitim Maliyeti $$EKM=\frac{DM+EY+M+YIM+SKM+EM+KM+GG}{ES}$$

Burada

EKM= Kişibaşı eğitim maliyeti

DM= Danışmanların maliyeti

EY= Eğitim alanının maliyeti

M= Malzemeler

YIM= Yiyecek ve İçeceklerin maliyeti

SKM= Seyahat ve Konaklama Maliyeti

EM= Eğitimcinin Ücreti

KM= Katılımcının Ücreti

GG= Eğitim Departmanının genel giderleri

ES= Eğitilen kişi sayısı

İşletmeler eğitim maliyetlerini hesaplamak, geçmişteki maliyetlerini karşılaştırmalarda kullanabilmek ve izleyebilmek için ellerindeki değerleri sistemlerinde güncel olarak saklamak zorundadırlar. Eğitilenlerin saat başına düşen maliyetleri, eğitilen başına düşen maliyetten daha duyarlı ve değerli bir ölçüdür. Paydanın, standardize edilmesi, ileride yapılacak karşılaştırmaları kolaylaştırmaktadır.

Eğitilenlerin Saat Maliyeti $$ESM=\frac{TEM}{(ES\ x\ TEZ)}$$

Burada;

ESM= Eğitilenlerin saat maliyeti

TEM= Toplam eğitim maliyeti

ES= Eğitilenlerin sayısı

TEZ= Toplam eğitim zaman

Bu formülde elde edilen değerler ilk aşamada bir anlam ifade etmese de, bu değerlerle işletmede eğitim almış farklı gruplar arasında karşılaştırmalar yapılarak değişik ve anlamlı sonuçlara ulaşılmaktadır. Çeşitli grupların eğitim masrafları arasında karşılaştırmalar yapılabileceği gibi, yönetici ve yönetici olmayan gruplar arasındaki eğitim maliyetleri farklılıkları da gözlemlenebilmektedir. Eğitimin kimler tarafından verileceği veya hangisinin daha maliyetli olduğu, dışarıdan alınan programların mı yoksa işletme içindeki eğiticilerin ve çalışanların verdiği programların mı uygun maliyette olduğu, hesaplamalar sonucunda belirlenir. Bu aşamada karar verilecek başka bir durum da, hangi eğitim şeklinin daha yararlı olduğudur. Burada maliyet ve eğitimin kalitesi hakkında tepe yönetimin karar vermesi gerekmektedir. İşletmenin eğitimcisi, dışarıdan sağlanan eğitici kadar konusunda bilgili ve deneyimli olmayabilir. Bu problem ancak dışarıdan danışmanın işletmeye katılmasıyla çözümlenebilir.

Maliyetler konusunda karşılaşılan bir problem de, belli bir konuda uzman olan kişilerin işletmeye alınması ya da mevcut işgücünün bu konuda eğitilmesi kararını verebilmektir. Genellikle, işletmeye yeni eleman alınması daha masraflı bir yoldur. Eldeki işgücü kalitesinin bilinmesi ve bu kişilerin işletmeyle özdeşleşmiş olması oldukça önemli bir avantajdır. Yeni katılacak kişiler belki daha bilgili olabilmekte ama bu kişilerin işletmeyle nasıl özdeşleşecekleri, kültüre nasıl adapte olacakları belirsizdir. Bu aşamada, tepe yöneticilerinin mevcut işgücünü eğitme veya yeni kan sağlama konusunda nispi maliyetleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Jac Fitz-enz, maliyetlerin karşılaştırılmasında kolaylık sağlamak amacıyla oluşturulacak girdi analizi olarak tanımlanan matriksin, daha etkili sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağını ifade etmektedir

Girdi Analizleri, bir veya birkaç eğitim faaliyetinin çeşitli maliyetlerinin belirlenmesi ve sistematik olarak karşılaştırılmasıdır. Bu yaklaşımda, toplam eğitim süreci evrelere ayrılır ve temel hücreler matriks haline getirilir. Her hücre süreçlerin ve girdilerin toplam maliyeti ile doldurulur. Bu yöntemde girdilerin maliyetleri evreler ile karşılaştırılabilmektedir. İşletmede uygulanan programların hangisinin daha az maliyetli olduğu belirlenir, ancak hangi faaliyetlerin daha etkili olduğu hakkında bilgi

sağlanamaz. Karşılaştırma için gerekli olup olmadığına bakılmaksızın, her eğitim programı girdi analizine tabi tutulmalıdır. Böylece belli bir tip matrikse ulaşılabilir. Eğitim ve geliştirme uygulamalarının işletmeye olan ekonomik katkısının belirlenebilmesi için eğitimin maliyetinin ve faydasının ortaya konması gerekmektedir. Bu ekonomik fayda, en iyi fayda/maliyet ve başa baş analizi ile belirlenebilir.

- **Fayda /Maliyet Analizi**

1989 yılında Wayne Cascio, fayda/maliyet analizini, eğitimin faaliyetlerinin değerlendirilmesi sürecinde kullanılmak üzere bir metodoloji geliştirdi. ilk olarak, belli bir eğitim programının minumum yıllık getirisini hesaplayabilmek için sermaye bütçelemesi (capital budgeting) kavramını insan kaynaklarının eğitim işlevinde kullandı. Fayda/maliyet analizinin bu aşamasında; eğitim faaliyetinin maliyetinin, belli bir zaman diliminde beklenen faydaların, sağlanacak faydanın ömrünün ve iskonto oranının belirlenmesi gerekmekteydi.

Cascio, eğitim faaliyetlerinin maliyetine ilişkin hesaplamaların sonunda elde edilen bugünkü net değerin sıfırdan büyük olması durumunda, eğitim faaliyetlerinin işletmeye fayda sağlayacağını ifade etmiştir. Daha sonra Cascio, Boudreau• tarafından geliştirilen fayda/maliyet analizinden yararlanarak, faydanın elde edilebilmesi için eğitim faaliyetinin minumum etki alanını hesaplamıştır. Cascio'nun çıkarımına göre, eğer eğitim programları belli bir etki bırakıyorsa, eğitilen grubun ortalama başarısının, eğitilmeyen grubun ortalama başarısından daha fazla olması gerekmektedir. Eğitilen ve eğitilmeyen grup arasındaki fark (fark, standart sapma ile hesaplanmaktadır) eğitimin etki alanını temsil etmektedir. Son olarak belli bir eğitim faaliyetinden istenen faydaları, sayısal değerlere çevirmiştir. Bunu da yapabilmek için çalışmamızın ilk bölümünden beri üzerinde durulan sayısal ve sayısal olmayan bilgilerden yararlanmıştır. Cascio'nun gündeme getirdiği bir diğer konu da, bu analizlerin başarısının eğitim maliyetlerinin çok dikkatli bir biçimde izlenmesine bağlı olduğudur.

Fayda/maliyet analizdeki temel amaç, eğitimden elde edilen faydanın eğitimin maliyetlerinden daha mı az yoksa daha mı fazla olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Elde edilen veya beklenen faydaların, olanak varsa, para cinsinden ifadesi önemlidir. Boudreau, fayda/maliyet analizinin sonucundaki çıktının parasal değer olarak ifade

edilmesinin bir zorunluluk olduğunu belirterek, eğer eğitim programlarının çıktıları sadece iş tatmini, işgücü devir oranı, verimlilik gibi kriterlerdeki değişimlerle belirtilirse, maliyetlerin işletmede veya insan kaynaklan departmanında yapılan diğer yatırım maliyetleri ile karşılaştırılamayacağını da ifade etmiştir. Yararlılık analizindeki parametre değerleri başabaş değerler olarak ifade edilmektedir. Başabaş değerini aşan her değer, fayda oluşturacak veya durum, bunun tam tersi bir şekilde gelişecektir. Yararlılık analizi basit ve karar içeriğine odaklanmıştır.

- **Başa Baş Analizleri**

Eğitim maliyetlerinin ve özellikle faydalarının kesin tahmini zordur. Bu durum işletmenin pazarlama, finans ve üretim gibi diğer işlevleri için de geçerlidir. Maliyetlerin hesaplanmasının zorluğu, yönetim ile ilgili tüm alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Ancak söz konusu durum, yöneticileri çeşitli programlan veya uygulamaları sayısal değerleri dönüştürmekten alıkoymamalıdır

Başa baş analizleri, insan kaynakları faaliyetlerinin getirisinin para cinsinden ifade etmede kullanılan güçlü bir araçtır. İlk olarak "temin" sürecinin işletmeye olan yararını belirlemede kullanılan bu analiz 1985 yılında Boudreau• tarafından "çalışanların işten ayrılması ve temini", "işgücü dönüşüm oranı" konularında da kullanılmıştır. Daha sonar değişik araştırmacılar eğitim ve geliştirme işlevinde yararlılık analizine temel oluşturan başa baş analizini kullanmışlardır. Başa baş analizi yapılan yatırımı, miktarı, kaliteyi ve maliyet kavramlarını kullanarak hesaplamalarını gerçekleştirmektedir.

a) Miktar: insan kaynakları yönetimi kararlarından veya faaliyetlerinden etkilenen çalışan sayısı ve zaman dilimi, 'miktar' veya insan kaynakları faaliyetlerinin "kaldıracı" olarak tanımlanabilir. Aşağıdaki örnekte, eğitim programı beş yıl boyunca uygulanmış ve ilk yıl var olan ikiyüz kişi eğitilmiştir. Bundan sonra her yıl işletmeyi bu eğitimi almış beş kişi terketmiştir. Beş yıl boyunca bu eğitimi almış 25 kişi işletmeye kabul edilmiştir. Bu durumda çalışan sayısındaki net artış yirmi kişi olarak belirlenmiştir. Beş yılın sonunda işletmede belirli eğitimi almış toplam 1200 kişi bulunacaktır. İnsan kaynakları yönetimi kararlarını etkileyecek bir durum oluştuğunda eğitim almış çalışan sayısını bilmek avantaj sağlayacaktır.

b) Kalite: insan kaynakları yönetimi kararlarının çalışanların kalitesine etkisinin iki sonucu bulunmaktadır: Birincisi, satışlardaki artış veya üretimdeki artışlar gibi

çalışanların işletmeye olan hizmetlerin kalitesinin yükselmesi, diğeri de çalışanların hizmetlerinin kalitesindeki yükselme ile ek maliyetlerin (performansa bağlı ödemeler) oluşmasıdır. Çalışanların artan hizmet değerleri ile çalışanların artan hizmet maliyetleri arasındaki fark, çalışanların değerindeki net artışı ifade etmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin kalite üzerindeki etkisi, çalışanların değerindeki yıllık net artışı ifade etmektedir. Örnekte kötümser ve iyimser iki yöneticinin eğitim programları sonucunda oluşacak net değer ile ilgili tahminleri verilmiştir.

c) Maliyet: Bu maliyetler, faaliyetlerin geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli olan harcamalar, katılımcı, yönetici veya eğitici olarak katılanların zamanının değeri olarak örneklenebilir.

2.2. Eğitim - Geliştirme işleviniVerimlilik Açısından Değerlendirilmesi

Verimlilik ve bazı diğer kriterlerin değerlendirilmesinde iki tip ölçümden bahsetmek mümkündür. Birincisi etkinlik üzerinde odaklanan süreç ölçümleri, diğeri ise belli bir faaliyetin gelişimini ifade eden performans ölçümleridir. Eğitim-geliştirme faaliyetlerinin verimlilik ölçümleri de bu açıdan irdelenmiştir. Verimlilik ile ilgili performans göstergeleri arasında eğitime katılanların birim cinsinden çıktıları, belli bir zaman dilimindeki çıktılarının sayısı, adam başına ürün miktarı bulunmaktadır. Toplam eğitilen kişi sayısı, belli bir eğitimi alan kişilerin yüzdesi, kişi başına yıllık eğitim günü (kişi/gün veya kişi/saat cinsinden) v.b. süreç ölçümleri arasında sıralanabilir.

2.3. Eğitim - Geliştime işlevinin Kalite Açısından Değerlendirilmesi

Eğitim faaliyeti, işgörenin yaptığı işin kalitesini geliştirmesini öğretmektedir. Bu gelişim, hata oranları, ıskarta sayısı v.b. gibi çeşitli kalite göstergeleri ile ölçülmektedir.

2.4. Eğitim - Geliştime İşleviniZaman Açısından Değerlendirilmesi

Zamanın değerlendirilmesinde, performans ve süreç ölçümlerinden yararlanılır. Bazı eğitim programlarının sonucunda, kişiler işlerini daha etkin olarak gerçekleştirirler. Bu durum da işgörenlerin zamandan tasarruf sağlamalarına neden olur. Bir diğer ifade ile performans ölçümleri sağlanan zaman tasarrufunun, işletmenin verimliliğine olacak olumlu etkisi üzerine odaklanmıştır. Süreç ölçümleri ise, eğitim için gerekli olan süredir. Belli bir eğitim faaliyetinin tekrar düzenlenmesi ile işgöreni eğitmek için

gerekli olan zaman azalacaktır. Aynı zamanda, işgören de eğitim faaliyetinin süresinin azalması ile çalışma zamanından tasarruf edecektir.

2.5. Eğitim - Geliştirme işlevinin Sayısal Olmayan Bilgiler Açısından Değerlendirilmesi

Tüm eğitim uygulamaları sayısal olmayan bilgileri ölçümlemeye gayret göstermelidirler. Genellikle, katılımcılara programlar hakkındaki düşünceleri/tepkileri sorulmaktadır. Programın içeriğinin, eğiticinin, görsel malzemelerin, dağıtılan ders notlarının, sınıf etkinliklerinin, örnek olay çalışmalarının, oyunların v.b. etkililik düzeyi sorularak eğitim faaliyetlerine olan tepki belirlenir. Bunların dışında, katılımcıların işbaşında ne gibi becerileri geliştirdikleri yine sayısal olmayan bilgiler aracılığı ile belirlenir. Becerilerin kullanımı, becerilerin kullanım sıklığı, beceri düzeyi v.b. bu aşamada tercih edilen ölçümler arasındadır. Eğitim-geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesinde çeşitli sayısal olmayan bilgilerden yararlanılır.

2.6. Eğitim -Geliştirme işlevinin Değişim Açısından Değerlendirilmesi163

Eğitime yapılan harcamalar ve bunların nerelerde kullanıldığını ve eğitime kimlerin katıldığını bilmek önemliyse de, sonucun veya çıktıların ne olduğunu bilmek de gereklidir. Değişim, genellikle bilgi, beceri ve tutumlardaki farklılıklarla ölçülür. Yapılacak karşılaştırmalar bireysel olabileceği gibi grup düzeyinde de gerçekleştirilebilir. Eğitimin katılımcıların bilgi düzeyinde yarattığı farklılıklar, eğitim öncesi ve sonrası yapılan testler sonucunda belirlenebilir. Eğitim faaliyetlerinden önce ve sonra yapılan değerlendirmeler sonucunda bilgi düzeyindeki farklılıklar ortaya konur. Karşılaştırmaların sonucunda, yönetimin katılımcılara öğretmek istediklerinden (eğitimin amacını) hangilerinin öğretildiği ve aynı zamanda nelerin öğretilemediği ortaya konur. Becerilerdeki değişim oranı ile ilgili bilgiler anketlerden, eğiticilerle, astlarla, üstlerle ve eşitlerle yapılan mülakatlardan veya gözlemlerden elde edilebilir. Becerilerin veya davranışların değerlendirilmesinde ölçü olarak kullanılabilecek her türlü bilgi bu aşamada kullanılmalıdır.

Tutumlardaki Değişim $TD = \frac{TS}{TÖ}$

Burada:

TD= Tutumlardaki Değişim

TS= Eğitimden Sonra Tutumlar

TÖ= Eğitimden Önceki Tutumlar

Eğer amaç bilgi ve beceri değişiminden daha ileriye, tutumlardaki değişime ulaşabilmekse, eğitim öncesi ve sonrası testler uygulanabilir. Böyle bir durumda standart veya belli bir program öncesi uygulanmış tutum değerlendirme testlerinden biri rahatlıkla kullanılabilir. Tutumlar, bulunduklan çevreden çok kolay etkilendikleri için eğitim sonrası test, eğitimin tamamlanmasından bir süre sonra uygulanmalıdır. İş ortamına giren katılımcı, bulunduğu ortamdan olumlu veya olumsuz şekilde etkilenebilir ve bu etkileşim verilen eğitime yansıyabilir. Bu nedenle, uygulanacak olan eğitim sonrası testin eğitimin tamamlanmasından yaklaşık altı ay sonra yapılması daha uygun olmaktadır. Eğer kişinin çalıştığı ortam yeni edindiği tutumları desteklemiyorsa, Kişi aldığı eğitimden yarar sağlayamayacak ve eğitimi devam ettirmek gereksiz olacaktır. Bu aşamada yapılan eğitim sonrası testin de yaran olmayacak ve eğitimin neden başarılı olmadığı da belirlenemeyecektir.

Performanslardaki Değişim PD= $\frac{\text{PS}}{\text{PÖ}}$

Burada;

PD= İşletmenin Performans değerlendirme sisteminin ölçümüne gore çalışma performansındaki değişim

PS= Eğitimin tamamlanmasından en az 90 gün sonar uygulanan Performans değerlendirmenin sonuçlarının yeniden gözden geçirilmesi

PÖ= Eğitimdenb once yapılan Performans değerlendirme sonuçları

Performans değerlendirme skalalarının aralıkları genellikle küçük olduğundan (1'den S'e kadar veya 1'den 6'ya kadar), ortaya çıkacak yüzdesel değişimler de daha büyük gözükecektir. Burada dikkat edilmesi gereken, bireysel performanslardaki değişimlerin abartılmamasının gerekliliğidir. Aynı olgu, grupların biribiriyle karşılaştırıldığı durumlarda da ortaya çıkabilmektedir. Performans değişimlerinde

olabilecek hatalardan biri de, hale etkisinin (hale effect) sözkonusu olabilmesidir. Amir, astının eğitime tabi tutulduğunu bilmekte ve ondan daha iyi bir performans beklemektedir.

2.7. Eğitim - Geliştirme İşlevinin Etki Açısından Değerlendirilmesi

Değişim ve etki ölçümleri arasındaki ilişki aynı değerdedir. Maliyet ve değişim birbirinden çok farklı değişkenler olmasına rağmen, değişim ve etki bir doğru üzerinde yaralan iki eğitim ölçme aracıdır. Aşağıdaki iki örnek, aradaki farklılıkları anlayabilmek için faydalı olacaktır. Ayşe adlı kişi, kâğıt kesen makinayı kullanan makina operatörüdür. Bu konuda aldığı eğitim sonunda, saatte 80 kâğıt keserken şimdi 100 kâğıt kesmektedir. Ayşe'nin eğitim sonunda bilgisinde ve becerisinde olumlu yönde gelişme olmuş ve daha etkin çalışmaya başlamıştır. Eğer Ayşe sürekli olarak saatte 100 kâğıt kesmeye devam ederse bu durum işletmede üretilen mallarının maliyetine etki yapacaktır. Fire ve hata oranlarının eskisine göre aynı olduğunu farzedildiğinde, Ayşe eskisine göre %25 daha üretkendir. Aradaki %25'1ik fark "değişim" dir. lşgücü maliyetinde de %25'1ik bir değişim olmuştur bu da "etki"dir. Ayşe'nin "işbaşındaki performansı"nın ölçülmesi ile eğitimin yararlı olup olmadığı ortaya daha rahat konmuştur.

