



T.C.

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ZOOTEKNİ ANABİLİM DALI

HAYVANCILIK YAPILAN İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULAMASI

Kenan FİDAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR / 2020



T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ZOOTEKNİ ANABİLİM DALI

HAYVANCILIK YAPILAN İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULAMASI

Kenan FİDAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

KIRŞEHİR / 2020

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Kenan FİDAN



20.04.2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi’nin aboneli olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Fen Bilimleri Enstitüsü’nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle bana yol göstererek katkıda bulunan, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT'a, arkadaşlarıma, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı bir vatan sevdalısı olarak yetiştiren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aralık, 2020

Kenan FİDAN



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL KISIMLAR	6
3. MATERYAL VE METOT	10
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	12
5. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	33
KAYNAKLAR.....	35
ÖZGEÇMİŞ	40

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 4.1. İşinizi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?	16
Şekil 4.2. İş yerinizde sık sık performans değerlendirilmesi yapılıyor mu?	17
Şekil 4.3. Çalıştığınız yerde performans değerlendirme sistemi var mı?	17
Şekil 4.4. Çalıştığınız yerde performans değerlendirmesi yapılmasını olumlu karşılıyor musunuz?	18
Şekil 4.5. Performans değerlendirme sistemi gelişiminiz ve iyiye doğru dönüşümün bakımından faydalı buluyor musunuz?	19
Şekil 4.6. İşletmenizde var olan performans değerlendirme sisteminin işletmeye bağlılığınızı olumlu yönde etkilediğini düşünüyor musunuz?	20
Şekil 4.7. Performans ölçütleri belirlenirken görüşünüz alınıyor mu?	20
Şekil 4.8. İnsan kaynakları bölümünüzden sorumlu bir yetkili var mı?	21
Şekil 4.9. Yapılan performans değerlendirmesinin işletmenizi daha iyiye götürebileceğine inanıyor musunuz?	22
Şekil 4.10. Bu işyerinde çalışmaktan memnun musunuz?	23
Şekil 4.11. Çalıştığınız kurumda hak ve menfaatlerinizin yeterince korunduğunu düşünüyor musunuz?	24
Şekil 4.12. İşyerinde yöneticilerin etkinliği hakkında ne söyleyebilirsiniz?	25
Şekil 4.13. Kurum içinde yapılan eğitimler, toplantılar ve oryantasyonlar gelişiminiz ve ilerlemenizde etkili olduğunu düşünüyor musunuz?	26
Şekil 4.14. Çalışmış olduğunuz işletmeye ait olduğunuza inanıyor musunuz?	27
Şekil 4.15. Çalışma arkadaşlarınız ile uyum sorunu yaşıyor musunuz?	28
Şekil 4.16. İşletme yöneticileri işletmenin gelecekteki konumu ve hedefleri hakkında sizleri bilgilendiriyor mu?	29
Şekil 4.17. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin öncelik ve hedeflerini gerçekçi buluyor musunuz?	30
Şekil 4.18. İşletme sahiplerinin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan gayreti yeterince yaptıklarına inanıyor musunuz?	31
Şekil 4.19. Ücretler ve ikramiyeler belirlenirken işletme sahiplerinin gerçekçi olduklarını düşünüyor musunuz?	32

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Türkiye'nin hayvan varlığı (Anonim, 2020)	4
Tablo 4.2. Çalışmada görüşülen bireylerin demografi özellikleri	13



KISALTMALAR

- a.g.e.** : Adı Geçen Eser
CV : Curriculum Vitae – zgemiş
İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
s.y : Sayfa Yok
vb : Ve Benzeri



ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAYVANCILIK YAPILAN İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULAMASI

Kenan FİDAN

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Zootekni Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

Bu araştırmanın amacı, işletmelerinin en kıymetli kaynağı olan çalışanlarının insan kaynakları uygulamaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmaya Kırşehir İli genelinde faaliyette bulunan 76 adet hayvancılık işletmesi çalışanlarından 224 birey katılmıştır. Araştırmaya katılanlara yapılan anket ile sosyo-demografik durumları ve insan kaynakları uygulamaları hakkındaki görüşleri alınmıştır. Katılımcıların yaş ortalama 42,4'dür. Hayvancılık işletmesi çalışanlarının firmada çalışma süresi ortalamaları 9,3 yıldır. İş hayatındaki çalışma süresi ortalamaları 14,5 yıldır. Araştırma kapsamında 10 hayvancılık işletmesi çalışanın 6 tanesi ortaokul ve 4 tanesi ilkokul mezunudur.

Araştırma yapılan hayvancılık işletmesinde insan kaynaklarını belirleyen birimin bulunmadığı, personel ihtiyacının internet üzerinden başvuru yapanların içinden seçilerek gerçekleştirildiği, görüşme sonrasında mülakat olmak üzere bu aşamalar gerçekleştirildiği, personel seçiminde alınacak adayın görüşmeye çağrıldığını ve ona göre karar verildiği, personel seçiminde deneyimin önemli olduğu, deneme sürecinde yardımcı olduğunu onun dışında eğitim verilmediği, İnsan Kaynakları departmanı olmadığı, disiplini bozan kişinin uyarıldığını sonra işten çıkarıldığı, ücretleri işletme sahibinin belirlediği, işletmelerinde terfi olmadığı, ücret artışının değiştiği, ücretlendirme konusunda çalışanın işindeki başarısının önemli husus olduğu, çalışanların aldıkları ücretten gayet memnun oldukları, özendirici ücret sistemi olmadığı, ücret dışında bir yardım yapılmadığı ve ücret azlığından dolayı işten ayrılan olmadığı tespit edilmiştir.

Aralık 2020, 43 Sayfa

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İşletme, Hayvancılık



ABSTRACT

MASTER OF SCIENCE THESIS

IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN LIVESTOCK ENTERPRISES

Kenan FİDAN

Kırşehir Ahi Evran University

The Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Zootecni

Supervisor: Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

The purpose of this research is to determine the opinions of employees, who are the most valuable resource of their businesses, about human resources practices. Ten individuals from livestock business employees operating in Kırşehir Mucur District participated in the study. The opinions of the participants about their socio-demographic status and human resources practices were taken with the questionnaire. The average age of the participants is 42.4. The average working time of the livestock business employees in the company is 9.3 years. The average working time in business life is 14.5 years. Within the scope of the research, 6 of the 10 livestock business employees are secondary school graduates and 4 are primary school graduates.

There is no unit that determines human resources in the researched livestock business, the personnel needs are selected from among the applicants on the internet, these stages are carried out, including the interview after the interview, the candidate to be recruited for the interview and the decision is made accordingly, the experience is important in the selection of personnel, Other than that, there is no training, there is no Human Resources department, the person who breaks the discipline is warned and then dismissed, the wages are determined by the business owner, there is no promotion in their business, the wage increase has changed, the success of the employee in remuneration is important, the employees are very

satisfied with the wages they receive, It has been determined that there is no system, no assistance other than wages and no resignation due to low wages.

December 2020, 43 Pages

Keywords: Human resource management, Business, Livestock



1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda önemini artırmıştır. Önümüzdeki dönem içerisinde de artışın devam etmesi beklenmektedir. Özellikle profesyonel olarak çalışan işletmelerde bu daha da önem kazanmış durumdadır. Çalışanların çalışma disiplinlerinin bozulmaması ve motivasyonlarının süreklilik kazanması yanında işe yeni alınacaklarında seçilmesinde etkin rol oynamaktadırlar. Genel olarak bakıldığında insan kaynakları yönetimini; çalışanları destekleyerek onları çalışma konusunda heveslendirmek (motive etmek) ve çalışma kapasitelerini artırabilmek için gerekli olan tedbirlerin alınması, bunun için uygun çalışma esaslarının belirlenmesi ve gerekli teşviklerin oluşturulmasını kapsamaktadır (Kutal, 1996). İnsan kaynakları yönetimi genel olarak hizmet sektöründe yoğunlaşırken, diğer sektörler için önem yeni anlaşılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin önemini kavrayan işletmelere hızlı bir şekilde bu yöne doğru ağırlık vermeye başlamışlardır. Ancak tarım sektöründe ve özellikle de hayvancılık yapan işletmelerde insan kaynakları yönetimi konusunda ciddi eksiklikler bulunmaktadır. Daha doğrusu insan kaynakları yönetimi profesyonel anlamda ele alınamamıştır. Ele alınamamasının temel sebebi tarımın her alanında olduğu gibi hayvancılık alanında da uzmanlaşmaya gidilememesidir. Uzmanlık isteyen konularda yöneticilerin daha dikkatli olmaları ve uzman kişilere başvurmaları beklenirken bu yapılmamaktadır. İşletme sahipleri konu uzmanlarına danışmak yerine ya da konu uzmanı kişileri istihdam etmek yerine daha farklı yolları tercih etmektedirler. Bunun sonucu olarak ta insan kaynakları kavramı tarım sektörü için oldukça yabancı bir kavram olarak kalmaya devam etmektedir. Ancak bunun uzun yıllar daha bu şekilde gitmeyeceği açıktır. Eğer tarımsal işletmeler varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa doğru zamanda, doğru insanları en uygun şekilde çalıştırabilmelidirler. Bunun için de insan kaynakları yönetiminin önemini kavramaları gerekir.

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini incelediğimizde ilk kez Çin kaynaklarında görüldüğü belirtilmektedir (Kaynak, 1998). Bununla birlikte MÖ 400 anlamlı ilk personel yönetiminin Çin'de kullanıldığı bilinmektedir (Kaynak ve ark., 2000). Bilimsel ve kavramsal olarak kullanımı ise uzun yıllar sonra olmuştur. Özellikle sanayi devrimi ile birlikte gündeme

gelmeye başlamıştır. Sanayi devrimi ile hızlı bir şekilde gelişim gösteren sanayi beraberinde çalışanların ve işverenlerin arasındaki iletişimin nasıl olacağı konusunda kilitlenmiştir. Bu açıdan sorunların çözülebilmesi için ilk profesyonel anlamda insan kaynakları yönetimini 1890 yılında NCR Corporation (ABD şirketi)'in iş yerinde personel yönetimini daha açık bir şekilde yürütebilmek için resmi olarak personel ofisi açmasıyla gerçekleştirmiştir. 1950'lere gelindiğinde Amerika'da çok sayıda işletmede bu yapı uygulanmaya başlanmıştır (Kaynak, 2000). Gerek birinci dünya savaşı sırasında ve 1929 büyük buhran döneminde işletmelerin kapanmasıyla işsizlik zirve yapmaya başlayınca malullük ve ölüm aylığı, işsizlik sigortası gibi daha önce kullanılmayan ve bilinmeyen kavramlar hayatımıza girmeye başlamıştır (Koçak, 2006). İkinci dünya savaşından sonra ise bu işlemler kurumsallaşma yoluna girmeye başlamıştır. En büyük ivmeyi ise 1980'lerden itibaren kazanmış ve 1990'lı yıllardan itibaren ise insan kaynakları yönetimi olarak uzmanlaşmaya başlanmış ve bazı değişimler gösterse de günümüze kadar gelişerek gelmiştir.

Ülkemizde faaliyet gösteren hayvancılık işletmeleri içerik olarak oldukça zayıf bir yapıya sahip olmakla birlikte güçlenme eğilimi içinde oldukları bilinmektedir. Özellikle yurt dışından gelen talepler yanında ülkemizde yaşanan hayvansal ürün talebindeki artışın karşılanabilmesi için bazı şartları yerine getirmek zorunda olduklarını anlamaya başlamışlardır. Hayvancılık işletmeleri pazar şartlarında rakip işletmelere karşı avantaj elde etmek için çok fazla güç harcamakta ve uğraş vermektedirler. Mevcut kaynaklarının gelişimini sağlamak ve pazar üstünlüğünü ele geçirmek için devamlı gelişim göstermek durumundadırlar. Bunun içinde temel şartın insan kaynağı olduğunun bilincine yavaş yavaş varılmaya başlandığını görebilmekteyiz. Çünkü benzerinin ya da taklidinin yapılamayacağı tek şeyin yetişmiş insan kaynağı olduğu artık bilinmektedir. Ortaya çıkan bu düşünsel yapı nedeniyle bazı hayvancılık işletmeleri insan kaynaklarına karşı yatırım yapmaya ve var olan kaynaklarını daha akılcı şekilde kullanmaya çalışmışlardır.

Ancak içinde bulunulan dönem itibariyle işletmelerin yaşamış oldukları organizasyona, kaliteli üretime ve üretim yönetiminin göstergesi olan ölçümlere dayalı sorunların çözümü konusunda çıkış yolu aradıkları görülmektedir. Sorunların çözümü için gerekli olan temel konu çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve verimli hale getirilmesi ile olabileceği bildirilmektedir (Seviçin, 2006). Çünkü artık dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de sorunların çözümü için klasik çözüm anlayışları yerine bilgi çağının gerektirdiği çözüm yöntemleri kullanılmalıdır. Çünkü çözüm getirmeyen ya da çözümü geciktiren anlayışların yerine dünyadaki değişimlerin hızını yakalayan ve toplumsal değişime ayak uydurabilen

işletmelerin ayakta kalabilecekleri düşüncesinin artık geniş kitlelerce kabul edilmeye başlamasının göstergesi insan kaynaklarının öne alınmasıdır. Bunun içinde gelişmek gerekir. Gelişim yapısal özellikleri bozmadan üzerine yeni şeyler ekleyerek ilerlemek demektir (Bek, 2007). Burada bahsedilen gelişme sadece teknolojik ilerleme olarak algılanmamalıdır. Anlaşılması gereken, bütün bunları yöneten ve yönlendiren insan kaynakları olmalıdır.

Tarım işletmeleri insan kaynakları yönetimi açısından yeni uygulamaya geçerken, bu konuda eskiden beri çalışan hizmet sektörü ise işi biraz daha ileriye taşıyarak örgütsel performans üzerinde durmaktadırlar. Bunun içinde kaynak temelli çalışmanın esas alındığı görülmektedir. Kaynak temelli çalışmalarda işletmeler için temel olan yetenekli insanların işletmedeki rollerin geliştirilmesine çalışılmaktadır. Bunun yapılabilmesi içinde özellikle insanı geliştirirken işletmeninde gelişebilmesinin sağlanmasıdır (Demirkol ve Ertuğral, 2007). Eğer bu sağlanabilirse başarılı bir şekilde kaynakların değerlendirilebileceği söylenebilir. Taklit edilmesi çok zor olan insan kaynaklarını en uygun şekilde yönetip yönlendirebilen işletmelerin büyük avantaj elde ederek rakiplerinin önüne geçebileceği söylemek yanlış olmayacaktır (Pfeffer, 1998). Hem kurumsal açıdan ve hem de niteliksel olarak uygulamada karşılaşılan deneyimlerden faydalanan işletmeler, deneyim sahibi olan personelin işletmelerin en önemli kaynakları olduklarının bilincine varılmışlardır (Martin ve Moldoveanu, 2003).

