T.C.Dokuz Eylül Universitesi Iktisadi ve Idari
Bilimler Fakultesi Dergisi,Cilt:5, Sayı:1-2, Yıl:1990

İŞLETMELERDE PERSONEL YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Tülin YARALIOĞLU(*)

Kaan YARALIOĞLU(**)

ÖZET

Bu çalışmada özellikle Personel Yönetimi Fonksiyonları teorik olarak incelenmiştir.Bu fonksiyonlar,İzmir çevresinde bulunan 12 işletmede bir anket formu yardımıyla araştırılmıştır.Bu işletmeler,60 işletme içinden rastgele seçilmiştir.Bu araştırmada,işletmelerin personel yönetimi fonksiyonlarını uygulayıp uygulamadığı araştırılmıştır.Elde edilen sonuçlar çalışmanın sonunda özetlenmitir.

Giriş

Bu çalışma İzmir bölgesindeki yerleşik,çalışan sayısı 200'den fazla işletmelerin bazında personel yönetimi fonksiyonlarının işletme içindeki örgütlemesini incelemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Çalışmada araştırma yönetimi olarak anket yöntemi kulanılmıştır. Bu anket çalişmasında aşağidaki varsayımlar geliştirilerek araştırmalara başlanmıştır:

1-İşletmelerde personel yönetimi fonksiyonlarını yerine getiren personel bölümü vardır.

2-İşletmeler büyüdükçe personel kararlarında etkileri artmaktadır.

3-Personel bölümü, fonksiyonlarını yerine getirirken bilimsel yöntemleri kullanılmaktadır.

4-Örneklem kümesinin %20' si tüm kümeyi temsil etmektedir.

5-Çalışan sayıları 200- 500 arasında işletmeler orta büyüklükte, 500' den fazla olan işletmeler ise büyük işletmelerdir.

(*) D.E.Ü. Mühendislik- Mimarlık Fakültesi, Endüstiri Mühendisliği Bölümü
(**) D.E.Ü. İ.İ.B.F.İşletme Bölümü

Yapılan ön araştırmada İzmir ve çevresinde yerleşik ve ulaşılabilecek işletme sayısının 108 olduğu saptanmıştır. Bu işletmeler büyüklüklerine göre 500 den fazla ve 200- 500 arasında personel çalıştıran olmak üzere iki sınıfa ayrılmış, sınıflandırılmış örneklem kümeleri oluşturulmuştur.

Sürenin kısıtlı olması ve ulaşim zorlukları gibi nedenlerle çalışma alani İzmir Metropol sınırları içine daraltılmış ve işletme sayısı 60' a indirilmiştir. Bu işletmelerin 44 tanesinde çalışan sayısı 200- 500 arsindadır. Örneklem kümesinin % 20' si tüm kümeyi temsil eder varsayımına göre anket dağıtılacak işletme sayıları 200- 500 arası personel çaliştıran işletmeler için 8,500' den fazla çalıştıran işletmeler için ise 4 olarak belirlenmiştir. Daha sonra işletmeler herhangi bir özellik dikkate alınmadan sıralanmış rastgele sayılar tablosundan yararlanılarak 8' i 200- 500 arası personel çalıştıran olmak üzere 12 işletme ismi belirlenmiştir. Anket formu 8 bölüm ve toplam 77 sorudan oluşturulmuştur.

Personel Yönetimi Fonksiyonları

Bir işletmenin ana amacı olan üretimin, istenenen standartlarda gerçekleştirilebilmesi için, hammaddenin, sermayenin ve emeğin çok uygun bileşimler içinde kullanılması gerekmektedir. İşletmenin başarısı ve verimliliği için son derece önemli olan bu üç faktörden hammadde ve sermayeyi yönetmek işletmenin profosyonel yöneticileri için çok daha kolay olmaktadır. Çünkü gerek hammaddenin ve gerekse sermayenin yanlış tedariklerinde, yanlış yerlerde kullanılmasında ya da yokluklarında işletmenin karşılaşacağı sorunlar daha önceden tahmin edilebilir. çeşitli bilimsel teknikler ve geçmiş veriler kullanılarak bu olumsuz koşulların ortaya çıkması önlenebilir. Bu nedenle bu üç temel faktörden en önemlisi ve en zor kontrol edileni emek faktörüdür. Yukarıda da değinildiği gibi sermaye ve hammadenin ne gibi davranişlar göstereceklerini önceden tahmin etmek söz konusuyken, emeğin diğer bir deyişle personelin davranışlarını tahmin etmek çok güç olmaktadır.