İkinci örnekte, Ali satış eğitimi kursuna katılmış ve kendisine satışın nasıl gerçekleştirileceği öğretilmiştir. Eğitim sonunda, simulasyon yöntemiyle test uygulanmış ve Ali'nin eğitim öncesindeki satış oranları ile karşılaştırma yapılmıştır. Ali'nin eski satış oranından daha yüksek veya aşağı bir değer elde etmesi "değişimin ölçümü" olacaktır. Eğer daha fazla satış gerçekleştirmişse fayda maliyet analizindeki gibi maliyet ve fayda karşılaştırılacaktır. Eğitim maliyetinden daha fazla bir fayda elde ettiği farzedildiğinde, ortaya çıkan değer etki değeri olacaktır. Bu etki parasal değere çevrildiğinde katma değer yaratılmış olacaktır.

Eğitim ve geliştirme işlevi ile ilgili çeşitli ölçümler gerçekleştirilebilir. Ancak bunların gerçekleştirilebilmesi için eğitim öncesi ve sonrası değerlere ihtiyaç vardır. Eğitim ve geliştirmeye işlevinin etkinliğinin belirlenmesinde fayda/maliyet analizleri en geçerli yöntemlerdendir. Sağlanan faydalar kalitatif ve kantitatif olabilirler. İnsan kaynakları yöneticisinin ve uzmanlarının becerisi, bu bilgileri anlamlı, kullanılabilir hale dönüştürmelerine bağlıdır.

J. Performans Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi

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

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

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

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

1. Performans Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesinde Yararlanılan Kriterler

Performans Değerlendirme sistemi temelde geribildirim sağlanması sürecidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, çalışanlara sağlanan geribildirimin onların performansları üzerinde %10 ila %30 arasında olumlu etki yaptığını göstermiştir. Geribildirim sağlamanın, verimliliği arttırmanın nispeten daha düşük maliyetli yol olduğu kabul edilmelidir. Geribildirim faaliyetlerinin etkili olabilmesi için, çalışanların bağlılığının sağlamış olması gerekir. Böylece verimlilik işletmede daha kalıcı olabilecektir. Yöneticilerin başarması gereken tüm çalışanlarına düzenli olarak geribildirim sağlamaktır. Gerekli olan geribildirimin sağlanmaması halinde, anahtar pozisyonunda bulunan çalışanların işten ayrılma olasılıkları artacak, performans standartlarını yakalayamayan çalışanlar ise düşük performans göstermeye devam edecek ve tüm çalışanların işletmeye olan bağlılıklarında azalma görülecektir.

2. Performans Yönetimi Sisteminin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi

Değerlendirme süreci ile ilgili verimlilik ölçümleri çeşitli şekillerde oluşabilir. Süreçle ilgili ölçümler arasında zamanında doldurulan değerlendirme formlarının yüzdesi ve belli bir zamandan sonra doldurulan formların yüzdesi bulunmaktadır. Bazı ilk amirler veya yöneticiler bu sorumluluğu yerine getirmek istemeyeceğinden, insan kaynakları uzmanları formların zamanında ve doğru olarak doldurulduğundan emin olmalıdırlar. İşletme içindeki bazı eğilimlerin belirlenmesinde performans ölçümleri kullanılabileceği gibi, aynı zamanda elde edilen sonuçların departman, bölüm ve işletme bazında da karşılaştırılmasına olanak sağlanabilir.198 Değerlendirme sonucunda çalışanların verimliliğindeki fiili değişimler, önemli performans ölçümleri olarak kabul edilebilir. Örneğin, coaching sürecinin, ölçülebilir hedeflerle bütünleştirilmesi sonucunda, çalışanların verimliliği farklı açılardan değerlendirilir. Bu da ancak gözden geçirilmiş performans değerlendirme sistemi ile elde edilir. Bireylerin performansındaki artış, önemli bir başarı ölçümüdür.

3. Performans Yönetimi Sisteminin Kalite Açısından Değerlendirilmesi

Kalite ölçümleri verimlilik ölçümlerine benzemekte, diğerine ek olarak süreçlerin ve bireylerin performansındaki gelişmeleri de dikkate almaktadır. Süreçle ilgili ölçümler, performans değerlendirme sisteminin ne kadar iyi yürütüldüğü hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu konu ile ilgili belirli ölçümler arasında:

- Tamamlanan değerlendirmelerin yüzdesi
- Zamanında tamamlanan değerlendirmelerin sayısı
- Bireysel performansı değerlendirmede sürecin doğruluğu bulunmaktadır.

Kalite açısından irdelendiğinde, performans değerlendirme süreci, bireysel performanstaki gelişimle sonuçlanmalıdır. Bunu da ölçmek veya değerlemek isteyen işletme; ıskartaların ve kayıpların oranındaki değişimleri, hatalardaki azalmaları ve kayıpları dikkate almalıdır.

4. Performans Yönetimi Sisteminin Maliyet Açısından Değerlendirilmesi

Maliyetler, süreç ve performans ölçümlerini dikkate alır. Performans değerlendirme sürecini yürütme ve uygulamanın maliyeti, süreç ölçümleri arasında yeralmaktadır. Bu maliyet kişibaşı performans değerlendirme maliyeti olarak da adlandırılabilir. Yukarıda sıralanan maliyetlere performans değerlendirme süreci ile ilgili çalışan bireylerin, uygulayanların, teçhizatın, sürece harcanan zamanın, kayıt tutmanın ve çeşitli idari işlerin maliyeti de eklenmektedir. Performans değerlendirme sürecinin sonucunda maliyetlerde tasarruf sağlanması ve aynı zamanda maliyetlerin kontrol edilmesi, performans ölçümü olarak kabul edilmektedir.

5. Performans Yönetimi Sisteminin Zaman Açısından Değerlendirilmesi

Zamanla ilgili ölçümler de, maliyetlerdeki ölçümlere benzemektedir. Performans değerlendirme formunun ortalama tamamlama süresi, süreç ölçümlerinin önemlilerindendir. İşletmenin performansı açısından bakıldığında, müşterilere zamanında cevap verme, siparişlerin zamanında teslimi, döngü zamanlarında azalma gibi değerler, zaman kriterinin performans ölçümlerindendir.

6. Performans Yönetimi Sisteminin Sayısal Olmayan Bilgiler Açısından Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme sistemi ile birebir uğraşanların tepkileri ve aynı zamanda tepe yönetimin sisteme olan desteği sayısal olmayan bilgilerdendir. Değerlendirilmesi gereken sayısal olmayan ölçümler arasında aşağıdakiler yer almaktadır:

- Süreçten duyulan tatmin
- Sürecin işletmeye olan katkısı ve meydana getirdiği değişimler
- Sürecin hedeflerini yakalama oranı
- Özellikle süreçten kaynaklandığı belli olan gelişmeler.

Performans değerlendirme sürecinin sonunda çalışanlarda yeni beceri edinme istekleri, davranışlarda gözlemlenen değişimler, belli becerileri kullanma sıklıklarındaki artış ve başarı da sayısal olmayan ölçümler arasında sayılabilir. Yukarıda sayılan zaman, kalite, verimlilik ve sayısal olmayan bilgiler ile ilgili değerlendirme kriterlerinin dışında, kullananların tepkileri, sistemin geçerliliği, sistemin ayırtedici gücü ve çalışanlar arasında ayırım yapıp yapmadığı gibi çeşitli değerlendirme bilgilerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

Kullananlann Tepkileri: Değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin tepkilerini ve tutumlarını öğrenmek sürecin ileriye dönük başarısında hayati bir rol oynamaktadır. İşletmelerin gelecekte uygulayacakları sistemlerin etkililiğinin değerlendirilmesinde de yine bu aktörler yeralacaktır. Değerlendirenlerin tepkisi, yeni sistem uygulanmadan önce yapılan pilot çalışma ile ölçülebilir. Sistemin anlaşılır olup olmadığı, işletmedeki işleri temsil edip etmediğini öğrenmenin en etkili yolu değerleyicilerin tepkisini anlamaktır. Değerleyicilerin yeni sistemi öğrenmek için yeteri kadar eğitilip eğitilmedikleri ve değerleme formlarını doldurabilmek için zamanın yeterli olup olmadığı yine tepkiler aracılığıyla öğrenilir.

Sistemin Geçerliliği: Değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Elde edilen puanlara göre "ortalama" olarak nitelendirilen bir çalışanın, acaba fiili performansı da aynı şekilde ortalama olarak tanımlanıp, tanımlanmayacağı

sistemin geçerliliği açısından önemli sorudur. Eğer sorunun cevabı evet ise, sistem geçerlidir. Geçerlilikle olumsuz yönde etkileyen unsur değerlendirme hatalarıdır. Bunlar arasında belirli derecelere yönelme, hale etkisi, kontrast hataları bulunmaktadır.

Ayırtedici güç: Eğer bir değerlendirme sistemi değerlendirilenlerin işteki performansını ayırtetmede başarılı ise, ayırtedici güce sahip demektir. Bu kritere göre, sistemi değerlendirmedeki zorluk, 'ayırtedici başarıyı' gösteren unsurların belirlenmesidir. Burada Deming'in ortaya attığı bir tartışma konusuda, işletmedeki işgörenler arasında belli farklılıkların olmasının olağan kabul edilmesinin gerekliliğidir. Tüm elemanların aynı biçimde işe alınmasının, yerleştirilmesinin ve eğitilmesinin mümkün olmamasından dolayı, işletmede elemanlar arasında ne kadar farklılığın bulunması beklendiğinin, performans değerlendirme sürecinden önce ortaya konması gerekir.

III. YÖNTEM BİLİM

A. Araştırmanın Kapsamı

1. Araştırmanın Amacı

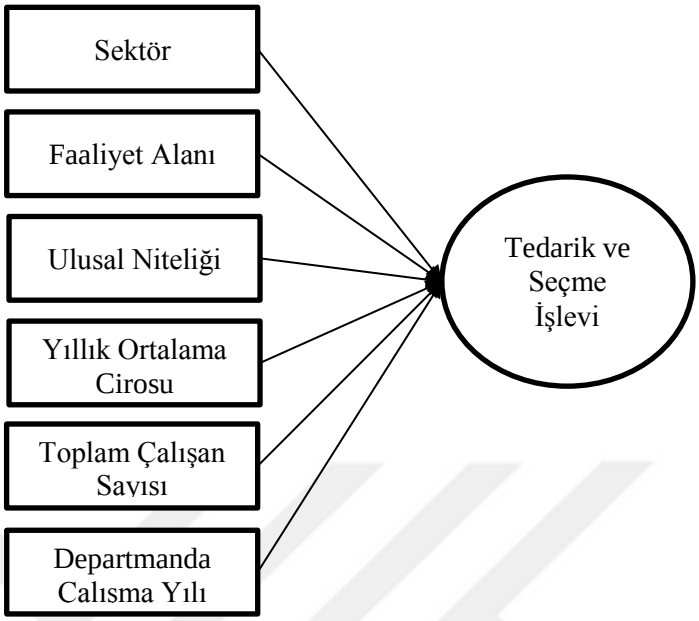
Bu çalışmanın amacı, İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Etkinliğinin değerlendirilmesi ve bir öneri sunulmasıdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının işletmeler de ne ölçüde değerlendirildiğini tespit edebilmek için yedi değişken kriter (Tedarik ve Seçme, Yönetim İşlevinin Ölçülmesi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Koruma İşlevinin Değerlendirilmesi, İ.K. Denetimi) altında sorular yöneltilmiştir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada veri toplamı yöntemi olarak kolayda anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma da kullanılan anket, katılımcılara internet yoluyla ulaştırılmış veya yüz yüze anket yapılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda İnsan Kaynakları Çalışanlarından oluşan 145 işletme yöneticisine iki bölümden oluşan 63 soruluk bir anket uygulanmış, 110 işletme yöneticisinden geri dönüş olmuştur. Anketin birinci kısmı 11 soruluk demografi sorularını içerirken, ikinci kısım İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının etkinliğini irdeleyen evet/hayır şeklinde oluşturulmuş 52 soru içermektedir.

Çalışmada elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır.

3. Araştırmanın Hipotezleri



Şekil 1: Tedarik ve seçme işlevi için hipotezler.

Hipotez 1.

H_0:İşletmelerin sektörü ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin sektörü ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 2.

H_0:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 3.

H_0:İşletmelerin faaliyet alanı ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin faaliyet alanı ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 4.

H_0:İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 5.

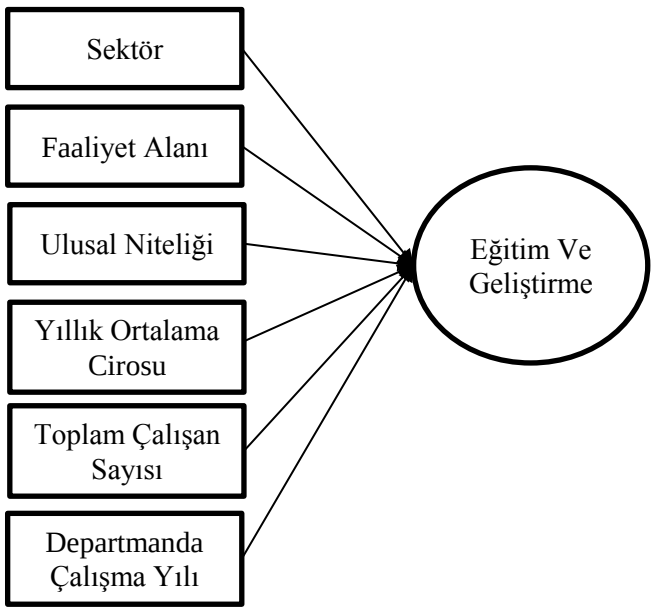
H_0:İşletmelerin faaliyet yılı ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin faaliyet yılı ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 6.

H_0:İşletmelerin çalışan sayısı ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin çalışan sayısı ile tedarik ve seçme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).



Şekil 2. Eğitim ve geliştirme için hipotezler.

Hipotez 7.

H_0: İşletmelerin sektörü ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1: İşletmelerin sektörü ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 8.

H_0:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 9.

H_0: İşletmelerin faaliyet alanı ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1: İşletmelerin faaliyet alanı ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 10.

H_0: İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1: İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 11.

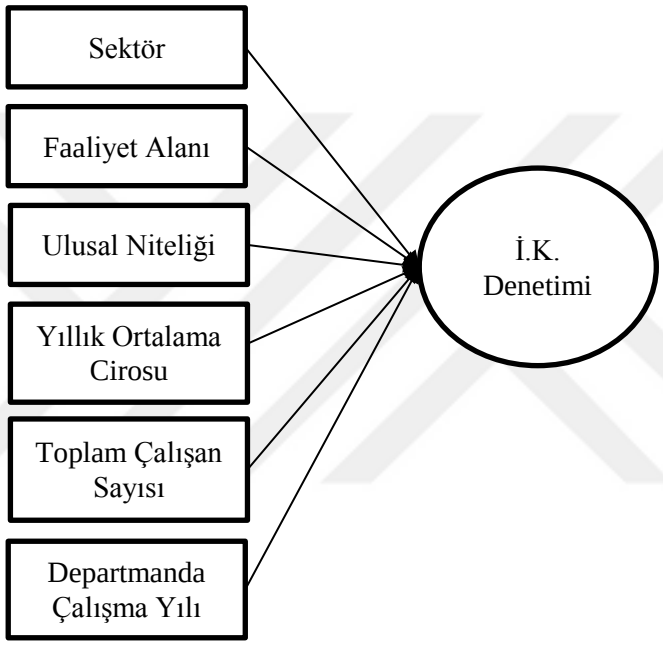
H_0:İşletmelerin faaliyet yılı ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin faaliyet yılı ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 12.

$H_{0:}$ İşletmelerin çalışan sayısı ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin çalışan sayısı ile eğitim ve geliştirme işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).



Şekil 3. İK denetimi içi hipotezler.

Hipotez 13.

$H_{0:}$İşletmelerin sektörü ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$İşletmelerin sektörü ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 14.

$H_{0:}$ İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 15.

$H_{0:}$ İşletmelerin faaliyet alanı ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin faaliyet alanı ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 16.

$H_{0:}$ İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 17.

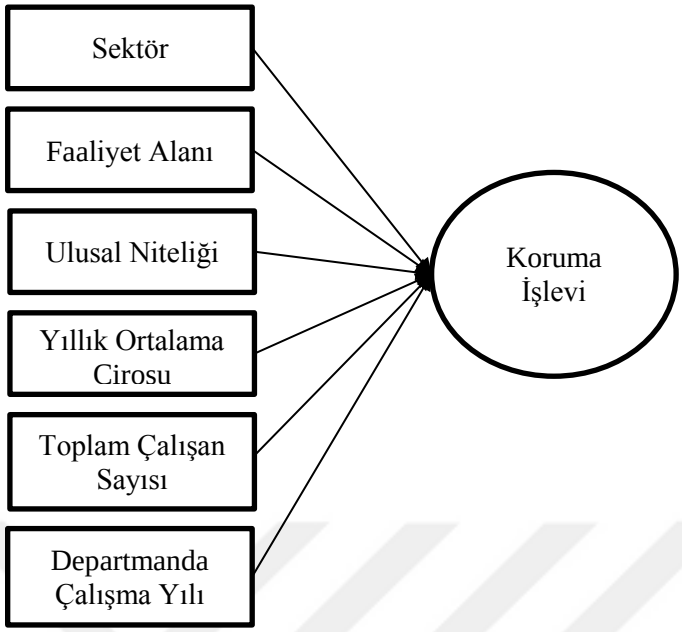
$H_{0:}$ İşletmelerin faaliyet yılı ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin faaliyet yılı ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 18.

$H_{0:}$ İşletmelerin çalışan sayısı ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin çalışan sayısı ile İ.K. Denetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).



Şekil 4. Koruma işlevi için hipotezler.

Hipotez 19.

H_0:İşletmelerin sektörü ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin sektörü ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 20.

H_0:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 21.

H_0:İşletmelerin faaliyet alanı ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin faaliyet alanı ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 22.

H_0:İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 23.

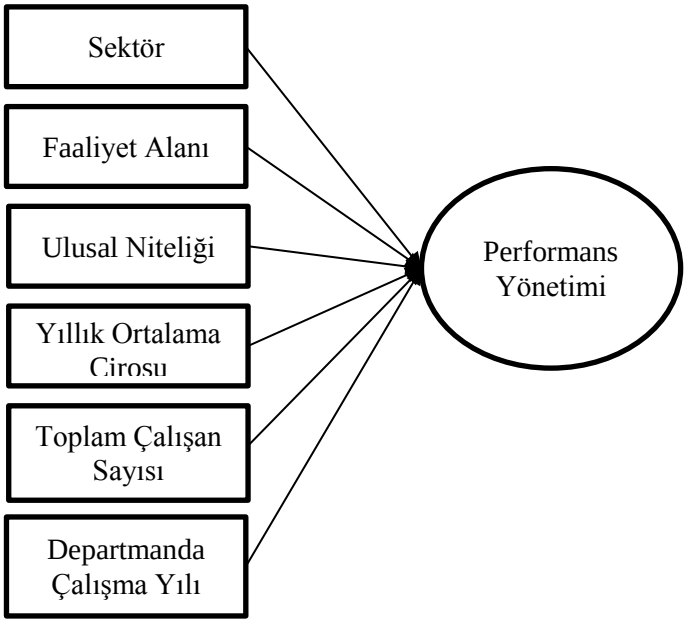
H_0:İşletmelerin faaliyet yılı ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin faaliyet yılı ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 24.

H_0:İşletmelerin çalışan sayısı ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin çalışan sayısı ile koruma işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).



Şekil 5. Performans yönetimi için hipotezler.

Hipotez 25.

H_0:İşletmelerin sektörü ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin sektörü ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 26.