Tarım sektörü bütün dünya’da diğer sektörlerden ayrı tutulmaktadır. Bunun temel sebebi ise sahip olduğu stratejik önemden kaynaklanmaktadır. Birleşmiş Milletler Gıda Tarım Örgütü (FAO) verilerine dünya genelinde tarım sektörü toplam Gayri Safi Hasıla’nın %3,3’ünü oluşturmaktadır. Bu rakam içinde yer alan hayvancılık sektörü ise toplam tarımsal Gayri Safi Hasıla içinde %35’lik bir paya sahip olmaktadır. Bu oran Avrupa Birliğine bağlı ülkelerde %49, ABD’de %43 ve gelişmekte olan ülkelerde ise ortalama olarak %33 civarındadır. Ülkemizde ise bu oran yaklaşık olarak %36 kadardır (Anonim, 2016).

Ülkemizde hayvancılık genel olarak küçük işletmelerde yapılmaktadır. Büyük çaplı işletmeler son yıllarda organize olarak bir araya gelen küçük işletmelerin oluşturdukları ya da devlet desteği ile yeni kurulan işletmelerdir. Çizelge 1’de ülkemizdeki hayvan sayıları verilmektedir. Toplam hayvan varlığının genel olarak arttığı görülmektedir. 2002 yılında 41 878 375 adet olan toplam hayvan varlığı 2017 yılına gelindiğinde 60 417 333 adet’e yükselmiştir. Buna karşılık işletme sayıları ise 8.422 adetten 125.207 adet’e yükselmiştir. Bu artış ilk bakışta olumlu gibi gelse de işletmelerin küçük olması nedeniyle hayvan sayıları

dağımlık göstermektedir. Ancak küçük işletmelerin genel olarak tarımın garantisi olması nedeniyle olumsuz olarak görülmemektedir.

Tablo 1.1. Türkiye'nin hayvan varlığı (Anonim, 2020)

YIL	Toplam	Siğir	Toplamdaki Payı %	Manda	Toplamdaki Payı %	Koyun	Toplamdaki Payı %	Keçi	Toplamdaki Payı %
2002	41.878.375	9.803.498	23,4	121.077	0,3	25.173.706	60,1	6.780.094	16,2
2003	42.104.672	9.788.102	23,2	113.356	0,3	25.431.539	60,4	6.771.675	16,1
2004	41.984.338	10.069.346	24,0	103.900	0,2	25.201.155	60,0	6.609.937	15,7
2005	42.453.194	10.526.440	24,8	104.965	0,2	25.304.325	59,6	6.517.464	15,4
2006	43.232.086	10.871.364	25,1	100.516	0,2	25.616.912	59,3	6.643.294	15,4
2007	42.870.109	11.036.753	25,7	84.705	0,2	25.462.293	59,4	6.286.358	14,7
2008	40.514.391	10.859.942	26,8	86.297	0,2	23.974.591	59,2	5.593.561	13,8
2009	37.688.958	10.723.958	28,5	87.207	0,2	21.749.508	57,7	5.128.285	13,6
2010	40.837.450	11.369.800	27,8	84.726	0,2	23.089.691	56,5	6.293.233	15,4
2011	44.793.487	12.386.337	27,7	97.632	0,2	25.031.565	55,9	7.277.953	16,2
2012	49.804.866	13.914.912	27,9	107.435	0,2	27.425.233	55,1	8.357.286	16,8
2013	53.042.643	14.415.257	27,2	117.591	0,2	29.284.247	55,2	9.225.548	17,4
2014	55.830.115	14.223.109	25,5	121.826	0,2	31.140.244	55,8	10.344.936	18,5
2015	56.051.937	13.994.071	25,0	133.766	0,2	31.507.934	56,2	10.416.166	18,6
2016	55.551.460	14.080.155	25,3	142.073	0,3	30.983.933	55,8	10.345.299	18,6
2017	60.417.333	15.943.586	26,4	161.439	0,3	33.677.636	55,7	10.634.672	17,6

Ülkemizde hayvancılık açısından büyük potansiyelleri bünyesinde taşıyor olmasına rağmen istenilen seviyeye ulaşamaması ve uluslararası arenada hak ettiği yeri bulamamasının bazı sebepleri vardır. Bunlar sırasıyla; düşük verimli ırkların kullanılması, işletme büyüklüklerinin gereğinden küçük olması, uygun teknolojinin kullanılamaması, yeterli hijyen ve temizliğe uyulmaması, hastalıklar ile yeterli mücadelenin yapılamaması, yem fiyatlarındaki dengesizlikler ve pazarlamada yaşanan sıkıntılardır. Bu sıkıntıların aşılmasıyla ancak istenilen seviyeye ulaşılması mümkün olabilecektir. Bunun yapılabilmesi için ise konunun ciddiyetle ele alınması gerekliliği bulunmaktadır. Dikkat edilirse sayılan bu kısıtların tamamı insan kaynakları ile ilgilidir. Eğer insan kaynakları bakımından bu alanda yeterli elemanlara sahip olabilsek gelişim ve değişimin çok daha hızlı ve kolay olabileceği söylenebilir.

Bu çalışma özellikle hayvancılık işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin durumunu ortaya koyabilmek amacı ile yapılmıştır. Bunun içinde hayvancılık sektöründe faaliyette bulunan işletme çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmek istenmiştir. Bunun için gerekli olan iş analizinin yapılması, işleri tasarlanarak en uygun işin ortaya konulabilmesi, bunlara uygun insan kaynaklarının planlanarak uygulamaya konulabilmesinin sağlanabilmesi, gerekli eğitimlerin yapılarak çalışanların istenilen ölçüde geliştirilmesi, performanslarının en uygun şekilde değerlendirilmesi ile birlikte ücretlerin

belirlenmesi ve ödül sistemi gibi özellikler hakkında işletmelerde nasıl bir çalışmanın yapıldığının bilinmesi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği) hakkındaki görüşlerinin belirlenmesidir.

2. GENEL KISIMLAR

Tezin bu kısmında onu ile ilgili olarak bulunan kaynaklar verilmeye çalışılmıştır. Ülkemizde tarımla sektörü ve özellikle de hayvancılık işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yapılan çalışmanın önemini vurgulaması açısından önemli görülmüştür.

Baysal, (1993) insan kaynakları konusunda yeterli çalışmanın yapılması ve bu konudaki düşüncelerin değişmesi gerektiğini belirtmiştir. Geleneksel personel yönetiminin, işletmelerin çevresinde ve işletme içindeki sorunlar için yetersiz kaldığını belirterek konunun insan kaynakları yönetimini daha akılcı şekilde irdelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Kutal ve Büyükuslu, (1996) insan kaynakları yönetimi kavramının çok geniş bir kavram olduğunu ve bunu daraltmanın gerçekçi olmayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca insan yönetimi aşamalarında işbirliği başta olmak üzere çalışanların sorunlarını algılayan ve onları çözebilen yaklaşımların dikkate alınmasını öne sürmüşlerdir. Bunun özellikle stratejik planlama ve geliştirilecek olan iş politikalarının yönlendirilmesinde önemli rol oynayacağını belirtmişlerdir.

Fındıkçı (2003) insan kaynakları yönetimi bakımından ortaya çıkan sorunların klasik yöntemler ile çözülmeye çalışılmasının sorunu daha da büyütebileceğini, bunun yerine insan faktörünü öne alan ve aynı hedef için bir araya gelen insanların ilişkilerini iyileştirmek için çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Böylece insanların çalışma motivasyonlarının iyileştirileceği ve başarıma isteğinin artacağı belirtilmiştir.

Düren (2000) klasik insan kaynakları yönetimi görüşünün hâkim olduğu dönemde insanlar makinelerle bir anlamda özdeşleştiğini belirtirken, bunun artık sürdürülebilir olamayacağını belirtmiştir. Buradaki temel konunun işletmelerin yapılarında ölçülebilen ve gözlemlenebilen ölçüler koyarak bilimsel olarak etkili sonuçların elde edilmesini sağlamak olması gerektiğini belirtmiştir.

Uluçınar (2000) insan kaynakları yönetiminin kendi içinde değerlendirilmesi ve diğer bölümlerden ayrılması gerektiğini belirtmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin kendine has bölümünün olması ile diğer bölümlerden ayrılacak ve böylece insana ait sorunların çözümü diğer birimlerden ayrı olarak değerlendirilecektir. Bunun sağlayacağı faydalar ilk zamanlar hissedilmese bile orta vadede büyük faydalarının olduğu hemen fark edilecektir. Profesyonel yönetim açısından yapılması gerekeninde bu olduğu belirtilmiştir.

Barutçugil (2004) insan kaynakları yönetimini bir işletme bünyesinde yüksek performanslı bir işgücünün oluşturulması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yönetimi olarak açıklamıştır. Aynı zamanda bir işletmenin en önemli ve en stratejik biriminin insan kaynakları bölümü olduğunu belirterek insan kaynakları bölümlerinin güçlendirilmesinin gelecek açısından çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Bingöl (2013) çalışmasında işletmelerin varlığının ve yaşamasının sınırlayıcı ve beklide tehdit edici şartlara karşı durabilmesi için sürekli olarak kendini yenileyebilen, yenilikler açık, esnek, bilgi üretimi yapabilen ve bunu paylaşabilen insanlar ile olabileceğini belirtmiştir. Genel olarak başarılı işletmelerin insan kaynaklarına önem veren ve onları eğitmekten ve gerektiğinde de ödüllendirmekten çekinmeyen işletmeler olduğunu belirtmiştir.

Tunçer (2012), İşletmelerde insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirme yapılırken tek yönlü bakışın sorun yaratabileceğini, bunun yerine çok yönlü bakışın gerekli olduğunu belirtmiştir. Bunun için de insan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin de dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Klasik yönetim anlayışının ortaya çıkardığı personel yönetiminin gelişmeleri yakalama ve sorunları çözme bakımından yetersiz olduğunu bunun yerine insan kaynakları yönetimine geçilmesi gerektiğini söylemiştir. Bunu ise insan kaynakları anlayışının çok daha geniş bir kavram olduğunu ve personel yönetiminin de içerdiğini belirtmiştir. İnsanların çalıştıkları yerde başarılı ve verimli olabilmeleri için ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de kariyer yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Eğer çalışılan yerde bireyin etkinliğini ve performansını düşüren faktörler varsa bunlar çalışma stresini arttırabilecektir. Bunlar kesinlikle istenmeyen özelliklerdendir ve bir an önce ortadan kaldırılmaları gerekmektedir. Bunlar sağlanabilirse işletme daha uyumlu insanları ve daha başarılı sonuçları görebilecektir.

Randall (1992) işletmelerin rekabet ortamına hazır olması ve bu ortamlardan başarılı bir şekilde çıkabilmeleri için organizasyonlarının verimliliklerini öncelikle korumaları ve sonra da arttırmaları gerektiğini belirtmiştir. Bunun temel yolunun ise insan kaynakları yönetiminin doğru bir şekilde yapılmasıyla mümkün olabileceğini belirtmiştir. Çünkü insan kaynağının doğru ve gerçekçi bir şekilde yönlendirilmesi ve yönetilmesiyle işletmeler için zor zamanlarda kullanılacak en önemli silah olduğunu belirtmiştir.

Durai (2010) çalışmasında işletmelerin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini aktif bir şekilde kullanarak çalışanlarının mevcut koşullarını daha iyi anlamaları ve çalışanların talep, beklenti ve hedeflerini iyice öğrenmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bunun temel sebebini ise; çalışanların hedefleri ile kuruluşun hedefleri arasında farklılığın mümkün olduğunca az olması ve eğer mümkünse aynı olması gerektiği şeklinde açıklamıştır. Çalışanların beklentileri ile işletmenin beklentilerinin uyumlu hale getirmedikleri sürece rekabet etmeleri ve rakiplerine göre avantaj elde etmelerinin mümkün olamayacağını belirtmiştir.

Selen ve Özge (2008) işe alma, eğitim, geliştirme ve işletmelerin başarısında anahtar role sahip bireylerin doğru bir şekilde yararlanma sürecini içeren yetenek yönetimi kavramı, bugün insan kaynakları yönetiminin temel başarı faktörü haline geldiğini belirtmişlerdir. Yetenekli çalışanları kuruma çekmek ve elde tutmak için gittikçe zorlaşan bir ortamda çalışan kuruluşlar, yetenek yönetimi stratejileri ile kurumun amaçlarına uygun olarak sahip oldukları yeteneklerden etkin bir şekilde yararlanabilirler. Ayrıca, çalışanların yetenek yönetimi ile kendilerini geliştirmeleri mümkün kılınmakta ve bu da onların örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve organizasyonda kalmaya istekli olmalarını sağladığı için özel olarak önem vermeleri gerektiği belirtilmiştir.

Eryiğit (2014) insan kaynakları yönetiminin iş başarısının temel belirleyicisi olduğunu ve işletmelerin kesinlikle bunu göz ardı etmemeleri gerektiğini belirtmiştir. Eğer işletmeler faaliyette buldukları anda başarı olmak istiyorlarsa çalışanlar ile güçlü bağlar kurmaları gerektiği ve aynı zamanda çalışanlar ile güçlü bağlar oluşturmaları gerektiği belirtilmiştir. Çalışanlar ile işveren arasındaki bağ ne kadar güçlü olursa karşılıklı anlayış ve hedef birliğinin sağlanabileceğini belirtmiştir.

Görmüş (2009) entelektüel sermaye üzerinde durduğu çalışmasında, bilgi çağında işletmelerin entellektüel sermaye olarak kabul edilen maddi varlıkların diğer varlıkların önüne geçtiğini belirtmiştir. Entelektüel sermayenin bir faktörü olan insan sermayesinin işletmelerin en çok önem vermeleri gereken konu olduğunu belirtmiştir. Ancak insan sermayesinin etkin bir şekilde kullanılması gerektiği, eğer kullanılmazsa yapılan bütün gayretlerin ve yatırımların başarılı olma imkânının olamayacağını belirtmiştir. Çünkü bu konu işletmelerin başarılı bir şekilde performans gösterebilmelerinde anahtar rol oynadığını belirtmiştir.

Şenturan (2007) insan kaynakları yönetiminin işletme yönetiminin temeli olduğunu belirtmiştir. Bunun başarılı bir şekilde yapılabilmesi için insanları iyi yönetebilecek başarılı bir organizasyon yapısına ihtiyaç olduğunu, yönetimin başarılı olması için şartlara göre yeni

stratejiler geliştirmek ve değişime uyum sağlamak gerekmektedir. İşletmelerin kalitesi çalışanların kalitesi ile belirlenmektedir. Kaliteli insanları ise kaliteli şekilde çalıştırmak gerektiğini söylemektedir.

