

**AFYONKARAHİSAR’DA FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Enver Samet ÖZKAL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KURT

Eylül, 2011

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

AFYONKARAHİSAR'DA FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Enver Samet ÖZKAL

Danışman
Doç. Dr. Mustafa KURT

AFYONKARAHİSAR 2011

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Afyonkarahisar’da Faaliyet Gösteren İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yazdığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09 / 09 / 2011

Enver Samet ÖZKAL

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mustafa KURT

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Veysel AĞCA

Yrd. Doç. Dr. Feyyaz YILDIZ

İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Enver Samet Özkal'ın, **“Afyonkarahisar’da Faaliyet Gösteren İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”** başlıklı tezi 09/09/2011 tarihinde, saat 10.00’da lisansüstü eğitim öğretim ve sınav yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

ÖZET

AFYONKARAHİSAR’DA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Enver Samet ÖZKAL

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Eylül 2011

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KURT

Son yıllarda örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarının önemi sürekli artmaktadır. Günümüzde insan kaynakları örgütlerin stratejilerini belirleyen değerler haline gelmektedirler. Örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları ve çeşitli eğitimlerle işgörenlerinin kendilerini geliştirmelerinin sağlanması, bu insanların çalıştıkları firmalara katkı sağlamalarına vesile olmaktadır. Böylelikle bugünkü haliyle insanı kaynak olarak gören bu anlayış, gelecekte yerini insan değerleri anlayışına bırakacaktır. İnsan kaynaklarının önemini bu derece artıran unsur ise son yıllarda rekabet çabalarında çalışanların örgüt içinde örtük halde kalan bilgilerinin değerinin anlaşılmasıdır.

Bu çalışmanın amacı Afyonkarahisar’daki işletmelerin insan kaynaklarına dair yapmış oldukları uygulamalar ve bu uygulamaların ne ölçüde gerçekleştiğini araştırmaktır. Bu amaç çerçevesinde hazırlanan anket soruları Afyonkarahisar’ın yerel firmalarına gönderilmiş ve alınan cevaplar, SPSS 17’de test edilmeye çalışılmıştır. Firmalar ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin

gerçekleşme derecesine yönelik elde edilen bulgular, daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacak niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları

ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTISES OF FIRMS IN AFYONKARAHİSAR

Enver Samet ÖZKAL

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

September 2011

Advisor: Assoc.Prof.Dr. Mustafa KURT

The importance of human resources that organizations have is increasing day by day. Nowadays, human resources is becoming values which determine strategies of organizations. Efficient use of human resources that organizations have and availing employers to develop themselves through various trainings increase firm's productivity. So, the current approach which sees human as a resource will be replaced by the approach that see human as a value. The main factor which rises human factors' significance in recent years is the perception of supoptimal use of information in organizations in terms of competition.

The aim of this study is to research of organizations in Afyonkarahisar regarding their human resources activities and practice results. At this end, an questionnaire is prepared and posted to firms located in Afyonkarahisar. SPSS 17 version is used for evaluating the questions.

Findings regarding the relationship between human resources policies and firms will benefit future researches.

Keywords: Human Resource, Human Resources Management, Human Resources Practices

ÖNSÖZ

Çalışmamda katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Mustafa Kurt'a, Doç.Dr. Veysel Ağca'ya ve Yrd. Doç.Dr. Feyyaz Yıldız'a teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmalarım esnasında, çalışmamın şekillenmesi ve ilerlemesinde yol gösterici yardımlarından dolayı değerli meslektaşlarım Yrd.Doç.Dr. Tülin Çakır'a, Yrd.Doç.Dr. Sinan Saraçlı'ya, Arş.Gör.Dr. Mahmut Elgün'e'e, Öğr.Gör. Abdülkadir Gülşen'e sevgili dostum Cengiz Gazeloğlu'na ve kaderimizin paralel çizildiğine inandığım çok sevgili dostum Arş.Gör. İsmail Cigerci'ye, tek tek teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam sırasında en büyük manevi desteği sağlayan aileme, her zaman yanımda varlığını hissettiğim ve her türlü fedakârlığı için çok kıymetli hayat arkadaşım Gül Özkal'a ve benimle oyun oynama isteğini çoğu zaman zihnimdeki tez çalışması bahanesiyle ertelediğim ilk göz ağrım, sevgili oğlum Mustafa Hilmi Özkal'a ve tezimin son zamanlarında çalışmamı yetiştirmek uğruna ilk adımlarını göremediğim göz nurum, Yusuf Mücteba Özkal'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Enver Samet ÖZKAL

Afyonkarahisar, 2011

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ	x

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. ENDÜSTRİ DEVRİMİ, DEPARTMANLAŞMA ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	3
1.1. SANAYİ DEVRİMİ ÖNCESİNDE İŞLETMECİLİK VE PERSONEL YÖNETİMİ ..	4
1.2. SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA İŞLETMECİLİK VE PERSONEL YÖNETİMİ	5
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ.....	10
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI.....	12
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ	13
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ	16
5. TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR.....	18
5.1. TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARI ANLAYIŞININ AKADEMİDE VE PRATİKTE YAYILIMINA DÖNÜK ÇALIŞMALAR.....	19
5.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ve ÖRGÜTLENMESİNE DÖNÜK YAPILAN ÇALIŞMALAR	28

İKİNCİ BÖLÜM AFYONKARAHİSAR İŞ SİSTEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

1. AFYONKARAHİSAR’DA İKTİSADİ HAYATIN EVRİMİ VE İKY UYGULAMALARI.....	43
2. AFYONKARAHİSAR’DA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN İKY UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA.....	46
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	46

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	46
2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	47
2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	48
2.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	48
2.5.1. Demografik Bulgular	49
2.5.2. İnsan Kaynakları Departmanı İle İlgili Bulgular	52
2.5.3. Çeşitli Kriterler Açısından Firmaların İnsan Kaynakları Uygulamalarının Karşılaştırması	64
SONUÇ	70
KAYNAKÇA	74
EKLER	80

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrasında Yönetmel Düşünceler İle Personel Anlayışında Yer Alan Gelişmeler	8
Tablo 2. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.....	11
Tablo 3. Yönetim Tarzı Ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	13
Tablo 4. Türkiye’de İnsan Kaynakları Anlayışının Akademide Ve Pratikte Yayılımına Dönük Çalışmalar.....	19
Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ve Örgütlenmesine Dönük Yapılan Çalışmalar.....	28
Tablo 6. Firmaların Sektörel Dağılımı	49
Tablo 7. Firmaların Kuruluş Yılları ve Çalışan Sayıları	49
Tablo 8. Yanıtlayıcı İle İlgili Bilgiler.....	50
Tablo 9. Firmalarla İlgili Genel Bilgiler.....	51
Tablo 10. Firmaların Rekabet Üstünlüğünde Etkili Faktörler.....	52
Tablo 11. Firmaların Personel/İnsan Kaynakları Departmanları İle İlgili Bilgiler ...	52
Tablo 12. İnsan Kaynakları Departmanı İle İlgili Genel Bilgiler.....	53
Tablo 13. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluk Alanları	54
Tablo 14. İnsan Kaynakları Alanında Dışarıdan Destek Alma Durumu.....	55
Tablo 15. Personel Seçimi.....	56
Tablo 16. Yönetici Seçimi.....	57
Tablo 17. Çalışanların Eğitimi	58
Tablo 18. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı.....	60
Tablo 19. Çalışanların Kariyerleri.....	60
Tablo 20. Performans Değerleme.....	60
Tablo 21. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Denetimi	61
Tablo 22. Çalışanların Ücretleri	62
Tablo 23. Firmaların İnsan Kaynakları Politikaları.....	62
Tablo 24. Çalışanların İşten Ayrılma Durumları.....	63
Tablo 25. İnsan Kaynakları Departmanına Sahip Olan Firmaların İK	

Departmanlarının Sorumluluk Alanları	63
Tablo 26. Firmaların Bir İşletme Grubuna/Holdinge Bağlı Olma Durumunun, Personel/İK Birimi Olup Olmama Durumuna Göre Karşılaştırması	64
Tablo 27. İşletmenin İK/Personel Biriminin Olması Durumuyla Kuruluş Yılıının Karşılaştırılması	65
Tablo 28. Firmaların İnsan Kaynakları Alanında Alıp Almadıkları Dış Desteklerin Kuruluş Yılına Karşılaştırılması	65
Tablo 29. Firmaların Kuruluş Yıllarına Göre Eğitim Departmanlarının Olması Durumu	66
Tablo 30. Çalışanların Eğitimi ve Değerlendirme Zamanı	66
Tablo 31. Firmaların Çalışan Sayılarına Göre İKY Departmanı Olması Durumu....	67
Tablo 32. Firmaların Çalışan Sayısına Göre İşe Eleman Seçme İşlemleri İçin İK Firmalarından Destek Alma Durumu.....	67
Tablo 33. Firmaların Personel/İnsan Kaynakları Biriminin Olup Olmaması Durumu İle Eğitim Departmanlarının Olup Olmaması Durumu.....	68
Tablo 34. İşe Eleman Seçmede İK Firmasından Destek Alma Durumu İle Personel/İK Biriminin Olup Olmaması Durumu	68
Tablo 35. Firmaların Performans Değerlendirme Sistemi İle Personel/İK Birimi Olup Olmaması Durumu	69
Tablo 36. Firmaların Personel Ücretlerinin Tespitinde Personel/İK Birimine Sahip Olup Olmamaları Durumu	69

KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş.	: Anonim Şirket
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ATSO	: Afyon Ticaret ve Sanayi Odası
HRM	: Human Resources Management
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
PERYÖN	: Personel Yönetimi Derneği
PY	: Personel Yönetimi
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici İşadamları Derneği

GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rakipleriyle girmiş oldukları rekabet savaşlarında muvaffak olabilmeleri için gerekli olan en değerli varlıklardan biri de, sahip oldukları çalışanlar ve bu çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeleridir. Bazı işletmelerinin tepe yönetimlerinde hâkim olan ve çalışanları bir maliyet kalemi olarak görme anlayışı, modern işletmecilik anlayışında terk edilmektedir. Bir bütün olarak işletmenin başarısında, işletmenin bütün departmanları için işi en iyi yapan elemanların işe alınmasını sağlayan insan kaynakları departmanının rolü olduğu da bir gerçektir. Bunun farkında olan işletmelerin, maddi kaynaklarla birlikte insana da yatırım yaparak alanlarında en iyi olan veya bu alanda potansiyele sahip insanları işe alarak gelişmelerini sağladıkları görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimine dönük geçmişten günümüze kadar yapılan uygulamalar araştırmacıların ilgisini çekmiş ve çeşitli kültürlerde ve coğrafyalarda hâkim insan kaynakları yönetimi uygulamaları birçok çalışmaya konu olmuştur.

Ülkemizde de yapılan akademik çalışmalarda insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, gelişimi, bir akademik disiplin haline gelişi ve şirketlerce benimsenme şekilleri incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin yayılım sürecinde yaşanan problemler, şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını uyarlamada yaşadığı güçlükler ve modern insan kaynakları uygulamalarının küçük ve orta ölçekli firmalarda kabullenilmesine dönük problemlere dikkat çekilmektedir. Ayrıca bilimsel yönetimin ülkemizde uygulanmaya başlamasıyla beraber yönetim ve personel yönetiminin ülkemizdeki yayılımı ve gelişimi ile ilgili sürece odaklanan çalışmalar da bulunmaktadır. Yine, firmaların insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rolleri icra ettikleri üzerinde de durulmaktadır. Bu çalışma ise, Afyonkarahisar ili özelinde sermaye şirketlerinden Anonim Şirketlerde uygulanan insan kaynakları uygulamalarını tespit etmeye odaklanmıştır. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, çalışmanın teorik kısmının aktarıldığı endüstri devrimi,

departmanlaşma ve insan kaynakları yönetiminin gelişimi, insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farkları, tanımı, kapsamı ve özellikleri, işlevleri ve Türkiye’deki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilen çalışmaların özetlendiği bölüm ile son bulmaktadır. İkinci bölümde ise çalışmanın amacına, yöntemine, kapsamına, kısıtlarına ve bulgularına yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. ENDÜSTRİ DEVRİMİ, DEPARTMANLAŞMA ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İşletmelerin doğuşunu eski tarihlere kadar götürebilmek mümkündür. Sanayi devrimine gelinceye dek insanlık, ilkel olsa da işletme ve yönetim alanlarında yaşadıkları zamana uygun uğraşılarda bulunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 13). İşletmecilik kavramının ortaya çıkışıyla beraber başlangıçta örgütü sadece mekanik olarak gören bilim adamları, daha sonraları işletmelerde çalışan insanların önemini fark ederek bu konuda çalışmalar yapmış ve personel yönetimi kavramının doğmasını sağlamışlardır.

İşletmelerin amacına erişebilmesi için çeşitli faaliyetlere gereksinim duymaları nedeniyle gerçekleştirilen bu faaliyetlerin değişik kişilerce üstlenilmesi gerektiğini öne süren Fayol, ilk kez “departmanlaşma” kavramını ortaya atarak işletmecilik anlayışının gelişimine katkıda bulunmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2009: 163; Ertürk, 2009: 14-15). Buna bağlı olarak “*departmanlaşma*” kavramını, aynı nitelikteki işlerin ve görevlerin bir araya getirilerek toplanması biçimde tanımlayabiliriz (Koçel, 2007: 155).

Personel yönetimi konusunda ise Fayol, işletme bölümlerini altı sınıfta göstermiş olmasına rağmen işgörenleri kapsayan herhangi bir faaliyete dair sınıflandırmaya gitmemiş, sadece güvenlik birimi kapsamında işgörenlerin korunmasını ele almıştır (Eren, 2007: 15, Eren, 2009: 25). Personel yönetimi; “Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birimdir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Aldemir ve diğ., 1993: 20).

Personel yönetimi, başlangıçta çalışanlara ilişkin kayıtların tutulması faaliyeti olarak görülmüş (personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma, vb. gibi) ve ücret ile diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek kayıtlar açısından yaklaşılmıştır (Yüksel, 2000: 9). Aslında geçmişte personel işlevi, genellikle iş görüşmesine, testlerin kullanımına ve refah programlarına dayalı bir çerçeve ve sistem içerisinde ortaya çıkmış ve gelişimi de bilimsel yönetim hareketi, endüstriyel psikolojideki gelişmeler, insan ilişkileri hareketi ve davranış bilimlerindeki gelişmelerle birlikte insan kaynakları yönetimine kadar sürmüştür (Bingöl, 2006: 6). Buradan hareketle yönetim ile personel yönetimi düşüncesinin evrimini, sanatsal yönünün geliştiği Sanayi Devrimi Öncesi ve bilimsel yönünün geliştiği, Sanayi Devrimi Sonrası dönem itibariyle iki dönemde inceleyebilmemiz mümkündür (Genç, 2008: 39).

1.1.SANAYİ DEVRİMİ ÖNCESİNDE İŞLETMECİLİK VE PERSONEL YÖNETİMİ

Geçmişte, toplumsal hayat kadar yönetim uygulamalarının taşıdığı önemi, milattan önceki dönemlere ait tarihi kayıt ve kanıtlardan anlamak mümkündür. Bu döneme ait belgelerde, gerçekleştirilen yönetim uygulamalarında kurmay hizmetlere önem verildiğine, iş ve metot etütlerinin yapıldığına, görevlerin tanımlanarak planlama, örgütleme ve kontrol tekniklerinin uygulandığına, personel seçimi ve eğitimine yer verildiğine rastlanmaktadır (Baransel, 1993:101-102). Eski Mısır'a ilişkin belgeler, eski Çin'de Konfüçyüs tarafından yapılan öneriler, Eski Yunan uygarlığının kayıtları, Roma İmparatorluğu ve Osmanlı İmparatorluğu dönemlerindeki yönetim uygulamaları gibi kanıtlar, yönetim düşüncesinin günümüze değin önem verilen bir bilim olduğuna dair ışık tutmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2009: 108). Fakat yönetim düşüncesinin, çoğunlukla devlet, ordu ve dini kurumlarda uygulama alanı bulduğunu görmekteyiz.

Farklı medeniyetlerin yönetim düşünce ve uygulamalarına yaptığı katkılar:

- Eski Mısır, yönetim anlayışını getirmekle beraber gelir ve gider hesaplarının tutularak stok hesaplaması alanlarında kaydedilen gelişmeler;

- Eski Yunan'ın yönetimin bilimselliği ve evrenselliğine ilişkin açıklamaları;
- Eski Roma'nın ticari ve askeri alanlarda geliştirilen iş bölümü ve örgütlenme noktasındaki anlayışları;
- Son olarak Osmanlı İmparatorluğu'nun âdemi merkeziyetçi bir yönetimi sergilemesi (Dinçer, 1996: 90-94).

Kısaca özetlemek gerekirse personel yönetiminin varlığı, insanların içinde bulunduğu ve örgütlü çabaların yer aldığı her yerde ve her zamanda söz konusu olmaktadır (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993: 15). Sanayi Devrimi öncesinde “yönetim”e ait açık kayıtlar ve veriler ile karşılaşılsa da personel ya da insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar daha çok o dönemde etkin olan ordu ve devlet yapılanmaları içerisinde sınırlı kalmaktadır. Modern anlamda personel yönetimi ise Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan fabrika organizasyonu ile karşımıza çıkmaktadır (Dinçer, 1996:94).

1.2.SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA İŞLETMECİLİK VE PERSONEL YÖNETİMİ

Sanayi devriminden sonra işletme yönetimi ile işletmeciliğe olan bakışın daha bilimsel bir gözle ele alınıyor olması, aslında klasik yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilen o dönemler için önemli derecede işletmeciliğin ve yönetim anlayışının gelişimini başlatan bir akımın işaretiydi. İşletmeciliğe bu dönemdeki bakış, yapılan işletme yönetimi işinin sistematik bir düzen ve bilimsel bir gözle olmasının gerekliliğine inananların çalışmalarıyla birlikte konuya amatörlükten daha profesyonelce yaklaşılması sonucu gerçekleşmiştir. Doğal olarak sanayi devrimi sonrasındaki işletmecilik ve personel yönetiminin gelişimini ele alırken yönetim ve örgüt teorilerinin sınıflandırmasından faydalanarak üç dönem içerisinde ele alarak incelemek gerekir. Bunlar; Klasik kuram, neo-klasik kuram ve modern kuramdır. Bunun yanında izleme kolaylığı sağlama açısından insan yönetimindeki evrimi de dikkate alınarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu yüzden sırasıyla personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aşamalarının da insan yönetiminin evrimindeki önemli bir dönemsel sınıflandırma olarak ele alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Yüksel, 2000: 10-11).

Ancak bu yaklaşımları incelemekten önce, sanayi devriminin nasıl ortaya çıktığına bakılmasında yarar vardır. Sanayi devrimi olarak adlandırılan bu dönemde iş yapış usullerinin gelişimini ve bilimselliği tetikleyerek birçok yeniliğin yapılmasına hız katan ana unsur, James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bulmasıdır (Freyer, 1954: 4–5). Bu makinenin enerji kaynağı olarak kullanılmasıyla sanayi devriminin başlamış olduğunu söyleyebiliriz (Genç, 2008: 44, Tutar ve Küçük, 2003: 26). Yaşanan bu devrimle birlikte örgütsel manada önemli bir dönüşüm yaşanmış ve işçi sınıfının yönetilmesi gibi alışık olunmayan bir durum ortaya çıkmıştır. Bu dönemde kurulan fabrikalar ve fabrika düzenindeki örgütsel ortamda çalışan insanlar için standartlaşmış çalışma düzeni ise, daha sonraki sanayi toplumlarında uygulanan işe alma yöntemlerinin standart hale gelmesine etkide bulunmuştur (Dinçer, 1996: 48-55). Diğer ortaya çıkan önemli sonuçlardan biri de sahiplikle yöneticiliğin ayrışmasına neden olan çok ortaklı anonim şirketlerin gelişip yaygınlaşması ile yönetimin, ücretli profesyonel yöneticilere devredilmesiyle toplumsal yönden problemli görünen yöneticiler sınıfının oluşmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2008: 20; Baransel, 1999: 106). Yaşanan tüm bu gelişmeler beraber bilimsel yöntemlerle araştırma ve geliştirme çalışmalarının (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 14), Klasik Yönetim yaklaşımının altyapısını hazırlamış olduğu söylenebilir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 160).

Temelde klasik iktisat doktrininden kaynaklanan klasik kuram, rasyonel hareket tarzını benimsemiş ve örgütün biçimsel yapısı üzerinde durmuştur (Yüksel, 2000: 11). Bu kuramda, F.W. Taylor'un Bilimsel Yönetimi, H. Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in geliştirdiği Bürokrasi teorileri yer almaktadır (Ertürk, 2009: 8). Klasik yönetimin öncüsü F. Winslow Taylor, aslında o dönem açısından insan kaynağına ilk kez eğilen kişi olarak dikkatleri çeker, ancak insan kaynağına bakışı daha çok üretimi arttırmak için işçilerin iyi bir şekilde organizasyonunun sağlandığı, eğitim ihtiyaçları karşılandığı ve motivasyon düzeylerinin yüksek tutulduğu takdirde daha verimli çalışabilecekleri yönünde olmuştur (Benligiray, 2006: 36). Ayrıca yaptığı deney ve gözlemlerini "İşyeri Yönetimi" başlıklı tebliğinde sunan Taylor, burada da üretimin artması ve işgörenlerle ilgili temel sorunların çözülmesi için personelin belirlenen standart usul ve kurallara uygun olarak yönetilmesi ve çalıştırılmasının gerekliliğine

değirmiştir (Taylor, 1911: 3). Onun deneylerinin ortak neticesi olarak gördüğü işe uygun eleman seçilmesi ise, işletmelerin istihdam edebileceği optimal işçi sayısı ile çalışması yönündeki ilk bilimsel çabalar olmuştur (Baransel, 1999: 120). Bilhassa yapılan işin bitirilme süresi ve ücretlendirilmesine ilişkin geliştirdiği “Ayrıcalıklı Oran Sistemi”, ücret sistemi olarak işletmeciliğe ve personel yönetiminin temellerini atma yönünde ki katkılarıdır (Ertürk, 2009: 8–9),

Taylor’un takipçilerinden Henry Gantt, “Gantt Kart” olarak adlandırdığı insan kaynaklarının eğitime ilişkin geliştirdiği sistemle; Carl Barth ve Harrington Emerson, zincir ve kurmay örgütlenme şekillerine ve orta yönetici-kurmay ilişkilerine değinerek; Frank ve Lillian Gilbreth ise üçlü durum terfi planını geliştirerek personel yönetiminin bilimsel nitelik kazanmasına öncülük etmiştir. Kısacası bilimsel yönetimin, personel yönetimi alanına iki önemli katkısı olmuştur. Bunlar;

(1) Bilimsel eğitim ve personel seçimi sayesinde işçilerin etkinliğinin artması,

(2) İşin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğinin gösterilmesi sayesinde işletmecilerin problemlerini rasyonel bir yaklaşımla çözen yönetimlerinin uzmanlaşmasını sağlaması (Ertürk, 2009: 10-12).

Yönetimsel teorinin kurucusu olan Fayol ise, yönetime yukarıdan bakmış ve üst yönetimi bilimsel açıdan geliştirmeye çaba sarf etmiştir (Benligiray; 2006: 18; Ertürk, 2009: 13). Ayrıca Fayol, yönetime ilişkin yeni ilkeler geliştirmekle beraber doğal bilimlerdeki benzer, ancak kesin olmamakla birlikte yönetimin tüm dünyada hemen hemen aynı nitelikleri gösteren bir süreç olduğu gerçeğini herkese kabul ettirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 13; Şimşek ve Çelik, 2009: 98).

Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi yaklaşımında ise, organizasyon içinde düzenin oluşturulması amaçlanmış ve bürokrasi belli bir örgütlenme biçimi olarak ele alınıp, yasal yetkiye dayanan ideal bir organizasyonel yapı olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca bu yaklaşımın, çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşmaları, hiyerarşik yapı, işlerin nasıl yapılacağıyla ilgili belirlenen ilke ve yöntemler, gayrişahsi yani sosyal ilişkileri, teknik yetenek esasına dayanan personel seçimi ve organizasyon birimlerinin yasal yetkiyle birbirlerine bağlanması gibi özellikleri de bulunmaktadır (Koçel, 2007: 164).

Tablo 1. Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrasında Yönetsel Düşünceler İle Personel Anlayışında Yer Alan Gelişmeler

Tarih	Katkıda Bulunanlar	Yönetsel Düşünceler ile Personel Anlayışındaki Gelişmeler
M.Ö. 5000	Sümerliler	Basit muhasebe kaydı, yönetsel kontrol
M.Ö. 4000-1600	Mısırlılar	Planlama, örgütleme ve kontrole ilişkin uygulamalar; Merkezkaç örgüt uygulaması; Danışma hizmetlerinden yararlanma; Merkezci örgüt uygulaması;
M.Ö. 1490	İbraniler	Örgütlenme fonksiyonunun önemi; hiyerarşi ve istisna
M.Ö. 1100	Çin	Planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrolün önemi
M.Ö. 600	Nebuchadnezzar (Babil)	Üretim kontrolü, motive edici ücret uygulaması
M.Ö.500	Mencius	Standartların ve sistemlerin önemi
	Çin (Sun Tzu)	Uzmanlaşma ilkesi
M.Ö. 400	Zenon (Eski Yunan)	Yönetimin bir sanat olduğu
	Sokrat	Yönetimin evrenselliği
	Cyrus	İnsan ilişkilerine önem verme, hareket etüdü, işyeri düzeni
	Eski Yunan	Bilimsel metodun uygulanışı, iş metotları, tempolu çalışma uygulamaları
	Platon	Uzmanlaşma ilkesi
M.Ö. 325	İskender	Uzman kişilerden yararlanma
M.S. 20	J. Crist	Kumanda birliği, beşeri ilişkiler
M.S. 284	Diolectian	Yetki devri
M.S. 1100	Ghazali	Yöneticinin özellikleri
M.S. 1436	Arsenal Venice	Personel yönetimi, maliyet kontrolü, vb.
M.S. 1525	Niccolo Machiavelli	Önderin kitlelere dayanması, gruplarda dayanışma, önderlik nitelikleri
M.S. 1776	Adam Smith	Uzmanlaşma ve iş bölümü, kontrol kavramları, yatırımların geri ödenmesi hesaplamaları
M.S. 1800	James Watt Mattel Buton (İngiltere, Solo)	Standart işlemler, iş yöntemleri, iş spesifikasyonları, planlama, teşvikli ücret, standart zaman ve veriler, denetim
M.S. 1810	Robert Owen (İskoçya New Lenark)	Personel uygulamaları, işçi eğitimi, sosyal siyaset önlemleri
M.S. 1850	James Mill	Kontrol alanı, kumanda birliği, işbölümü ve uzmanlaşma, teşvikli ücret
M.S. 1886	Henry Metcalfe, Henry Towne	Yönetim sanatı ve bilimi
M.S. 1891	Frederick Halsey	Primli ücret sistemleri

Kaynak: Medeniyetlerin yönetim bilimine yaptıkları katkılardan uyarlanmıştır (Baransel, 1999:111).

Özetle klasik örgüt kuramı, personel yönetimi açısından örgütleri kapalı, mekanik sistemler olarak ele almış ve insan unsurunu rasyonellik boyutuyla incelediğinden işgücü verimliliğini artırıcı yöntemler, dış denetim ve maddi tatmin

konularına yoğunlaşarak sadece ana davranış biçimleri olarak gelişmiştir (Yüksel, 2000:13). Tablo– 1’de sanayi devrimi öncesi işletmecilik ve personel yönetimi anlayışından, neo-klasik yönetim anlayışına kadar olan süreç içerisinde medeniyetler ile o dönemde yaşayan bilim adamlarının yönetime ve personel yönetimine yapmış olduğu önemli katkılar gösterilmektedir.

1929 Dünya Ekonomik Krizi’nin etkisi ve işletmelerdeki çeşitli organizasyon sorunlarının artması beraberinde grup davranışı ve çalışanların duygularının üretimle olan ilişkisinin çok sayıda kurumsal ve uygulamalı çalışmaya konu olmasına sebep olmuş ve insan ilişkileri akımının gelişmesini sağlamıştır (Koçel, 1998: 146; Yüksel, 2000: 14). Hem yaşanan gelişmelere hem de Klasik kurama eleştirel bakışla yaklaşan araştırmacılar, insan özellikleri yanında davranışlar, biçimsel olmayan örgüt yapısı gibi kavramları ele alarak, *Neo-klasik Yönetim*’in doğmasını sağlamıştır (Dinçer, 1996: 137; Benligiray, 2006: 36). Bu yönetim düşüncesi, klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanmakla birlikte insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle yumuşamış ve bu iki yaklaşımın karışımının geliştirilmesiyle meydana gelmiştir (Baransel, 1993: 215; Ertürk, 2009: 15). Neo-klasiklerin en önemli katkısı, davranış bilimcilerinin yönetim ve örgüt sorunlarıyla ilgili araştırmalar yapmalarını sağlamalarıdır (Baransel,1993: 304).

Ancak, 1950’li yılların sonlarından itibaren araştırmacılar, endüstride beşeri ilişkiler yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirtmişler ve birleştirici bir teori geliştirmeye çalışmışlardır (Ertürk, 2009: 29). Böylelikle modern yönetim teorileri gelişmeye başlamıştır. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları, bunların en önemli olanlarındandır. Sistem yaklaşımı, tek başına bir disiplin olarak değil; doğal ve sosyal bilimlerde bütünleştirmeyi amaçladığından belirli öğeler arasındaki yönetsel ilişkileri inceleyen bir yönetim felsefesi ve işletmeye çeşitli alt sistemlerden oluşan süreçsel ve amaçsal yönden bir bütün olarak gören düşünce tarzıdır (Yüksel, 2000: 40-41; Sabuncuoğlu, 2001: 175; Genç, 2008: 74). Sistem yaklaşımına göre personel sorunlarının, diğer örgüt fonksiyonlarından soyutlanarak incelenemeyeceği ve örgütlerde çalışan bireylerin yalnızca bir maliyet unsuru olarak değil, onların diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi ve etkinliklerinin artırılması gerektiği gibi başarılarının da örgütün başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olarak kabul edildiği görülür (Yüksel, 2000: 17). Durumsallık yaklaşımındaysa her koşulda

geçerli olan kurallar yerine duruma göre değişen koşullar dikkate alınmaktadır (Özalp, 2002: 53-60). Bu yüzden bu yaklaşım, sistem kuramının genel ve soyut düzeninin somut olaylara uygulanmasını mümkün kılarak, sorunları çözümlemede analitik ve duruma göre değerlendirme yapılmasını öngören bir yaklaşımdır. Buna göre personel yönetimi uygulamaları da içinde bulunulan durumun, koşulların analiziyle elde edilecek verilerle uyumlu olmalıdır (Yüksel, 2000: 17).

1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

İnsan kaynakları kavramı, ilk kez 1817’de ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır (Aykaç, 1999:18; Gök, 2006:16). Ancak, Aykaç’ın belirttiğine göre kavramın içeriğinin tam olarak oluşması ve bütünlüğünün sağlanması Taylor ve Fayol tarafından yönetime yönelik atılan fikirlerle gelişmiştir. Personel yönetimine yapılan katkılar üzerine bu kavram, günümüzdeki kullanılan haliyle insan kaynakları yönetimi olarak zamanla evrilmiştir (Genç, 2008: 39). Dolayısıyla bu evrim, 1981’de ABD’deki Harvard Business School’un MBA programına “İnsan Kaynakları Yönetimi” dersini eklemesi ile birlikte pek çok ülkedeki üniversite ve işletme okullarında ders olarak okutulmasıyla başlamıştır. Harvard Üniversitesi’nin programında yer alan bu derste; stratejik yönetim, liderlik, insan ilişkileri, meslek seçme ve performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve esneklik gibi önemli temalara dikkat çekilmiş ve 1980’lerin başında Batı’da yaşanan politik olaylar neticesinde organizasyonlar ile personel arasındaki ilişkiye odaklanan bir insan yönetimi felsefesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Benligiray, 2006: 55-56).

Esasen insan kaynakları yönetiminde meydana gelen gelişme aşamalarını üç dönemde inceleyebiliriz. İlki, kayıt tutma dönemidir. Bu dönemde personel yönetimi birimleri, iş başvurularının incelenmesi, çalışanlar için dosyalar oluşturulması, işe yeni giren personelin sosyalleşme eğitiminden geçirilmesi, iç yazışmaların yapılması gibi konularla ağırlıklı olarak uğraşmışlardır. İkinci dönemde ise, personel birimleri yasal sorumluluklar yüklenmiş dolayısıyla örgütte işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, eğitim, geliştirme ve yasal dokümanların hazırlanması gibi konular personel birimlerinin sorumluluğuna girmiştir. Üçüncü dönemdeyse rekabet ve

finansal konuların ağırlık kazanması neticesinde insan kaynaklarına üst yönetimin bakış açısı değişmiş ve insan kaynakları örgütte rekabet üstünlüğünü sağlayıcı ve firma değerini artırıcı unsurlar olarak görülmeye başlanmış ve stratejik kararlarda insan kaynakları ön plana çıkmıştır (Yüksel, 2000: 21).

Tablo- 2’de işletme işlevi olarak insan kaynaklarının, fonksiyonel gelişimi gösterilmeye çalışılmıştır. Hiyerarşik açıdan bakıldığında; 1940’larda büro elemanları tarafından personelle ilgili olarak kayıtlar, 1950’lerde personelin nezaretçilerin gözetiminde iş yapması, 1960’larda personelin günlük sorunlarına çözüm bulabilecek alt kademe yöneticilerinin olduğu, 1970’lerde personel işlerinin orta düzey yönetici seviyesinde anlamlılık kazandığı ve çalışma ilişkileri adıyla anıldığı, 1980’lerde üst yönetim seviyesinde olduğu görülmektedir (Aykaç, 1999: 30-31). Buradan yola çıkarak insan kaynakları yönetiminin, 1980’lerden itibaren stratejik bir unsur olarak rekabet üstünlüğü açısından önemli bir fonksiyon olarak işletme yönetimlerinde değerlendirildiği söylenebilir.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

Üst Düzey Yöneticisi				İnsan Kaynakları	
Orta Düzey Yöneticisi			Çalışma İlişkileri		
Alt Düzey Yöneticisi		Personel Çalışanların Sorunları			
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
	1940’lar	1950’ler	1960’lar	1970’ler	1980’ler

Kaynak: İnsan kaynakları ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması (Aykaç,1999:30).

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI

Personel yönetiminde; işyerinde bağımsız olmak, geleneksel personel yönetimine bir uzmanlık fonksiyonu olarak bakmak gibi daha çok operasyonel konular yer almaktadır. Dolayısıyla personel yöneticileri, çok az güce ve itibara sahiptir. *İnsan kaynakları yönetiminde ise;* her bir faaliyet personel yönetimi sürecinin bir parçası olarak görülmektedir. İnsan kaynakları tüm yöneticilerin sorumluluğunda olup, çoğu üst düzey yönetici için stratejik bir bilgi alanı oluşturmaktadır. Ayrıca insan kaynakları kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilenir (Yüksel, 2000:58).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, İKY ile personel yönetiminin taban tabana zıt olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Hatta bazı kaynaklarda, personel yönetiminin içeriğinin ne olması konusunda verilen bilgilerle, İKY arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir. Buna karşılık İKY, günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak, örgütün insan kaynaklarına yeni bir yaklaşımı ifade ettiği söylenebilir. Bu bağlamda, İKY ile personel yönetimi benzer olmasına rağmen insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci yorumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aykaç,1999: 36).

Storey'e göre de yönetim tarzı ve temel faaliyet boyutları açısından personel yönetimi ve İKY arasındaki farklar Tablo 3'de görülmektedir (Uyargil ve diğ., 2009:4).

