

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ŞİRKET VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİ VE BOYDAK GRUBU ÖRNEĞİ

Caner Doğangüneş

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır

SİVAS

Mart - 2009

KABUL VE ONAY

Caner Doğangüneş'in hazırlamış olduğu " İnsan Kaynakları Uygulamalarının Şirket Verimliliğine Etkileri ve Boydak Grubu Örneği" başlıklı bu çalışma, 16.03.2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, "Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı" nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Nevzat Güldiken, (Başkan)

Doç.Dr.Necmettin Özerkmen, (Danışman)

Yard.Doç.Dr. Mehmet Aslan

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım..../...../

Prof.Dr.Zafer Cirhinlioğlu
Enstitü Müdürü

ÖZET

DOĞANGÜNEŞ, Caner, İnsan Kaynakları Uygulamalarının Şirket Verimliliğine Etkileri Ve Boydak Grup Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2009.

Günümüz işletmeleri verimlilik sağlamada en önemli kaynağın insan ve onun sahip olduğu bilgi ve beceriler olduğu konusunda hemfikirdir. Bu anlamda bir çok organizasyon, mevcut insan kaynağını anlamaya, tanımaya ve değerlendirmeye çaba harcamaktadır. Bu anlamda ilk defa klasik yönetim bilimciler tarafından dile getirilen iş bölümü, uzmanlaşma, teşvikli ücret sistemleri, işgörenlerin bilimsel yöntemle seçilmesi, adil bir ücret sisteminin oluşturulması (eşit işe eşit ücret) v.b. personel uygulamalarının günümüzde de değişik yöntemlerle uygulandığı görülmektedir.

Yönetsel anlamda bilimsel yönetim ile başlayan sürecin işlevsel anlamda temelini personel yönetimi oluşturmaktadır. Personel yönetiminin gelişmesinde ise en önemli unsur sanayi devrimi ve bu devrimin getirdiği sanayi gelişmesi ile başlayan, organizasyonların yeniden yapılanma süreci olmuştur.

Organizasyonlar yeniden yapılanma sürecinde 19. yy' in ikinci yarısında da yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim tekniklerinin geliştirilmesine ağırlık vermiştir. Ancak 20.yy' da meydana gelen teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler yönetim tekniklerinin dolayısıyla personel yönetimi uygulamalarının önem kazanmasına sebep olmuştur. Nitekim personel yönetimi uygulamalarının en önemli işlevi olan personel seçim işlevinde standardizasyonun sağlanması ilk defa I. Dünya savaşında orduya doğru kişilerin alınması amacıyla gerçekleştirilen psikolojik testlerin yapılmasıyla literatüre girmiştir.

Yaklaşık bir asır önce ilk defa uygulanma imkanı bulan insan kaynakları uygulamaları günümüzde de çok büyük farklılıklar göstermeksizin uygulanmaktadır. Araştırmanın uygulama kısmı göstermiştir ki insan kaynaklarıyla ilgili en ciddi problem uygulamaların uygulanması esnasında

ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada stratejik insan kaynakları işlevi olarak ele alınan personel seçimi ve performans değerleme işlevlerinin uygulama esnasında sosyal ilişkilerin(hemşerilik, akrabalık, arkadaşlık....vb.) etkisinde subjektif yaklaşımlara maruz kaldığı ve objektif uygulanma alanı bulamayan bu işlevlerin rasyonel uygulanmadığı takdirde verimlilik sağlamada etkin bir araç olamayacağı tespit edilmiştir.

Anahtar sۆzcükler

Verimlilik, İnsan Kaynakları, Personel seçimi, Performans değerleme, subjektif yaklaşım, rasyonelite.

ABSTRACT

DOGANGUNES, Caner, Affects To The Company Productivity Of Human Resources Practices And Example Of Boydak Group, Thesis of High Licence, Sivas, 2009

Nowadays companies are agreed that the most important resource to provide productivity is human beings and their belongings such as brain and skills. In this manner many organizations try to understand, evaluate and understand human resources. It is seen various personal practices at present that are declared by the classical managing scientists such as fair wage system (same wage to same work), electing the workers by scientific methods, supportive wage system, expertising, and so on.

Personel managing forms the base of function of this period beginning with scientific managing in the terms of supervisory. The most important issue to improve of personel managing is industrial reform and the period of restructuring of organizations by the growth of industry this reform caused.

Organizations gave importance to the growth of product technics instead of growing the managing technics in the process of restructuring period at even second half of 19th century.

However, the economical, political tecnological and social growths happen in 20th century caused to become important of managing technics in connection with personal managing practices. It was literated that standards being an important function of personal electing of personal managing practises to choose right people to the army with the psycological tests in the I. World War were held first time.

Human resources practices are used at present without doing any changes that were done almost ane century ago firstly. The investigations point out that the most serious problem related to human resources is about using the practises.

In this research It was noticed that these strategic human resources not being used objectively won't be successful incase of personal electing and performance evaluation fuctions practices considered as strategic human resources. When social relations are used subjectively such as (citizenship, relationship, friendship... and so on), It won't be able to provide productivity and it will be away from its aim.

Key Words

Productivity, Human Resources Personal Election, Performance Evaluation, Approach, Rationality.

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------------|-----|
| ÖZET..... | i |
| ABSTRACT..... | iii |
| İÇİNDEKİLER..... | v |
| KISALTMALAR..... | x |
| ÇİZELGELER DİZİNİ | xi |
| ŞEKİLLER DİZİNİ..... | xii |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|------------------------------------|----|
| 1. İŞLETME KAVRAMI..... | 5 |
| 2. VERİMLİLİK KAVRAMI | 6 |
| 3. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ KAVRAMI..... | 9 |
| 4. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI..... | 9 |
| 5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ..... | 10 |

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|--|-----------|
| 1. KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE PERSONEL SEÇİM İŞLEVİ..... | 14 |
| 1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Ve Personel Seçimi..... | 14 |
| 1.2 Yönetimsel Kuram Ve Personel Seçim İşlevi..... | 16 |
| 1.3 Bürokrasi Modeli Ve Personel Seçim İşlevi..... | 18 |
| 2. NEO-KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE PERSONEL SEÇİM İŞLEVİ..... | 19 |
| 2.1 İnsan İlişkileri Yaklaşımı Ve Personel Seçim İşlevi..... | 19 |
| 2.2 İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı Ve Personel Seçim İşlevi..... | 20 |
| 3. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE PERSONEL SEÇİM İŞLEVİ..... | 22 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ, İLKELERİ,
KAPSAMI, ÖRGÜTLENMESİ VE FONKSİYONLARI

| | |
|--|-----------|
| 1. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ..... | 24 |
| 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI..... | 29 |
| 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ..... | 32 |
| 3.1 Yeterlilik İlkesi..... | 32 |
| 3.2 Kariyer İlkesi..... | 32 |
| 3.2.1 İşe Yönelik Kariyer İlkesi..... | 33 |
| 3.2.2 Kişiyeye Yönelik Kariyer İlkesi..... | 34 |
| 3.3 İnsancıl Davranış İlkesi..... | 35 |
| 3.4 Eşitlik İlkesi..... | 36 |
| 3.5 Güvence İlkesi..... | 36 |
| 3.6 Açıklık İlkesi..... | 37 |
| 3.7 Gizlilik İlkesi..... | 37 |
| 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI..... | 37 |
| 4.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevsel Kapsamı..... | 38 |
| 5. İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTLENMESİ..... | 39 |
| 6. İNSAN KAYNAKLARININ FONKSİYONLARI..... | 42 |
| 6.1 İnsan Kaynakları Planlaması..... | 43 |
| 6.2 İnsan Kaynaklarının Tedariği..... | 46 |
| 6.2.1 İşletme İçi Kaynaklardan Tedarik Etme..... | 47 |
| 6.2.2 İşletme Dışı Kaynaklardan Tedarik Etme..... | 47 |
| 6.3 İşe Alma Ve Yerleştirme..... | 48 |
| 6.4 Ücretlendirme..... | 51 |
| 6.5 Kariyer Planlama..... | 52 |
| 6.6 Performans Değerlendirme..... | 54 |
| 6.6.1 Performans Tanımı..... | 54 |

| | |
|---|-----------|
| 6.6.2 Performans Yönetimi..... | 54 |
| 6.6.3 Performans Değerleme..... | 55 |
| 6.6.3.1 Başlıca Değerleme Yöntemleri Ve Değerleme Esnasında Karşılaşılan Problemler..... | 56 |
| 6.6.3.1.1 Yöneticilerce Değerleme..... | 57 |
| 6.6.3.1.2 Özdeğerleme..... | 57 |
| 6.6.3.1.3 Takım Arkadaşlarınca Değerleme..... | 57 |
| 6.6.3.1.4 Astlarca Değerleme..... | 58 |
| 6.6.3.1.5 Müşterilerce Değerleme..... | 58 |
| 6.6.3.1.6 360 Derece Değerleme..... | 58 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

| | |
|--|-----------|
| 1. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ..... | 59 |
| 1.1 Personel Seçim İşlevinin Değerlendirilmesi..... | 59 |
| 1.2 Performans Değerleme İşlevinin Değerlendirilmesi..... | 62 |
| 2. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 64 |
| KAYNAKÇA..... | 66 |
| EK-1..... | 73 |
| EK-2..... | 74 |

KISALTMALAR

| | |
|-----------------|--|
| A.B.D. | : Amerika Birleşik Devletleri |
| A.Ş. | : Anonim Şirket |
| C. | : Cilt |
| İ.İ.B.F. | : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| İ.K. | : İnsan Kaynakları |
| İ.K.Y. | : İnsan Kaynakları Yönetimi |
| İ.S.G. | : İşçi Sağlığı ve Güvenliği |
| İ.T.Ü. | : İstanbul Teknik Üniversitesi |
| N.C.R. | : National Cash Register |
| P. | : Sayfa |
| P.Y. | : Personel Yönetimi |
| SAN. | : Sanayi |
| S. | : Sayı |
| TİC. | : Ticaret |
| V.B. | : Ve Benzeri |
| A.T.M. | : Asynchronous Transfer Mode |
| O.S.B. | : Organize Sanayi Bölgesi |
| C.V. | : Curriculum Vitae |

ÇİZELGE LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo1: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Gelişimi..... | 27 |
| Tablo2: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar..... | 31 |
| Tablo3: Kariyer Geliştirme Sistemi..... | 53 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1: Verimliliği Etkileyen Faktörler..... | 8 |
| Şekil 2: Personel Yönetiminin Kapsamı..... | 39 |
| Şekil 3: Etkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Departmanı Oluşumu..... | 40 |
| Şekil 4: Boytaş Mobilya İnsan Kaynakları Departmanı..... | 41 |
| Şekil 5: Eleman Seçiminin İKY Sürecindeki Yeri..... | 49 |
| Şekil 6: Boytaş Oryantasyon Prosesi..... | 51 |

GİRİŞ

Geçmişten günümüze insan, üretimin ve artı değer yaratmanın en önemli girdisi olmuştur. Doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdaki, yerleşik hayata geçilmesinin ardından tarım toplumuna, buhar gücünün kullanılması ile başlayan sanayi toplumuna ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ile bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen günümüzdeki durumuna ulaşan bilgi çağı veya toplumuna... (Ögüt 2001: 24) Bütün bu aşamalar dikkate alındığında üretimin her döneminde gelişmeleri takip eden ve yeniliklere uyum sağlayarak bir sonraki aşamaya geçişte itici güç olarak karşımıza üretimin temel girdilerinden olan insan faktörü çıkmaktadır.

Tarım toplumunda üretimin ana girdisi toprak, sanayi toplumunda ise mekanik düşünce ve bu düşünce sisteminin ürünü olan makineler, üretimin temel belirleyicisi olmuştur. Bugün geldiğimiz noktada ise bilgi ve bilgiyi kullanma yöntemleri servet yaratmada sermayenin en etkili silahı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hızlı ve sürdürülebilir değişimin değişmez parçası ise insan ve insan yönetimine ilişkin uygulamalar olmuştur.

Bilginin son derece hızlı arttığı ve başarıda en önemli faktörlerin başında geldiği bir ortamda firmalar, rekabet ortamında maliyetlerini azaltmalı, ürünlerini yenilemeli, kaliteyi ve produktiviteyi geliştirmeli ve pazara hızlı nüfuz ederek fark yaratmak durumundadırlar(Ağdelen, Erkut: 70) Fark yaratmada ise kullanılan kaynağın etkin olması, kopyalanmasının güç olması ve özgün olması bu acımasız rekabet ortamında insan ve insan kaynaklarının kullanımına ilişkin yaklaşımları çağrıştırmaktadır.

Sanayi devriminin temelini oluşturduğu sanayi gelişmesi ve organizasyonların yeniden yapılanma süreci insan kaynakları uygulamalarının da altyapısını oluşturmuştur. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin de ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden yarı vasıflı veya vasıfsız işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesi organizasyonlarda yeniden yapılanma, bölümlere ayrılma ve ücretli yönetim kademesi oluşturma gibi gereksinimleri beraberinde getirmiştir. Ancak

ekonomik yapıda, örgütsel ve teknolojik düzeyde görülen bu gelişmelere karşın insan kaynakları yönetimi, 19. yüzyılın ikinci yarısında da hızlı bir gelişme göstermemiş olup yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim teknolojisinin geliştirilmesine önem verilmiştir. Bu geleneksel fabrika yönetim anlayışı ise çalışan açısından mutsuzluk yaratırken, düşük verimliliğe, adil olmayan ücret politikası uygulamalarına, yüksek işçi devrine ve yönetimle uyumsuzluklara neden olmuştur.