Personelin yarattığı bu belirsizlik ise işletmelerin performansını büyük çapta etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak personelin etkinliği ile ilgilenmek zorundadırlar. Bir yerde personelin işletme içindeki etkinliği demek olān personel yönetiminin önemide burada ortaya çikmaktadır. Personel yönetimi, bir örgütte çalişanların etkinliğini artırmak amacıyla bilinçlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir. Bu tanimda yer alan işlev ve faaliyetler ise personel yönetimi fonksiyonları olarak isimlendirilmektedir. Personel yönetimi fonksiyonları aşağıda maddeler halinde sıralandırılmıştır.

1-Planlama

a) İnsan kaynaklarının planlaması

b) İş analizi ve tasarımı

2- seçim

a) Aday toplama

b) Seçim ve yerleştirme

3- Geliştirme

a) Personel eğitimi

b) Sağlık ve güvenliğin korunması

4- Değerlendirme

a) Başarım değerlendirmesi

b) Ücretlendirme

5- Çalışma ilişkilerini düzenleme

a) Sendikalaşma ve yönetime etkisi

b) Toplu pazarlık

Personel yönetiminin amaçlarının, nitelikli personel için çekici bir ortam yaratmak, personeli örgütte tutabilmek ve personeli motive etmek olduğunu da göz önünde tutmak koşuluyla yukarıda sayılan fonksiyonları bilimsel normlar içinde olabildiğince eksiksiz yerine yerine getirmek işletmeyi daha verimli ve başarılı yapacaktır.

Personel yönetimi fonksiyonlarından ilki personel planlamasidır. Personel planlaması kısaca isletmenin gereksimin duyduğu işgücünü öngörümleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Personel planlamasının amaçları:

a) Personelin etkin ve verimli kullanımını sağlamak

b) Daha doyumlu ve yetişmiş personele sahip olmaktadır.Personel planlaması sürecinin aşanıaları ise öngörümleme, programlama ve değerleme ve kontrol olarak sıralanabilir. Öngörümleme aşamasinda öncelikle personel talebi öngörümlenir. Personel talebinin öngörümlenmesinde kulanılabilecek teknikler aşağıdaki gibidir.

1) Yargısal- Sezgisel öngörüleme teknikleri

a- Geleneksel yönetici yargısına dayanan öngörüleme

b- Delfi tekniği

c- Nominal teknik

2) Sayısal- İstatiksel teknikler

a- Basit doğrusal regrasyon analizleri

b- Çoklu regrasyon analizleri

Öngörülmede ikinci aşama ise personel arzının öngörümlenmesidir. Personel arzı herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olabileceği personel sayısıdır.

İşletmelerde amaçlara ulaşabilmek için insan kaynaklarının planmasını yaptıktan sonra iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş analizleri, işletmede yapılacak her bir işin niteliğinin ve, o işin görüldüğü çevre koşullarının gözlem ve inceleme yoluyla belirlenerek, bunlara ilişkin bilgilerin yazılı olarak hazırlanması işlemidir. İş analizi, her bir işe ilişkin görev ve sorumlulukların analiziyle iş tanimlarının hazırlanmasını içermektedir. İş analizi bir veri toplama işlemi olup, yalnızca işin incelenmesi değil, aynı zamanda bu işin yapılacağı çevre koşullarının da incelenmesidir. Kullanılan iş analizi teknikleri ise aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

1) İşe yönelik teknikler

a- Fonksiyonel iş analizi

b- Yönetim pozisyon tanıtım soru formu

c- İş etütleri

2) Personele yönelik teknikler

a- Pozisyon analiz sorun formu

b- Fiziksel yetenek analizle

c- Kritik olayla: tekniği

Personel yönetimi fonksiyonlarindan ikincisi seçimdir. İşletmelerde personel seçimi üç aşaı.ıada oluşur:

1- Aday toplama

2- Personelin seçimi

3- İşe yerleştirme

Aday toplama, işletmenin ihtiyaç duyduğu çeşitli sayidaki personel için kendi şartlarına en uygun kişiler seçebilmek amacıyla çeşitli yollarla kişilere personel ihtiyacının iletilmesidir.Aday toplama ve bunlardan bir kısmının seçimi aşağıdaki işlemleri kapsamaktadır:

1- İşleri çok sayıdaki ilgiliye duyurma

2- İş için çok sayıda başvurulara başvuru formu doldurtma

3- Başvuru formlarını inceleme gerekli adaylar için görüşme düzenleme

4- Adayda aranılan özellikleri belirleyici sınavı uygulama ve değerlendirme

5- Kişisel görüşme yaparak sonuçları tartışma, değerlendirme ve adaylar arasında uygun olanına karar verme.

Personel yönetimi fonksiyonlarından üçücüsüpersonelin geliştirilmesidir. İşletmelerde eğitim ve geliştirme fonksiyonu, personelin sorun çözümü, karar verme, yeni durumlara uyum sağlama, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerde öncelikle eğtim gereksinimleri saptanmalıdır. Bu gereksinimler saptandıktan sonra, eğitim etkinliklerini eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenmektedir. Eğitim yöntemi olarak ise işletmelerde örgüt içi eğitim ve örgüt dışı eğitim yöntemleri uygulanmaktadır.

Geliştirme fonksiyonunun bir alt başlığında personel sağlığının ve güvenliğinin korunmasıdır. Türkiyede iş güvenliği hizmetlerinin yönetimi ve denetimi iki yolla gerçekleştirilmektedir. Bu yollar:

1- Yasal yolla denetim

2- İş yeri düzeyinde örgütlenmedir.

Bir işletmede personelin, sağlik ve güvenlik ile ilgili olası problemleri aşağıda maddeler halinde tanımlanmıştır:

1- Gerilim: Birey üzerinde, karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan, bireysel özelliklerin veya psikalojik süreçlerinde dolaylı olarak etkilendiği fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünüdür.

2- İçki İçme eğilimi: İçki içme eğiliminde olan kişiler, herhangibi bir anda çeşitli nedenlerle alkollü içki almak gereksinimi duyan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Alkollü içki kulanımı, endüstiride verimlilik ve zaman kayıplarına yol açmakta, kazalara neden olmakta işe devamsızlığı ve karar vermede başarısızlığı arttırmaktadır. Ayrıca becerili vedeneyim sahibi kişilerin yitirilmesine yolaçmaktadır.

3- Meslek hastalıkları: Çalışanın işiyle ilgili görülen hastalıklara (Kalp, damar, solunum ve sindirim sistemi bozukluklar gibi) meslek hastalığı denir.

4- İş kazaları: Kaza, dikkatsizlik, bilgisizlik, ehliyetsizlik, ihmal ve tedbirsizlik gibi nedenlerle arzu adilmeden ve beklenmedik bir anda oluşan insana veeşyaya zarar veren bir olaydır. Eğer kaza, iş yerinde, iş yapılırken ve personelin işi ile ilgili bir nedenle oluşmuşsa işkazası olarak tanımlanmaktadır.

5- İşe devamsızlık: Personelin hastalık ve hastalık dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içersinde işinin başında bulunmaması durumudur.

Personel yönetiminin diğer bir fonksiyonu ise başarım derğerlendirilmesidir. Başarım değerlendirilmesi personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. Başarım değerlendirilmesi genellikle başarımı değer`lendirilecek personelin bağlı olduğu üstü tarafından yapılır. Başarım değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler aşağıda

sıralanmıştır:

1- Grafik cetveller

2- Zorunlu seçim

3- Tanımlayıcı metin tipi değerlendirmeler

4- Kritik boyutlar yöntemi

5- Sıralama yöntemi

6- Alternatif sıralama yöntemi

7- Adam adama kıyaslama yöntemi

8- Zorunlu dağılım yöntemi

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödülerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amaçıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir.İyi bir ücretleme sisteminin temel amaçları,

1- Nitelikli personeli işletmeye çekebilmek

2- Nitelikli personeli işletmede tutabilmek

3- Personeli motive edebilmektir.