H_0:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 27.

H_0: İşletmelerin faaliyet alanı ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1: İşletmelerin faaliyet alanı ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır(H_1: $\rho \neq 0$).

Hipotez 28.

H_0: İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1: İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 29.

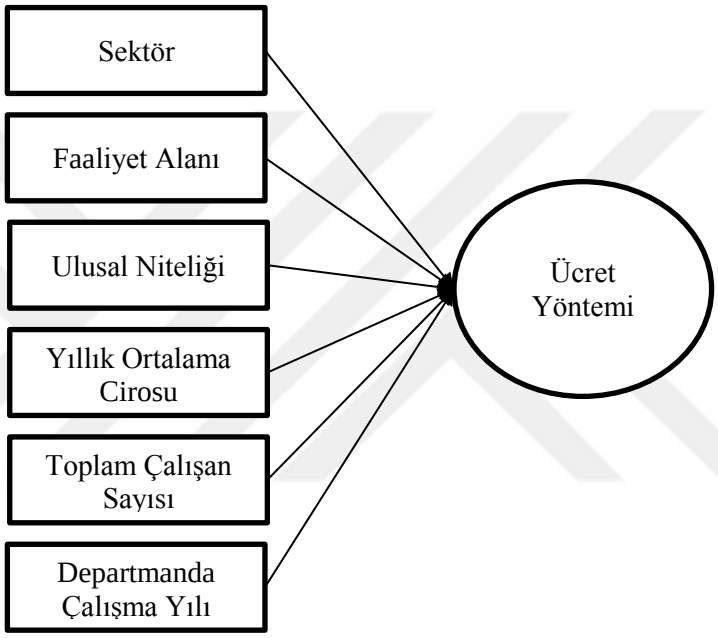
H_0:İşletmelerin faaliyet yılı ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin faaliyet yılı ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 30.

$H_{0:}$İşletmelerin çalışan sayısı ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$İşletmelerin çalışan sayısı ile performans yönetimi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).



Şekil 6. Ücret yönetimi için hipotezler.

Hipotez 31.

$H_{0:}$İşletmelerin sektörü ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$İşletmelerin sektörü ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 32.

$H_{0:}$ İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 33.

$H_{0:}$ İşletmelerin faaliyet alanı ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin faaliyet alanı ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 34.

$H_{0:}$ İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 35.

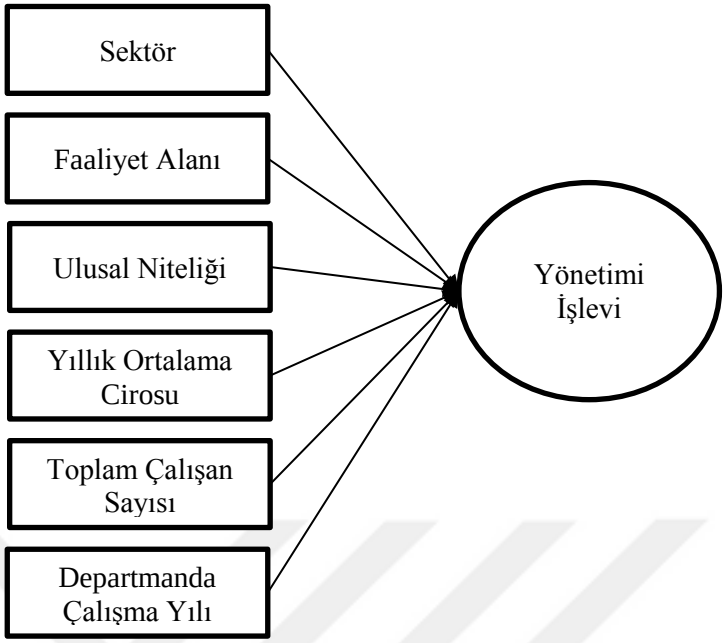
$H_{0:}$ İşletmelerin faaliyet yılı ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin faaliyet yılı ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 36.

$H_{0:}$ İşletmelerin çalışan sayısı ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

$H_{1:}$ İşletmelerin çalışan sayısı ile ücret yöntemi işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).



Şekil 7. Yönetim işlevi için hipotezler.

Hipotez 37.

H_0:İşletmelerin sektörü ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin sektörü ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 38.

H_0:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin ulusal ve uluslararası niteliği ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 39.

H_0:İşletmelerin faaliyet alanı ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin faaliyet alanı ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 40.

H_0:İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin yıllık ortalama cirosu ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 41.

H_0:İşletmelerin faaliyet yılı ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin faaliyet yılı ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

Hipotez 42.

H_0:İşletmelerin çalışan sayısı ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($H_0 : \rho = 0$).

H_1:İşletmelerin çalışan sayısı ile yönetim işlevi bakımından istatistikel olarak anlamlı bir ilişki vardır($H_1 : \rho \neq 0$).

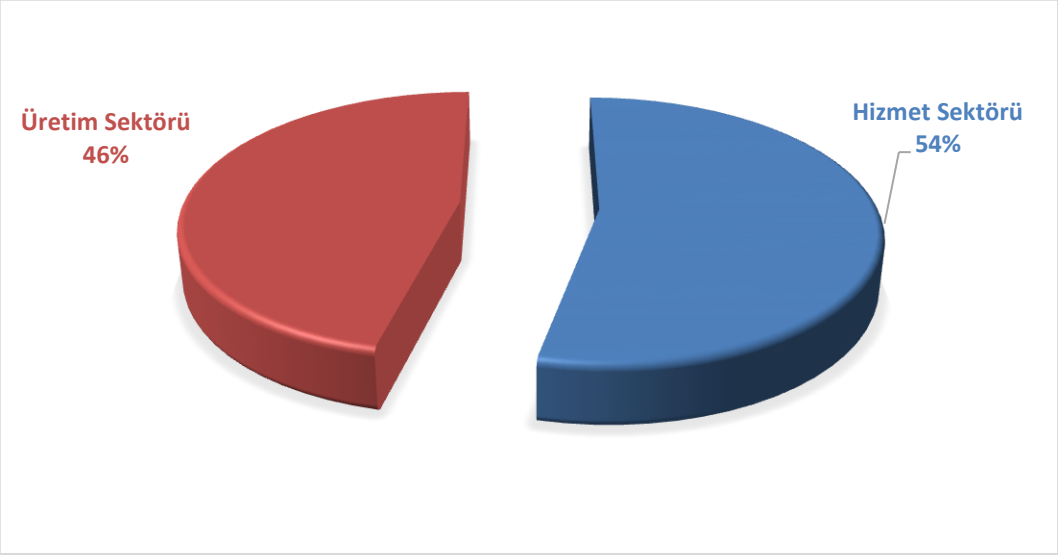
B. Bulgular

Çalışmada öncelikle Güvenirlik Analizi, ölçeğin tutarlılığını ortaya koyma amacıyla yapılmıştır. Çalışmada kullanılan anketin güvenilirliğinin test edilmesinde, güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan katsayılardan birisi olan alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır.

Çalışmada anketin güvenirlik analizi sonucu 0,735 bulunmuştur. Çalışmalarda Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Bu da araştırmanın yüksek ölçekte güvenir olduğunu göstermektedir.

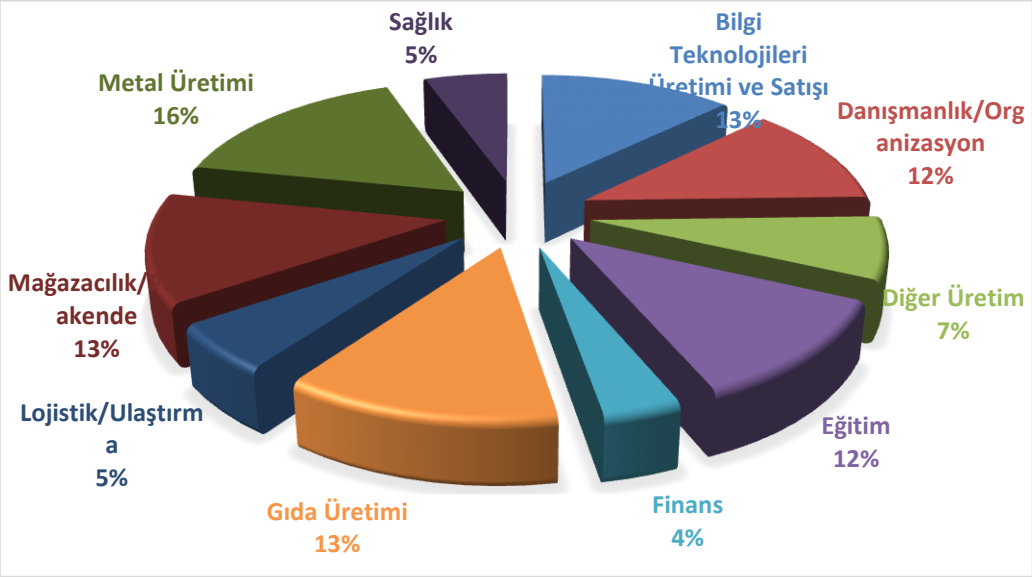
1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Bu bölümde ankete çalışmasına katılan deneklerin demografik özellikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.



Şekil 8. Sektör dağılımı.

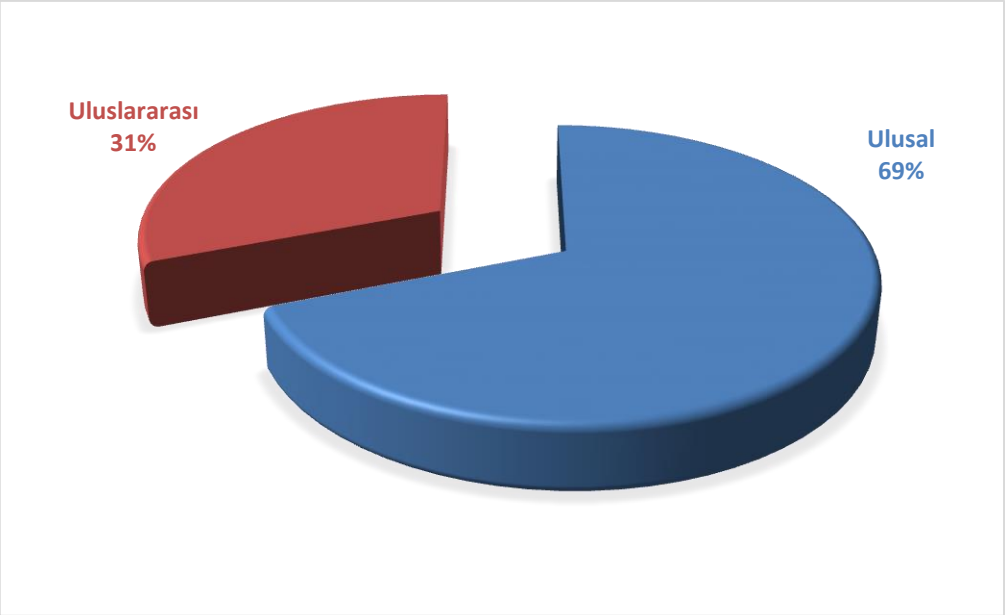
Ankete katılan deneklerin çalıştıkları işletmelerin sektörleri 2 farklı gruba ayrılarak incelenmiştir. Buna göre, %46'sı üretim sektörü %54'ü ise hizmet sektöründe yer almaktadır.



Şekil 9. Faaliyet alanı.

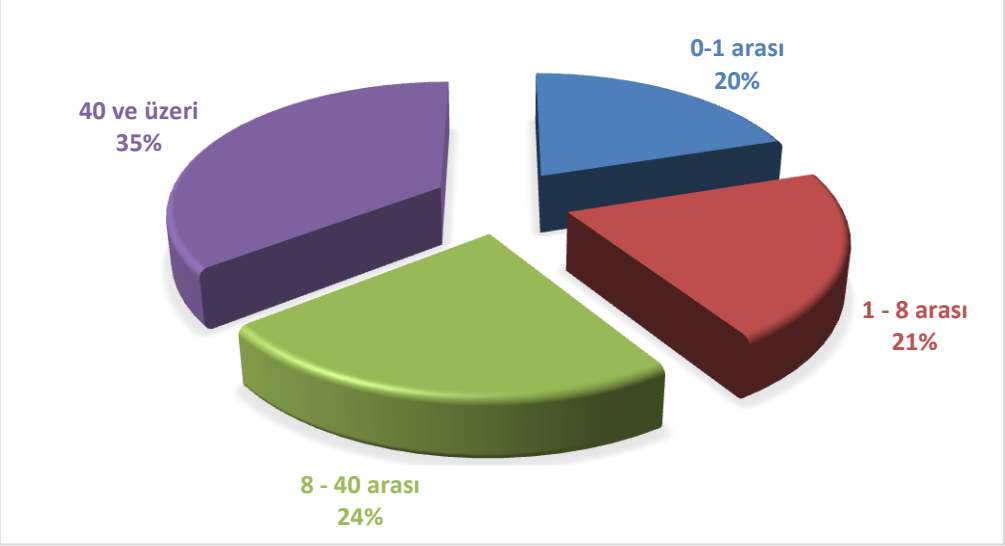
Ankete katılan deneklerin çalıştıkların işletmelerin sektörleri faaliyet alanlarına göre10 farklı gruba ayrılarak incelenmiştir. Buna göre, %16'sının faaliyet alanı Metal üretimi, %13'nün faaliyet alanı Gıda üretimi,%13'ünün faaliyet alanı Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı, %13'ünün faaliyet alanı Mağazacılık ve Perakende, %12'sinin faaliyet alanı Eğitim, %12'sinin faaliyet alanı Danışmanlık ve Organizasyon, %5'inin faaliyet alanı

Sağlık, %5'inin faaliyet alanı Lojistik ve Ulaştırma, %4'ünün faaliyet alanı Finans olarak dağılmaktadır.



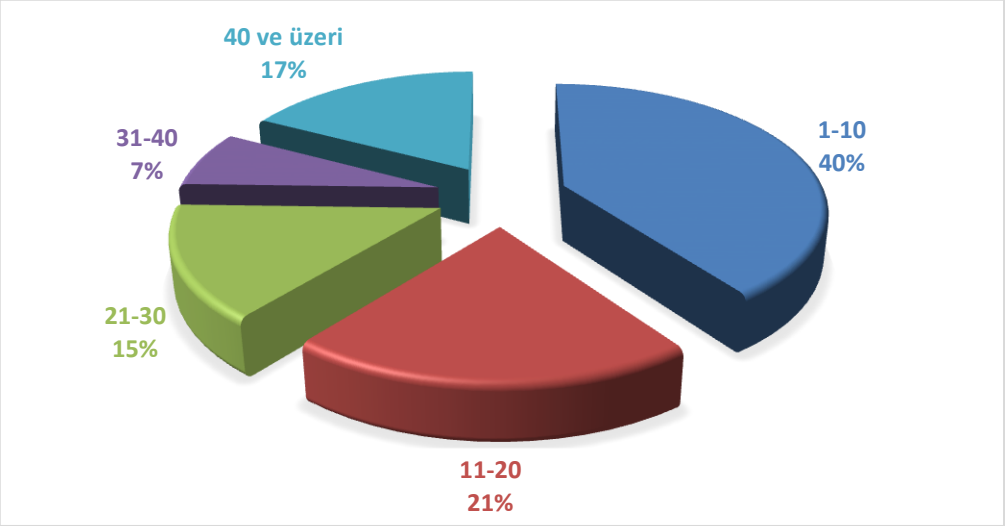
Şekil 10. Ulusal niteliği.

Şekil 3'de belirtildiği gibi katılımcıların çalıştığı işletmelerin ulusal ya da uluslararası niteliğine göre dağılım oranı incelendiği zaman; %31'i uluslararası işletme, %69'u ulusal işletme oldukları belirlenmiştir.



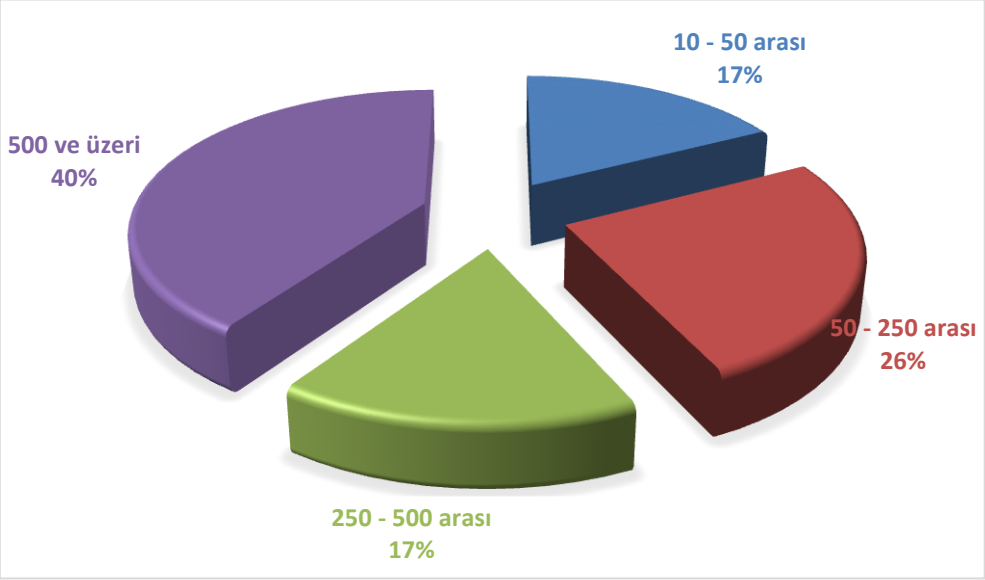
Şekil 11. Yıllık ortalama cirosu (Milyon/TL).

Şekil 4'de görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %20'si 0-1, %21'i 1-8, %24'ü 8-40, %35'i ise 40 ve üzeri ciroya sahip olduğu belirlenmiştir.



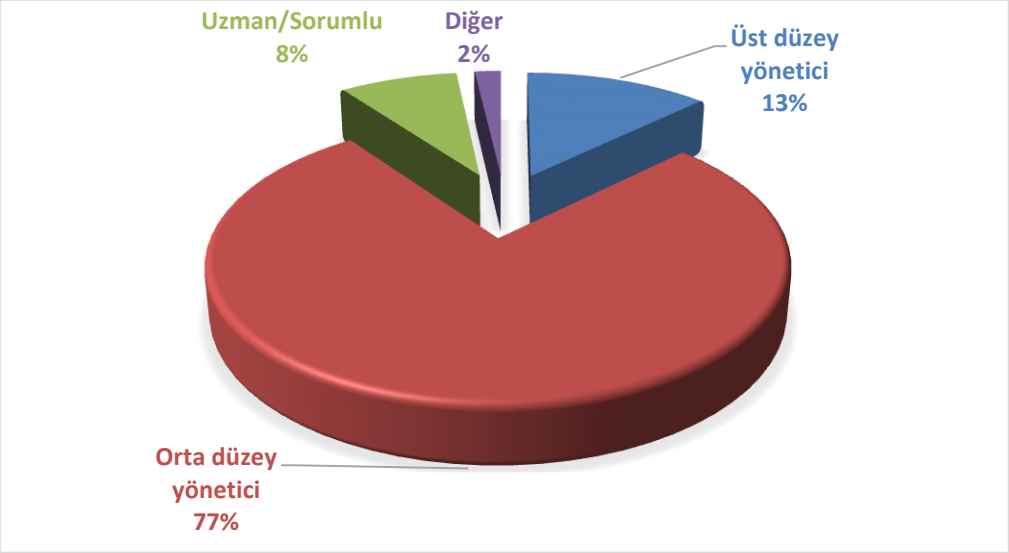
Şekil 12. İşletmenin faaliyet yılı.