20. yüzyıl büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler insanların yaşamlarını ve beklentilerini büyük ölçüde değiştirmiştir. Yeni açılımların ve büyük umutların egemen olduğu 1980'li ve 1990'lı yıllar birçok organizasyon için zor geçmiştir. Organizasyonlar, eski, yavaş ve kazancı az olan bürokratik yapılardan kurtulmaya daha yeni daha canlı ve küresel rekabet ortamında hayatta kalmayı sağlayacak yollar aramaya başladılar. Teknoloji ve yeni yöntemlere yapılan yatırımlarla değişim ortamı yaratılmış ancak çoğu organizasyonda sorunlar ve sıkıntılar nitelik olarak kimlik değiştirerek devam etmiştir.

Özellikle son yıllarda meydana gelen krizler, küresel rekabet, verimsiz yatırımlar ve uygulanamayan stratejiler birçok organizasyonun yok olmasına sebep olmuştur. Bazı organizasyonlar toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması vb. uygulamalarla hayatta kalmayı başarmış ancak başarı düzeyleri sınırlı kalmıştır. Tüm bu çabaların gerçek anlamda bir değişim sağlayabilmesi için insan faktörüne önem ve öncelik verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Değişimi sağlayacak olan anahtar unsurun insan olduğu unutulmamalıdır. Bugün birçok organizasyon, gelecekteki başarılarının kendi çalışanlarının ellerinde ve onların sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerinde olduğunu keşfetmiş bulunmaktadır.

ARAŞTIRMANIN PROBLEM KONUSU

Tarihsel süreç içerisinde insan kaynakları ve uygulamalarının değerlendirilmesi, uygulamada ortaya çıkabilecek aksaklıklar ve bu aksaklıkların işletmeye olası etkilerinin araştırılması

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir organizasyonda çalışanların bütününe ilgilendiren, yönlendiren, sevk ve idare eden insan kaynakları ve uygulamalarının eksik yönlerini tespit ederek literatüre bu konuda katkı sağlamak.

ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelere verimlilik sağlamada stratejik rol oynayan insan kaynakları uygulamalarının rasyonalite çerçevesinde değerlendirilmesi ve eleştirilmesi...

YÖNTEM VE BİLGİ EDİNME TEKNİKLERİ

Araştırma teorik ve uygulama olarak iki kısımdan oluşacaktır. Teorik kısmında insan kaynaklarının tarihsel gelişim süreci, uygulamalarının neler olduğu ve hangi evreleri kapsadığı uygulamada karşılaşılabilecek sorunların neler olabileceğine yönelik makaleler, araştırmalar, dergi ve kitaplar yayınlanmış veya yayınlanmamış tezler ve internet üzerinden incelemeler yapılarak ele alınacaktır. Uygulama kısmında ise insan kaynakları fonksiyonları arasında önemli yer tutan işe alma ve performans değerlemesine yönelik anket ve mülakat çalışması yapılacaktır.

ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren, İ.S.O'nun açıkladığı, Türkiye'nin ilk 500 firması içinde 119. sırada yer alan (www.iso.org.tr) Kayseri ilinin 2. büyük şirketi Boytaş Mobilya San. Ve Tic. A.Ş. oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Boytaş Mobilya A.Ş.'de personel seçim işlevi konusunda yetkili yöneticiler ve performans değerlendirme yapan idari personel oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI

Türkiye'de genel anlamda insan kaynakları uygulamalarının hala istenilen seviyeye gelmemiş olması, uygulama safhasında rasyonaliteden uzaklaşıldığı, değerlendiricilerin sübjektif kararlar aldığı ve bu nedenle insan kaynakları uygulamalarının rasyonalite çerçevesinde uygulanmadığı ve bu sürecin işletmeler için bazen olumsuz sonuçlar doğurabileceği varsayılmaktadır.

ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Bu araştırmada kullanılan bilgi, belge ve kaynakların genel insan kaynakları uygulamaları konusunda yol gösterici olduğu; araştırmanın uygulama kısmında yapılan anket ve mülakat çalışmalarına katılanların da sorulara içtenlikle ve samimiyetle yanıt verdikleri kabul edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın kavramsal temellerini işletme, verimlilik, işgücü verimliliği, insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi kavramları oluşturmaktadır.

1. İŞLETME KAVRAMI

İşletme; kar etmek amacıyla üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal veya hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara denir(Sabuncuoğlu, Tokol 1997:8).

Günümüz işletmeleri asıl işlevi olan mal veya hizmet üretim fonksiyonun yanında bir takım destek hizmetlere ihtiyaç duymaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkün;

- Sosyal Hizmetler (Güvenlik, sağlık, temizlik, ulaşım... vb.)
- Planlama
- Satın alma
- Ar-ge (Araştırma – Geliştirme)
- Ür-ge (Üretim geliştirme)
- Kalite yönetim
- Satış Pazarlama
- Muhasebe
- Personel (İnsan Kaynakları)
- Bilgi İşlem
- Depo hizmetleri
- Sevkiyat
- Satış sonrası servis

Destek birimleri işletmelerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Destek birimleri üretim sürecinin her aşamasında sürecin sağlıklı işlemesi ve çıkabilecek aksaklıkların önlenmesi için çalışmaktadır.

2. VERİMLİLİK KAVRAMI

Verimlilik genel olarak belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki orandır. Wildavsky verimliliği “belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi ya da belirli bir kaynakla amaca en iyi biçimde ulaşılması” olarak tanımlamıştır(Özçer 1988:39).

Verimlilik kavramı sanayi üretiminden, bankacılığa, tarımdan hukuk sistemine, belediye çalışmalarından eğitime çok geniş bir yelpaze içinde hemen hemen her alanda kullanılmaktadır. Verimlilik kısaca “talep edilen” bir üründe oluşan katma değeri üretebilme becerisi olarak tanımlanabilir(Gürak 2003:10-11).

İşletmelerin en büyük sorunu, yeterli düzeyde verimli olamamaktır. Verimli olamayan işletmeler, öteki sorunlarını çözmede yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü, hemen hemen tüm sorunlar, işletmenin ürettiği ürünün satılmasıyla elde edilecek girdilerle çözüme kavuşur. Yeterli düzeyde verimli olamayan işletmeler, kendilerine gereken girdiyi (gücü) sağlayamazlar. Yeterli girdinin sağlanamaması, çıktının düşmesine; yeterli verimin sağlanamaması da girdinin düşmesine yol açar. Etkili çalışmayan işletmelerde bu kördüğüm ya örgütü öldürür ya da bitkisel yaşama sürükler(Başaran 1992:155).

Verimlilik kavramı herkes için farklı şekillerde anlam bulabilmektedir. Şöyle ki; yatırımcılar için daha karlı yatırım imkânları sağlamak. Çalışanlar için daha kısa çalışma süresi, daha çok tatmin duyma. Tüketiciler ve toplum için ise, daha kaliteli, daha ucuz mal ve hizmet ile ihtiyaçların daha etkin karşılanması olarak ifade edilebilmektedir. Verimlilik temelde ise insan kaynaklarının kalitesi, emeğin düzeyi ile kaynakların rasyonel kullanımına dayalı olmaktadır(Gürçay 1994:212).

İşletme stratejileri ancak performans (öncül) ve sonuç (ardıl) göstergelere bağlandığı ölçüde yaşam olanağı bulabilmektedir. Farklı işletmelerde kullanılan performans ve sonuç göstergelerinin, genelde aynı ve uzun zamandan beri de

değişmediği göz önüne alınırsa, öncelikle bu göstergelerin iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu konuda genel bilgileri en iyi derleyen göstergelerin bazıları şöyledir(Akal 1992: 43).

$$\text{Etkenlik : } \frac{\text{Gerçekleşen sonuç (üretim, satış, kar...)}}{\text{Beklenen sonuç (üretim, satış, kar...)}}$$

$$\text{Verim oranı : } \frac{\text{Tüketilmesi beklenen}}{\text{Tüketilen}} \times 100$$

$$\text{Toplam verimlilik : } \frac{\text{Toplam çıktı}}{\text{Toplam girdi}}$$

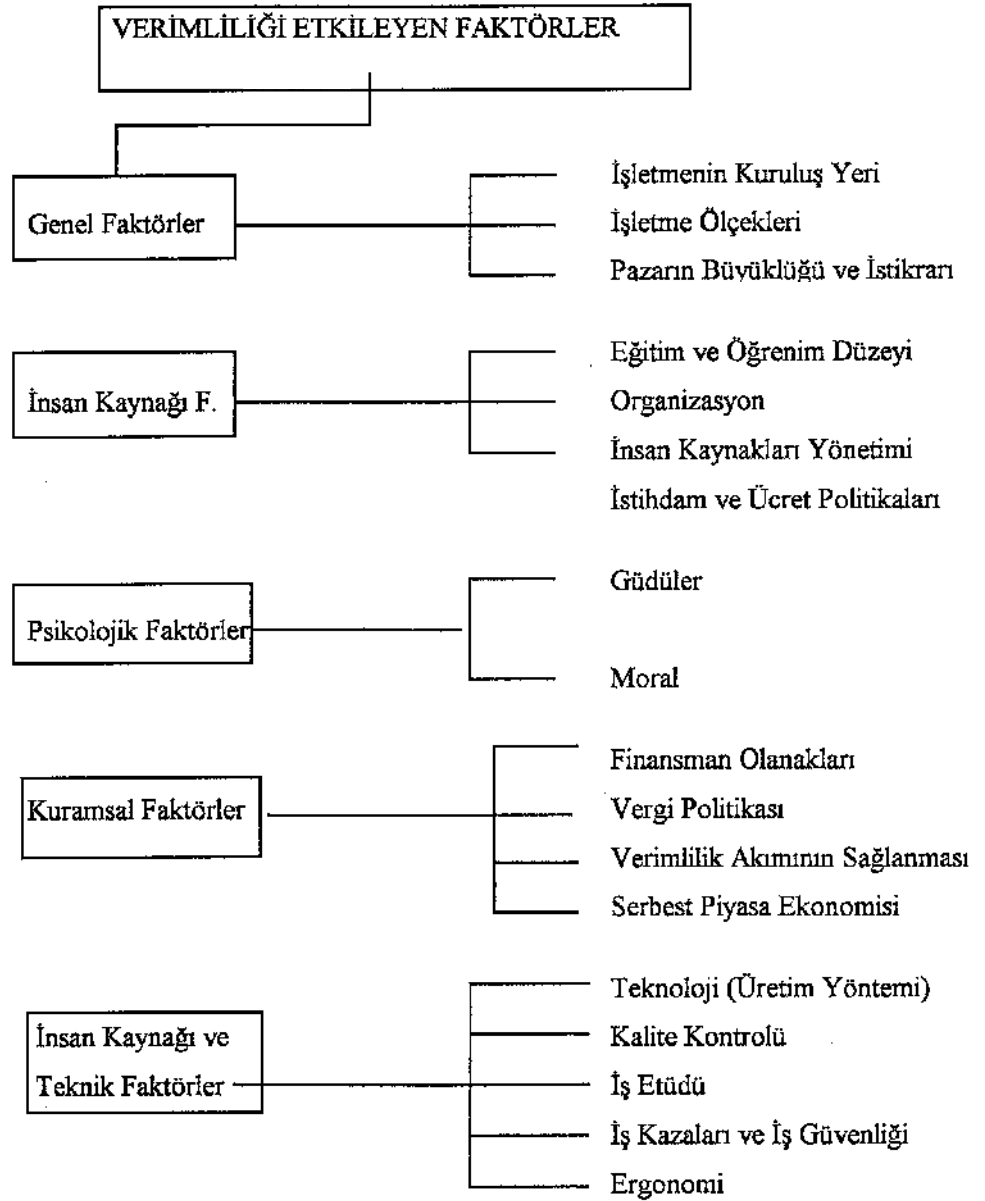
$$\text{Kısmi verimlilik : } \frac{\text{Toplam çıktı}}{\text{Kısmi girdi}}$$

$$\text{Yararlanma oranı : } \frac{\text{Tüketilen}}{\text{Kullanılabilir}} \times 100$$

$$\text{İşgücü verimi : } \frac{\text{Standart (beklenen) çalışma süresi}}{\text{Gerçek çalışma süresi}} \times 100$$

Verimlilik kavramı üretim sürecinde olumlu ya da olumsuz bazı faktörlerden etkilenebilmektedir.

Şekil 1 Verimliliği Etkileyen Faktörler



Kaynak: Üzeyme, Doğan. **Verimlilik Analizleri**, İzmir Ticaret Borsası Yayınları, no:31, 1987, İzmir

Şekil 1’de de görüleceği üzere işletmenin kuruluş safhasında belirlenen genel faktörler yanı sıra vergi uygulamaları, finansman olanakları ve hangi piyasada mücadele edeceği gibi temel faktörlerden sonra İnsan kaynağı faktörü ve uygulamaları işletmelerde verimliliği etkilemede büyük öneme sahiptir. Bir başka yönü ile düşünülecek olursa diğer kaynakların o kaynaklara yönelik verimlilik arttırmada kullandığı tekniklerin sağlayacağı avantajlar konusunda bir üst sınırı vardır. İnsan kaynaklarına yönelik verimlilik artırma teknikleri içinse böyle bir üst sınırdan söz edilemez.

3. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ KAVRAMI

Verimlilik düzeyi ile bir yandan refah, yaşam düzeyi, gelir bölüşümü gibi genel konular, diğer yandan ise ücretler, maliyetler gibi temel değişkenler arasında somut ilişkiler kurulmuş olması, verimlilik kavramının giderek önem kazanmasına yol açmıştır. Verimlilik, üretim faktörlerinin tümünün toplam verimliliği olarak ifade edilebileceği gibi, her üretim faktörünün de ayrı ayrı verimliliği ele alınıp hesaplanabilmektedir. İşletmelerde verimlilik, işgücü verimliliği anlamında da kullanılmakta ve önemli bir performans kriteri olmaktadır(Ekin 1997: 151).

4. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI

İnsan kaynağı, bir örgütte herhangi bir kademedede bulunan, belirli bir makama bağlı olan ve örgütün çalışma ortamı içinde, işin gereklerini, sorumluluklarını gerçekleştirmesi için ücret, statü ve rol gibi unsurlarla ödüllendirilen örgüt üyeleridir(Yılmaz 1993:4).

İnsan kaynağı denilince sadece örgütün amaçlarına ulaşmak için yararlandığı insan gücünü değil onların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve deneyimleri de bu kaynağın tamamlayıcı unsurları olarak düşünmek gerekir.

5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, "organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketlerdir" (Armstrong 1992:175).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle, insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır (Aytaç 1997: 3).

Genel anlamda insan kaynakları yönetiminin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun politikaları geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde stratejik bir fonksiyona sahip olduğu söylenebilir (Fındıkçı 2001:14).

Bu tanımlar ışığında insan kaynakları yönetimi, işletmelerde belirli görev ve pozisyonlarda çalışan insanlar ve bunların birbirleriyle ya da işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir.

İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Filizöz 2003: 13).

Fındıkçı, insan kaynakları yönetiminin özelliklerini şöyle sıralamıştır (Fındıkçı 18).

- İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.

- İnsan kaynakları yönetimi her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, çalışanların; tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.

- İnsan kaynakları yönetiminin amacı, kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi

endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.

- İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi gibi çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren ve muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlemdir.

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortam içinde çalışanların arasındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.

- İnsan Kaynakları yönetimi, felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamaları ile 1980'li yıllarda ortaya çıkmış, iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirmiş, insanı merkez alan bir disiplindir.

- İnsan kaynakları yönetimini somuta indirgeyip tanımlamak oldukça zordur. Çünkü bu disiplinin uğraşı alanı olan insan ilişkileri bir süreklilik arz eder. Bu sürekliliğe bütünsel bir bakışla yaklaşarak her olayın kendi ortamı içinde ele alınması gereklidir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın insan kaynakları yönetiminin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi(koordinasyonu) yer almaktadır.

- İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenir. İşgörenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.

- İnsan kaynakları yönetimi kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır. Yani insan kaynakları yönetimi, organizasyonun bütününe göz ardı etmeden organizasyondaki ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışır.

- İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, insan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.

- İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesini hızlandıran gerekçeler arasında devlet düzenlerindeki değişiklikler ve sık biçimde yaşanan krizler, ulusal ve uluslar arası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, temel bazı kaynakların

(kömür, petrol vb.) azalması ve bütün bunların sonucu olarak iş gücünün yapısı ve işlevinde meydana gelen değişimler öncelikle sayılabilir.

- İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlar. Çünkü, örgütsel değişimin lokomotifi, insan kaynağının değişime hazır ve istekli olmasıdır.

- İnsan kaynakları yönetimi iletişimi, organizasyon içinde motive edici bir unsur olarak kullanır. Dolayısıyla organizasyon içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sürecinin oluşturulması gereklidir.

- İnsan kaynakları yönetimi, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya, böylece kurumun kendine has değerleri ve normların oluşmasına zemin hazırlar. Zamanla oluşan kurumsal kültürün paylaşılmasını ve kuruma bağlılığı sağlar.

- İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki çalışanları, iç müşteri mantığı ile ele alarak ihtiyaçlarının karşılanması, böylece verimin artmasını sağlayacak stratejiler geliştirir. Geliştirilen stratejileri uygular. Gerek kurum içinde; gerekse kurum dışında personelin, beklenti ve haklarının takipçisi olur.

- İnsan unsurunun öneminin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyonun vazgeçilmez bir parçası haline gelmektedir. Bu durum insan kaynakları yöneticisine yönelik beklentilerin giderek artmasına yol açmıştır.

- İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler. Bunun için çalışanların; kuruma ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenir.

- İnsan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir. Çünkü dönüşümün temelinde “insan” ve onun dönüşümü yer almaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir.

- Günümüz işletmelerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün (erk) kaynağı değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar görevler roller tartışılır hale gelmiştir. Uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana

çıkmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışır.

- Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işi ile uğraşmaya başlamaktadır. Dolayısı ile çalışanların “bilgi insanı” olmaları gelecekteki organizasyon yapısının temel özelliği olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar. Bunu yaparken de “bilgi insanın eseridir” mantığından hareketle insana daha büyük önem verir ve bilgiyi değil insanı temel kaynak olarak ele alır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın kuramsal temellerini yönetim biliminin geçirdiği evreler oluşturmaktadır. Klasik yönetim biçimiyle başlayan ve günümüz modern yönetimine ulaşan bu süreç insan kaynakları yönetiminin de gelişmesinde temel çerçeve olmuştur.

1. KLASİK YÖNETİM MODELİ VE PERSONEL SEÇİM İŞLEVİ

Klasik yaklaşım ya da klasik yönetim düşüncesini oluşturan, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu, “bilimsel yönetim yaklaşımı” veya “bilimsel yönetim akımı” , “genel yönetim akımı” ya da “yönetsel kuram” ile sosyolojik yaklaşımlar olarak da ifade edilen “bürokrasi modeli” ya da “bürokrasi kuramı”ndan oluşmaktadır. Bu üç yaklaşım ya da akım, klasik örgüt kuramını oluşturmakta; kuram insan ögesini dikkate almadan, biçimsel örgüt yapısını ayrıntılı bir biçimde incelemektedir(Akat, Budak 1994: 35).

1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Ve Personel Seçimi

Klasik yönetim düşüncesi işçi temelinde üretim sorunlarını ele alan teknik ya da ekonomik verimliliği arttırmaya yönelik mikro nitelikli bir yaklaşımdır. 1880’li yıllarda ortaya çıkan yaklaşımın öncüsü Frederich Winslow Taylor’dur.

Taylor’un görüşleri literatürde ‘Taylorizm’ olarak adlandırılmaktadır. Taylorizm, genel olarak Taylor’un yönetim alanındaki tüm düşüncelerine verilen isimdir. Daha özel olarak, Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. İşçilerin yapması

gereken sadece kendilerine verilen görevleri yapmak ve konulan teknik ve iş standartlarını izlemektir. Taylorizm'e yöneltilen eleştiriler esasen burada yoğunluk kazanmaktadır. Taylor'un bu görüşleri yukarıda da belirtildiği üzere insana makine gibi davrandığı iddiasıyla eleştirmiştir. (Aktan 1999: 18).

Bilimsel anlamda yönetim düşüncesinin temelini oluşturan klasik yönetim düşüncesi ve öncüleri, çalışmalarında ortaya çıkan kayıpları en az düzeye indirmek suretiyle verimliliğin artırılmasını amaçlamışlardır. Bu düşünceyle standart iş yöntemlerini geliştirmişler, hammadde üretim araç ve gereçlerinde standartlaşmaya gitmişler, işleri basite indirgemişler, uzmanlaşmayı önermişler, planlama ve programlama görevlerini işçiden alıp, yönetimin temel görevi durumuna dönüştürmüşlerdir. Öte yandan, teşvikli ücret sistemlerinin verimliliğin artırılmasında büyük rol oynayacağını düşünerek birtakım teşvikli ücret sistemleri de geliştirmişlerdir (Baransel 1979: 12).

Taylor ve onun kurmuş olduğu Taylorizm ekolünün izleyicileri yapmış oldukları çalışmalarda; işgörenlerin işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamamasının yorgunluğu arttırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, nihayet bu üç hususun iş verimliliğini düşürdüğünü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmıştır(Eren 1989:14-15).

Taylor'un bilimsel yöntem kullanarak yaptığı deneylerden edindiği gözlemlerden biri de işe eleman almada birey yeteneklerinin dikkate alınıp değerlendirilmemesinin dengesizlikler yarattığı, saptaması olmuştur. Bu gözleme dayanarak Taylor'un bakış açısına göre yönetim ilkelerinden biri de, "Yönetim organları ilgili işgörenleri bilimsel olarak seçmelidir. İşletme, çalışanların gelişmesi için gerekli eğitimi sağlamalıdır." İlkesidir(Baransel: 19).

Buna göre kişinin işte başarı sağlayabilmesi, onun niteliklerinin işe uygun oluşuna bağlıdır. Bilimsel yöntemler kullanılarak kişi niteliklerini saptamak ve böylece en doğru seçimi yapmak mümkün olur. Bu ilke, iş ve bireyi ikili bir ilişki düzeni içinde ele almaktadır. Dolayısıyla bilimsel esaslara uygun olarak seçilmiş bir kişinin, işte bir başarı sağlayamamış olmasına olanak yoktur. Bilimsel yönetimin

diğer gerekleri de yerine getirilmek koşuluyla işe alınmış olan kişinin bir başarısızlığı hala varsa, o takdirde sorumlu olan ne kişi ne de onun çevresidir. İş ile işgören arasında bir uyumun olmaması, uygun bir seçim yapılamadığı anlamına gelir(Sözen1973: 30).

Taylor'un "Bilimsel Yönetim" olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğinde insan kaynakları konusunda başlıca şu tespitleri yapmak mümkün olacaktır.

- Personel seçme işlevine önem verilmelidir.
- Eğitim süreci desteklenmelidir.
- Çalışanların sorumluluk alanı kesin çizgilerle çizilmelidir.
- Organizasyonda disiplin için hiyerarşik örgütlenme gereklidir.

1.2 Yönetimsel Kuram Ve Personel Seçim İşlevi

Klasik yönetim düşüncesinin; ikinci yaklaşımını yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı bir biçimde inceleme konusu yapan yönetim ve örgütlerle ilgili bir dizi ilke ve teknikler belirlemeye yönelik, makro nitelik taşıyan ve öncülüğünü Fransız mühendis Henry Fayol'un (1841 – 1925) yaptığı " yönetimsel kuram" oluşturur. Bu yaklaşım bir bakıma bilimsel yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı yönleri tamamlamak amacıyla ortaya atılan ve onun devamı sayılabilecek nitelikte bir yaklaşımdır. Ancak yönetimsel kuram sadece örgüt konularıyla değil, yönetimin tüm alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalıştığından, Taylor'un yaklaşımına göre daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşım olmuştur (Akat, Budak: 42). Fayol, bir işletmenin ya da girişimin amacına ulaşabilmesi için türlü çalışanlara gereksinme olduğunu ve bu çalışanların çeşitli insanlar veya insan grupları tarafından yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür(Akat, Uner 1987: 29).

Yönetim ilkeleri anlayışındaki örgütlenme işlevinde, bir işi ya da görevi daha küçük görevlere bölme, bu bölünen görevler için bölümlere ayırma işlemleri yapılır ve her bölüme bir yönetici atanır. Ona, astların eylemlerine yön vermek sorumluluğu yüklenerek kendisine "buyruklar" verme ve sözün dinlenmesini isteme yetkisi de devredilir(Dereli 1976: 24-25).

Geleneksel örgüt kuramcıları önce işi tanımlamaya, sonra da bireyi ona uydurmaya önem vermişlerdir(Energin 1970: 4).

Fayol, yönetim ile ilgili başlıca şu temel ilkeleri ortaya koymuştur.(Aktan : 22)

İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı.

Otorite ve sorumluluk: Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması

Disiplin.

Emir Ünitesi: Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri.

Yön Ünitesi: Organizasyonda birimlerin tek bir amaç ve planın mevcut olması.

Organizasyonun çıkarlarının her şeyin üstünde tutulması. Çalışanlara adil bir ücret ödemesi yapılması.

Merkeziyetçilik: Organizasyonda kararların merkezden alınması (Merkezi Yönetim).

Düzen: Organizasyonda her şeyin yerli yerinde ve düzen içinde yapılması. Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde davranılması. Personelin istihdamında ve yönetiminde istikrarlı olunması; sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması. Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması.

Esprit de Corps (İşbirliği Ruhü): Organizasyonda birlik duygusu içerisinde birlikte çalışma isteği (Birlikten güç doğar ilkesi). Henri Fayol'un bilimsel yönetim konusundaki ilkeleri incelendiğinde insana bakış açısının şu temeller üzerinde inşa edildiğini tespit etmek mümkündür.

- İnsan, genel olarak tembeldir.
- İnsan, genel olarak yönetmek değil, yönetilmek ister.
- İnsan, iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir. Bu nedenle organizasyonda sık kontrol yapılmasında fayda vardır.
- İnsanın iş yapmasını sağlamak için kontrol sistemi kadar ceza sisteminin de varlığı gereklidir.

-

1.3 Bürokrasi Modeli Ve Personel Seçim İşlevi

Klasik yönetim düşünce sistemini oluşturan yaklaşım ya da kuramlardan sonuncusu “Bürokrasi Modeli” olmuştur. Bu modelin dayanağı açık ya da kapalı varsayımlar “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ya da “Yönetsel Kuram”ın varsayımlarına uymaktadır. Çünkü bu üç yaklaşım, aynı koşullarda oluşmuş ve gelişmiştir(Akat, Budak: 52).

Weber’in ideal tip kavramına dayanarak geliştirdiği bürokratik yapıya göre, her mevkinin yetkileri, önceden şekillenmiş bir hiyerarşi sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle işe uygun adam seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse görevi icra edeceklere özel eğitimler verilerek görevin kişi tarafından özümzenmesi sağlanır(Eren: 20).