Edvinsson (2002) yaptığı çalışmada işletmelerin değer yaratabilmeleri için paradigmatik değişime gitmek zorunda olduklarını belirtirken, bunun ancak görünürden görünmeyene, görülmüş olandan görülmemiş olana ve fiziksel olarak seilebilenden fiziksel olarak görünmeyene doğru olması gerektiğini belirtmiştir. Bunun kaynağının ise insan olduğunu ve insanı iyi yöneterek yapılacak başarıların artırılabilceğini açıklamıştır. Edvinsson Türkçeye ‘şirket Boylamı’ olarak çevrilen kitabında konuyu oldukça ayrıntılı olarak açıklamış ve bunu devamlılıklarının sağlanabilmesi için günümüz işletmelerinin daha çok araştırma-geliştirme, bilgi teknolojileri, yazılım, internet ve eğitim gibi soyut olanlara yaptığı yatırımların artmasından anlayabileceğimizi açıklamıştır.

Kanibir (2004) yaptığı çalışmada insan sermayesinin, işletmelerde çalışanların sahip oldukları bilgi birikiminin, sorunlara yaklaşım ve sorun çözme becerilerinin, yaratıcılıklarının, yönetim becerilerinin işletmeleri büyük oranda ileriye taşıyabilecek en büyük g olduğunu belirtmiştir.

Bingöl (2016) kurumların sreklieliklerinin sağlanabilmesi için amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri gerekir. Bunun sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetimini başarılı bir şekilde yürütmeleri gerektiğini belirtmiştir. Zaman ilerledikçe sreklielik arzeden değişime ayak uydurabilmek gerekir. İnsan kaynaklarının zaman uygun şekilde donanıma sahip olması ve doğru kararlar verebilecek niteliğe sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. İnsan kaynakları yönetimi her yönden olduğu gibi planlama açısından da kurumların başarısında önemli faktör olduğunu belirtmiştir.

Aykaç (1999) insan kaynakları yönetiminin işletmedeki insan faktörü ile doğrudan ilişkili olduğunu, mevcut işgücü envanteri, insanları bilgi sistemleri, performans değerlendirme, personel eğitimi ve performans lcm, geleceği tahmin etmeyi gerektiren bir süreci ve stratejik planlama ile doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir.

Köksal (2010) yaptığı çalışmada işletme çalışanlarının sürekli olarak değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri gerekir. Bunun için de kendilerini günce bilgiler ile donatmaları gerekir. Bunun sağlanabilmesi içinde gerekli olması durumunda kurum içi eğitimlerin verilmesi gerekir. Alınan eğitimler çalışanların işlerine sahip olmaları ve motivasyonları için önemli olduğunu belirtmiştir.

Aldemir (2001) ise kurumda çalışanların alacakları eğitimin planlanmasını yaparken eğitimin geriye dönüşünün mümkün olan en kısa sürede olabildiğini sağlamak gerektiğini belirtmiştir. Eğer geriye dönüş süresi uzarsa verimliliğin azalacağı ve buna bağlı olarak verimliliğin düşeceği belirtilmektedir. Verimliliğin korunması ve artırılabilmesi için insan kaynağının korunması ve sürekli olarak güncellenmesi gerekir. Bu sağlanabildiği sürece işletmelerin başarılı olacağını ifade etmiştir.

Mathis ve Jackson (2006), insan kaynakları yönetiminin temel işlevinin stratejik kaynak yönetimi, eşit fırsatlara sahip olma, kadro verebilmek için temel koşulların sağlanmasının yeterli kabul edilmesi, özlük haklarının korunması ve geliştirilmesinin önemli olduğunu belirtmiştir.

Kelemenis ve Askounis (2008) insan kaynakları yönetimi bakımından personel seçiminin önemli olduğu, bunun yanında mesleki gelişimin sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Bunun yanında personelin akılcı bir şekilde değerlendirilmesinin yapılması ve akılcı ücretlendirmenin yapılması gerekir.

Bedük ve Tanbay (2014) ürün kalitesi, fiyat, mal ve hizmet çeşitliliği, pazar farklılaşması gibi konularda işletmelerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için değişimin hızlı olduğu sektörlerde çalışan kurumların rekabet avantajlarını koruyabilmeleri gerekir. Bunun içinde sadece bilgi birikimi ve donanım olarak değil aynı zamanda teknolojiyi kullanma yeteneğinin de iyi olması gerektiğini belirtmiştir.

3. MATERYAL VE METOT

Yapılan çalışmada materyal olarak Kırşehir ilinde aktif olarak faaliyette bulunan hayvancılık yapan işletmelerden tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen işletmelerde çalışan bireyler seçilmiştir. İşletmeler 10-25 hayvan sayısı arası küçük işletme, 26-75 hayvan arası orta büyüklükte işletme ve 76 ve üzeri ise büyük çaplı işletme olarak alınmıştır (Karadavut, 2019) sayısına Bunun için il genelinde faaliyette bulunan 76 işletmeden toplam 224 çalışan ile görüşülmüştür. İşletmelerin seçiminde hayvan sayısı 10 ve üzerinde olması ve işletmede işçi çalıştırması şartını sağlanması istenmiştir. Bu şartı sağlayan işletmelerden seçim yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılmak üzere görüşmeciler için hazırlanan sorularda, cevapların net olmasına ve daha geniş bir veri yelpazesinin elde edilmesine özen gösterilmiştir. Görüşme soruları, hayvancılık işinde olanlar için yapılandırmaya çalışılmıştır. Bu soruları sorarken, bazı soruların ardından ek sorular gelmiştir. Tüm katılımcılara aynı sorular sorulmuştur. Bu çalışmada veri toplama yöntemi görüşme yöntemi olarak tanımlanmıştır. Görüşmelerde sorulan sorular konuyla ilgili literatür taraması sonrasında belirlenmiştir. Görüşmeler birebir görüşmeler şeklinde yapılmıştır. Bu kişilere açık ve öz cevaplar vermenin önemi, konu ve çalışmanın ana hedefleri hakkında bilgi verilerek not edilmiştir. Bu görüşmelerde verilen cevaplar araştırma için bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Daha sağlıklı yanıtlar verebilmek için katılımcıların cesaretlendirilmişlerdir. Görüşmelerden elde edilen verilerin hangi amaçlar için kullanılacağı belirtilmiştir.

Örnek belirleme yöntemi olarak aşağıda verilen eşitlikten yararlanılmıştır (Yamane, 1967)

$$n = \frac{N \cdot \sum(Nh \cdot Sh^2)}{N^2 \cdot D^2 + \sum(Nh \cdot Sh^2)}$$

Bu eşitlikte;

n: Örnek büyüklüğünü,

N: Ana kütledeki birim sayısını,

Nh: h'nci tabakadaki birim sayısı,

Sh²: h'nci tabakanın varyansı,

Kırşehir ilinde kayıtlı yaklaşık 20 bin çiftçi vardır. İl genelinde 10 binden fazla büyükbaş ve küçükbaş hayvancılık işletmesinde 200 bin büyükbaş, 230 bin civarında da küçükbaş hayvan bulunmaktadır. Kırşehir merkez, Kaman, Boztepe, Çiçekdağı ve Mucur ilçeleri bu konuda en yoğun hayvancılık yapan ilçelerdir. Küçük ölçeğe sahip işletme sayısı 255 adet ve örnek sayısı 48 adet, orta ölçekteki işletme sayısı 106 adet ve örnek sayısı 19 adet, büyük çaplı işletme ise 61 adet ve örnek sayısı ise 9 adet olarak belirlenmiştir. Buralarda çalışan

sayılarına göre yapılan anket sayıları ise Őu Őekildedir; Kűcűk çaplı iŐletmelerde çalıŐan bireylerden 116 kiŐi ile, orta ۆlekli iŐletmelerde çalıŐanlardan 74 kiŐi ile ve bűyűk çaplı iŐletmelerden ise çalıŐan 34 kiŐi ile gűrűŐűlerek anket yapılmıŐtır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 V istatistik paket programında yapılmıştır. İŞletmeler için yapılan analizlerde parametrik olan verilerde varyans analizi uygulanırken, parametrik olmayan verilerde ise ki kare analizi kullanılmıŐtır ($P<0.05$). Ayrıca deėiŐkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için parametrik veriler için pearson, parametrik olmayanlar için ise spearman korelasyon analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar sırasıyla analiz edilmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Demografik veriler için elde edilen sonuçlar Çizelge 2’de verilmektedir. Çizelge incelendiğinde 16-30 yaşa arası genç kuşağın toplam çalışanların %21,1’ini oluşturdukları görülmektedir. En yoğun çalışma ise orta iler yaş grubu olarak kabul edilen 46-60 yaş aralığında %39,3 olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak 31-60 yaş aralığını orta yaş olarak kabul edersek tarım işletmelerinde çalışanların %69,2’si bu grupta yer almaktadır. Yaş ilerledikçe çalışan sayısı ve oranı azalmıştır (%10,7).

Tablo 4.2. Çalışmada görüşülen bireylerin demografi özellikleri

Demografik özellikler	n	%	Ki kare
Yaş	16-30	45	20,1
	31-45	67	29,9
	46-60	88	39,3
	61<	24	10,7
Cinsiyet	Erkek	159	71,0
	Kadın	65	29,0
Eğitim durumu	İlkokul	51	22,7
	Ortaokul	77	34,4
	Lise	82	36,6
Medeni durumu	Üniversite	14	6,3
	Evli	105	46,9
	Bekâr	119	53,1
Hizmet süresi (Yıl)	0-5	74	33,0
	6-10	52	23,2
	11-15	39	17,4
	16-20	31	13,8
İş yerindeki konumunuz	21<	28	12,6
	Çalışan	194	86,6
	İdareci	30	13,4
Yaşadığınız yer	Kır	76	33,9
	Kent	148	66,1

Fritzch (1997) ve Ural (2001) yaş ve yaşa bağlı olarak değişiklik gösterebilen ahlaki kazanımların karar alma davranışlarını doğrudan etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Donaldson (1999) ise özellikle gençlerin karar verme konusunda orta ve ileri yaşlara göre daha keyfi davranabildiklerini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmada çalışanların yaklaşık %80’i 31 yaş ve üzerinelilerden oluşmaktadır. Bu nedenle karar alma konusunda biraz daha dikkatli davrandıkları düşünülmektedir.

Cinsiyet bakımından incelendiğinde çalışanların %71’inin erkek, %29’unun ise kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Tarımsal alanda çalışanlar içinde tarla, bahçe ve ürün işleme çalışmalarında kadınlar daha çok tercih edilirken, hayvancılık işletmelerinde erkekler tercih

edilmektedir. Cinsiyet çalışmalarda en çok kullanılan demografik değişkendir. Ford ve Richardson (1994) yaptıkları çalışmada cinsiyete göre çalışma disiplinleri arasında ciddi farklılıkların olduğunu belirtmişlerdir. Ancak Weaver (1995) cinsiyetin çalışma bakımından etki yaratacak ciddi bir farklılığa sebep olmadığını belirtmiştir. Ancak yapılan çalışmada özellikle hayvancılık yapılan işletmelerde erkek iş gücünün öncelikli olarak tercih sebebi olduğu görülmüştür. Yapılan işin içeriği ve zorluğu düşünüldüğünde bu yaklaşımın akla yatkın olduğunu söyleyebiliriz.

Eğitim durumu bakımından ise büyük değişiklikler söz konusudur. Çalışanların büyük çoğunluğunun Lise ve Ortaokul mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Ortaokul mezunu oranı %34,4 olurken, Lise mezunu olanların oranı ise %36,6 olmuştur. Üniversite mezunlarının oranlarının düşük olması (%6,3) tarımla uğraşan çalışan ve yöneticilerin bu sektöre yönelimlerin yetersiz olduğu göstermektedir.

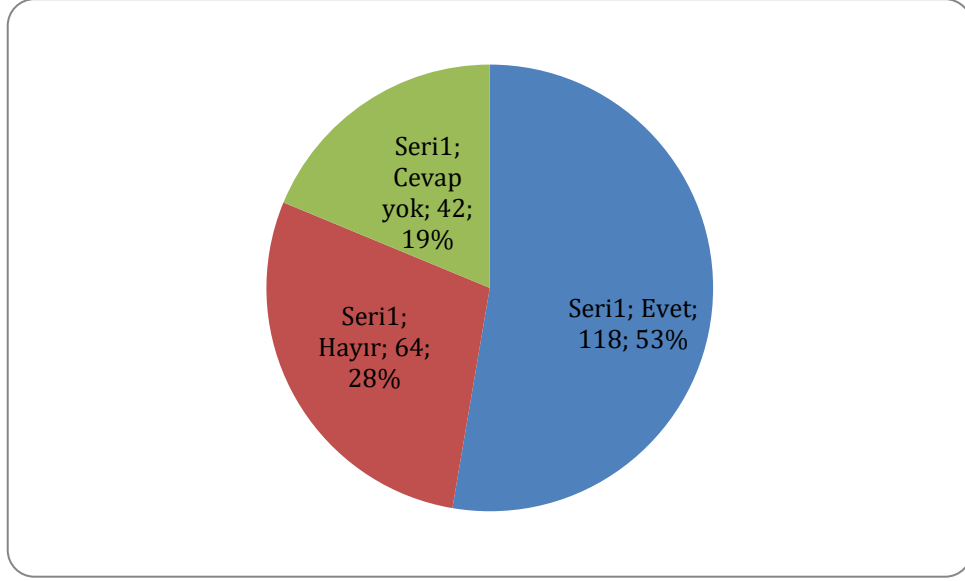
Medeni durum bakımından ise evli ve bekarların oranlarının birbirlerine yakın değerler sahip olduklarını göstermektedir. Evli olanların oranı %46,9 olurken, bekarların oranı %53,1 olmuştur. Toplumumuzda genel kanı evli olanların daha düzenli çalıştıkları ve işlerini daha ciddiye aldıklarıdır. Altay ve ark (2010) yaptıkları çalışmada evli bireylerin aile yardımını daha yoğun bir şekilde hissettikleri ve bunun çalışma başarısını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Aile bağının ve aileyi geçindirme duygusunun bunda büyük oranda etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bekar olan ve sadece kendisinin geçimini düşünen bireyler daha rahat hareket edebilmektedirler. Ancak geçindirmek zorunda oldukları ailesi olanların iş değiştirme konusunda aynı rahatlığı göstermeleri beklenmez.