Tablo 3. Yönetim Tarzı Ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Boyutlar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Yönetimin Rolü	Transaksyonel (müzakereci)	Dönüştürücü Önderlik
Temel Yöneticiler	Personel Uzmanları	İş idarecileri ve emir-komuta yöneticileri
İletişim	Dolaylı	Doğrudan-Açık
Standartlaşma	Yüksek	Düşük
Değer Verilen Yönetimsel Beceriler	Müzakere Becerisi	Kolaylaştırıcı
Secim	Ayrı, marjinal bir görev	Bütünleşik, temel görev
Ücret	İş değerlendirme çoklu sabit kademeler	Performans ilişkili, varsa da çok az sabit kademe
Çalışma Koşulları	Ayrı ayrı müzakereler sonucu saptanmaktadır	Uyumlaştırılarak saptanır
Çalışma ilişkileri	Toplu sözleşmeler	Bireysel sözleşmeler
İs sınıfları ve kademeleri	Çok	Az
İs Tasarımı	İsin bölünmesi	Takım Çalışması
Çalışma ve Uyuşmazlık Yönetimi	Geçici bir ateşkes sağlanır (biz ve onlar)	İklim ve kültür yönetimi tarzında
İletişim	Kısıtlı bilgi akışı	Arttırılmış bilgi akışı
Yetiştirme-Geliştirme	Programlara denetim ulaşım	Öğrenen organizasyonlar
Müdahalelerin Odak Noktaları	Mevcut personel süreçleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

Kaynak: İnsan Kaynakları Yönetimi (Uyargil ve diğ., 2009:4).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

İnsan odaklı yönetim anlayışı doğrultusunda 1970’lerde gündeme gelen insan kaynakları yaklaşımı, insan kaynağının diğer üretim faktörlerinden farklı olarak, aynı zamanda sosyal varlıklar olduğunu da öne süren insancıl görüş üzerine temellenir (Dolgun ve diğ., 2007: 1). İnsan kaynağının geliştirilebilir ve kapasitesinin artırılabilir olması da onun, diğer işletme kaynaklarının aksine, bir maliyet unsuru olmaktan çok bir yatırım unsuru olarak ele alınmasını sağlamıştır (Bayraktaroğlu,

2003: 6-7). Buradan hareketle İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımını şu şekilde yapabiliriz: “Bir organizasyonun en değerli varlığı olan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2004:32). Bir başka tanıma göre; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara da uyularak etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Uyargil ve diğ., 2009:3; Bayraktaroğlu, 2003: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz: verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamak (Uyargil ve diğ. 2009: 2, Bayraktaroğlu, 2003: 5). Bunların dışında, insan kaynakları bölümünün amaçları: (1) Kaliteli ve etkin işgücünü işletmeye çekmek ve aralarından en uygun olanları seçmek, (2) Kapasiteleri oranında iş gücüne hem teknik hem de yönetsel bilgileri vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak, (3) Elde bulunan beşer kapitalini işletmede uzun süreli hizmet edecek şekilde tutmak, (4) İşçi işveren ilişkileri ile ilgili olarak hem işçi ve hem de işveren sendikaları ile iyi ilişkiler kurmak, denge ortamını korumak ve sürdürmek (Eren, 2009: 392).

İnsan kaynakları bölümü bu amaçları geniş bir örgütsel çevre ortamında gerçekleştirir. Öncelikle, işletme kendi endüstrisinde rekabet eden ve aynı amaçları gerçekleştirmeye çalışan örgütlerle stratejik üstünlük kurma yarışındadır (Eren, 2009:392). Bu amaçların dışında; *toplumsal amaca* göre, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak, *örgütsel amaca* göre, insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek, *işlevsel amaca* göre, örgütün ihtiyaçlarına uygun düzeyde birimin katkısını sürdürmek, *kişisel amaca* göre, kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek şeklindeki amaçlarda diğer amaçlar olarak söylenebilir (Bayraktaroğlu, 2003:7-8; Bingöl, 2006:14). İnsan kaynakları uzmanı çalıştığı departmanın faaliyetlerinin birçoğunu bu amaçlar çerçevesinde daha iyi kavrayacaktır.

Günümüzde, amaçlarına ulaşmaya çabalayan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi işlevinin başarısından etkilenmektedir (Yüksel, 2000: 6). İşletmeler rakiplerine nazaran insan kaynakları bölümünü fonksiyonel bir şekilde çalıştırır ve en iyi insan kaynağını

bularak işe alır, kariyer yapmalarına imkân sağlar, başarılarını adil ölçütlerle değerlendirebilirse o işletmeler rekabet savaşlarında kazanan taraflar olacaklardır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi için işletmelerin en önemli stratejik kaynaklarıdır diyebiliriz (Eren, 2009: 390).

Uyargil'in, İnsan Kaynakları Yönetimi, adlı çalışmasında bir organizasyon için gerekli üç temel işletme fonksiyonundan bahsedilmektedir. Bunlar; üretim, finans ve pazarlamadır. Küçük işletmeler için bu yapılanmanın mevcut insan kaynağıyla rahatlıkla yürütülebilir olduğundan ancak organizasyon yapısının büyüyüp çalışan insan sayısının artmasıyla bu üç temel fonksiyonun yetersiz kalacağını ve başka işlev ve faaliyetlere de ihtiyaç duyulmaya başlanacağından bahsetmektedir (2009: 1). Buradan da anlaşılacağı üzere insan kaynaklarının esasen büyük işletme tarzındaki organizasyonlarda daha çok işlevsellik kazanacağını söylememiz mümkün olabilmektedir. Fakat bu küçük organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin uygulanmaması anlamına gelmemektedir. Günümüz işletmelerinin en önemli üretim faktörü insan ve emek olduğuna göre küçük-büyük her işletmede insan kaynaklı sorunların öncelikli sorunlar olarak görülüp çözülmesi gerekir. Bu şekilde ki büyük organizasyon tiplerinde insan kaynakları bölümleri, koordinatörlükleri veya müdürlükleri kurularak üst düzeyde temsil edilmektedir. Küçük işletmelerde mevcut insan kaynağı zaten az ve takip ve denetimi büyük işletmelere göre daha kolay olduğundan bu tür işletmelerde insan kaynakları bölümlerinin yerine Uyargil'in yukarıda bahsettiği üç temel işletme fonksiyonundan birine bağlanarak bu faaliyetler yürütülebilir. Çalışmamızda incelediğimiz işletmelerin anonim şirketler olduğunu göz önüne aldığımızda çalışan sayılarının yüksek olabileceği ve bu sebeple bu işletmelerde insan kaynakları bölümlerinin olacağı akla gelmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları kavramının kapsamıyla ilgili olarak, bir örgütte belirli kurallara uygun olarak çalışan insanlar, bu insanlarla ilgili kayıtlar, onların eğitimi, geliştirilmesi, örgüt içinde yaşadığı sorunlara çözümler üretilmesini söyleyebiliriz.

İKY'nin en belirgin özelliği, örgütteki her kademedeki yöneticiyi, insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir (Aykaç, 1999: 21-24). İşletme ihtiyaçları doğrultusunda lazım olan her türlü kaynak elde edilebilirken, yüksek ücretler ödenmesine rağmen bir insan kaynağının temini ve

örgüte gönülden bağlanması zaman almaktadır. Günümüzde, amaçlarına ulaşmaya çabalayan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi işlevinin başarısından etkilenmektedir (Akmüt ve diğ., 2003: 340-341). Her örgütte insanlar ortak elemandır. Örgütler için yenilikleri yaşatanlar ve stratejileri belirleyenler onlardır. Bir ülkenin ileri gitmesine ve gelişmesine de örgütlerde çalışan bu insanlar imkân sağlar. İnsan kaynağının istihdamına ilişkin çalışmalar bir defalık düzenlemeler olmayıp, devamlı gelişmeye açık süreçlerdir. Dolayısıyla örgütte insan kaynakları yönetimi bölümü insan kaynaklarını iyi organize ederek örgütün rekabet imkânlarını en yükseğe çıkartabilir (Yüksel, 2000: 2-4).

İşletmelerde çalışanların ilişkileri İKY metot ve yöntemlerine paralel bir gelişim göstermiştir. İşçi ve yönetici arasındaki dengeleri yapılandırabilecek, endüstri ilişkisinin geleneksel yapısındaki değişim ve işletme içindeki değişen üretim ve yönetim metotları, İKY'nin önemini arttıran gelişmelerdir (Okur, 2002: 53). İnsan kaynağı, örgütlerin varlıklarını başarılarını sürdürmeleri için gerekli etkinliklerini yerine getirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşmaları insan kaynağı yolu ile mümkün olabilmektedir (Gök, 2006: 49). Örgütlerdeki insan kaynakları yönetimleri oldukça önemli, uygulama ve işlevleri yerine getirme sorumluluğunu taşıyan birimlerdir. Bu sorumluluklar, karar süreçlerinde insan kaynakları yöneticilerine çok önemli roller yüklemektedir. Gök'ün 21.yy İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmasında (2006: 49), W. Frech'ten aktardığına göre insan kaynaklarının örgüt içindeki rolü dört başlık altında toplanabilir: (1) Danışmanlık rolü, (2) Kolaylaştırıcı rol, (3) Tanısal rolü, (4) Değerlendirme rolü.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Literatür incelendiğinde, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında beş temel işlevin yer aldığı görülür. Bunlar, iş gören temini ve seçimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme (Gök, 2006: 28-29). Bu bağlamda bir elemanın işletmeye dâhil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarının, insan kaynakları işlevi olarak tanımlandığını söyleyebiliriz. Ayrıca

insan kaynakları yönetiminin işlevlerini, insana dönük ve örgütlere dönük şeklinde de ikiye ayırmak mümkündür. İnsana dönük işlevler, dört grup altında toplanabilir: İnsan kaynağının sağlanması, yönlendirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi ve emeğin karşılığının ödenmesi. Çalışma yaşamının örgütlenmesi sonucu ortaya çıkan sendikalarla olan ilişkilerle de insan kaynakları yönetiminin örgütlere dönük işlevlerini oluşturmaktadır (Yüksel, 2000: 30). Belli başlı insan kaynakları işlevleri; (1) İşe alma yerleştirme, (2) Eğitim ve geliştirme, (3) Güdüleme, (4) İş ve İşgören değerlemeleri, (5) Ücretleme, (6) Çalışma ilişkileri ve güvenlik, (7) İletişim ve disiplin şeklinde sıralanmaktadır (Okur, 2002: 53).

İşe Alma Yerleştirme İşlevi: İşe alma yerleştirme işlevi, işletmenin gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda elemanın istihdamı için insan kaynakları planlaması yapılması, boş pozisyonlara yerleştirilecek adayların toplanması, toplanan adaylar arasından seçilenlerin boş pozisyonlara yerleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Okur, 2002:55). Bu işlev başlığı altında yapılan faaliyetler insan kaynakları planlaması, aday toplama ve seçme olmak üzere üç kısma ayrılır (Bayraktaroğlu, 2003:8).

Eğitim ve Geliştirme İşlevi: Çalışanların işletmeye girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performanslarının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümü eğitim geliştirme işlevinin tanımı içinde yer alır (Bayraktaroğlu, 2003:9). Eğitim ve geliştirme işlevi işletmede bulunan çalışanların tümünün sadece iş konuları ile ilgili olarak değil, her yönden gelişmelerine zemin hazırlayacak programlar düzenlenmesini içerir. Bu işlevin en önemli özelliği süreklilik gerektiren bir niteliğe sahip olmasıdır (Okur. 2002:56).

Güdüleme İşlevi: Güdüleme işlevi, çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırılması, bireylerden kaynaklanan örgütsel sorunların çözülmesi ve bireyin işine gönüllü olarak daha çok eğilerek sonuçta bireysel doyuma ulaşmasının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Buradaki amaç çalışanın iş görme isteğinin artırılması ve performansının yükseltilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003:9).

İş ve İş Gören Değerleme İşlevi: İşletmede bulunan çalışanların çalışmalarına ve başarı düzeylerine dair değerlendirmeler performans değerlendirme veya iş gören değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. İş değerlemesinde kullanılan başlıca yöntemler sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırma ve puan yöntemleridir. İş

gören değerleme çalışmalarında temel amaç geri beslemeyi sağlamaktır (Okur, 2002:60).

Ücretleme İşlevi: Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyeti olarak ele alınmalıdır (Aldemir ve diğ., 1993:234).

Çalışma İlişkileri ve Güvenlik İşlevi: Çalışma ilişkileri ve güvenlik, çalışanların beden ve ruh sağlığını korumak, çalışanın iş akışında meydana gelebilecek durumlara karşı gerekli önlemleri almak, tatil, sigorta, emeklilik, doğum izni, evlilik yardımı, hastane yardımı vb. yan hakları sağlamak olarak tanımlanabilir. Çalışanın kendisi dışında ailesinin de sağlık, güvenlik ve yan haklarının sağlanması insan kaynakları yönetimi tarafından amaçlanır (Bayraktaroğlu, 2003:10).

İletişim İşlevi: İşletmede etkinliği ortaya çıkaran faktörlerden birisi de iyi bir iletişim sistemidir. Bu sistem örgüt içinde belirli kurallara göre işler. Etkin bir haberleşme sistemi bir işletmede çalışan iş gören ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulup yerleştirilmesinde önemli bir fonksiyona sahiptir (Okur, 2002:63).

Disiplin İşlevi: İşletmelerde işleyen politika, kural ve standartlara kişilerin uymasını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Disiplin işlevinin temel amacı önleyici ve düzeltici olmasıdır (Bayraktaroğlu, 2003:11).

5. TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİşKİN ALIşMALAR

İnsan kaynakları yönetimini Türkiye boyutuyla inceleyen çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de bu alana ilişkin akademisyenlerce ve diğer kuruluşlarca ortaya çıkarılan yayınlar incelenecektir. Bölümün oluşturulmasında hem akademik kaynaklar hem de çeşitli dernek ve kurumların yazılı basın organlarında yayınlanan makale ve köşe yazılarından istifade edilmiştir. İki temel başlıkta (Türkiye’de İnsan Kaynakları Anlayışının Akademide ve Pratikte Yayılımına Dönüş alışmalar ve İnsan Kaynakları Uygulaması ve Örgütlenmesine Dönük alışmalar) incelenmeye çalışılan bu çalışmalara ait tablolar ilgili bölümlerde sunulmuştur.

5.1.TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARI ANLAYIŞININ AKADEMİDE VE PRATİKTE YAYILIMINA DÖNÜK ÇALIŞMALAR

Türkiye’de insan kaynakları anlayışının akademide ve pratikte yayılımına dönük çalışmalara ilişkin tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4. Türkiye’de İnsan Kaynakları Anlayışının Akademide Ve Pratikte Yayılımına Dönük Çalışmalar

YAYIN TÜRÜ	YAZAR	ÇALIŞMANIN BAŞLIĞI	YAYINLANDIĞI YER-TARİH
Uluslararası Makale	Erçek, M.	HRMization in Turkey: expanding the rhetoric-reality debate in space and time	Online Publication Date: 01 April 2006 The International Journal of Human Resource Management
Ulusal Makale	Sayılar Y.	İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye’deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma	Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:6 sayı:2, 2005.
Ulusal Makale	Üsdiken B.	Türkiye’de İş Yapmanın Ve İşletmenin Akademikleştirilmesi, 1930–1950.	Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:58, Sayı:1, 2003, 119-147
Ulusal Makale	Üsdiken B. ve Wasti A.	Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi:1972-1999.	Amme İdaresi Dergisi, Cilt:35, Sayı: 3, 2002.
Ulusal Makale	Sayılar Y.	The Effects of Capital Markets Board and Corporate Governance on Human Resource Practices in Turkey: A Study Based on Resource Dependency Perspective	İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:11, sayı:2, Mayıs 2009.
Ulusal Bildiri	Erçek M.	Türkiye’de Profesyonel Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yorumsal Bir Yeniden Kurgulanması	11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 22-24 Mayıs 2003 Afyon Kocatepe Üniversitesi
Ulusal Bildiri	Yıldırım, E. ve Çalış, Ş.	Bir Disiplinin Öyküsü: Sosyal Siyaset- Endüstri İlişkileri-İnsan Kaynakları Yönetimi	11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 22-24 Mayıs 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
Ulusal Bildiri	Aldemir C., Özmen Ö., Arbak, Y.	İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları	11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 22-24 Mayıs 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
Ulusal Bildiri	Coşkun, R.	Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma	17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
Ulusal Kitap	Benligiray, S.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi,	Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları No:193 Eskişehir 2006

İK anlayışının yayılımını baz alan çalışmaları iki kategoride ele alabiliriz. İnsan kaynakları anlayışının yayılımına dönük akademik alandaki yayılımı gösteren

alışmalar ve uygulama da ki yayılımı gösteren çalışmalar olarak sınıflandırılabilir. Öncelikle bu kavramın akademide yayılımına bakıldığında bu konuda yapılmış birkaç çalışmadan bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda Sayılar (2005)’ın, “*İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye’deki Gelişim izgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri zerine Bir Araştırma*” başlıklı makalesinde, Türkiye’de insan kaynakları yönetimi literatüründe 1980 sonrası ve ABD kaynaklı araştırmaların hkimiyetinde gelişen çalışmaların alanda yaşanan değişimlerle ne derecede ve nasıl ilişkilendiğini yönetim organizasyon kongreleri bazında tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla araştırmaya esas veri grubu olarak 2000-2004 yılları arasında gerçekleştirilen beş yönetim organizasyon kongresinde “insan kaynakları yönetimi”, “entelektüel sermaye” ve “insan sermayesi” başlıkları altında sunulan 72 bildiri oluşturmaktadır. Çalışmada insan kaynakları yönetiminin kökenleri ve gelişim çizgisi üzerinde durularak ülkemizdeki gelişimi izlenmektedir. Bu bağlamda personel yönetimi kavramının Türkiye’ye, 1950’lerin başında ABD ile doğrudan akademik temasların başlaması ile taşındığı belirtilerek, personel yönetiminin ayrı bir disiplin halini almasının ise 60’ların sonları ile 70’lerin başlarında gerçekleşmiş olduğu belirtilmektedir. Böylece lkemizde, sendikalar ve toplu sözleşmeler ile ilgili sorunlar sosyal siyaset alanına bırakılmış, insan ilişkileri yaklaşımı da örgütsel davranışa dönüşerek ayrı bilim dalı olarak kabul edilmiştir. Sayılar’ın (Üsdiken, Pasadeos, 1993:88)’tan aktardığına göre Türkiye’deki akademik faaliyetin kökenlerine bakıldığında iki şekillendirici unsurun varlığı tespit edilmektedir. Bunlardan ilki, yönetim alanındaki akademik çalışmaların nüvesinin iktisat fakültesi ve iktisadi ticari ilimler akademilerinin bünyesinde oluşması ve böylece işletme alanındaki akademik uzmanlaşmanın işletme iktisadı ve muhasebe eğitimine dayalı olarak şekillendiği ve bu köklerden devralınan önemli bir mirasın, yönetimin tekniklerine yönelmek olduğu öne sürülmektedir. İkinci önemli unsurun ise işletme ve hatta kamu yönetimi alanlarındaki akademik faaliyetin temellerinin atılmasındaki Amerikan etkisinin olması (Amerikan Robert Koleji’nde İşletme eğitiminin başlamış olması ve ODTÜ’nn işletme eğitimiyle ilgili faaliyetlere geçmiş olması) ve buna örnek teşkil edecek nitelikte kurum ve kuruluşların (İşletme İktisadı Enstitüsü, TODAİE ve MPM) kurulmasıdır. Bu dönem ABD’deki yönetim uygulamaların evrensel olduğunun ve bu yönetim tekniklerinin aktarılmasıyla gelişme sorunlarının

çözümüne katkıda bulunulacağıının ileri sürüldüğü yıllardır. Günümüze kadar yapılan çalışmalarda Sayılar'ın (Üsdiken, Wasti, 2002, 29)'den aktardığına göre 1970'li yıllarda istihdamın maddi koşullarının incelenmesi ve bürokratikleştirilmesi ve daha çok uygulamaya yol gösterici çalışmaların yapıldığını, alana bilimsel katkı kaygısının taşınmadığı 1990'lı yıllarda ise çalışanların kaynak olarak görüldüğü ve az da olsa örgütsel sonuçlarla ilgilenildiği ve 2000'li yıllarda ise ABD kaynaklı yaklaşımların literatüre temel teşkil etmesinin ve uygulamaya yol gösterme anlayışının artan bir bilimselleşme eğilimi ile birlikte yerini sağlamlaştırmasının öngörülebileceğini ifade etmektedir.

Üsdiken (2003:134)'in, *"Türkiye'de İş Yapmanın ve İşletmenin Akademikleştirilmesi, 1930-1950"* başlıklı makalesinde işletme iktisadının Almanya'dan ithaliyle Türkiye'ye ne tür fikirlerin geldiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmasının "İşletme iktisadında insan: "Verimli" hatta "fedakar" ve "sadık" başlığı altında (Alkan, 1938 ve Isaac, 1946a:22) 'tan aktardığına göre çalışanların bir "masraf unsuru" oldukları ve hesaba böyle katılmaları gerektiği ve kullanılacak ücret yöntemleri ve ücretler çalışanların veriminin de en önemli belirleyicisi oldukları tespitinde bulunulmakta ve çalışanlardan verim alabilmek için çalışma kurallarına titizlikle uyulmasını sağlama, kontrol ve genel bir disiplinin de gerekliliğinin altı çizilmektedir. Bunların yanında insanın bir madde, mekanik bir varlık veya sadece teknik bir unsur olarak değil bir canlı mevcudiyet olarak ihmal edilmemesi gerektiği de belirtilmekte ve işletme için masraf olan ücretin işçi için, belki de tek gelir olduğu, bu nedenle ailevi durumu, en az geçim düzeyi veya çalışılamayacak yıllar için tasarruf olanaklarının da ücret tespitlerinde hesaba katılmasının gerekliliği de örneklenmektedir. Ayrıca personel temini konusunda psikoteknik disiplininin yararlanılması önerilmektedir. İşin tekdüzeliği ve fiziki şartların ağırlığının çalışanların işteki psikolojilerini etkileyebileceğinin göz önüne alınmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bunlara ek olarak işçilerin korunmasının verime olumlu katkı yapacağı, kötü davranılan dönemlerin geride kaldığının ve bir zihniyet değişikliğinin de olması gerektiğinden bahsedilmektedir.

Üsdiken ve Wasti (2002)'nin *"Türkiye'de Akademik Bir Çalışma Alanı Olarak Personel veya "İnsan Kaynakları" Yönetimi, 1972-1999"* isimli çalışması, 1970'lerden bugünlere kadar Türkiye'de ayrı bir hüviyet kazanmaya başlayan

personel yönetiminin bir akademik disiplin olarak gösterdiği özellikleri incelemek üzere tasarlanmıştır. Çalışmanın veri temelini, Türkiye’de yayınlanan akademik nitelikteki dört dergide yer alan makaleler oluşturmakta olup, bu makalelerin içerik analizi yöntemiyle yorumlanması neticesinde bir takım bulgulara erişilmiştir. Bu bulgular “personelden insan kaynaklarına geçiş iddiasının” Türkiye’ye 1980’lerin sonlarına doğru nüfuz ettiğini, incelenen konular ve bakış açılarına da bazı etkiler yaptığını göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada, Türkiye’deki personel yazınındaki değişime dair bulgularda maddi koşullarla ilgili konuların 1980’lerde ve 1970’lere kıyasla azalma göstermesi ve 1990’larda da hiç işlenmemiş olmamasının ilginç olduğuna vurgu yapılarak, bunun yerine kariyer planlaması gibi beyaz yakalı personelle ilgili konulara yönelme şeklinde yansıdığı tespiti yer almaktadır. Bir diğer bulgu ise P/İK yönetiminin özgül uygulamalarından alanın mahiyetinin tartışılmasına doğru bir kaymanın olduğunun gözlemlenmesi ve istihdam ilişkisinin bürokratikleştirici anlayışın yani “sistemleştirmenin” alana hâkim olduğudur. Ayrıca çalışmada doksanlı yıllarda egemen bakış açısı olan insancıllaştırmaya yönelik belirlenen makalelerin geliştirme, rehberlik, öğrenme ve kariyer gibi meseleler üzerine olduğu, çalışanları kaynak veya yatırım ögesi olarak ele alan yazına yönelttiği ve de P/İK’ı sistemleştirme veya insancıllaştırmanın söz konusu olduğundan bahsedilmektedir. Çalışmada ilginç bir bulgu da, personel disiplininin kamu yönetimi tarafının neredeyse tamamının sistemleştirici bakış açısının etkisinde görülmesi ve insancıllaştırma yaklaşımının neredeyse tamamen işletmelerle ilgili çalışmalarda ortaya çıkmış olması gibi bir durumun var olmasıdır (Üsdiken ve Wasti, 2002:1-25).

Çalışmanın bulguları özetlenirse; 1970’lerde Türkiye’deki P/İK yazını esasen özgül uygulamaların ve istihdamın maddi koşullarının incelenmesi olarak anlaşılmakta olup, egemen bakış açısı istihdam ilişkisinin yönetimine dair uygulamaları sistemleştirmek, bürokratikleştirmektir. Uygulamaya yol gösterme bu yıllardaki çalışmaların temel gerekçesi olmakta ve bilime katkı kaygısını taşımamak ve sorun çözücü yönü egemen olarak anlatılmaya çalışılmaktadır. Ülke yararı ise kamu kuruluşlarıyla ilgili çalışmalarda bazen bahsedilmektedir. Veri temeli olarak kullanılan yazında insan kaynaklarına geçiş söyleminin seksenlerin sonlarına doğru Türkiye’ye geldiğini göstermektedir. Doksanlı yıllarda ise en fazla değişim alanın

mahiyetinde görülmekte ve alanın kimliğini konuşmak, özellikle kamu tarafında fazlalaşmaktadır. Kamu kuruluşlarıyla ilintili olarak performans değerlendirme gibi uygulamaların incelenmesinde azalma olup, çalışanları kaynak olarak görülmesi anlayışına doğru bir kayma söz konusu olmakla birlikte beyaz yaka personelciliğine doğru bir yönelme söz konusudur (Üsdiken ve Wasti, 2002:27-28).

Erçek (2003:215-216)'in, *“Türkiye’de Profesyonel Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yorumsal Bir Yeniden Kurgulanması”* başlıklı bildirisinde; Türkiye’deki personel/insan kaynakları söylemi üzerine yapılan çalışmaların ABD kökenli kuramsalcı kuramdan etkilendiklerini ve yönetsel söylemin eleştirel bir inceleme ışığında yeniden bir anlatı halinde kurgulanarak yerel bir yazın oluşturulabileceği savunulmaktadır. ABD etkisiyle şekillenen Türkiye’deki yönetim, endüstri ilişkileri ve 1970’li yılların sonlarında başlayan İKY hareketi 1980 Askeri harekâtı ve MGK rejimiyle birlikte kurgulanmaya başladığının da çalışmada altı çizilmektedir.

Erçek (2006:654)'in “HRMization in Turkey: expanding the rhetoric-reality debate in space and time- Türkiye’de İKYleştirme: Zaman ve Mekanda Retorik-Realite Tartışmasını Genişletmek” başlıklı makalesinin amacı, gerek söylem düzeyinde ve gerekse de aktivite düzeyinde gerçekleşmiş olan İKY’leştirme sürecinin Türk deneyimini anlayıp açıklamak ve bu süreci etkilemiş olabilen faktörleri açıklamaya çalışmaktır. Türk firmalarının firma boyutu, mülkiyet yapısı, endüstriyel etki alanı ve holding üyeliği gibi yapısal özelliklerine göre İKY’de ortaya çıkarılan farklılıkları göstermektedir (Erçek, 2006:662). Bu çalışmanın bulgularına bakılacak olursa, büyük firmaların, kurumsal düzeyde ve İKY ile ilgili hedefleri arasında küçük firmalara kıyasla çok daha iyi derecede stratejik ortaklık gerçekleştirme eğiliminde oldukları görülmüştür. Kurumsal boyutta ise Türk şirketlerinin İKY faaliyetleri arasında gözlemlenen herhangi bir farktan söz edilmemektedir (Erçek, 2006:664). İKY faaliyetlerinin genellikle, faaliyet yöneticilerinin ve insan kaynakları yöneticilerinin katılımını talep eden planlı bir girişim altında gerçekleştirildiği ve yetki sınırlamalarında köklü değişiklik olmadığını ortaya koymaktadır (Erçek, 2006:665). Bunlara ek olarak İKY’leştirme baskı ve ödülleri o kadar yoğun hale gelmiştir ki, “personel” etiketinin yerini kolayca “insan kaynakları” almıştır (Erçek, 2006:666).

Yıldırım ve Çalış (2003:217)'ın “*Bir Disiplinin Öyküsü: Sosyal Siyaset-Endüstri İlişkileri-İnsan Kaynakları Yönetimi*” başlıklı bildirilerinde sosyal siyasette tam olarak önemi anlaşılamayan yönetimin ve endüstri ilişkileri siteminde ikinci planda kalan personel yönetiminin, İKY şeklinde üstün bir konuma getirilmesinin bu alanda İKY kavramının kullanılmasıyla kendini gösterdiği ifade edilmektedir.

Aldemir, Özmen ve Arbak (2003:1021)'ın “*İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları*” başlıklı bildirilerinde bilimsel yönetim hareketlerinin 1900'lü yıllarda ABD'de başlamasıyla birlikte tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de genel kabul gördüğünü ve ancak batı menşeli bu yaklaşımların zaman zaman bilimsel ve uygulamaya dönük birçok sorunun çözümünde yetersiz kaldığını ve bu amaçla Türkiye'de iş görme anlayışını geniş bir tarihsel yelpazede değerlendirmek üzere çalışmalarını yaptıklarını ifade etmektedirler.

Çoşkun (2009:28-29)'un “*Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma*” başlıklı bildirisinde İKY kavramının yeni bir kavram olduğunu ve genç bir kavram olmasından kaynaklanan belirsizliklerin bir disiplin olarak İKY'nin doğmasını engellemekte veya geciktirmekte olduğundan bahsetmektedir. İş hayatında pek çok firmanın personel yönetimi yerine İKY kavramını kullanmasının “*tabela değişikliği*” olarak nitelendirildiğini ancak ders kitaplarında da bu etkinin görüldüğünü ve personel yönetimi ile İKY arasındaki farkların teorik bir dayanağa dayanmak yerine iki sütunlu bir karşılaştırmalı tablo olarak ifade edildiğini vurgulamaktadır. Ayrıca diğer bir önemli hususunda örnekler (IBM, Coca Cola, Shell) bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini ve Türk akademisyenlerin gündeminde ABD firmalarının sorunlarını tartışmanın olduğundan bahsedilmektedir.

Benligiray (2006)'ın “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi*” isimli çalışmasında İKY'nin ülkemizdeki gelişim sürecini batıdaki gelişime paralel olarak çalışmasında dönemlere ayrılmış ve 1940' kadar batıda nasıl bir gelişim süreci seyrettiğini tarihsel bir süreçte lisansüstü tezler üzerinden analiz edilmeye çalışılmıştır. Buna karşılık ülkemizde bu zaman dilimi Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye cumhuriyeti olarak incelenmiştir. Fatih Sultan Mehmet'in kurduğu Enderun Mektebi, Osmanlı'da hizmet içi eğitimi sistemleştiren yetkin insanlar yetiştiren ve liyakat esaslarına uygun personel

yönetiminin gerçekleşmesini sağlayan bir eğitim kurumudur (Benligiray, 2006:96). Cumhuriyet dönemine geçişle birlikte 1923 yılında İzmir’de düzenlenen 1. Türkiye İktisat Kongresine katılan amele delegelerinin otuz dört maddelik istekleri (çalışma saatlerin sekiz saatle sınırlandırılması, ücretli izin, hastalık, doğum, evlenme yardımları, sigorta sağlanması, iş güvenliği, vs.) bugünkü manada çalışma hayatımızı düzenleyen kanunların temelini teşkil etmiştir. Yine bu ilk yıllarda kamu yönetimini ve personel rejimini yasalarla kurma ve geliştirme çabalarının yanında I. Dünya savaşı ve İstiklal Harbine katılan erkeklerden boşalan yerlere kadın memurlar (on beş bin kadar) atanmıştır (Benligiray, 2006:98:99-101).

1940-1960 arası dönemde batı ülkelerinde II. Dünya Savaşı, bilgisayarların ticari olarak kullanılmaya başlaması, örgütsel bilimler dönemi, neo-klasik yönetim yaklaşımı, sayısal yaklaşım, yeni örgüt yapıları ve modelleri üzerinde durulması ve psikoloji, politik bilimler, ekonomi ve sosyoloji gibi farklı davranışsal disiplinlerden akademik araştırmacıların işletme örgütlerinin içinde çalışmaya başlaması ve örgütsel bilimlerin toplam örgüt üzerine daha çok odaklanmalarıyla insan kaynakları yönetimi örgütsel bilim eğilimleri adı altında gelişmeye ve örgütsel davranışları karar verme açısından ele alan analizlerin neticesinde endüstriyel hümanizma akımı oluşmaya başlamıştır (Benligiray, 2006:31-34:35-38:39). Bu dönem Türkiye’nin demokratikleşme sürecine girişinin gereklerine uygun olarak kırsal kesime kadar uzama eğiliminin olduğu ve yönetim sisteminin ve onun bir bölümü olan personel yönetiminin yetersizliğinin ortaya çıktığı dönemdir. Bu amaçla Birleşmiş Milletlerin öncülük ettiği kalkınma gereklerine uygun yönetim ve personel sistemi uygulamaya konulmuş ve ülkemizde de TODAİE Türkçe kaynak boşluğunu tamamlamak üzere kurulmuştur. 1950’li yıllarda özel kesim ve devlet kesimi arasında nitelikli eleman kullanma konusunda ortaya çıkan yarıştan dolayı özel kesim bu ihtiyacını devlet kesiminden karşılamaya çalışmış ve bu dönemde gerek kamuda gerekse de özelde çalışma hayatını düzenleyici kanunlar çıkarılmıştır (Benligiray, 2006:103-105).

Sayılar (2009:165)’ın, “*Sermaye Piyasası Kurulu ve Kurumsal Yönetimin Türkiye’deki İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri: Kaynak Bağımlılığı Kuramı Temelinde Bir Araştırma*” başlıklı makalesinin amacı, kaynak bağımlılık kuramı çerçevesinde firmalar ve SPK arasındaki etkileşimi ele almaktır (Sayılar, 2009:165). Çalışma kapsamında incelenmiş olan kuruluşların hemen hemen hepsinin İK

uygulamalarıyla ilgili bilgileri, SPK talepleri doğrultusunda yıllık olarak rapor ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu durum, bu alandaki kılavuzluğun kuruluşlar tarafından dikkate alındığını göstermektedir. İncelenen bazı raporlarda, eğitim, performans değerlendirmesi ya da tazminat sistemleriyle ilgili hazırlıkların devam etmekte olduğu ve bu sistemlerin yakında hayata geçirileceği belirtilmekte olup, bu istem bildirimi, aynı zamanda kurumsal yönetim modeli tarafından şekillendirilen taleplerle uyumun bir göstergesi olarak da kabul edilebilir şeklinde yorumlanmaktadır (Sayılar, 2009:180).

Yukarıda alanın akademik olarak yayılımı kısmında önemli tespitleri sunulan Benligiray, İK'nın pratikteki yayılımına dönük bulgular da paylaşmış ve 1960-1980 arası dönemin batıda rekabetin artmasıyla personele bakışın değişmesi, işgücü göçleri, yöneticilere daha fazla ehemmiyet gösterilmesi, personel yönetiminin profesyonelleşmesi ve önemlerinin artması, örgüt yapılarının küçülmesi ve stratejik yaklaşımların ve istihdam yaklaşımlarının üzerinde durulduğu bir dönem olduğunu belirtmiştir (Benligiray, 2006:39). Ülkemizde 1960-1980 tarih aralığında insan kaynakları uygulamaları ve yayılımına ilişkin olarak en mühim gelişmelerden biri bilimsel yönetim tekniklerinin 1952'den itibaren sırasıyla Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu, Karabük Demir-Çelik İşletmeleri, Sümerbank, Çimento Fabrikaları, Seka, Devlet Demiryolları, Ereğli Demir-Çelik İşletmeleri, Etibank gibi ülke ekonomisinde büyük yeri olan kamu kuruluşlarında uygulanarak iş değerlemesi çalışmaları yapılmış olmasıdır (Benligiray, 2006:106-107). Ülkemiz açısından çok mühim olan bir diğer olay ise 1971 yılında personel yönetimi alanında profesyonelleşmeyi sağlamaya yönelik olan ve üyeleri İK yöneticilerinden ve akademisyenlerden oluşan ilk dernek PERYÖN Derneği'nin kurulmasıdır. Bu dönemin sonlarına doğru yaşanan ekonomik krizler neticesinde 24 Ocak 1980 tarihinde bir dizi ekonomik karar alınmış ve bu kararlardan birisi de düşük ücret politikası olmuş ve bu karara binaen Türkiye'den gelişmiş ülkelere beyin göçü hızlanmıştır (Benligiray, 2006:110-112).