İşe uygun adam seçiminde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, görevin yürütülmesinde yol gösterecek olan yasal ve teknik kuralları rasyonel olarak uygulayacak işgören alınması gerekmektedir.(Akat, Uner: 35).

Bürokrasi anlayışında ideal örgütte çalışanlar, bütün güçlerini buldukları mevkinin geliştirmiş olduğu görevleri icra etmek için harcarlar.Personelin mevki ve görev alanı kesin ve net çizgilerle çizilmiş olup, mesleğin gerektirdiği bilgi ve becerinin işin yapılması esnasında kazanılacağı düşünülmektedir.Akat, Budak: 56).

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurulması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı birtakım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model, bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir. Ancak aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte, örgütlerde esnekliği azaltmaktadır.(Eren: 21).

2. NEO-KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE PERSONEL SEÇİM İŞLEVİ

Neo-Klasik yaklaşım ya da akım, esas itibariyle klasik yönetim düşünce sisteminin temellerine dayanmaktadır. Ancak bu yaklaşımın eksik bıraktığı yönü olan insan ögesini ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla klasik kuramın yaklaşımı neo-klasik akımda insan ilişkileri etkisiyle esnetilmeye çalışılmıştır(Akat, Budak: 61)

Neo-klasik yaklaşımda insan, klasik yönetim düşüncesinde olduğu gibi makinenin bir parçası gibi ele alınmamış, geleneksel yönetim düşüncesinin “akılcı insan modeli” yerine “sosyal insan modeli” benimsenmiştir(Alpugan, 1990: 151-153).

2.1 İnsan İlişkileri Yaklaşımı Ve Personel Seçim İşlevi

Elton Mayo ve F.Roethsberger liderliğinde yapılmış olan Hawthorne araştırmaları insan ilişkileri yaklaşımının doğuşunda büyük rol oynamıştır.

Dokuz yıl süren araştırmalara sonucunda Mayo ve arkadaşları, işletmelerin bir çok küçük gruptan oluşan sosyal bir sistem olduğu gerçeğini görmüşler, insan ögesinin ve bu grupların, verimlilik konusunda etken olduğunu saptamışlardır.(Baransel, 1966: 48)

Hatta bazı düşünürler, kişinin sadece örgüt içinde değil, dış dünyadaki ilişkileri ile de ilgilenmenin gereği üzerinde durmuşlar ve bu etkenlerin iş başarısı üzerindeki etkilerini de inceleme konusu yapmışlardır(Sözen: 31).

İnsan ilişkileri yaklaşımının ortaya koyduğu düşünceler, seçim işlevine aktarılamamıştır. Oysa ki seçim işlevinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli hususlardan biri de, İşgörenin sosyal çevresiyle olan ilişkilerinin değerlendirilmesi ve yine sosyal bir çevre olan iş gruplarının oluşturulmasında bu değerlendirme sonucuna göre fikir yürütülmesidir.

2.2 İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı Ve Personel Seçim İşlevi

İnsan ilişkileri yaklaşımının bir uzantısı niteliğindeki bu akım, endüstriyel hümanizm olarak da adlandırılmaktadır. İnsan kaynaklarını kullanma yaklaşımında, kendinden önceki yaklaşımdaki gibi benimsenme, statü ve tanınma gereksinimlerinin üzerinde bazı bireylerin yeteneklerini ve kapasitelerini tam anlamıyla geliştirmek ve doyum sağlamak amacıyla, uğraşı isteyen değerli amaçlara ulaşma arzusunda olabilecekleri olasılığı üzerinde durulmuştur(Aldemir 1985: 26).

Maslow, McGregor, Likert, Angyris ve Bennis gibi düşünürler bu akımın temel görüşlerini oluşturmuşlar, insan ilişkileri yaklaşımında ele alınmayan yeni yapı tasarımı üzerine çalışmışlardır(Sözen 1980: 23).

Bu yaklaşımda dikkatler işletmedeki bütün insanların “el değmemiş” kaynaklar topluluğu olarak görülmesinde toplanmaktadır. Yöneticilik sadece emir vermek ve çalışanların işbirliğini kazanabilmek şeklinde görülemez. Yöneticiden beklenen asıl iş, yönettiği bölümün bütün kaynaklarından tam anlamıyla yararlanabilecek bir havanın yaratılabilmesidir. İnsan ilişkileri yaklaşımında olduğu gibi bu akımda da işgörenlerin kararlara katılması amaçlanmıştır(Baykal 1974: 88).

İşletmelerde insan ögesine artan ilgi sonucu, bu ögenin davranışları konusunda modeller geliştirilmiştir.

Davranışsal yönetim düşüncesinin temsilcilerinden McGregor önce Taylor ve Fayol tarafından geliştirilmiş olan klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişmiş ve buna X Kuramı adını vermiştir. McGregor’un X ve Y kuramlarının varsayımları aşağıdaki şekilde belirtilebilir(Hicks 1979: 382).

X kuramının varsayımları şunlardır.

- Tipik olarak insan çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister.

- Tipik olarak insan işe karşı arzusuzdur, sorumluluktan kaçır ve güvenliği her şeyin üzerinde tutar.

- İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Y kuramının varsayımları şunlardır.

- Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan tipik olarak tembel değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar, kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar
- Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır. Böyle ödüllerin en önemlileri benliği doyurma ve gerçekleştirme gereksinimlerinin giderilebilmesidir.
- Uygun koşullar altında, sıradan kişi, sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.
- Örgütler sorunların çözümünde insanlar büyük ölçüde hayal güçlerini, ustalıklarını ve yaratıcılık yeteneklerini kullanırlar.
- Çağdaş endüstri kuruluşlarında, normal bir insanın entelektüel potansiyellerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

McGregor, Y kuramı açısından yükselme ve işgören seçiminin yönetilmesiyle ilgili şu genel sonuçlara varmıştır:

1. Bireylerin işlerle birbirine bağdaştırılması, özellikle yönetim kademelerinde mekanik bir süreç değildir. Çünkü;
 - İş gerekleri durağan değil, dinamiktir ve birçok değişkenin bir sonucu olarak değişmektedir.
 - Değişik özelliklere sahip bireyler, belirli bir işi farklı bir biçimde yapmalarına karşın, örgütsel amaçlara aynı derecede başarıyla ulaşabilirler.
 - Başarılı yöneticiliği oluşturan özellikler hakkında yeterli bilgiyi ve önemli sayılanlarını ölçmek için hatasız yöntem yoktur.
2. Bu nedenle bireylerin seçilmesi ile ilgili kararlarda –ölçümün kullanılmasına karşın- büyük ölçüde öznel değerlendirme vardır.
3. Örgüte kaynaştırma ilkesi yükselme ve işgören seçimi konularında bireyin eylemsizden çok eylemli bir rol oynamasını gerektirir. Bireyin amaçları ve gereksinimleri onun işi ile ilgili alınacak kararları etkileyebilir.
4. Örgüte kaynaştırma ve kendi kendini denetim yoluyla, yönetim stratejisi çerçevesinde üstün, astları hakkında vermiş olduğu kararlar gerekçelere ve deneyimlere dayanacağından bu kararların kaliteleri yüksek olacaktır.

McGregor, işgören seçiminde zeka testlerini başarı derecesine dayanan bir ölçüm şekli olarak görürken, kişilik testlerini, kişinin haksızca özel hayatına girmek ve yalnız kendisinin karar verme hakkı olduğu bir konuda karar verilmesine izin veren kasıtlı bir süreç olarak görmektedir.

3. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE PERSONEL SEÇİM İŞLEVİ

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, klasik yönetim düşüncesi, teknik bir yaklaşımla, iç etkinlik ve örgütsel yapıyı incelemiş, rasyonel bir sistem kurmaya çalışmıştır. Neo-Klasik yaklaşım ise, klasik yönetim düşünce sisteminin göz ardı ettiği insan ögesi, insan ögesinin özellikleri, davranışlar, güdüleme, yönetime katılma, doyum gibi kavramlar üzerinde durmuştur(Akat, Budak: 84)

Modern yönetim kuramı sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımından oluşur.

Sistem kuramına göre örgütler, aynı canlı organizmalar gibi çevreden belirli girdiler (hammadde, enerji, bilgi gibi) alıp, bunları kendilerine özgü dönüşüm süreçlerinden geçirerek çevreye çıktılar biçiminde sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir(Aldemir: 36)

Sistem ile çevresi arasında enerji, bilgi ve materyal alış-verişi varsa açık sistem, yoksa kapalı sistem kavramları kullanılır.

Açık sistemler sürekli olarak çevrelerinden girdi alırlar ve dinamik bir denge içinde faaliyetlerini sürdürürler. Kapalı sistemlerde, girdiler bir kez ve tam olarak belirlenir ve bu tür sistemlerin çevreyle ilişkileri yani alış-verişleri olmadığı için sistem duruncaya kadar faaliyetlerini sürdürür(Akat, Budak: 90).

Sistem yaklaşımı, örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır

Durumsallık yaklaşımı ise, sistem yaklaşımı gibi basit evrensel yönetim ve örgüt ilkelerini reddetmekte ancak çeşitli düşünce akımlarından gelen bilgilerden de yararlanma yoluna gitmektedir. Durumsallık yaklaşımı daha önceki yaklaşımların

“örgütlenme ve yönetimde en iyi tek bir yol vardır” görüşünü şüpheyile karşılar. Her örgütün ayrı yasaları olduğunu kabul eden, daha akılcı ve mantıklı bir görüş açısına sahiptir(Aldemir: 46-49).

Psiko-sosyal etkenlerin üzerinde yeterince durulmaması nedeniyle işgören seçimi, geleneksel yönetim düşüncesinde, mekanik bir süreç olarak ele alınmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile insan davranışlarına olan ilginin artması, işgören seçimi konusundaki eksiklerin giderilmesine büyük ölçüde katkıda bulunmuştur.

Sistem yaklaşımı ile geleneksel yönetim düşüncesi ve insan ilişkileri yaklaşımının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi derlemek, kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak, dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak imkanı doğmuştur. Durumsallık yaklaşımı ise, işgören seçim sürecini belirleyen öğelerin örgütün kullandığı teknoloji ile ilişkili çevresel öğeler olduğuna değinerek, en doğru seçimin sadece belirli ilkeleri uygulamada değil, ancak bu ilkeleri teknoloji ve çevre değişkenleri ile ilişkilendirerek durumun özelliklerine uygulamakla yapılabileceği görüşünü getirmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ, İLKELERİ, KAPSAMI, ÖRGÜTLENMESİ VE FONKSİYONLARI

1. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarihsel sürece bakıldığında pek çok yönetim modelinin geliştirildiğini görmek mümkün olacaktır. Klasik yönetim ile başlayan süreç günümüzde modern yönetim ve onun uzantısı olan insan kaynakları yönetimi olarak kendine ifade olanağı bulmaktadır. Yönetimsel anlamda bilimsel yönetimle başlayan sürecin işlevsel anlamda temelini personel yönetimi ve uygulamaları oluşturmaktadır. İnsan kaynakları ve uygulamalarını ifade etmeye çalışırken bu yönetim organizasyonunun temelini oluşturan, şekillenmesinde en büyük paya sahip personel yönetimini göz ardı etmek yanlış bir yaklaşım olacaktır. Kimi yazar ve düşünürlerin ifade ettiği gibi iki farklı anlayışı ve kültürü ortaya koyduğu söylenen personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aslında bütün bir sürecin iki temel parçasıdır. Tarihsel gelişim anlatılırken bu iki yönetim sürecinin ortak ve farklı yanları da ortaya konmaya çalışılacaktır.

Personel yönetiminin (P.Y.) yaklaşık 80 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, onun kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak gayeleri gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece p.y.' de zorunlu olmuştur. Örneğin, yüzyıllar öncesi bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu bireyler, gelişmiş ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, önderlik ve personelin ödüllendirilmesi işlevlerini yerine getirme gereksinimi ile yüz yüze gelmişlerdir. Bununla birlikte, bu personel süreçlerinin başarılmasında yavaş yavaş iyileştirmelere gidilmesine gerek duyulmuştur. Bunların birçoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak

ortaya çıkan özel ihtiyaç ve baskıların bir tepkisidir; fakat iyileşmeler çok uzun bir zaman boyutu içinde yavaş yavaş gelişme göstermiştir(Bingöl 1990: 2)

Personele ait sorunların önem kazanması, bunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması, 18. yüzyıl sonlarında İngiltere’de evvela iplik sanayinde başlayan, oradan diğer sanayi kollarına geçen, daha sonra da bütün Avrupa’ya yayılan Sınai Devrimi dönemine rastlar. Fransa’da 1791 yılında Kurucu meclis tarafından kabul edilen; her tür mevcut Dernek ve Meslek Kuruluşlarını ortadan kaldıran ve kurulmasını yasak eden “Le Chapelier” yasası ve Sınai Devrimi, Avrupa’da 12. yüzyıldan beri var olan “Corporation dediğimiz ve son zamanlarda (18. yüzyılda) tamamen yozlaşmış bir durumda olan rejimi kaldırmıştır. “Corporation”lar, esas olarak ustalar arasında kurulan meslek kuruluşlarıdır. Bu rejimde işçi-işveren ilişkilerinde salt egemenlik ustadadır. Ücretler ve çalışma koşulları ustalar tarafından belirlenir. Kalfa ve çıraklar ekonomik yönden tamamen ustaya bağımlıdır. “corporation” rejimi 1350 yıllarına doğru mükemmel bir dengeye varmış ve sistem zirveye ulaşmıştır. Bu tarihten sonra hiçbir ilerleme kaydetmeyen rejim, yavaş yavaş bozulmuş “Le Chapelier” yasası ve Sanayi Devrimi ile tamamen ortadan kalkmıştır(Yalçın 1988: 3).