Hizmet süresi genel olarak 0-10 yıl arasında yoğunlaşmıştır. 0-5 yıl arasında çalışanların oranı %33,0 olurken, 6-10 yıl arasında çalışanların oranı ise %23,2 olarak tespit edilmiştir. Hizmet süresi 21 yıl ve üzerinde olanların oranı ise %12,6 olmuştur. Çalışılan yerdeki konumu da çalışma süreleri üzerinde etkili olabilmektedir. Konum bakımından çalışan konumunda olanlar %96,6'lık kesimi oluştururken, idareci konumunda olanlar ise %13,4'lük kesimi oluşturmuştur. Aksoy (2019) işyerindeki konumun çalışma isteği ve hevesini olumlu yönde etkilediğini ve işten ayrılma düşüncesini bastırdığını belirtmişlerdir. Kelner (1998) ise işyerindeki konumdan ziyade çalışma koşullarının iyi olmasının yeterli ve gerekli şart olduğunu belirtmiştir. Yaptığımız çalışmada değerlendirmeye alınan bu değişkenlerin etkilerini görmek mümkün olmuştur. İş yerinde idareci olanların işten ayrılma veya iş değiştirme düşüncelerinin diğer gruba göre çok daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Yaşanılan yerin çalışma hevesini desteklemesi veya engellemesi açısından etkili olmaktadır. Özellikle hem çalışılan çevre hem de yaşanılan çevre için devamlılığı açısından öncelikli olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışmada köyde ikamet edenlerin oranı %33.9 olurken, kentte yaşayanların oranı ise %66,1 olarak belirlenmiştir. Aslında köy kent kavramının eskisi kadar net olmadığı açıktır. Büyük şehirler yasası ile illerdeki bütün köylerin mahalle olması ve diğer şehirlerde ise 25 km²'lik alandaki bütün köylerin mahalle olması nedeniyle bu kavramın biraz karıştırıldığı anlaşılmaktadır. Bunun yerleşmesi elbette biraz zaman alacaktır. Ancak bu süre içinde karıştırılmaya devam edecektir. Ayrıca kent olarak belirtilen yerler genel olarak ilçe merkezleridir. İşletmeler genel olarak il ve ilçe merkezlerine yakın olarak kurulmaktadır. Bunun temel sebebi işletmeye çalışmaya gelenlerin ile gelip diğerken sıkıntı çekmelerini azaltmaktır. Çünkü kent merkezinden uzaklaştıkça ulaşım ve servis sıkıntısı artmaktadır. Bu da işletmeye ayrı bir maliyet olarak yansımaktadır.

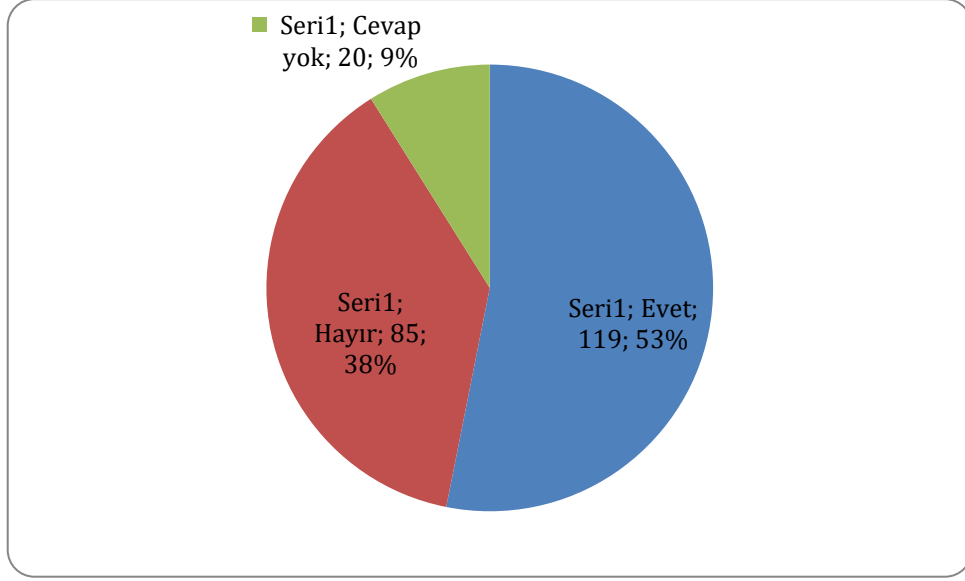
Yapılan korelasyon analizlerinde göre çalışma süresi ile işte çalışma süreleri arasında pozitif ve önemli ($r=0,512^{**}$) ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde evli olma ile işte kalma süreleri de pozitif yönde yüksek ($r=0,637^{**}$) ilişkiye sahip olmuştur. Yaşanılan yer bakımından ise hem hizmet süresi ($r=0,107$) ve hem de iş yerindeki konumun ($r=0,284$) önemli yönde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak yaşın ilerlemesi ile iş yerinde kalma süresinin arttığı, eğitim durumunun yükselmesiyle de iş yerinde seçiciliğin artmasıyla birlikte işyeri değiştirme düşüncesinin yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olarak sorulan sorular ise şu şekilde cevaplanmıştır; İşinizi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen cevaplar Şekil 4.1'de gösterilmektedir. Şekilde 4.1'de görüleceği gibi çalışanların %53'ü işini yapmak için kendisini yeterli olarak görürken, %28'i ise yeterli görmemektedir. Cevap vermek istemeyenlerin oranı ise %19 olmuştur. Bu oran oldukça yüksektir. Çalışanlardan %19'u aslında kendilerini yeterli olarak hissetmediklerinden cevap vermekten kaçındıkları yönünde bir izlenim olmuştur. Bu tür çalışmalarda karasızım veya cevap yok diyenler genel olarak olumsuzluklar sınıfında yer alırlar.



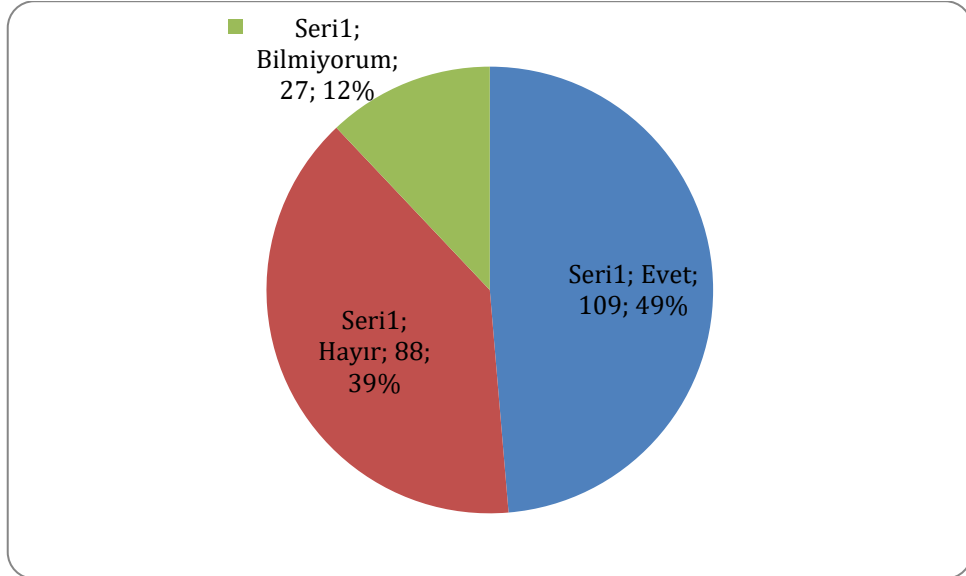
Şekil 4.1. İşinizi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

İş yerinizde sık sık performans değerlendirilmesi yapılıyor mu? Sorusuna alınana cevaplar Şekil 4.2’de verilmektedir. Buna göre çalışanların %53 bir şekilde performans değerlendirmesine tabi olmaktadır. Ancak %38’lik bir kesim ise bu şekilde bir değerlendirmenin olmadığını belirtmiştir. %9’luk kesim ise cevap vermek istememiştir. Cevap vermek istemeyenlerin değerlendirilme konusunda bilgi verilmediği anlaşılmaktadır. Çünkü birebir görüşmelerde değerlendirilmenin nasıl yapıldığı konusunda açıklama yapamadıkları görülmüştür. Hemen her işletmede performans değerlendirmesi bir şekilde yapılmaktadır. Bunu çoğu zaman çalışan bilirken, bazı işletmelerde çalışanlardan habersiz şekilde yapıldığı bilinmektedir (Tunçer, 2013). Değerlendirmenin açıkça yapılamamasının insan kaynakları yönetimindeki bakış açısındaki değişime bağlamak mümkündür (Tunçer, 2012).



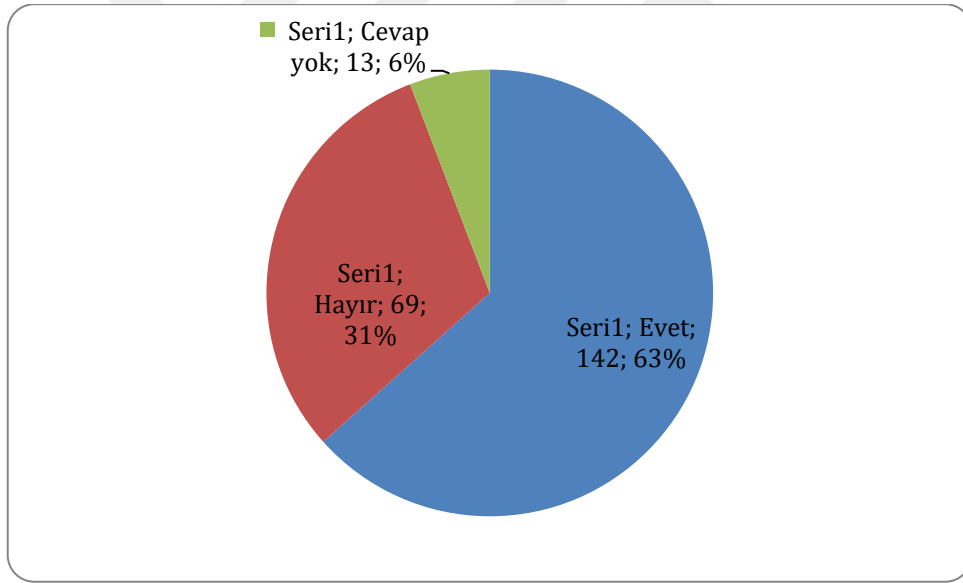
Şekil 4.2. İş yerinizde sık sık performans değerlendirilmesi yapılıyor mu?

Çalıştığınız yerde performans değerlendirme sistemi var mı? Sorusuna alınana cevaplar Şekil 4.3’de verilmektedir. Alınan cevaplara göre çalışanların yaklaşık yarısı (%49) iş yerinde performans değerlendirmesi olduğunu belirtmektedir. Ancak %39’u ise böyle bir sistemin olmadığını ifade ederken, %12’si ise bilmediğini ifade etmiştir. Performans değerlendirme sisteminin olmadığını ifade edenlerden bazıları bunun işletme sahibi tarafından insiyatif kullanarak yaptığını belirtmiştir. Bilmiyorum diyenler ise işletmedeki çalışma sistemi hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. Ayrıca bilmiyorum diyenlerin çalışma yılının 0-5 yıl arasında olması da anlamlı bulunmuştur. İşe yeni başlayanların iş yerini yeterince tanımadıkları anlaşılmaktadır.



Şekil 4.3. Çalıştığınız yerde performans değerlendirme sistemi var mı?

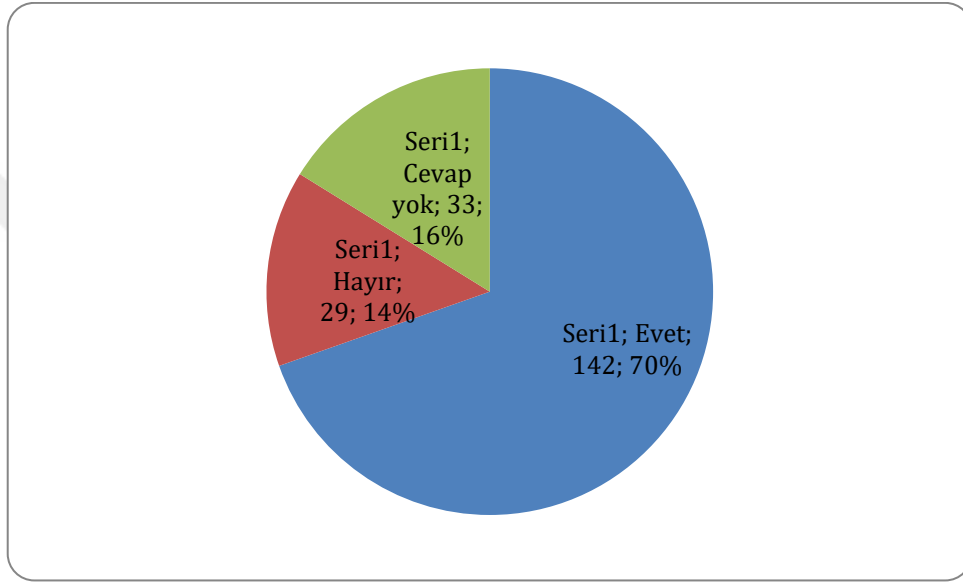
Çalıştığınız yerde performans değerlendirmesi yapılmasını olumlu karşılıyor musunuz? Soruna alınan cevaplar Şekil 4’te verilmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğu (%63) performans değerlendirmesi yapılmasını olumlu karşılamaktadır. Ancak %31’i ise bunun tam tersini düşünmektedir. Neden beğenmediklerini sorduğumuzda ise “motivasyonu bozması” gerekçe gösterilmiştir. Çok geçerli olmayan bu cevap çalışanların genel olarak denetimden geçmek istemediklerini göstermektedir. Dessler (2008) denetlemenin bazı durumlarda olumsuz etki yapabileceğini belirtirken, Fındıkçı (2009) bunun insan kaynakları yönetim, açısından temel gereklilik olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışmada %6’lık bir kesim cevap vermek istememiştir. Performans değerlendirme işletmelerin geleceği açısından çok önemli bir konudur. Bu nedenle akılcı şekilde iş yapan işletmeler sürekli olarak performans değerlendirmesi yapmayı bir kural haline getirmektedirler (Bayraktaroğlu, 2008). Ancak değerlendirme yapılırken adaletli bir şekilde değerlendirme yapılmalıdır.



Şekil 4.4. Çalıştığınız yerde performans değerlendirmesi yapılmasını olumlu karşılıyor musunuz?