1980 ve sonrası dönemde batıda, Japon yönetim tarzı, İKY anlayışı, stratejik İKY yaklaşımı, örgüt kültürünün önem kazanması, TKY, yenileşme, küreselleşme, bilgi çağı-toplumu, teknolojinin insan kaynakları yönetimine etkileri konuları üzerinde durulmuştur (Benligiray, 2006:53). Bu dönemde ABD Harward Business

School'daki master programına eklenen İnsan Kaynakları Yönetimi batı dünyasında İKY'nin gelişimini hızlandırması önemli bir gelişme olarak görülmektedir (Benligiray, 2006:55). Toplam kalite yönetimiyle birlikte Batı, Japonya'nın iş yapma usul ve esaslarını benimsemeye ve bu yolla insan kaynaklarından maksimum verim elde etmeye çalışmaktaydı. 1991 yılında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılmasıyla birlikte tek kutuplu bir dünyada ticaret, teknoloji, üretim ve hizmet faaliyetleri uluslararası bir nitelik kazanmış ve eski Doğu Bloğu ülkeleri ve dünyanın en kalabalık nüfuslu iki ülkesi Çin ve Hindistan'ın dışa açılmasıyla üç milyar insan da uluslararası iş gücü piyasalarına dâhil olmuştur (Benligiray, 2006:73). Bu şekildeki bir açılımsa, insan kaynaklarının uluslararası bir boyut kazanmasını ve buna bağlı bir zorunluluk olarak insan kaynaklarının stratejik bir kimlik kazanması sonucu doğurmuştur.

Türkiye'de insan kaynakları anlayışının pratikte yayılımına dönük çalışmalara bakıldığında öncelikle makro bir bakış sunmak, sonrasında literatürde yer alan bazı çalışmaları özetlemek mümkündür. 1950'li yıllar işletme ve kamu yönetimi alanlarındaki personel yönetim sistemlerinin yetersizliğinin anlaşılmaya başlandığı yıllardır. Demokratikleşme sürecinde olan Türkiye'de Birleşmiş Milletlerin öncülük ettiği kalkınma gereklerine uygun yönetim sistemleri uygulamaya konulmuştur. Uygulanan kurumlardan bazıları; MKE, SEKA, SÜMERBANK gibi ülkenin gelişiminde lokomotif rolü oynayan önemli kuruluşlardır. Akademik alandaki Türkçe kaynak boşluğunu tamamlamak üzere yine bu yıllarda TODAİE, ODTÜ ve İşletme İktisadi Enstitüsü kurulmuştur. Dolayısıyla bu dönem pratikte ve akademide Amerikan etkisinin yoğun olarak yaşandığı dönemlerdir.

1960'lı yıllarda personel yönetiminin disiplin haline gelmesi söz konusudur. 1970'lerde ise yönetim uygulamalarının sistemleştirilmesi ve bürokratikleştirilmesi ön planda olup, 1971 yılında akademisyenlerden ve İK yöneticilerinden oluşan bir grupla PERYÖN Derneği kurulmuştur. 1980 yıllarda ise Askeri Harekâtla birlikte insan kaynaklarının yönetiminin MGK rejimiyle kurgulanmaya başlandığı yıllardır. 1990'lı yıllarda çalışanların kaynak olarak görüldüğü ve rekabet unsuru olarak değerlendirilmeye başlandığı yıllardır. 2000'li yıllarda ise ABD kaynaklı yaklaşımların literatüre temel teşkil etmesiyle İKY'nin üst konuma getirilmesi söz konusudur. Fakat bu dönem Türkiye'de personel yönetimi anlayışının terk edilip

edilmediğinin ve İK uygulamalarının Türkiye'nin kültürel yapısına uygunluğunun incelendiği yıllardır.

5.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ve ÖRGÜTLENMESİNE DÖNÜK YAPILAN ÇALIŞMALAR

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ve Örgütlenmesine Dönük Yapılan Çalışmalar

YAYIN TÜRÜ	YAZAR	ÇALIŞMANIN BAŞLIĞI	YAYINLANDIĞI YER-TARİH
Araştırma Raporu (Uluslararası Makale)	Uyargil, C. ve Dündar, G.	İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonunun stratejik niteliğinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (A research about determining the strategic nature of HR function)	Cranfield International Strategic Human Resource Management Research 1999-2000 Turkey Report, 2001
Araştırma Raporu (Uluslararası Makale)	Uyargil, C. and Özçelik, O.	"Some characteristics of the Turkish HR managers/professionals and a comparative study with three European countries (United Kingdom, Germany and Spain)",	Global HRM Conference, June 19th-22, Barcelona, 2001.
Uluslararası Makale	Aycan, Z.	Human resource management in Turkey Current issues and future challenges	International Journal of Manpower Vol. 22 No. 3, 2001, pp. 252-260.
Uluslararası Makale	Özçelik, A.O and Aydın, F.	Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis	Journal of European Industrial Training Vol. 30 No. 4, 2006
Uluslararası Makale	Wasti, S.A.	"Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case",	The International Journal of Human Resource Management, Vol. 9 No. 4, pp. 609-31. (1998)
Uluslararası Makale	Yıldız, G., Bayraktaroğlu, S., Özdemir Y., Balaban, Ö.	A Snapshot View Of Hrm In Turkey:	Evidences From Companies Located In Marmara Region
Ulusal Makale	Özçelik, O.	İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi İle Sınıflandırılması	İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim. Yıl:11, Sayı:36, Mayıs-2000, ss:16-24.
Ulusal Makale	Sayılar Y.	Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri	Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, cilt:63, sayı:2, Haziran 2008
Ulusal Bildiri	Öge H. S, ve Yılmaz L.	Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma	3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 18-19 Nisan 2008 İstanbul.
Ulusal Bildiri	Biçer ve Küskü	Türk Tekstil İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ODTÜ 29-31 Mayıs 1996 Ankara 1997
Ulusal Bildiri	Ataay A.	Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün Etkisi	18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 20-22 Mayıs 2010 Çukurova Üniversitesi, Adana.
Ulusal Bildiri	Özdemir Y, Bayraktaroğlu, S.	Türkiye'deki İKY Anlayışının Modeller Bağlamında Değerlendirilmesi: İso:500 Örneği	18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 20-22 Mayıs 2010 Çukurova Üniversitesi, Adana.
Ulusal Bildiri	Bayraktaroğlu, S. ve Ersoy S.	Türkiye'de Büyük İşletmelerin Açıkladıkları Etik Kodlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.	18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 20-22 Mayıs 2010 Çukurova Üniversitesi, Adana.
Doktora Tezi	Taş, A.	Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları Ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla).	Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, SBE Sakarya, 2007
Ulusal Kitap	Danışman, A.	Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamaları	Nobel Kitabevi, Adana 2008
Ulusal Kitap	Ergin, C.	İnsan Kaynakları Psikolojik Bir Yaklaşım	Academyplus Yayınevi Ankara 2002
Ulusal Kitap	Arthur Andersen	2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması	Hürriyet İnsan Kaynakları
Ulusal Kitap	Aycan, Z.	Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları	Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21 Ankara 2000
Ulusal Kitap	Enst&Young	Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları	İstanbul: Hayat Yayınları - 2002

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve örgütlenmesine dönük yapılan çalışmalara ilişkin tablo yukarıda sunulmuştur.

Bu kısımda yer alan kitap çalışmalarından ilki, Danışman (2008)'in *“Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamaları”* adlı çalışmasıdır. Çalışmada, İKY'nin ülkemizde ki gelişim süreci ele alınarak, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen ilk bin şirketin İnsan Kaynakları yetkililerinden randevu talebinde bulunulmuş ve neticede 107 firmadan olumlu yanıt alınarak anket yoluyla bilgi sağlanmaya çalışılmıştır (Danışman, 2008:51). Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına yönelik bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin nasıl yapılandırıldığından ve İKY işlevleriyle ilgili anket sorularına verilen cevaplardan inceleme gerçekleştirilmiştir. Netice itibarıyla, firmaların %90’ında İKY faaliyetlerini yürütmek için ayrı bir birim oluşturulduğu fakat değişik adlarla anıldığı, %60’ında “insan kaynakları müdürlüğü” olarak adlandırılan bölümlerin %24’ünde bölümün personel müdürlüğü olarak anıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca Danışman, çalışmasını Arthur Andersen firmasının (1999) “2000’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması” başlıklı çalışması ile karşılaştırarak, firmaların ilgili tarih aralığı (1999-2008) boyunca İnsan Kaynakları ile başlayan isimlerinde dikkate değer bir artış olmadığını fakat firmaların insan kaynakları bölümlerine çoğunun sahip olmasına karşılık bu alanda gelişimini tamamlamadığını tespit etmiştir. Diğer yandan firmaların genelinde İKY faaliyetlerini yürüten birimlerin doğrudan genel müdüre bağlı olduğunu İKY işlevleriyle ilgili olarak firmaların %80’ininde iş analizi, insan kaynakları planlaması, personel bulma ve seçme, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi işlevlerin yerine getirildiğini söylemek mümkündür (Danışman, 2008:193-212).

Sonuç olarak Danışman’ın (2008) yılında gerçekleştirdiği çalışma ile ilgili olarak 107 firmadan alınan geri bildirim İKY’ni Türkiye boyutuyla incelemesi açısından fevkalade önem arz etmektedir. Çalışmadan çıkarılabilecek en önemli sonuç ise kuşkusuz ülkemizde İKY’nin öneminin gün geçtikçe artmakta olduğu ve gereklerinin yerine getirilmeye çalışıldığı hususudur.

Diğer bir çalışmada Arthur Andersen firmasının 1999, yılında yayınladığı *“2000’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”* ismini taşımaktadır. Bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odası’nın ilk 750 şirket sıralaması ve kendi müşteri portföyü

üzerinden yapmış olduğu araştırma kapsamında 530 firmanın İKY yöneticilerine veya genel müdürlerine gönderilen anketlerden sağlanan 190 adet geri bildirimle göre araştırma şekillendirilmiş ve araştırmanın yapıldığı 1998 yılı itibariyle yapılan gözlem ve değerlendirmelere de yer verilmiştir. Araştırma kapsamında ki firmaların sektörel dağılımlarına bakıldığında %37,6 imalat, %29, 1 hizmetler, %11,1 kimya, ilaç, %10,1 finans, %3,2 telekomünikasyon, %2,1 inşaat, %1,1 enerji, sektöründe faaliyet gösteren firmalardır. Bu firmaların %56'sında insan kaynaklarına ilişkin işlevleri yürüten bölümün adının “İnsan Kaynakları Departmanı”, %29'unun “İdari İşler veya Personel ve İdari İşler”, %15' i diğer isimlerle bu faaliyetleri yürütmektedirler. İnsan Kaynakları departmanının sorumluluk alanına ne tür işlevlerin dâhil edildiği incelenmiş ve “işe alma yerleştirme (%95)”, “personel ve özlük işleri (%91)”, “ücretlendirme (%84)”, “eğitim (%83)”, “sağlık (%81)”, “performans değerlendirme (%79)”, “bordro (%76)”, “nakiller ve atamalar (%74)”, “yemek (%72)”, “servis (%69)”, “iş güvenliği (%67)”, “kariyer planlama (%63)” olarak bu oranlar tespit edilmiştir. Bu bulgular çalışmada yer alan firmaların sektörel dağılımını görmek, insan kaynaklarına dair işleri hangi ismin altında yürüttüklerini ve bu departmanların sorumluluk alanlarının tespitini yapmak açısından önem arz etmektedir.

Öge ve Yılmaz (2008)'ın “*Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*” başlıklı bildirisi de, aile işletmelerinde sahip yöneticilerin işlerin belirli bir büyüklüğe ulaşmasıyla beraber İKY, maliyet, kalite gibi kavramlarla tanışmaya başladıklarına ve bu yeni kavramlarla birlikte sıkıntıların yaşanmaya başladığına ilişkindir. Çalışmada bunun en önemli nedeni, profesyonel bir insan kaynakları politikasının olmaması ve profesyonel çalışanların aile işletmesi için bir insan kaynağı olmasının yanında aileyle olan duygusal bağların bunda etkisinin olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Çalışma, Konya'da faaliyet gösteren aile işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi anlayış ve uygulamaları bilinç düzeyini ölçmek ve araştırma sonuçlarını ortaya koymak üzere yapılmıştır. Araştırma kapsamında amaca uygun 1500 firmadan 100 tanesine anket gönderilerek veri toplanmaya çalışılmış ve 75 adet geri bildirim sağlanabilmiştir (Öge ve Yılmaz, 2008:399-403). Çalışmanın bulguları arasında, aile işletmelerinin ilk kuşak tarafından yönetildiğini, ileride de işletme yöneticilerinin aile

içerisinden düşünüldüğünü ve bu işletmelerde İKY'den ziyade personel yönetimi uygulamalarının varlığının söz konusu olduğu dolayısıyla İKY'ye geçildiğini söylemenin zor olduğu belirtilmektedir (Öge ve Yılmaz, 2008:414). Bu bulgular Türkiye'de İKY'nin büyük ölçekli firmalarda fonksiyonlarıyla birlikte yayılım göstermesine rağmen KOBİ düzeyine inildiğinde İKY kavramının karşılığını bulmada zorluklar yaşandığı göstermektedir.

Biçer ve Küskü (1997)'nin birlikte gerçekleştirdiği *“Türk Tekstil İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”* başlıklı çalışmanın genel amacı, Gümrük birliği açısından avantajlı olarak görülen Türk Tekstil Endüstrisi'nin insan kaynakları açısından bugünkü durumunun, ihtiyaç ve eksikliklerini analiz etmek ve bu endüstrinin kendisinden beklenenleri yerine getirebilmesi açısından insan kaynaklarına yönelik stratejiler oluşturabilmektir. Bu amaçla İstanbul Sanayi Odası'nın 1995 senesindeki sınıflandırmasına göre ülkemizde faaliyet gösteren 500 büyük işletmenin içinde yer alan 123 Tekstil İşletmesi yöneticisinden soru formlarına cevap veren 50 işletme (%41'i) araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada incelemeye dâhil edilen konular şunlardır: İşletmelerin İşgören Bölümlerinin varlığı ve çeşitli özellikleri (kuruluşu, fonksiyonları, örgüt içindeki yeri); İşletmelerde işgören gereksinimi, işgörenlerin işe alımı ve işe yerleştirilmeleri; terfi ve nakilleri, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri ile eğitim hizmetleri (Biçer ve Küskü, 1997:108).

Sonuç olarak, Türk Tekstil Endüstrisi'nin dış pazarlarla rekabet gücünü sağlamak için yapay koruma ve teşviklere ağırlık vermek yerine, insan kaynaklarının yönetilmesi açısından doğru stratejilerin belirlenmesinin uzun vadede daha olumlu sonuçlara yol açacağı vurgulanmaktadır (Biçer ve Küskü, 1997:108). Araştırma kapsamına giren firmaların %20'sinde insan kaynaklarından sorumlu bir bölüm bulunmamaktadır. Ayrıca örgütün kuruluşu esnasında insan kaynaklarıyla ilgili bir bölüme ihtiyaç duymayışları ve bu bölümün bulunduğu işletmelerin %70'inde bölüme örgüt yapısında orta kademedeki yer verişleri İKY'nin öneminin yeterince kavranmadığının göstergesi olarak kabul edilebilir (Biçer ve Küskü, 1997:122). Araştırmaya dâhil olan işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin bakış açılarının daha çok işgören tedariki, atama, nakil, işten çıkarma, sağlık, güvenlik, çalışma koşullarının iyileştirilmesi (büro malzemesi ve kırtasiye anlamında) gibi

rutin işlerle uğraşmakta oldukları ve bu işlerin yapılmasında bilimsellik yerine subjektif yöntemlerle informal ilişkileri tercih etmeleri yönünde olduğu görülmektedir (Biçer ve Küskü, 1997:108).

Bayraktaroğlu'nun "*A Snapshot View of HRM In Turkey: Evidences From Companies Located In Marmara Region-Türkiye'de İKY'nin Genel Görünümü: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalarda Bir Araştırma*"¹ çalışması, İK departmanlarına sahip Türk şirketlerinin İKY uygulamalarını incelemeyi amaçlamakta olup, Türkiye'nin Marmara Bölgesi'nde büyük şirketlerde yürütülen anketlere dayandırılarak hazırlanmıştır (Bayraktaroğlu, bt:100). Buradan "İnsan kaynakları müdürü pozisyonundaki kişilerin % 22,5'i insan kaynakları fonksiyonunun sorumluluğu altında olup, İK departmanlarından sorumlu olanların %90,8'i üniversite mezunu olup, bunların % 46.7 'si ise iş idaresi mezunudur." şeklinde bulgular elde edilmiştir. (Bayraktaroğlu, bt:102). Çalışmada, gerçek İK uygulamalarının, literatürde anlatılanla aynı seviyede olmadığı Türk İK uygulamalarının, Amerikan ve Avrupa İK uygulamalarına uygunluğu konusunda hala birtakım tartışmaların söz konusu olduğunu İK'nin stratejik rolü konusunda Türk İK uygulamaları, Alman ve İspanyol teşebbüslerle yakınsama göstermekte olmakla birlikte, Türk ve Amerikan teşebbüsleri arasındaki farkları göstermekte olduğunu fakat zamanla daha stratejik bir rol elde etmekte olduğunu ve son olarak, Türk İK uygulamalarının çoğunlukla İK departmanları tarafından, İK yöneticilerinin sorumluluğu ile gerçekleştirildiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Bayraktaroğlu, bt:99).

İnsan kaynakları uygulamalarının Türkiye'deki durumuna dönük olan Aycan (2000)'nin editörlüğünü yaptığı "*Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*" çalışmasında, ülkemizdeki İnsan Kaynakları Uygulamalarının iş dünyası boyutuyla incelendiği görülür. Bu alanda önemli bir eser olan çalışma, sektörde devleşen isimlerin yönetim kurulu üyelerinin veya İKY'den sorumlu genel müdür, genel müdür yardımcılarının konuyla ilgili yazılı görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir.

Uygulayıcı gözüyle Türkiye'deki İK uygulamalarının ortak noktası, bu bölümlerin uygulamalı çalışmalarında çektikleri en büyük sıkıntının "en iyi İK

¹ <http://epoka.edu.al/new/icme/7.pdf> Erişim Tarihi:17.05.2011

uzmanı olsanız dahi tepe yönetiminin İK yönetimi ve uygulamaları konusundaki desteğine ihtiyaç duyduğunuz gerçeği”dir (Kuzeyli, 2000:164; Taktak, 2000:170). Diğer bir önemli husus ise batıdan gelen uygulamaların moda olarak alınması ve 80’li yıllarda öne çıkan bir uygulama olan Türk iş dünyasının kültürel boyutu düşünülmeden uygulanmaya çalışılmasından vazgeçilerek şirketin kaderinin tayininde en çarpıcı farklılığı yaratan yegane bir güç olan kaynağın insan kaynağı olduğu gerçeğinin yıllar içinde öğrenilip kabullenilmesi ve özümsemesine yönelik yapılan samimi itiraftır (Kuzeyli, 2000:164-165). Bir diğer önemli husus da uygulamanın teorisinin önüne geçtiğiyle ilgili olarak görüşlere sahip olan Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Saide Kuzeyli’nin bankalarıyla ilgili olarak başarılı uygulamalar yapan bir banka için daha çok akademik incelemeye konu edilmesinin gerekliliği yönündeki görüşü (Kuzeyli, 2000:168) ve Dokuz Eylül ve ODTÜ dışındaki üniversitelerin konunun üniversite ders programlarının oluşturulmasında uygulamacıların görüşlerinin alınmadığı ve böylece bu kurumların personellerine bunu eğitim programları çerçevesinde verme yönündeki kaynak israfının olduğu görüşüdür (Taktak, 2000:175). Ülkemizde sektörünün lideri konumunda olan Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı (2000:176-177)’nin, İKY ile ilgili olarak yaptığı betimleme de büyük önem taşımaktadır. Bu betimlemede, ülkemizde İKY’nin nasıl yürütülmesi gereken bir faaliyet konusu olduğu ve uygulamacıların konuyu algılama biçimleri açısından faydalı olduğu ile insanların emeklerini satarak fiziki ihtiyaçlarını gidermesi yönündeki mide ve rekabet avantajı sağlamada çalışanların beyin olarak görülmesi gerektiği yönündeki görüşü dikkatleri çekmedir. Ayrıca yine onun bir organizasyona kalpleriyle beraber gönülden bağlı olan insanların organizasyonu başarıya götürdüğü yönündeki savını da dikkate almak gerekir. Ülkemizin yetiştirmiş olduğu değerli iş adamı Üzeyir Garih (2000:179) ise İKY yöneticilerinin atak, insan ilişkileri güçlü, yerinde durmaz, araştırmacı, eğitici ve netice alıcı bir yapıya sahip olmalarının gerekliliğine işaret etmesiyle aslında İK yöneticilerinin proaktif bir kişiliği sergilemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca konuyla ilgili olarak Map-Turkuaz Grubu ve eski TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanlarından Erkut Yücaoğlu (2000:180-181)’nin performans değerlemesiyle ilgili görüşlerine yer verilerek 360 derece performans yönetiminin önemli bir geribildirim mekanizması olduğu, bu sayede

Çalışanların geliştirmeleri gereken yönlerinin ve genel şirket hedeflerine katkılarının ön plana çıkmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir.

Arthur Andersen (2002) firmasının yılında yayımlamış olduğu “*Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*” isimli çalışmasında insan kaynakları yönetiminin işlevlerine ve bazı yönetim alanlarına yönelik akademik uzmanların ve uygulamacı uzmanların görüşlerine ve yayınlarına yer verilmekle beraber çalışmanın ilk bölümü olan “*İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeni Yaklaşımlar*” bölümü bu çalışmada önem arz ettiği için değerlendirilecektir.

Bu ilk bölümle ilgili olarak Aycan’ın “International Journal of Manpower” adlı bilimsel dergide 2001 yılında yayınlanmış “Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges” makalesine yer verilmiştir. Aycan makalesinde ülkemizdeki insan kaynakları akımının nasıl yorumlandığını ve gelecekteki muhtemel problemlerin tespitini özetlemektedir. Aycan, 2000’li yıllarda Türkiye’deki şirketlerin insan kaynakları fonksiyonlarını anlama ve bunlardan yararlanma süreci içerisinde olduklarını, firma dışı yabancı kaynaklardan ithal edilen İK sistemlerinin yerli firmalarda ihtiyaçları karşılamadığını, firmaların bilimsel bilgiye karşı gösterdikleri direncin; zaman sınırlaması, bütçe kısıtlaması, organizasyonel büyüklük gibi nedenlere bağlı olduğunu, araştırmanın çarpıcı sonuçlarından bir tanesinin de o yıllar itibariyle alanla ilgili 20 akademisyen, 5 yüksek lisans programı olmasına karşılık 1000’den fazla danışmanlık firmasının mevcut olmasıyla ilgili olarak alana olan güvenin azalması ve son olarak insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin uzmanlık ve sertifika gerektiren bir alan haline getirilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Aycan, 2002:41-44).

Çalışmanın uygulamacı uzmanlarından Pfizer’de her yöneticinin aynı zamanda bir İK yönetici olması için geliştirilen “Gelişim Danışmanlığı” projesi firmanın insan kaynakları büyük ödölünü almasını sağlamıştır. Bu sayede Pfizer’da tüm yöneticiler insan kaynaklarının önemini anlamış ve en az bir insan kaynakları uzmanı kadar konuya ve uygulamalara hâkimdirler, bu da başarıyı beraberinde getirmektedir.” şeklindeki görüşünü belirtmektedir. (Özyurtu, 2002:37-38).

Diğer bir çalışma ise Uyargil ve arkadaşlarının 2001’de hazırladığı rapordur. Bu rapor, Avrupa Topluluğuna bağlı ülkelerin İnsan Kaynakları Yönetimi konusundaki farklı uygulamaları tanımak ve bu ülkelerin deneyimlerinden

yararlanmalarını sağlamak için, 1989 yılında Cranfield School of Management- (İngiltere) öncülüğünde başlatılan projenin Türkiye kısmı için hazırlanarak basılı hale getirilmiş araştırmalardan oluşan bir rapordur. Bu raporda yer alan çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Uyargil ve Dünder (2001)'ın, *“İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”* başlıklı çalışmasının amacı, insan kaynaklarının ülkemiz işletmelerinde ne ölçüde stratejik bir nitelik taşıdığının ortaya konmasıdır. Bu çalışmanın sonuçları ise aşağıdaki gibidir:

(1) %46,5'inde insan kaynaklarının bağlı olduğu en üst düzey yönetici, işletmenin üst kurulunda yer almaktadır.

(2) İşletmelerin %86,7'sinde işletme stratejisi bulunmakla beraber %55,8'inde işletme stratejisi yazılı halde bulunmaktadır.

(3) İnsan kaynakları /personel stratejisi olan işletme oranı %87,9, bunun %58,6'sı yazılı haldedir.

(4) İşletmelerin %60,6'sında işletme stratejisinin geliştirilmesine insan kaynaklarından sorumlu kişi katkıda bulunmaktadır.

(5) İşletmelerin %32'sinde; hem işletme ve insan kaynakları stratejileri bulunmakta hem de insan kaynakları sorumlusu işletme üst düzey kurullarına katılıp, işletme stratejilerinin geliştirilmesine başından itibaren katkıda bulunmaktadır.

(6) İşletmelerin %95,5 inde ücret ve yan ödemeler konusunda belirli bir politika var iken, bu oran personel temin ve seçim sürecinde %92,4, eğitim ve geliştirme konusunda %90,8 çalışanlar arası iletişim konusunda %80,2 çalışanlara fırsat eşitliği tanınması konusunda %77,6, yönetim geliştirme konusunda 74,1 ve esnek çalışma uygulamaları konusunda %49,6'dır. (Uyargil ve Dünder, 2001:68-69, 75).

Özçelik (2001:78-79)'in *“İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”* başlıklı çalışmasındaki amaç ise; insan kaynakları departmanlarının personel temini ve temin edilenlerin işletmelerde devamlılığının sağlanmasına ilişkin

bazı uygulamaların ve de karşılaşılan güçlüklerin işletmelere göre farklı olup, olmadığının saptanmasıdır. Çalışma, sanayi odası istatistiklerindeki ilk 500 ile PERYÖN’e üye olan 400 işletme üzerinde anket yoluyla veri toplanması amaçlanmış ve 258 firmadan geri dönüş sağlanabilmiştir. Çalışmanın bulguları ve sonuçları aşağıdaki gibidir:

(1) İşletmede insan kaynakları departmanı yöneticisi olan işletmelerin personel temini ve devamlılıklarının sağlanması hususundaki yaptıkları uygulamalar ve karşılaştıkları güçlükler açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.

(2) İşletmelerin personel temin ve seçimi konusunda destek/hizmet alıp almaması ile işletmelerin yaptıkları uygulamalar ve karşılaştıkları güçlükler açısından anlamlı bir şekilde farklılık bulunmaktadır.

(3) İnsan kaynakları fonksiyonunun bağlı olduğu en üst yöneticinin, işletmenin üst kurullarında yer alıp, almaması ile işletmelerin personel temini ve temin edilenlerin işletmede devamının sağlanması için yaptıkları uygulamalar ve karşılaştıkları güçlükler arasında, anlamlı bir farklılık yoktur (Özçelik (2001:82-87).

Özçelik (2001:93-96), *“İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi İle Sınıflandırılması”* başlıklı çalışmada, insan kaynakları departmanlarını belli kriterler açısından gruplandırmak ve bu gruplara ilişkin özellikleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma neticesinde 52 firmada konuyla ilgili veri kaybı yaşanmış olup, geri kalan işletmelerden 206’sından geri dönüş sağlanabilmiştir. Bu işletmeler sınıflama analizine tabi tutulduklarında 1. kümede 18, 2. kümede 85, 3. kümede 103 işletme olmak üzere kümelenmişlerdir. I. Kümede yer alan işletmelerin, insan kaynakları departmanının faaliyetlerinin etkin ve de verimli faaliyet göstermeleri bu firmalarda etkin bir insan kaynakları stratejileri ve politikaları mevcut olmadığından imkân dâhilinde olamamaktadır. Bu firmalarda ki insan kaynakları faaliyetleri gündelik işler düzeyinde kalmaktadır. II. Kümede ise yer alan 85 işletmede eğitim ve insan kaynaklarının ücretlendirilmesi gibi konularda yazılı politikalarının olması ve yazılı olmamakla birlikte insan kaynakları stratejileri ve diğer konularda da politikalarının olması bu firmalarda insan kaynakları departmanlarının etkinlik gösterdiğini fakat örgüt amaçlarına katkıda bulunmayan, göstermelik uygulamalar olabileceğinin de

ihtimal dâhilinde düşünülmesi gerektiğine dair vurgu yapılmaktadır. III. Kümede de 103 işletmede insan kaynaklarının etkin ve örgütün nihai hedeflerine varmada diğerlerine göre daha çok katkı sağlayabileceği her konuda yazılı politikalarının olması, İK stratejilerinin mevcut olması ve İK departmanlarının daha formel bir yapıda bulunması göz önüne alındığında söylenebilmektedir (Özçelik (2001:99-100).

Bayraktaroğlu ve Ersoy (2010:120)'un "*Türkiye'de Büyük İşletmelerin Açıkladıkları Etik Kodlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*" başlıklı bildirilerinde ülkemizde etik kodlarını oluşturmuş ve kamuoyuyla paylaşmış işletmelerin insan kaynakları bilgilerine ve konularına ne düzeyde yer verdikleri belirlenmeye çalışılmış ve çalışma kapsamında 32 işletmenin etik kodları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye'de etik kod açıklayan büyük işletmelerin bu kodları oluşturmada İKY bilgilerini yeterli düzeyde önemsemediklerini ve Türkiye'deki işletmelerin personel yönetimi mantığını terk etmediklerini göstermektedir (Bayraktaroğlu ve Ersoy, 2010:127).

Aycan (2001), "*Human resource management in Turkey Current issues and future challenges-Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi: Güncel Konular ve Gelecekteki Zorluklar*" başlıklı makalesinde Türkiye ekonomisinde İKY'nin örgütsel etkinlik ve rekabeti korumada önemli araçlarından biri olarak görülmesi ve buna ilişkin olarak çevresel güçlerin İKY uygulamalarını etkileme yolları ve Türk teşebbüslerinde kilit İK işlevleri tanımlamayı amaçlamaktadır. Türkiye'deki İKY uygulamaları için genel bir bakış açısı koymak teşebbüsler arasında uçsuz bucaksız farklılıkların bulunmasından dolayı güçtür. Tüm çalışanları stratejik iş ortakları olarak gören ve İKY sistemlerini en etkili şekilde tasarlayan teşebbüslerin yanında (Netas, Beko, Arcelik, Eczacıbasi, Vitra), oldukça despot bir rejim uygulayan ve çalışanları amaca giden bir araç olarak gören teşebbüsler de mevcuttur (Aycan, 2001:255). Türkiye'nin, sanayileşmiş Batı toplumlarındakinden ayrı olan sosyal, ekonomik, politik ve aynı zamanda kültürel özellikleri olduğunu göz önünde bulundurmak gerektiği, bir İK sistem uygulamasının başarılı olması için, 'adaptasyon' sürecine gereksinim duyulduğu ve İKY'nin uzmanlık ve sertifika gerektiren bir alan haline getirilmesi belirtilmektedir. Bu da, iş gücünü yeni bir sisteme hazırlamamız ya da sistemi, kültürel gerçekliklere uyması için değiştirmemiz gerektiği anlamına gelmektedir (Aycan, 2001:258).

Özçelik ve Aydın (2006:310)'nın "*Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis*" başlıklı makale çalışmalarının amacı, Türk şirketlerini, İspanyol ve Alman şirketleriyle karşılaştırarak, insan kaynakları yönetiminin Türkiye'deki stratejik rolünü araştırmaktır. Çalışmanın bulgu ve sonuçlarına göre, İKY'nin stratejik rolünün Türk şirketlerinde yaygın olduğu (Özçelik ve Aydın, 2006:310), Türk İK yönetici/uzmanlarının bazı özelliklerinin, çoğunlukla İspanyol ve Alman İK yönetici/uzmanlarıyla benzerlik gösterdiği ancak İngiliz İK yönetici/uzmanlarının ilgili özellikleri, Türk, İspanyol ve Alman İK yönetici/uzmanlarından anlamlı derecede farklı olduğuna ilişkin sonuçlar bulunmaktadır (Özçelik ve Aydın, 2006:313). Bir başka sonuca göre, Türkiye'deki şirketlerde İKY'nin, İspanya ve Almanya'daki şirketler kadar stratejik olarak gelişmiş olduğu ve buna bağlı olarak da İKY için stratejik bir rolün Türk şirketlerinde tamamen kurulu olduğu şeklinde bir yoruma yer verilmektedir (Özçelik ve Aydın, 2006:325).

Taş (2007:207)'ın, "*Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları Ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*" başlıklı yayımlanmamış doktora tezinin "*İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutu*" alt başlığında, İKY'nin tezde yer verilen diğer yönetim tarzı boyutlara ile karşılaştırıldığını ve rekabet artışlarından en fazla etkilenen boyut olarak İKY'nin görüldüğünü ve bu etkiye bağlı olarak bu boyuta ilişkin değişkenlerin başka uluslarla benzeme eğiliminde olduğunu belirtmektedir.

Wasti (1998)'nin, "*Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case-Japon ve Amerikan İnsan Kaynakları Uygulamalarının Gelişmekte Olan Ülkelere Transferinde Yaşanan Kültürel Güçlükler: Türkiye Örneği*" başlıklı makalesi, psikoloji ve insan kaynakları yönetimi gibi bilim dallarında birikmiş olan bilgilerin birçoğunun başta Kuzey Amerika olmak üzere Batı dünyasında şekillenmiş olması ve Batı'nın gelişmesi için işe yarayan yöntem ve tekniklerin dünyanın geri kalanı içinde işe yarayacağı inancı ile gelişmekte olan ülkelere ithalatının gerçekleştirilmesi bağlamında, Amerika ve Japonya'dan Türkiye'ye getirilen çeşitli İKY uygulamalarının ülkemizle olan uygunluğu ile ilgili olarak kültürel mesafe çıkarımlarının amaçlanarak araştırılmasını konu almaktadır. Türk çalışanlar üzerinde

yapılan bu araştırmada, Türklerin yeni şeyler öğrenme ve iş güvenliği hususundaki beklentileri ilk iki sırayı almaktadır. Diğer bulgulardan Türkiye'nin belirsizlik konusunda yüksek seviyede bir kaçınma ülkesi olduğu ve ekonomik koşullarla da bağlantılı olarak iyi maaş ve maaş dışında verilen haklarla da, sıralamada üçüncü sıradaki en yüksek beklentiyi oluşturduğu tespit edilmiştir (Wasti, 1998:608-618).