I. Dünya Savaşı’ndan önceki dönemde, personel etkinliklerine yeni çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına zaman ve para harcama düşüncesi işverenlerin birçoğuna gülünç gelmekteydi. Emek gücü ucuz ve bol olduğu için şirketlerin eleman sıkıntısı yoktu. Ancak ABD’nin 1918’de savaşa girmesiyle dört milyondan fazla kişi orduya katılmış, göçmenler savaşa katılmak için ülkelerine dönmüş ve Amerika’ya göçmen akışı durma noktasına gelmişti. İşçiler ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katılmış, deneyimsiz ve hiçbir şey talep etmeyen işçi dönemi son bulmaya başlamıştır.(Palmer, Winters 1993: 23).

Bu süreç içerisinde organizasyonlar personel etkinliklerine 1930’larda başlamıştır. 1940’larda personel bölümleri resmi olarak organizasyonun bir parçası olsa da, yaptıkları iş en alt düzeyde kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Ama II. Dünya Savaşı sırasında, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için çalışmalar başlatılmıştır. Yan ödemeler ücretlere getirilen tavan kısıtlamasından kurtulmanın popüler bir yöntemi haline

gelmiş, böylece personel bölümlerinin görevlerine şirkete yeni eleman kazandırmak ve mevcut elemanların şirkette kalmalarını sağlamak da eklenmiştir. Çalışanlarla ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle, bu fonksiyon olgunlaşmaya başlamıştır. Orta kademe yöneticilik düzeyindeki personel yöneticilerinin sayısının hızla artması da, bu fonksiyonun önem kazanmasının göstergesi olmuştur(Palmer, Winters: 24)

Dünya savaşlarının yıkıcı etkisi bir kenara bırakılacak olursa çalışanlara yönelik uygulamaların gelişmesine ortam hazırladığı gerçeğini de göz ardı etmemek gerekir. Nitekim I. Dünya Savaşı'nda orduya doğru kişilerin alınması için ilk defa psikolojik testler uygulanmaya başlamıştır. Böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girmiştir(Özgür, www.stratejikboyut.com).

1960'larda ve 1970'lerin başında personel yöneticisinin rolü değişikliğe uğramış, çıkarılan yasalar personel bölümlerinin önemini daha da arttırmıştır. Artık iyi bir personel yöneticisi, yüksek beceriye sahip biri olmak zorundadır. İlerici yöneticiler, ihtiyaçları karşılanmış elemanların daha verimli çalıştığını anlamaya başlamışlardır. Çalışanların motive edilmesinin verimlilik üzerindeki etkilerini gösteren Maslow, McGregor, Likert, Angyris, Hersberg, Mc Celland ve Gellerman gibi davranış bilimcileri daha yakından tanınmaya başlanmıştır. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki yaşamsal bağlantı ilgi odağı haline gelmiştir. Personel fonksiyonunun, verimin yükseltilmesindeki önemli rolü kabul edilerek, gelişmeye açık organizasyonlar üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine giderek daha çok yer vermeye başladılar. Organizasyonun etkinliğinin ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimiyle bağlantısı giderek daha iyi görülmüştür. Bu durum sürdükçe, insan kaynakları yöneticileri organizasyonların daha üst sıralarına yükselecektir. Bu evrim dinamik, kesintisiz bir süreçtir. İnsan kaynakları yöneticisi, bütün organizasyonun verimliliği konusunda sorumluluğu diğer üst düzey yöneticileriyle paylaşmaktadır(Palmer, Winters: 24).

Personel yönetiminin insan kaynakları fonksiyonu evresine geçişte izlediği süreç tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo1 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Gelişimi

| | | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Üst Düzey Yönetici | | | | | İnsan Kaynakları |
| Orta Düzey Yönetici | | | | Çalışanla İlişkiler | |
| Alt Düzey Yönetici | | | Çalışanların Günlük Sorunları | | |
| Neza retçi | | Personel | | | |
| Büro Elemanı | Kayıtlar | | | | |
| | 1940'lar | 1950'ler | 1960'lar | 1970'ler | 1980'ler |

Kaynak: SÜZÜK, İlkay, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci (Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü’sü, Bolu, 2002

Tablo 1’de görüleceği üzere personel uygulamaları 1970’lere kadar sadece kayıtların tutulması, nezaret hizmeti ve çalışanların günlük sorunları ile ilgilenilmesi gibi basit düzeyde kalmış ancak bu tarihten sonra orta düzey yönetici seviyesine ulaşılarak çalışanlarla ilişkiler seviyesine ulaşmıştır. 1980 ve sonrasında ise üst düzey yönetici seviyesine ulaşarak profesyonel olarak uygulanmaya başlamıştır.

Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında personel yönetiminin ik konumuna ulaşmasında, yönetim ve üretim alanındaki birtakım değişim ve gelişmeler, küreselleşme ve rekabet, emek piyasasının değişimi vb. faktörlerin etkisi olduğu açıkça görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine geçişi hızlandıran nedenler dört sınıfta ele alınabilir(Dinçer, www.bilgiyonetimi.org)

- Değişimler (Yönetim ve üretim),
- Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez.
- İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),

- İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması)

İKY' nin genelde, ülkemizde bir işletme fonksiyonu haline gelmesi de aşağıdaki şu dört aşamada gelişmektedir(Çakırorakkalı 2003: 39).

- Patron personeli bizzat yönetir.
- Patron işletmeyi yönetmek için başkalarından yardım alır.
- Patron bir İK. yöneticisi istihdam eder.
- Patron bir İK bölümü kurar

Belirtilen aşamalar organizasyonların büyümesi ve işlemlerin daha karmaşık hale gelmesiyle gerçekleşmektedir. İlk etapta patronun bizzat idare etmeye çalıştığı fonksiyon, sayının artması, örgütsel ilişkilerin karmaşıklaşması ve bürokratikleşmesi ve mevzuatın getirdiği yükler nedeniyle süreci bir ik bölümünün kurulmasına kadar götürmektedir. Yine aşamalardan da anlaşılacağı üzere ülkemizde gelişmeyi takip edemeyen ve modern sürece ayak uyduramayan patronlar personel uygulamalarını maliyet artırıcı ve ekstra külfet olarak görmektedir. İK bölümü zaruri bir ihtiyaç halini alana kadar çok uzun bir süre beklenmektedir.

Personel Yönetimi ABD'de NCR'nin 1890'larda bir personel bölümü açmasıyla birlikte bir fonksiyon olarak kabul görmeye başlamıştır(Bakım, www.milliyet.com.tr).

1884 yılında ABD'de kurulan şirket, yazar kasa üretimi yaparak ticaret hayatına başlamıştır. Ürün yelpazesini bilgi – işlem ve iletişim alanına kaydıran şirket 1991 yılında American Telephone and Telegraph Company tarafından 8 milyar dolara satın alınmıştır. NCR'nin birazdan değinilecek olan ve ilklerle dolu olan geçmişine bakıldığında aslında çalışanlara yönelik yapmış olduğu personel departmanı oluşturmanın da tesadüf olmadığı ve ihtiyaçların tespitinde gerçekten öncü olan şirketin bu konuda da bilinçli bir yaklaşım sergilediğini ortaya koymaktadır.

NCR'nin Türkiye Tarihçesi

1902 NCR35 model yazarkasalarla piyasaya girişi

1952 Türkiye İş Bankası ile ortaklık anlaşması imzalanması

1965 Yapı ve Kredi Bankasında bankacılık otomasyon merkezi kurulur

1968 NCR Mainframe Century modeli Garanti Bankası'na kurulur

1969 Küçükboy bilgisayar serisi ilk kez İpragaz ve Makine Takım'a satılır.

1978 İlk İnteractive system 8200 Türkiye Şişe Cam Fabrikaları'na kurulur

1982 NCR ilk barkod okuyan yazar kasaları yapıp piyasaya sürer

1986 Türkiye'ye ilk atm'ler getirilir ve ilk anlaşma İş Bankası'yla yapılır.

1989 İlk entegre mağaza otomasyon sistemi Printemps mağazalarında kurulur.

1991 İlk barkodlu mağaza otomasyon sistemleri Migros Mağazaları'nda kullanılmaya başlar .1996 Türkiye'de ilk kapsamlı Çağrı Merkezi de Superonline ve Citibank bünyesinde NCR tarafından kurulur.

2002 NCR müşteri hizmetleri grubu bugün itibarı ile 10.000 ATM, 2.000 mağaza ve binlerce bilgisayar sistemine, Türkiye'nin 30 noktasında kesintisiz hizmet vermektedir.

Kaynak: www.telepati.com

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI

Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında zaman Personel yönetimi, İky' ye geçişte bir basamaktır. Personel yönetimi günümüzde hala işlevini kaybetmiş değildir. Ancak uygulamada sadece günün gereklerini yerine getiren, rutin işlerin yapıldığı personel departmanları artık yavaş yavaş yerini modern organizasyonlar olan İky' bırakmaktadır. Aslında bu basamak atlama sürecini personel yönetiminin kariyerinde bir adım daha ilerlemesi olarak nitelendirebiliriz. Bu ilerleme bir gerçeği de ortaya koymaktadır. Gerek işlevsel anlamda gerekse yönetsel anlamda personel yönetimi ile İky arasında farklar vardır.

İky'ni personel yönetiminden ayıran temel özellikler şunlardır(Geyik 2000: 30-31).

İky, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olarak değil, aksine bir yatırım unsuru olarak kabul eder. İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ilişkin problemlerin çözümünde pasif ve reaktif bir yaklaşım yerine önceden hazırlanmış, proaktif bir program ile yaklaşır.

Personel bölümünün işlevi kayıtlara yönelikken, İky geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimser.

İky: işe alma, ücretlendirme, eğitim, organizasyon planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ayrı olarak düşünmez. Bütün bu fonksiyonları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder. İky örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşım kullanır.

İky, personel teknik ve uygulamaları yanında çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler.

İky, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan örgütsel davranış, işçi – işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak tüm düzeylerdeki çalışmaları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar. İky'nin herhangi bir işletmede yer edinebilmesi için tepe yöneticileri tarafından benimsenen genel bir felsefe veya stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekmektedir.

İky sadece hat yönetiminin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında daha aktif rol oynar.

Personel bölümü rutin işlerin görüldüğü maaş bordrolarının hazırlanması, vizite kağıdı kesilmesi, sendika ve örgüt ilişkilerinin üstlenilmesi vb. İky ise yenilikçi, performans süreçlerini takip eden, örgüt stratejilerine alt yapı hazırlayan dinamik bir süreçtir.

Tablo2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

| Boyut | Personel Yönetimi | İky |
|-------------------------------|---|--|
| bakış | İnsana | İnsana, insan kaynağının yönetimi açısından bakar |
| Bireyin yaşamını algılama | Bireyin yaşamı parçalıdır. (iş yaşamı ve özel yaşam) | Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir parçasıdır. |
| Hizmet anlayışı ve hedefi | İnsan örgüt içindir. | Örgüt insan içindir. |
| İnsanın konumu | Var olan konumunda bir durumdur. | İşleyen bir süreçtir. |
| Güdüleme araçları | Maddi ödül yoğunluklu güdüleme | Manevi ödül yoğunluklu güdüleme |
| Disiplin | Katı ve cezalandırıcı | Önemeye yönelik |
| Geliştirme – Yetiştirme | Gerektiğinde mesleki hizmet-içi eğitim | Kesintisiz iş başı ve iş dışında eğitim |
| Yönetim biçimi | Tek yönlü ve yaptırımcı yönetim | Katılımcı ve işbirliği anlayışına dayalı yönetim |
| Vizyon / Misyona | Örgüt ve birey farklı hedeflere yönelir | Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır. |
| Yetki sorumluluk | Dar ve kendi alanı ile ilgilidir. | Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir. |
| Yapısal model | Dikey | Yatay ve dikey bütünleştirilmiş |
| İletişim | Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz | İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, açık, çok yönlü |
| Bireyin işe yaklaşımı | İşi geçimine bir araç olarak görür | Birey, işin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır. |
| Verimlilik ölçütü | Performans | Performans geri bildirim ile ulaşılabilecek başarı |
| Birey hakkında karar verirken | Ne bildiği, ne yapabildiği önemlidir. | Kapasiteli ve ne yapabileceği önemlidir. |
| Seçme yerleştirme | İşe göre adam | Adama göre iş |
| Geliştirme | Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi | Bireyin bütün olarak geliştirilmesi |
| Yönetim biçimi | Klasik yönetim | Çağdaş yönetim |
| Örgüt yapısındaki yeri | Orta yönetim düzeyi | Üst düzey yönetime en yakın yerde |
| İşlev ve işlemler | Rutin ve belge toplamaya yönelik | İnsanla ilgili her boyutta |
| Faydanın hedefi ve kapsamı | Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı | Toplumsal fayda |
| İlgi alanı | Örgüt içi ilişkiler ve işlemler | Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler |
| Değişim niteliği | Uzun süre durağan, gecikmeli değişim | Çevre sistemleri izleyen hızlı değişim |
| İş planlama biçimi | İş bölümü ve görev tanımı esastır | Grup ve takım çalışması ve iç etkileşim esastır |
| Örgüt havası | Genellikle ılık, ilişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı | Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik, katılımcı |
| Birincil hedef | Verimlilik, kar | Bireyin mutluluğu ve toplumsal refah |
| Planlama | Planlar üst yönetimce oluşturulur | Stratejik planlamada etkili rol almak |

Kaynak: AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynak Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999; AÇIKALIN, Aytaç, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi Yönetimi**, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2002

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İlke, bilimsel yöntemde nesnel gerçeğin belirgin özelliklerinin genelleştirilmesi ile elde edilen ve insana hem teorik çalışmalarında, hem de uygulama faaliyetlerinde yol gösteren genel dayanak noktasıdır(www.wikipedia.org) İlke yöneticiye tutarlı, hızlı ve etkili karar almasında yardımcı olur. İky' ye yardımcı olan ilkeler şöyledir:

3.1 Yeterlilik İlkesi

Bu ilke liyakat ilkesi olarak da bilinmektedir. Bir işi başarabilme, yapabilme yetkinliğine liyakat denilmektedir.Yeterlilik ilkesini iky açısından dar ve geniş anlamda ele alınacak olursa; dar anlamda yeterlilik ilkesi işe en uygun kişinin seçilmesidir.Geniş anlamda ise liyakat işe girişte ve işte yükselişte “işe uygunluk” ve “performans ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir.(Şen 1995: 77).