Performans değerlendirme sistemi gelişiminiz ve iyiye doğru dönüşümün bakımından faydalı buluyor musunuz? Sorusuna aldığımız cevaplar Şekil 5’te gösterilmektedir. Buna göre çalışanların %70 gibi büyük bir çoğunluğu performans değerlendirme sisteminin kendileri açısından faydalı olduğunu düşünmektedir. Ayrıca bu sistemin kendilerini geliştirme ve daha iyiye götürebilecek bir yol olabileceğine inanmaktadır. Ancak %14’lük kesim ise bunun faydalı olmadığını düşünmektedir. Ancak neden böyle düşündüklerine yönelik olarak bilgi alınamamıştır. Moorman (1991) performans değerlendirmesi

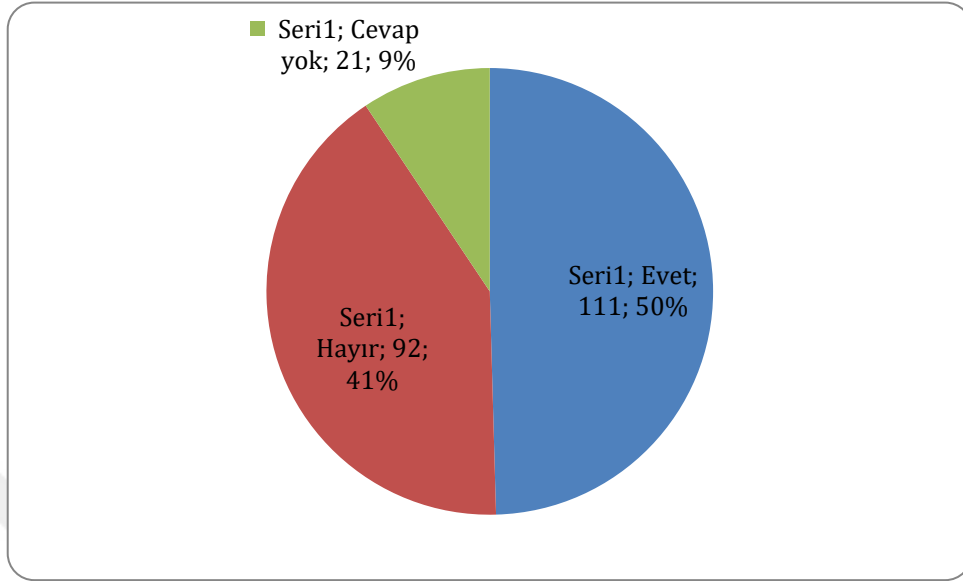
istemeyenlerin kontrol edilmek istemeyen kişiler olduğunu ve kontrol edilmemekten büyük oranda rahatsızlık duyduklarını belirtmiştir. Öztürk (1995) ise gelişme için denetlemenin zorunluluk olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar memnun olsa da olmasa da performans değerlendirmesinin yapılması gerektiği açıktır. Cevap yok diyenlerin ise neden bu cevabı verdikleri tam olarak anlaşılamamıştır. %16 gibi bir çalışan grubunun cevap vermemesi konu hakkında bilgi sahibi olmamalarından ziyade yapılan işten memnun olmamaları olarak değerlendirilmiştir. Kontrol her zaman için kalitenin korunması ve sürdürülebilir olması için gereklidir.



Şekil 4.5. Performans değerlendirme sistemi gelişiminiz ve iyiyeye doğru dönüşümün bakımından faydalı buluyor musunuz?

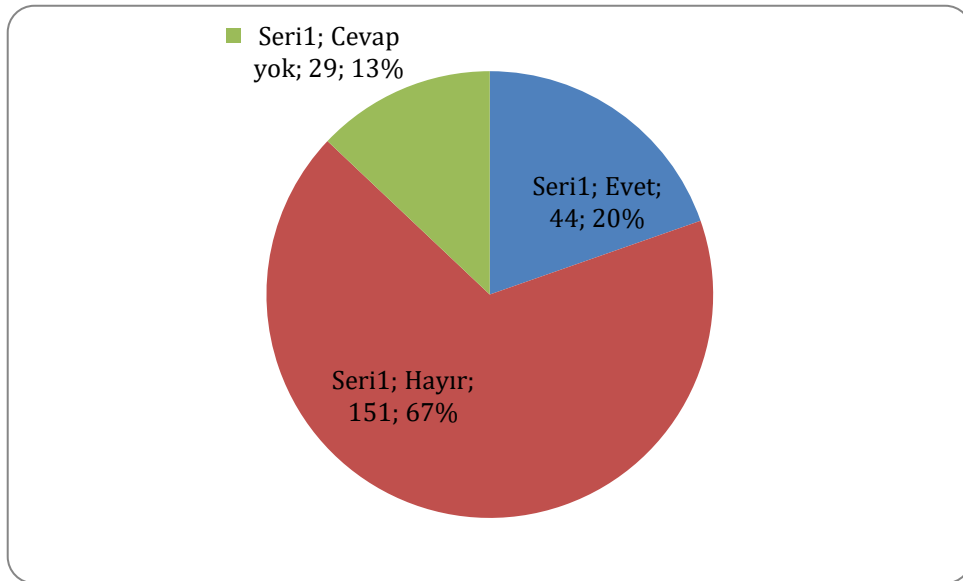
İşletmenizde var olan performans değerlendirme sisteminin işletmeye bağlılığınızı olumlu yönde etkilediğini düşünüyor musunuz? Sorusu için alınan cevaplar Şekil 6'da verilmektedir. Buna göre çalışanların %50'si değerlendirme sisteminin işletmeye bağlılığını artırdığı anlaşılmaktadır. İşletmelerde değerlendirme sistemi her zaman için işini iyi yapanların lehine olmaktadır. Rubin ve Inguagiato (1991)' a göre başarılı olanların değerlendirmeden korkmadıkları ve yükselmeleri için bir fırsat olduğunu düşünmektedirler. Buna karşın %41 gibi bir kesim ise işletmeye bağlılıklarını artırmadığını belirtmişlerdir. Çalışanların belli bir sistem ve disiplin içinde değerlendirmeye karşı olmaları konunun önemini tam olarak anlamadıklarını göstermektedir. Silvestre (2016) çalışanların performans sisteminden rahatsız olmalarının temel sebebini işletmeye karşı yeterli bağlarının olmaması ve ilk fırsatta başka yerlere geçme düşüncelerinin olması olarak göstermiştir. Cevap vermek istemeyen %9'luk grup ise denetlenmekten memnun olmayan ancak bunu

ifade etmekten çekinenlerin oluşturduğunu düşündürmektedir. Genel olarak bakıldığında bu oranın küçümsenmeyecek bir oran olduğunu söyleyebiliriz (Spencer, 1994).



Şekil 4.6. İşletmenizdeki performans değerlendirme sisteminin işletmeye bağlılığınızı olumlu yönde etkilediğini düşünüyor musunuz?

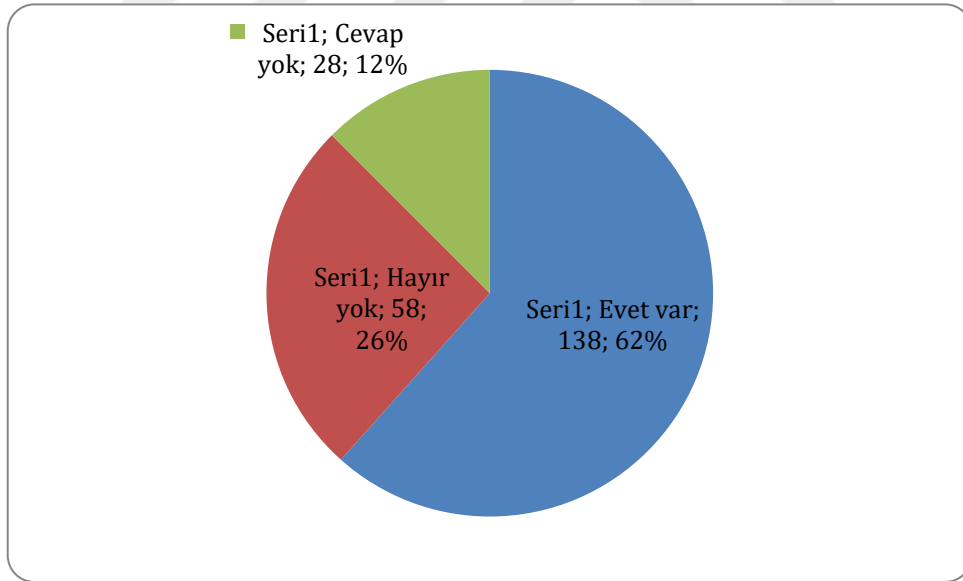
Performans ölçütleri belirlenirken görüşünüz alınıyor mu? Şeklindeki sorumuza ise verilen cevaplar genelde olumsuz olmuştur. Alınan cevaplara göre performans değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler için çalışanlara danışılıp fikirlerinin alınmadığı anlaşılmaktadır. Ancak %20'lik çalışan grubuna bu konuda danışıldığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4.7. Performans ölçütleri belirlenirken görüşünüz alınıyor mu?

Danışılanların genel olarak işyerine bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir. Kober ve Knowles (1996) işyeri bağımlılığının artırılmasında bu tür faaliyetlerin öneminin fazla olduğunu belirtmektedir. Chang (1999) ise iş yeri bağlılığının tek bir konuya bağlamanın yeterli bir açıklama olmayacağını bunun yanında başka faktörlerinde değerlendirmesi gerektiğini belirtmiştir.

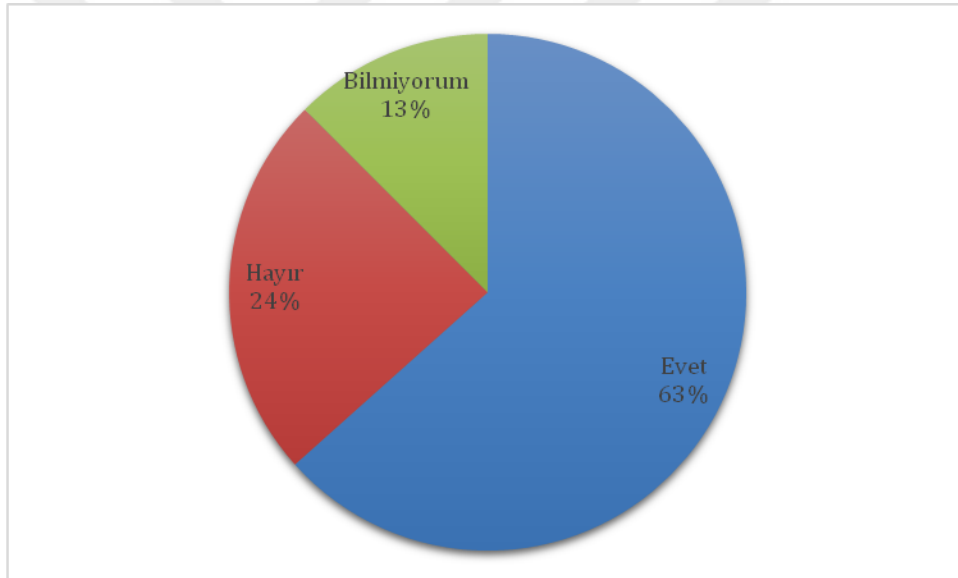
İnsan kaynakları bölümünüzden sorumlu bir yetkili var mı? Şeklindeki sorumuza alınan cevaplara göre (Şekil 4.8) genel olarak bu birimden sorumlu olanların işletme sahipleri ya da bu kişilerin birinci dereceden akrabalarından oluştuğunu öğrenmekteyiz. Buna işletmelerin bu konuyu profesyonel anlamda yapmadıkları ve gereğince önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Deshpande ve Frederick (1989) bu bölümde çalışanların konu hakkında uzmanlaşmış kişilerden oluşması gerektiğini aksi durumda alınacak kararların öznel olacağını belirtmişlerdir. Öznel kararlarında işletmeler açısından ciddi sorunlar oluşturduğu bilinmektedir. Değerlendirme yapanların tarafsız olması ve işletmenin geleceğini düşünmeleri temel konu olmalıdır. Ancak öznel düşüncelerin bunu sağlayabilmesi mümkün gözükmemektedir.



Şekil 4.8. İnsan kaynakları bölümünüzden sorumlu bir yetkili var mı?

Yapılan performans değerlendirmesinin işletmenizi daha iyiye götürebileceğine inanıyor musunuz? Şeklindeki soruya verilen cevapların dağılımı Şekil 4.9’da verilmiştir. Çalışanların %63’ü değerlendirmenin işletme için olumlu sonuçlar vereceğine inanmaktadır. Ancak %24’lük bir kesim ise buna inanmamaktadır. Diğer bir deyişle her dört çalışandan biri değerlendirmenin işletme için faydalı olacağına inanmamaktadır. Bu oldukça yüksek bir

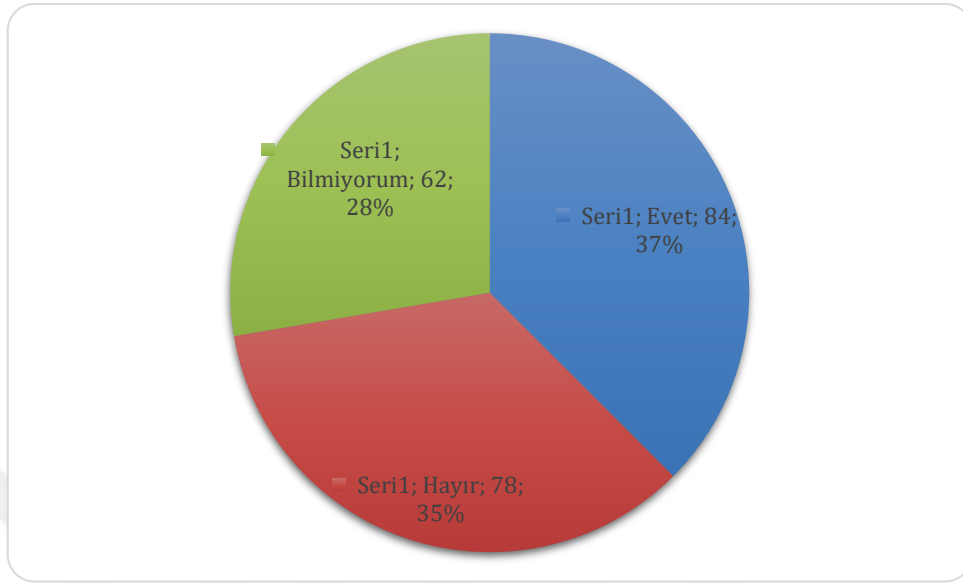
değerdir. Çünkü bilmiyorum diye cevap verenlerin önemli bir kısmının da buna inandıklarına dair bir bilgi bulunmamaktadır. Bilmiyorum diyenleri de olumsuz olarak değerlendirirsek %37 gibi bir değere ulaşırız ki bunun sorgulanması gerektiğini düşünmekteyiz. Doğan ve Demiral (2008) yaptıkları çalışmada insan kaynakları yönetiminde yeni bir strateji uygulanması gerektiğini ve buna bağlı olarak ta çalışanların kuruma aidiyet duygularının güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Ready ve Conger (2007) ise çalışanların yeteneklerini bu tür etkiler ile gizleyebileceklerini buna izin verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak ülkemizde yetenek gizleme olarak tanımlanacak bir davranışa şu ana kadar rastlanmamıştır. İşletmede çalışan ve yetenekli bireylerin işleme hedeflerini gerçekleştirmek için heveslendirilmeleri (Motivasyon) gerekir. Çünkü bu şekilde çalışanların işletmenin hedeflerini tam olarak benimseme ve kendilerini o işe tam olarak vermelerine sebep olabilmektedir.