Özdemir ve Bayraktaroğlu (2010)'nın "Türkiye'deki İKY Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği," başlıklı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanan "Türkiye'deki İKY Anlayışının Modeller Bağlamında Değerlendirilmesi: İso:500 Örneği" başlıklı bildiride Bayraktaroğlu ve Özdemir (2010:34)'in Türkiye'deki İKY anlayışını ve uygulamalarını fonksiyon bazında etkileyen iç ve dış faktörleri belirlemek üzere tasarladıkları çalışmada Türk İKY'sinin genel yapı ve uygulamalar açısından Avrupa İKY modellerine, İKY fonksiyonları açısından ise Amerikan İKY modellerine benzediğini söylemenin mümkün olduğu ifade edilmektedir. Türkiye'de İKY'nin ortaya çıkışında ve gelişiminde nüfus artış hızı, kadınların iş hayatındaki rollerinin artması, yaşlı işgören sayısındaki artış, TKY uygulamaları, 1980'li yılların dışa açık liberal politikaları etkili olduğu belirtilmektedir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2010:34). Bu çalışmanın sonuçlarına göre Türkiye'de personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY eş zamanlı olarak var olmuşlardır. Her ne kadar Amerika ve Avrupa'daki İKY uygulamalarına benzer nitelikler sergilense de Türkiye'deki İKY uygulamaları, ülkemize özgü koşullarla onların uygulamalarından ayrılmaktadır. Türk İK fonksiyonlarının Michigan ve New York modelleriyle olan benzeşimi, ülkemizdeki yönetim ve insan kaynakları yönetimi bilgisinin ABD'den etkilendiğini yansıtır niteliktedir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2010:35).

İKY'nin örgütlenmesine dönük yapılan çalışmalardan biri Ergin (2002)'in ülkemizdeki insan kaynakları uygulamalarını kültür boyutuyla ele aldığı ve "*İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*" kitabı içerisindeki "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Türkiye'deki Durum" adlı bölümüdür. Burada ülkemizdeki iş kültürü ve iş davranışları bağlamında yapılan çalışmaların azlığından bahsedilerek Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede'in 60 ülkeyi kapsayan ve toplamda 160.000 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasının Türkiye boyutuna yer verilmiş ve ülkemizdeki yönetici eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre Türkiye'nin

toplumcu ülkeler grubunda yer aldığı, güç farklılıklarının ve belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin öne çıkmasıyla beraber ilişki yönelimli bir ülke olduğu ortaya konulmuştur (Ergin, 2002:187-188). Ergin çalışmasında daha çok insan kaynakları yönetimi anlayışının ülkemizdeki örgütlenmesi ve anlayışının nasıl bir yayılım gösterdiğine ilişkin tespitleriyle bir anlamda ülkemizdeki iş sisteminin ve kültürünün çerçevesinde İKY'yi değerlendirmiştir. Ergin'in kitabın hazırlaması sırasında görüştüğü İK uzmanlarıyla/uygulamacılarıyla ilgili olarak gerçekleştirdiği tespitlerine bakacak olursak:

(1) Eğitimlerini çok farklı alanlarda almış olmaları ve buna ek olarak bazılarının İK ile ilgili sadece sertifika programlarına katılmış olduğu;

(2) Bazı firmaların eski personel müdürleriyle yapılan görüşmelerde moda olduğu için personel müdürlüklerinin yerine insan kaynakları müdürlüğü kavramını kullandıkları konunun henüz o yıllarda öneminin kavranamamış olduğu;

(3) Personel seçimiyle ilgili olarak yurtdışında geliştirilmiş bazı testlerin, Türkiye'ye uyarlanma çalışmaları yapılmadan kullanılmış olduğu;

(4) Performans değerlendirme uygulamasının bizim kültürümüze pek uymayacağı;

(5) İnsanın bir kaynak olarak değerlendirilmesinin örgütte yönetilmesi gereken diğer faktörlerden biri gibi benimsenmiş olduğuna yöneliktir (Ergin, 2002:190-201).

Sayılar (2008)'in "*Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri*" başlıklı makalesinde ise, Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına ilişkin kararların Türkiye'de nasıl oluştuğu ve örgütsel davranışın nasıl anlaşılması gerektiğine dair temel bir sorunsala cevap teşkil edecek olan stratejik seçim ve kararların, İKY kararlarına olan etkisi ile kurumsal çevrenin hangi düzeyde analiz edildiğini ortaya çıkaran etkileşimler açısından önemine değinilmektedir. Türkiye'deki örgütler açısından bakıldığında örgüt toplulukları ve ulusal düzeyde ele alınabilecek kurumsal dinamiklerin, İKY uygulamalarına ilişkin kararlar açısından farklı kısıtlar oluşturacağı beklenmekte ve Türkiye'ye özgü İKY

benimseme/uygulama biçimlerinin ortaya çıkması çalışmanın ana temalarını oluşturmaktadır.

Ataay (2010:209)'ın "*Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün Etkisi*" başlıklı bildiri çalışmasında Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin benimsedikleri İKY uygulamalarını bir zaman boyutu içerisinde inceleme ve takip eden çalışmalarda "T Tipi İKY Modeli" önermek için bir alt yapı oluşturmak amacıyla tasarlanmıştır. Ataay'ın, Wasti (2001)'den aktardığına göre Kuzey Amerika kökenli olan yönetim ve İKY bilgilerinin gelişmiş ülkelerde başarıya ulaşmış oldukları düşünülmüş ve aynı başarıları sağlama reçeteleri olarak ithal edilmiştir. 1960 ve 1970'li yıllarda Hofstede tarafından yapılan araştırmalar Amerika kökenli yönetim kuramlarının diğer ülkelerde uygulanabilirliğinin daha fazla sorgulanabilmesine olanak tanımakta olduğu tespitinde bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel varsayımı İKY uygulamalarının kültürel ve kurumsal özelliklere bağlı olarak yerel özellikler taşıması gerektiği yönündedir (Ataay, 2010:209-210). Bu araştırma kapsamında veri olarak 1980-2009 yılları arasında TODAİE, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi ve ODTÜ Gelişme dergilerinde yayımlanan personel ve İKY makaleleri incelenmiş ve Türkiye'de şirketler tarafından benimsenen İKY uygulamalarını belirlemek amacıyla çok sayıda makale incelemeye çalışılmıştır (Ataay, 2010:211-212). Çalışmanın bulguları neticesinde Türkiye'ye kültürel özellikler açısından uygun olduğu düşünülen Aycan (2007)'in "*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Kültürel ve Kurumsal/Yapısal Bağlamlar Arasındaki Etkileşim*" başlıklı çalışmasındaki önermelerin desteklenmedikleri tespit edilmiş ve uygulayıcıların tercihleri konusunda önemli bilgilere ulaşılarak Türkiye'deki İKY uygulama alanının sınırları tespit edilmiş ve önermeler sınırlı olarak sınanabilmiştir (Ataay, 2010:217).

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına ve Örgütlenmesine Dönük Yapılan Çalışmalarda, Türkiye'deki şirketlerin ne tür İK uygulamalarını benimsedikleri ve nasıl örgütlendikleri üzerinde durulmaktadır. İlgili çalışmalarda ABD'de başarılı olan uygulamaların herhangi bir düzenlemeye tabi tutulmadan uygulamaya konulmasının iş kültürümüzle çatışan noktalarının olabileceği konusuna dikkat çekilmiştir. Bunun yanında firmaların İK ile ilgili çeşitli politikalara sahip

olmaları gerektiği vurgulanarak çalışanlara yatırım yapmanın gerekliliği ve önemi üzerinde durulmaktadır.

Ayrıca yukarıda yer alan çalışmalarda kamu sektöründe insan kaynaklarını sistemleştirici yaklaşımların, özel sektörde ise daha insana dönük yaklaşımların hâkim olduğu vurgulanmaktadır. Uygulama tarafındaki kesimin vurguladıkları hususlar ise İK yöneticilerinin tepe yönetimin desteğine olan ihtiyaçlarından dolayı tepe yönetimi ile İK departmanı ilişkileridir. Çünkü insan kaynakları departmanlarının yapacağı işlerde üst yönetimin desteğini almadan sorunların yaşandığı vurgulanmaktadır. Son olarak insan kaynakları uygulamaları transferinde kültürel etkiler üzerine odaklanan çalışmalarla karşılaşılmış ve İKY uygulamalarının transferinde ulusal kültürün göz ardı edilemeyeceği vurgulanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR İŞ SİSTEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Bu çalışma, Afyonkarahisar'daki işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında bilgi sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren anonim şirketleri kapsayan bir inceleme yapılmıştır. Araştırma, belirlenmiş hipotezlerin test edilmesinden çok tanımlayıcı ve yorumlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Böylece elde edilen bulgu ve verilerle Afyonkarahisar'daki uygulanan insan kaynakları yönetimi çerçevesinde hangi faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü ortaya koyarak akademik dünyaya bir tespit sunmak, ayrıca Afyonkarahisar ilindeki uygulayıcılara da İKY uygulamalarının durumu hakkında bir görünüm sağlamaktır.

1. AFYONKARAHİSAR'DA İKTİSADİ HAYATIN EVRİMİ VE İKY UYGULAMALARI

1980'den itibaren gelişme eğilimine başlayan İKY'nin temelleri Cumhuriyet'in kuruluşuna kadar uzanmaktadır. Osmanlı'dan devralınan bürokratik anlayış, batıdan alınan kurumsal modeller ve uygulamalardaki kültürel anlayışların ise bu süreci etkilediğini söylemek mümkündür (Danışman, 2008:48). 1990'lar ve sonrasında da insan kaynakları kavramı yaygınlaşarak kullanılmaya başlamıştır. Ancak insan kaynakları yönetimi kavramının kullanımıyla birlikte yürütülen uygulamaların onun önceden sahip olduğu mahiyeti ve niteliğini değiştirmiştir (Üsdiken ve Wasti,2002).

Afyonkarahisar'da geçmişten günümüze dinamik bir ekonomik yapıdan bahsedilebilir. Afyonkarahisar'da işletme yoğunluğunun en fazla olduğu iki sektör bulunmaktadır. Bunlar gıda (şeker, lokum, et ve et ürünleri sanayi) ve madencilik, özellikle mermer işletmeciliğidir. Bu iki sektördeki işletme yoğunluğunun nedeni, Afyonkarahisar'ın jeolojik olarak zengin mermer kaynaklarına sahip oluşu ve

ekonomik bağlamda tarımsal üretimle birlikte hayvancılığın yaygın olarak yapılmasındandır (Bayraklı ve diğ., 1999:73). Bilhassa son yıllarda Afyonkarahisar, bu iki sektörün yanı sıra jeotermal su kaynaklarına sahip olması ile bağlantılı olarak artan turizm yatırımlarıyla birlikte gelişme hızında artışlar kaydetmiştir.

Tarihsel süreç içerisinde Afyonkarahisar'ın iktisadi ve sosyal hayatının ticaret bağlamında yöresel olarak her zaman zengin olduğu görülür. Şöyle ki, Selçuklu şehirlerinin sosyal ve iktisadi hayatında, loncaların ve ahilik müessesinin önemli rolleri bulunmaktadır ve Afyonkarahisar yöresindeki lonca ve ahilik kurumlarına bakılarak yörede onlara bağlı sadık işletmelerin bulunuşundan bunu anlayabiliriz. Ayrıca Afyonkarahisar 'ın İpek Yolu üzerinde bulunması ve buna ek olarak bedesten ve han sayısının çokluğu da, şehirde bölgelerarası ticaretin yaygın ve geniş çaplı olduğunun bir göstergesidir (Küpeli, 2001:366-367,381).

Osmanlı zamanında ise ziraatın dışında özellikle ticaretin Afyonkarahisar'da özel bir yeri olduğu görülmektedir (Şahin, 2001:105). Bununla ilgili olarak Şahin (2001:116)'ın tarihsel vesikalardan elde ettiği bilgilere dayalı olarak XVI. yüzyılın sonlarına doğru şehirde iki bedesten, beş han, 800'e yakın dükkân, bir boyahane ve bir mum imalat hanesinin var olduğu; XVII. yüzyıl ortalarında şehirde on dokuz han, 2048 dükkân bulunduğu; özellikle dericilik sektörünün çok geliştiği; ayrıca 1761 tarihinde şehirde her türlü malın satıldığı dört pazaryerinin var olduğu söylenebilir. Afyonkarahisar'ın o tarihlerde ticari hayatına iştirak eden insan potansiyelinin net görülebilmesi için 1906 tarihli Hüdavendigâr Vilayeti salnamesine bakıldığında da, Karahisar-ı Sahip Sancağı'nda toplam 265.469 nüfusun yaşadığı anlaşılır (Sarısaman, 2005:50).

Cumhuriyet dönemi Afyonkarahisar'ında geniş kitlelere hitap eden şirketlerin kurulmuş olduğu görülür ve dolayısıyla bu kurumların, Afyonkarahisar ticari hayatının etkin olduğunu yansıtan göstergeler olduğu söylenebilir. Bununla ilgili olarak şehir suyunun dağıtımı için 3 Mart 1925 tarihli Bakanlar Kurulu nizamnamesiyle 30.000 hissedenden oluşan 150.000 lira sermayeli Karahisar-ı Sahip Kadınana Suyu Türk Anonim Şirketi adında bir şirketin kurulduğu (Sarısaman, 2005:54) ve bunun yanında maden suyu ile ilgili işletmelerin 1925 senesine kadar Kızılay'a devredilmeden Himaye-i Eftal Cemiyeti tarafından işletilmesi ve zengin maden suyu ve şifalı olduğuna inanılan sularla ilgili resmi araştırmaların yapılıp

buralarda ticari işletmelerin kurulması, Afyonkarahisar'daki ticari hayatın zenginliğini ve buna ehemmiyet verildiğini de yansıtmaktadır (Sarısaman, 2005:58-59). Cumhuriyet döneminin üçüncü bankası olan ve 1926 yılında kurulan Terakki Servet Bankasının Afyonkarahisar'da kurulması ise yukarıda ifade edilenleri destekler nitelikte olan bir göstergedir. Bunun yanında kapitülasyonlar neticesinde Ermeniler ile Avrupalı şirketlerin ticari ortaklıklara gitmeleri, bu dönemin Afyonkarahisar'daki izi olarak "The Oriental Carpet" adlı şirketin kurulması ve bu şirketin Meclis-i Vükela'ya olan başvurularının neticesinde 31 Ocak 1912/11 Safer 1330 tarihinden itibaren "*Osmanlı Sanayi Bankası*" adıyla bir banka kurarak bankacılık faaliyetlerinde bulunmasına dair verilen resmi ruhsat niteliğine haiz bir belgenin varlığı da, yörenin ticaret hayatının her dönemde zengin olduğunu işaret eden diğer delillerdir (Yaramış, 2005:31-34).

Afyonkarahisar'da 1960'lı yıllarda sanayileşmeye dönük ilk adımlarla beraber kauçuk ve lastik üretimine başlanmış; 1970'lerden itibaren başlayan tarıma dayalı gelişim, 1980'li yıllarda geri kalmış ilçelere verilen desteklerle sanayileşme yoluna doğru atılan adımlara dönüşmüş ve bu konuda ciddi mesafeler alınmıştır (Kurt, 2007:18). "*3. Afyonkarahisar Araştırma Sempozyumu Bildirileri (1992)*"nden yola çıkarak o tarihte il bazında 335 yatırımın, proje tutarının 684 milyar, 869 milyon lira olduğu; projelerin 86 adedin tarım, 60'ının ulaştırma, 45'inin enerji, 34'ünün içme suyu, 30'unun tarım-orman, 24'ünün inşaat ve kalanının da değişik sektörlerde olduğu söylenebilir. Ayrıca yine bu sempozyumda Özkandil (1993:378-380)'in belirttiğine göre Afyonkarahisar'da 708 şirket faaliyet göstermekte, bunların 174'ünün Anonim, 458'inin limited, 76'sının kollektif ve 2'sinin de komandit şirkettir. 1988-1994 yıllarını kapsayan ilin GSMH'nın gelişiminin +5,2 ile -6,3 arasında değişen düzensiz bir seyrin izlendiği belirtilen DPT raporunda, Afyonkarahisar'ın 50,8'lik bir değer ile gelişmişlik sırlamasında orta halli bir il olduğu tespit edilmiştir (MPM, 2000:278).

Afyonkarahisar ilinin iş sistemi ve iş görme usulleriyle ilgili olarak yapılan "*1999-Afyon Sanayi Araştırması*"nın da ise sanayi alanında ilde hangi sektörlerin olduğu, bu işletmelerin yapısal özellikleri ile ve sorunları üretim, pazarlama, finansman, işgücü ve yönetim yönünden belirlenebilmesi ve işletmelere Afyonkarahisar'daki yatırım fırsatlarını belirleyerek yol göstermek amacıyla

hazırlanmıştır (Bayraklı ve diğ., 1999:1-2). İlgili çalışma yakın zamana ait veri sağlaması ve günümüzle karşılaştırma yapılabilmesi açısından son derece öneme haizdir. Çalışmada çalışan sayısının işletmelerin büyüklüklerini belirlemek için kullanıldığı belirtilmekte ve işletmelerin %87,8'i çalışan sayısı bakımından küçük işletme grubuna girmekte ve geriye kalan %12,2'si ise orta ölçekli ve büyük işletme grubuna girmekte olduğu tespit edilmektedir (Bayraklı ve diğ., 1999:33). Ayrıca çalışmanın verilerinden elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin büyümesini engelleyen nedenler; finansman yetersizliği (ortak ve kredi bulamama), bilgi yetersizliği, insan gücü yetersizliği (nitelikli eleman, profesyonel yönetici bulamama), talep yetersizliği ve istikrarsız çevre (ekonomik kriz ve siyasi istikrarsızlık) olarak sıralanmaktadır (Bayraklı ve diğ., 1999:65).

Afyonkarahisar ilinin girişimcilik potansiyelinin oldukça yüksek olduğunun ve bu sürecin ivme kazandığının bir diğer göstergesi de TÜSİAD'ın 2003 yılında hazırladığı "Türkiye Girişimcilik Raporu"dur. Burada ilin gelişen iller grubunda yer aldığı görülür (Kurt, 2007:18). Tüm bunlara rağmen Afyonkarahisar'daki iş dünyası ile ilgili verilere ulaşılabılırken bu iş sisteminde uygulanan İK uygulamalarına ilişkin veri ve bulgulara ulaşamamıştır.

2. AFYONKARAHİSAR'DA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN İKY UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Afyonkarahisar'daki faaliyet gösteren işletmelerde (Anonim Şirketler) mevcut insan kaynakları uygulamaları hakkında bir tespit yapmaktır.

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı çerçevesinde öncesinde mülakat tarzı bir yöntem seçilip veri toplanması düşünülmüş fakat Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO)'nun yetkilileriyle yapılan 04.05.2009 tarihli görüşme neticesinde A.Ş. sayısının anketle veri toplamaya daha elverişli olduğu anlaşılmıştır. Daha sonra yetkililerden alınan bilgi neticesinde merkezi Afyonkarahisar'da olmayan firmalar listeden çıkartılarak 194 firmalık bir listeye ulaşılmıştır. Veri toplamak amacıyla daha önceleri test edilerek kullanılan Arthur&Andersen firmasının 2000'e Doğru Türkiye'de İnsan Kaynakları Araştırması ve Uyargil ve Dündar (2001)'ın,

“İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonunun stratejik niteliğinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” başlıklı 1999-2000 yıllarını kapsayan Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması Türkiye Raporu için hazırlanan standardize anket sorularının yeniden bir düzenlenmesiyle soru formu oluşturulmuş olup, kurye yoluyla kurumlara iletilmiş ve cevapları yine kurye yoluyla toplanmıştır fakat bu noktada Afyonkarahisar’daki A.Ş.’lerin yönetim kurulu başkanlarından, sahiplerinden, yönetici veya genel müdürlerden konuyla ilgili olarak yeterli destek sağlanamamış ve konu bizatihi takip edilmek durumunda kalmış ve 54 firmaya ilişkin anket formu toparlanarak ve analiz edilmiş bulguları değerlendirilmiştir. Kullanılan anket formunda işletmelerin genel özellikleri, İKY işlevlerinde kullanılan yöntemler ile ilgili sorular bulunmaktadır (bkz Ek-1). Anket sorularının belirlenmesi esnasında TÜİK’in uluslararası sektör sınıflandırması şablonuna göre 194 firma “Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması, ISIC Rev.3.1” e göre sektör sınıflamasına tabi tutularak Afyonkarahisar da faaliyet gösteren firmaların gruplanmaları hangi sektörde faaliyetlerin ağırlık kazandığını öğrenmek de mümkün olmuştur.

2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışma ile literatüre yerel bir bağlamda İK uygulamalarına ilişkin bir tespit sunmak ve bu tespitle Afyonkarahisar’daki iş sistemindeki uygulayıcılara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışmada, literatüre dayalı olarak Afyonkarahisar’daki İKY’nin gelişimi ile ilgili süreç detaylı bir şekilde incelenerek günümüzdeki uygulamaları da kapsayacak şekilde fotoğrafının çekilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada literatüre dayalı olarak İKY’nin gelişimi ile ilgili süreç detaylı bir şekilde ilk çağlardan günümüze kadar verilmeye çalışılmıştır. Ayrıca işletmelerin başarısında İKY’nin etkisinin veya insan kaynaklarına verilen değerin önem taşıyıp taşımadığı Afyon iş sisteminin İKY konusundaki farkındalıklarının tespiti düşüncesi önem arz etmektedir. Böylelikle Afyonkarahisar iş sistemine yönelik olarak yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi ve Afyonkarahisar iş sisteminin araştırma sonucu elde edilecek bulgulardan faydalanması düşünülmüştür.

2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Afyonkarahisar merkezli A.Ş.'lerin kurumsallaşmamış olmaları ve dolayısıyla veri toplama sürecinde konuya ilgisiz kalmaları, İKY konusundaki bilgi eksikliği, firmaların kendilerine bu çalışmanın yapacağı katkıyı öngörememeleri araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Ayrıca literatürde işletmelerin geçmişte konuya dönük uygulamalarına ilişkin verilerin olmaması, uzun dönemde insan kaynakları yönetimine ilişkin Afyonkarahisar'da yaşanan gelişimi gözlemlemeyi engellemektedir.

Ankete katılan tüm firmaların genelde personelleriyle ve onların eğitimleriyle ilgili sorulan soruları cevapladıkları, fakat bu konularla ilgili olan detay sorulara geçildiğinde bazı katılımcıların cevap vermedikleri görülmüştür. Firmaları temsil eden firma sahipleri/yöneticileri insan kaynaklarına ilişkin uzmanlık bilgisi gerektiren bu sorular hakkında bilgileri olmadığını akla getiren bu durumda araştırmanın kısıtları arasında değerlendirilebilir.

2.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmamızda Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren A.Ş.'lerin insan kaynakları yönetimine ilişkin bakış açıları ve uygulamaları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular üç temel başlıkta tasnif edilmiş olup, bunlar; demografik bulgular, insan kaynakları departmanı ile ilgili bulgular ve çeşitli kriterler açısından firmaların insan kaynakları uygulamalarının karşılaştırması ile ilgili bulgulardır. Firmalara yöneltilen sorular ve yanıtlayıcıların cevapları ile verilen cevapların yorumlamaları aşağıdaki gibidir.

2.5.1. Demografik Bulgular

Tablo 6. Firmaların Sektörel Dağılımı

SEKTÖR	FİRMA SAYISI (n)	YÜZDE (%)
C – MADEN	3	%5,6
D – GIDA	32	%59,3
E – ELEKTRİK	1	%1,9
F – İNŞAAT	1	%1,9
G - TİCARET	8	%14,8
H – OTEL/LOKANTA	3	%5,6
J – MALİ ARACILAR	3	%5,6
M – EĞİTİM	2	%3,7
N – SAĞLIK	1	%1,9
TOPLAM	54	%100,0

Çalışmanın uygulama aşamasında Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren 194 anonim şirket, Nace kodları esas alınarak yapılan kodlamayla sektörel açıdan kodlanmış (Ek-2) ve anketlere cevap veren 54 firmanın Nace kodlaması çerçevesindeki sektörel dağılımı Tablo 4’te verilmiştir. Buna göre Afyonkarahisar’da A.Ş. düzeyinde 32 firmanın gıda sektöründe yer aldığı görülmektedir.

Tablo 7. Firmaların Kuruluş Yılları ve Çalışan Sayıları

İşletmenizdeki Toplam Çalışan Sayısı		0-49 çalışan		50 ve üzeri çalışan		Toplam		Genel Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmenizin Kuruluş Yılı Nedir?	0-25	17	%31,5	12	%22,2	29	%53,7	54	%100,0
	26 ve Üzeri	15	%27,8	10	%18,5	25	%46,3		
Firmanızdaki Toplam Çalışan Sayısında Son Üç Yılda Artış Azalış Oldu Mu?		Artış Oldu		Azalış Oldu		Aynı Kaldı		54	%100,0
		15	%27,8	20	%37,0	19	%35,2		

Kuruluş yılı ile çalışan sayısının karşılaştırıldığı Tablo – 5’te, firma ömrü 0 – 25 olan firmaların, firma ömrü 26 yıl ve üzeri olanlara göre pek fazla olmamakla birlikte daha fazla işçi çalıştırdıkları görülmektedir. Firmaların toplam çalışan sayısının son üç yılda değişikliğe uğrayıp uğramadığının sorulduğu soruyla ilgili olarak firmaların işgören devir hızının çok değişmediğini söylemek mümkündür.

Tablo 8. Yanıtlayıcı İle İlgili Bilgiler

Soruları Yanıtlayan Kişinin İşletmede Yürütmekte Olduğu Görev Nedir?			Yanıtlayıcı Kişinin İşletmedeki Kıdemi Nedir?			Yanıtlayıcı Kişinin Eğitim Durumu Aşağıdakilerden Hangisidir?			Yanıtlayıcı Üniversite Mezunu İse Kişinin Eğitim Konusu Ne Üzerinedir?		
	n	%		n	%		n	%		n	%
Personel/İnsan Kaynakları Müdürü	17	%31,4	0-5 yıl	12	%22,2	İlköğretim	3	%5,6	İ.İ.B.F	13	%40,6
İnsan Kaynakları Şefi	3	%5,6	6-10 yıl	16	%29,6	Lise	24	%44,4	Hukuk	6	%18,8
Diğer	34	%63,0	10 yıldan fazla	26	%48,1	Üniversite-Lisansüstü	27	%50,0	Fen-Edebiyat	1	%3,2
									Mühendislik	6	%18,8
									Eğitim	4	%12,5
									Diğer	2	%6,3

Firmalarda soruları yanıtlayan kişilere ait bilgiler Tablo 6' da gösterilmektedir. Yanıtlayıcıların firmadaki görevlerinin sorulduğu soruya, %35'inin insan kaynakları unvanlarını içeren seçeneklerle cevap vermeleri konuyla alakadar olduklarını göstermektedir. Bu durum Afyonkarahisar'daki A.Ş.'lerin durumun önemini kavramaya başladıklarını göstermesi açısından olumlu bir gelişme olarak nitelendirilebilir.

Yanıtlayıcı kişinin işletmedeki kıdemi ile ilgili sorulan soruya, çoğunluğun altı yıl ve daha uzun sürelerle çalıştıklarını belirtmeleri, firmaların işleyiş sistemlerine hâkim olduklarını yansıtabilir.

Yanıtlayıcı kişinin eğitim durumu ile ilgili sorulan soruya, verilen cevapların yarısından fazlasının lise ve lisans eğitimi mezunu olduklarını belirtmeleri yanıtlayıcıların eğitim durumlarının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yanıtlayıcıların üniversitede almış olduğu eğitimin konusunu belirlemeye yönelik sorulan sorunun seçeneklerinde İ.İ.B.F. mezunlarının (%40,6) en baskın grup şeklinde yer almasından işleyişe yakın olan üniversite bölümlerinden kişilerin anketleri cevapladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Firmalarla İlgili Genel Bilgiler

	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Firmanızın Bir İnternet Sitesi Var mı?	41	%75,9	13	%24,1	54	%100,0
Firma Sahiplerinin Bir İşadamı Derneğine Üyeliği Var mı?	39	%72,2	15	%27,8	54	%100,0
Yazılı İşletme Vizyon ve Misyonunuz Var mı?	34	%63,0	20	%37,0	54	%100,0
Firmanız Bir İşletme Grubuna Holdinge Bağlı Mı?	18	%33,3	36	%66,7	54	%100,0
Firmanız İhracat Yapıyor Mu?	18	%33,3	36	%66,7	54	%100,0
Firmanız Daha Önce Hiç KOSGEB Desteğinden Yararlandı Mı?	9	%16,7	45	%83,3	54	%100,0

Anketimize cevap veren yanıtlayıcıların %75,9'unun bir internet sitesine sahip olduklarını belirtmeleri firmaların büyük bir çoğunluğunun teknolojiyi yakından takip ettiklerini ve işleri içinde bundan yaralandıklarını göstermektedir.

Firma sahiplerinin bir işadamı derneğine üye olup olmadıkları ile ilgili bir soruya (%72,2 oranında evet cevabını vermeleri firma sahiplerinin aidiyet duygusu taşıdıklarını, dolayısıyla kendilerine yardımcı olacak bir işadamı derneğine bu bağlamda ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Firmaların yazılı bir işletme misyon ve vizyonunuz var mı sorusuna %37 gibi azımsanmayacak bir oranda hayır cevabı vermeleri bu konuya pek ehemmiyet vermediklerini düşünmemize neden olmaktadır.

Ankete katılan firmaların %33,3'ünün bir işletme grubuna/holdinge bağlı olduklarını belirtmeleri Afyonkarahisar'da aile işletmelerinin sayısının fazla olduğunu düşündürmektedir.

Firmaların, %66,7 oranında ihracat yapmadıklarını belirtmeleri bu konuda yeterince bilgi sahibi olmadıklarını düşünmemize ve kendilerine yardımcı olacak kurumlardan bu konularda destek almaya ihtiyaç duymadıklarını göstermektedir.

KOSGEB'den daha önce destek almadığını belirten firma oranının %83,3 gibi yüksek bir oranda gerçekleşmesi, firmaların ticari hayatlarını devam ettirme ve işlerini büyütme noktasında kendilerine yardımcı olabilecek kurumlarla ilişkiye girmekten kaçındıklarını yansıtabilir.

Tablo 10. Firmaların Rekabet Üstünlüğünde Etkili Faktörler

		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
İşletmeniz için rekabet üstünlüğü sağlamada aşağıdakilerden hangisinin daha etkili olduğuna inanıyorsunuz?	Kalite	30	%55,6	24	%44,4	54	%100,0
	Teknoloji	23	%42,6	31	%57,4	54	%100,0
	Çalışanlar	12	%22,2	42	%77,8	54	%100,0
	Yenilik	9	%16,7	45	%83,3	54	%100,0
	Diğer	5	%9,3	49	%90,7	54	%100,0

Araştırma kapsamındaki firmaların rekabet üstünlüğünde en etkili faktör olarak kaliteyi (%55,6) görmeleri işlerini yaparken en dikkat ettikleri unsurunda kalite olduğunu göstermektedir. Bunun yanında çalışanların (%22,2), üçüncü sırada önem verilen bir faktör olarak görülmeleri, çalışanlara verilen değeri göstermesi açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5.2. İnsan Kaynakları Departmanı İle İlgili Bulgular

Tablo 11. Firmaların Personel/İnsan Kaynakları Departmanları İle İlgili Bilgiler

İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölümün Adı Nedir?			Firmanızda İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölümün Adı Nedir?			Bu Bölüm Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir?			İnsan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısı			İşletme stratejisinin geliştirilmesinde İnsan Kaynaklarından sorumlu kişiye danışılmakta mıdır?		
	n	%		n	%		n	%		n	%		n	%
İnsan Kaynakları	17	%54,8	Genel Müdürlük	8	%15,1	0-5 yıl	13	%41,9	1-3	29	%93,5	Başından itibaren	8	%15,1
Personel	1	%3,2	İdari İşler	11	%20,8	6-10 yıl	13	%41,9	4-5	2	%6,5	Danışman olarak	19	%35,8
İdari İşler	1	%3,2	Finans	1	%1,9	10'dan fazla	5	%16,2	5'ten fazla	0	%0,0	Uygulama sırasında	7	%13,2
Personel ve İdari İşler	10	%32,3	Muhasebe	16	%30,2							Danışılmamaktadır	19	%35,8
Diğer	2	%6,5	Diğer	17	%32,1									

Genel anlamda insan kaynaklarına ilişkin konuların yürütüldüğü bölümün adına dair sorulan soruya İnsan Kaynakları Departmanı şeklinde cevap verenlerin oranının %54,8 olması firmaların yarısından fazlasında İK departmanının var olması boyutuyla iyi bir gelişme olarak nitelendirilebilir.

Firmaların İK uygulamalarını gerçekleştirdikleri bölümün adını sorduğumuzda ise yanıtlayıcıların cevaplarının daha çok muhasebe departmanında (%30,2) ve diğer (%32,1) seçeneğinde toplanmasından başka departmanların adı altında İK uygulamalarını gerçekleştirdikleri anlaşılabılır. Bu soruyu bütün firmaların cevaplamaşı, verilen cevapların doğru oranları yansıttığını göstermektedir. Bu durum Afyonkarahisar'daki A.Ş.'ler de İK konusunda departmanlaşmaya yer verilmediğini ve diğer departmanlardaki çalışanların yâda yöneticilerin İK'ya ilişkin görevleri de üstlendiklerini akla getirmektedir.

P/İK departmanlarının kaç yıldır faaliyet göstermekte olduklarına dair sorulan soruya, cevap veren yanıtlayıcıların yarısına yakın bir kısmı ((0-5 yıl %41,9), (6-10 yıl %41,9)) seçeneklerini ağırlıklı olarak tercih etmektedirler. Bunun yanında kaç çalışanın P/İK departmanlarında istihdam edildiği sorusuna karşılık %93,5 oranında (1-3 çalışan) cevabını vermeleri, firmaların insan kaynaklarıyla ilgili işleri yürüten bölümleri oluşturmada yeni olduklarını veya işletmelerin ölçekleri itibariyle küçük birimlerle insan kaynakları fonksiyonlarını yürüttüklerini akla getirmektedir.

İşletme stratejisinin geliştirilmesinde insan kaynaklarından sorumlu kişiye danışılıp danışılmadığı sorduğumuz soruya yanıtlayıcıların çoğu bu konuda firma içinden ya da dışından kişilere danışılmakta olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 12. İnsan Kaynakları Departmanı İle İlgili Genel Bilgiler

	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
İK ile İlgili Olarak Kitap Makale Veya Süreli Yayın Takip Ediyor Musunuz?	28	%56,0	22	%44,0
Firmanızda Bir İnsan Kaynakları Yada Personel Yönetimi Birimi Var Mıdır?	28	%58,3	20	%41,7
Yazılı Bir İnsan Kaynakları Stratejiniz Var Mı?	18	%33,3	36	%66,7
Firmanızda İnsan Kaynakları Üst Düzey Bir Yönetim Tarafından Yönetim Kurulunda Temsil Ediliyor Mu?	13	%43,3	17	%56,7

Yanıtlayıcıların yarısından fazlasının İK ile ilgili makale, süreli yayın takip ediyor olmaları, yanıtlayıcıların insan kaynaklarıyla ilgilendiklerini ve alandaki gelişmeleri yakından takip ettiklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra yine aynı oranda yanıtlayıcının, firmalarında İK ile ilgili bir bölüm olduğunu belirten cevapları vermeleri, “resmi bir birimden ziyade herhangi bir birimin adı altında İK ile ilgili faaliyetler mi yürütülüyor?” sorusunu akla getirmektedir. Çünkü kurumsallaşmış

firmalarda insan kaynakları departmanlarında genellikle yazılı bir strateji bulunduğu gibi insan kaynakları yöneticileri yönetim kurullarında yer almaktadır. Oysa verilen cevaplarda bu oranlar (firmaların yazılı insan kaynakları stratejilerinin olduğunu belirten 18 firma (%33,3); firmaların üst düzey yönetim kurullarında insan kaynaklarının temsil edildiğini belirten 13 firma (%43,3)) düşüktür. Firmaların insan kaynakları konusunda az da olsa strateji oluşturmaya başladıkları ve yönetim kurullarında insan kaynaklarını temsil etmeye çok az sayıda firmanın yer verdiği görülmektedir. Yine de bu gelişme, Afyonkarahisar'daki A.Ş.'ler için olumlu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 13. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluk Alanları

		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
İnsan Kaynakları Departmanınızın sorumluluk alanları nelerdir?	İşe Alma ve Yerleştirme	29	%96,6	1	%3,4	30	%100,0
	Bordro Düzenleme	26	%86,6	4	%13,4	30	%100,0
	İş Güvenliği	26	%86,6	4	%13,4	30	%100,0
	Personel ve Özlük İşleri	25	%83,3	5	%16,7	30	%100,0
	Ücretlendirme Politikaları	23	%76,6	7	%23,4	30	%100,0
	Eğitim	22	%73,3	8	%26,7	30	%100,0
	Sağlık	21	%70,0	9	%30,0	30	%100,0
	Performans Değerleme	19	%63,3	11	%36,7	30	%100,0
	Yemek	16	%53,3	14	%46,7	30	%100,0
	Servis	15	%50	15	%50	30	%100,0
	Nakiller ve Atamalar	7	%23,3	23	%76,7	30	%100,0
	Kariyer Planlama	6	%20,0	24	%80,0	30	%100,0
	Diğer	0	%0,0	30	%100,0	30	%100,0

Firmaların insan kaynakları ya da personel departmanlarının sorumluluk alanlarına dair yöneltilen bir soruya karşılık verilen cevaplar önem derecesine göre sıralanmış ve böylece firmaların personel/İK departmanlarının en çok hangi alanlarda sorumluluk sahibi oldukları görülmek istenmiştir. Buna göre işe alma ve yerleştirme 29 firmanın evet cevabıyla (96,6) en önemli alan olmaktadır. Bordrolama ve iş güvenliği alanında 26 firma (86,6) oranla yüksek bir önem derecesine sahip olmaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak firmaların sorumluluk alanlarını belirlerken,

daha çok iş güvenliği ve bordrolama gibi kaynağını yasal düzenlemelerden alan fonksiyonlara odaklandıkları söylenebilir.