3.2 Kariyer İlkesi

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir(Can, Akgün, Kavuncubaşı 2001:17) Kariyer çalışanın elde etmek istediği bir başarı serüveni olmakla birlikte örgütün de nitelikli personeline bu imkanı sunma olanağı bulunmalıdır. Elindeki nitelikli personele bu imkanı sağladığı ve bu sayede etkin ve aktif insan gücüne sahip olabildiği sürece örgütler ayakta kalabilir.

Kariyer sistemini işe veya kişiye yönelik kariyer olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

3.2.1 İşe Yönelik Kariyer İlkesi

Pozisyon, görev veya kadro sistemi ya da açık sistem olarak adlandırılan işe yönelik kariyer sisteminde amaç bireyi işe uydurmaktır. İşe alınacak kişinin atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği tüm nitelikleri kazanmış yani uzmanlaşmış olması öngörülür. İşe girişte kişinin yaşı ya da kıdemi değil, işe istinaden geliştirmiş olduğu bilgisi, becerisi, uzmanlığı ve deneyimi önem kazanır. Kişi işin gerektirdiği enstrümanlara sahipse örgüte her zaman ve her düzeyden girebilir. Bu sistemde kişiye ödenecek ücret, işin güçlük ve sorumluluk derecesine göre belirlenir. Bu sistemin bazı üstünlükleri olduğu gibi zayıf yanları da vardır. Sistemin üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Canman 2000: 22):

Ayrımcılığa yer vermeyen bir nesnellik taşır.

Sistem, yapılacak işi ayrıntılı olarak ortaya koyduğu için, eleman almayı gerçek ihtiyaca dayandırma imkanı verir.

Eşit işe eşit ücret ödenmesi mümkündür. Benzer nitelikteki işler bir araya getirilmiştir. Böylece, benzer biçimde ödüllendirme mümkün olmaktadır.

Personelin değerlendirilmesinin objektif ölçülere göre yapılabilmesi, personelin güçlü ve zayıf yönlerinin kolayca ortaya konmasını sağlar. Görevliler, kendilerinden beklenenleri önceden bildiklerinden, ona göre çalışma ortaya koyarlar.

Sistem, ayrıntılı görev tanımlamalarına dayanır. Sorumluluk alanları belirlidir. Nitelikler saptanmıştır.

Sistem, görevde uzmanlaşmayı özendirici bir yapıya sahiptir. Teknolojik gelişmeler ve verimlilik ilkesi, uzmanlaşmayı öngörmektedir. Sistem, teknolojik gelişmelere de uygun düşmektedir.

Sistemin yukarıda sayılan üstün yanlarının yanı sıra bazı sakıncaları da bünyesinde barındırmaktadır(Canman: 23).

Sistem ayrıntılıdır, kurulması güç ve pahalıdır. İş değerlemesi, iş analizleri yapmak, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlamak her şeyden önce uzmanlık ister ve teknik bir iştir. İnce hesaplamalar, ince ölçümler ve karşılaştırma teknikleri gereklidir. Bu işler zaman ve yoğun emek harcanmasını da gerektirmektedir.

Sistem, görevler arasında yapay birtakım ayrımlar yapılmasına yol açmaktadır. Birçok teknik, bilimsel ve idari görevlerde güçlük ve sorumluluk derecesini saptamak, yapay nitelikte değerlendirmelere yol açar.

Yükselme ya da ücret artışının mutlaka kadroya bağlı olması sakıncalara sebep olur.

Her sınıf için değişik nitelikler aranması, sınıf değiştirmeyi güçleştirmekte, böylece personel hareketliliği sınırlanmış olmaktadır.

3.2.1 Kişiyeye Yönelik Kariyer İlkesi

Rütbe sistemi adı da verilen kişiyeye yönelik kariyer sisteminde görevden çok, kişiyeye önemli hale gelmektedir. Rütbe ile görev düzeyi arasında bir ilişki olmayıp rütbe; hizmet süresine, grup içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kazanılmaktadır. Birey işe alınırken belirli bir işe göre değil, belirli bir meslek veya kariyerde yükselmek için seçilir. Böylece yıllar içinde personelin rütbesi yükselir. Ancak aldığı görevlerin rütbesiyle paralel olup olmaması önemli değildir. Sistemde, hizmete girişte genel yeterliliğe bakılır, bu nedenle öğretim düzeyi ile hizmete giriş arasında bir ilişki mevcuttur. Birey aynı zamanda çalıştığı rütbe ve derece üzerinde de bir güvenceye sahiptir. Kadrosu kaldırılrsa bile bireyin özlük haklarına zarar gelmez. Kişiyeye yönelik kariyer sisteminde ülkemizde devlet memuriyetinde görmekteyiz. Bu sistemin de üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Sistemin üstün yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Canman: 23)

Rütbe sistemi, örgüte esnek işgücü sağlar; yani kişiyenin rütbesinde bir değişiklik yapılmadan görevlendirilmesi mümkündür.

Sistem, üst düzeyde kurumlar arasında değişimi mümkün olan, siyasal dalgalanmalardan etkilenmeyen, geniş görüşlü, planlama yeteneği olan yöneticilerin yetiştirilmesine imkan verir.

Sistem, kariyer mensubuna geniş güvence sağlar. İşinde korunan çalışanlar hem işinde başarılı olur hem de işine bağlı kalır. Dış etkilenmelere karşı dayanıklı, meslek standartlarına bağlı, güçlü bir kadro oluşur.

Sistem, kişiye düzenli yükselme imkanı sağlar; böylece kişiyi yeteneklerini artırmaya özendirir, verimli çalışma koşulları yaratılmış olur. Kendi çabasıyla en üst düzeye kadar yükselebileceğini bilen kimse verimini artırmaya, kişiliğini geliştirmeye çalışır. Üstlerini de genelde kendinden sayar; çünkü üstler de daha önce kendisinin bulunduğu konumdan geçerek yükselmişlerdir. Bu duygu çalışma isteğini ve gücünü artırır.

Sistem, grup değerlerinin gelişmesi için uygun bir ortam yaratır. Benzer biçimde mesleğe giren ve yükselen kişiler arasında ortak değerler gelişir. Bu ise dayanışma duygusunu artırır; hizmetin daha iyi görülmesini sağlar.

Sistemin yukarıda sayılan üstünlüklerinin yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır(Canman: 23)

Sistem, geniş ölçüde uzmanlaşma gereklerine ters düşer. Teknolojik gelişmeler ve verimlilik ilkesi herkesin belirli alanlarda uzmanlaşmasını gerekli kılmaktadır. Oysa böyle bir sistemde çalışan kişi hiçbir alanda uzmanlaşmayacaktır.

Sistem, kıdeme ve tecrübeye aşırı derecede ağırlık vermektedir. Bu ise yetenekli çalışanların, özellikle gençlerin, hızlı yükselmelerine engeldir. Gençlerin yöneticilik mevkilerine gelmeleri güçleşir.

Sistem, aşırı güvence verdiği için dolayı çalışanlar işinden olma korkusu taşımayacaklar ve durağan bir çalışma düzeni yaratabileceklerdir.

Sistem, kendine özgü gelenek, anlayış ve alışkanlıkların gelişmesine sebep olabilmekte ve sistemi diğer sistemlerden kopuk bir sistem haline getirebilmektedir.

Sistem, sağladığı iş güvencesi nedeniyle sistemde verimli çalışmayan ve sistemin etkinliğine katkısı olmayan çalışanların ayıklanmasına izin vermemektedir.

Bir kariyer için öngörülen ücret artırımını, öteki kariyer gruplarını da harekete geçirir. Kariyerler arası denge kaygısı, gerçekçi bir ücret politikasının uygulanmasını güçleştirir.

3.3 İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun

dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar. Ekonomik etkinlik sağlamak bir kusur değildir. Ancak insanların bulunduğu bir işletmede yine insanların gereksinimleri, bilgili kılınmaları, değerleri ve işte insiyatiflerini kullanmaları sağlanmıyorsa o işletmede etkinlikten söz etmek mümkün değildir. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme çabası verilirken işletmeler için her zaman dinamik bir öge olarak değerlendirilir. Oysa bu kaynaklar içerisinde işletmenin yaşamını borçlu olduğu insan unsuru çoğu kez unutulur. İnsan unsuru bir işletme için hem amaç hem de araç olmalıdır. İnsana araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. İnsan amaç olarak ele alındığında onun istek, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir. İşletme belirlediği misyon ve vizyonunu yerine getirmek istiyorsa insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır(Döven 2003: 13).

3.4 Eşitlik İlkesi

İky'nin en önemli ilkelerinden biridir. Çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet vb. ayrımı yapılmaksızın her türlü işlemede, işe alımdan işten çıkarmaya kadar, eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması şarttır. İşletme içinde ilerleme ve kariyer olanakları gibi konularda kesinlikle çalışanların yeteneklerine, becerilerine, kişilik özelliklerine vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalı bunların dışında herhangi bir ölçüt kıstas alınmamalıdır(Sabuncuoğlu 2000: 18).

3.5 Güvence İlkesi

Çalışanlar çalıştığı işletmeden güvence beklerler. Bütün kariyerini işletmeye aday olan çalışan bunun karşılığında hizmet güvenliği arar. Herhangi bir ağır suç işlemedikçe işini, statüsünü vb. haklarını yitirmek istemez. İşletme çalışanların verimli olmasını istiyorsa onlara güven içinde olduklarını hissettirmelidir(Türkoğlu 1999: 20).

3.6 Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde bu ilkeye bağlıdır. Oluşturulacak politikanın belirlenme aşamasından uygulama aşamasına kadar ve uygulamadan sonra da çalışanların destek ve katkısı ancak açıklık ilkesiyle benimsenebilir. Bu nedenle uygulanacak politika hakkında tüm yöneticilere ve tüm çalışanlara bilgi verilmelidir(Sabuncuoğlu: 19).

3.7 Gizlilik İlkesi

Önemli ilkelerden bir diğeri de gizlilik ilkesidir. Özellikle çalışanların şahsi kayıt ve bilgilerinin olduğu özlük dosyalarının saklanması, sicil bilgilerinin (her türlü atama, terfi, ceza, ödül vb.) kayıtların tutulması ve arşivlenmesi, ücretlendirme ve kariyer sisteminde kullanılan değerlendirme bilgilerinin büyük bir titizlikle ve gizlilikle takibi ve gerektiğinde yetkili mercilere bu hususlarda bilgi veya belge sağlanması.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI

Genel olarak, insan kaynakları kavramı, bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir. Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde(Aldemir, Ataol, Budak 2001: 20).

Yöneticiler (üst, orta, alt basamak yöneticileri),

Yönetilenler (işçiler, memurlar vb.),

Yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insan kaynakları),

Teknik işgücü (doktor, mühendis vb.)

Danışmanlar anlaşılabilir.

Dolayısıyla çalışan kişilerin, çalıştığı yerde ortaya çıkabilecek ilişkileri gruplandırmak gerekirse, bu ilişkileri dört grupta inceleyebiliriz(Tortop 1999: 262)

Personelin diğer çalışan arkadaşları ile ilişkileri

Personelin amirleri ile ilişkileri,

Personelin işi ile ilişkisi,

Personelin çalıştığı yerde çeşitli gruplarla olan gruplar arası ilişkiler.

Buradan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları (yönetimi) kavramı sadece organizasyon içindeki insanları ve onların ihtiyaçlarını ele alan tek yönlü bir kavram değildir. Çünkü temelde insanı konu alan insan kaynakları (yönetimi), insanın yer aldığı grup ve örgütleri, bunlardan doğacak ilişkileri ve bu ilişkilerin yönetilmesini kapsayan kompleks bir çalışma alanıdır.

4.1 İnsan kaynakları Yönetiminin İşlevsel Kapsamı

Personel yönetimini çalışmaları kapsamında üç boyuttan söz etmek mümkündür. Bunlar; teknik kapsam, idari kapsam, davranışsal kapsamdır(Süzük: 8).