Şekil 4.9. Yapılan performans değerlendirmesinin işletmenizi daha iyiye götürebileceğine inanıyor musunuz?

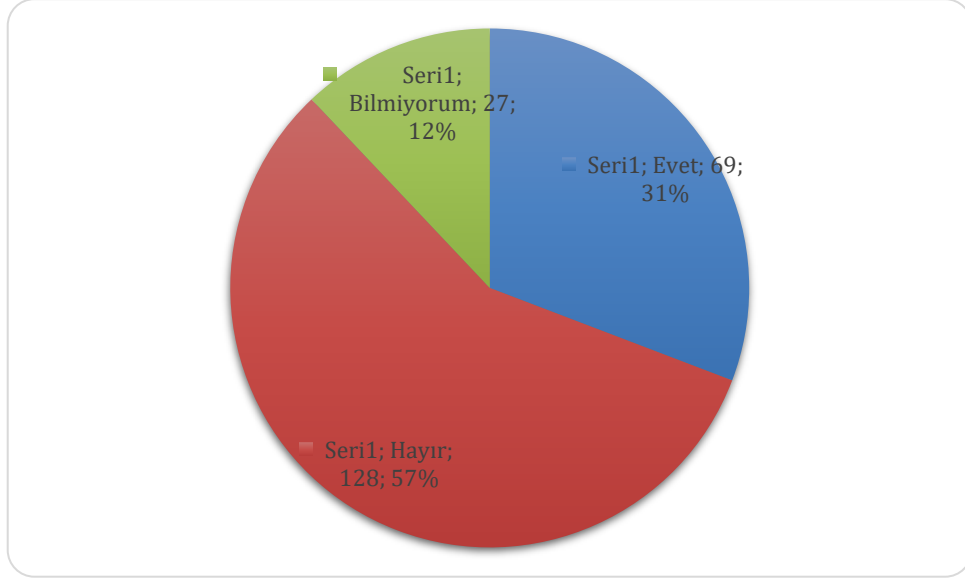
Bu işyerinde çalışmaktan memnun musunuz? Şeklindeki soruya verilen cevaplar Şekil 4.10'da gösterilmektedir. Alınan sonuçlar çok ilginçtir. Halen çalışanların %37'si çalıştığı yerden memnün olurken, %35'i ise memnün olmadığını belirtmiştir. %28'i ise cevap vermekten kaçınmıştır. Cevap vermek istemeyenleri de olumsuz olarak değerlendirirsek %63 gibi büyük bir çalışan grubu çalıştığı yerden memnün olmadığını söyleyebiliriz. İş yerinden memnün kalınması iş yerindeki çalışma koşullarının yanın da çalışanlarında beklentileri ile doğrudan ilgilidir (Barney ve Hesterly, 2008). Ancak Capelli (2008) iş

yerinden memnun olmamanın genel bir duygu olduğunu belirtirken, gerçek memnuniyetsizliğin işten ayrılma niyeti ile değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.



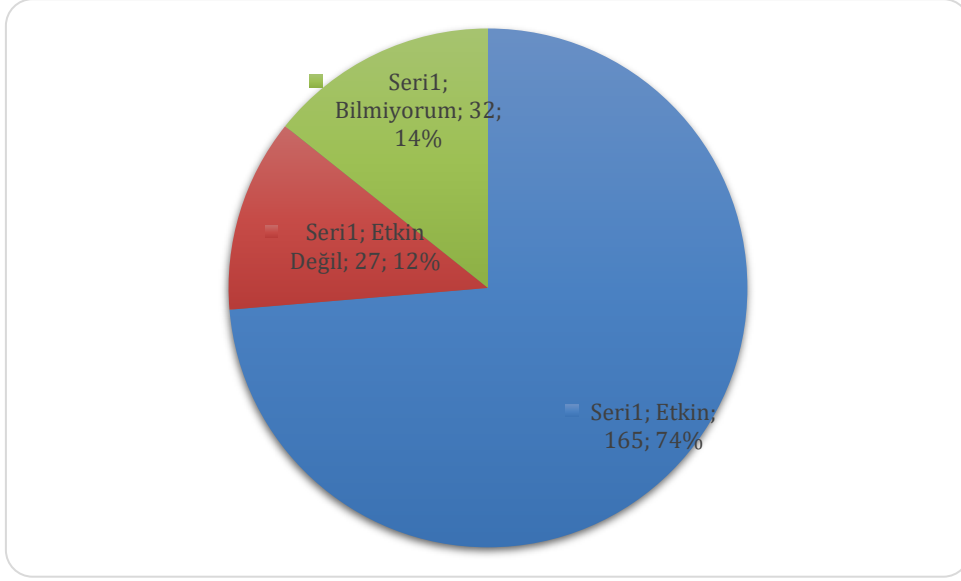
Şekil 4.10. Bu işyerinde çalışmaktan memnun musunuz?

Çalıştığınız kurumda hak ve menfaatlerinizin yeterince korunduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna ise büyük çoğunluk “Hayır” cevabını vermiştir (Şekil 4.11). Çalışılan yerde çalışanların haklarının ve menfaatlerinin korunması onlara değer verildiğinin de bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Lado ve Wilson, 1994). Ancak yapılan çalışmalarda çalışanların korunmasını sağlayacak ve onların gelişmesini sağlayacak olan koşullarda çoğu zaman işletmenin menfaatlerinin çatışma olasılığının yüksek olduğunu ve bu dengenin korunması gerektiği belirtilmektedir (Erickson ve Dyer, 2005). Ancak bu çakışmanın nasıl ve ne şekil yönetildiğinin bilinmesinin gerektiği açıktır. Bunun içinde özellikle konu hakkında belirli eğitimler almış ve bunu uygulayabilen deneyim sahipleri ile çalışılması işletmelerin gelecekleri açısından faydalı olacaktır. Yapılan çalışmada çalışılan yerlerde hak ve menfaatlerin korunmadığı duygusunun hâkim olması işletmelerin geleceklerini tehdit eder bir özellik göstermektedir.



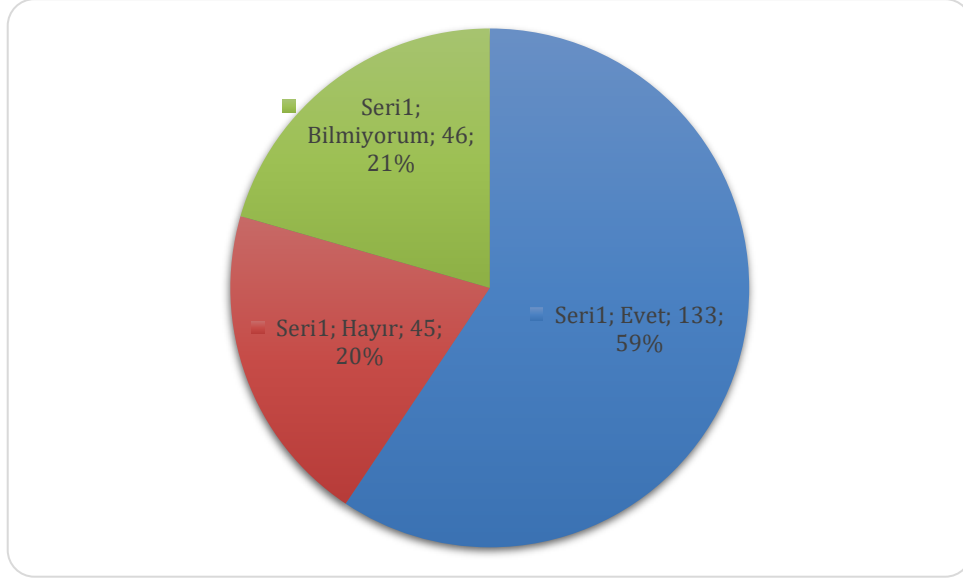
Şekil 4.11. Çalıştığınız kurumda hak ve menfaatlerinizin yeterince korunduğunu düşünüyor musunuz?

İşyerinde yöneticilerin etkinliği hakkında ne söyleyebilirsiniz? Şeklindeki soruya verilen cevaplar Şekil 4.12’de verilmiştir. İşletmelerde genel olarak yöneticilerin etkin oldukları görülmektedir. Buna göre işletmede insan kaynakları birimi olsa bile idarecilerin etkisinde kalma olasılıklarının oldukça yüksek olduğu ifade edilmektedir. Becker ve Gerhart (1996) iş yerinde yöneticilerin etkinliklerinin yüksek olmasının değerlendirme performansını büyük ölçüde düşürücü etki yaptığını belirtmiştir. Eğer insan kaynakları ve benzeri bölümler var ise burada çalışanlara konu hakkında güven verilmeli ve onların tarafsız bir şekilde değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlanmalıdır. Boxal ve Purcell (2000) yaptıkları çalışmada üst yöneticilerin etkinliklerinin alt yöneticilerin etkinliklerini gölgelediğini ve bunun da iş barışı ile yönetim zafiyetine neden olabildiğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmada üst yöneticilerin genel olarak alt yöneticileri etkiledikleri ve bunun çalışanlara kötü bir şekilde yansıdığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4.12. İşyerinde yöneticilerin etkinliği hakkında ne söyleyebilirsiniz?

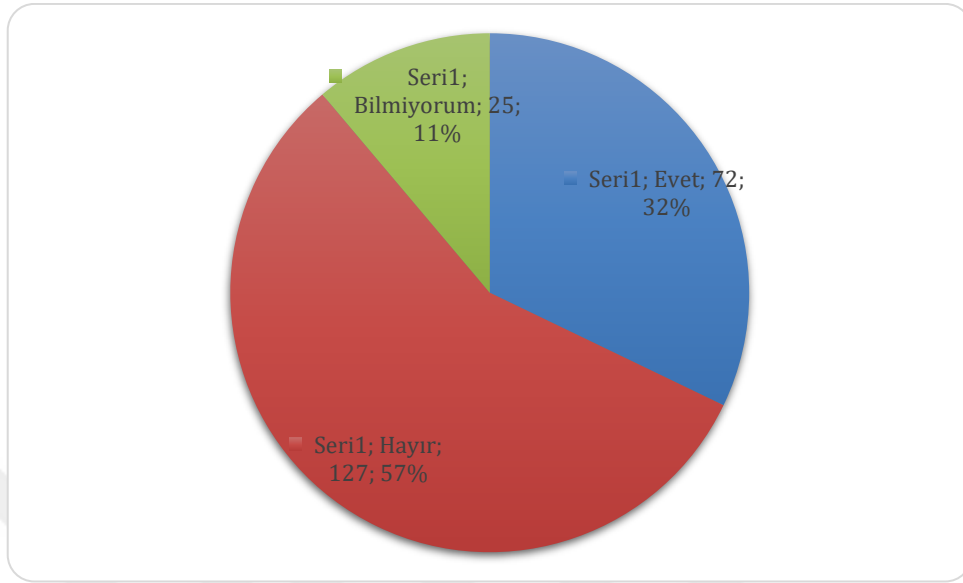
Kurum içinde yapılan eğitimler, toplantılar ve oryantasyonlar gelişiminiz ve ilerlemenizde etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna alınan cevaplar Şekil 4.13'te verilmektedir. Şekil incelendiğinde yapılan eğitim faaliyetleri ile diğer çalışmaların faydalı olduğuna inananların oranı %59 olarak görülmektedir. Buna göre çalışanların yaklaşık 2/3'ü bunları faydalı olarak görmektedir. Ancak %20'si ise faydalı görmemektedir. Neden faydalı görünmediği öğrenilmek istendiğinde "anlatılan konuların ilgi çekmediği" belirtilmiştir. Elbette bunun yanında anlatımı yapan kişilerin anlatım şekilleri ve anlaşılabilirlikte bunda etkili olduğunu düşündürmektedir. Ancak dikkat çekici olan cevap ise yapılan çalışmaların faydalı olup olmadığını bilmeyenlerdir. Bunların oranı da %21 gibi oldukça yüksek bir değere sahiptir. Her beş kişiden biri yapılan çalışmanın faydalı olup olmadığını bilmiyor olması ilginçtir. Ancak bizim gözlemimiz bilmemekten ziyade yapılan faaliyetleri bir zaman kaybı olarak görmelerinden kaynaklanıyor. Çünkü yapılan görüşmelerden cevaplayıcıların bu şekilde görüş bildirdiklerini biliyoruz. Yapılan toplantıların ilgi çekici ve bilgilendirici olmasından çok sadece "yapmak için yapıldığı" inancının hâkim olması ayrıca düşündürücüdür. Vardarlıer (2016) modern firmalarda insan kaynaklarının sürekli olarak eğitilmeleri firmaların gelişimleri ve süreklilikleri açısından önemli olduğunu belirtirken, Lockwood(2005) eğitim çalışmalarının belli bir disiplin ve düzen içinde yapılması gerektiğini vurgulamıştır. İşletmelerin bu konuya da biraz dikkat etmelerinin faydalı olacağına inanılmaktadır.