Tablo 14. İnsan Kaynakları Alanında Dışarıdan Destek Alma Durumu

İK Alanında Dışarıdan Destek Alma		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
İnsan kaynakları alanında aşağıdaki konulardan hangisi için dışarıdan destek alıyorsunuz?	Eğitim ve Geliştirme	26	%49,1	27	%50,9
	Dışarıdan Destek Alınmadı	20	%37,8	33	%62,2
	Performans Değerleme	11	%20,8	42	%79,2
	İşe Alma ve Yerleştirme	8	%15,1	45	%84,9
	Ücretlendirme ve Maaş Yönetimi	2	%3,8	51	%96,2
	İşten Ayrılanlara Destek Verme	1	%1,9	52	%98,1
İşe Alma – Eleman Seçme işlemleri için bir İK firmasından destek alıyorsunuz?		1	%1,9	53	%98,1

Tablo-13'teki "İnsan kaynakları alanında hangi konularda dışarıdan destek alıyorsunuz?" şeklindeki soruya cevap veren firmalardan eğitim geliştirme seçeneğine %49,1'inin evet cevabı verdiği görülmektedir. Bu oran firmaların çalışanlarının gelişimi açısından eğitim boyutuna önem verdiklerini yansıtmaktadır. Diğer bir boyut olan dışarıdan destek alınmadı seçeneğine verdikleri cevaplardan ise firmaların %62,2'sinin destek olarak İK faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalıştıkları söylenebilir ve bu durum olumlu bir gelişimi yansıtmaktadır. Performans değerlendirme seçeneğine ise firmaların %79,2'si hayır cevabı vermiştir; elde edilen bulgu bize bu konuya yeterince önem verilmediğini göstermektedir. İşe alma ve yerleştirme seçeneğinde de firmaların yine %84,9'lük bir oranla hayır dedikleri görülmektedir. Dolayısıyla firmaların işe alma ve yerleştirme konusuna da ciddiyetle yaklaşmadıkları ve gelişmeleri takip edemedikleri söylenebilir. Firmaların ücretlendirme ve maaş yönetimi seçeneğine verdikleri cevaplardan (%96,2'ü Hayır), yeni ücretlendirme ve maaş yönetimi tekniklerini takip etmedikleri ve bu konuda hiçbir destek almadıkları anlaşılabılır. Firmaların işten ayrılanlara destek verme seçeneğine %98,1 oranında hayır cevabı verdikleri görülmektedir. Buradan firmaların çalışanlarına değer verme anlayışları net bir şekilde görülebilir.

Sonuç olarak bu bölümden elde edilen bulgular dâhilinde dışarıdan hiçbir destek alınmadığını belirten sadece 20 firmanın olması, ancak dışarıdan destek almama yönünde verilen cevaplarla (33 firmanın destek aldığını belirtmesi) diğer seçeneklere verilen cevaplar arasında bir çelişki doğurmaktadır. Bu durum firmaların

bu konudaki samimiyetini şüphe götürür hale getirmektedir. Ayrıca Afyonkarahisar'daki A.Ş.'lerin destek alma konusunda bağlı oldukları ATSO ile Tablo-9'daki 39 firmanın bağlı olduğunu belirttikleri işadamları derneklerince yeterince destek görmedikleri söylenebilir.

Tablo-13'te yer alan diğer bir soru ise firmaların işe alma ve eleman seçimiyle ilişkili destek alma noktasındaki cevaplarını yansıtmaktadır. Buradan da firmaların %98,1'inin destek almadığı anlaşılmaktadır. Sadece bir firmanın bir yıldır İK alanında destek aldığını ankette belirtmesi, daha önce belirtildiği gibi Afyonkarahisar'daki A.Ş.'lerin bu konuya ilgi duymadıklarını, ancak ilgi duyuyormuş gibi profesyonel destek aldıkları yönünde bir imaj yaratmaya çalıştıklarını göstermektedir.

Tablo 15. Personel Seçimi

Personel Seçimi		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Aşağıdaki personel seçimi metotlarından hangileri uygulanmaktadır?	Yüz Yüze Görüşme	47	%87,0	7	%13,0	54	%100,0
	Standart Başvuru Formu	29	%53,7	25	%46,3	54	%100,0
	Mesleki Testler	18	%33,3	36	%66,7	54	%100,0
	Yetenek Testleri	4	%7,4	50	%92,6	54	%100,0
	Diğer	4	%7,4	50	%92,6	54	%100,0
	Danışmanlık Desteği ile Personel Seçimi	2	%3,7	52	%96,3	54	%100,0
	Kişilik Testleri	2	%3,7	52	%96,3	54	%100,0
Personel temini ve seçimi konusunda yazılı bir politikanız var mı?		19	%35,2	35	%64,8	54	%100,0
Firmanızın internet sitesinde firmanızda çalışmak isteyen kişilerin başvurularını yapabileceği bir elektronik form mevcut mu?		18	%33,3	36	%66,7	54	%100,0

Personel seçimlerini hangi yöntem ve metotlara dayalı olarak gerçekleştirdiklerine dair sorumuza firmaların %87,0 oranında yüz yüze görüşme seçeneğini tercih etmeleri, teknik uzmanlık gerektiren değil geleneksel yöntemleri kullanmakta olduklarını, dolayısıyla da İK konusunda bir derinlik kazanamadıklarını düşündürebilir. Bunun yanında kişilik testleri seçeneğine yer veren iki firmanın olması, Afyonkarahisar'da İKY konusuna hassasiyet göstererek alandaki gelişmeleri takip eden firmaların olduğunu göstermesi açısından sevindirici bir gelişmedir.

Personel temini ve seçimi konusunda yazılı bir politikanız var mı sorusuna, firmaların çoğunluğunun (%64,8) hayır cevabı vermeleri, çok sayıda firmanın bu işlemi gerçekleştirme noktasında standart politikalar benimsemediklerini gösterebilir.

Firmaların 41'inin internet sitesine sahip olduğunu belirttiği ve teknolojinin rekabet üstünlüğü sağlamada %42,6 oranla ikinci derece önemli görüldüğü Afyonkarahisar'daki firmaların %66,7'sinin, internet sitelerinde iş başvurusu formu bulundurmadıklarını beyan etmeleri, eleman temini noktasında bu alandan tam olarak istifade edemediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 16. Yönetici Seçimi

Yönetici Seçimi		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Firmanızda yönetici seçiminde tercihiniz aşağıdakilerden hangisidir?	Çalışanlar	45	%83,3	9	%16,7	54	%100,0
	Tanıdıklar Vasıtasıyla	13	%24,1	41	%75,9	54	%100,0
	Gazetelere İlan Verme	4	%7,4	50	%92,6	54	%100,0
	Yönetici Temin Eden Şirketler	1	%1,9	53	%98,1	54	%100,0

Firmaların yönetici seçimlerinde tercih ettikleri yöntemlere ilişkin bir soru üzerine alınan cevaplardan en önemlisi 45 firmanın ve (%83,3) oranla evet şeklinde cevap vermesiyle çalışanlar olması firmaların yönetici seçimlerini firma içinden terfi yoluyla gerçekleştirdiklerini göstermekte olup, dışarıdan bir kişinin firmanın işleyiş sistemini öğrenerek kaybedeceği vakit kaybını ortadan kaldırmaktadır. Buna rağmen gazetelere ilan verme ve yönetici temin eden şirketlerin tercih edilmesi seçeneğini seçen toplamda beş firmanın olması insan kaynaklarıyla ilgili güncel gelişmelerin takip edilmesi ve firmaların kurumsallaşma yolunda ilerlemek konusunda ki eğilimlerini yansıtmaktadır.

Tablo 17. Çalışanların Eğitimi

Çalışanların Eğitimi		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
Çalışanlarınızın iş ile ilgili eğitime duydukları ihtiyaçları belirlemeye yönelik çabalarınız var mı?		39	%72,2	15	%27,8
Belirli Eğitimleri Alan Çalışanlarınızın Etkinliklerini Değerlendiriyor Musunuz?		26	%50,0	26	%50,0
Eğitim İçin Ayrı Bir Bütçeniz Var Mı?		13	%24,1	41	%75,9
Firmanızda Bir Eğitim Departmanı Var Mı?		12	%22,2	42	%77,8
Eğitim Ve Geliştirme Konusunda Yazılı Bir Politikanız Var Mı?		10	%18,5	44	%81,5
Firmanızda çalışanlarınızın hangi konuda eğitim görmesini isterdiniz?	Kalite Yönetimi	37	%69,8	16	%30,2
	Sağlık ve Güvenlik	31	%58,4	22	%41,6
	Pazarlama Ve Satış	21	%39,6	32	%60,4
	Bilgisayar Ve Yeni Teknolojiler	18	%34,0	35	%66,0
	Müşteri Hizmetleri	16	%30,2	37	%69,2
	İşletme Yönetimi	14	%26,4	39	%73,6
	Strateji Oluşturma	13	%24,5	40	%75,5
	İnsan Yönetimi	11	%20,8	42	%79,2
	Değişim Yönetimi	9	%17,0	44	%83,0
Eğitimlerin etkinliğini değerlendirirken esas aldığınız kriterler nelerdir?	Sonuçlar	21	%84,0	4	%16,0
	Öğrenme	4	%16,0	21	%84,0
	Davranış	3	%12,0	22	%88,0
	Tepki	2	%8,0	23	%92,0

Firmaların, çalışanlarının işle ilgili eğitime duydukları ihtiyaçları belirlemeye yönelik hazırlanan soruya %72,2 gibi yüksek bir oranla evet seçeneğini tercih etmeleri, firmaların bu konudaki hassasiyetlerini göstermesi açısından olumlu bir örgütsel davranış olarak görülebilir.

Belirli eğitimleri alan çalışanlarının etkinliklerinin değerlendirilmesiyle ilgili soruyu cevaplayan firmaların, yarısının bu konuya evet cevabı vermeleri çalışanların etkinliklerinin ortaya çıkarılarak, etkili bir şekilde yönetilmesiyle içinde bulundukları sektörlerde bu kültürün temellerinin atılması adına, iyi bir değer olarak kabul edilebilir.

Araştırmaya cevap veren firmalardan ayrı bir eğitim bütçesine sahip olanların %24,1 ve eğitim departmanının olduğunu belirten %22,2 firmanın olması, Afyonkarahisar iş sistemine örnek teşkil ediyor olması açısından değerlendirildiğinde olumlu bir gelişme olarak görülebilir.

Firmaların eğitim ve geliştirme konusunda yazılı bir politikalarının olup olmadığının sorulduğu soruya %81,5 oranında hayır cevabı verdikleri görülmektedir. Eğitim ve geliştirme çabalarının yazılı hale getirilerek standartlaştırılması firma çalışanlarının, hangi işlerde hangi eğitimlerin alınması gerektiğini bilmeleri ve çalışanların iş başında değil önceden öğrenerek iş içerisinde tecrübe etmeleri açısından önemli olmakla birlikte zaman ve kaynak israfını da en az indirmesi açısından örnek teşkil edebilecek bir örgütsel uygulamadır. Bu bağlamda firmaların bu konuda yetersiz kalmış oldukları söylenebilir.

“Çalışanlarınızın hangi konularda eğitim görmesini isterdiniz?” tarzında ki sorumuza firmaların %69,8 oranında “Kalite Yönetimi” cevabını vermelerinden daha çok kaliteye yönelik çalışanlarını eğitmek istediklerini ve kaliteli ürün için kalite eğitimi almış çalışanların başarılı olacağına inandıklarını anlayabiliriz.

Firma çalışanlarının almış oldukları eğitimlere dair etkinliklerinin değerlendirilmesinde %84,0 oranında sonuçları dikkate almaları gayet sonuç odaklı bir değerlendirme sisteminin var olduğunu ve çalışanların almış oldukları eğitimleri öğrenip öğrenemedikleri veya davranış ve tepkilerinde bunlara yer verip vermediklerinin önemsenmemekte olduğunu, sadece verilen eğitimin çalışanın yaptığı işe katkısının değerlendirildiği gibi bir sonuç çıkarıldığı söylenebilir. Tüm bunların yanı sıra firmaların çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çalışmaları ve alınan eğitimlerin denetlenmesine dair soruları çoğunlukla cevapladıkları görülürken, çalışanların eğitimi için firma bütçesinden pay ayrılması veya firmaların çalışanlarına eğitim vermek için ayrı departmanlarının olması durumundaki soruların cevaplanma oranının düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlarına hizmet içi eğitim verdiklerini belirten firmaların bu görüşleri (Bayraklı ve diğ. 1999:78)’nin “1999-Afyon Sanayi Araştırması” başlıklı çalışmalarındaki benzer soruya ilişkin yaptıkları yorumun “*çalışanlara verilen eğitimin yeni işe alınan işgörenin ustabaşı gözetiminde yetiştirilmesi ve buna bağlı olarak eğitime yatırım yapılmadığını göstermekte olduğu*” değişmediği tespitini destekler mahiyette olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı

Çalışan Bağlılığı		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Personelin işletmeden ayrılmasını sağlamak için başvurduğunuz yöntemler aşağıdakilerden hangisidir?	Ücret Maaş Maddi Ödüllerin Artırılması	38	%73,1	14	%26,9	52	%100,0
	Diğer	10	%19,2	42	%80,1	52	%100,0
	Mevcut Personelin Yeniden Eğitimi	6	%11,6	46	%88,4	52	%100,0
	İşletmenin İmajının Geliştirilmesi Güçlendirilmesi	5	%9,6	47	%90,4	52	%100,0
	İşletmenin Yerinin Değiştirilmesi	1	%1,9	51	%98,1	52	%100,0
	Yurt Dışından Eleman Temini	0	%0,0	52	%100,0	52	%100,0

Firmaların çalışanlarının işten ayrılmamalarını sağlamaları için başvurdukları yöntemlerden en önemlisi %73,1 oranla ücret maaş ve maddi ödüllerin artırılmasıdır. Bunun seçenек haricine önem veren, çalışanların sadece maddi unsurlarla güdülenmediğine ve bunun dışında başka güdüleyicilerinde olduğuna inanan firma sayısı çok az olmaktadır.

Tablo 19. Çalışanların Kariyerleri

Kariyer	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Çalışanlar Kariyerlerini İlerletebilmelerine İlişkin Çalışmalar Var Mı?	22	%40,7	32	%59,3	54	%100,0

Firmaların çalışanlarının kariyerlerini ilerletebilmelerine ilişkin çalışmalara %40,7 oranında evet cevabı vermeleri, ileride doğabilecek yönetici ihtiyaçlarını gidermek için çalışanlarının kariyerlerine ilişkin çaba sarf ettiklerini ve geleceklerini kendilerinin hazırlamak ve planlamak istemelerini ön plana çıkarması bakımından önem arz etmektedir.

Tablo 20. Performans Değerleme

Performans Değerleme		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
Firmanızda Bir Performans Değerlendirme Sistemi Var Mı?		26	%48,10	28	%51,90
Değerlendirme sonucunda aşağıdakilerden hangileri etkilenmektedir?	Ücret ve ek kazançlar	24	%44,40	18	%33,30
	Kariyer Gelişimi	22	%40,70	20	%37,00
	Diğer	10	%18,50	32	%59,30
	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	8	%14,80	34	%63,00

Firmaların, çalışanlarının performanslarını değerlendirebilecekleri bir performans değerlendirme sistemlerinin olup olmadığına dair sorulan soruya, %48,1 oranında evet cevabı vermeleri çalışanlarının performanslarını önemsediklerini ve göz önünde tuttuklarını göstermektedir. Tablo-19'daki ikinci soru olan değerlendirme sonucunda en çok hangi faktörün etkilendiği sorusuna firmaların %44,4 oranında ücret ve ek kazançlar cevabı verdikleri görülmektedir. Bunun yanında ikinci soruya cevap vermekten kaçınan 12 firmanın olması ve bunların içinde evet diyenlerin de olabileceği gibi bir durum söz konusudur. Dolayısıyla performans sisteminin firmasında bulunduğunu söyleyen yanıtlayıcıların oranının, değerlendirme sorusunda düşmesi soruyu cevaplamaktan kaçınan firmaların performans değerlemeyi denetleme olarak anladıkları gibi bir durumlarının olabileceğini akla getirebilir. Çünkü ikinci sorunun seçeneklerine verilen cevapların oranlarında giderek azalma söz konusudur. Örneğin firmasında performans sisteminin var olduğunu belirten 26 yanıtlayıcı olmasına rağmen, değerlendirme sorusunun eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesiyle ilgili seçeneğine cevap verenlerin sayısının sadece 8 firma olması dikkat çekicidir.

Tablo 21. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Denetimi

İK Faaliyetlerinin Denetimi	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
İK departmanınızın Etkinliğine Dair Denetleme Yapıyor Musunuz?	20	%37,0	34	%63,0
Yapıyorsanız Dışarıdan Destek Alıyor Musunuz?	7	%13,7	44	%86,3

Firmaların insan kaynakları departmanlarının etkinliğine dair denetleme yapıp yapmadıklarının sorulması üzerine %37,0 oranında firmanın evet cevabı vermesi, Türkiye'de denetleme işinin çoğu firmalarda yapılmadığı göz önüne alındığında kısmi bir departman etkinliğinin denetlenmesi olsa da iyi bir oranda gerçekleştiği söylenebilir. Denetleme yapılması hususunda dışarıdan destek alıp almadıklarının sorulması üzerine %86,3 oranında hayır cevabı verilmesi, Afyonkarahisar'daki A.Ş.'lerin firma dışındaki uzman kuruluşlardan destek alma oranlarının insan kaynakları faaliyetlerinin denetlenmesi hususunda da çok az olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. Çalışanların Ücretleri

Personel Ücretleri	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Personelinizin Ücretlerinin Tespitini İşletme İçerisinde Mi Yapıyorsunuz?	48	%88,9	6	%11,1	54	%100,0
Ücret ve Yan Ödemeler Konusunda Yazılı Bir Politikanız Var Mı?	19	%35,2	35	%64,8	54	%100,0

Firmaların tamamına yakın bir kısmının, çalışan ücretlerini %88,9 oranında işletme içerisinde gerçekleştirdiklerini belirtmeleri, bu konuda dışarıda uzman bir insan kaynakları firmasından danışmanlık hizmeti almadıklarını ortaya koymaktadır.

Ücret ve yan ödemeler konusunda yazılı politikalarının olduğunu belirten %35,2 oranında firmanın olması, bu konuda başarılı kurumsal imaj çizen ve sektöründe örnek teşkil eden firma olması bakımından iyi sayılabilecek bir oran olarak görülebilir.

Tablo 23. Firmaların İnsan Kaynakları Politikaları

İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
İnsan kaynakları politikalarınızın belirlenmesinde öncülük aşağıdakilerden hangisindedir?	Ücret ve Yan Ödemeler	20	%37,0	34	%63,0	54	%100,0
	İşçi İşveren İlişkileri	19	%35,2	35	%64,8	54	%100,0
	Eğitim ve Geliştirme	18	%33,3	36	%66,7	54	%100,0
	İşgücü Sayısını Artırma Ve Azaltma	14	%25,9	40	%74,1	54	%100,0
	Personel Temini ve Secimi	14	%25,9	40	%74,1	54	%100,0

Firmaların, insan kaynakları politikalarını belirlemede en önemli öncülüklerinin ücret ve yan ödemeler (%37,0) olması ve personel temini seçeneğinin %25,9 ile en az derecede önem verilen seçenek olması, firmaların insan kaynakları politikalarının temelinde öncelikle ücret konusunu önemsediklerini ve personel seçim ve temini konusuna ehemmiyet vermediklerini göstermektedir.

Tablo 24. Çalışanların İşten Ayrılma Durumları

İşten Ayırma İle İlgili Yapılanlar		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
İşletmenizde eleman azaltılmasının gerekli olduğunu düşündüğünüz dönemlerde aşağıdaki yöntemlerden hangisini uygularsınız?	Personel Alımının Dondurulması	22	%40,7	32	%59,3	54	%100,0
	Zorunlu Olarak İşten Ayrılmalar	22	%40,7	32	%59,3	54	%100,0
	İşletme içi Görev Değişiklikleri	12	%22,2	42	%77,8	54	%100,0
	İsteğe Bağlı İşten Ayrılmalar	11	%20,4	43	%79,6	54	%100,0
	Sözleşmelerin Yenilenmemesi	10	%18,5	44	%81,5	54	%100,0
	İş Bularak İşten Ayırma	6	%11,1	48	%88,9	54	%100,0
	Diğer	5	%9,3	49	%90,7	54	%100,0
	Erken Emeklilik	3	%5,6	51	%94,4	54	%100,0
	İşletme Dışından Destek Alma	0	%0,0	54	%100,0	54	%100,0

Firmaların eleman azaltmalarının gerektiği dönemlerde hangi yöntemleri uyguladıklarına dair sorulan soru üzerine, personel alımın dondurulması ve zorunlu olarak işten ayrılmalar seçenekleri ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında firmaların diğer seçenekleri az da olsa tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 25. İnsan Kaynakları Departmanına Sahip Olan Firmaların İK Departmanlarının Sorumluluk Alanları

İKY Departmanının Sorumluluk Alanı		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
İnsan Kaynakları Departmanınızın sorumluluk alanları nelerdir?	Diğer	28	%100,0	0	%0,0	28	%100,0
	İşe Alma ve Yerleştirme	27	%96,4	1	%3,6	28	%100,0
	İş Güvenliği	25	%89,3	3	%10,7	28	%100,0
	Bordro	24	%85,7	4	%14,3	28	%100,0
	Personel ve Özlük İşleri	24	%85,7	4	%14,3	28	%100,0
	Eğitim	22	%78,6	6	%21,4	28	%100,0
	Ücretlendirme	22	%78,6	6	%21,4	28	%100,0
	Sağlık	21	%75,0	7	%25,0	28	%100,0
	Performans Değerleme	19	%67,9	9	%32,1	28	%100,0
	Yemek	15	%53,6	13	%46,4	28	%100,0
	Servis	14	%50,0	14	%50,0	28	%100,0
	Nakiller ve Atamalar	7	%25,0	21	%75,0	28	%100,0
	Kariyer Planlama	6	%21,4	22	%78,6	28	%100,0

İnsan kaynakları departmanlarına sahip olan firmaların, bu departmanlardaki sorumluluk alanların belirlenmesi için sorulan soruya %100 oranında diğer cevabı vermelerinden firmaların sorunun seçeneklerinin dışında da İK'ya dair uygulamalar

yaptıkları anlaşılmaktadır. Tablo-24'e bakıldığında firmaların insan kaynakları departmanlarının sorumluluk alanlarına göre gayet faal oldukları ve sadece çalışanların işe alınması ve ücretlendirilmesinin yanında performans değerlendirme, çalışanların eğitimi gibi kurumsal bir firmanın insan kaynakları departmanlarının uyguladıkları türden insan kaynakları uygulamalarına da yer verdiklerini görmek mümkün olmaktadır.

2.5.3. Çeşitli Kriterler Açısından Firmaların İnsan Kaynakları Uygulamalarının Karşılaştırması

Tablo 26. Firmaların Bir İşletme Grubuna/Holdinge Bağlı Olma Durumunun, Personel/İK Birimi Olup Olmama Durumuna Göre Karşılaştırması

Firmanız Bir İşletme Grubuna Holdinge Bağlı Mı?		Firmanızda Bir İnsan Kaynakları Yada Personel Yönetimi Birimi Var Mıdır?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
	Evet	17	%35,4	0	%0,0	17	%35,4
	Hayır	11	%22,9	20	%41,7	31	%64,6
Toplam		28	%58,3	20	%41,7	48	%100,0

Araştırmaya cevap veren firmaların, bir işletme grubuna veya holdinge bağlı olup olmadıklarını ve aynı zamanda İK birimine sahip olup olmadıklarını belirtenlerin oranının çapraz karşılaştırmalı tablosu Tablo-25'de görülmektedir.

Bu tabloya göre Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren A.Ş.'lerden bir işletme veya holdinge bağlı olduklarını belirtenler, personel işlerinin yürütülmesi için bir departman (%35,4) oluşturmaktadırlar. Buna karşılık bir holdinge bağlı olmayanlarında personel işlerini yürütebilecekleri bir departmana sahip oldukları (%22,9) görülmektedir. Bu noktada herhangi bir işletme grubuna veya holdinge bağlı olmayan firmaların aynı zamanda personel birimlerinin olmaması oranının en yüksek oranda (%41,7) gerçekleşmesi dikkat çekicidir.

Buna göre bir işletme grubuna veya holdinge bağlı olan firmaların personel işlerinin yürütülmesi için bir personel veya insan kaynakları departmanı oluşturmaya hassasiyet gösterdikleri anlaşılabılır. Hukuki olarak holding veya işletme grubu tarzında yapılanan firmalarda holding merkezindeki İK birimlerinin kendisine bağlı

şirketlerin İK politikalarının da temel belirleyicisi durumunda olmaları söz konusu olduğundan A.Ş.'lerde ki İK uzmanlarının temel stratejilerinin de buna göre şekillenebilmesi olasıdır.

Tablo 27. İşletmenin İK/Personel Biriminin Olması Durumuyla Kuruluş Yılına Karşılaştırılması

		Firmanızda Bir İnsan Kaynakları Yada Personel Yönetimi Birimi Var Mıdır?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
İşletmenizin Kuruluş Yılı Nedir?	0-25	14	%29,2	12	%25,0	26	%54,2
	26 ve Üzeri	14	%29,2	8	%16,7	22	%45,8
Toplam		28	%58,3	20	%41	48	%100,0

Tablo-27'ye göre firmaların personel birimlerinin bulunup bulunmaması kuruluş yılına göre farklılık arz etmemekle beraber 0-25 yıl arasında faaliyet gösteren firmalarda personel birimlerinin olmaması oranı 26 yıl ve üzeri faaliyet gösteren kurumlara göre daha yüksektir. Bu durumdan faaliyet süreleri uzun olan firmaların bu konuyu önemsedikleri anlaşılabılır.

Tablo 28. Firmaların İnsan Kaynakları Alanında Alıp Almadıkları Dış Desteklerin Kuruluş Yılına Karşılaştırılması

		İK alanında Dışarıdan Destek Alıyor musunuz?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
İşletmenizin Kuruluş Yılı Nedir?	0-25	15	%28,3	13	%24,5	28	%52,8
	26 ve Üzeri	18	%34,0	7	%13,2	25	%47,2
Toplam		33	%62,3	20	%37,7	53	%100

Tablo 28'e göre, 0-25 yıl arası faaliyet gösteren firmaların 26 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalara göre insan kaynakları alanında dışarıdan destek almama oranlarının daha fazla gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Buna karşılık 0-25 yıl arası faaliyet gösteren firmaların 26 yıl üzeri faaliyet gösteren firmalara göre insan kaynakları alanında dışarıdan daha az destek aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla 26 yıl üzeri faaliyet gösteren 18 firmanın olması ve Tablo-26'ya göre bunların 14'ünün İK departmanına sahip olduğu düşünüldüğünde, İK alanında dışarıdan destek alma

oranlarının 0-25 yıl arası faaliyet gösteren firmalara göre fazla gerçekleşmesi durumu söz konusu olabilir.

Tablo 29. Firmaların Kuruluş Yıllarına Göre Eğitim Departmanlarının Olması Durumu

		Firmanızda Bir Eğitim Departmanı Var Mı?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
İşletmenizin Kuruluş Yılı Nedir?	0-25	9	%16,7	20	%37,0	29	%53,7
	26 ve Üzeri	3	%5,6	22	%40,7	25	%46,3
Toplam		12	%22,2	42	%77,8	54	%100,0

Tablo-29'a göre 0-25 yıl arası faaliyet gösteren firmaların eğitim departmanına sahip olma oranlarının, 26 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalara göre dikkat çekmektedir. Bu durum firmaların eğitim departmanı kurmalarının, kuruluş yılı ile çok ilgili olmadığını göstermektedir. Ayrıca toplamda %77,8 oranında firmanın eğitim departmanlarının olmadığını belirtmeleri Tablo-16'daki "eğitim departmanınız var mı?" sorusunun hayır oranıyla (%77,8) tutumluluk sergilemektedir.

Tablo 30. Çalışanların Eğitimi ve Değerlendirme Zamanı

		Eğitimleri Değerlendiriyorsanız Değerleme Zamanınız Aşağıdakilerden Hangisidir?				Toplam	
		Eğitimden Hemen Sonra		Eğitimden Birkaç Ay Sonra			
		n	%	n	%	n	%
Firmanızda Yılda Kaç Çalışan İşletme İçi Veya Dışı Eğitimlerden Faydalanmaktadır?	10'dan az	5	%20,0	4	%16,0	9	%36,0
	10-24	4	%16,0	2	%8,0	6	%24,0
	25-50	1	%4,0	1	%4,0	2	%8,0
	50'den fazla	3	%12,0	0	%0,0	3	%12,0
	Eğitime Katılan Yok	0	%0,0	5	%20,0	5	%20,0
Genel Toplam		13	%52,0	12	%48,0	25	%100,0

Firmaların %20'sinin eğitime katılan olmadığını belirtmesinin yanında, bu soruya cevap vermeyen 29 firmanın olması esasen çalışanların eğitimleri ve bunların

değerlendirilmesi noktasında çoğunluğun yeterli düzeyde konuya ilgi göstermediklerini ifade etmektedir.

Tablo 31. Firmaların Çalışan Sayılarına Göre İKY Departmanı Olması Durumu

		Firmanızda Bir İnsan Kaynakları Ya da Personel Yönetimi Birimi Var Mıdır?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
İşletmenizdeki Toplam	0-49 çalışan	12	%25,0	15	%31,3	27	%56,3
Çalışan Sayısı	50 ve üzeri çalışan	16	%33,3	5	%10,4	21	%43,8
Toplam		28	%58,3	20	%41,7	48	%100,0

Tablo-31'e göre 50 ve üzeri çalışana sahip firmaların personel birimi oluşturma ihtiyaçları 0-49 işçi çalıştıran firmalara göre daha fazla gerçekleşmektedir. Bu yönüyle iki grup birbirinden farklılaşmaktadır.

Tablo 32. Firmaların Çalışan Sayısına Göre İşe Eleman Seçme İşlemleri İçin İK Firmalarından Destek Alma Durumu

		İşe Alma Eleman Seçme İşlemleri İçin Bir İK Firmasından Destek Alıyor Musunuz?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
İşletmenizdeki Toplam Çalışan Sayısı	0-49 Çalışan	0	%0,0	32	%59,3	32	%59,3
	50 ve üzeri Çalışan	1	%1,9	21	%38,9	22	%40,7
Toplam		1	%1,9	53	%98,1	54	%100,0

Tablo-32'ye göre Afyonkarahisar'daki A.Ş.'lerin sadece birinin işe alma ve seçme işlemleri için bir İK firmasından destek aldığını belirtmesi firmaların bu konuda dışarıdan bir uzman desteğine uzak kaldıklarını göstermekte olup, profesyonel hizmetlerden yararlanmama eğilimleri dikkat çekmektedir.

Tablo 33. Firmaların Personel/İnsan Kaynakları Biriminin Olup Olmaması Durumu İle Eğitim Departmanlarının Olup Olmaması Durumu

		Firmanızda Bir Eğitim Departmanı Var Mı?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
Firmanızda Bir İnsan Kaynakları Yada Personel Yönetimi Birimi Var Mıdır?	Evet	11	%22,9	17	%35,4	28	%58,3
	Hayır	1	%2,1	19	%39,6	20	%41,7
Toplam		12	%25,0	36	%75,0	48	%100,0

Firmasında bir insan kaynakları departmanı/personel yönetimi birimi olan firmaların (%22,9), bir eğitim departmanına sahip olma oranının daha yüksek oranlarda gerçekleştiği görülmekte olup, buna karşılık firmasında eğitim departmanı olmayan firmaların oranı, firmalarında personel birimi olup olmamasına göre çok değişmemektedir.

Tablo 34. İşe Eleman Seçmede İK Firmasından Destek Alma Durumu İle Personel/İK Biriminin Olup Olmaması Durumu

		İşe Alma Eleman Seçme İşlemleri İçin Bir İK Firmasından Destek Alıyor musunuz?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
Firmanızda Bir İnsan Kaynakları Yada Personel Yönetimi Birimi Var Mıdır?	Evet	1	%2,1	27	%56,3	28	%58,3
	Hayır	0	%0,0	20	%41,7	20	%41,7
Toplam		1	%2,1	47	%97,9	48	%100,0

Personel/insan kaynakları departmanına sahip olduğunu belirten firmalardan sadece birinin işe alma ve eleman seçme işlemlerinde bir İK firmasından destek aldığını belirttiği görülmektedir. Bunun yanında bir personel birimi olmayan firmaların hiçbirinde bir İK firmasından destek alınmadığı da görülmektedir. Bu durum firmaların bu tür bir desteğin içeriğini pek bilmediklerini ve dolayısıyla ihtiyaç duymadıklarını düşünmemize neden olmaktadır.

Tablo 35. Firmaların Performans Değerlendirme Sistemi İle Personel/İK Birimi Olup Olmaması Durumu

		Firmanızda Bir Performans Değerlendirme Sistemi Var Mı?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
Firmanızda Bir İnsan Kaynakları Yada Personel Yönetimi Birimi Var Mıdır?	Evet	18	%37,5	10	%20,8	28	%58,3
	Hayır	6	%12,5	14	%29,2	20	%41,7
Toplam		24	%50,0	24	%50,0	48	%100,0

Performans değerlendirme sistemine sahip olmayan firmaların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bunun yanında personel birimi olan firmalardan aynı zamanda bir performans sistemine sahip olanların oranı (%37,5), P/İK birimi olmayan fakat performans değerlendirme sistemlerinin olduğunu belirten firmalardan üç kat daha fazla oranla performans değerlendirme sistemlerini benimsedikleri ve uyguladıkları görülmektedir. Bu firmalarda çalışan memnuniyeti ve dolayısıyla kaliteli mal/hizmetlerin üretilmesi neticesinde müşteri memnuniyetinin artması durumu ve bu firmaların tercih nedeni olması gibi nitelikleri ön plana çıkmaktadır.

Tablo 36. Firmaların Personel Ücretlerinin Tespitinde Personel/İK Birimine Sahip Olup Olmaması Durumu

		Personelinizin Ücretlerinin Tespitini İşletme İçerisinde Mi Yapıyorsunuz?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
Firmanızda Bir İnsan Kaynakları Ya da Personel Yönetimi Birimi Var Mıdır?	Evet	27	%56,3	1	%2,1	28	%58,3
	Hayır	16	%33,3	4	%8,3	20	%41,7
Toplam		43	%89,6	5	%10,4	48	%100,0

Firmaların personel ücretlerinin tespitini büyük oranda (%89,6) işletme içerisinde gerçekleştirdikleri, bunun yanında bir insan kaynakları veya personel departmanı olan firmaların çoğunluğunun (%56,3) da tercihlerini bu şekilde yaptığı Tablo-34'ten anlaşılmaktadır. Bu durum İK departmanına sahip olan firmaların kurumsallaşma yolunda bir adım önde olduklarını da ifade edebilir.