Ücretlerin oluşumunu etkileyen işletme dışı faktörler ise, yasalar, sendikalar ve işgücünü pazarı olarak sıralanabilir.

İşletmede personel arasında adil bir ücret sağlaya bilmek için ise genelde iş değerlemesi uygulamaktadır. İş değerlemesi, ücret saptamak amacıyla işletme içindeki çeşitli işlerin birbirlerine göre göreli değerlerini sistamatik bir biçimde değerleme sürecidir.

Anket Uygulamaları

1. Bölümde personel bölümünün organizasyon şemasındaki yeri araştırılmıştır. Personel bölümü 10 işletmede müdürlük, 2 işletmede şeflik düzeyinde örgütlenmiştir. Büyük işletmelerin tamamında örgütlenme müdürlük düzeyindedir.

2. Bölümde personel bölümündeki kadro ünvanları araştırılmıştır ve 29 farklı kadro ünvanı tespit edilmiştir. En çok kullanılan kadro ünvanları

ve kullanım yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

1- Personel Müdürü % 75

2- İdari İşler Şefi % 42

3- Personel memuru % 42

4- Sağlık memuru % 33

29 farklı kadro ünvanı ve bu kadro ünvalarında çalışan elaman sayıları Tablo - 1' de gösterilmiştir.

3. Bölümde personel planlaması fonksiyonu incelenmiştir. Personel planlaması büyük işletmelerin tamamında yapılırken, orta büyüklükteki işletmelerin % 63' ünde yapılmaktadır. Planlamaemri ise işletmelerin % 67; sinde üst yönetim tarafından verilmektedir.

Orta büyüklükteki işletmelerin % 60' ında planlama personel müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Büyük işletmelerde ise planlamanın yürütülmesi görevi, personel sayısının artmasıyla personel bölümünü aşmakta ve müdürlüklere kaymaktadır.

Personel planlamasının değerlemesi konusunda işletmelerden alınan cevaplara göre bir genelleme yapma imkanı yoktur. Ancak değerlemede genel müdürün belli bir ağırlığı olduğu söylenebilir.

Personel planlaması yapan tüm işletmelerde personel talebinin tahmini yapılmaktadır. Personel arzının tahmini ise orta büyüklükteki işletmelerin % 60'ında, büyük işletmelerin ise % 50' sinde yapılmaktadır.

İş analizleri ise orta büyüklükteki işletmelerin % 75'i , büyük işletmelerin tamamı tarafindan yapılmaktadır.

İş analizlerinin yapılış amacı olarak 7 amaç tespit edilmiştir. Bazı işletmeler birden fazla amaç için iş analizlerini kullanmaktadırlar. Bu amaçlar ve kullanım yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

1- Maliyetler açısından % 41

2- Görev tanımları % 14

3- Ücretlendirme % 7

4- Prim sistemi geliştirme % 7

5- Üretim miktarının tespiti % 7

6- Tezgah yüklerinin tespiti % 7

7- Metot geliştirme % 7

4. Bölümde personel seçimi fonksiyonu araştılmıştır.

Personel seçimi emri orta büyüklükteki işletmelerin % 63' ünde, büyük işletmelerin ise tamamında genel müdür tarafından verilmektedir.

Personel ihtiyacı, sadece içerden sağlayan işletmeye rastlanmamıştır. Orta ve büyük işletmelerin % 75' i personel ihtiyaçlarını hem içeriden hem de dışarıdan karşılamaktadırlar.

İşletme içinden personel tedarik eden orta büyüklükteki işletmelerin tamamı, büyük işletmelerin ise % 67' si tanıdık aracalığı ile adaylara duyuru yapmaktadır.

Personel ihtiyacı işletme dışından sağlanırken işletmelerde birden fazla duyuru yöntemi kullanılmaktadır. Aşağıda duyuru yöntemleri ve işaretleme yüzdeleri verilmiştir:

1- Gazete ve Meslek Dergisi % 55

2- Meslek Kuruluşlarına Müracat % 23

3- İş ve İşçi Bulma Kurumu % 14

4- Öğretim Kurumları % 8

5- İşçi Sendikalarına Müracat % 2

İşletmelerin tamamı, adaylara müracat formu doldurtmaktadır. Başvuru formu Büyük işletmelerin % 63' ünde personel bölümü tarafından % 27' sinde ise doğrudan Personel Müdürü tarafından hazırlanmaktadır.