Şekil 5'de görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %7'si 31-40 yıl arası, %15'i 21-30, %17'si 40 ve üzeri yıl, %21'i 11-20 yıl arası ve %40'ı 1-10 yıl arası faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir.



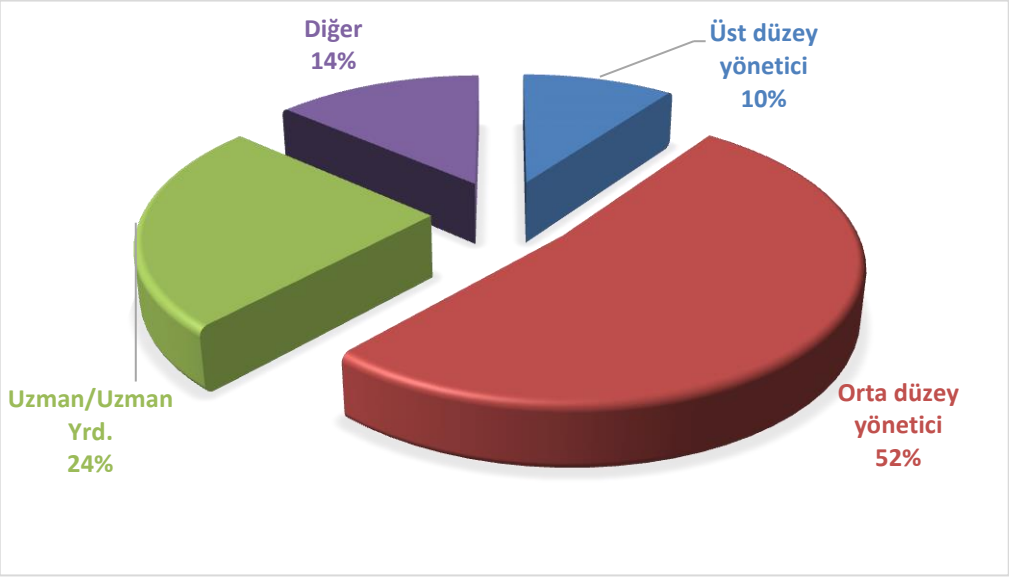
Şekil 13. Toplam çalışan sayısı.

Şekil 6'da görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %17'si 10-50 arası, %17'si 250-500 arası, %26'sı 50-250 arası %40'ı ise 500 ve üzeri çalışana sahip oldukları belirlenmiştir.



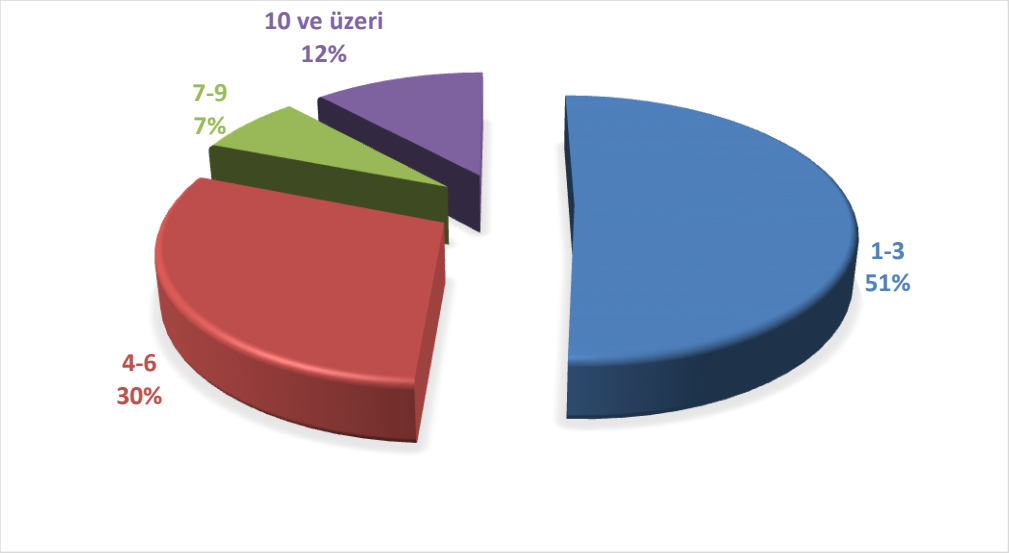
Şekil 14. İnsan kaynakları departmanındaki en üst düzey yöneticinin unvanı.

Şekil 7'de belirtildiği gibi katılımcıların çalıştığı işletmelerde İnsan Kaynakları Departmanında ki en üst düzey yöneticinin unvan dağılımı %2 diğer, %8 Uzman ve Sorumlu, %13 üst düzey yönetici ve %77 orta düzey yönetici oldukları belirlenmiştir.



Şekil 15. Anketi dolduranın unvanı.

Şekil 8'de katılımcıların unvanları belirlenmiş olup, buna göre %10 üst düzey yönetici, %14 diğer, %24 Uzman ve uzman yardımcısı ve %52 orta düzey yönetici unvanına sahip oldukları belirlenmiştir.



Şekil 16. Departmanda çalışma yılı.

Şekil 9'da görüldüğü üzere katılımcıların %7'si 7-9, %12'si 10 ve üzeri, %30'u 4-6, %51'i 1-3 yıl arası bulunduğu departman da çalıştığını ifade etmiştir

2. Frekans Tabloları

Bu bölümde katılımcıların Tedarik ve Seçme, Yönetim İşlevinin Ölçülmesi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Koruma İşlevinin Değerlendirilmesi, İ.K. Denetimi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans dökümleri incelenecektir

Tablo 1. Koruma İşlevinin Değerlendirilmesi

		Frekans	Yüzde %
İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?	EVET	44	40
	HAYIR	66	60
	Toplam	110	100
Kayıp iş günü saati hesaplanıyor mu?	EVET	51	46,4
	HAYIR	58	52,7
	Toplam	109	99,1

Koruma işlevinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular Tablo 1 de yer almaktadır. Katılımcıların %60'ı İş kazası oranın, sektördeki en iyiler ile kıyaslanmadığını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların %52,7'si şirketlerinin kayıp iş günü hesaplamasını yapmadığını belirtmiştir.

Tablo 2. Yönetim İşlevinin Ölçülmesi

		Frekans	Yüzde (%)
İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılıyor mu?	EVET	64	58,2
	HAYIR	45	40,9
	Toplam	109	99,1
Çalışan isteklerinin yanıtlanma süresi izleniyor mu?	EVET	45	40,9
	HAYIR	65	59,1
	Toplam	110	100
Çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslanıyor mu?	EVET	46	41,8
	HAYIR	64	58,2
	Toplam	110	100
Şikâyetlerin yüzdesi hesaplanıyor mu?	EVET	44	40
	HAYIR	66	60
	Toplam	110	100
Genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılıyor mu?	EVET	73	66,4
	HAYIR	37	33,6
	Toplam	110	100
Personel devir oranı ölçülüyor mu?	EVET	76	69,1
	HAYIR	33	30
	Toplam	109	99,1
Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?	EVET	46	41,8
	HAYIR	63	57,3
	Toplam	109	99,1
Personel devir oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?	EVET	51	46,4
	HAYIR	59	53,6
	Toplam	110	100
Personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılıyor mu?	EVET	58	52,7
	HAYIR	52	47,3
	Toplam	110	100
Devamsızlık oranı ölçülüyor mu?	EVET	74	67,3
	HAYIR	35	31,8
	Toplam	109	99,1
Devamsızlık oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?	EVET	33	30
	HAYIR	77	70
	Toplam	110	100
Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?	EVET	48	43,6
	HAYIR	61	55,5
	Toplam	109	99,1
Devamsızlık oranı analizi (yaş, cinsiyet, departman,	EVET	46	41,8

kıdem) yapılıyor mu?	HAYIR	63	57,3
	Toplam	109	99,1
Periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapılıyor mu?	EVET	65	59,1
	HAYIR	44	40
	Toplam	109	99,1
İşten ayrılanların işletmeye olan maliyeti izleniyor mu?	EVET	54	49,1
	HAYIR	56	50,9
	Toplam	110	100

Yönetim işlevinin ölçülmesi ile ilgili sorular Tablo 2 de yer almaktadır. Katılımcıların %58,2'si İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizinin yapıldığını, %59,1'i çalışan isteklerinin yanıtlanma süresinin izlenmediğini, %58,2'si çalışan isteklerinin geçmiş yıllarla kıyaslanmadığını, %60'ı şikâyetlerin yüzdesinin hesaplamadığını, %66,4'ü genel olarak işten ayrılmaların analizinin yapıldığını, %69,1'nin personel devir oranının ölçüldüğünü,%57,3'ü personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanmadığını, %53,6'sının personel devir oranının işletmeye olan maliyetinin hesaplanmadığını, % 52,7'sinin personel devir oranının analizinin (yaş, cinsiyet, başarı) yapıldığını, %67,3'nün devamsızlık oranının ölçüldüğünü, %70'inin devamsızlık oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanmadığını, %55,5'i devamsızlık oranının işletmeye olan maliyetinin hesaplanmadığını, % 57,3'ü devamsızlık oranının analizinin (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) yapılmadığını, %59,1'i periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapıldığını, %50,9'u işten ayrılanların işletmeye olan maliyetinin izlenmediğini ifade etmiştir.

Tablo 3. Tedarik ve Seçme İşlevinin Değerlendirilmesi

		Frekans	Yüzde %
İşe alınan adayların, toplam adaylara oranı izleniyor mu?	EVET	71	64,5
	HAYIR	39	35,5
	Toplam	110	100
Boş pozisyonların doldurulma süresi izleniyor mu?	EVET	76	69,1
	HAYIR	34	30,9
	Toplam	110	100
Personel temininde iç kaynaklardan yararlanma oranı izleniyor mu?	EVET	67	60,9
	HAYIR	42	38,2
	Toplam	109	99,1
Sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranı	EVET	53	48,2

izleniyor mu?	HAYIR	55	50
	Toplam	108	98,2
Temin kaynaklarına dair analizler yapılıyor mu? (Üniversite, danışmanlık şirketi, ilanlar, kariyer siteleri, sosyal medya, işletme içi duyurular vd.)	EVET	63	57,3
	HAYIR	47	42,7
	Toplam	110	100
Personel seçim süreçlerine ilişkin değerlendirme yapılıyor mu? (Çeşitli yöntemler için geçerlilik analizi gibi)	EVET	65	59,1
	HAYIR	44	40
	Toplam	109	99,1
Oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçülüyor mu?	EVET	66	60
	HAYIR	44	40
	Toplam	110	100
Oryantasyon programlarının maliyeti hesaplanıyor mu?	EVET	40	36,4
	HAYIR	70	63,6
	Toplam	110	100
Aday başına işe alma maliyeti hesaplanıyor mu?	EVET	61	55,5
	HAYIR	49	44,5
	Toplam	110	100
İç müşterilerin temin sürecinden ve kalitesinden memnuniyeti ölçülüyor mu?	EVET	63	57,3
	HAYIR	46	41,8
	Toplam	109	99,1
Birbirini yedekleyecek yetenekteki elemanlara ilişkin sayı izleniyor mu?	EVET	59	53,6
	HAYIR	50	45,5
	Toplam	109	99,1
Farklı seçim yöntemlerine göre işe alınan elemanların, işletmedeki performansına ilişkin analizler yapılıyor mu?	EVET	62	56,4
	HAYIR	47	42,7
	Toplam	109	99,1
Boş pozisyonlar önceden işletme içinde duyuruluyor mu?	EVET	61	55,5
	HAYIR	46	41,8
	Toplam	107	97,3

Tedarik ve seçme işlevinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular Tablo 3 de yer almaktadır. %64,5'i işe alınan adayların, toplam adaylara oranının izlendiğini, %69,1'i boş pozisyonların doldurulma süresinin izlendiğini, %60,9'u personel temininde iç kaynaklardan yararlanma oranının izlendiğini, %50'si sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranının izlenmediğini, %57,3'ü temin kaynaklarına dair analizlerin (Üniversite, danışmanlık şirketi, ilanlar, kariyer siteleri, sosyal medya, işletme içi duyurular vd.) yapılmadığını, % 59,1'i personel seçim süreçlerine ilişkin değerlendirmenin (Çeşitli yöntemler için geçerlilik analizi gibi) yapıldığını, %60'ı oryantasyon programına katılanların memnuniyeti ve tepkilerinin ölçüldüğünü, %63,6'ı oryantasyon programlarının maliyetinin hesaplanmadığını, %55,5'i aday başına işe

alma maliyetinin hesaplandığını, %57,3'ü iç müşterilerin temin sürecinden ve kalitesinden memnuniyetinin ölçüldüğünü, %53,6'sı birbirini yedekleyecek yetenekteki elemanlara ilişkin sayının izlendiğini, %56,4'ü farklı seçim yöntemlerine göre işe alınan elemanların, işletmedeki performansına ilişkin analizlerin yapıldığını, %61'i boş pozisyonlar önceden işletme içinde duyurulduğunu ifade etmiştir.

Tablo 4. Eğitim ve Geliştirme İşlevinin Değerlendirmesi

		Frekans	Yüzde %
Eğitim programı başına maliyetler hesaplanıyor mu?	EVET	73	66,4
	HAYIR	35	31,8
	Toplam	108	98,2
Rotasyon uygulaması yapılıyor mu?	EVET	75	68,2
	HAYIR	34	30,9
	Toplam	109	99,1
İK bütçesinden eğitim için pay ayrılıyor mu?	EVET	76	69,1
	HAYIR	33	30
	Toplam	109	99,1
Eğitim programlarının sonuçları değerlendiriliyor mu?	EVET	78	70,9
	HAYIR	30	27,3
	Toplam	108	98,2
Eğitime katılanlardan program sonrasında geri bildirim alınıyor mu?	EVET	86	78,2
	HAYIR	22	20
	Toplam	108	98,2
Eğitime katıldıktan sonra katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler kontrol deney grubu, testler, yazılı sınavlar v.b. yöntemler ile test ediliyor mu?	EVET	60	54,5
	HAYIR	47	42,7
	Toplam	107	97,3
Eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimler izleniyor mu? (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.)	EVET	62	56,4
	HAYIR	45	40,9
	Toplam	107	97,3
Eğitim sonrası ölçülebilir sonuçlar izleniyor mu? (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.)	EVET	63	57,3
	HAYIR	43	39,1
	Toplam	106	96,4
Eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi ölçülüyor mu? (ROİ)	EVET	28	25,5
	HAYIR	80	72,7
	Toplam	108	98,2

Eğitim ve geliştirme işlevinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular Tablo 4 de yer almaktadır. %66,4'ü eğitim programı başına maliyetlerin hesaplandığı, %68,2'si

rotasyon uygulamasının yapıldığını, %69,1'i İK bütçesinden eğitim için pay ayrıldığını, %78,2'i eğitim programlarının sonuçlarının değerlendirildiğini, %78,2'i eğitime katılanlardan program sonrasında geri bildirim alındığını, %54,5'i eğitime katıldıktan sonra katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler kontrol deney grubu, testler, yazılı sınavlar vb. yöntemler ile test edildiğini, %56,4'ü eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerin (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlendiğini, %57,3'ü eğitim sonrası ölçülebilir sonuçların (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.) izlenebildiğini, %72,7'si eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisinin (ROİ) ölçülmediğini ifade etmiştir.

Tablo 5. İK Denetim İşlevinin Ölçülmesi

		Frekans	Yüzde %
Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmetini aldığınız faaliyetlerin analizleri yapılıyor mu?	EVET	67	60,9
	HAYIR	43	39,1
	Toplam	110	100
İnsan Kaynakları Departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılıyor mu?	EVET	52	47,3
	HAYIR	58	52,7
	Toplam	110	100
Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendiriliyor mu?	EVET	57	51,8
	HAYIR	53	48,2
	Toplam	110	100
İK faaliyetlerinin çıktılarının işletmeye olan katkısı ölçülüyor mu?	EVET	59	53,6
	HAYIR	50	45,5
	Toplam	109	99,1
Katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranı izleniyor mu?	EVET	42	38,2
	HAYIR	68	61,8
	Toplam	110	100
İK yazılım programları var mı?	EVET	86	78,2
	HAYIR	24	21,8
	Toplam	110	100
İK denetimi yapılıyor mu?	EVET	78	70,9
	HAYIR	32	29,1
	Toplam	110	100

İK denetim işlevinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular Tablo 5 de yer almaktadır. %60,9'u dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmetini aldığınız faaliyetlerin

analizlerin yapıldığını, %52,7'si İnsan Kaynakları Departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılmadığını, %51,8'i verimlilik ölçümleri izlenip değerlendirildiğini, %53,6'sı İK faaliyetlerinin çıktılarının işletmeye olan katkısının ölçüldüğünü, %61,8'i katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranının izlenilmediğini, % 78,2'inin İK yazılım programların olduğunu, %70,9'u ise İK denetiminin yapıldığını ifade etmiştir.

Tablo 6. Ücret Yönetimi İşlevinin Ölçülmesi

		Frekans	Yüzde %
Piyasa ücret araştırması yapılıyor mu?	EVET	82	74,5
	HAYIR	27	24,5
	Toplam	109	99,1
Yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapılıyor mu?	EVET	82	74,5
	HAYIR	27	24,5
	Toplam	109	99,1
Çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendiriliyor mu?	EVET	67	60,9
	HAYIR	42	38,2
	Toplam	109	99,1

Ücret yönetimi işlevinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular Tablo 6 da yer almaktadır. %74,5'i piyasa ücret araştırması yapmaktadır, %74,5 yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapmaktadır ve %60,9'u ise çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçları değerlendirmektedir.

Tablo 7. Performans Yönetimi İşlevinin Ölçülmesi

		Frekans	Yüzde %
Performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izlenip, gerekli görüşmeler yapılıyor mu?	EVET	61	55,5
	HAYIR	46	41,8
	Toplam	107	97,3
Performans değerlendirme sisteminiz açık mı?	EVET	60	54,5
	HAYIR	50	45,5
	Toplam	110	100
Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?	EVET	60	54,5
	HAYIR	49	44,5
	Toplam	109	99,1

Performans yönetimi işlevinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular Tablo 7 de yer almaktadır. %55'i performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izleyip, gerekli görüşmeleri yapmaktadır, %54,5'i performans değerlendirme sisteminin açık olduğunu, %54,5'i çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim aldığını ifade etmiştir.

3. Çapraz tablolar

Frekans dağılımlarından sonra ki-kare testleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 8'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile Personel seçim süreçlerine ilişkin değerlendirme yapılıp yapılamadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	4,485[a]	1	,034

Tablo 9'da Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %69'u Personel seçim süreçlerine ilişkin değerlendirme yaparken, üretim sektörünün %49'u personel seçim süreçlerine ilişkin değerlendirme yapmaktadır.

Tablo 9. Sektör * Personel Seçim Süreçlerine İlişkin Değerlendirmenin İzlenmesi

			Personel seçim süreçlerine ilişkin değerlendirme yapılıyor mu? (Çeşitli yöntemler için geçerlilik analizi gibi)		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	40	18	58
		%	69,0%	31,0%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	25	26	51
		%	49,0%	51,0%	100,0%
Toplam		Frekans	65	44	109
		%	59,6%	40,4%	100,0%

Tablo 10'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile Oryantasyon programlarının maliyetinin hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	6,768[a]	1	,009

Tablo 11'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %52,5'i, üretim sektörünün %76,5'i oryantasyon programlarının maliyetini hesaplamamaktadır.