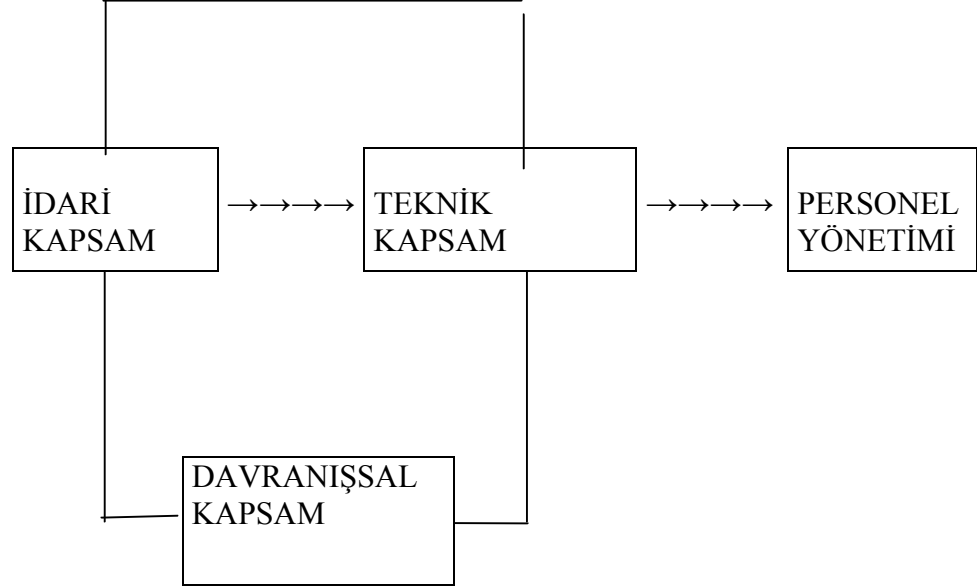
Teknik kapsam: İşletmedeki insan gücünün yönetiminde kullanılabilecek tekniklerden oluşur. (Seçim, görüşme, iletişim...)

İdari kapsam: İnsangücü ile ilgili kayıtların tutulması, özlük işleri, büro yönetimi ve dosyalama, izin işlemleri gibi konulardan oluşur.

Davranışsal kapsam: Gözetim işlevinden kaynaklanır. (Çalışanları özendirme, güdüleme...)

Bu üç boyut şekil üzerinde gösterilecek olursa;

Şekil 2 Personel Yönetiminin Kapsamı



Kaynak: SÜZÜK, İlkay, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci(Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bolu,2002

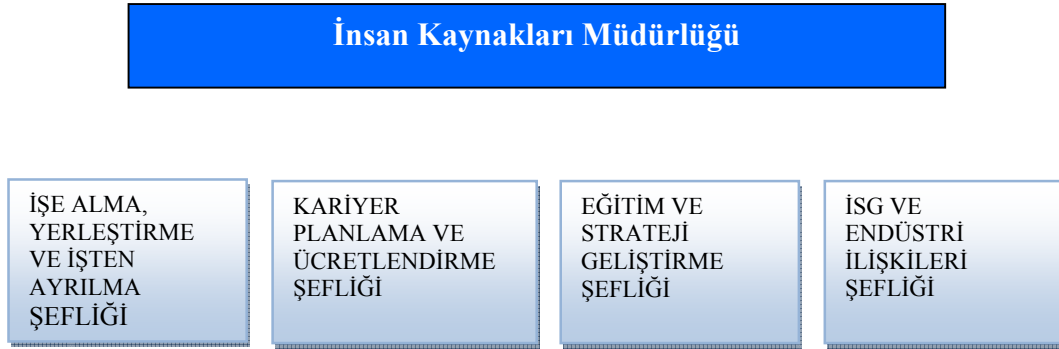
5. İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTLENMESİ

İky bölümlerinin örgütlenmesi örgütten örgüte farklılık arz eder. Bazı küçük işletmelerin sahipleri iky fonksiyonları bizzat kendileri icra etmeye çalışır; bazen de muhasebe veya idari işlerden bir görevliye bu işlerin yürütülmesi için talimat geçilir. Buradan da anlaşılacağı üzere iky birimlerinin örgütlenmesinde ilk önemli unsur işletmenin büyüklüğüdür. İky örgütlenmesinde önemli bir diğer husus da bu gibi birimlerin kapsadığı fonksiyonların çeşitliliğidir. Büyük işletmelerde performans değerlendirme, eğitim, isg, ve sendikal çalışmalar yapılırken, küçük işletmelerde sadece mevzuat takibi yapılarak gerekli işlemler basit düzeyde yürütülmektedir.

İky örgütlenmesinde etkili olan faktörlerden biri de şirket yöneticilerinin insan kaynakları yönetimine bakış açısıdır. Bazen işletmelerin büyük olması dahi yeterli olmayıp bu anlamda profesyonel bir bakış açısı gerekmektedir.

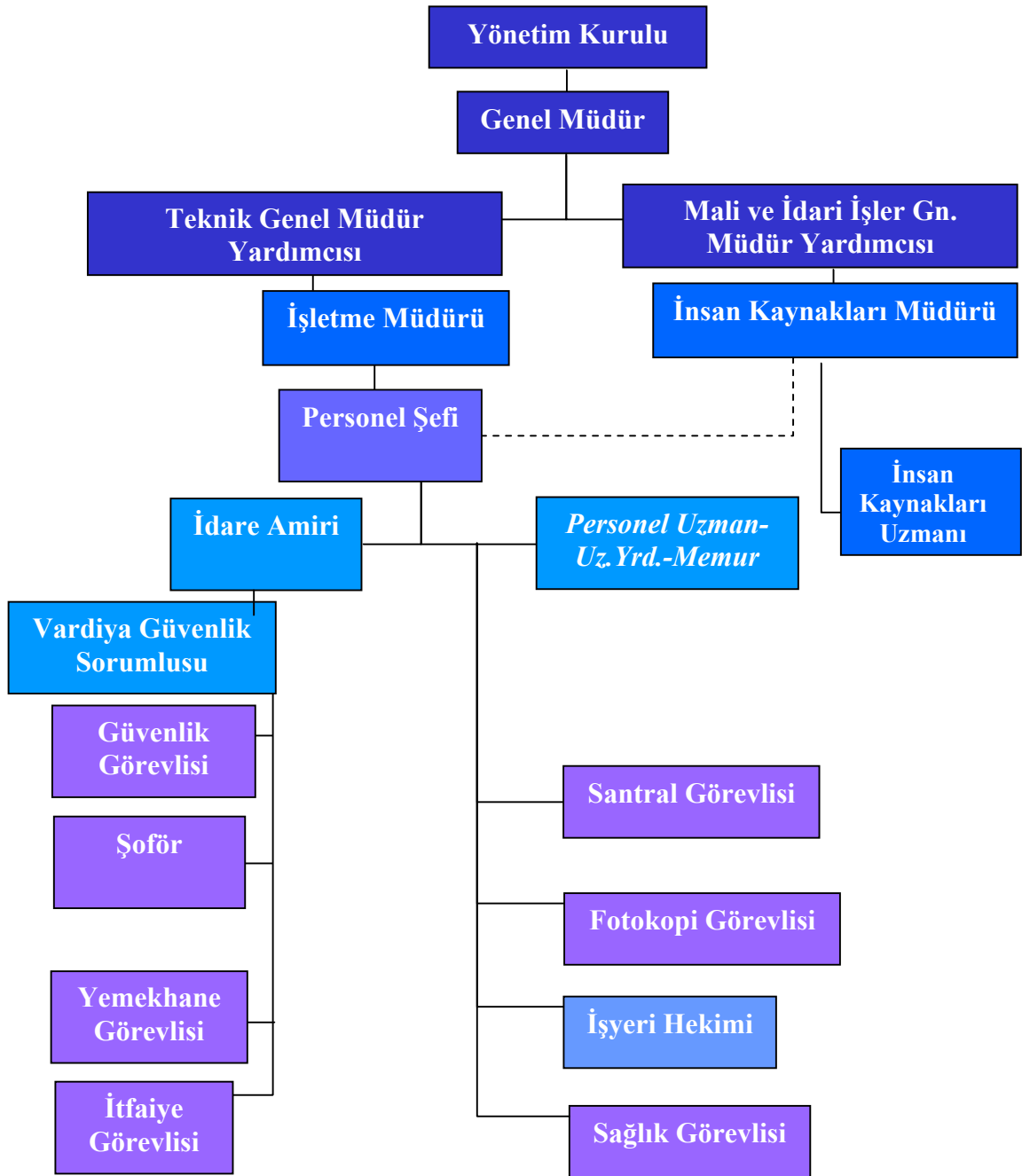
Etkili bir iky biriminin, (modern işletmeler için) genel müdür yardımcılığı düzeyinde temsil edilmesi, fonksiyonel anlamda faydalı olabilmesi içinse kilit fonksiyonlar diye atfedilen (İşe alma ve yerleştirme, kariyer planlama ve ücretlendirme, eğitim ve strateji geliştirme, isg ve endüstriyel ilişkiler) birimlere sadece günün gereğini değil, yarınların da yatırımlarını yapacak bölüm şeflikleri oluşturulmalıdır.

Şekil.3 Etkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Departmanı Oluşumu



Hizmetlerin etkin ve takibinin düzenli olabilmesi için insan kaynakları birimlerinde şekil 3'te belirtildiği gibi şefliklerin kurulması ve bu şefliklerin kendi alanlarıyla ilgili gelişmeleri güncel olarak izlemeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin en önemli işlevlerinden birisinin modern yönetim anlayışının kavranması ve uygulanması olduğu hususu göz önünde bulundurulursa, insan kaynakları birimlerinin de modern yönetimin gerektirdiği şekilde örgütlenmesi zorunludur.

Şekil 4 Boytaş Mobilya İnsan Kaynakları Departmanı



6. İNSAN KAYNAKLARININ FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetimi bünyesinde çeşitli fonksiyonları barındırmaktadır. Bu fonksiyonlar bu alanda çalışan ve kariyer sahibi kişilerce bilinmektedir. Literatüre bu konuda eklenecek çok fazla yenilik olmamakla birlikte bu araştırmanın hedeflerinden en önemlisi uygulamada karşılaşılan sorunları ortaya koyarak rasyonalite çerçevesinde öneriler getirmektir.

İnsan kaynakları yönetimi farklı bir bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; işgörenlerle kurum, kurumlarla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin sağlanması, yönetim organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır. Dikkat edileceği gibi insan kaynakları yönetimi genel olarak personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsar niteliktedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar ise insan psikolojisi ve daha doğru bir ifade ile davranış bilimlerinin sağladığı veriler ışığında gerçekleştirilmektedir(Fındıkcı: 13)

İnsan kaynaklarının uygulanması hususunda en önemli faktör uygulayıcıların uygulama konusundaki yetkinliğidir. İnsan kaynakları uygulayıcılarının meslek gereğini yerine getirebilmek için birtakım donanımlara sahip olması gerekmektedir. Öncelikli olarak iyi bir eğitim almış olması; bu anlamda işçi işveren ilişkilerini ve çalışma hayatını detaylarıyla konu edinen çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri hakkında bilgi sahibi olması, mesleki anlamda kendini geliştirmiş olması; işe alımlarda kullanılan teknikler, performans değerlendirme yöntemleri, eğitim faaliyetleri, iş sağlığı ve güvenliği konularında bilgi ve tecrübelerinin olması gerekmektedir.

Amerikan İnsan Kaynakları Belgelendirme Enstitüsü ise, insan kaynakları uygulamacılarının aşağıdaki altı alanda bilgi ve deneyime sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar; yönetim becerileri, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer ekonomik yararlar, iş ve çalışan ilişkileri ve iş sağlığı güvenliği konularıdır(Özden, www.mcozden.com)

İnsan kaynakları uygulamaları, ilkeleri ve stratejik önemi dolayısıyla objektif ve rasyonel uygulanmalıdır. Uygulayıcılar uygulama esnasında duygusal tepkilerin (Öfke, sinir, sevgi, kıskançlık, önyargı... vb) ve sosyal ilişkilerin (arkadaşlık, hemşerilik, komşuluk, akrabalık... vb) etkisi altında kalmamalıdır. Ancak ülkemizde çok sık olarak karşılaşılan bu durumlar bazen işletmelerin verimliliğinde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle rasyonel uygulama gerektiren temel personel işlevleri aşağıdaki gibidir.

Temel insan kaynakları işlevleri aşağıdaki gibidir.

İnsan kaynaklarının planlanması,

İnsan kaynaklarının tedariki,

İşe alma ve yerleştirme,

Temel ücretlendirme,

Kariyer planlama,

Performans değerlendirme,

İşten çıkarma, atama ve ödüllendirme faaliyetleri

Araştırmanın amacında da yola çıkarak uygulamaların özellikle subjektif değerlendirme etkisinde kalabilecek olanlar ele alınacaktır.

6.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, belirli bir dönemde, belirli sosyo – ekonomik amaçlara ulaşabilmek için, önceden belirlenmiş araçları kullanarak bu işle görevlendirilmiş organlar tarafından belirli bir bölgede yürütülen faaliyetlerin tümüdür(www.muhasabeturk.com) Tanımdan da anlaşılacağı üzere planlama

amaçlara ulaşabilmek için stratejik öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının da amaçlarına ulaşabilmesi ve şirket verimliliğinde pay sahibi olabilmesi için etkili bir planlamaya ihtiyacı vardır.