Adaylar tarafından doldurulan formlar personel niteliklerini belirlemeden başka çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. Bu amaçlar ve tercih yüzde oranları aşağıda verilmiştir.

1- Gelecekte çağrıda bulunula bilecek adayların kayıtlarının tutulması (Görev yerlerinin boşalması durumunda) % 42

2- Personel kayıtlarının tutulması % 25

3- İşletmenin halkla ilişkilerinin geliştirilmesinde % 20

4- İş gücü pazarının analizinde % 13

Sınav uygulaması büyük işletmelerin tamamında, orta büyüklükteki işletmelerin % 63' ünde yapılmaktadır.Bu sınavlar işçiler için ve büro pesoneli için olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşçiler için 3 tip sınav yapılmaktadır. Bu sınavlar ve yüzdeleri aşağıda verilmiştir:

1- Yetenek sınavı % 56

2- Mesleki sınav % 33

3- Teorik sınav % 11

Büro personeli için 4 tip sınav uygulanmaktadır. Bu sınavlar ve yüzdeleri aşağıda verilmiştir:

1- Mesleki Sınav % 57

2- Genel Bilgi Sınavı % 14

3- Lisan Sınavı % 14

4- Daktilo %14

Yönetim kesimi için genelde sınav yapılmamakta adayın referansları yeterli görülmektedir.

Adaylar için sınavdan sonra ayrıca bir görüşme yapılıp yapılmadığı da araştırılmıştır. Buna göre işletmelerin tümünde hem işçiler hemde büro personeli ile karşılıklı konuşma tipinde görüşme yapılmaktadır. Yönetim kesimi için orta büyüklükteki işletmelerin % 75'i karşılıklı konuşma, %25' i ise belli bir konuya bağlı kalarak görüşme yapılmaktadır. Büyük işletmelerin tamamında ise belli bir konuya bağlı kalarak görüşme yapılmaktadır.

Seçimden sonra adaylar hakkında bilgi toplamada bazı işletmeler

birden birden fazla yöntemi kullanmaktadırlar. Bu yöntemler ve tercih oranları aşağıda verilmiştir:

1- Soru kağıdı aracılığı ile % 42

2- Telefon görüşmesi ile % 32

3- Adayın daha önce çalıştığı işletmenin yöneticisini ziyaret ederek % 21

4- Telefon + Mektup ile % 5

İşletmeler seçim işlemlerini değerlendirilen % 58 oranında basit yöntemi % 42 oranında ise karşılaştırmalı yöntemi kullanılmaktadırlar.

5. Bölümde Eğitim fonksiyonu araştırılmıştır.

Çalışmaya konu olan işletmelerin tamamında eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. Fakat sadece bir işletmede eğitim faaliyeti için ayrı bir örgütlenme vardır. Ve bu genel müdür yardımcısına bağlı müdürlük şeklinde organizasyon şemasında yer almaktadır.

Eğitim gereksinimleri, orta büyüklükteki işletmelerin % 88' inde ilgili bölümlerin önerisi ile saptanırken, büyük işletmelerde, yeni teknoloji uygulandığında, geliştirme eğitimi ile işçi sağlığı ve işgüvenliği eğitimi sırasında ya da ilgili bölümlerin önerisi ile saptanmaktadır.

Örgüt için eğitim, orta büyüklükteki işletmelerin %50' sinde, büyük işletmelerin ise tamamında uygulanmaktadır. Örgüt içi eğitim yapan işletmelerin bazıları birden fazla eğitim yöntemi kullanmaktadır. Aşağıda bu oranlar ve tercih yüzdeleri yer almaktadır:

1- Bir üste bağlı çalışma % 33

2- İş değiştirme % 21

3- Yetki göçerimi % 17

4- Rapor hazırlama % 17

5- Özel tasarımlar % 12

Örgüt dışı eğitim ise bütün işletmelerde uygulanmaktadır.