Tablo 11. Sektör * Oryantasyon Programlarının Maliyetinin İzlenmesi

			Oryantasyon programlarının maliyeti hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	28	31	59
		%	47,5%	52,5%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	12	39	51
		%	23,5%	76,5%	100,0%
Toplam		Frekans	40	70	110
		%	36,4%	63,6%	100,0%

Tablo 12'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile Aday başına işe alma maliyetinin hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	4,129[a]	1	,042

Tablo 13'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %64,4'ü aday başına işe alma maliyetini hesaplarken, üretim sektörünün %45,1'i aday başına işe alma maliyetinin hesaplamaktadır.

Tablo 13. Sektör * Aday Başına İşe Alma Maliyetinin İzlenmesi

			Aday başına işe alma maliyeti hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	38	21	59
		%	64,4%	35,6%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	23	28	51
		%	45,1%	54,9%	100,0%
Toplam		Frekans	61	49	110
		%	55,5%	44,5%	100,0%

Tablo 14'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile birbirini yedekleyecek yetenekteki elemanlara ilişkin sayıyı inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	2,866[a]	1	,090

Tablo 15'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %53,4'ü birbirini yedekleyecek yetenekteki elemanlara ilişkin sayı izlemezken, üretim sektörünün %37,3'ü birbirini yedekleyecek yetenekteki elemanlara ilişkin sayı izlememektedir.

Tablo 15. Sektör * Birbirini Yedekleyecek Yetenekteki Elemanlara İlişkin Sayının İzlenmesi

			Birbirini yedekleyecek yetenekteki elemanlara ilişkin sayı izleniyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	27	31	58
		%	46,6%	53,4%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	32	19	51
		%	62,7%	37,3%	100,0%
Toplam		Frekans	59	50	109
		%	54,1%	45,9%	100,0%

Tablo 16'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile eğitim programı başına maliyetleri inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	4,471[a]	1	,034

Tablo 17'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %76,3'ü eğitim programı başına maliyetleri hesaplarken, üretim sektörünün %57,1'i eğitim programı başına maliyetleri hesaplamaktadır.

Tablo 17. Sektör * Eğitim Programı Başına Maliyetlerin İzlenmesi

			Eğitim programı başına maliyetler hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	45	14	59
		%	76,3%	23,7%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	28	21	49
		%	57,1%	42,9%	100,0%
Toplam		Frekans	73	35	108
		%	67,6%	32,4%	100,0%

Tablo 18'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile piyasa ücret araştırması yapılıyor mu inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	2,591[a]	1	,107

Tablo 19'da Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %81,4'ü piyasa ücret araştırması yaparken, üretim sektörünün %68'i piyasa ücret araştırması yapmaktadır.

Tablo 19. Sektör * Piyasa Ücret Araştırmasının İzlenmesi

			Piyasa ücret araştırması yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	48	11	59

		%	81,4%	18,6%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	34	16	50
		%	68,0%	32,0%	100,0%
Toplam		Frekans	82	27	109
		%	75,2%	24,8%	100,0%

Tablo 18'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile rotasyon uygulaması yapılıp yapılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	3,338[a]	1	,068

Tablo 21'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %76,3'ü rotasyon uygulaması yaparken, üretim sektörünün %60'ı rotasyon uygulaması yapmaktadır.

Tablo 21. Sektör * Rotasyon Uygulamasının İzlenmesi

			Rotasyon uygulaması yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	45	14	59
		%	76,3%	23,7%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	30	20	50
		%	60,0%	40,0%	100,0%
Toplam		Frekans	75	34	109
		%	68,8%	31,2%	100,0%

Tablo 22'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile Eğitime katıldıktan sonra katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler kontrol deney grubu, testler, yazılı sınavlar v.b. yöntemler ile test yapılıp yapılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.

Pearson Chi-Square	3,063[a]	1	,080

Tablo 23'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %63,8'i Eğitime katıldıktan sonra katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler kontrol deney grubu, testler, yazılı sınavlar v.b. yöntemler ile test ederken, üretim sektörünün %46'9'u eğitime katıldıktan sonra katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler kontrol deney grubu, testler, yazılı sınavlar v.b. yöntemler ile test yapmaktadır.

Tablo 23. Sektör * Eğitime Katıldıktan Sonra Katılımcıların Bilgi, Beceri Ve Tutumlarındaki Değişimler Kontrol Deney Grubu, Testler, Yazılı Sınavlar v.b. Yöntemler İle Test Edilmesinin İzlenmesi

			Eğitime katıldıktan sonra katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler kontrol deney grubu, testler, yazılı sınavlar v.b. yöntemler ile test ediliyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	37	21	58
		%	63,8%	36,2%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	23	26	49
		%	46,9%	53,1%	100,0%
Toplam		Frekans	60	47	107
		%	56,1%	43,9%	100,0%

Tablo 24'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerin (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.)izlenip izlenilmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 24. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	4,493[a]	1	,034

Tablo 25'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %67,2'si eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerini (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlerken, üretim sektörünün %46'9'u eğitim sonrası

katılımcıların davranışlarındaki değişimleri (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlemektedir.

Tablo 25. Sektör * Eğitim Sonrası Katılımcıların Davranışlarındaki Değişimlerin İzlenmesi

			Eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimler izleniyor mu? (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.)		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	39	19	58
		%	67,2%	32,8%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	23	26	49
		%	46,9%	53,1%	100,0%
Toplam		Frekans	62	45	107
		%	57,9%	42,1%	100,0%

Tablo 26'da görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıp alınmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 26. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	2,993[a]	1	,084

Tablo 27'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %52,5'i çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim almaz iken, üretim sektörünün %64'ü çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim aldığı izlemektedir.

Tablo 27. Sektör * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi

			Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	28	31	59
		%	47,5%	52,5%	100,0%

	Üretim Sektörü	Frekans	32	18	50
		%	64,0%	36,0%	100,0%
Toplam		Frekans	60	49	109
		%	55,0%	45,0%	100,0%

Tablo 28'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapılıp yapılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	2,591[a]	1	,107

Tablo 29'da Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %81,4'ü yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yaparken, üretim sektörünün %68'i yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yaptığı izlemektedir.

Tablo 29. Sektör * Yıllar İtibari İle Ücret Kıyaslaması Yapılmasının İzlenmesi

			Yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	48	11	59
		%	81,4%	18,6%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	34	16	50
		%	68,0%	32,0%	100,0%
Toplam		Frekans	82	27	109
		%	75,2%	24,8%	100,0%

Tablo 30'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıp kıyaslanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 30. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	4,608[a]	1	,032

Tablo 31'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %51,7'si personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslarken, üretim sektörünün %42'2'si personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyasladığını izlemektedir.

Tablo 31. Sektör * Personel Devir Oranı Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi

			Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	30	28	58
		%	51,7%	48,3%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	16	35	51
		%	31,4%	68,6%	100,0%
Toplam		Frekans	46	63	109
		%	42,2%	57,8%	100,0%

Tablo 32'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile devamsızlık oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıp kıyaslanmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 32. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	3,219[a]	1	,073

Tablo 33'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %62,7'si devamsızlık oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanmazken, üretim sektörünün %78,4'ü devamsızlık oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanmadığını izlemektedir.

Tablo 33. Sektör * Devamsızlık Oranı Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi

			Devamsızlık oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	22	37	59
		%	37,3%	62,7%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	11	40	51
		%	21,6%	78,4%	100,0%

Toplam	Frekans	33	77	110
	%	30,0%	70,0%	100,0%

Tablo 34'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre sektörler ile katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranını izlenip izlenilmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 34. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	3,098[a]	1	,078

Tablo 35'de Anket sonuçlarına göre hizmet sektörünün %54,2'si katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranını izlemezken, üretim sektörünün %70,6''sı katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranını izlememektedir.

Tablo 35. Sektör * Katma Değer Yaratan Faaliyetlerin, Katma Değer Yaratmayan Faaliyetlere Olan Oranının İzlenmesi

			Katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranı izleniyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Sektör	Hizmet Sektörü	Frekans	27	32	59
		%	45,8%	54,2%	100,0%
	Üretim Sektörü	Frekans	15	36	51
		%	29,4%	70,6%	100,0%
Toplam		Frekans	42	68	110
		%	38,2%	61,8%	100,0%

Tablo 36'da görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile işe alınan adayların, toplam adaylara oranı izlenip izlenilmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 36. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.

Pearson Chi-Square	16,598[a]	9	,055

Tablo 37'de Anket sonuçlarına göre danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %84,6'sı işe alınan adayların, toplam adaylara oranını izlemekte, metal üretimi faaliyet alanının %88,9'u işe alınan adayların, toplam adaylara oranını izlemekte, sağlık faaliyet alanının %83,3'ü işe alınan adayların, toplam adaylara oranını izlemektedir. Eğitim faaliyet alanı %61,5'i işe alınan adayların, toplam adaylara oranını izlememektedir.

Tablo 37. Faaliyet Alanı * İşe Alınan Adayların, Toplam Adaylara Oranının İzlenmesi

			İşe alınan adayların, toplam adaylara oranı izleniyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	8	6	14
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	11	2	13
		%	84,6%	15,4%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	3	5	8
		%	37,5%	62,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	Finans	Frekans	2	2	4
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	10	4	14
		%	71,4%	28,6%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%
	Sağlık	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	71	39	110
		%	64,5%	35,5%	100,0%

Tablo 38'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranı izlenip izlenilmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 38. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	19,463[a]	9	,022

Tablo 39'da Anket sonuçlarına göre danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %76,9'sı sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranını izlemekte, lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının %66,7'si sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranını izlemekte, sağlık faaliyet alanının %100'ü sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranını izlemektedir. Eğitim faaliyet alanının %83,3'ü sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranını izlememektedir.

Tablo 39. Faaliyet Alanı * Sunulan İş Tekliflerinin Adaylarca Kabul Edilme Oranının İzlenmesi

			Sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranı izleniyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	5	9	14
		%	35,7%	64,3%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	10	3	13
		%	76,9%	23,1%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	4	4	8
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	2	10	12
		%	16,7%	83,3%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	7	11	18
		%	38,9%	61,1%	100,0%
	Sağlık	Frekans	6	0	6
		%	100,0%	0,0%	100,0%
Toplam		Frekans	53	55	108
		%	49,1%	50,9%	100,0%

Tablo 40'da görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile Aday başına işe alma maliyeti hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 40. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	15,194[a]	9	,086

Tablo 41'de Anket sonuçlarına göre mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %78,6'sı aday başına işe alma maliyeti hesaplanmakta, danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %69,2'si aday başına işe alma maliyeti hesaplanmaktadır. Eğitim faaliyet alanının %69,2'si aday başına işe alma maliyeti hesaplanmamakta, bilgi teknolojileri üretimi ve satışı faaliyet alanının %57,1'i aday başına işe alma maliyeti hesaplanmamaktadır.

Tablo 41. Faaliyet Alanı * Aday Başına İşe Alma Maliyeti Hesaplanmasının İzlenmesi

			Aday başına işe alma maliyeti hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	6	8	14
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	9	4	13
		%	69,2%	30,8%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	2	6	8
		%	25,0%	75,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	4	9	13
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Finans	Frekans	4	0	4
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	8	6	14
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	11	3	14
		%	78,6%	21,4%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	9	9	18

		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Sağlık	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
Toplam		Frekans	61	49	110
		%	55,5%	44,5%	100,0%

Tablo 42'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizin yapılıp yapılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 42. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	14,491[a]	9	,106

Tablo 43'de Anket sonuçlarına göre metal üretimi faaliyet alanının %82,4'ü işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmakta, sağlık faaliyet alanının %83,3'ü işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmakta, eğitim faaliyet alanının %61,5'i işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmaktadır. Gıda üretimi faaliyet alanının %71,4'ü işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmamaktadır. Faaliyet alanlarının toplamında %58,7'si işten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmaktadır.

Tablo 43. Faaliyet Alanı * İşten Ayrılma Mülakatlarına İlişkin Sonuçların Analizinin İzlenmesi

			İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	8	6	14
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	6	2	8
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	8	5	13
		%	61,5%	38,5%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4

		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	6	8	14
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	14	3	17
		%	82,4%	17,6%	100,0%
	Sağlık	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	64	45	109
		%	58,7%	41,3%	100,0%

Tablo 44'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile İK bütçesinden eğitim için pay ayrılıp ayrılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 44. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	17,701[a]	9	,039

Tablo 45'de Anket sonuçlarına göre finans faaliyet alanının %100,0'ü İK bütçesinden eğitim için pay ayırmakta, metal üretimi faaliyet alanının %94,1'i İK bütçesinden eğitim için pay ayırmakta, bilgi teknolojileri üretimi ve satışı faaliyet alanının %92,9'u İK bütçesinden eğitim için pay ayırmaktadır.

Tablo 45. Faaliyet Alanı * İK Bütçesinden Eğitim İçin Pay Ayrılmasının İzlenmesi

			İK bütçesinden eğitim için pay ayrılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	13	1	14
		%	92,9%	7,1%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	8	5	13
		%	61,5%	38,5%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	4	4	8
		%	50,0%	50,0%	100,0%

	Eğitim	Frekans	7	6	13
		%	53,8%	46,2%	100,0%
	Finans	Frekans	4	0	4
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	8	6	14
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	16	1	17
		%	94,1%	5,9%	100,0%
	Sağlık	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
Toplam		Frekans	76	33	109
		%	69,7%	30,3%	100,0%

Tablo 46'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile Eğitim programlarının sonuçları değerlendirilip değerlendirilmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 46. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	19,230[a]	9	,023

Tablo 47'de Anket sonuçlarına göre finans ve lojistik/ulaştırma faaliyet alanının %100,0'ü eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmekte, metal üretimi faaliyet alanının %94,1'i eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmekte, danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %84,6'sı eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmektedir. Eğitim faaliyet alanının %53,8'i eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmemektedir.

Tablo 47. Faaliyet Alanı * Eğitim Programlarının Sonuçları Değerlendirilmesinin İzlenmesi

		Eğitim programlarının sonuçları değerlendiriliyor mu?		Toplam
		EVET	HAYIR	

Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	10	3	13
		%	76,9%	23,1%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	11	2	13
		%	84,6%	15,4%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	5	3	8
		%	62,5%	37,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Finans	Frekans	4	0	4
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	6	0	6
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	8	6	14
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	16	1	17
		%	94,1%	5,9%	100,0%
	Sağlık	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	78	30	108
		%	72,2%	27,8%	100,0%

Tablo 48'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile Eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerini (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlenip izlenilmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 48. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	23,116[a]	9	,006

Tablo 49'da Anket sonuçlarına göre finans ve sağlık faaliyet alanının %100,0'ü eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerini (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlemekte, lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının %83,3'ü eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerini (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlemektedir. Gıda

üretimi faaliyet alanının %71,4'ü eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerini (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlememekte, eğitim faaliyet alanının %61,5'i eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerini (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlememektedir.

Tablo 49. Faaliyet Alanı * Eğitim Sonrası Katılımcıların Davranışlarındaki Değişimlerin İzlenmesi

			Eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimler izleniyor mu? (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.)		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	4	4	8
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	Finans	Frekans	4	0	4
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	10	3	13
		%	76,9%	23,1%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	13	4	17
		%	76,5%	23,5%	100,0%
	Sağlık	Frekans	6	0	6
		%	100,0%	0,0%	100,0%
Toplam		Frekans	62	45	107
		%	57,9%	42,1%	100,0%

Tablo 50'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile eğitim sonrası ölçülebilir sonuçların (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.) izlenip izlenilmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 50. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	20,323[a]	9	,016

Tablo 51'de Anket sonuçlarına göre finans ve sağlık faaliyet alanının %100,0'ü eğitim sonrası ölçülebilir sonuçların (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.) izlemekte, lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının %83,3'ü eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerini (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.) izlemektedir. Eğitim faaliyet alanının %75'i eğitim sonrası ölçülebilir sonuçların (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.) izlememekte, gıda üretimi faaliyet alanının %69,2'si eğitim sonrası ölçülebilir sonuçların (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.) izlememektedir.

Tablo 51. Faaliyet Alanı * Eğitim Sonrası Ölçülebilir Sonuçların İzlenmesi

			Eğitim sonrası ölçülebilir sonuçlar izleniyor mu? (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.)		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	8	5	13
		%	61,5%	38,5%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	9	4	13
		%	69,2%	30,8%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	4	4	8
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	3	9	12
		%	25,0%	75,0%	100,0%
	Finans	Frekans	4	0	4
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	4	9	13
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	8	6	14
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	12	5	17
		%	70,6%	29,4%	100,0%
	Sağlık	Frekans	6	0	6

	%	100,0%	0,0%	100,0%
Toplam	Frekans	63	43	106
	%	59,4%	40,6%	100,0%

Tablo 52'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROİ) ölçülüp ölçülmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 52. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	14,937[a]	9	,093

Tablo 53'de Anket sonuçlarına göre lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının %83,3'ü eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROİ) ölçmektedir. Mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %85,7'si eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROİ) ölçmemekte, eğitim faaliyet alanının %84,6'sı eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROİ) ölçmemekte, metal üretimi faaliyet alanının %82,4'ü eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi (ROİ) ölçmemektedir.

Tablo 53. Faaliyet Alanı * Eğitim Programından Elde Edilen Sonuçların, Parasal Getirisinin İzlenmesi

			Eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi ölçülüyor mu? (ROİ)		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	4	9	13
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	1	7	8
		%	12,5%	87,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	2	11	13
		%	15,4%	84,6%	100,0%
	Finans	Frekans	1	3	4
		%	25,0%	75,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	3	11	14
		%	21,4%	78,6%	100,0%

	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	2	12	14
		%	14,3%	85,7%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	3	14	17
		%	17,6%	82,4%	100,0%
	Sağlık	Frekans	2	4	6
		%	33,3%	66,7%	100,0%
Toplam		Frekans	28	80	108
		%	25,9%	74,1%	100,0%

Tablo 54'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izlenip, gerekli görüşmelerin yapılıp yapılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 54. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	17,257[a]	9	,045

Tablo 55'de Anket sonuçlarına göre sağlık faaliyet alanının %100,0'ü performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izlenip, gerekli görüşmeler yapılmakta, metal üretimi faaliyet alanının %88,9'u performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izlenip, gerekli görüşmeler yapılmaktadır. Lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının %66,7'si performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izlenip, gerekli görüşmeler yapılmamakta, eğitim faaliyet alanının %58,3'ü performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izlenip, gerekli görüşmeler yapılmamaktadır.

Tablo 55. Faaliyet Alanı * Performans Değerlendirme Formlarında, Değerleyicinin Görüşüne Katılmayan Elemanların Formları İzlenip, Gerekli Görüşmeler Yapılmasının İzlenmesi

	Performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izlenip, gerekli	Toplam

			görüşmeler yapılıyor mu?		
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	8	5	13
		%	61,5%	38,5%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	4	4	8
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	5	7	12
		%	41,7%	58,3%	100,0%
	Finans	Frekans	2	2	4
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	2	4	6
		%	33,3%	66,7%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	6	8	14
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%
	Sağlık	Frekans	6	0	6
		%	100,0%	0,0%	100,0%
Toplam		Frekans	61	46	107
		%	57,0%	43,0%	100,0%

Tablo 56'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile Performans değerlendirme sisteminiz açık olup olmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 56. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	22,534[a]	9	,007

Tablo 57'de Anket sonuçlarına göre finans faaliyet alanının %100,0'ü performans değerlendirme sisteminin açık olduğunu, metal üretimi faaliyet alanının %94,4'ü performans değerlendirme sisteminin açık olduğunu belirtmiştir. Mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %71,4'ü performans değerlendirme sisteminin açık

olmadığını, gıda üretimi faaliyet alanının %64,3'ü performans değerlendirme sisteminin açık olmadığını belirtmiştir.