SONUÇ

Afyonkarahisar'daki işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının araştırıldığı çalışma aynı zamanda literatüre ve Afyonkarahisar iş sistemine katkı sağlamayı hedefleyen bir düşüncenin ürünü olarak tasarlanmıştır. Türkiye'nin diğer illerinde yapılmış çalışmalar olmakla birlikte Afyonkarahisar'da böyle bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu çalışma ile elde edilen bulgular insan kaynakları uygulamalarının Afyonkarahisar'daki gelişimine ilişkin bir tespit sağlamasının yanında firmaların kurumsal manada gelişimlerine de hizmet edecektir. Dolayısıyla çalışma bu açıdan önem taşımaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgular, yukarıda belirtilen amacı destekler niteliktedir. Araştırmaya katılan firmalar için dış çevresel faktörler (işgücü yapısı, yasalar, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, teknoloji vb.) daha çok önemsenmektedir. Yanıtlayıcıların bazı sorulara net cevaplar veremediklerini düşünmemize yol açan nedenlerin başında; mesleki tecrübelerinin ve aldıkları eğitimlerle kendilerini yetkin kabul etmeleri, çoğunun insan kaynakları elemanı olmayışı, , ankete katılan firmalarda az sayıda insan kaynağı sorumlusunun bulunması ve insan kaynakları uzmanına danışma noktasında ise yine az bir oranla danışman olarak danışıldığı gibi sebepler görülmektedir. Bu dayanaklara ilaveten yanıtlayıcıların çoğunun alanla ilgili yayınları takip ediyor olmaları, firmaların çoğunun personelle ilgili departmanlarının olması, yazılı insan kaynakları stratejisine sahip olan firmaların ve İK yöneticilerinin yönetim kurullarında temsil ediliyor olma oranlarının azımsanmayacak derecede olması dikkat çekicidir. Araştırma yapılan firmaların İK departmanlarının sorumluluk alanlarını belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevaplarda sadece işe alma ve yerleştirme oranının yüksek oluşu ancak bu departmanlara sahip olan firmaların yine ağırlıklı olarak işe alma ve yerleştirmeye önem vermekle birlikte sonrasında iş güvenliği, bordro, personel ve özlük işleri konusunda daha özenli oldukları dikkati çekmektedir. İnsan kaynakları alanında dışarıdan destek alma noktasında firmaların daha çok eğitim ve geliştirme alanında destek aldıkları görülmektedir.

Firmaların rekabet ortamında en çok dikkat etmeleri gereken konunun personel seçimi olduğu ve Afyonkarahisar'daki firmaların bu konuda daha çok yüz yüze görüşme metoduyla personel alımında bulundukları, yönetici seçimindeyse oldukça yüksek bir oranda çalışanlar içerisinde tercihte bulundukları tespit edilmektedir. Çok az sayıda firmanın eğitime bütçe ayırması Afyonkarahisar'daki firmaların insan kaynaklarına verdiği önemi gösteren ayrı bir göstergedir.

Çoğu firmanın çalışanların kariyerlerini ilerletme noktasında çok fazla ilgili olmadıkları tespit edilen diğer bir noktadır. Performans değerlendirme yönünden baktığımızda ise firmaların yarısına yakın bir kısmının bu konuya ağırlıklı önem verdiği görülmektedir. Bir başka bakış açısından ise Afyonkarahisar'daki firmaların İK departmanlarını denetleme noktasında çok fazla girişimlerinin olmadığı elde edilen bulgulara dayalı olarak söylenebilir.

Bütün bu bulgulara dayalı olarak Afyonkarahisar'daki A.Ş.'lerin İKY uygulamalarının genellikle işlevsel düzeyde olduğu ve bunun personel yönetimi faaliyeti olarak sınırlı şekilde yapıldığı, dolayısıyla insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına pek yer verilmediği görülmektedir. Dikkat çeken başka bir bulgu ise birkaç firmada İKY bölümüne rastlanıldığı ancak elde edilen bulgulardan yola çıkarak bu ismi yansıtacak faaliyetlere yer vermedikleri, popüler olmasından dolayı bu tip bir departmanlaşmaya gittikleri ihtimalini akla getirmektedir.

Çeşitli kriterler açısından firmaların insan kaynakları uygulamalarında bir fark olup olmadığına ilişkin bulgular bir işletme grubuna veya holdinge bağlı olan firmaların personel işlerinin yürütülmesi için bir personel veya insan kaynakları departmanı oluşturduklarını göstermektedir. Ayrıca firmalar yaşlarına göre gruplandırıldığında 0-25 yıl arası faaliyet gösteren firmaların eğitim departmanına sahip olma ve insan kaynaklarına dair uygulamalarda dışarıdan destek alma oranlarının 26 yıl ve üzeri faaliyet gösteren firmalara göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Diğer bir kıyaslama olan çalışan sayısına ilişkin kıyaslamada, çalışan sayısı 50 ve üzerinde olan firmalar, personel birimi oluşturmada 0-49 arası işçi çalıştıran firmalara göre farklılaşmaktadır. Firmasında insan kaynaklarıyla ilgili bir bölüme sahip olan firmaların, eğitim departmanı oluşturmada, performans değerlendirme sistemlerine sahip olmada ve personel

ücretlerinin tespitini işletme içerisinde yapmada ilgili bölümün olmadığı firmalara göre farklılaştıkları görülmektedir.

Afyonkarahisar'daki firmaların çoğunluğunun İKY faaliyetlerini yürütmek için bir birim oluşturdıkları görülmektedir. Danışman (2008)'ın çalışmasında da benzer bir durum ifade edilmektedir. Bu birimlerin adlarının yarısına yakın bir bölümünün personel departmanı olarak adlandırılması ise bir diğer tespiti göstermektedir. Arthur Andersen firmasının Türkiye'deki İKY ile ilgili 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması adlı çalışmanın sektörel dağılımında az bir yüzdeye sahip olan sektörlerin araştırmaya dâhil edildiğini görmekteyiz. Bu durum çalışmamıza katılan firmaların sektörel dağılımının gösterildiği Tablo-6 ile bir benzeşmeyi ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın çalışmamızla benzeyen bir yönüde insan kaynakları departmanlarının sorumluluk alanlarının ifade edilmesiyle ilgilidir. Her iki çalışmada da İK departmanlarının sorumluluk alanlarının en üst sırasında işe alma ve yerleştirme yer almaktadır. Öge ve Yılmaz (2008)'ın çalışmalarında belirttikleri KOBİ düzeyinde İKY kavramının karşılığını bulmada karşılaşılan zorluklar çalışmamız içinde geçerli bir tespit olarak görülebilir. Uyargil ve Dündar (2001)'ın çalışmasındaki firmalarda insan kaynakları departmanlarının yazılı stratejilerinin olma oranı Afyonkarahisar'daki firmalarla ciddi oranda farklılaşmaktadır. Aynı zamanda insan kaynaklarının bağlı olduğu en üst düzey yöneticinin işletme üst kurulunda temsil edilme yüzdesi çalışmamızdaki oranla birbirine çok yakın seyretmektedir.

Bütün bunlara dayalı olarak Afyonkarahisar iş sistemine yönelik yapılacak bilimsel çalışmaların insan kaynakları yönetiminin Afyonkarahisar'daki uygulamalarına ve genel çevresine ışık tutacağı ve Afyonkarahisar'daki sektörlerin gelişimine hizmet edeceği söylenebilir. Çünkü kalifiye işgören çalıştırmak için günümüzde insana yatırım yapmanın taşıdığı önem uzun vadede getirisi olan bir yatırımdır.

Gelişim süreci yönüyle girişimci bakış açısından kurumsallaşmaya doğru geçiş sürecinde profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulması ve günümüzde giderek beyaz yakalı personelin firmalara katma değer yaratıyor olması, organize, koordineli ve stratejik bir şekilde çalışanların sorunlarıyla bütünleşen bir bakış açısıyla bu departmanların oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla Afyonkarahisar

ilindeki firmaların insan kaynaklarına yönelik olarak gerçekleştirilen her bilimsel çalışmanın esasen insan kaynakları alanında bölgesel anlamda sistematığının çıkarılmasında ve tarihsel gelişimini yansıtacağı bir gerçektir. Bu sebeple bu tarzdaki bilimsel çalışmaların artırılması ve değişik bakış açılarından bu konuya yaklaşılması gerekmektedir. Gerçekleştirilecek olan her çalışmanın üniversite-sanayi işbirliğine de hizmet edeceği ve çalışanların duyarlılığını da artırarak kurumlardan insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde yapılmasını talep etmelerini sağlayacağı söylenebilir.

Türkiye geneline bakıldığında insan kaynakları uygulamalarının gelişimini göstermesi açısından çok fazla çalışma yapılmamış olması, yapılan çalışmalarında ISO 500'deki firmalara uygulanıyor oluşu ve Türkiye'de çoğunlukla küçük işletme ve aile işletmelerinin bu konudaki sorunlarını çözmede yardımcı olamayacağı bir gerçektir. Elde edilen verilerde bu açıdan Türkiye'yi net bir şekilde görerek değerlendirmemizi sağlamayacaktır. Dolayısıyla sadece bölgesel açıdan değil genel manada tarama kapsamlı olarak bu tür araştırmaların yapılması desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Gerçekleştirilecek bu kapsamdaki çalışmalar uluslararası bilimsel arenada Türkiye'yi değerlendirme noktasında önemli bir veri kaynağı oluşmasını da sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aldemir, C. ve diğ. (2003). İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Afyonkarahisar, 22-24 Mayıs 2003, s. 1021-1022.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Solakoğlu, B. G. (1993). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi.
- Arthur Andersen, (1999). *2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Hürriyet İnsan Kaynakları.
- Ataay A. (2010). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün Etkisi *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Adana, 20-22 Mayıs 2010, s. 209-221.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower* Vol. 22, No. 3, 2001, pp. 252-260.
- Aycan, Z. (2002). “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi: Günümüzdeki Ve Gelecekteki Problemler”, F. Tahiroğlu (Ed.), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* (41-44). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Aycan, Z. (Ed.). (2000). *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesi Evrimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 3.Baskı.
- Bayraklı, H., Özkara, B. ve Eleren A. (1999). *1999 – Afyon Sanayi Araştırması*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları No:19
- Bayraktaroğlu, S. ve Ersoy S. (2010). Türkiye’de Büyük İşletmelerin Açıkladıkları Etik Kodlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Adana, 20-22 Mayıs 2010, s. 120-128.
- Benligiray, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları No:193

- Biçer, İ.H. ve Küskü F. (1996). Türk Tekstil İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi IV. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Ankara, 29-31 Mayıs 1996, s. 108-124.
- Conkar, K. (2007). Afyonkarahisar’da İşletmecilik ve İşletme Yöneticiliği, *Afyonkarahisar İş ve Ekonomi Dergisi-Capital Mart 2007 Eki*.
- Coşkun, R. (2009). *İşletmeye Giriş*, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun R. (2009). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s. 28-31.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Adana: Nobel Kitabevi
- Dinçer, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Dolgun, U. ve diğ. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Eczacıbaşı, B. (2000). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi”, Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 176-178). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Ekin, N. (1994). *Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Beta Yayınları, 6.Baskı.
- Erçek M. (2003). Türkiye’de Profesyonel Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yorumsal Bir Yeniden Kurgulanması, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Afyonkarahisar, 22-24 Mayıs 2003, s. 215-216.
- Erçek, M. (2006). HRMization in Turkey: expanding the rhetoric-reality debate in space and time. *The International Journal of Human Resource Management*, Online Publication Date: 01 April 2006
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları, 9. Baskı.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınevi
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi:
- Freyer, H. (1954). *Endüstri İlişkileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Konferansları 3.

- Garih, Ü. (2000). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi”, Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 178-179). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınevi, 2. Baskı.
- Gök, S. (2006). *21.YY. İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları, 11. Baskı.
- Kurt, M. (2007). 5-10 Yıl İçinde Başarı Hikâyeleri Yazacak, *Afyonkarahisar İş ve Ekonomi Dergisi-Capital Mart 2007 Eki*.
- Kuzeyli, H.S. (2000). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi”, Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 163-169). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Milli Prodüktivite Merkezi Araştırma Raporları, (2000). *Afyon Verimliliği Artırma Projesi*, Ankara: MPM Yayınları
- Okur, M. E. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstriyel İlişkiler Sistemi*, İstanbul, Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası,
- Öge, S. ve Yılmaz L. (2008). Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Bilinç Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, s. 399-415.
- Özalp, İ. (ed). (2000). *Yönetim ve Organizasyon 2*. Eskişehir: Açıköğretim Yayınları No: 521.
- Özçelik, A.O. ve and Aydınli (2006). Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis. Department of Human Resource Management, *Journal of European Industrial Training* Vol. 30 No. 4, 2006 pp. 310-327.
- Özçelik, O. (2000). İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi İle Sınıflandırılması, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*. Yıl:11, Sayı:36, Mayıs-2000, ss:16-24.
- Özdemir, A. ve diğ. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir, Y. ve Bayraktaroğlu S. (2010). Türkiye’deki İKY Anlayışının Modeller Bağlamında Değerlendirilmesi: İso:500 Örneği, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon*

- Kongresi Bildirileri Kitabı, Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Adana, 20-22 Mayıs 2010, s. 32-37.*
- Özgen ve diğ. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkandil F. (1993), Afyonkarahisar’da Ticaret, Sanayi, Ekonomi Ve Çalışma Hayatı. 3. *Afyonkarahisar Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri Kitabı*, Afyonkarahisar, Afyon Belediyesi Yayınları:6, Mayıs 1994, 22-24 Ekim 1993, s. 377-382.
- Özyurtçu, Y. (2002). “Pfizer İnsan Kaynakları Büyük Ödülünü Kazandı.”, F. Tahiroğlu (Ed.), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* (35-40). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletme*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarısaman, S. (2005). “Cumhuriyetin İlk Yıllarında Afyonkarahisar’da Sosyal Hayat (Nüfus, Su, Temizlik Ve Aydınlatma)” *VII. Afyonkarahisar Araştırmaları Sempozyum Bildirileri Kitabı*, Afyonkarahisar, Afyonkarahisar Belediyesi Yayınları: 12, 18-20 Nisan 2005, s.48-64.
- Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sayılar, Y. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye’deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma” , *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:6 sayı:2, Aralık 2005*.
- Sayılar, Y. (2008). “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, cilt:63, sayı:2, Haziran 2008*.
- Sayılar, Y. (2009). “The Effects of Capital Markets Board and Corporate Governance on Human Resource Practices in Turkey: A Study Based on Resource Dependency Perspective” *İş Güç : Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:11, sayı:2, Mayıs 2009*.
- Süzük, İ. (2002). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci (Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Şahin, G. (2001), “XIX. Yüzyılın Ortalarında Afyonkarahisar Kazâsı’nın Sosyo-Ekonomik Yapısı (1840-1850)” *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt III / Sayı: 1 / Haziran 2001 Afyonkarahisar*.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2008). *Genel İşletme*, Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi.

- Tahiroğlu, F. (ed.), (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları (Enst&Young)
- Taktak, Ü.F. (2000). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi”, Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (169-176). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Taş, A. (2007). Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları Ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla) (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya üniversitesi, SBE Sakarya.
- Tutar, H. ve Küçük, O. (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkoğlu, T. (1999). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB’de Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Uyargil, C. (1996). Avrupa’da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması- 1995-1996 Türkiye Raporu. İstanbul: Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı-I.U. İşletme Fakültesi.
- Uyargil, C. and Dündar, G. (2001), “İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonunun stratejik niteliğinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” (“A research about determining the strategic nature of HR function”), *Cranfield International Strategic Human Resource Management Research 1999-2000 Turkey Report*, pp. 65-76.
- Uyargil, C. and Özçelik, O. (2001), “Some characteristics of the Turkish HR managers/professionals and a comparative study with three European countries (United Kingdom, Germany and Spain)”, paper presented at *Global HRM Conference*, June 19th-22, Barcelona.
- Uyargil, C. ve diğ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 4. Baskı.
- Üsdiken, B. (2003). Türkiye’de İş Yapmanın Ve İşletmenin Akademikleştirilmesi, 1930–1950. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:58, Sayı:1, s.119-147.
- Üsdiken, B. and Wasti, A.S. (2002) Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.35, No.3, s.1–37.

- Wasti, S.A. (1998), "Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 609-31.
- Yaramış, A. (2005), "XX. Yüzyılın Başlarında Afyonkarahisar'da Faaliyet Gösteren Bir İngiliz Şirketi", *VII. Afyonkarahisar Araştırmaları Sempozyum Bildirileri Kitabı*, Afyonkarahisar, Afyonkarahisar Belediyesi Yayınları: 12, 18-20 Nisan 2005, s. 30-39.
- Yıldırım, A. (1994). *İşletmelerde Personel Planlaması, Seçimi Ve Uygulamaları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, E. ve Çalış, Ş. (2003). Bir Disiplinin Öyküsü: Sosyal Siyaset- Endüstri İlişkileri- İnsan Kaynakları Yönetimi, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Afyonkarahisar, 22-24 Mayıs 2003, s. 217-218.
- Yıldız, G. Bayraktaroğlu S. ve diğ. (bt). A Snapshot View Of Hrm In Turkey: Evidences From Companies Located In Marmara Region.
- Yılmaz, A. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yücaoglu, E. (2000). "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi", Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (179-181). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK – 1: ANKET FORMU

Bu anket, Afyonkarahisar’ da Faaliyet Gösteren A.Ş.’lerin İnsan Kaynakları Uygulamalarının araştırılması ve tespitine yönelik olarak yapılan tez çalışmasının uygulama kısmı için hazırlanmıştır. **Anket sorularının objektif ve sağlıklı sonuçlar verebilmesi vereceğiniz cevaplardaki hassasiyete ve samimiyete bağlıdır. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Firmanızla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak, firmanızın ismi hiçbir şekilde bu çalışmada kullanılmayacaktır. Anket formunun doldurulması için ayırmış olduğunuz zaman ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.**

Saygılarımla

Enver Samet ÖZKAL

FİRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

1. Firma Adı	
2. Sektör	
3. İşletmenizin kuruluş yılı nedir?	
4. İşletmenizdeki Toplam Çalışan Sayısı	
5. 2008 Yılı Yaklaşık Ciro (İsteğe Bağlı)	
6. Firmanızın bir internet sitesi var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
7. Yazılı işletme vizyonu ve misyonunuz var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
8. Firma sahibinin/sahiplerinin bir işadamları derneğine üyeliği var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
9. Firmanız daha önce hiç KOSGEB desteğinden yararlandı mı?	☐ Evet ☐ Hayır
10. Firmanız bir işletme grubuna/holdinge bağlı mı?	☐ Evet ☐ Hayır
11. Firmanız ihracat yapıyor mu?	☐ Evet ☐ Hayır
12. İşletmeniz için rekabet üstünlüğü sağlamada aşağıdakilerden hangisinin daha etkili olduğuna inanıyorsunuz?	☐ Çalışanlar ☐ Yenilik ☐ Teknoloji ☐ Kalite ☐ Diğer

YANITLAYICIYA AİT BİLGİLER

13. Soruları yanıtlayan kişinin işletmede yürütmekte olduğu görevi nedir?	☐ Personel/İnsan Kaynakları Direktörü veya Müdürü ☐ İnsan Kaynakları Uzmanı ☐ İnsan Kaynakları Şefi ☐ Diğer (belirtiniz.)
14. Yanıtlayıcı kişinin işletmedeki kıdemi nedir?	☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla
15. Yanıtlayıcı kişinin işletmedeki kıdemi nedir?	☐ İnsan Kaynakları Uzmanı ☐ İnsan Kaynakları Şefi ☐ Diğer (belirtiniz.)
16. Yanıtlayıcı kişinin eğitim durumu aşağıdakilerden hangisidir?	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite-Lisansüstü
17. Yanıtlayıcı (üniversite mezunu ise) kişinin eğitim konusu ne üzerinedir?	☐ İ.İ.B.F. ☐ Hukuk ☐ Fen – Edebiyat ☐ Mühendislik ☐ Eğitim ☐ Diğer (belirtiniz.)

İK DEPARTMANINA AİT BİLGİLER

18. Yazılı bir insan kaynakları stratejiniz var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
19. İnsan kaynakları ile ilgili olarak kitap, makale veya süreli yayın takip ediyor musunuz?	☐ Evet ☐ Hayır
20. İşletme stratejisinin geliştirilmesinde İnsan Kaynaklarından sorumlu kişiye danışılmakta mıdır?	☐ Başından itibaren ☐ Danışman olarak ☐ Uygulama sırasında ☐ Danışılmamaktadır
21. Firmanızda bir İnsan Kaynakları ya da Personel Yönetimi birimi var mıdır?	☐ Evet ☐ HAYIR (Cevabınız hayır ise 27. soruya geçiniz)
22. İnsan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bu bölümün adı nedir?	☐ İnsan Kaynakları Departmanı ☐ Personel Departmanı ☐ İdari İşler Departmanı ☐ Personel ve İdari İşler Departmanı ☐ Diğer (belirtiniz.)
23. Bu bölüm kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla
24. İnsan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısı:	☐ 1-3 arası çalışan ☐ 4-5 çalışan ☐ 5'ten fazla çalışan
25. İnsan Kaynakları Departmanınızın sorumluluk alanları nelerdir? (İlgili olan kutucukları işaretleyiniz.)	☐ İşe alma ve yerleştirme ☐ Bordro ☐ Nakiller ve Atamalar ☐ Eğitim ☐ Ücretlendirme ☐ Kariyer Planlama ☐ İş Güvenliği ☐ Performans Değerleme ☐ Sağlık ☐ Personel ve Özlük İşleri ☐ Servis ☐ Yemek ☐ Diğer (belirtiniz.)
26. Firmanızda insan kaynakları üst düzey bir yönetici tarafından yönetim kurulunda temsil ediliyor mu?	☐ Evet ☐ Hayır
27. Firmanızda insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümün adı nedir?	☐ Genel Müdür ☐ İdari İşler Müdürlüğü ☐ Finans Departmanı ☐ Muhasebe Departmanı ☐ Diğer (belirtiniz.)

İK İŞLEVLERİNE DÖNÜK SORULAR

28. İnsan kaynakları alanında aşağıdaki konulardan hangisi için dışarıdan destek alıyorsunuz?	☐ İşe Alma - Yerleştirme Yönetimi ☐ Eğitim ve Geliştirme Destek Verme ☐ Performans Değerleme alınmadı. ☐ Ücretleme/Maaş ☐ İşten Ayrılanlara ☐ Dışarıdan destek
İŞE ALMA - YERLEŞTİRME	
29. İşe Alma – Eleman Seçme işlemleri için bir İK firmasından destek alıyor musunuz?	☐ Evet ☐ Hayır (Cevabınız HAYIR ise 31. soruya geçiniz)
30. Ne kadar zamandır bir İK firmasından destek alıyorsunuz.	☐ 1 yıldır ☐ 1-3 yıl ☐ 3 yıldan fazla
31. Aşağıdaki personel seçimi metotlarından hangileri uygulanmaktadır?	☐ Standart Başvuru Formu ☐ Yüz yüze Görüşme ☐ Kişilik Testleri ☐ Yetenek Testleri ☐ Mesleki Testler ☐ Danışmanlık Desteği ile personel seçiyoruz ☐ Diğer
32. Firmanızın internet sitesinde firmanızda çalışmak isteyen kişilerin başvurularını yapabileceği bir elektronik form mevcut mu?	☐ Evet ☐ Hayır
33. Personel temini ve seçimi konusunda yazılı bir politikanız var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
34. Firmanızda yönetici seçiminde tercihiniz aşağıdakilerden hangisidir?	☐ Mevcut çalışanlar arasından ☐ Yönetici temin eden şirketlerden ☐ Gazetelere ilan vererek ☐ Tanıdıklar vasıtasıyla

EĞİTİM ve GELİŞTİRME	
35. Firmanızda bir eğitim departmanı var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
36. Eğitim için ayrı bir bütçeniz var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
37. Eğitim ve geliştirme konusunda yazılı bir politikanız var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
38. Firmanızda yılda kaç çalışmanız işletme içi veya dışı eğitimlerden faydalanmaktadır?	☐ 10'dan az ☐ 10-24 ☐ 25-50 ☐ 50'den fazla ☐ Eğitime katılan yok
39. Çalışanlarınızın iş ile ilgili eğitime duydukları ihtiyaçları belirlemeye yönelik çabalarınız var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
40. Firmanızda çalışanlarınızın hangi konuda eğitim görmesini isterdiniz? (Lütfen bir veya birden fazla şıkka işaretlemenizi yapınız.)	☐ İnsan yönetimi ☐ Bilgisayar ve yeni teknolojiler ☐ İşletme yönetimi ☐ Strateji oluşturma ☐ Pazarlama ve satış ☐ Sağlık ve güvenlik ☐ Müşteri hizmetleri ☐ Değişim yönetimi ☐ Kalite yönetimi
41. Belirli eğitimleri alan çalışanlarınız etkinliklerini değerlendiriyor musunuz?	☐ Evet ☐ Hayır (cevabınız HAYIR ise 44. Soruya geçiniz.)
42. Değerlendiriyorsanız; değerlendirme zamanınız aşağıdakilerden hangisidir?	☐ Eğitimden hemen sonra ☐ Eğitimden birkaç ay sonra
43. Eğitimlerin etkinliğini değerlendirirken esas aldığınız kriterler nelerdir?	☐ Öğrenme ☐ Davranış ☐ Sonuçlar ☐ Tepki
GÜDÜLEME	
44. Personelin işletmeden ayrılmamasını sağlamak için başvurduğunuz yöntemler aşağıdakilerden hangisidir?	☐ Yurt dışından eleman temini ☐ Mevcut personelin yeniden eğitimi ☐ Ücret/Maaş, diğer maddi ödüllerin artırılması ☐ İşletmenin yerinin değiştirilmesi ☐ İşletme imajının geliştirilmesi/güçlendirilmesi ☐ Diğer
45. Çalışanlarınızın kariyerlerini ilerletebilmelerine ilişkin çalışmalarınız var mıdır?	☐ Evet ☐ Hayır
PERFORMANS DEĞERLEME	
46. Firmanızda bir performans değerlendirme sistemi var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
47. Değerlendirme sonucunda aşağıdakilerden hangileri etkilenmektedir?	☐ Ücret ve ek kazançlar ☐ Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ☐ Kariyer gelişimi (terfi, işten çıkarma, ücret artışı, vs.) ☐ Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ☐ Diğer
48. İnsan kaynakları departmanınızın etkinliğine dair denetleme yapıyor musunuz?	☐ Evet ☐ Hayır

49. Yapıyorsanız dışarıdan destek alıyor musunuz?	☐ Evet ☐ Hayır
50. Firmanızdaki toplam çalışan sayısında son üç yılda artış/azalış oldu mu?	☐ Artış oldu ☐ Azalış oldu ☐ Aynı kaldı
ÜCRETLEME	
51. Ücret ve yan ödemeler konusunda yazılı bir politikanız var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
52. Personelinizin ücretlerinin tespitini (bordrolama) işletme içerisinde mi yapıyorsunuz?	☐ Evet ☐ Hayır
ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ	
53. İnsan kaynakları politikalarınızın belirlenmesinde öncülük aşağıdakilerden hangisindedir?	☐ Ücret ve yan ödemeler ☐ Eğitim ve geliştirme ☐ Personel temini ve seçimi ☐ İşçi-işveren ilişkileri ☐ İşgücü sayısını artırma/azaltma
54. İşletmenizde eleman azaltılmasının gerekli olduğunu düşündüğünüz dönemlerde aşağıdaki yöntemlerden hangisini uygularsınız?	☐ Personel alımın dondurulması ☐ Erken emeklilik ☐ Zorunlu olarak işten ayrılmalar ☐ İsteğe bağlı işten ayrılmalar ☐ İşletme içi görev değişiklikleri ☐ İş bularak işten ayırma ☐ Sözleşmelerin yenilenmemesi ☐ İşletme dışından destek alma ☐ Diğer

EK – 2: NACE KODLARI FAALİYET TABLOSU

Unvanı	Şirket Tipi	Nace Sınıfı	Faaliyet Detayı	Meslek Grubu		Nace Faaliyet Adı
YÜNTAŞ BİRLİK SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Ekmek ve unlu mamuller imali, kaplıca, motel, lokanta ve market ı işletmesi. Her türlü gıda maddesi, giyim eşyaları, dayanıklı ı tüketim maddeleri ticareti ve şirket menfaatlerine uygun ı görülen bilmum ticari işlerin yapılması.	Un ve unlu mamüller imalatçıları ve satıcıları	107101	Fırın ürünlerinin imalatı
ÖZERLER AYAKKABI VE LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Galoş lastik ayakkabı, pres bağcıklı ayakkabı, kısa ve uzun ı konç prese merdane lastik çizme imalatı, bot imalatı, ı contalar imali.	Ayakkabı, kauçuk Plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	152000	Ayakkabı, terlik vb. imalatı
PALALI LASTİK VE AYAKKABI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Lastik ve plastik ayakkabı, çizme, taban PVC ve poliüretan ı esash her türlü spor ayakkabı imalatı, bunlarla ilgili ı hernevi ithalat, ihracat, dahili ticaret ve taahhüt işleri.	Ayakkabı, kauçuk,plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	152000	Ayakkabı, terlik vb. imalatı
ALİMOĞLU MADENCİLİK SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	C	Mermer, kalker, granit, alçı taşı, kireç taşı, traverten, ı oniks mermer, taş ve kum ocakları tesis etmek ve bunları ı işletmek.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
HAFIZOĞLU DEĞİRMENCİLİK UN GIDA SAN.VE TIC.A.Ş.	A.Ş.	D	Un fabrikası.	Un ve unlu mamüller imalatçıları ve satıcıları	106101	Öğütülmüş tahıl imalatı
KADAİFÇİOĞLU PETROL VE OTOMOTİV TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Akaryakıt, madeni yağlar alım, satımı, benzin istasyonu ı işletmesi, otomobil, otobüs, kamyon, kamyonet, nakil ı vasıtaları ve iş makineleri alım, satım ve bayılığı.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	473001	Motorlu taşıt ve motosiklet yakıtının perakende ticareti
ULAŞ KAUÇUK VE PLASTİK SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Lastik ayakkabı, pres bağcıklı ayakkabı, kısa ve uzun konç ı pres lastik çizme, bot, lastik contalar, lastikten mamul ı parça ve aksesuarlar imalatı, ihracı, dahili ticareti ve ı pazarlaması.	Ayakkabı,kauçuk,plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	152000	Ayakkabı, terlik vb. imalatı
GEN HAN NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	I	Nakliyat ve bilmum taahhüt işleri, her nevi nakil vasıtaları ı ve tarım araçları, yedek parçaları ve lastikleri, çimento ve ı mahrukat ticareti, taş ve kum ocağı işletmesi, komisyon, ı acentelik ve sigorta istihlalcılığı. Hazır beton ve beton ı mamulleri imalatı.	Seyahat acenteleri ve nakliyeciler	494101	Yurtiçi yük taşımacılığı
AFYON YEM SANAYİİ A.Ş.	A.Ş.	D	KARMA YEM İMALATI VE YUMURTA TAVUKÇULUĞU	Yağ,yem imalat ve satıcıları hububatçılar	109101	Çiftlik hayvanları için hazır yem imalatı
ÖZBAK GIDA VE İHTİYAÇ MADDE. SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Her türlü gıda ve ihtiyaç maddelerinin toptan ve perakende ı dahili ticaretini, ithalatını, ihracatını ve pazarlamasını ı yapmak.	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	463900	Belirli bir mala tahsis edilmemiş (uzmanlaşmamış) mağazalardaki gıda, içecek ve bütün ürünlerinin toptan ticareti
AFYON SANTAŞ MERMER FAYANS SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	C	Her türlü maden ve mermerleri işleme tesisleri kurmak ve ı işletmek.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
AFYON UN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Un ve irmik imali, hernevi kauçuk, plastik, lastik, ı poliüretan, deri, kösele ve benzeri maddelerden mamul her ı türlü ayakkabı, konfeksiyon ve yardımcı maddeler imalatı, ı alım ve satımı, pazarlaması, ticareti, ithalat ve ihracatı.	Un ve unlu mamüller imalatçıları ve satıcıları	106101	Öğütülmüş tahıl imalatı

KRAL TUĞLA MADEN NAKLIYAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Hernevi tuğla imalatı, alım, satımı, ithalatı, ihracatı ve ı pazarlaması.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
ALİMOĞLU MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, traverten, oniks, kalker alçı taşı, kireç taşı, taş, ı kum, mozaik, çini, tuğla, kiremit, suni mermer, granit, ı karo imalatı, ticareti, ihracatı ve ithalatı.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
ÖZER KONVEYÖR BAND,TURİZM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her ebatta tekstil ve çelik karkaslı konveyör (Taşıyıcı) ı band, endüstriyel bez, kauçuk esaslı lastik ayakkabı, ı çizme ve bot imalatı ile transmisyon kayışı, (V) kayışı, ı otomotivendüstri ve sanayi makinalarının kauçuk teknik ı parçalarıve aksesuarı ile her nevi kauçuk hamuru ve kauçuk ı yapıstırıcı imalatını yapmak.Her türlü mermer türveleri ile yağ, un, irmik gibi ve bunlardan mamul gıda maddeleri ve her nevi ayakkabı çizme ve bot ihracatı yapmak.Turistik tesisler inşaa eder, turistik tesisleri işletir.	Ayakkabı,kauçuk,plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	221903	Kauçuk taşıma veya kasnak bağları ya da kayışları
HASKALE TUĞLA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Hernevi inşaat tuğlaları, sanayi tesisleri kurmak ve ı işletmek.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
TAÇ TUĞLA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Tuğla, kiremit ve benzeri topraktan mamul inşaat malzemeleri ı imali.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
PAKİMSAN PALALI LASTİK VE PLASTİK AYAKKABI VE KİMYA SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Lastik ve plastik ayakkabı imalatı.	Ayakkabı,kauçuk,plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	205904	Muhtelif kimyasal ürünlerin imalatı
ORUÇOĞLU TARIM VE TURİZM SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	H	Yem sanayi tesisleri kurmak ve işletmek, imal ettiği yemin ı ticareti, ihracatı ve ithalatı. Her türlü turistik tesisler ı kurmak ve işletmek, otel, motel, jeotermal tesisler ve ı kaplıca, lokanta, benzin istasyonu, turistik eşya satış ı reyonları kurmak ve işletmek.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551001	Oteller
BİÇİCİ UN VE GIDA SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Un fabrikası işletmek,hububat alımı, tahıl ve undan mamul ı maddelerin pazarlaması ve bu mevzuu ile ilgili makinalarını ithali.	Un ve unlu mamüller imalatçıları ve satıcıları	106101	Öğütülmüş tahıl imalatı
DEMPAŞ DEMİRAYAK GIDA VE İHTİYAÇ MADDELERİ PAZARLAMA DAĞITIM TİC.VE SAN.A.Ş.	A.Ş.	G	Her türlü gıda, bakkaliye ve kırtasiye maddelerinin ı iç ticaretini, ithalatını, ihracatını ve pazarlamasını ı yapmak.	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	463900	Belirli bir mala tahsis edilmemiş (uzmanlaşmamış) mağazalardaki gıda, içecek ve tütün ürünlerinin toptan ticareti
DAKÇİM İNŞAAT VE İNŞAAT MLZ. MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Hernevi inşaat işleri yapmak.	Yapı malzemeleri ve çimento imalat satıcıları	467304	İnşaat malzemelerinin toptan ticareti
UĞUR UN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mozaiik, fayans, mermer, traverten, oniks, yer karoları imal ı etmek ve bunlardan süs eşyası yapmak. Un istihsal etmek, bu ı istihsalı gerçekleştirmek için sanayinin icaplarına uygun ı her türlü tesisler ve işletmeler kurmak.	Un ve unlu mamüller imalatçıları ve satıcıları	106101	Öğütülmüş tahıl imalatı
EGETAŞ EGE KİTAP KIRTASIYE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Kitap, kırtasiye, kağıt alım satımı ihracat ve ithalatı.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	476200	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gazeteler ve kırtasiye ürünlerinin perakende ticareti