İşletmelerin büyük çoğunluğunda örgüt dışı eğitim yönetimi olarak, deneysel eğitim, anlatım yönetimi, örnek olay çözüm yönetimi kullanılmaktadır. Büyük işletmelerde eğitim ve eğitim yöntemlerine büyük önem verilmektedir. Orta büyüklükteki işletmeler, yukarıda sayılan eğitim yöntemleri dışında MESS ve Meslek Odası Kurslarını da tercih ederlerken , büyük işletmeler bunları tercih etmemektedirler.

Yeni işe alınan personel için eğitim programı büyük işletmelerin tümünde uygulanmaktadır. Orta büyüklükteki işletmelerin ise sadece ikisinde uygulanmaktadır.Yeni işe alınan personele en fazla iş başında eğitim yöntemi (% 70) uygulanmaktadır.

Eğitim programını periyodik olarak uygulayan büyük işletmerin oranı % 40, orta büyüklükteki işletmelerin oranı ise % 38' dir.

6. Bölümde Sağlık ve güvenlik fonksiyonları araştırilmiştır. İlk olarak işletmelerde içki içme eğilimi ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun için anket formunda 5 maddeli bir ölçek oluşturulmuştur. 12 işletmenin anket formu incelendiğinde, 11 işletmenin 1. maddeyi, 1 işletmenin ise 4. maddeyi işaretlediği görülmüştür.İçki içme eğiliminin yüksek olduğu bu işletmenin üretim konusunu alkollü içkinin oluşturduğunu gözönüne alınırsa, işletmelerin genelinde içki içme eğiliminin olmadığı söylenebilir

İşletmelerde meslek hastalığının olup olmadığı incelendiğinde, meslek hastalığının 1 işletmede olduğu görülmüştür. Bu işletmede plastik kalıp üreticisidir ve personel zararlı gazlardan etkilenmektedir.

Tüm işletmelerde iş kazaları olmaktadır, fakat bu kazaların oranları oldukça düşüktür. Kazaların çoğunu ise el kesilmesi ve bel incilmesi gibi küçük kazalar oluşturmaktadır.

Sağlık ve güvenlikle ilgili sorunları düzeltmek için işletmeler birden fazla uygulamayı kullanmaktadırlar. En çok kullanılan uygulamalar ve kullanım oranları aşağıda verilmiştir:

1- İşyeri Doktoru % 20

2- İş güvenliği komitesi % 18

3- İşyeri reviri % 15

4- Part- time kadrolu

işgüvenliği uzmanı % 10

5- Verem taraması % 5

Çalışan personelin sağlık sorunlarını çözümlemede işletmeler birden fazla yöntem kullanmaktadırlar. En çok kullanılan yöntemler ve kullanım yüzdeleri aşağıda verilmiştir:

1- İşletmeye bağlı doktor % 41

2- İşlemeye ait sağlık kontrol

merkezi % 22

3- Devlet Sağlık Kuruluşu % 22

7. Bölümde Başarım Değerlemesi Fonksiyonu araştırmıştır. Başarım değerlemesi yapan işletmelerin birden fazla kesim için başarım değerlemesi yapmakta ve bu kesimler içinde büro personeli ilk sırayı almaktadır. Başarım değerlemesinin yapılma emri tüm işletmelerde Genel Müdür tarafından verilmektedir.

İşletmeler birden fazla amaç için başarım değerlemesi yapmaktadırlar. Aşağıda en çok kullanılan amaçlar ve kullanma yüzdeleri verilmiştir.

1- Ücret artışları % 35

2- Terfi kararları % 35

3- Daha güvenilir seçim

sistemi geliştirmek % 14

Başarım değerlemesinde bazı işletmelerde birden fazla ölçüt kullanılmaktadırlar. Bu ölçütler ve tercih yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

1- Yönetici taktiri % 34

2- Üretim ölçütü % 22

3- Satış ölçütü % 22

4- Personel ölçütü % 22

Orta büyüklükteki başarım değerlendirmesi yapan işletmelerin

tümünde bunun yapılışı sıklığı 1 kez olarak belirlenmiştir.Büyük işletmelerde bu sıklık işletmelerin içinde bulunduğu sektörün konularına ve işletmenin yönetim anlayışına göre değişmektedir.