Tablo 57. Faaliyet Alanı * Performans Değerlendirme Sisteminin Açık Olmasının İzlenmesi

			Performans değerlendirme sisteminiz açık mı?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	7	6	13
		%	53,8%	46,2%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	3	5	8
		%	37,5%	62,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Finans	Frekans	4	0	4
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	5	9	14
		%	35,7%	64,3%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	3	3	6
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%
	Sağlık	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
Toplam		Frekans	60	50	110
		%	54,5%	45,5%	100,0%

Tablo 58'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıp alınmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 58. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	20,256[a]	9	,016

Tablo 57'de Anket sonuçlarına göre metal üretimi faaliyet alanının %100,0'ü çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alındığını, finans faaliyet alanının %75,0'i çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim almaktadır. Mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %64,3'ü çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınmamakta, gıda üretimi faaliyet alanının %57,1'i çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınmamaktadır.

Tablo 59. Faaliyet Alanı * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi

			Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	7	6	13
		%	53,8%	46,2%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	3	5	8
		%	37,5%	62,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	6	8	14
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	3	3	6
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	5	9	14
		%	35,7%	64,3%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	18	0	18
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Sağlık	Frekans	3	3	6
		%	50,0%	50,0%	100,0%
Toplam		Frekans	60	49	109
		%	55,0%	45,0%	100,0%

Tablo 60'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslanıp kıyaslanmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 60. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	17,379[a]	9	,043

Tablo 61'de Anket sonuçlarına göre finans faaliyet alanının %75,0'i çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslamakta, sağlık, lojistik ve ulaştırma faaliyet alanlarının %66,7'si çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslamaktadır. Gıda üretimi faaliyet alanının %85,7'si çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslamamakta, eğitim faaliyet alanının %84,6'sı çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslamamaktadır.

Tablo 61. Faaliyet Alanı * Çalışan İstekleri Geçmiş Yıllarla Kıyaslanmasının İzlenmesi

			Çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	4	4	8
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	2	11	13
		%	15,4%	84,6%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	2	12	14
		%	14,3%	85,7%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	11	7	18
		%	61,1%	38,9%	100,0%
	Sağlık	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%

Toplam	Frekans	46	64	110
	%	41,8%	58,2%	100,0%

Tablo 62'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılıp yapılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 62. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	16,023[a]	9	,066

Tablo 63'de Anket sonuçlarına göre metal üretimi faaliyet alanının %88,9'u genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılmakta, danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %76,9'u genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılmakta, lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının %83,3'ü genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılmaktadır. Eğitim faaliyet alanının %61,5'i genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılmamaktadır.

Tablo 63. Faaliyet Alanı * Genel Olarak İşten Ayrılmaların Analizinin İzlenmesi

			Genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	10	3	13
		%	76,9%	23,1%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	7	1	8
		%	87,5%	12,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	10	4	14

		%	71,4%	28,6%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%
	Sağlık	Frekans	3	3	6
		%	50,0%	50,0%	100,0%
Toplam		Frekans	73	37	110
		%	66,4%	33,6%	100,0%

Tablo 64'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile iş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanıp kıyaslanmadığı inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 64. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	15,089[a]	9	,089

Tablo 65'de Anket sonuçlarına göre lojistik ve ulaştırma faaliyet alanının %83,3'ü iş kazası oranını, sektördeki en iyiler ile kıyaslanmakta, finans faaliyet alanının %75,0'i iş kazası oranını, sektördeki en iyiler ile kıyaslanmaktadır. Mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %78,6'sı iş kazası oranını, sektördeki en iyiler ile kıyaslamamakta, danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %69,2'si iş kazası oranını, sektördeki en iyiler ile kıyaslamamakta, eğitim faaliyet alanının %61,5'i iş kazası oranını, sektördeki en iyiler ile kıyaslamamaktadır.

Tablo 65. Faaliyet Alanı * İş Kazası Oranınız, Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi

			İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	4	9	13
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	2	6	8
		%	25,0%	75,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%

	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	3	11	14
		%	21,4%	78,6%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	10	8	18
		%	55,6%	44,4%	100,0%
	Sağlık	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
Toplam		Frekans	44	66	110
		%	40,0%	60,0%	100,0%

Tablo 66'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile kayıp iş günü saatinin hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 66. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	19,470[a]	9	,021

Tablo 67'de Anket sonuçlarına göre sağlık faaliyet alanının %83,3'ü kayıp iş günü saati hesaplanmakta, finans faaliyet alanının %75,0'i kayıp iş günü saati hesaplanmakta, Lojistik ve ulaştırma, metal üretimi faaliyet alanının %66,7'si kayıp iş günü saati hesaplanmaktadır. Mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %84,6'sı kayıp iş günü saati hesaplanmamakta, eğitim, danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %69,2'si kayıp iş günü saati hesaplanmamaktadır.

Tablo 67. Faaliyet Alanı * Kayıp İş Günü Saati Hesaplanmasının İzlenmesi

			Kayıp iş günü saati hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	6	8	14
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	4	9	13

		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	6	2	8
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	4	9	13
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	5	9	14
		%	35,7%	64,3%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	2	11	13
		%	15,4%	84,6%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	12	6	18
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Sağlık	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	51	58	109
		%	46,8%	53,2%	100,0%

Tablo 68'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile personel devir oranının ölçülüp ölçülmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 68. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	19,394[a]	9	,022

Tablo 69'da Anket sonuçlarına göre mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %92,9'u personel devir oranı ölçülmekte, metal üretimi faaliyet alanının %88,9'u personel devir oranı ölçülmekte, sağlık faaliyet alanının %83,3'ü personel devir oranı ölçülmektedir. Eğitim faaliyet alanının %61,5'i personel devir oranı ölçülmemektedir.

Tablo 69. Faaliyet Alanı * Personel Devir Oranı Ölçülmesinin İzlenmesi

		Personel devir oranı ölçülüyor mu?		Toplam
		EVET	HAYIR	

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

Tablo 70'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılıp yapılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 70. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	15,096[a]	9	,088

Tablo 71'de Anket sonuçlarına göre sağlık faaliyet alanının %83,3'ü personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılmakta, finans faaliyet alanının %75,0'i personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılmakta, metal üretimi faaliyet alanının %72,2'si personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılmaktadır. Eğitim faaliyet alanının %76,9'u personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı)

yapılmamakta, gıda üretimi faaliyet alanının %71,4'ü personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılmamaktadır.

Tablo 71. Faaliyet Alanı * Personel Devir Oranının Analizinin (yaş, cinsiyet, başarı) İzlenmesi

			Personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	6	8	14
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	7	6	13
		%	53,8%	46,2%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	5	3	8
		%	62,5%	37,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	3	10	13
		%	23,1%	76,9%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	8	6	14
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	13	5	18
		%	72,2%	27,8%	100,0%
	Sağlık	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	58	52	110
		%	52,7%	47,3%	100,0%

Tablo 72'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 72. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	18,636[a]	9	,028

Tablo 73'de Anket sonuçlarına göre sağlık faaliyet alanının %83,3'ü devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanmakta, finans faaliyet alanının %75,0'i devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanmakta, metal üretimi faaliyet alanının %66,7'si devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanmaktadır. Danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %84,6'sı devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanmamakta, eğitim faaliyet alanının %69,2'si devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanmamaktadır.

Tablo 73. Faaliyet Alanı * Devamsızlık Oranının İşletmeye Olan Maliyetinin İzlenmesi

			Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	6	7	13
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	2	11	13
		%	15,4%	84,6%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	3	5	8
		%	37,5%	62,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	4	9	13
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	6	8	14
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	3	11	14
		%	21,4%	78,6%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	12	6	18
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Sağlık	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	48	61	109
		%	44,0%	56,0%	100,0%

Tablo 74'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile devamsızlık oranı analizi (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) yapılıp yapılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 74. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	14,461[a]	9	,107

Tablo 75'de Anket sonuçlarına göre sağlık faaliyet alanının %83,3'ü devamsızlık oranı analizi (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) yapılmakta, finans faaliyet alanının %75,0'i devamsızlık oranı analizi (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) yapılmaktadır. Danışmanlık ve organizasyon faaliyet alanının %84,6'sı devamsızlık oranı analizi (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) yapılmamakta, gıda üretimi faaliyet alanının %71,4'ü devamsızlık oranı analizi (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) yapılmamaktadır.

Tablo 75. Faaliyet Alanı * Devamsızlık Oranı Analizinin (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) İzlenmesi

			Devamsızlık oranı analizi (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	5	9	14
		%	35,7%	64,3%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	2	11	13
		%	15,4%	84,6%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	3	5	8
		%	37,5%	62,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	4	9	13
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Finans	Frekans	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	4	10	14
		%	28,6%	71,4%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	9	8	17
		%	52,9%	47,1%	100,0%
	Sağlık	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	46	63	109
		%	42,2%	57,8%	100,0%

Tablo 76'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapılıp yapılmadığını inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 76. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	21,879[a]	9	,009

Tablo 77'de Anket sonuçlarına göre finans faaliyet alanının %100,0'ü periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapmakta, metal üretimi faaliyet alanının %88,9'u periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapmaktadır. Gıda üretimi faaliyet alanının %78,6'sı periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapmamakta, mağazacılık ve perakende faaliyet alanının %64,3'ü periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapmamaktadır.

Tablo 77. Faaliyet Alanı * Periyodik Olarak "Çalışan Memnuniyet Araştırması" İzlenmesi

			Periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	9	5	14
		%	64,3%	35,7%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	9	4	13
		%	69,2%	30,8%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	5	3	8
		%	62,5%	37,5%	100,0%
	Eğitim	Frekans	7	6	13
		%	53,8%	46,2%	100,0%
	Finans	Frekans	4	0	4
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	3	11	14
		%	21,4%	78,6%	100,0%
	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	5	9	14
		%	35,7%	64,3%	100,0%

	Metal Üretimi	Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%
	Sağlık	Frekans	3	2	5
		%	60,0%	40,0%	100,0%
Toplam		Frekans	65	44	109
		%	59,6%	40,4%	100,0%

Tablo 78'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanı ile işten ayrılanların işletmeye olan maliyeti izlenip izlenmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 78. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	14,381[a]	9	,109

Tablo 79'da Anket sonuçlarına göre finans faaliyet alanının %100,0'ü işten ayrılanların işletmeye olan maliyeti izlenmekte, sağlık faaliyet alanının %83,3'ü işten ayrılanların işletmeye olan maliyeti izlenmektedir. Bilgi teknolojileri üretimi ve satışı faaliyet alanının %78,6'sı işten ayrılanların işletmeye olan maliyeti izlenmemekte, eğitim faaliyet alanının %69,2'si işten ayrılanların işletmeye olan maliyeti izlenmemektedir.

Tablo 79. Faaliyet Alanı * İşten Ayrılanların İşletmeye Olan Maliyetinin İzlenmesi

			İşten ayrılanların işletmeye olan maliyeti izleniyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz	Bilgi Teknolojileri Üretimi ve Satışı	Frekans	3	11	14
		%	21,4%	78,6%	100,0%
	Danışmanlık/Organizasyon	Frekans	7	6	13
		%	53,8%	46,2%	100,0%
	Diğer Üretim	Frekans	4	4	8
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Eğitim	Frekans	4	9	13
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	Finans	Frekans	4	0	4
		%	100,0%	0,0%	100,0%
	Gıda Üretimi	Frekans	7	7	14
		%	50,0%	50,0%	100,0%

	Lojistik/Ulaştırma	Frekans	4	2	6
		%	66,7%	33,3%	100,0%
	Mağazacılık/Perakende	Frekans	8	6	14
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	Metal Üretimi	Frekans	8	10	18
		%	44,4%	55,6%	100,0%
	Sağlık	Frekans	5	1	6
		%	83,3%	16,7%	100,0%
Toplam		Frekans	54	56	110
		%	49,1%	50,9%	100,0%

Tablo 80'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre ulusal niteliği ile çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendirilip değerlendirilmediğini inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 80. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	4,080[a]	1	,043

Tablo 81'de Anket sonuçlarına göre uluslararası işletmelerin %75,8'i çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendirirken, ulusal işletmelerin %55,3'ü çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendirmektedir.

Tablo 81. Ulusal Niteliği * Çalışan Memnuniyet Araştırma Sonuçlarına Göre Ücretle İlgili Sonuçlar Değerlendirilmesinin İzleinmesi

			Çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendiriliyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Ulusal Niteliği	Ulusal	Frekans	42	34	76
		%	55,3%	44,7%	100,0%
	Uluslararası	Frekans	25	8	33
		%	75,8%	24,2%	100,0%
Toplam		Frekans	67	42	109
		%	61,5%	38,5%	100,0%

Tablo 82'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre ulusal niteliği ile genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılıp yapılmadığı inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 82. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	3,753[a]	1	,053

Tablo 83'de Anket sonuçlarına göre uluslararası işletmelerin %79,4'ü genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılırken, ulusal işletmelerin %60,5'i işten ayrılmaların analizi yapılmaktadır.

Tablo 83. Ulusal Niteliği * Genel Olarak İşten Ayrılmaların Analizinin İzlenmesi

		Genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılıyor mu?			Toplam
		EVET		HAYIR	
Ulusal Niteliği	Ulusal	Frekans	46	30	76
		%	60,5%	39,5%	100,0%
	Uluslararası	Frekans	27	7	34
		%	79,4%	20,6%	100,0%
Toplam		Frekans	73	37	110
		%	66,4%	33,6%	100,0%

Tablo 84'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre ulusal niteliği ile insan kaynakları departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılıp yapılmadığı inceleyen sorusuna verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 84. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	2,833[a]	1	,092

Tablo 85'de Anket sonuçlarına göre uluslararası işletmelerin %35,3'ü insan kaynakları departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılmazken, ulusal işletmelerin %52,6'sı insan kaynakları departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılmaktadır.

Tablo 85. Ulusal Niteliği * İnsan Kaynakları Departmanı Çalışan Sayısının Toplam Çalışan Sayısına Olan Oranı İle İlgili Kıyaslamnın İzlenmesi

			İnsan Kaynakları Departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Ulusal Niteliği	Ulusal	Frekans	40	36	76
		%	52,6%	47,4%	100,0%
	Uluslararası	Frekans	12	22	34
		%	35,3%	64,7%	100,0%
Toplam		Frekans	52	58	110
		%	47,3%	52,7%	100,0%

Tablo 86'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimlerin izlenip izlenmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 86. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	10,291[a]	3	,016

Tablo 87'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1 ve 8-40 arası ciroya sahip olanların %60'ı Eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimleri izlemediğini ifade ederken, 1-8 ve 40 üzeri ciroya sahip olanların yaklaşık %70 i Eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimleri izlediğini belirtmiştir.

Tablo 87. Yıllık Ortalama Cirosu * Eğitim Sonrası Katılımcıların Davranışlarındaki Değişimlerin İzlenmesi

	Eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimler izleniyor mu? (İş arkadaşları, ilk amir,	Toplam

			performans değerlendirmesi, kendisi, vb.)		
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	8	12	20
		%	40,0%	60,0%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	16	7	23
		%	69,6%	30,4%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	10	15	25
		%	40,0%	60,0%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	28	11	39
		%	71,8%	28,2%	100,0%
Toplam		Frekans	62	45	107
		%	57,9%	42,1%	100,0%

Tablo 88'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Eğitim sonrası ölçülebilir sonuçlarının izlenip izlenmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 88. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	14,952[a]	3	,002

Tablo 89'da anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 1-8 ve 40 üzeri ciroya sahip olanlar eğitim sonrası ölçülebilir sonuçları izlerken 8-40 arası ciroya sahip olanların %72'si Eğitim sonrası ölçülebilir sonuçları izlememektedir.

Tablo 89. Yıllık Ortalama Cirosu * Eğitim Sonrası Ölçülebilir Sonuçların (hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.) İzlenmesi

			Eğitim sonrası ölçülebilir sonuçlar izleniyor mu? (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.)		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	13	8	21
		%	61,9%	38,1%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	14	8	22
		%	63,6%	36,4%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	7	18	25
		%	28,0%	72,0%	100,0%

	40 ve üzeri	Frekans	29	9	38
		%	76,3%	23,7%	100,0%
Toplam		Frekans	63	43	106
		%	59,4%	40,6%	100,0%

Tablo 90'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıp alınmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 90. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	11,227[a]	3	,011

Tablo 91'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1 ve 8-40 arası ciroya sahip olanların yaklaşık %62'si Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim almadığını ifade ederken, 1-8 arası ile 40 ve üzeri ciroya sahip Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim aldığını belirtmiştir.

Tablo 91. Yıllık Ortalama Cirosu * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi

			Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	8	13	21
		%	38,1%	61,9%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	13	10	23
		%	56,5%	43,5%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	10	16	26
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	29	10	39
		%	74,4%	25,6%	100,0%
Toplam		Frekans	60	49	109
		%	55,0%	45,0%	100,0%

Tablo 92'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapılıp yapılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 92. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	9,088[a]	3	,028

Tablo 93'de anket sonuçlarına göre yıllık cirolarına göre tüm katılımcıların Yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapıldığını ifade etmiştir.

Tablo 93. Yıllık Ortalama Cirosu * Yıllar İtibari İle Ücret Kıyaslamasının İzlenmesi

			Yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	15	7	22
		%	68,2%	31,8%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	20	3	23
		%	87,0%	13,0%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	14	11	25
		%	56,0%	44,0%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	33	6	39
		%	84,6%	15,4%	100,0%
Toplam		Frekans	82	27	109
		%	75,2%	24,8%	100,0%

Tablo 94'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendirilip değlendirilmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 94. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	14,704[a]	3	,002

Tablo 91'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1 ve 8-40 arası ciroya sahip olanların yaklaşık %62'si Çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendirmediğini ifade ederken, 1-8 arası ile 40 ve üzeri ciroya sahip Çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçların değerlendirildiğini belirtmiştir.

Tablo 95. Yıllık Ortalama Cirosu * Çalışan Memnuniyet Araştırma Sonuçlarına Göre Ücretle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesinin İzlenmesi

			Çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendiriliyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	8	14	22
		%	36,4%	63,6%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	18	5	23
		%	78,3%	21,7%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	12	14	26
		%	46,2%	53,8%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	29	9	38
		%	76,3%	23,7%	100,0%
Toplam		Frekans	67	42	109
		%	61,5%	38,5%	100,0%

Tablo 86'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslanıp kıyaslanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 96. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	6,657[a]	3	,084

Tablo 91'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1, 1-8 ve 8-40 arası ciroya sahip olanlar Çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslanmadığını ifade ederken, 40 ve üzeri ciroya sahip Çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslandığını belirtmiştir.

Tablo 97. Yıllık Ortalama Cirosu * Çalışan İstekleri Geçmiş Yıllarla Kıyaslanmasının İzlenmesi

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

Tablo 98'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanıp kıyaslanamadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 98. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	12,387[a]	3	,006

Tablo 99'da anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1, 1-8 ve 8-40 arası ciroya sahip olanlar İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanmadığını ifade ederken, 40 ve üzeri ciroya sahip İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslandığını belirtmiştir.