Şekil 4.13. Kurum içinde yapılan eğitimler, toplantılar ve oryantasyonlar gelişiminiz ve ilerlemenizde etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

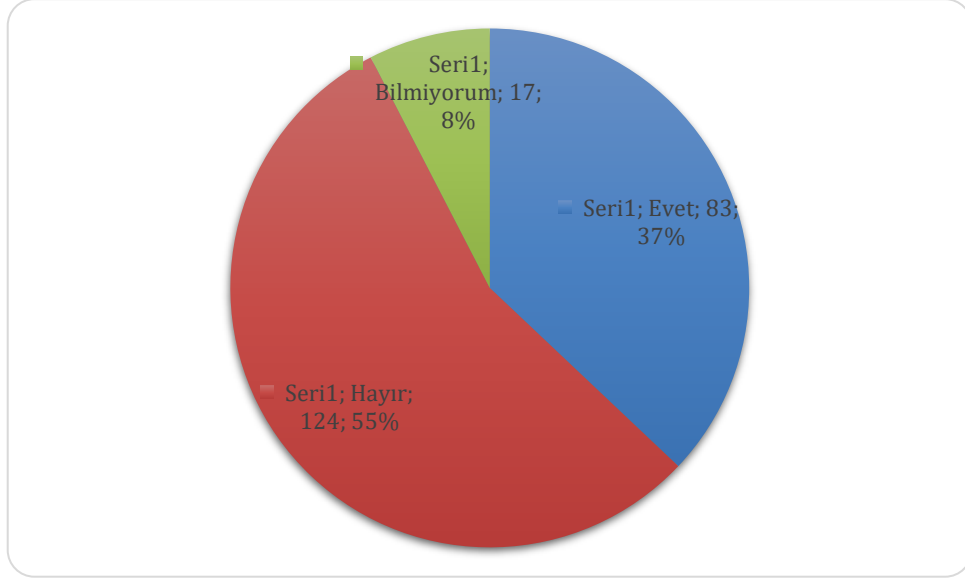
Çalışmış olduğunu işletmeye ait olduğunza inanıyor musunuz? Şeklinde soru sorarak çalışanların aidiyet duygularını ölçmek istedik. Sorumuza aldığımız cevaplar Şekil 4.14'te verilmiştir. Buna göre çalışanların büyük çoğunluğu (%57) iş yerine karşı aidiyet duygusu beslememektedir. Ancak %32'lik bir kesimin aidiyet duygusuna sahip olduğu görülmüştür. %11'lik kesim ise görüş belirlemek istememiştir. Her çalışanın kendisini rahat ve huzurlu hissettiği yerde çalışma ister. Böyle bir yerde aidiyet duygusu da gelir. Böylece işletmenin hedefleri çalışanın hedefleri olmaya başlar ve bunun sonucunda işletme daha başarılı yerlere gidebilir. Bunun içinde yapılması gerekenler aslında oldukça basittir. Bunlardan birincisi iletişimin kurulması ve etkili olunmasıdır. Çalışanlar arasında iletişimin olmaması her zaman arada birilerinin olması anlamına gelir. Bu da iletişimde kopmalara veya yanlış anlaşılmalara sebep olabilir. Diğer bir konu ise çalışanlara inisiyatif verilmesidir. Her konuda son karar yöneticide olabilir. Ancak bazı konularda çalışanlara inisiyatifin verilmesi onlara güvenildiği duygusu vereceğinden aidiyet duygularının da arttığını görebiliriz. Çalışanların yeri geldikçe ödüllendirilmeleri gerekir. Günümüz dünyasında eğitimde ve iş yaşamında cezalandırmanın çok faydası olmadığı ancak kontrollü ve bilinçli bir şekilde ödüllendirmenin olmasının daha faydalı olduğunu bilinmektedir (Doğan, 2005; Gregoire, 2006). Lockwood (2006) çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri için kontrollü inisiyatifin verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunun dışında çalışanlara zaman zaman yaptıkları işle için teşekkür edilmesi ve taktir belgesi verilere onların onore edilmesi de ayrıca yapılması gerekenlerdir.

Meisinger(2006) yeni yönetim anlayışında yeteneklerin takdir edilmesinin çalışanların başarısı ve aidiyet duygusunun gelişmesine büyük katkısının olacağını belirtmiştir.



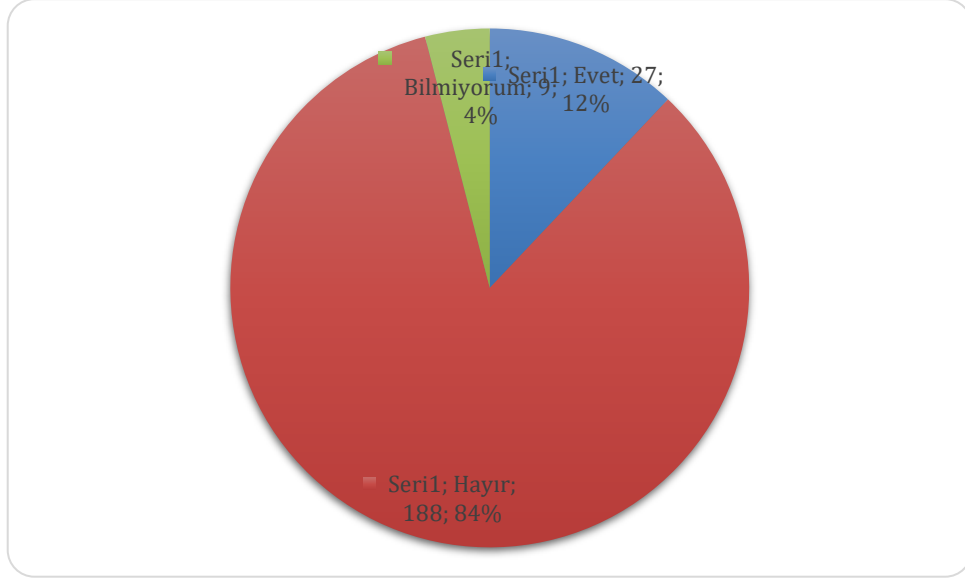
Şekil 4.14. Çalışmış olduğunuz işletmeye ait olduğunuza inanıyor musunuz?

Çalışma arkadaşlarınız ile uyum sorunu yaşıyor musunuz? Sorusunu sorarak çalışanlarda görülen memnuniyet veya memnuniyetsizliğin sebepleri arasında iş arkadaşlarının olup olmadığını öğrenmek istedik. Bu soruya alınan cevaplar Şekil 4.15'te verilmektedir. Alınan cevaplar bizler açısından iç açıcı bulunmamıştır. Çünkü çalışanların %37'si çalıştıkları yerde diğer çalışanlar ile uyum sorunu yaşamaktadır. Sorun yaşamıyorum diyenlerin oranı %55 olarak belirlenmiştir. Cevap vermek istemeyenleri sorun yaşayanlara eklediğimizde neredeyse yarı yarıya bir durum ortaya çıkmaktadır. İş yerine duyulacak aidiyet duygusunun belirlenmesinde iş yerinde yöneticilerin yanında, iş arkadaşlarının da etkili olduğu bilinmektedir (Şerbetçi, 2001). Sullivan(2000) iş yeri memnuniyetinde iş arkadaşlarının payının toplam memnuniyetin yarısına yakın oranlarda olduğunu belirterek çalışanların çalıştıkları birimde uyum sağlayabilecekleri kişiler ile çalışmalarının önemli olduğunu belirtmiştir. Hutchins ve Wang(2009) çalışanlar arasında gözlenen uyumsuzlukların işletmelere büyük bedeller ödeyebileceğini bu nedenle işletme içinde herhangi bir olumsuzluğun önüne geçme için çalışan uyumuna dikkat etmek gerektiğini belirtmiştir. Yapılan çalışmada çalışanların arkadaşları ile ise uyum içinde olmaması iş yeri memnuniyetini büyük oranda düşürdüğü şeklinde değerlendirilmiştir.



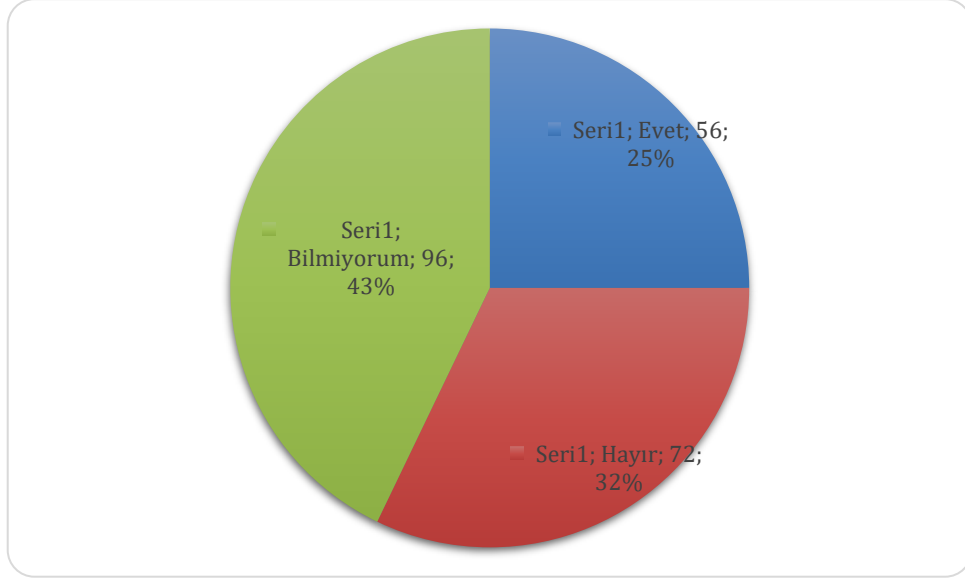
Şekil 4.15. Çalışma arkadaşlarınız ile uyum sorunu yaşıyor musunuz?

İşletme yöneticileri işletmenin gelecekteki konumu ve hedefleri hakkında sizleri bilgilendiriyor mu? Sorusunu sorarak çalışanların katılım seviyeleri öğrenmek istedik. Alınan cevaplar Şekil 4.16'da verilmiştir. Alınan sonuçlara göre işletme sahipleri ve yöneticiler işletmenin gelecekte ne yapacağı ve nerede konumlanması gerektiği konularında çalışanlara bilgi vermediği anlaşılmaktadır. Sorumuza verilen %84'lük hayır cevabı bunun açık bir şekilde göstermektedir. Ancak %12'lik kesimin bu konuda bilgilendirildiği anlaşılmaktadır. Ancak yapılan bilgilendirmenin planların ne kadarı olduğu da bilinmemektedir. Bi (2003) çalışmasında yetenekli çalışanların işe bağlılıklarının sağlanmasının önemli olduğunu ve bunun yapılmasının temel şartının da onlara işletme için önemli oldukları duygusunu vermek olduğunu belirtmiştir. Richard ve Johnson (2001) ise stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmenin başarısına büyük önem taşıdığını ve çalışanların işletmenin gelecek ile ilgili planlarını genel olarak bilmelerinin faydalı olabileceğini belirtmişlerdir.



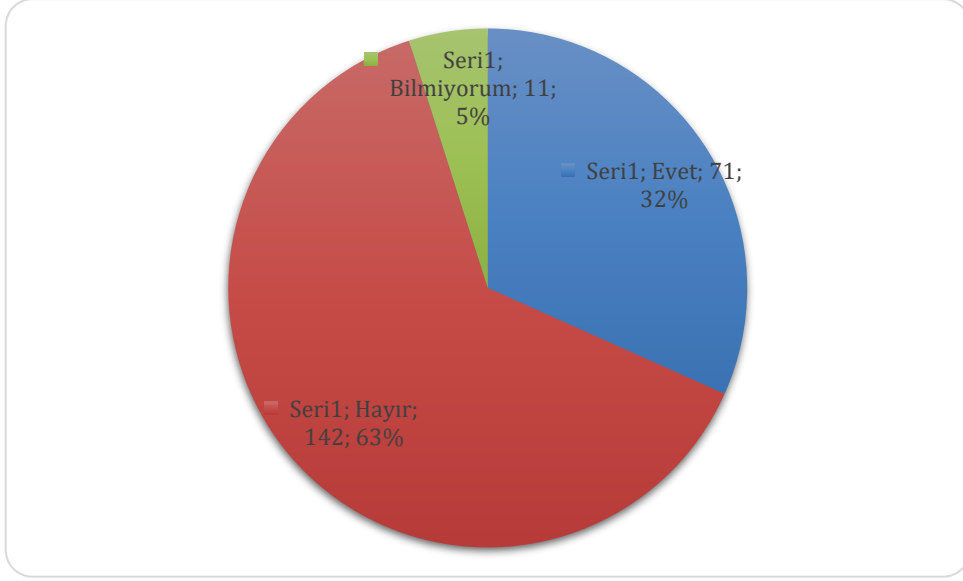
Şekil 4.16. İşletme yöneticileri işletmenin gelecekteki konumu ve hedefleri hakkında sizleri bilgilendiriyor mu?

İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin öncelik ve hedeflerini gerçekçi buluyor musunuz? Sorusunu sorarak çalışanların işletmeye olan inançlarını belirlemek istedik. Alınan sonuçlar Şekil 4.17’de verilmiştir. Buna göre çalışanların %32’si gerçekçi bulmadığını belirtirken, %43’ü ise cevap vermek istememiş ve bilmiyorum demiştir. Ancak %25’i evet cevabını vermiştir. Çalışanların işletmelerin gelecekteki öncelik ve planlarına inanmamış olması onların çalışma disiplinleri üzerine olumsuz etki yapabileceği açıktır. Ancak burada şunu da belirtmek gerekir; gelecekteki hedef ve önceliklerin gerçekçi bulunmuyor olması çalışanların konuyu am olarak kavrayamamalarından da kaynaklanmış olabilir. Aytaç (2010) iş yaşamında kariyer yönetimi üzerinde yaptığı çalışmada işletmelerin genel olarak hedeflerini çalışanlara net bir şekilde açıklamakta zorlandıklarını söylerken, Öğüt ve ark (2004) hedef ve öncelikler konusunda çalışanların genel olarak buna hazır olmadıklarını belirtmişlerdir. İşletmeler genel yapıları ve potansiyelleri olarak kendilerine bir yol belirleyerek hedefe doğru gitmek isterler. Ancak çalışanların bunu benimsemeleri zaman almaktadır. Bazı konuların kavranması için de belli bir bilgi birikimi ve deneyimin gerektiği de bilinen bir gerçektir.



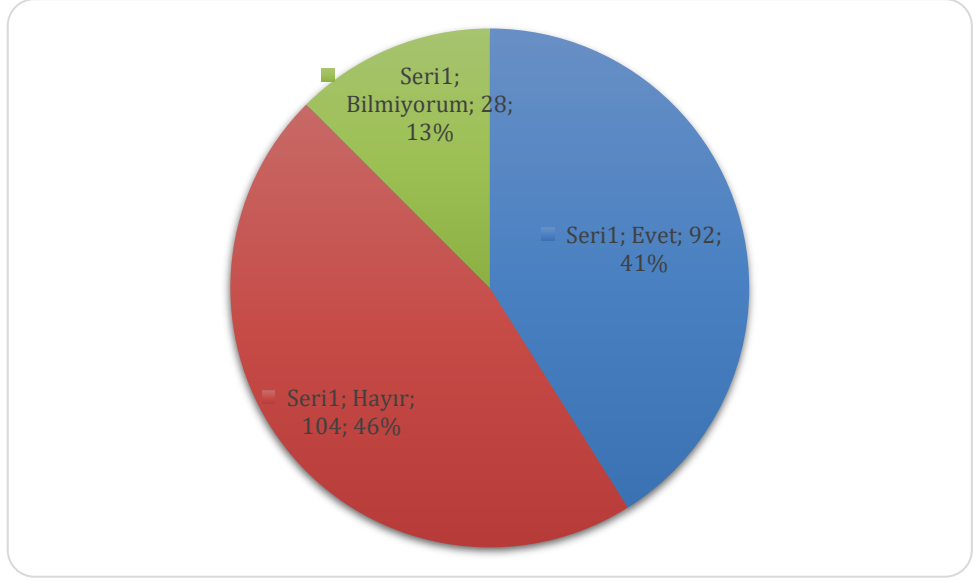
Şekil 4.17. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin öncelik ve hedeflerini gerçekçi buluyor musunuz?