Başarım değerlemesinde, işletmelerin bazıları birden fazla yön tem kullanılmaktadır. En çok kullanılan yöntemler ve kullanım yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

1- Tanımlayıcı metin tipi değerlendirme % 36

2- Sıralama yöntemi % 29

3- Adam-adama kıyaslama % 21

İşletmelerin % 75'inde iş değerlemesi yapılmaktadır. Bu işletmelerin % 44' ünde iş değerlemesi toplu sözleşme gereği zorunlu olarak yapılmakla, diğer kısmında ise Genel Müdürün kararı ile yapılmaktadır. İş değerlemesi yöntemi olarak işletmelerin %78' inde puanlama yöntemi, % 22'sinde faktör kıyaslama yöntemi kullanılmaktadır.

Ücret araştırması ise büyük işletmelerin tamamında, orta büyüklükteki işletmelerin % 75'inde yapılmaktadır. 12 işletme üzerinde yapılan incelemede, ücret yapısının kurulmasında 12 kriter kullanıldığı tesbit edilmiştir.Bu kriterler Tablo- 2'de gösterilmiştir.Aşağıda ise en fazla kullanılan kriterler ve kullanım oranları yer almaktadır:

1- Benzer iş kollarındaki ücret seviyesi % 19

2- Amaçlara ulaşmadaki katkı payı % 16

3- Toplu sözleşme hükümleri % 13

İşletmelerin % 50'si özendirici ücret sistemi uygulamaktadır. Burada tercih edilen sistem ise primli ücretdir. Araştırmaya konu olan işletmelerin tamamında dolaylı ücret ödenmektedir. 14 değişik dolaylı ücret türü tesbit edilmiştir.Bunlar Tablo 3'de gösterilmiştir.

Araştırmaya konu olan işletmelerin tümünde işçiler Sendikaya bağlıdır ve sendika ile olan ilişkiyi, işletmelerin % 67'sinde personel müdürü yönetmektedir. İşveren adına toplu pazarlığa oturan kesim ise işletmelerin % 58'inde işveren sendikalarıdır. İşletmelerin %67'sinde sendika temsilcisiyle personel müdürü muhattap olmaktadır.

SONUÇ

Aşağıda çalışmadan elde edilen sonuçlar genel hatlarıyla maddeler halinde özetlenmiştir:

1- Araştımaya konu olan işletmelerin personel bölümleri belli ölçüde de olsa, personel yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmektedirler.

2- İşletme büyüklüğü arttıkça personel bölümünde çalışan personel sayısı artmakta ve personel bölümü müdürlük düzeyinde örgütlenmektedir.

3- İşletmeler büyüdükçe personel planlamasına verilen önem artmaktadır. Ancak planlama sürecinde geleneksel yönetici yargıları etkinliğini sürdürmektedir.

4- İş analizine tüm işletmelerde önem verilmektedir. İş analizlerinin yapılış amaçlarının başında maliyetlerin düşürülmesi daha sonra ise görev tanımlarının hazırlanması gelmektedir.

5- Dışarıdan personel tedarikinde en çok gazete ve meslek dergilerine müracaat edilmektedir. Dikkat çekici noktalardan birisi işçi sendikalarına hiç müracaat edilmemesidir. Bunun nedeni işletmeler tarafından, iş huzuru açısından sendikalara güvenilmemesi olarak açıklanmıştır. Bir diğer dikkat çekici nokta da öğretim kurumlarına çok az müracaat edilmesidir.

6- Orta büyüklüklükteki işletmeler, eğitim faaliyetlerine yeterli önemi göstermemektedirler. Büyük işletmeler eğitim faaliyetlerine daha çak önem vermekle beraber, sadece bir işletmede bu bölüm için ayrı bir örgütlenme vardır.

7- İşletmelerin tamamı örgüt dışı eğitim yöntemlerini uygulamaktadır. En çok tercih edilen yöntemler ise deneysel eğitim, anlatım yöntemi ve örnek olay çözüm yöntemidir. Örgüt içi eğitimi ise büyük işletmelerin tamamı uygularken, orta büyüklükteki işletmelerin yarısı uygulamaktadır. Burada tercih edilen yöntemler ise bir üste bağlı çalışma ve iş değiştirmedir.