Tablo 99. Yıllık Ortalama Cirosu * İş Kazası Oranınız, Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi

			İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	6	16	22
		%	27,3%	72,7%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	8	15	23
		%	34,8%	65,2%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	6	20	26
		%	23,1%	76,9%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	24	15	39

	%	61,5%	38,5%	100,0%
Toplam	Frekans	44	66	110
	%	40,0%	60,0%	100,0%

Tablo 100'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıp kıyaslanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 100. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	14,047[a]	3	,003

Tablo 101'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1, 1-8 ve 8-40 arası ciroya sahip olanlar Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanmadığını ifade ederken, 40 ve üzeri ciroya sahip Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslandığını belirtmiştir.

Tablo 101. Yıllık Ortalama Cirosu * Personel Devir Oranı Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi

			Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	8	14	22
		%	36,4%	63,6%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	10	12	22
		%	45,5%	54,5%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	4	22	26
		%	15,4%	84,6%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	24	15	39
		%	61,5%	38,5%	100,0%
Toplam		Frekans	46	63	109
		%	42,2%	57,8%	100,0%

Tablo 102'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Personel devir oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıp hesaplanamadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 102. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	11,234[a]	3	,011

Tablo 103'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1 ve 8-40 arası ciroya sahip olanların Personel devir oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanmadığını ifade ederken, 1-8 arası ile 40 ve üzeri ciroya sahip olanlar Personel devir oranının işletmeye olan maliyeti hesaplandığını belirtmiştir.

Tablo 103. Yıllık Ortalama Cirosu * Personel Devir Oranının İşletmeye Olan Maliyetinin İzlenmesi

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

Tablo 104'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Devamsızlık oranı ölçülüp ölçülmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 104. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	11,406[a]	3	,010

Tablo 105'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 8-40 arası ciroya sahip olanların %73'ü Personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılımadığını ifade

ederken, 1-8 arası ile 40 ve üzeri ciroya sahip olanlar Personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 105. Yıllık Ortalama Cirosu * Personel Devir Oranının Analizinin (yaş, cinsiyet, başarı) İzlenmesi

			Personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	11	11	22
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	13	10	23
		%	56,5%	43,5%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	7	19	26
		%	26,9%	73,1%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	27	12	39
		%	69,2%	30,8%	100,0%
Toplam		Frekans	58	52	110
		%	52,7%	47,3%	100,0%

Tablo 104'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Devamsızlık oranı ölçülüp ölçülmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 106. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	8,944[a]	3	,030

Tablo 91'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1 arası ciroya sahip olanlar Devamsızlık oranı ölçülmediğini ifade ederken, 1-8 ve 8-40 arası ile 40 ve üzeri ciroya sahip Devamsızlık oranı ölçüldüğünü belirtmiştir.

Tablo 107. Yıllık Ortalama Cirosu * Devamsızlık Oranı Ölçülmesinin İzlenmesi

			Devamsızlık oranı ölçülüyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	10	11	21
		%	47,6%	52,4%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	19	4	23

		%	82,6%	17,4%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	15	11	26
		%	57,7%	42,3%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	30	9	39
		%	76,9%	23,1%	100,0%
Toplam		Frekans	74	35	109
		%	67,9%	32,1%	100,0%

Tablo 108'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 108. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	6,711[a]	3	,082

Tablo 109'da anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 0-1, 1-8 ve 8-40 arası ciroya sahip olanlar Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanmadığını ifade ederken, 40 ve üzeri ciroya sahip Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplandığını belirtmiştir.

Tablo 109. Yıllık Ortalama Cirosu * Devamsızlık Oranının İşletmeye Olan Maliyetinin İzlenmesi

			Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	8	14	22
		%	36,4%	63,6%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	11	12	23
		%	47,8%	52,2%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	7	19	26
		%	26,9%	73,1%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	22	16	38
		%	57,9%	42,1%	100,0%
Toplam		Frekans	48	61	109
		%	44,0%	56,0%	100,0%

Tablo 110'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendirilip değerlendirilmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 110. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	8,619[a]	3	,035

Tablo 111'de anket sonuçlarına göre yıllık cirosu 1-8 ile 8-40 arası ciroya sahip olanlar verimlilik ölçümleri izlenip değerlendirilmediğini ifade ederken, 1-8 arası ile 40 ve üzeri ciroya sahip olanlar Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendirildiğini belirtmiştir.

Tablo 111. Yıllık Ortalama Cirosu * Verimlilik Ölçümleri İzlenip Değerlendirilmesinin İzlenmesi

			Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendiriliyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)	0-1 arası	Frekans	10	12	22
		%	45,5%	54,5%	100,0%
	1 - 8 arası	Frekans	13	10	23
		%	56,5%	43,5%	100,0%
	8 - 40 arası	Frekans	8	18	26
		%	30,8%	69,2%	100,0%
	40 ve üzeri	Frekans	26	13	39
		%	66,7%	33,3%	100,0%
Toplam		Frekans	57	53	110
		%	51,8%	48,2%	100,0%

Tablo 112'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre yıllık ortalama cirosu ile İK denetimi yapılıp yapılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 112. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	6,609[a]	3	,085

Tablo 113'de anket sonuçlarına göre tüm yıllık ortalama ciro tiplerine sahip katılımcıları İK denetimi yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 113. Yıllık Ortalama Cirosu * İK Denetiminin İzlenmesi

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

Tablo 114'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçülüp ölçülmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 114. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	6,686[a]	3	,083

Tablo 115'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10 ila 250 oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçülmediğini ifade ederken, 250 ve üzeri çalışan sayısına sahip olanlar oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçüldüğünü belirtmiştir.

Tablo 115. Toplam Çalışan Sayısı * Oryantasyon Programına Katılanların Memnuniyeti/Tepkileri Ölçülmesinin İzlenmesi

			Oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçülüyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam	10 - 50 arası	Frekans	8	11	19

çalışan sayısı		%	42,1%	57,9%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	14	14	28
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	14	4	18
		%	77,8%	22,2%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	29	15	44
		%	65,9%	34,1%	100,0%
Toplam		Frekans	65	44	109
		%	59,6%	40,4%	100,0%

Tablo 116'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılıp yapılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 116. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	9,485[a]	3	,023

Tablo 117'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10-50 ve 250-500 arası İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılmadığını ifade ederken, 50-250 arası ila 500 ve üzeri çalışan sayısına sahip olanlar İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 117. Toplam Çalışan Sayısı * İşten Ayrılma Mülakatlarına İlişkin Sonuçların Analizinin İzlenmesi

			İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	7	12	19
		%	36,8%	63,2%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	17	11	28
		%	60,7%	39,3%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	7	10	17
		%	41,2%	58,8%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	32	12	44
		%	72,7%	27,3%	100,0%
Toplam		Frekans	63	45	108
		%	58,3%	41,7%	100,0%

Tablo 118'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile Eğitim programı başına maliyetler hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 118 . Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	11,845[a]	3	,008

Tablo 119'da anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10-50, 250- 500 ila 500 ve üzeri çalışan sayına sahip olanlar Eğitim programı başına maliyetler hesaplarken, 50-250 arası çalışan sayısına sahip olanlar Eğitim programı başına maliyetler hesaplanmadığını belirtmiştir.

Tablo 119. Toplam Çalışan Sayısı * Eğitim Programı Başına Maliyetlerin İzlenmesi

			Eğitim programı başına maliyetler hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	16	3	19
		%	84,2%	15,8%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	12	16	28
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	13	4	17
		%	76,5%	23,5%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	32	11	43
		%	74,4%	25,6%	100,0%
Toplam		Frekans	73	34	107
		%	68,2%	31,8%	100,0%

Tablo 120'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile İK bütçesinden eğitim için pay ayrılıp ayrılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 120. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests

	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	7,058[a]	3	,070

Tablo 121'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı bütün çalışan sayısı tiplerindeki katılımcılar İK bütçesinden eğitim için pay ayrıldığını belirtmiştir.

Tablo 121. Toplam Çalışan Sayısı * İK Bütçesinden Eğitim İçin Pay Ayrılmasının İzlenmesi

			İK bütçesinden eğitim için pay ayrılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	12	7	19
		%	63,2%	36,8%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	16	12	28
		%	57,1%	42,9%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	11	6	17
		%	64,7%	35,3%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	37	7	44
		%	84,1%	15,9%	100,0%
Toplam		Frekans	76	32	108
		%	70,4%	29,6%	100,0%

Tablo 122'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile Eğitim programlarının sonuçları değerlendirilip değerlendirilmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 122. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	7,684[a]	3	,053

Tablo 123'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı bütün çalışan sayısı tiplerindeki katılımcılar Eğitim programlarının sonuçları değerlendirildiğii belirtmiştir.

Tablo 123. Toplam Çalışan Sayısı * Eğitim Programlarının Sonuçları Değerlendirilmesinin İzlenmesi

				Eğitim programlarının sonuçları değerlendiriliyor mu?		Toplam
				EVET	HAYIR	
Toplam	çalışan	10 - 50 arası	Frekans	14	5	19

sayısı		%	73,7%	26,3%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	15	13	28
		%	53,6%	46,4%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	12	5	17
		%	70,6%	29,4%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	36	7	43
		%	83,7%	16,3%	100,0%
Toplam		Frekans	77	30	107
		%	72,0%	28,0%	100,0%

Tablo 124'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile Eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi ölçülüp ölçülmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 124. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	10,826[a]	3	,013

Tablo 125'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10-50 arası çalışan sayına sahip olanlar Eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi ölçüldüğünü ifade ederken, 250- 500, 50-250 arası ila 500 ve üzeri çalışan sayısına sahip olanlar Eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi ölçülmediğini belirtmiştir.

Tablo 125. Toplam Çalışan Sayısı * Eğitim Programından Elde Edilen Sonuçların, Parasal Getirisi Ölçülmesinin İzlenmesi

			Eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi ölçülüyor mu? (ROİ)		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	10	9	19
		%	52,6%	47,4%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	4	24	28
		%	14,3%	85,7%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	2	15	17
		%	11,8%	88,2%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	12	31	43
		%	27,9%	72,1%	100,0%
Toplam		Frekans	28	79	107

	%	26,2%	73,8%	100,0%

Tablo 126'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıp alınmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 126. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	9,060[a]	3	,029

Tablo 127'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10 ila 500 arası çalışan sayına sahip olanlar Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınmadığını ifade ederken, 500 ve üzeri çalışan sayısına sahip olanlar Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alındığını belirtmiştir.

Tablo 127. Toplam Çalışan Sayısı * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi

			Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	9	10	19
		%	47,4%	52,6%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	12	16	28
		%	42,9%	57,1%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	7	11	18
		%	38,9%	61,1%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	31	12	43
		%	72,1%	27,9%	100,0%
Toplam		Frekans	59	49	108
		%	54,6%	45,4%	100,0%

Tablo 128'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanıp kıyaslanamadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 128. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	11,215[a]	3	,011

Tablo 129'da anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10 ila 500 arası çalışan sayına sahip olanlar İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanmadığını ifade ederken, 500 ve üzeri çalışan sayısına sahip olanlar İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslandığını belirtmiştir.

Tablo 129. Toplam Çalışan Sayısı * İş Kazası Oranınız, Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi

			İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	5	14	19
		%	26,3%	73,7%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	9	19	28
		%	32,1%	67,9%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	4	14	18
		%	22,2%	77,8%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	26	18	44
		%	59,1%	40,9%	100,0%
Toplam		Frekans	44	65	109
		%	40,4%	59,6%	100,0%

Tablo 130'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile Kayıp iş günü saati hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 130. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	10,482[a]	3	,015

Tablo 131'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10 ila 500 arası çalışan sayına sahip olanlar Kayıp iş günü saati hesaplanmadığını ifade ederken, 500 ve üzeri çalışan sayısına sahip olanlar Kayıp iş günü saati hesaplandığını belirtmiştir.

Tablo 131. Toplam Çalışan Sayısı * Kayıp İş Günü Saati Hesaplanmasının İzlenmesi

			Kayıp iş günü saati hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	8	11	19
		%	42,1%	57,9%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	13	14	27
		%	48,1%	51,9%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	3	15	18
		%	16,7%	83,3%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	27	17	44
		%	61,4%	38,6%	100,0%
Toplam		Frekans	51	57	108
		%	47,2%	52,8%	100,0%

Tablo 132'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 132. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	7,165[a]	3	,067

Tablo 133'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10 ila 500 arası çalışan sayına sahip olanlar Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanmadığını ifade ederken, 500 ve üzeri çalışan sayısına sahip olanlar Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplandığını belirtmiştir.

Tablo 133. Toplam Çalışan Sayısı * Devamsızlık Oranının İşletmeye Olan Maliyeti Hesaplanmasının İzlenmesi

	Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?		Toplam
	EVET	HAYIR	

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

Tablo 134'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile Periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapılıp yapılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 134. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	7,595[a]	3	,055

Tablo 135'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10-50, 50-250 ila 500 ve üzeri çalışan sayına sahip olanlar Periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapıldığını ifade ederken, 250-500 arası çalışan sayısına sahip olanlar Periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapılmadığını belirtmiştir.

Tablo 135. Toplam Çalışan Sayısı * Periyodik Olarak "Çalışan Memnuniyet Araştırması" Yapılmasının İzlenmesi

			Periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	11	8	19
		%	57,9%	42,1%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	15	13	28
		%	53,6%	46,4%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	7	11	18
		%	38,9%	61,1%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	32	11	43
		%	74,4%	25,6%	100,0%

Toplam	Frekans	65	43	108
	%	60,2%	39,8%	100,0%

Tablo 136'da görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile İK faaliyetlerinin çıktılarının işletmeye olan katkısı ölçülüp ölçülmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 136. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	6,873[a]	3	,076

Tablo 137'de anket sonuçlarına göre toplam çalışan sayısı 10-50 arası ila 500 ve üzeri çalışan sayına sahip olanlar İK faaliyetlerinin çıktılarının işletmeye olan katkısı ölçüldüğünü ifade ederken, 50-500 arası çalışan sayısına sahip olanlar İK faaliyetlerinin çıktılarının işletmeye olan katkısı ölçülmediğini belirtmiştir.

Tablo 137. Toplam Çalışan Sayısı * İK Faaliyetlerinin Çıktılarının İşletmeye Olan Katkısı Ölçülmesinin İzlenmesi

			İK faaliyetlerinin çıktılarının işletmeye olan katkısı ölçülüyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	10	9	19
		%	52,6%	47,4%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	13	15	28
		%	46,4%	53,6%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	6	12	18
		%	33,3%	66,7%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	29	14	43
		%	67,4%	32,6%	100,0%
Toplam		Frekans	58	50	108
		%	53,7%	46,3%	100,0%

Tablo 138'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre Toplam çalışan sayısı ile İK yazılım programları olup olmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 138. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	15,004[a]	3	,002

Tablo 139'da anket sonuçlarına göre tüm toplam çalışan sayısı tiplerindeki katılımcılar İK yazılım programlarının olduğunu belirtmiştir.

Tablo 139. Toplam Çalışan Sayısı * İK Yazılım Programlarının İzlenmesi

			İK yazılım programları var mı?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Toplam çalışan sayısı	10 - 50 arası	Frekans	10	9	19
		%	52,6%	47,4%	100,0%
	50 - 250 arası	Frekans	19	9	28
		%	67,9%	32,1%	100,0%
	250 - 500 arası	Frekans	15	3	18
		%	83,3%	16,7%	100,0%
	500 ve üzeri	Frekans	41	3	44
		%	93,2%	6,8%	100,0%
Toplam		Frekans	85	24	109
		%	78,0%	22,0%	100,0%

Tablo 140'da görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile Oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçülüp ölçülmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 140. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	7,138[a]	3	,068

Tablo 141'de anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi 1-3 arası olanlar oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçülmediğini ifade ederken, 4 ve üzeri tecrübeye sahip olanlar oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçüldüğünü belirtmiştir.

Tablo 141. Departmanda Çalışma Yılı * Oryantasyon Programına Katılanların Memnuniyeti/Tepkileri Ölçülmesinin İzlenmesi

			Oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçülüyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?	1-3	Frekans	27	29	56
		%	48,2%	51,8%	100,0%
	4-6	Frekans	25	8	33
		%	75,8%	24,2%	100,0%
	7-9	Frekans	5	3	8
		%	62,5%	37,5%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	9	4	13
		%	69,2%	30,8%	100,0%
Toplam		Frekans	66	44	110
		%	60,0%	40,0%	100,0%

Tablo 142'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıp alınmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 142. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	7,063[a]	3	,070

Tablo 143'de anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi 1-6 arası ila 10 yıl ve üzeri olanlar Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alındığını ifade ederken, 7-9 yıl arası tecrübeye sahip olanlar Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınmadığını belirtmiştir

Tablo 143. Departmanda Çalışma Yılı * Çalışanlardan Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Geri Bildirim Alınmasının İzlenmesi

			Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?	1-3	Frekans	30	25	55
		%	54,5%	45,5%	100,0%
	4-6	Frekans	21	12	33
		%	63,6%	36,4%	100,0%

	7-9	Frekans	1	7	8
		%	12,5%	87,5%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	8	5	13
		%	61,5%	38,5%	100,0%
Toplam		Frekans	60	49	109
		%	55,0%	45,0%	100,0%

Tablo 144'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile Genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılıp yapılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 144. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	13,721[a]	3	,003

Tablo 145'de anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi 1-6 arası ila 10 yıl ve üzeri olanlar Ç Genel olarak işten ayrılmaların analizi yapıldığını ifade ederken, 7-9 yıl arası tecrübeye sahip olanlar Genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılmadığını belirtmiştir

Tablo 145. Departmanda Çalışma Yılı * Genel Olarak İşten Ayrılmaların Analizi Yapılmasının İzlenmesi

			Genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?	1-3	Frekans	33	23	56
		%	58,9%	41,1%	100,0%
	4-6	Frekans	26	7	33
		%	78,8%	21,2%	100,0%
	7-9	Frekans	2	6	8
		%	25,0%	75,0%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	12	1	13
		%	92,3%	7,7%	100,0%
Toplam		Frekans	73	37	110
		%	66,4%	33,6%	100,0%

Tablo 146'da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile Kayıp iş günü saati hesaplanıp hesaplanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 146. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	8,693[a]	3	,034

Tablo 147'de anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi 1-9 arası olanlar o Kayıp iş günü saati hesaplanmadığını ifade ederken, 10 ve üzeri tecrübeye sahip olanlar Kayıp iş günü saati hesaplandığını belirtmiştir.

Tablo 147. Departmanda Çalışma Yılı * Kayıp İş Günü Saati Hesaplanmasının İzlenmesi

			Kayıp iş günü saati hesaplanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?	1-3	Frekans	24	31	55
		%	43,6%	56,4%	100,0%
	4-6	Frekans	13	20	33
		%	39,4%	60,6%	100,0%
	7-9	Frekans	3	5	8
		%	37,5%	62,5%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	11	2	13
		%	84,6%	15,4%	100,0%
Toplam		Frekans	51	58	109
		%	46,8%	53,2%	100,0%

Tablo 148'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile Personel devir oranı ölçülüp ölçülmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 148. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	7,075[a]	3	,070

Tablo 149'da anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi tiplerine göre tüm katılımcılar Personel devir oranı ölçüldüğünü ifade etmiştir.