İşletme sahiplerinin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan gayreti yeterince yaptıklarına inanıyor musunuz? Şeklinde soru sorarak çalışanların hedefler ve önceliklere ulaşma konusunda neden gerçekçi bulmadıklarını belirlemek istedik. Alınan cevaplara göre çalışanların %63'ü hedeflere ulaşmak için yapılan gayretlerin yeterli olmadığına inanmaktadır. Ancak %32'si buna inanmaktadır. Sonuçlara bakılınca işletmenin öncelik ve hedeflerini gerçekçi bulma ile ilgili sonuçlar ile aynı paralellikte olduğunu söyleyebiliriz. Scarpello ve Ledvinka(1988) çalışanların işletmeye olan güven düzeylerinin işletme başarısında önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Seçer ve Çınar (2011)'da benzer tespitlerde bulunmuşlardır. Buna göre işletmelerin çalışanlarına biraz daha açık olmaları gerekir. Elbette burada çalışanların bu güveni işletme sahiplerine vermeleri gerekir.



Şekil 4.18. İşletme sahiplerinin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan gayreti yeterince yaptıklarına inanıyor musunuz?

Ücretler ve ikramiyeler belirlenirken işletme sahiplerinin gerçekçi olduklarını düşünüyor musunuz? Sorusuna alınan olumlu ve olumsuz cevaplar birbirine yakın olarak bulunmuştur. Gerçekçi bulanların oranı %41 olurken, gerçekçi bulmayanların oranı ise %46 olarak gerçekleşmiştir. Ancak cevap vermek istemeyip bilmiyorum diyenlerin oranı ise %13 olmuştur. Ücret belirleme hem çalışan ve hem de çalıştıran için kritik bir konudur. Çalışan mümkün olan en yüksek maaşı alarak rahat bir şekilde geçinmenin düşüncesini taşıırken, çalıştıran ise üretim maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturan çalışan maaşlarını ve buna bağlı olarak ödenen sigorta ve stopajların azaltılmasını düşünür. Çalışana yapılacak olan zam üretilen ürünlerin artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle işletme sahipleri konu hakkında dikkatli olunması gerektiğini bilirler. Hem çalışanları memnun edecek ve hem de kendilerini mağdur etmeyecek bir rakama üzerinde anlaşmayı amaç edinirler.



Şekil 4.19. Ücretler ve ikramiyeler belirlenirken işletme sahiplerinin gerçekçi olduklarını düşünüyor musunuz?

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

İşletmelerin nitelik sahibi personel ihtiyaçlarının artış göstermesi insan kaynakları uygulamalarının önemini aynı yönde yükseltmiştir. Talep edilen rakam ve nitelikte çalışanın ne şekilde ve nereden temin edileceğinin tespit edilmesi, işe alınanların ihtiyaç olan yerlere yerleştirilmelerinin, yapılan işe ve işe alınanın niteliğine göre ücretinin tespit edilmesinin işletmeler açısından son derece ehemmiyetli olduğu izlenmektedir. Birey hem üretim aracı hem de amacıdır. İnsan kaynakları kavramı, bir organizasyonda en yukarı yönetici durumunda olandan en alt düzeydeki çalışana dek bütün işgörenleri kapsamına almaktadır. Bu çerçevede organizasyonda bulunan ve ileride o organizasyonda görev yapacak potansiyel çalışana da katmak ihtimal dahilindedir. İnsan kaynakları yönetimi firmanın, çalışanlarının firmaya ve kişiye katkı sağlayacak biçimde, kanuni çerçevede, etkili bir şekilde idare edilmesini gerçekleştiren fonksiyon ve çalışmaların bütünü şeklinde tanımlayabiliriz.

Kırşehir İlinde faaliyette bulunan hayvancılık işletmelerinin insan kaynakları uygulamaları için yapılan çalışmada elde edilen veriler çalışanlar ile birebir görüşme yöntemi ile incelenmiş olup, genel olarak işletmelerde insan kaynaklarını belirleyen çok az olduğu, personel ihtiyacının birebir görüşmeler ile ya da son zamanlarda internet üzerinden başvuru yapanların içinden seçilerek gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Yapılan görüşmelerin sonrasında personel seçiminde alınacak adayın görüşmeye çağrıldığını ve ona göre karar verildiği, personel seçiminde deneyimin önemli olduğu, deneme sürecinde yardımcı olunduğunu onun dışında eğitim verilmediği de görüşmüştür. Bunun yanında çalışanlar içinde disiplini bozan kişinin önce uyarıldığını eğere gerekli düzenleme görülmezse sonra işten çıkarıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca ücretleri işletme sahibinin belirlediği, işletmelerinde terfi olmadığı, ücret artışının değiştiği, ücretlendirme konusunda çalışanın işindeki başarısının önemli husus olduğu, çalışanların aldıkları ücretten gayet memnun oldukları, özendirici ücret sistemi olmadığı, ücret dışında bir yardım yapılmadığı ve ücret azlığından dolayı işten ayrılan olmadığı tespit edilmiştir.

İş değiştirme ihtimalleri yüksek olan yeni işe alınanların elde tutulabilmesinde etkili olan işletmelerin uygulamasını yaptıkları insan kaynakları uygulamalarının ayrıntılı olarak incelemeyi amaç edinen bu araştırmada hayvancılık sektöründe bir nitel araştırma yapılmıştır. İşe alımların özellikle teknolojiyi en iyi ekşide kullanabilmeleri, kendine

güvenen, yaratıcı ve yenilikçi fikirlere açık olması, öğrenmeye istekli, kültürel değişikliklere duyarlı, işletmelerin ve insanların ilgisini çeken kişilerin olmasında dikkat edilmektedir. Ancak işletmelerde belli bir düzenin olduğu ve düzenin bozulmasına aizin verilmediği de tespit edilmiştir.

Eğitim seviyesinin ve bilgiye ulaşmanın her geçen gün artması nedeniyle yeni işe alınanların eskiden beri çalışanlara göre daha avantajlı konuma geçtikleri görülmektedir. Ancak işveren tarafından yeni işe alınanlardan çok eskiden veri çalışanlar daha ön plana çıkarılmaktadır. Bu kilerin deneyimleri yenilerin bilgilerine tercih edilmektedir. Yapılan nitel araştırmada elde edilen bulgular, hayvancılık işletmesi çalışanlarının önemli yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Hayvancılık işletmeleri, yeni işe aldığı çalışanlarının düşüncelerini önem vermekte ve değişik nitelikleri ile dikkat çektiklerini ifade etmektedir. Hayvancılık işletmelerinin insan kaynaklarını önemli görmelerinin nedenleri arasında öğrenme ve gelişim yönlü olması yaratıcı olması, değişimlere kolay uyum sağlayabilmesi, teknolojik bilgi ve beceri gerektirmesi, sorgulayıcı olması ve kültürel farklılıklara duyarlı olması yer almaktadır.

Hemen her alanda olduğu gibi insan kaynağına yatırım yapılmasının ön şart olduğu, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, çalışan memnuniyetinin verimliliğinin artmasına önemli etkidir. İşletmede çalışanların elde tutulabilmesini sağlamak için iş gücünde sürekli değişimin engellenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda hayvancılık işletmesine ilişkin öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Firmalarda insan kaynakları birimi kurulmalıdır. Eğer bu imkân yoksa yöneticilerin çalışanları anlamak için kendileri yetiştirmeleri gerekir.
- b) İşe almak için görüşme tekniği yanında sınav teknikleri de uygulanmalıdır.
- c) İşe alım yapanların işe alım yöntemleri hakkında bilgili olmalıdır.
- d) Terfi sistemi uygulanmalıdır.
- e) Özendirici ücret sistemi kurulmalıdır.
- f) Ücret dışında yardımlar yapılmalıdır.
- g) Çalışanlar arasında mücadeleciler değil yardımlaşma dayalı rekabetin oluşturulması faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G., 2001, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış, İzmir.
- Altay, B., Gönener, D., ve Demirkıran, C., 2010, Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteginin Etkisi. *Fırat Tıp Dergisi*, 15(1): 10-16
- Aksoy, H., 2019, *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Anonim., 2016, *Hayvancılık Sektör Raporu*, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, <https://www.tigem.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 20.11.2020].
- Anonim., 2020, *TMMOB, Ziraat Mühendisleri Odası Kayıtları*. https://www.zmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=29946&tipi=38&sube=0 [Erişim Tarihi: 28.11.2020].
- Aykaç, B., 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aytaç, S., 2010, *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, Ed., Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, s.385-430.
- Barney, J. B., ve Hesterly, W.S., 2008, *Strategic Management and Competitive Advantage*, 2nd Ed., Pearson Prentice Hill, New Jersey.
- Barutçugil, İ., 2004, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S., 2008, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Sakarya Yayınları, Adapazarı.
- Baysal, A. C., 1993, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Becker, B., ve Gerhart, B., 1996, The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Bedük, A., ve Tambay, A., 2014, Personel Güçlendirme ve İtibar Yönetimi İlişkisi Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8): 319-338.
- Bek, H., 2007, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama), *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 107-120.
- Bi, C., 2003, *Yetenekli Çalışanları İşte Tutmak*, Ed. Figen Tahiroğlu, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 7. Bölüm: 244-249, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, D., 2013, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum.

- Bingöl, D., 2016, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Boxal, P., Purcell, J. 2000. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2):183-203.
- Capelli, P., 2008, TalentMangement fort he Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 1(3): 74-81.
- Chang, E., 1999, Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10): 1257-1278.
- Deshpande, R.W., ve Frederick, E.Jr., 1989, Organizational culture and marketing: Defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 89(53): 3-15.
- Dessler, G., 2008, *Human Resource Management*, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Doğan, S., 2005, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, Ankara.
- Doğan, S., 2003, *Personel Güçlendirme* (Birinci Basım). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Donaldson, T., 1999, *Values in Tension; Ethics away from Home*, Ethical ssues in Business Thomas Donaldson, Patricia H. Werhane, Prentice Hall, New Jersey, 431-441
- Durai, P., 2010, *Human Resource Management*, Dorling Kindersly, Pvt. Ltd., India.
- Düren, Z., 2000, *2000'li Yıllarda Yönetim*, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Edvinsson, L., 2002, *Şirket Boylamı*, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
- Ericksen, J., ve Dyer, L., 2005, Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 907-928.
- Eryiğit, N., 2014, *İnsan Kaynakları Yönetim ve Yenilik*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Fındıkçı, İ., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Fındıkçı, İ., 2009, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul
- Ford, R.C., ve Richardson, W.D., 1994. Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13(1):205-221.
- Fritzche, D.J., 1997, *Business Ethics, A Global and Managerial Perspective*, Mc Graw Hill Newyork.
- Görmüş, A., 2009, Entelektüel Sermaye Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1): 57-75.

- Gregoire, M., 2006, Consistently Acquiring and Retaining Top Talent. *Workforce Management*, 85(19): 6-6.
- Hutchins, M. H., ve Wang, J., 2009, Organizational crisis management: Unexpected territory in HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 1(1): 1-18
- Kanibir, H., 2004, Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3): 81-82.
- Karadavut, U., 2019, *Uygulamalı ve Örnekli Temel İstatistiksel Yöntemler*. Zet Yayınları, Ankara.
- Kaynak, T., 1998, *İnsan Kaynakları Planlaması*. Alfa, İstanbul.
- Kaynak, T., Adal, Z., ve Ataay, İ., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 276. İstanbul.
- Kelemenis, A.M., Askounis, D.T. 2008. A coherent frame work for the development of a human resource decision support system. IEEE.
- Kelner, S, 1998, Managing the Climate of TQM Organization. *Center for Quality of Management Journal*, 7(1): 46-61.
- Kober, K., ve Knowles, R., 1996, Measurement in Self - Organizing Systems. *Journal for Quality and Participation*, 19(1): 38-41.
- Koçak, A. T., 2006, *Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köksal, M., 2010, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kocaeli Üniversitesi Yayınları, Kocaeli.
- Kutal, G., ve Büyüksulu, A. R., 1996, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Lado, A.A., ve Wilson, W.C., 1994, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency – Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Lockwood, N. R., 2005, *Crisis Management in Today's Business Environment*. USA: Societyfor Human Resource Management (SHRM).
- Lockwood, R. N., 2006, Talent Management: Driver For Organizational Success. *HR Magazine*, 51(6): 1-11.
- Mathis, R.L., ve Jackson, J.H., 2006, *Human resource management*. U.S.A., South-Western Pres.
- Meisinger, S., 2006, Talent Management in a Knowledge-Based Economy. *HR Magazine*, 51(5): 10-10.

- Moorman, R. H., 1991, Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 91(7):738-748.
- Öğüt, A., Akgemci, T., ve Demirsel, M.T., 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1): 277-290
- Öztürk, Z., 1995, *İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik*. Epar Yayınları, Ankara.
- Pfeffer, J., 1998, Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2): 96-124.
- Randall, S., 1992, Strategic Human Resources Management: Linking The People With The Strategic Needs Of The Business. *Organizational Dynamics*, 21(1): 18-32.
- Ready, A. D., ve Conger, J. A., 2007, Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*, 85(6): 68-77.
- Richard, O. C., ve Johnson, N. B., 2001, Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 299-310.
- Rubin, I.I., ve Inguagiato, R., 1991, Changing the Work Culture. *Training and Development*, 45(7): 57-60
- Seçer, B., ve Çınar, E., 2011, Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 49-62.
- Scarpello, V.G., and Ledvinka, J., 1988, *Personnel / Human Resource Management Environments and Functions*, PWS-Kent Publishing Company, Boston USA.
- Selen, D., ve Özge, D., 2008, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*. 17(3): 145-166.
- Seviçin, A., 2006, Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 183-197.
- Silvestre, L. D., 2016, *How to lead Millennials: Human Resource Practices and Generation Y*, The Master Thesis, Lisbon: NOVA School of Business and Economics..
- Spector, P. E., 2003, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons. New York.
- Spencer, B. A., 1994, Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. *Academy of Management Review*, 94(18): 446- 471.
- Sullivan P. H., 2000, *Value-Driven Intellectual Capital; How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. John Wiley & SonPub., New York.

- Şenturan, Ş., 2007, *İnsan Kaynakları: Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Şerbetçi D., 2001, *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Tunçer, P., 2012, Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1):223-233.
- Tunçer, P., 2013, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88: 87-108.
- Uluçınar Türker, A., 2000, *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ural, T., 2001, Pazarlama Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin Etiksel Algılama Üzerindeki Oransal Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Journal of Business*, 2(2): 35-59.
- Weaver, G.R., 1995, Ethics Programs in Global Business Culture s Role in Managing Ethics. *Journal of Business Ethics*, 30(1): 3-5.
- Yamane T., 1967, *Elementary Sampling Theory*, Printice Hall Inc., New York.
- Yılmaz, A., ve Eroğlu, C., 2008, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ

1.KİŞİSEL BİLGİLER	
Adınız – Soyad	KENAN FİDAN
T.C. Kimlik Numarası	
Doğum Tarihi	
Cinsiyet	ERKEK
Medeni Durum	
Askerlik Durumu	TAMAMLANMIŞ
Ehliyet	
E-Posta Adresi	
Ev Telefonu	
Cep Telefonu	
Ev Adresi	