GÜMÜŞTAŞLAR KERESTECİLİK VE AHŞAP AMBALAJ SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Pamuklu ve yünü dokuma, kord bezi dokuması alım ve satımı, her tip ahşap ı ve kağıt ambalaj imali alım ve satımı, büyük ve küçükbaş kümes hayvanları, üretimi için tesisler kurmak ve işletmek, turistik tesisler, kurmak ve işletmek, inşaat taahhüt işleri, kereste imalatı, alım ve satımı, lastik ve plastikten mamullerin tesisi ve işletmek, dahili ticaret, ithalat ve ihracat.	Ağaç ve ağaç ürünleri imalat ve satıcıları	162400	Ahşap konteyner imalatı
FASTAŞ FABRİKASYON AYAKKABI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Bilumum fabrikasyon ayakkabı kauçuk esaslı lastik ayakkabı, Çizme ve bot imalatı, her nevi kauçuk hamuru imalatı.	Ayakkabı, kauçuk, plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	152000	Ayakkabı, terlik vb. imalatı
AFYON GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Yağ imali ile ilgili olarak gıda alt sanayii tesislerini ı kurmak, her türlü hububat ve yağlı tohumların alım ve ı satışını yapmak ve bunları mamul hale getirmek. Süt ve mamülleri imal etmek.	Yağ, yem imalat ve satıcıları hububatçılar	104101	Bitkisel ham yağ imalatı
YAKANLAR GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	UN, BULGUR, EKMEK, BİSKÜVİ, MAKARNA VE TUM MAMULLERİNİ ÜRETMEK. HER NEVİ FENNİ YEM ÜRETMEK. TARIM ÜRÜNLERİNİN ALIM / SATIM VE KOMİSYONCULUĞUNU YAPMAK. HAYVAN VE ÜRÜNLERİNİN TİCARETİNİN YAPMAK. BİTKİSEL YAĞ SANAYİ TESİSLERİ KURMAK, İŞLETMEK.	Un ve unlu mamüller imalatçıları ve satıcıları	106101	Öğütülmüş tahıl imalatı
ÖZERLER HOLDİNG A.Ş.	A.Ş.	J	Küçük tasarrufların ve sermayenin birleşmesini sağlamak, ı büyük girişimlere atılım yapabilecek şirketlerin kurulması.	Finansal hizmetler	642000	Holding şirketlerinin faaliyetleri
ÖZER LASTİK KAPLAMA KONVEYÖR BAND VE TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Motorlu araçların lastiklerinin yeniden soğuk kaplamasında ı kullanılan vulkanize edilmiş sırt kauçuğu imalatı, ı transmiyon kayısı ile (v) kayışı imalatı, kauçuktan mamul ı her nevi plaka ve karo imalatı ve konveyör band ve konveyör ı band bezi imalatı yapmak.	Ayakkabı, kauçuk, plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	221903	Kauçuk taşıma veya kasnak bağları ya da kayışları
UYSALLAR SARRAFLIK KUYUMCULUK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	D	Altın, gümüş ve diğer kıymetli madenlerle her nevi mücevherat ı alım satımı ve bunların işlenmesi.	Finansal hizmetler	477702	Mücevher (altın ve kuyumculuk) perakende ticareti
HELMERSAN HELVACIOĞLU MERMER VE GRANİT SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, granit, oniks ve benzeri taşlara ait ocaklar açmak, ı istihsal etmek, satın almak, satmak, ihraç etmek, bu ı madenlerin işleme tesislerini kurmak ve işletmek.	Doğaltaş-toprağa dayalı ürün atölyeleri-metal üretimi	237002	Taş mobilyaların imalatı
ÖZÜĞÜR VİTAMİNLİ YEM-MERMER VE MADEN SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	YEM SANAYİ İLE İLGİLİ TESİSLER KURMAK VE İŞLETMEK. YEM SANAYİ HAMMADDELERİ, MAKİNALARI ALIM SATIMI. MERMER, GRANİT, ONİKS, TRAVERTE VE TABİİ TAŞLARIN ı MADENLERİN İŞLENMESİ, KESİLMESİ, PARLATILMASI İÇİN ı FABRİKALAR KURMAK. YEM SANAYİ İLE İLGİLİ TESİSLER KURMAK VE ı İŞLETME, BÜYÜKBAŞ, KÜÇÜKBAŞ, TAVUK VE DİĞER KÜMES HAYVANLARI ı ÜRÜNLERİ TİCARETİ.	Yağ, yem imalat ve satıcıları hububatçılar	109101	Çiftlik hayvanları için hazır yem imalatı
AFYON MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer ocakları işletmek, mermer işleme tesisleri kurmak ve ı işletmek.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocaklığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
BİRLİK TAVUKÇULUK VE ZİRAİ ÜRÜNLER ÜRETİM VE PAZARLAMA A.Ş.	A.Ş.	D	Gerek yumurta ve gerekse et tavukçuluğu konusunda her türlü ı üretimi gerçekleştirmek, büyük ve küçükbaş hayvan besiciliği ı yapmak, her türlü zirai faaliyette bulunmak.	Süt, yumurta, balık, arıcılık	101201	Kümes hayvanlarının kesilmesi, temizlenmesi veya paketlenmesi işi ile uğraşan mezbahaların faaliyetleri
ULAŞ UN-GIDA YEM TARIM HAYVANCILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Un ve irmik fabrikası tesisleri kurmak ve işletmek.	Un ve unlu mamüller imalatçıları ve satıcıları	106101	Öğütülmüş tahıl imalatı

HAFIZOĞLU YAĞ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Bitkisel likit ve katıyağ imali ve imalatla ilgili tüm yün ı ürünlerin imalatını yapmak.	Yağ,yem imalat ve satıcıları hububatçılar	104101	Bitkisel ham yağ imalatı
BATI TOPRAK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Bilumum inşaatta kullanılan tuğla, kiremit ve benzeri ı topraktan mamul inşaat ve sanayi malzemelerinin imali, ı pazarlaması, ithal ve ihracatını yapmak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
ÇIRACIOĞLU AYÇIR MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer ocakları işletmek, mermer işleme tesisleri kurmak ve ı işletmek, mermer işleme makineleri imalatı ve ticareti, ham ı ve işlenmiş mermer ticareti ve ihracatı.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
GÜRMAS GÜREL MAKİNA SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	D	Makina-çelik konstruksiyon, hidrolik sistemler ve ilgili ı ekipmanlar fabrika tesisleri imal ve montajı, ithalat, ı ihracat yapmak, mümessillik, bayilik tesis etmek.	Makine ve alet imalatçıları ve satıcıları	289299	Diğer maden, taş ocağı ve inşaat makineleri imalatı
TUREKS TURUNÇ MADENCİLİK İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	MERKEZİN ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI İŞLER	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
TETİK MERMER SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer tomrukları almak, işlemek, işlendikten sonra ı yurtiçine veya yurtdışına satmak veya alındığı gibi yurtiçi ı veya yurtdışına satmak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
ÖZER TURİZM VE TURİSTİK İŞLETMELER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	H	Turizm işletmeleri kurar, işletir ve turizm acenteliği ı yapar.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551001	Oteller
ÖZER TEKSTİL BRANDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her Nevi tekstil,branda,dokuma,sentetik flament iplik ı imalatı ve ticareti yapmak,konusuyla ilgili hammadde, ı yardımcı madde,makine teçhizat imalat ithalat ve ihracatı, ı dokumada ve iplik üretiminde kullanılan bertürlü petrol ı türevlerinin hammaddelerini almak,satmak,ithal ve ihraç ı etmek.	Tuhafiye ve konfeksiyoncular (tekstil)	139603	Plastikle emdirilmiş kaplanmış, örtülmüş ya da preslenmiş kumaşlar imalatı
ORUÇOĞLU HOLDİNG A.Ş.	A.Ş.	J	Küçük tasarrufların ve sermayenin birleşmesini sağlamak, ı büyük girişimlere atılım yapabilecek şirketlerin kurulmasına ı ve sağlam sermaye piyasasının yaratılmasına yardımcı olmak.	Finansal hizmetler	642000	Holding şirketlerinin faaliyetleri
MERDİVENCİ MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	C	Mermer, granit, oniks, traverten ve benzeri tabii taşlara ı ait ocakları açmak, bu ocakları işletmek, mermer ve benzeri ı taşlar için işleme tesisleri kurmak.	Mermer,doğaltaş fabrikaları	81101	Mermer, granit, kumtaşı gibi anıt ve inşaat taşlarının çıkarımı, kabaca kırılması ve kesilmesi
ORUÇOĞLU PAZARLAMA TURİZM HAYVANCILIK VE ZİRAİ İŞLETMELERİ A.Ş.	A.Ş.	G	Anasözleşmesinde yazılı işleri.	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	463900	Belirli bir mala tahsis edilmemiş (uzmanlaşmamış) mağazalardaki gıda, içecek ve bütün ürünlerinin toptan ticareti
ÖZER TAAHHÜT VE İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	F	Yurtiçi ve yurtdışında açılmış başta yol, kanal, köprü, ı baraj, gölet, sulama kanalları, bayındırlık hizmetleri ve ı okul binaları yapımı olmak üzere her türlü resmi ve özel ı sektör ihalelerine katılarak bunların yapım ve ifasını ı taahhüt ve üstlenebilir.	Müteahhitlik ve mühendislik hizmetleri	412099	Diğer ikamet veya ikamet amaçlı olmayan binaların inşaatı
TOKMER MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, granit, oniks ve her türlü doğal taşlara ait ocaklar ı açmak, istihsal etmek, bu madenlerin işletme tesislerini ı kurmak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
DEMİRAYAK OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Traktör,kamyon,okobüs,otomobil,kamyonet gibi motorlu kara ı nakil vasıtaları ile deniz ve göllerde kullanılan nakil ı vasıtalarının mekanik, motor, elektrik ve elektronik aksamı ı ile bunlara ait her türlü yedek parça ve aksesuarları ı ticareti,ihracatı,ithalatı.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	452001	Motorlu taşıtların bakım ve onarımı

EKOPLAST PLASTİK AMBALAJ SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Plastik ve hernevi ambalaj ve ambalaj malzemeleri imalı. Mermer,granit,oniks,traverten ve tabii taşların, madenlerin işlenmesi için fabrikalar kurmak. Mozayık, fayans, mermer, traverten, oniks yer karoları imal etmek.	Ayakkabı, kauçuk, plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	222200	Plastik ambalaj malzemesi imalatı
PORTAKALOĞULLARI ET GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Büyük ve küçükbaş hayvan besiciliği yapmak, et ve etten 1 mamul ürünlerin gerek ihracatını ve gerekse iç pazarda 1 ticaretini yapmak.	Hayvansal ürünler et ve et mamülleri imalat ve satıcıları	101302	Et ürünleri imalatı
UYSALLAR TOPRAK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Hernevi tuğla ve kiremitlerin imalat ve ticaretini yapmak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
ÖZÇAĞ TUĞLA HAYVANCILIK İNŞAAT TAAHHÜT NAKLİYE SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	BLOK TUĞLA, KIREMIT, DEKORATİF İNŞAAT TUĞLALARI İMALI. TOPRAK SANAYİ İLE İLGİLİ İNŞAAT MALZEMELERİ İMALI.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
ÖRNEK TOPRAK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her türlü toprak sanayi, blok tuğla imalatı yapmak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
POTAŞ PALALI OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Güven Sigorta T.A.Ş. Afyon (B) Acenteliği. Her marka binek ve 1 ulaşım, taşıma ihtiyaçları için kullanılan motorlu araçların 1 alımı, satımı, pazarlaması, ithalini yapmak.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	451100	Otomobiller ve hafif motorlu taşıtların satışı
İKBAL AKARYAKIT VE DİNLENME TESİSLERİ A.Ş.	A.Ş.	H	Her türlü turizm faaliyetinde bulunmak, otel, restoran, 1 kafeterya, akaryakıt tesisleri işletmesi, petrol ve petrol 1 ürünlerinin alım satımı.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551001	Oteller
NAKAY KAUÇUK - KİMYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Kauçuk ve plastik hammaddelerinden lastik ve plastik 1 ayakkabı üretimi ile ilgili atölye ve tesislerin kurulması, 1 işletilmesi.	Ayakkabı, kauçuk, plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	152000	Ayakkabı, terlik vb. imalatı
AFSAŞ AFYON SOFÖR OKULU VE MERMER SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	M	ŞOFÖR OKULLARI AÇIP KURSIYERLERİN EHLİYET ALABİLMELERİ İÇİN 1 GEREKLİ OLAN MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM HİZMETLERİNİ VERMEK VE ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN İŞLER	Hizmetler	855300	Sürücü kursu faaliyetleri
ÖZEKS MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, granit, oniks ve benzeri taşlara ait ocaklar açmak, 1 istihsal etmek, satın almak, satmak, ihraç etmek, bu 1 madenlerin işleme tesislerini kurmak ve işletmek.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
ULAŞ TOPRAK VE TAVUKÇULUK ZİRAİ ÜRÜNLER ÜRETİM PAZARLAMA SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	A	Bilimum inşaatta kullanılan tğlu, kiremit vb. topraktan 1 mamul inşaat ve sanayi malzemelerinin imalini, 1 pazarlamasını, ithal ve ihracatını yapmak. Büyük ve küçükbaş 1 hayvan kümes hayvanları üretimi ticareti ithali, ihracı.	Süt, yumurta, balık, arıcılık	14702	Kümes hayvanlarından yumurta üretilmesi

PARS MERMER SANAYİİ İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Maden ve mermer arama ve işletme faaliyetlerinin ı gerektirdiği tesisleri kurabilir, işletebilir.	Mermer,doğaltaş fabrikaları	237001	İnşaatta, kabristanlarda, yollarda, çatı yapımında kullanılmak üzere taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi
BOZTOPRAK GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Tahin,tahin helvası, reçel, pekmez, susam, simitlik susam ı et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, lokum ve şekerleme türü gıda maddelerini, bakliyat çeşitlerini, yaş ve kuru ı sebze ve meyve çeşitlerini meşrubat türü içecek maddelerinin alım, satım, imalat, ihracat, ithalat, fason imalatını yapmak ve yaptırmak.	Şekerçiler ve meşrubat imalat ve satıcıları	103904	Reçel, marmelat ve jöle imalatı (pekmez imalatı dahil)
KARAKOL KARDEŞLER MOTORLU ARAÇLAR TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Motorlu araçların ticaretini yapmak, pazarlamak, ihraç ve ı ithal etmek, yurtiçi ve yurtdışında imal edilen motorlu ı araçların bayiliklerini almak ve her türlü motorlu araçları ı pazarlamak için ve motorlu araçların bakımı için servisler, ı tamirhaneler kurmak ve işletmek.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	453200	Motorlu taşıt parçalarının ve aksesuarlarının perakende ticareti
İKBAL ŞEKERLEME GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Şekerden mamul her türlü ürünlerin imalini yapmak. Gıda ile ı ilgili her tür ürünlerin imalini yapmak.	Şekerçiler ve meşrubat imalat ve satıcıları	108202	Şekerleme, lokum, pişmaniye ve tahin helvası imalatı
KARAMEHMETOĞLU TURİZM İŞLETMELERİ A.Ş.	A.Ş.	H	Yurtiçinde turizmin gelişmesine yönelik turistik tesisleri ı kurmak ve işletmek, otel, motel, lokanta, kafeterya ve ı gazino inşa etmek, işletmek. Akaryakıt satış tesisleri ı kurmak, acentelikler almak, işletmek, madeni yağ, oto ı lastikleri, oto yedek parçaları ticareti, ihracatı, ı ithalatı, pazarlaması.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551099	Diğer oteller ve benzer konaklama yerleri
AYDIN METAL OFSET SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Hernevi teneke, kağıt, mukavva ve karton, plastik (pet), ı çuval (jut), cam v.b. ambalaj malzemeleri üretmek, üretilen ı bu maddeler üzerine her türlü baskı, emdirmeye ve yapıştırma ı işlemleri yapmak suretiyle mamul veya yarımamul maddeler ve ı malzemeler meydana getirmek. Ve anasözleşmesinde yazılı olan diğer işler	Makine ve alet imalatçıları ve satıcıları	259201	Gıda ürünleri için konserve kutuları ve teneke kutular ile dış macunu, krem gibi kapaklı tüpler ve katlanabilir kutular imalatı
AFYON DIYABAZ MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Diyabaz, granit, onik, mermer v.b. taşlara ait ocaklar açmak, ı istihsal etmek. Bu madenleri işleme tesisleri kurmak, tabi ı taşlardan hernevi mozaik, fayans, yer karoları ve suni ı mermer imal etmek.	Mermer,doğaltaş fabrikaları	237001	İnşaatta, kabristanlarda, yollarda, çatı yapımında kullanılmak üzere taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi
REİS MADENCİLİK İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	C	Mermer, granit, oniks, her türlü doğal taşları ve madenleri ı işletmek için tesisleri kurar, fabrikalar ve sınai tesisleri ı işletir. Ve anasözleşmesinde yazılı olan diğer işler	Mermer,doğaltaş fabrikaları	81101	Mermer, granit, kumtaşı gibi anıt ve inşaat taşlarının çıkarımı, kabaca kırılması ve kesilmesi
İKBAL SİGORTA ARACILIK HİZMETLERİ A.Ş.	A.Ş.	J	Yangın, kaza, hırsızlık, nakliyat, makina ı kırılması, seylap, dahili su basması, cam kırılması, ı deprem, trafik ve kaskotekne, sağlık, hayat, ziraat ve benzeri ı gibi Türkiye "de uygulanan her türlü sigorta konularında ı faaliyette bulunansigorta şirketlerinin aracılık ı faaliyetlerinde bulunur. AGF Garanti Sigorta A.Ş. Afyon Acenteliği.	Finansal hizmetler	662200	Sigorta acentelerinin ve brokerların faaliyetleri
TAŞPINAR NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	I	Hernevi resmi ve özel inşaat, taahhüt ve proje işleri yapmak. Her türlü nakliyecilik, hafriyat dolgu, yükleme ve boşaltma işlerini yapmak.	Seyahat acenteleri ve nakliyeciler	494101	Yurtiçi yük taşımacılığı
ALTINAY ŞEKERLEME SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Hernevi şekerleme ve şekerli mamullerin imalat, ihracat, ı ithalat ve pazarlamasını yapmak.	Şekerçiler ve meşrubat imalat ve satıcıları	108202	Şekerleme, lokum, pişmaniye ve tahin helvası imalatı
ERDEMLİ PETROL ÜRÜNLERİ YAPI SANAYİİ VE İÇ-DİŞ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Petrol ürünlerinin dağıtımını yapan her türlü firmalardan ı bayilikler almak, petrol ürünlerinin alım satımı, ı nakliyesi.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	473001	Motorlu taşıt ve motosiklet yakıtının perakende ticareti

TOPÇUOĞLU GIDA HAYVANCILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Özel mezbaha işletmesi, et ve et ürünleri imalat, ihracı, ı et, sucuk, pastırma, salam imali. Büyük ve küçükbaş hayvan ı alımı satımı ve üretimi. Damızlık olan ve damızlık olmayan ı hayvan ithali ve ihracı.	Hayvansal ürünler et ve et mamülleri imalat ve satıcıları	101302	Et ürünleri imalatı
GÜREL MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Maden, mermer, granit, oniks ve her türlü doğal taşların ı ocaklardan çıkarılması. Bu madenleri işletmek için maden ı tesisleri kurar ve işletir.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocaklığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
AL-KO ŞEKERLEME GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her türlü şekerleme, şeker, pişmaniye, lokum, tahin helva, ı reçel, çikolata, kuruyemiş ve ciklet imalatı ticaret ve ı ihracatı.	Şekerciler ve meşrubat imalat ve satıcıları	108202	Şekerleme, lokum, pişmaniye ve tahin helvası imalatı
AHSEN AHŞAP ÜRÜNLERİ MERMER İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Tüm orman sanayi ürünleri ve tüm kereste imalatı ve ticareti Hazır doğrama, mobilya, bina ve inşaat için marangozluk ı mamulleri ve doğramalar imalat ve ticareti.	Ağaç ve ağaç ürünleri imalat ve satıcıları	310200	Mutfak mobilyalarının imalatı
DOST DAMIZLIK VE TAVUKÇULUK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	A	Tavuk ve kümes hayvanları ürünleri, damızlık et ve yumurta ı civcivleri üretmek, bunlarla ilgili üretim tesisleri kurmak ı işletmek, ithalat ve ihracatını yapmak.	Süt, yumurta, balık, arıcılık	14703	Kümes hayvanları civciv üretme çiftliklerinin işletilmesi
KISMET ZİRAİ ÜRETİM TAVUKÇULUK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	A	Tavuk ve kümes hayvanları ürünleri, üretim ve ticareti, ı ihracı, büyükbaş, küçükbaş ve kanatlı hayvan üretim ı tesisleri kurmak, işletmek ve kiralamak.	Süt, yumurta, balık, arıcılık	14702	Kümes hayvanlarından yumurta üretimi
MENBA ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI A.Ş.	A.Ş.	M	Kreş, anaokulu, ilkokul, ortaokul, ilköğretim okulu ve lise ı seviyelerinde özel eğitim kurumlarını inşa etmek ve ı işletmek.	Hizmetler	852000	İlköğretim
GEN HAN OTOMOTİV PAZARLAMA A.Ş.	A.Ş.	G	Hernevi nakil vasıtaları, otomobil, otobüs, kamyon, ı kamyonet, minibüs, traktör, iş makineleri, tarım araçları ı alımı, satımı, yedek parçaları ve lastiklerinin ticareti, ı ithalatı ve ihracatı.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	473001	Motorlu taşıt ve motosiklet yakıtının perakende ticareti
AFYON DÖVİZ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	J	Dövizle natık çek, efektif alım satımı ile bunların diğer ı işlemlerini yapmaktadır.	Finansal hizmetler	661201	Döviz büroları faaliyetleri
DEVELİOĞLU ET GIDA SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Büyükbaş ve küçükbaş hayvan alım satımı, kesimi ve ı yetiştiriciliği, büyükbaş ve küçükbaş hayvanların yan ı ürünlerinin entegre veya iptidai şekilde işlenilmesi ve ı satışı.	Hayvansal ürünler et ve et mamülleri imalat ve satıcıları	463202	Sakatat toptan ticareti
AFJET AFYON JEOTERMAL TESİSLERİ TURİZM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Jeotermal enerji ile merkezi ısıtma sistemi ve şebekesini ı kurmak ve işletmek.	Makine ve alet imalatçıları ve satıcıları	353000	Buhar ve havalandırma sistemi üretimi
ONUR TARIM ARAÇLARI OTOMOTİV ELEKTRİK ELEKTRONİK BİLGİSAYAR İNŞAAT TURİZM MERMER MADENCİLİK PETROL TARIM HAYVANCILIK GIDA DEMİR ALÜMİNYUM SAN.TİC.A.Ş.	A.Ş.	G	Pancar motor ve yedekleri, lastikleri alım satımı, taahhüt , ı ticaret ve bayiliği.	Makine ve alet imalatçıları ve satıcıları	466199	Diğer tarımsal amaçlı makine, teçhizat, aksam ve parçalarının toptan ticareti

ENDER TOPRAK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	TOPRAK SANAYİ İLE İLGİLİ HER TÜRLÜ TUĞLA VE KİREMIT İ FABRİKALARINI KURMAK, KİRALAMAK, KİRAYA VERMEK HER TÜRLÜ TUĞLA İ VE KİREMIT İMALATI, TİCARETİ, İHRACATI VE İTHALATI. AKARYAKIT SATIŞ TESİSLERİ KURMAK, ACENTELİKLERALMAK, İŞLETMEK, SERVİS İSTASYONLARI İŞLETMEK, MADENİ YAĞLAR, OTO LASTİKLERİ, YEDEK PARÇALARI TİCARETİ, İHRACATI, İTHALATI, PAZARLAMASI YAPMAK. TOPTAN VE PERAKENDE GIDA MADDELERİ TİCARETİ VE SÜPERMARKET İŞLETMESİ.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
SEHA REKLAM TANITIM VE YAYINCILIK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	K	Her türlü reklam yapıcılığı yapmak ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak. Mahalli gazete, Afyon ve Afyon ı kültürü ile ilgili dergi çıkarmak.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	731101	Reklam kampanyalarının tasarlanması ve gerçekleştirilmesi
CEM GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Her türlü gıda maddeleri üretim ve pazarlamasını, ithalat ve ı ihracatını yapmak.	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	471199	Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya bütün ağırlıklı perakende ticaret (Tüketim, Temin Tevzii ve Üretim Pazarlama Kooperatifleri hariç)
BAYRAK AFYON RADYO VE TELEVİZYON YAYINCILIK TİCARET A.Ş.	A.Ş.	O	Radyo ve televizyon yayıncılığı, reklamcılık ve reklam ı organizasyonları düzenlemek.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radyo yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
AFYON TV BASIN YAYIN REKLAM SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	O	Televizyon, radyo, gazete yayıncılığı ve reklamcılık yapmak.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	602000	Televizyon programcılığı ve yayıncılık faaliyetleri
EFENDİOĞLU ET VE ET ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Küçük ve büyükbaş hayvan besiciliği tesisleri kurmak, işletmek, ihraç etmek ve dahili ticareti.	Hayvansal ürünler et ve et mamülleri imalat ve satıcıları	101302	Et ürünleri imalatı
İKBAL TURİZM İNŞAAT GIDA VE ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	H	Hertürlü turizm işletmeleri kurmak, işletmek, turizm ı acentalığı yapmak. Otel, lokanta, dinlenme tesisi inşaa ı etmek, inşaa ettirmek, işletmek, kiralamak ve kiraya vermek.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551099	Diğer oteller ve benzer konaklama yerleri
REİS DÖVİZ VE ALTIN TİCARETİ A.Ş.	A.Ş.	J	Türkiye'de ve yurtdışında yerleşik özel ve tüzel kişilerce ı ibraz edilen döviz, natık çekleri ve efektifleri T.C.Merkez ı Bankasınca tesbit edilen usul ve esaslar çerçevesinde satın ı almak ve anılan kişilere mevzuatın öngördüğü esaslar ı çerçevesinde efektif satmak.	Finansal hizmetler	661201	Döviz büroları faaliyetleri
AFYON RADYO TANITIM VE YAYINCILIK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	O	Yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde radyo ve televizyon ı tesisleri kurmak, işletmek.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radyo yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
KARAKTER RADYO TELEVİZYON HABERLEŞME TANITIM VE YAYINCILIK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	A.Ş.	O	ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OAN İŞLER	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radyo yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
ZİRVE ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI BASIN YAYIN DAĞITIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	M	İlgili mercilerden gerekli izin alındıktan sonra ı üniversitelere hazırlık, Anadolu ve Fen Liseleri hazırlık ve ı etüd eğitim merkezleri ve yetiştirme müfredatlı dersaneler, ı kreş, anaokulu, ilkököl, ortaokul, ilköğretim okulu ve lise seviyelerinde özel eğitim ve öğretim kurumlarını açmak, ı işletmek.	Hizmetler	855901	Yardımcı kurslar sunan öğrenim merkezleri

AFYON MEGA KRAL RADYO TV. YAYINCILIK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	O	Yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde radyo ve televizyon 1 tesisleri kurmak, işletmek.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radyo yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
KOLAYLI RADYO TELEVİZYON YAYINCILIK A.Ş.	A.Ş.	O	Radyo istasyonları projelendirilmesi, resmi mercilerden 1 alınarak kurulması, işletilmesi.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radyo yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
REİS TEKSTİL VE KAĞIT SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Tekstil sanayi ve ticareti ile ilgili olarak tabi suni 1 sentetik yünlü ipekli elyaflı ipliklerin imalatı, işlenerek 1 kullanıma hazır hale getirilmesi ve işlenerek mamul kumaş 1 imal edilmesi.	Tuhafiye ve konfeksiyoncular (tekstil)	131002	Ticaret veya daha ileri işlemler için pamuk ipliğinin veya ipliğin dokunmak (örülmek) veya dikilmek üzere eğirilmesi ve imalatı
İKBAL SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Süt ve süt mamulleri üretimi, ithalatı, ihracatı, toptan ve perakende ticareti, süt entegre tesisleri kurmak.	Süt, yumurta, balık, arıcılık	105199	Diğer süthane işletmeciliği ve peynir imalatı
SEDEF MÜCEVHERAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her türlü işlenmiş mücevherat, kıymetli madenler, taşlar ve 1 saat ticareti, istihsalı, üretim ve imali, ithalat ve 1 ihracatını ve kuyumculuk yapmak.	Finansal hizmetler	477702	Mücevher (altın ve kuyumculuk) perakende ticareti
ORUÇOĞLU YEM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Yem sanayi tesisleri kurmak ve işletmek, imal ettiği yemin 1 ticareti, ihracatı ve ithalatını yapmak.	Yağ,yem imalat ve satıcıları hububatçılar	109101	Çiftlik hayvanları için hazır yem imalatı
ALPI İNŞAAT VE İNŞAAT MALZEMELERİ MADEN SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	F	Resmî ve özel yurtdışında ve yurtdışında yol, kanal, köprü, 1 baraj, liman, fabrika binaları, bina ve sanayi tesisleri 1 yapmak. İnşaat müteahhütlik hizmetleri yapmak. Hazır beton imalı betondan parke kilitli parke bordür taşları inşaat malzemeleri ve bayındırlık malzemeleri imalı , ticareti. Mermer işleme tesisleri kurmak ve işletmek.	Müteahhütlik ve mühendislik hizmetleri	429900	Başka yerde sınıflandırılmamış bina dışı diğer yapılara ait projelerin inşaatı
AKIN TEKSTİL KONF.SARR.TAŞ.OTO.MA D.MAK.İNŞ.DAY.TÜK.MAD D.MOBİLYA TARIM HAYV.GIDA SAN.VE TİC.A.Ş	A.Ş.	G	Tekstil ve mefruşat grubuna giren tüm dallarda yurtiçi ve 1 yurtdışı için imalat yapar, ithalat ve ihracatını yapar. 1 Toptan ve perakende alım satımını yapar.	Tuhafiye ve konfeksiyoncular (tekstil)	477101	Giyim eşyalarının perakende ticareti
DEMİRELLER TOPRAK İNŞAAT MERMER VE OTOMOTİV SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	İnşaat, kiremit, özel inşaat tuğlaları, kilboru imali için 1 tesisler kurmak ve işletmek.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.
TÜMTAŞ TUM İNŞAAT SAN.TİC.İTH. İHR.NAK.TUR.A.Ş.AFYON ŞB.BETON BORU PARKE VE BORDÜR FAB.TESİS	A.Ş.	D	Beton mamulleri imali.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	236101	İnşaatla kullanmak üzere önceden kalıba dökülmüş beton, çimento ya da suni taş mamullerinin imalatı
AFYON ECZA DEPOSU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Her Nevî Tıbbî Veteriner, Kimyevî, Biyolojik Ve Zırrı 1 İlaçlar, Eczacılık Madde Ve Malzemeleri, Tıbbî Alet Ve I Edevat Çeşitlerinin Toptan Ve Perakende Ticareti Ve Anasözleşmesinde Yazılı Olan Diğer İşler	Eczacılar-medikalçiler-tıp	464600	Eczacılık ürünlerinin toptan ticareti
ÖZGÜR YAPI ELEMANLARI MERMER MADENCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Alüminyum doğrama ve diğer kapı ve pencere işlerinin imalat 1 ve montajını, alım ve satımını, ithalat ve ihracatını 1 yapmak. Plastik doğrama ve diğer kapı ve pencere işlerinin 1 imalat ve montajını, alım ve satımı, ithalat ve ihracatını 1 yapmak.	Ayakkabı,kauçuk,plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	222301	Plastik kapılar, pencereler, çerçeveler, panjurlar, güneşlikler, süpürgelikler (PVC'den olanlar dahil)
ÖRNEKLER NAKLİYE YAPI İNŞAAT MALZEMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Tuğla ve kiremit fabrikaları kurmak ve işletmek.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	232002	Ateşe dayanıklı briketler, bloklar, tuğlalar vb.