Tablo 149. Departmanda Çalışma Yılı * Personel Devir Oranı Ölçülmesinin İzlenmesi

			Personel devir oranı ölçülüyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?	1-3	Frekans	41	15	56
		%	73,2%	26,8%	100,0%
	4-6	Frekans	18	15	33
		%	54,5%	45,5%	100,0%
	7-9	Frekans	5	2	7
		%	71,4%	28,6%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	12	1	13
		%	92,3%	7,7%	100,0%
Toplam		Frekans	76	33	109
		%	69,7%	30,3%	100,0%

Tablo 150'de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıp kıyaslanmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 150. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	9,559[a]	3	,023

Tablo 151'de anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi 1-9 arası olanlar Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanmadığını ifade ederken, 10 ve üzeri tecrübeye sahip olanlar Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslandığını belirtmiştir

Tablo 151. Departmanda Çalışma Yılı * Personel Devir Oranı Sektördeki En İyiler İle Kıyaslanmasının İzlenmesi

			Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda	1-3	Frekans	24	31	55

Çalışıyorsunuz?		%	43,6%	56,4%	100,0%
	4-6	Frekans	9	24	33
		%	27,3%	72,7%	100,0%
	7-9	Frekans	3	5	8
		%	37,5%	62,5%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	10	3	13
		%	76,9%	23,1%	100,0%
Toplam		Frekans	46	63	109
		%	42,2%	57,8%	100,0%

Tablo 152'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılıp yapılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 152. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	7,469[a]	3	,058

Tablo 153'de anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi 1-3 arası ila 10 ve üzeri olanlar personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapıldığını ifade ederken, 4 ve 9 yıl tecrübeye sahip olanlar Personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılmadığını belirtmiştir.

Tablo 153. Departmanda Çalışma Yılı * Personel Devir Oranının Analizi (Yaş, Cinsiyet, Başarı) Yapılmasının İzlenmesi

			Personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?	1-3	Frekans	30	26	56
		%	53,6%	46,4%	100,0%
	4-6	Frekans	14	19	33
		%	42,4%	57,6%	100,0%
	7-9	Frekans	3	5	8
		%	37,5%	62,5%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	11	2	13
		%	84,6%	15,4%	100,0%

Toplam	Frekans	58	52	110
	%	52,7%	47,3%	100,0%

Tablo 154'de görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmetini aldığınız faaliyetlerin analizleri yapılıp yapılmadığını inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 154. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	6,921[a]	3	,074

Tablo 145'de anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi 1-6 arası ila 10 yıl ve üzeri olanlar Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmetini aldığınız faaliyetlerin analizleri yapıldığını ifade ederken, 7-9 yıl arası tecrübeye sahip olanlar Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmetini aldığınız faaliyetlerin analizleri yapılmadığını belirtmiştir

Tablo 155. Departmanda Çalışma Yılı * Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Hizmetini Aldığınız Faaliyetlerin Analizlerinin İzlenmesi

			Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmetini aldığınız faaliyetlerin analizleri yapılıyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?	1-3	Frekans	37	19	56
		%	66,1%	33,9%	100,0%
	4-6	Frekans	18	15	33
		%	54,5%	45,5%	100,0%
	7-9	Frekans	2	6	8
		%	25,0%	75,0%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	10	3	13
		%	76,9%	23,1%	100,0%
Toplam		Frekans	67	43	110
		%	60,9%	39,1%	100,0%

Tablo 156'da görüldüğü üzere %10 anlamlılık düzeyine göre bulunduğu departmandaki tecrübesi ile Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendirilip değerlendirilmediğini inceleyen soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 156. Ki-kare Testi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig.
Pearson Chi-Square	6,884[a]	3	,076

Tablo 157'de anket sonuçlarına göre toplam bulunduğu departmandaki tecrübesi 1-3 ila 7-9 olanlar Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendirilmediğini ifade ederken, 4-6 ila 10 ve üzeri yıl tecrübeye sahip olanlar Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendirildiğini belirtmiştir

Tablo 157. Departmanda Çalışma Yılı * Verimlilik Ölçümleri İzlenip Değerlendirilmesinin İzlenmesi

			Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendiriliyor mu?		Toplam
			EVET	HAYIR	
Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?	1-3	Frekans	25	31	56
		%	44,6%	55,4%	100,0%
	4-6	Frekans	21	12	33
		%	63,6%	36,4%	100,0%
	7-9	Frekans	2	6	8
		%	25,0%	75,0%	100,0%
	10 ve üzeri	Frekans	9	4	13
		%	69,2%	30,8%	100,0%
Toplam		Frekans	57	53	110
		%	51,8%	48,2%	100,0%

SONUÇ

Yapılan çalışma sonucunda sorulara verilen cevaplar incelendiği zaman hizmet sektörünün üretim sektörüne göre insan kaynaklarının fonksiyonları daha etken bir şekilde değerlendirilmektedir. Hizmet sektörü kendi içinde değerlendirildiği zaman ise eğitim faaliyet alanının fonksiyonları etkin bir şekilde değerlendirmeği, üretim sektöründe ise metal üretimi faaliyet alanının daha etkin değerlendirildiği gözükmektedir. Uluslararası firmalar çalışan memnuniyetine dikkat ederken, ulusal firmalar ise işten ayrılma sürecine dikkat etmektedir. İşletmelerin yıllık ortalama cirosu dikkate alınarak sonuçlar incelendiğinde, cirosu yüksek (40 ve üzeri) olan işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğine daha çok dikkat ettiği anlaşılmaktadır. Aynı şekilde çalışan sayısı fazla olan (500 ve üzeri) işletmeler fonksiyonların etkinliğine dikkat etmektedir. Genel olarak işletmeler yapılan eğitim sonuçlarının parasal getirisi ölçülememektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin ölçüm ve değerlendirilmesinin önemi henüz çok fazla anlaşılan bir konu olamamıştır. Bu çalışma çerçevesinde ortaya konulmak istenen düşünce, insan kaynakları faliyetlerinin, karşılaştırılabilir, ölçülebilir, değerlendirilebilir bir duruma dönüştürüldüğü zaman işletmeye büyük bir değer kazandırabilecektir. Bu faaliyetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça zordur.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir pozisyon olması itibarı ile insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğinin değerlendirilmesinin önemi bir kez daha gğn yüzüne çıkmaktadır. Bilhassa, insan kaynaklarının uzun süreli başarısında, insan kaynakları yöneticilerinin ölçüm odaklı olmaları ve ölçülebilir bir sisteme dayalı stratejik insan kaynakları planlamasının işletmelerde varlık göstermesi büyük bir katkı sağlayacaktır.

İnsan kaynaklarının fonksiyonlarının etkinliğinin değerlendirilmesine önem vermeye çalışan insan kaynakları yöneticileri ellerindeki veriyi iyi bir şekilde kullanmayı, anlaşılır hale getirmeyi ve katkı sunacak bir biçimde üst yönetime sunmaları gerekmektedir. Ölçüm odaklı insan kaynakları biriminde hizmet verenlerin yetkinliklerinde matematiksel zeka ve istatistiki bilgilere sahip olan bireylerin olması büyük önem arz etmektedir.

Bu bağlamda çalışmada; sektör, faaliyet alanı, ulusal niteliği, yıllık ortalama cirosu (Milyon/TL), İşletmenin faaliyet alanı, toplam çalışan sayısı, insan kaynakları departmanındaki en üst düzey yöneticinin unvanı, anketi dolduranın unvanı, departmanda çalışma yılı olmak üzere işletme özellikleri ile Tedarik ve Seçme, Yönetim İşlevinin Ölçülmesi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Koruma İşlevinin Değerlendirilmesi, İ.K. Denetimine ait sorular kıyaslanarak istatistiksel anlamlılık içeren sorular yorumlanmıştıtr. Sonuçlar kapsamında sektör ile tedarik ve seçme işlevinden dört soru, eğitim ve geliştirme işlevi dört soru, İ.K. denetimi işlevi bir soru, performans yönetimi işlevi bir soru, ücret yönetimi işlevi iki soru ve yönetim işlevine ait iki soru arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Falaiyet alanı ile tedarik ve seçme işlevinden dört soru, eğitim ve geliştirme işlevi dört soru, İ.K. denetimi işlevi bir soru, performans yönetimi işlevi bir soru, ücret yönetimi işlevi iki soru ve yönetim işlevine ait iki soru arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Faaliyet alanı ile eğitim ve geliştirme işlevi beş soru, koruma işlevi iki soru, performans yönetimi işlevi üç soru, tedarik ve seçme işlevi üç soru, yönetim işlevi dokuz soru arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ulusal ve uluslararası niteliği ile İ.K. denetimi işlevi bir soru, ücrert yönetimi işlevi bir soru, yönetim işlevi bir soru arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yıllık ortalama cirosu ile eğitim ve geliştirme işlevi iki soru, İ.K. denetimi işlevi iki soru, koruma işlevi bir soru, performans yönetimi işlevi bir soru, ücret yönetimi işlevi iki soru, yönetim işlevi altı soru arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin çalışan sayısı ile eğitim ve geliştirme işlevi dört soru, İ.K. denetimi işlevi iki soru, koruma işlevi iki soru, erformans yönetimi işlevi bir soru, tedarik ve seçme işlevi bir soru, yönetim işlevi üç soru arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin departmanda çalışma yılı ile İ.K. denetimi işlevi iki soru, koruma işlevi bir soru, performans yönetimi işlevi bir soru, tedarik ve seçme işlevi bir soru, yönetim işlevi dört soru arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

EKLER

EK A. Uygulanan Anket Formları

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket formundan elde edilecek olan bilgiler İstanbul Ticaret Üniversitesi İnsan Kaynakları Yöneticiliği Bölümü'nde yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Söz konusu çalışma "İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi" amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda hazırlanan 63 soru bulunmaktadır. Doldurma süresi yaklaşık 20 – 25 dakikanızı alacak olup bilimsel çalışma için büyük bir değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından önemlidir. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız. Ek bilgi almak istediğiniz konularda tarafıma dönüş yapabilirsiniz.

Çalışmada hiçbir şekilde firma ve kişi ismi belirtilmeyecek, değerlendirmeler sadece veriler üzerinden yapılacaktır. Ekteki anket formunu doldurmanız halinde araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı varsayacağız.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Tez Danışmanı:
Yrd. Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR
0538 745 66 66
obayraktar@ticaret.edu.tr

Murat ÜNLÜ
0535 778 68 11
munlu@ticaret.edu.tr

İŞLETMEYE AİT BİLGİLER

1. **Sektör**

Hizmet Sektörü ☐
Üretim Sektörü ☐
Ticaret Sektörü ☐

2. **Faaliyet Alanını Lütfen Belirtiniz**

……

3. **Ulusal Niteliği**

Ulusal ☐
Uluslararası ☐

4. **Yıllık Ortalama Cirosu (Milyon/TL)**

-- - 1 arası ☐
1 - 8 arası ☐
8 - 40 arası ☐
40 ve Üzeri ☐

5. **İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir**?

_____

6. **Toplam Çalışan Sayısı**

10 - 50 arası ☐
50 - 250 arası ☐
250 - 500 arası ☐
500 ve Üzeri ☐

7. **Toplam Çalışan Sayısı Dağılımı**

Mavi Yaka :_____
Beyaz Yaka :_____

8. **İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarının Sayısı**

_____

9. **İnsan Kaynakları Departmanındaki En Üst Düzey Yöneticinin Unvanı**

_____

10. **Anketi Dolduranın Unvanı**

_____

11. **Kaç Yıldır Bu Departmanda Çalışıyorsunuz?**

_____

Lütfen işletmenizin uygulamalarını göz önüne alarak aşağıdaki ifadeleri Evet veya Hayır olarak işaretleyiniz.

	Uygulama	Evet	Hayır
1.	İşe alınan adayların, toplam adaylara oranı izleniyor mu?	☐	☐
2.	Boş pozisyonların doldurulma süresi izleniyor mu?	☐	☐
3.	Personel temininde iç kaynaklardan yararlanma oranı izleniyor mu?	☐	☐
4.	Sunulan iş tekliflerinin adaylarca kabul edilme oranı izleniyor mu?	☐	☐
5.	Temin kaynaklarına dair analizler yapılıyor mu? (Üniversite,	☐	☐

danışmanlık şirketi, ilanlar, kariyer siteleri, sosyal medya, işletme içi duyurular vd.)		
6. Personel seçim süreçlerine ilişkin değerlendirme yapılıyor mu? (Çeşitli yöntemler için geçerlilik analizi gibi)	☐	☐
7. Oryantasyon programına katılanların memnuniyeti/tepkileri ölçülüyor mu?	☐	☐
8. Oryantasyon programlarının maliyeti hesaplanıyor mu?	☐	☐
9. Aday başına işe alma maliyeti hesaplanıyor mu?	☐	☐
10. İç müşterilerin temin sürecinden ve kalitesinden memnuniyeti ölçülüyor mu?	☐	☐
11. Birbirini yedekleyecek yetenekteki elemanlara ilişkin sayı izleniyor mu?	☐	☐
12. Farklı seçim yöntemlerine göre işe alınan elemanların, işletmedeki performansına ilişkin analizler yapılıyor mu?	☐	☐
13. İşten ayrılma mülakatlarına ilişkin sonuçların analizi yapılıyor mu?	☐	☐
14. Eğitim programı başına maliyetler hesaplanıyor mu?	☐	☐
15. Rotasyon uygulaması yapılıyor mu?	☐	☐
16. İK bütçesinden eğitim için pay ayrılıyor mu?	☐	☐
17. Eğitim programlarının sonuçları değerlendiriliyor mu?	☐	☐
18. Eğitime katılanlardan program sonrasında geri bildirim alınıyor mu?	☐	☐
19. Eğitime katıldıktan sonra katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler kontrol deney grubu, testler, yazılı sınavlar v.b. yöntemler ile test ediliyor mu?	☐	☐
20. Eğitim sonrası katılımcıların davranışlarındaki değişimler izleniyor mu? (İş arkadaşları, ilk amir, performans değerlendirmesi, kendisi, vb.)	☐	☐
21. Eğitim sonrası ölçülebilir sonuçlar izleniyor mu? (Hedeflere ulaşma, satışlardaki artış, disiplin cezaları, vb.)	☐	☐
22. Eğitim programından elde edilen sonuçların, parasal getirisi ölçülüyor mu? (ROİ)	☐	☐
23. Boş pozisyonlar önceden işletme içinde duyuruluyor mu?	☐	☐
24. Performans değerlendirme formlarında, değerleyicinin görüşüne katılmayan elemanların formları izlenip, gerekli görüşmeler yapılıyor mu?	☐	☐
25. Performans değerlendirme sisteminiz açık mı?	☐	☐
26. Çalışanlardan performans değerlendirme sistemi ile ilgili geri bildirim alınıyor mu?	☐	☐
27. Piyasa ücret araştırması yapılıyor mu?	☐	☐
28. Yıllar itibari ile ücret kıyaslaması yapılıyor mu?	☐	☐
29. Çalışan memnuniyet araştırma sonuçlarına göre ücretle ilgili sonuçlar değerlendiriliyor mu?	☐	☐
30. Çalışan isteklerinin yanıtlanma süresi izleniyor mu?	☐	☐
31. Çalışan istekleri geçmiş yıllarla kıyaslanıyor mu?	☐	☐
32. Şikayetlerin yüzdesi hesaplanıyor mu?	☐	☐
33. Genel olarak işten ayrılmaların analizi yapılıyor mu?	☐	☐
34. İş kazası oranınız, sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?	☐	☐
35. Kayıp iş günü saati hesaplanıyor mu?	☐	☐
36. Personel devir oranı ölçülüyor mu?	☐	☐
37. Personel devir oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?	☐	☐
38. Personel devir oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?	☐	☐
39. Personel devir oranının analizi (yaş, cinsiyet, başarı) yapılıyor mu?	☐	☐
40. Devamsızlık oranı ölçülüyor mu?	☐	☐
41. Devamsızlık oranı sektördeki en iyiler ile kıyaslanıyor mu?	☐	☐
42. Devamsızlık oranının işletmeye olan maliyeti hesaplanıyor mu?	☐	☐

43. Devamsızlık oranı analizi (yaş, cinsiyet, departman, kıdem) yapılıyor mu?	☐	☐
44. Periyodik olarak "çalışan memnuniyet araştırması" yapılıyor mu?	☐	☐
45. Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmetini aldığınız faaliyetlerin analizleri yapılıyor mu?	☐	☐
46. İnsan Kaynakları Departmanı çalışan sayısının toplam çalışan sayısına olan oranı ile ilgili kıyaslama yapılıyor mu?	☐	☐
47. Verimlilik ölçümleri izlenip değerlendiriliyor mu?	☐	☐
48. İK faaliyetlerinin çıktılarının işletmeye olan katkısı ölçülüyor mu?	☐	☐
49. Katma değer yaratan faaliyetlerin, katma değer yaratmayan faaliyetlere olan oranı izleniyor mu?	☐	☐
50. İşten ayrılanların işletmeye olan maliyeti izleniyor mu?	☐	☐
51. İK yazılım programları var mı?	☐	☐
52. İK denetimi yapılıyor mu?	☐	☐

Anketi doldurduğunuz ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

EK B. Etik Kurul Yazısı

Tarih: 17.05.2017 15:00
Sayı: 65836846-900-E.00000050045
50045

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 65836846-900
Konu : Etik Onayı

Sayın Murat ÜNLÜ,

İlgi: 10.05.2017 tarihli yazınız.

İlgi yazınız ile "İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere, uygulamayı önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen tez araştırmanız, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, projede etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen tez araştırmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Yücel OĞURLU
Rektör Yardımcısı V.

Adres: Sütlüce Mahallesi İmrahor Caddesi no:90 34445 Beyoğlu/İSTANBUL
Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 **Faks:** 0212 320 70 11
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.ticaret.edu.tr adresinden 9aeb1160-7bf4-4985-9f79-8db064b7e15c kodu ile erişebilirsiniz.

KAYNAKÇA

Acar, A., & Adal, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul : Beta .

Albayrak, İ. (1983). Beşeri Varlıklar Maliyet Modelleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi*(31), 27.

Arthur, K. (1997). Measuring Human Resource Effectiveness and Impact . *Human Resource Management* , 229-301.

Ataay, İ. (1990). *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri.* İstanbul: Küre Matbaa.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Brigham, E. (1994). *Financial Mangement Theory And Practice* . Fort Worth: Dryden Press.

Brinkerhoff, R. (1990). Productivity Measurement. *Sage Publications Applied Social Research Methods Series*(19), 7.

Çetin, C., & Dinç, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncıları.

Dave, U. (1984). A Strategy, Structre, Human Resource Date Base: OASIS. *Human Resource Management, 23*, 77-90.

Demirbaş, M. (2008). Çalışanlara Yönelik Kaynak Kullanım Unsurları ile Elde Edilecek Faydanın Hesaplanması ve Muhasebeleştirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 43-67.

Fitz-enz, J. (1990). *Human Value Management: The Value- Adding Human Resource Management Strategy For The 1990.* San Francisco: The Jossey- Bass Inc.

Gürbüz, G. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci.* İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması.* İstanbul: Alfa Basım.

Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde.* İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276.

Özveren, M. (1996). Verimliliğin Toplam Kalite Yönetimi ile İlgisi ve Verimliliğin Artırılması İçin Önlemler. *Mercek Dergisi, 1*(4), 38.

Randall, S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking The People With The Strategic Needs Of The Business. *Organizational Dynamics, 21*(1), 18-32.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Serttaş, A. (2012). *Mülakat Teknikleri.* Bursa: Ekin Yayınları.

Tüzüner, L. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma.* İstanbul : T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Wayne, C. (1995). Managing Human Resources :Productivity. *Quality of Work Life*, 157.

Werther, W. (1994). *Human Resources and Personnel Mangement* . New York: Hill İnternatioanl Series.

Yalçın, P. (2002). *Personel Yönetimi.* İstanbul : Beta Yayınları.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.