8- İşletmeler sağlık konularında oldukça duyarlı davranmaktadırlar. Tüm işletmelerde küçük de olsa bir revir ve çoğunlukla part-time çalışan bir doktor bulunmaktadır.

9- İşletmelerin genelinde başarım değerlemesi yapılmakta ve bu ücret artışları ile terfi kararları için kullanılmaktadır.

10- İşletmelerin çoğu iş değerlemesi yapmaktadır. Fakat bu işletmelerin yarıya yakın kısmı toplu sözleşme gereği iş değerlemesi zorunlu olarak yapmaktadırlar.

11- Ücret araştırmasına, işletmelerin çoğu önem vermektedir. Ücret yapısı kurulurken en çok dikkat edilen kriter arasında benzer iş kollarındaki ücret seviyeleri ile amaçlara ulaşmadaki katkı payı yer almakta, sendikanın etkisi ise oldukça düşük düzeyde kalmaktadır.

Personal Management Functions in Companies

In this study, firsty, the theoritical background of the Personal Management Functions is examined. A Survey (in theform of quiestionaries) relating to these functions was carried out in connection with twelve companies in İzmir district. These companies were chosen in random among the total sixty. Through the survey, we determined whether the personel management functions were applied in these companies or not. The result obtained from the study are Summarised in the last section.

TABLO 1 : Kadro Ünvanları ve Bu Kadro Ünvanlarında Çalışan Elaman Sayıları

İRİLİK	200-500	500'den büyük
Personel Md.	7	2
Personel ve İdari İşler Md.		1
Personel Şefi	2	
İdari İşler Şefi	4	1
Sosyal İşler Şefi	1	1
Personel ve İdari İşler Şefi	1	1
Tahukkuk Şefi		1
Sağlik İşleri Şefi	1	
Muhaberat Memyru	2	1
Puanta Memuru	2	1
Tahukkuk Memuru	2	1
Sicil Memuru	1	1
Personel Memuru	4	1
İaşe Memuru		1
Tahakkuk ve Muhaberat Memuru	1	
Sicil ve Puantaj Memuru	2	
SSK. İşlem Memuru		1
İdari Memur	1	
Eğitim Memur	1	1
Sağlık Memuru	4	
Sosyal İşlemler Memuru	1	1
Personel veİdari İşler Memuru		1
Sivil Savunma Memuru	1	
Düz Memur	2	
Uzman		1
Santral Memuru	3	
İşçi Güvenliği Görevlisi		1
Doktor	3	
Sekreter	1	

Tablo 2 : Ücret Yapısının Kurulmasında Kullanılan Kriterler

	200-500	500'den büyük
Amaçlara uymadaki katkı payı	2	3
Benzer işkollarındaki ücret seviyesi	5	1
Toplu sözleşme hükümleri	3	1
Holding skalaları	1	-
Kıdem	1	2
Tahsil	1	2
Tecrübe	1	1
Yabancı dil	1	2
Tüketici endexleri	1	-
Ünvan	-	1
Disiplin	-	2
Enflasyon oranı	1	-

TABLO 3 : Dolaylı Ücret Türleri

	200-500	500'den büyük
a) Yakacak Yardımı	9	3
b) Çalışmayan eş yardımı	-	-
c) İzinli günlerde ücret ödemesi	7	3
d) Sağlık / hayat sigortası	6	2
e) Çocukların eğitimi ile ilgili sigortalar	3	1
f) Emeklilik planları	2	-
g) Özel emeklilik planları (Tassarruf sandıkları)	1	-
h) İşsizlik sigortası ve yardımı	-	-
ı) Bedava yada düşük fiyatla yemek	8	3
i) Bedava yada düşük fiyatla giyim	7	-
j) İlkokul öncesi çocuklara kreş, ana okul yada masraf	1	-
k) Lojmanlar	1	-
l)Tam ücretli hastalık izni	6	3
m) Eğitim masrafları(özellikle yurt dışı)	1	-
n) Diğerleri	1	1