AKŞİFA SAĞLIK VE TURİZM HİZMETLERİ İNŞAAT SAN. VE TİC. A.Ş.	A.Ş.	N	Tıbbi hizmetler vermek için muayenehaneler açmak ve 1 doktorluk faaliyetleri yapmak.	Eczacılar-medikalçiler-tıp	861000	Hastane hizmetleri
ORUÇOĞLU GIDA İÇECEK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	B	Her türlü gıda maddesi ve içecek tesisleri kurmak ve 1 işletmek.İmal ettiği gıda maddesi ve içeceklerin ticareti, 1 ithalat ve ihracatını yapmak.	Şekerciler ve meşrubat imalat ve satıcıları	110701	Doğal maden suyu ve diğer işelenmiş suların üretimi
ÖZPA ÖZPINAR GIDA VE İHTİYAÇ MADDELERİ DAĞ.PAZ.TİC. VE SAN. A.Ş.	A.Ş.	G	Her türlü gıda ve ihtiyaç maddelerinin toptan ve perakende dahili ticaretini,ithalatını,ihracatını ve pazarlamasını yapmak.	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	463900	Belirli bir mala tahsis edilmemiş (uzmanlaşmamış) mağazalardaki gıda, içecek ve bütün ürünlerinin toptan ticareti
KOCATEPE ELEKTRİK DAĞITIM VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	E	Elektrik enerjisi dağıtım ve ticareti ile şirket konusuna 1 giren hususlarda AR-GE(Araştırma-Geliştirme) çalışmaları yapmak.	Elektrik,elektronik,bilgisayar malzeme satıcıları ve iletişim	351401	Kullanıcılara elektrik satışı
SARIDERE İHTİYAÇ MADDELERİ ALIŞ-VERİŞ MERKEZİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Market,restorant ,kafe ,fast foot ,internet kafe ve ocak başı kebab işleri ve hertürlü gıda ve ihtiyaç maddeleri,btkisel ve hayvansal gıda maddeleri,yaş sebze ve meyva,baharat,hububat,kurutulmuş gıda maddeleri,şeker ve undan mamul ekme,pasta ve çeşitleri, şekerleme türü,lokum ve benzerleri,meşrubat çeşitleri,turşu ve konserve türü gıda maddeleri,hijyenik kağıt ve bez çeşitleri,tekeli maddeleri alım-satımı,ithalatı,ihracatı, toptan ve perakende ticaretini yapmak.	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	471901	Gıda ürünleri, içecek veya bütün ürünlerinin ağırlıklı olmadığı çok çeşitli malların perakende ticareti
AFYON ÖZEL SAĞLIK HİZMETLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	N	ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN İŞLER	Eczacılar-medikalçiler-tıp	862100	Genel tıp ile ilgili uygulama faaliyetleri
AFYON GECEK TERMAL TURİZM A.Ş.	A.Ş.	H	Turizme yönelik her türlü faaliyetlerde bulunmak,otel,motel kamping,mokamp,yardımcı konaklama tesisleri,tatil siteleri, spor tesisleri,golf tesisleri,turizmle ilgili personel 1 eğitim tesisleri,dinlenme ve konaklama tesislerini kurmak, 1 inşaa etmek, işletmek veya kiralamak suretiyle 1 işletmeciliğini yapmak.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551003	Suit / apart otel
AFYON DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI PAZARLAMA BASILI YAYIN GIDA KARGO GİYİM İNŞAAT İTHALAT İHRACAT İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Dayanıklı tüketim malları ticareti, her nevi ev aletleri ve 1 eşyası ile beyaz eşya ticareti ve pazarlaması yapmak.	Dayanıklı tüketim malemleri ve ev eşyası imalat ve satıcıları	475908	Ev aletleri ve teçhizatının perakende ticareti
DOĞALTAŞ MERMER MADEN GRANİT İTHALAT İHRACAT SAN.TİC.A.Ş.	A.Ş.	C	Hertürlü mermer ve maden ocakları açmak,bu hususta tesisler 1 kurmak,yatırım yapmak,kiralamak,kiraya vermek, pazarlama ve 1 ticaretini yapmak.	Mermer,doğaltaş fabrikaları	81101	Mermer, granit, kumtaşı gibi anıt ve inşaat taşlarının çıkarımı, kabaca kırılması ve kesilmesi
TEM-MER MERMER MADENCİLİK İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, kireç, kum, çakıl, stabilize taş, kiremit, karo vb. 1 gibi maden ocakları açmak, işletmek, kiralamak, kiraya 1 vermek, işletme ruhsatları almak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
DEPA DEMİRAYAK PAZARLAMA A.Ş.	A.Ş.	G	Her tür gıda,bakkaliye kırtasiye maddelerinin iç ticaretini ithalatını, ve pazarlamasını yapmak.	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	463900	Belirli bir mala tahsis edilmemiş (uzmanlaşmamış) mağazalardaki gıda, içecek ve bütün ürünlerinin toptan ticareti
PROLED GÖRÜNTÜ SİSTEMLERİ ORGANİZASYON NAKLİYAT OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	I	Dahili ve harici nakliyecilik ve nakliye taahhütleri yapmak.	Seyahat acenteleri ve nakliyeciler	494101	Yurtiçi yük taşımacılığı

SKORPEN İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Pvc malzemeden, alüminyumdan, demirden, ahşaptan, ısıcam ve düz 1 camlı veya camsız pencere, kapı, dolap ve mefruşat imalâtı 1 yapmak ve bunları pazarlamak. Ve anasözleşmesinde yazılı olan işler	Ayakkabı, kauçuk, plastik ve kimyasal ürünler imalatçıları	222301	Plastik kapılar, pencereler, çerçeveler, panjurlar, güneşlikler, süpürgelikler (PVC'den olanlar dahil)
AFES AFYON ESNAF VE SANATKARLARI GIDA İHT.MAD.AMB.TEKEL ÜR TURİZM PETROL ÜRÜNLERİ VE OTOM.DAĞ. TÜK. MAD. ZİRAAT HAY. VE İNŞ.SAN. VE TİC.A.Ş.	A.Ş.	G	Hertürlü tütün ve tütün mamülleri alkollü ve alkolsüz içecek 1 ve ihtiyaç maddelerinin alımı ve üretimi, paketlenmesi, 1 ıtpalat ve ihracatı ile pazarlanması.konusu ile ilgili olarak büyükbaş küçükbaş kümes ve av hayvanları üretimi yetiştiriciliği yapmak ve bunun için tesisler kurmak söz konusu hayvanları canlı veya işlenmiş şöplanmış şekilde ıtalat ve ihracatını yapmak	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	463500	Tütün ürünlerinin toptan ticareti
DEMİRELLER MERMER MADEN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her nevi mermer alım ve satımı, işletmeciliği.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
KARINCA İHTİYAÇ MADDELERİ TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	G	Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları, her türlü ev ve büro 1 eşya ve gereçlerinin ithalat alım satım ve ihracatını 1 yapmak.	Dayanıklı tüketim malemeleri ve ev eşyası imalat ve satıcıları	475908	Ev aletleri ve teçhizatının perakende ticareti
TERMAL TURİZM İNŞAAT MAKİNE TEKSTİL GIDA VE HAYVANCILIK SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	H	Hertürlü turizm faaliyetleri ve turizm işletmeciliği turizm 1 seyahat acenteliği açmak, turistik tesisler, dinlenme ve 1 eğlence, konaklama, spor tesisleri, restoranlar, kafeler açmak, 1 kurmak ve işletmek.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551099	Diğer oteller ve benzer konaklama yerleri
KARAHİSAR DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI BASILI YAYIN GIDA İNŞ. ELETRO.REKLAM SAN.TİC.A.Ş.	A.Ş.	G	Dayanıklı tüketim malları ticareti, her nevi ev aletleri 1 eşyası ile beyaz eşya ticareti ve pazarlamasını yapmak.	Dayanıklı tüketim malemeleri ve ev eşyası imalat ve satıcıları	475908	Ev aletleri ve teçhizatının perakende ticareti
NATURA MERMER MADENCİLİK İNŞAAT SAN.TİC.A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, kireç, kum, çakıl, stabilize taş ve benzeri gibi maden 1 ocakları açmak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
İKBAL AKARYAKIT VE DİNLENME TESİSLERİ A.Ş.-TERMAL OTEL ŞUBEŞİ	A.Ş.	H	Otel işletmeciliği.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551001	Oteller
ORPET TURİZM VE PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Akaryakıt ve gaz satış tesisleri kurmak, işletmek.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	473001	Motorlu taşıt ve motosiklet yakıtının perakende ticareti
AFYON ET ENTEGRE GIDA TARIM HAYVANCILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Büyükbaş ve küçükbaş ile kanatlı için kombinalar ve entegre 1 et işleme tesisleri kurmak, işletmek, kırmızı ve beyaz et 1 üretimi, ithalatı, ihracatı, toptan ve perakende ticaretini 1 yapmak.	Hayvansal ürünler et ve et mamülleri imalat ve satıcıları	101302	Et ürünleri imalatı
TUREKS TURUNÇ MADENCİLİK İÇ DİŞ TİC.A.Ş.-TRAVERTEN MERMER FAYANS ÜRETİMİ ŞUBEŞİ	A.Ş.	D	Traverten mermer fayans üretimi.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
ÖZMAR MERMER MADEN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, granit, oniks, traverten ve buna benzer taşlarla ilgili 1 ocaklar açmak ve işletmek. Madenlerin işlenmesi, kesilmesi, 1 parlatılması için fabrikalar kurmak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocakçılığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
AFYON GÜCÜ SPORİF SANATSAL KÜLTÜREL ETKİN.İNŞ.TUR.TAŞ. AKARY. TEKEL ÜRÜN.ŞANS OYUNLARI SAN.İÇ DİŞ TİC.A.Ş.	A.Ş.	O	Sporun her brahşı için takımlar kurmak ya da sporcuları 1 toplayarak desteklemek mevcut kulüblere sponsor olmak, 1 şirketin kendi takımına sponsor bulmak.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	931200	Spor klüplerinin faaliyetleri

ALTERNATİF ELEKTRİK ÜRETİM- DAĞITIM- TAAHHÜT-İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	E	Elektrik enerjisi konusunda üretim dağıtım taahhüt ve inşaat ı işleri yapmak, tesisler kurmak.	Elektrik,elektronik,bilgisayar malzeme satıcıları ve iletişim	351300	Elektrik enerjisinin dağıtımı
AYYILDIZ ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRE. KURUM.BASILI YAYIN DAĞITIM SAN.VE TİC.A.Ş.	A.Ş.	M	İlgili mercilerden gerekli izinler alındıktan sonra ı üniversitelere hazırlık,anadolu ve fen liseleri hazırlık, ı etüd eğitim merkezleri ve yetiştirme müfredatlı dersaneler,ı kreş anaokulu,ilkokul,ortaokul, ilköğretim okulu ve lise seviyelerinde özel eğitim ve öğretim kurumlarını açmak.	Hizmetler	855901	Yardımcı kurslar sunan öğrenim merkezleri
KÜÇÜK KARDEŞLER ET HAYVANCILIK GIDA VE İHTİYAÇ MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Et ve et mamüllerinin imalatı, ambalajlanması, toptan ve ı perakende iç ve dış piyasalarda pazarlanması, her çeşit ı büyük ve küçükbaş hayvanların alım ve satımı.	Hayvansal ürünler et ve et mamülleri imalat ve satıcıları	101101	Kesim hanelerde gerçekleştirilen hayvan kesimleri etin ambalajlanması veya paketlenmesi faaliyetleri
ATEŞ-SONNENFLEKS ZİMPARA TAŞI İNŞ.MLZ.TAAH.PAZ.REKL AM.NAK. TUR.SAN.VE TİC.A.Ş.	A.Ş.	D	Her türlü zımpara taşı; mermer,demir, ağaç ve asfalt gibi ı cisim ve yüzeyleri kesici ve silici ve parlatıcı taşların iç ı ve dış ticareti ile imalatını yapmak.	Doğaltaş-toprağa dayalı ürün atölyeleri-metal üretimi	239100	Aşındırıcı taş ürünlerin imalatı
BEŞYILDIZ TARIM ÜRÜNLERİ GÜBRE YEM VE GIDA SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Tarım ürünleri ile ilgili her türlü faaliyetleri yapmak, ı gübre, yem ve gıda maddeleri ile ilgili olarak her türlü ı faaliyetleri yapmak.	Yağ,yem imalat ve satıcıları hububatçıları	477604	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gübre perakende ticareti
DEVA TERMAL TURİZM VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	H	Yurtiçinde yurt dışında termal tesisler, otel ve moteller, tatil köyleri ve kampingler, diğer sağlık tesisleri, ı kahvehane, pastahane, lokanta, kafeterya, gazino ve eğlence ı yerleri ve diğer turistik işletmeler.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551001	Oteller
TÜMTAŞ TUM İNŞAAT SAN.TİC.İTH. İHR.NAK.TUR.A.Ş.AFYON şubeSİ İŞ MAKİNALARI TESİSİ	A.Ş.	G	İş makinaları alımı, satımı, kiralanması veya kiraya ı verilmesi tamir ve bakım servis hizmetleri.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	451900	Diğer motorlu taşıtların satışı
ORUÇOĞLU ET VE GIDA ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Et ve et ürünleri imali ve ticareti, ithalatı, ihracatı.	Hayvansal ürünler et ve et mamülleri imalat ve satıcıları	101302	Et ürünleri imalatı

AFYON UÇUR ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI A.Ş.	A.Ş.	M	Orta öğretim kurumları öğrenci ve mezunlarının üniversite ve 1 yüksekokullara girmelerini temin amacı ile okutulan müfredat 1 programları çerçevesi içinde kendilerine bilimsel, kültürel, 1 sanatsal bilgiler vermek bu nedenle hazırlık ve takviye 1 kursları ile fen bilimleri ve lisan laboratuvarları açmak.	Hizmetler	856000	Eğitimi destekleyici faaliyetler
İKBAL GIDA VE İHTİYAÇ MAD. İMAL.SAN.İÇ VE DIŞ TIC.A.Ş. AFYON şubeSİ	A.Ş.	D	Et ve etten mamul ürünlerin imalatını yapmak, imal ettiği bu ürünlerin gerek iç piyasadan gerekse dış piyasadan satışını yapmak, satış mağazaları açmak, her türlü gıda ve tüketim ürünlerinin imalatını, toptan ve perakende dahili ticaretini ithalini, ihracatını ve pazırlanmasını yapmak. Her türlü gıda tüketim ürünlerini, et ve ete ürünlerini süt ve süt ürünlerini , yaş ve kuru meyve ve sebzeleri ile bunlardan mamul her türlü konserve ve salamuralarını, lokum , kaymak, ve şekerlemeürünlerini, her türlü tatlı çorba ve et yemeklerini tavuk piliç yumurta mamullerini, kuru bakliyat ve tahıl ürünlerini, bitkisel ve hayvansal yağları, cam veya PVC şişelenmiş su, meyve suyu, ve benzeri mamüllerini unlu mamüllerden imal edilen bisküvi, makarna gibi mamüllerin her türlü bakliyat ürünleri ile bunların gıda ve tüketim olarak adlandırılacak diğer türlerinin imalatı, alım satımı, pazarlaması, ithalat ve ihracatını yapmak.	Hayvansal ürünler et ve et mamülleri imalat ve satıcıları	101302	Et ürünleri imalatı
AFYON ODAK GAZET.MATBAA.YAYIN. REKLAM.OTOM.VE OTO KIRALAMA SAN. VE TIC.A.Ş.	A.Ş.	D	Her türlü günlük,haftalık,aylık gazeteler ve mecmualar ı yayınlamak.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	581300	Gazetelerin yayımlanması
SARIDERE İHTİYAÇ MAD.ALİŞ-VER. MERKEZİ SAN.VE TIC.A.Ş.AVM KADINANA ALİŞ.VER.MRK.şubeSİ	A.Ş.	G		Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	471901	Gıda ürünleri, içecek veya tütün ürünlerinin ağırlıklı olmadığı çok çeşitli malların perakende ticareti
ALİMOĞLU DOĞAL TAŞ VE PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, maden, traverten, oniks, kalker, alçıtaşı, kireçtaşı, taş, kum, mozaik, çini, tuğla, kiremit, suni mermer, granit ve diğer doğaltaşların imalatı, ticareti, ihracatı, ithalatı ile meşgul olmak, yurtiçinde her türlü petrol ürünleri benzin, gaz, motorin, otogaz, fuel oil v.b. Akaryakıt ve madeni yağların alımı satımı ve bayiliğini yapmak. Bunun için akaryakıt istasyonları kurmak. Petrol ürünleri depolama pazarlama nakliyatı ile bu konularda taahhüt işleri yapmak. Sahip olduğu petrol istasyonuna lokanta, kahvehane, otel gibi sosyal tesisler ilave etmek bunları işletmek veya kiraya vermek, bu gibi tesisleri kiralamak.	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	89999	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer madencilik ve taş ocaklığı (dip kaynakları faaliyetleri hariç)
KARAHİSAR TURİZM ÖZEL EĞİTİM ÖĞRETİM GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	M	Yurtiçinde ve yurt dışında hertürlü anaokulu,kreş,ilkokul,ortaokul,ilköğretim okulu,lise,fen lisesi,anadolu liseleri,meslek liseleri ve özel statülü kolejler,özel öğrenci yurtları,özel dersane,lisan kurslarıve hertürlü meslek kurslarının açılması ve işletilmesi.	Hizmetler	855300	Sürücü kursu faaliyetleri
DEPA BİTKİSEL YAĞ VE YAĞLI TOHUMLAR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Yağ imalı ile ilgili olarak gıda alt sanayi tesislerini kurmak,yağlı tohim küspelerini değerlendirmek, mamul hale getirmek ve satmak, imal edilen gıda maddelerini iç ve dış piyasaya sevk ve ar etmek, satmak ve sattırmak.Konu ile ilgili olarak hertürlü ithalat ve ihracat yapmak ve yaptırmak.	Yağ,yem imalat ve satıcıları hububatçılar	104101	Bitkisel ham yağ imalatı
AFYONCAN DİYALİZ HİZMETLERİ A.Ş.	A.Ş.	N	Şirketin amaç ve konusu; yürürlükteki mevzuata riayet etmek kaydıyla yurtiçi ve dışındaki böbrek hastalarına şirket tarafından kurulan ve işletilen diyaliz merkezlerinde tedavi olanağı sağlamaktır.	Eczacılar-medikalçiler-tıp	862100	Genel tıp ile ilgili uygulama faaliyetleri
ALİMOĞLU TASARIM TAAHHÜT MERMER İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer, maden, traverten, oniks, kalker, alçı taşı, kireç taşı, taş, kum, mozaik, çini, tuğla, kiremit, suni mermer, granit ve diğer doğaltaşların imalatı, ticareti, ihracatı, ithalatı.	Mermer,doğaltaş fabrikaları	237001	İnşaatta, kabristanlarda, yollarda, çatı yapımında kullanılmak üzere taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi

TAYMANDOS MADENCİLİK MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	C	Yer altı ve yer üstü maden ve tabii kaynakların mevcut kanunlara uygun olarak çıkartılması, işletilmesi, satın alınması ve kiraya verilmesi.	Mermer,doğaltaş fabrikaları	81101	Mermer, granit, kumtaşı gibi anıt ve inşaat taşlarının çıkarımı, kabaca kırılması ve kesilmesi
ZEKAYİ DAL	A.Ş.	O	Kozmetik, kimya, hediyelik eşya, bujuteri, aksesuar parfüm sarıciye ve taahhüt işleri.	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	900200	Gösteri sanatlarına yardımcı faaliyetler
C.A.N. BETON MAKİNALARI İŞLETME SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Yurt içinde ve dışında her türlü beton ve beton makinelerinin alımı ve satımı ve esas mukaveledeki diğer işler.	Makine ve alet imalatçıları ve satıcıları	466300	Madencilik, bina ve bina dışı inşaat makinelerinin toptan ticareti
TAŞ-BİR GIDA İNŞAAT NAKLİYAT TURİZM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her türlü ekmek, pasta, börek, kek, simit, poğaç, ve pide gibi ürünleri imal etmek alım ve satımını yapmak.	Un ve unlu mamüller imalatçıları ve satıcıları	107101	Fırın ürünlerinin imalatı
AFYONKARAHİSAR OTOBÜS İSTASYONU TURİZM A.Ş.	A.Ş.	I	YURT İÇİ VE YURT DIŞI YOLCU VE YÜK TAŞIMACILIĞINDA BULUNMAK VE TERMINALLERİNİ VE EKLENTİLERİNİ OTOPARKLARINI İNŞA ETMEK VE İŞLETMEK. AKARYAKIT İSTASYONLARI VESERVİSLER KURMAK VE İŞLETMEK . BURALARDA ÇEŞİTLİ MAL VE HİZMETLERİN İMALAT,SATIŞ VE TİCARETİNİ, İTHAL VE İHRACATINI YAPMAK . ULUSLAR ARASI VE ŞEHİRLER ARASI YOLCU VE YÜK TAŞIMA İŞLERİ ACENTEİĞİ İŞLERİ YAPMAK ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI İŞLERİ YAPMAK	Seyahat acenteleri ve nakliyeciler	522101	Karada yolcu, hayvan veya yük taşımacılığına ilişkin faaliyetler
TUĞSAD KİL MADEN İNŞAAT VE NAKLİYAT SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her türlü tuğla ve kiremit kili ocakları , eleme, yıkama, taş, kırma tesisleri kurmak devir almak kiralamak kiraya vermek ve işletmek ve Anasözleşmede yazılı işler	Taş-maden-kum ocakları ve tuğla imalatçı	81204	Kil, refraktör killeri ve kaolin (arı kil) madenciligi
ORUÇOĞLU GAYRİMENKUL YÖNETİM HİZMETLERİ A.Ş.	A.Ş.	K	Hertürlü gayrimenkulü satın almak bunları işletmek kiraya vermek satmak devretmek ferag ve rızai taksim etmek başkasına ait gayri menkulleri ipotek ve kendi üzerine tescil ettirmek bunlar üzerinden doğmuş her türlü aynı ve şahsi hakları iktisab etmek ve yönetmek	Finansal hizmetler	683102	Gayrimenkulün ücret veya sözleşme temeline dayalı olarak satın alınmasıyla, satılmasıyla ve kiralanmasıyla ilgili danışmanlık faaliyetleri ve ekspertiz hizmetleri
AKGÜLER TARIM HAYVANCILIK İNŞAAT TURİZM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Yaş meyve sebze yenilen köklerin yumruları ve çiçekleri Pamuk tütün zeytin fındık kuru üzüm çay gibi geleneksel zirai ürünlerin değirmencilik mahsulleri ve özellikle un malt nişasta glikoz ile yağlı tohum tane ve meyveleri sanayide ve tababette kullanılan bitkilerin ve köklerin nebatı hayvan yemlerinin boyacılıkta ve dericilikte kullanılan nebatı iptidai maddelerin zamkların reçinelerin vesair hulusaların ihracat ithalat pazarlama ve dahili ticareti ile mümessiliğini yapmak ve anasözleşmesinde yazılı işler	Sebze ve meyve yetiştiricileri, komisyonu ve perakende satıcıları	463101	Taze meyve ve sebzelerin toptan ticareti
ZİRVE ÖZEL EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI BASIN YAYIN DAĞITIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş. GÜLNEHAL KIZ ÖĞRENCİ YURDU şubesi	A.Ş.	H	Merkezin anasözleşmesinde yazılı işler	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	559001	Öğrencilerin kaldıkları yerler
AFYON YUMURTA İTHALAT İHRACAT VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Yumurta ticareti yapmak anasözleşmesindeki işleri yapmak	Süt, yumurta, balık, arıcılık	463302	Yumurtalar ve yumurta ürünlerinin toptan ticareti
KÖSEM NAKLİYAT VE İNŞAAT MALZEMELERİ TURİZM GIDA SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	I	Karayolu taşımacılığı işi yapmak ,şehir içi ve şehirler arası yük ve yolcu taşımacılığı yapmak,yurt içi eşya taşıma komisyonculuğu yapmak ve ana sözleşmesinde yazılı olan işler	Seyahat acenteleri ve nakliyeciler	494299	Taşımacılık hizmetleri (Motorlu Taşıyıcı Kooperatifleri hariç)

ALİMOĞLU DOĞAL TAŞ VE PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ALİMOĞLU TESİSİ şubeSİ	A.Ş.	G	Mermer, maden, traverten, oniks, kalker, alçıtaşı, ki reçtaşı, taş, kum, mozaik, çini, tuğla, kiremit, suni mermer, granit ve diğer doğaltaşların imalatı, ticareti, ihracatı, ithalatı ile meşgul olmak, yurtiçinde her türlü petrol ürünleri benzin, gaz, motorin, otogaz, fueloil vb. Akaryakıt ve madeni yağların alımı satımı ve bayiliğini yapmak. Bunun için akaryakıt istasyonları kurmak, petrol ürünleri depolama pazarlama nakliyatı ile bu konularda taahhüt işleri yapmak. Sahip olduğu petrol istasyonuna lokanta, kahvehane, otel gibi sosyal tesisler ilave etmek. Bunları işletmek veya kiraya vermek, bu gibi tesisleri kiralamak ve merkezin anasözleşmesinde yazılı olan işler	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	473001	Motorlu taşıt ve motosiklet yakıtının perakende ticareti
HİKMET DÖVİZ HİZMETLERİ A.Ş.	A.Ş.	J	Anasözleşmesinde yazılı olan işler	Finansal hizmetler	661201	Döviz büroları faaliyetleri
BİREL EĞİTİM ÖĞRETİM BASIN YAYIN A.Ş.	A.Ş.	M	Eğitim öğretim ve teknik konularda özel gündüz ve yatılı ana ilk ve orta dereceli okullar açmak açılmış okulları devralmak işletmek yetiştirme kursları için dersaneler açmak ve anasözleşmesinde yazılı işler	Hizmetler	856000	Eğitimi destekleyici faaliyetler
AKMETAL MADEN TURİZM DEMİR ÇELİK İNŞAAT TAAHHÜT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Her türlü demir, profil, sac, çelik, madenlerin alım satım ve ticaretini yapmak.	Yapı malzemeleri ve çimento imalat satıcıları	475207	Yassı metal ve ürünleri perakende ticareti
AFYON DOĞAL GAZ DAĞITIM A.Ş.	A.Ş.	E	Anasözleşmesinde yazılı olan işler	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	352200	Ana borularla gaz yakıtların dağıtımı
GRANİMER GRANİT MERMER MADEN VE İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her cins mermer yer altından çıkartmak bu nedenle ocaklar tesis etmek yer altından çıkarılan mermerleri işlemek ve terbiye etmek ve ayrıca anasözleşmesinde yazılı olan işleri yapmak	Doğallaş-toprağa dayalı ürün atölyeleri-metal üretimi	237002	Taş mobilyaların imalatı
PARS MERMER SANAYİİ İNŞAAT VE TİCARET A.Ş. BALMAHMUT şubeSİ	A.Ş.	D	Maden ve mermer alımı satımı işletmeciliği faaliyetleri ve merkezin anasözleşmesinde yazılı olan diğer işler	Mermer, doğallaş fabrikaları	237001	İnşaatta, kabristanlarda, yollarda, çatı yapımında kullanılmak üzere taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi
TÜRKYILDIZI SU VE MİNARELLİ SU SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	B	Her türlü kaynaktan memba suları maden suları maden sodasını kaynaktan çıkarmak arıtmak içilebilir duruma getirmek şişelemek ambalajlamak depolamak yurt içinde ve yurt dışında pazarlamasını yapmak ve anasözleşmesinde yazılı olan hususlar	Şekerciler ve meşrubat imalat ve satıcıları	110701	Doğal maden suyu ve diğer şişelenmiş suların üretimi
NEVA TURİSTİK İŞLETMELER OTELCİLİK SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	H	Yurt içinde yurt dışında termal tesisler otel ve moteller tatil köyleri ve kampingler diğer sağlık tesisleri kahvehane pastane lokanta kafeterya gazino ve eğlence yerleri plajlar lunaparklar ve diğer turistik işletmeler turistik eşya ve malzemeler denizaltı ve deniz sporlarına deniz ve kara avcılığı kış sporlarına yat turizmine dönük tesisler yapmak ve anasözleşmesinde yazılı olan işler	Turizm tesisleri ve lokanta işletmeleri	551001	Oteller
ALTINAY ŞEKERLEME SANAYİ VE TİCARET A.Ş. 2.şubeSİ	A.Ş.	G	MERKEZİN ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN İŞLER	Şekerciler ve meşrubat imalat ve satıcıları	463601	Şeker ve çikolata ile şekerlemelerin toptan ticareti
NASİP ZİRAAT ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Her türlü gıda maddesinin zirai üretimini yapmak için üretim tesislerini kurmak ve işletmek, üretimini yaptığı zirai ürünlerin ticareti, ihracatı ve ithalatını yapmak ve Anasözleşmesinde yazılı diğer hususlar.	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	108999	Diğer başka yerde sınıflandırılmamış diğer gıda maddelerinin imalatı
MEGABİRLİK YAPI ENDÜSTRİ SANAYİ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	F	Yurt içinde ve dışında her türlü resmi ve özel yapıların temelden çatıya kadar inşaatını yapmak ve yaptırmak ayrıca anasözleşmesinde yazılı olan diğer işlerle uğraşmak.	Müteahhitlik ve mühendislik hizmetleri	412099	Diğer ikamet veya ikamet amaçlı olmayan binaların inşaatı

EFENDİOĞLU ET VE ET ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş. TUZPAZARI 2. Şubesi"	A.Ş.	G	MERKEZİN ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN DİĞER HUSUSLAR	Hayvansal ürünler et ve et mamulleri imalat ve satıcıları	472200	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalardaki et ve et ürünlerinin perakende ticareti
MENBA ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARI A.Ş. ÖZEL ZAFER FEN LİSESİ Şubesi	A.Ş.	M	ÖZEL EĞİTİM ÖĞRETİM HİZMETLERİ VE MERKEZİN ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN İŞLER	Hizmetler	853100	Genel ortaöğretim
HEDA MERMER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	D	Mermer,Maden ,endüstriyel hammadde ve doğal kaynakların çıkartılması ,işletilmesi,üretimi alım satımı ve anasözleşmesinde yazılı diğer işler.	Mermer, doğallaş fabrikaları	237001	İnşaatta, kabristanlarda, yollarda, çatı yapımında kullanılmak üzere taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi
NEV BAHAR TARIM VE ORMAN ÜRÜNLERİ TURİZM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	A	Her türlü yaş, kuru, dondurulmuş sebze, meyve, çiçek, bakliyat, hububat, tarımsal ürün imalat, üretim, işleme, alım satım, paketleme hizmetleri, ithalat ihracatını yapmak ve Anasözleşmesinde yazılı işler.	Ağaç ve ağaç ürünleri imalat ve satıcıları	13001	Dikim için bitki yetiştirilmesi
PLATO ZİRAİ ÜRÜNLER TURİZM VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN İŞLER	Hayvansal ürünler et ve et mamulleri imalat ve satıcıları	472200	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalardaki et ve et ürünlerinin perakende ticareti
İDEAL DIŞ TİCARET VE İNŞAAT SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	F	Yurt içinde ve dışında resmi ve özel,gerçek ve tüzel kişilere ait her nevi inşaat,hafriyat işleri,her türlü sondaj yol,köprü,baraj,sulama tesisleri,kanalizasyon,enerji nakil hatları,rafineri,hastane inşaatı yapmak,yaptırmak,taahhüdünü yüklenmek,icabında bu taahhütleri devretmek Tüm faaliyet dalları içinde bu faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli araç ve gereçlerin alımı satımı üretimi kiralanması ve bu yolda gayrimenkul alımı satımı kiralanması ipotek tesisi ve fekki işlemleri yapmak tapuda işlem yaptırmak tapu tesciline ve bina cins değişikliği yaptırmak finans kuruluşlarından maddi gayrimaddi kredi taleplerinin karşılanması için gerekli ipoteklerin verilmesi kaldırılması işlemlerini yapmak. Her türlü toplu konut veya münferit konut,fabrika,işyeri v.s.inşaatları kendi adına yapmak,yaptırmak ve satmak ve 8.2.2005 tarihinde tescil edilen genel kurul kararında yazılı olan diğer işler.	Müteahhitlik ve mühendislik hizmetleri	412099	Diğer ikamet veya ikamet amaçlı olmayan binaların inşaatı
AFYON HISAR TV RADYO REKLAMCILIK PRODÜKSİYON YAYINCILIK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	O	Konusu ile ilgili televizyon Radyo yayıncılığı yapmak ve Anasözleşmesinde yazılı olan işler.	Kırtasiye, matbaa, kitap, gazete, tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radyo yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
FİZİKSEL ENGELLİLER REHABİLİTASYON VE KÜR MERKEZİ A.Ş.	A.Ş.	N	Özürlülerin Rehabilitasyonu, sağlıklı yaşamalarını ve hayata bağlanmalarını sağlamak için gerekli sağlık tesislerinin koşullara uygun olmak üzere kurulması ve tatil amaçlı olarak ta kullanabilecekleri tesiste aynı zamanda tıbbi tedavi de almalarını sağlamak. Bu amaçla Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme kurumuna bağlı kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ana sözleşmesinde yazılı olan işler.	Eczacılar-medikalciler-tıp	869099	Diğer insan sağlığı ile ilgili diğer hizmetler
KARAHİSAR TV RADYO REKLAMCILIK PRODÜKSİYON YAYINCILIK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	O	Konusu ile ilgili Tv, Radyo Yayıncılığı yapmak ve Anasözleşmesinde yazılı diğer işler.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radyo yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
BİRLİK TV RADYO REKLAMCILIK PRODÜKSİYON YAYINCILIK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	O	Konusu ile ilgili Tv,Radyo Yayıncılığı yapmak ve Anasözleşmesinde yazılı diğer işler.	Kırtasiye,matbaa,kitap,gazete ,tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radyo yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses

						sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
ORUÇOĞLU ET VE GIDA ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ÇARŞI ŞUBEŞİ	A.Ş.	G	HER TÜRLÜ GIDA MADDELERİNİN ALIMI SATIMI ÜRETİMİ VE MERKEZİN ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN DİĞER İŞLER	Toptan ve perakende gıda imalat ve satıcıları	471901	Gıda ürünleri, içecek veya tütün ürünlerinin ağırlıklı olmadığı çok çeşitli malların perakende ticareti
ORTARIM ORMAN TARIM HAYVANCILIK İŞLETMELERİ SANAYİ VE DİŞ TİCARET A.Ş.	A.Ş.	A	Ormancılık, tarım ve hayvancılık faaliyetlerini "karlılık ve verimlilik" ilkesi çerçevesinde iç ve dış Pazar isteklerini karşılayabilecek nicelik ve nitelikte, ticari, ekonomik ve sosyal gereklere uygun biçimde yürütmek ve şirketin bağlı bulunduğu sanayinin gelişmesi için çalışmalarda bulunmak ve Anasözleşmesinde yazılı olan işler.	Ağaç ve ağaç ürünleri imalat ve satıcıları	24001	Ormancılık hizmet faaliyetleri
OBEZİTE SAĞLIKLI YAŞAM S.P.A MERKEZİ A.Ş.	A.Ş.	G	SON 20 YILDA SALGIN HASTALIK OLARAK KABUL EDİLEN OBEZİTEYE KARŞI MÜCADELE ETMEK VE ANA SÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN DİĞER HUSUSLAR	Eczacılar-medikalciiler-tıp	477400	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda tıbbi ve ortopedik ürünlerin perakende ticareti
MEGABİRLİK GAZETECİLİK BASIN YAYIN REKLAM AJANS PRODÜKSİYON BİLİŞİM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	D	GÜNLÜK HAFTALIK AYLIK VE DAHA KISA VE UZUN DÖNEMLİ VEYA DÖNEMSİZ OLARAK SÜRELİ VE SÜRESİZ OLARAK TRKÇE VE YABANCI DİLLERDE GAZETE DERGİ KİTAP ANSİKLOPEDI BROŞÜR MECMUA ÇIKARMAK BASMAK YURT İÇİNDE DİŞİNDA YAYMAK SATMAK DAĞITMAK VE PAZARLAMAK VE ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN İŞLER	Kırtasiye, matbaa, kitap, gazete, tv yayın dağıtım satış hizmetleri	581300	Gazetelerin yayınlanması
MEGABİRLİK TV RADYO REKLAMCILIK PRODÜKSİYON YAYINCILIK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	A.Ş.	O	KONUSU İLE İLGİLİ TELEVİZYON RADYO YAYINCILIĞI YAPMAK VE ANASÖZLEŞMESİNDE YAZILI OLAN İŞLER	Kırtasiye, matbaa, kitap, gazete, tv yayın dağıtım satış hizmetleri	601001	Radio yayın stüdyoları ve tesisleri vasıtasıyla kamuya, üyelere ve abonelere işitsel programların sunulması için ses sinyallerinin yayınlanması faaliyetleri
ÖZHATİPOĞLU OTOMOTİV, AKARYAKIT, TAŞIMACILIK. İNŞAAT TURİZM MADEN TEKSTİL, GIDA .PAZARLAMA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Şirket her türlü motorlu taşıt ticareti, ithalat ve ihracatını yapmak, Otomotiv sanayi ile ilgili olarak otobüs, minibüs, midibüs, kamyon, kamyonet, traktör, taksi, motosiklet, bisiklet, treyler çekici ve bunlara benzer motorlu motorsuz kara, hava, deniz taşıtlarının, greyder, silindir vb. ağır iş ve sanayi makinelerinin, yükleme, boşaltma iş makinelerinin yurt içinde ve yurt dışında imalatını tamir ve bakımını ve ticaretini yapmak, acente, bayilik ve mümessilliğini almak, ithalat, ihracat toptan ve perakende ticaretini yapmak. Oto galerileri açmak, işletmek veya işlettmek. Hurda araç ithalat ihracat toptan ve perakende ticaretini yapmak. Her türlü nakil vasıtasına ait yedek parçanın alım satımını, ithalat, ihracat ve imalatını yapmak. Otomotiv sektörü ile ilgili her türlü mekanik, elektrikli, elektronik motor ve bütünleyici aksamı, akülerini ve diğer bütün işlevli aksesuarlarını her türlü yedek parçalarını tamir etmek, bakımını yapmak, imal etmek, ettirmek, almak, satmak, ihracat ve ithalatını yapmak toptan ve perakende ticareti! yapmak Her türlü oto yedek parçalarının yurt dışındaki ve yurt içindeki imalatçı firmaları ile anlaşmalar yaparak, bu firmaların servisini almak ,bayilik, mümessillik, distribütörlük ve acenteliğini yapmak. Çekici Yediemin ve otopark hizmeti vermek	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	451100	Otomobiller ve hafif motorlu taşıtların satışı
SYM GAYRİMENKUL TERMAL TURİZM SAĞLIKLI YAŞAM MERKEZLERİ A.Ş.	A.Ş.	K	Anasözleşmesinde yazılı işler	Finansal hizmetler	681000	Kendine ait gayrimenkulün alınıp satılması
FUAR -KÖSELER PETROL TURİZM OTELCİLİK SAĞLIK MEDİKAL GIDA İNŞAAT TAAHHÜT TARIM VE HAYVANCILIK OTOMOTİV OTO KİRALAMA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Anasözleşmesinde yazılı olan işler.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	473001	Motorlu taşıt ve motosiklet yakıtının perakende ticareti

BİRCAN FİDE TOHUM TARIM NAKLİYECİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	A	Anasözleşmesinde yazılı olan işler	Ağaç ve ağaç ürünleri imalat ve satıcıları	13001	Dikim için bitki yetiştirilmesi
DEMİRELLER OTOMOTİV PETROL MERMER VE TOPRAK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	A.Ş.	G	Anasözleşmesinde yazılı olan işler.	Otomotiv, ulaşım araçları ve akaryakıt imalatı ve satıcıları	451100	Otomobiller ve hafif motorlu taşıtların satışı