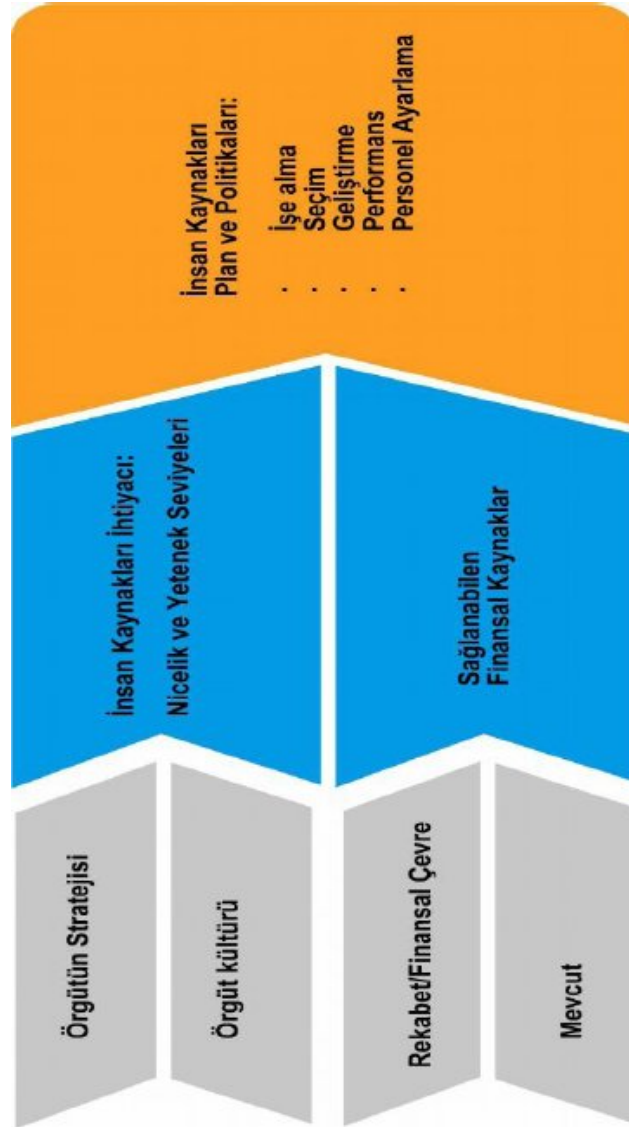
İnsan kaynakları planlaması ise örgütün ihtiyacı olan insan kaynağının tespiti, belirli rol ve görevlere ayrılan bu insan kaynağının görevlendirilmesinde ihtiyaç duyacağı gereksinimlerin ortaya konmasıdır.

İnsan kaynakları planının temelinde iş tanımları, yapılan işin nitelikleri, bireyin çalıştığı süre içinde yetenek ve özelliklerindeki gelişmelerle ilgili kayıtlar ve yönetici envanteri bulunmaktadır(Haiman, Scott, Connor, 1982: 277).

Her örgütte bu süreç, kendilerini bu sürecin bir parçası olarak gören çalışanları bir araya getiren bir ortam yaratmaktadır. Planlama sırasında örgütlerin bütün bileşenlerini temsil eden yöneticiler örgütün kaynakları üzerine bilgi toplayıp bunları analiz ederler. İnsan kaynakları yöneticisi ayrıca, rakiplerin ne planladığını ekonomik durumun nasıl olacağını ve pazardaki hangi eğilimlerin kalıcı olacağını da tahmin etmeye çalışmalıdır.(Palmer, Winters: 32).

Bir örgüt ne oranda değişen koşullara adapte olursa, o oranda planlama başarılı olur; ayrıca planın etkin olması kapsamlı ve kesintisiz olmasına bağlıdır.

Şekil 5 İnsan Kaynakları Planlarını Belirleyen Faktörler



Kaynak: Mathis, J.L. / Jackson, H.J, **Human Resource Management**, Ninety Edition, 2000

Bu bağlamda insan kaynakları planlamasının temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür(Palmer, Winters: 34)

İnsan kaynaklarını özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.

Elemanları organizasyonda tutmak ve verimliliklerini arttırmak için onların ihtiyacını karşılamak.

İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli geri dönüşümünü sağlamak.

İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.

Örgütün istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynakları gereksiniminin temel belirleyicileri bir çok değişik etmenin, yapısal, biçimsel ve zamansal etkisiyle belirginleşmektedir(Kaynak, 1996: 58). Bu belirleyiciler örgüt dışında aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Toplu sözleşmeler,

Yerel işgücü pazarının yapısı,

Demografik faktörler,

Yasal düzenlemeler olarak sıralanabilirken,

Örgüt içindeki belirleyiciler ise şu şekilde sıralanabilir:

Teknoloji düzeyi,

İşin niteliği,

Performans değişiklikleri,

İşgücü devir hızı, şeklinde ana başlıklar halinde sıralanabilir.

6.2 İnsan Kaynaklarının Tedariği

Organizasyonlara, mesleki yetkinliğe sahip veya mesleki anlamda yetiştirilmeye elverişli nitelikli insan kaynağını bulma; ve uygun görülen pozisyonda çalışması için teşvik edilmesi için yapılan çalışmalara insan kaynağı tedariki denilir.

Organizasyonlarda insan kaynağını tedarik etmek için kullanılan iki sistem vardır.

- İşletme içi kaynaklardan tedarik etme
- İşletme dışı kaynaklardan tedarik etme

6.2.1 İşletme İçi Kaynaklardan Tedarik Etme

İşletme personel tedarikinde en önemli kaynaklarından biri iç kaynaklardan yararlanmadır. İç kaynaklar personel kayıtlarının, personel envanterinin ve değerlendirme formlarının personel bölümü yöneticisi ve ilgili bölüm yöneticilerince geçirilmesi yoluyla araştırılır (ŞİMŞEK, 1995: 254).

İşletme içi terfi ve atamalarda objektif kriterlerin belirlenmesi, iç kaynakların rasyonel değerlendirilmesinde ve şirket verimliliğinde etkili olacaktır. İç kaynakların değerlendirilmesinde belirlenecek kriterler şunları kapsamalıdır.

Mesleki yetkinlik (İşi konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri)

Deneyim (Belirli bir süre o sahada görev yapmış olmak)

Şirket kültürünü özümseme (İşletmenin misyonunu, vizyonunu ve faaliyetlerini benimseme)

İşletmeye yapılan doğrudan veya dolaylı katkılar (Öneriler, satışlar ve stratejilerde avantaj sağlayıcı farklılık ortaya koyma)

Belirtilen kriterlerin işletme içi kaynak tedarikinde dikkate alınmaması, işletmeyi rasyonaliteden uzaklaştıracak ve ciddi sorunlar ortaya çıkaracaktır. Rasyonel kriterlere uyulmayarak yapılan terfi, atama vb. iç kaynak tedarik araçları şu sonuçların doğmasına yol açacaktır.

Elde edilen mevki veya makamın itibar görmemesi

Çalışanların atanma veya yükselme hedeflerini olumsuz etkilemesi ve verimsiz çalışmaya sebebiyet vermesi

Şirket içi rekabet ortamını bozması

İnsan kaynağı piyasasına kötü imaj bırakması

6.2.2 İşletme Dışı Kaynaklardan Tedarik Etme

İşletme için gerekli insan kaynağını dış kaynaklardan tedarik etme, işletmeye ek maliyet getireceği ve işletme içi insan kaynağının motivasyonunu olumsuz etkileyeceği için tercih edilmemektedir. Ancak işletmenin yeni kuruluyor olması

veya nitelikli, yüksek öğrenim görmüş personel ihtiyacını dışarıdan karşılaması bazen zaruridir. İşletmeler nitelikli insan kaynağını tedarik etmek için aşağıdaki kaynaklara başvurmaktadır.

Bu konuda çok fazla araç olmasına karşın sadece profesyonel olarak kullanılan araçlar ele alınacaktır.

- Duyurular (İlanlar)

Dergi, gazete vb. iletişim araçları yanı sıra iş hayatına yönelik internet siteleri bu konuda ciddi faaliyetler yürütmektedir. Ayrıca kurumsal firmaların internet siteleri de iş başvuruları için kendi sayfalarında link oluşturmaktadır.

- İş ve İşçi bulma Kurumları

İş ve işçi bulma kuruluşları bu anlamda aracı faaliyeti yürütmektedir. Gerek iş arayanlar gerekse işçi arayanlar bu kurum sayesinde ortak bir paydada buluşma imkanı bulmaktadır. İki tarafında beklentilerden haberdar olmasını sağlayan iş ve işçi bulma kurumu herhangi bir kar anlayışı da gütmeyeceği için sosyal devletin de bir işlevini (İstihdam sağlamada aracı olma) yerine getirmektedir.

- Öğretim Kurumları

Çok yaygın olarak kullanılmamakla birlikte öğretim kurumları da insan kaynağı tedarik etmenin yollarından biridir. Bu anlamda öğretim kurumları öğrencilerini sosyal ve ekonomik hayata hazırlarken bünyelerinde yetiştirdikleri öğrencilere buldukları illerde işletme sahipleriyle koordinasyon sağlayarak istihdam olanağı yaratabilmektedir.

6.3 İşe Alma Ve Yerleştirme

Bu aşamada, daha önce belirlenen adaylar içerisinde nitelik ve çalışma isteği bakımından en uygun olanların seçimi yapılmakta ve işe en uygun eleman yerleştirilmektedir. Bu bağlamda eleman seçimi, aday başvurular arasından, ihtiyaç duyulan her bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanların belirlenmesi sürecidir(Özgen, Öztürk, Yalçın 2002: 107). Yapılan iş ve personel arasındaki uyum örgütün başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

Şekil 5 Eleman Seçiminin İKY Sürecindeki Yeri



Kaynak: Özgen/Öztürk/Yalçın: 108

Doğru eleman seçiminin gerçekleştirilebilmesi için ilk önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu gereklilik, bir iş analizi ve görev tanımı çalışması ile sağlanabilir. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, işi yapacak olan kişinin bu işleri başarabilecek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir(Ersen, 1997: 109).

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinin ilk aşaması başvuruların kabulü aşamasıdır. Başvuruları kabul edilen kişilerin doldurdukları başvuru formlarının değerlendirilmesi işlemi bu sürecin kritik noktalarından biridir. Çünkü burada aday ilk defa beklentilerini ifade etme olanağı bulacak (Ücret, çalışma saatleri, çalışmak istenen pozisyon); işveren ise istenilen niteliklerin aday da mevcut olup olmadığını görecektir.

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinin ikinci aşamasını adayın bedensel ve zihinsel yeteneklerinin ve kişilik yapısının değerlendirilmesine yönelik yapılacak olan test ve ölçümler oluşturmaktadır. Bu aşamada başvuru formunda gerekli niteliklere sahip olduğu düşünülen adaya en azından psikolojik testler uygulanarak ilerde ortaya çıkabilecek psikolojik sorunların tespiti yapılmalıdır.

Bir sonraki aşama ise adaylarla yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. İş görüşmesi personel seçim sürecinin en önemli aşamalarından bir tanesidir. Bu amaçla planlı ve standart görüşme, plansız ve serbest görüşme, planlı ve serbest

görüşme, baskıcı görüşme, grup görüşmesi, komisyon görüşmesi gibi bir takım yöntemlerden yararlanılabilir(Özgen, Öztürk, Yalçın: 119).

Yapılan görüşmeler sonrası, adayın referans soruşturması bir sonraki aşamayı oluşturmaktadır. Referans işletmelerde özellikle işe alımlarda başvuru bir denetim mekanizmasıdır. Süreç, başvuru kişinin kendi için değerlendirme yapabileceğine inandığı kişileri insan kaynakları başvuru formuna yazmasına veya cv'sine (Profosyonel iş yaşamında, sizi mülakat aşamasına kadar taşıyabilecek olan özgeçmiş bilgilerini içeren belge) eklenmesiyle başlamaktadır. Referans olarak yazılacak kişilerin profesyonel anlamda iş, eğitim... vb alanlarda ortak geçmişe sahip, kariyer yapmış ve/veya çevresinde belirli bir saygınlığı ve itibarı olan kişilerin olması yerine çok büyük bir yanlışlıkla, aralarında sosyal bir bağ bulunan kişiler yazılmaktadır. Ülkemizde çok yaygın olarak karşılaşılan bu durumda, iş için gerekli yetkinliğe sahip kişilerin böyle bir hata yapmaları İk uygulayıcıların değerlendirmesinde negatif bir düşünce oluşmasına sebep oluşturmaktadır.

Son aşama ise nitelik ve özellikleri bakımından en uygun adayın açık pozisyon için seçilmesi ve oryantasyon programı ile uygulama yapılması kısmından oluşmaktadır. Oryantasyon programı bir çok şirkette işe alıştırma programı olarak bilinmekte ve uygulanmaktadır. Aslında bu yaklaşım doğru olmakla birlikte yetersizdir. Çünkü oryantasyon programı adayın hazır olup olmadığını denetleyen bir denetim mekanizmasıdır; ve bu anlamda işletmeler bu uygulamayı atlamamalıdır.

Temel ücretlendirme, işletme de yer alan görev ve pozisyonlar için belirlenmiş standart ücretlerdir ve işe yeni başlayan personel için uygulanmaktadır. Bu ücretlendirme sisteminin adil olarak uygulanabilmesi için her bir görevin analizi detaylı olarak yapılmalı ve görevin gerektirdiği sorumluluk düzeyinde ücretlendirmeye gidilmelidir.

6.5 Kariyer Planlama

Günümüz modern işletmeleri insan kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanmak ve çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak amacıyla kariyer planları yaparak kariyer yönetim sistemi oluşturmaktadırlar.

Kariyer yönetimi; çalışanların ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, işletme içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için faaliyet planlarının hazırlandığı bir süreçtir(SAVAŞ, 2005: 77).

Tablo 3 Kariyer Geliştirme Sistemi

| Kariyer Geliştirme | |
|---|---|
| Kariyer Planlama | Kariyer Yönetimi |
| Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi | Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi |
| Organizasyon içi – dışı kariyer olanaklarını tanımlaması | Kariyer yollarının belirlenmesi |
| Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması | Kariyer bilgisinin arttırılması için açık işlerin duyurulması |
| Planlarını hazırlaması | Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi |
| Planlarını Uygulaması | Astlara kariyer danışmanlığı yapılması |
| | İş deneyimlerinin Arttırılması |
| | Eğitim programları düzenlenmesi |
| | Yeni personel politikalarının oluşturulması |

Kaynak: UYARLIGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlaması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi;** İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994

Tablo 3’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.

Organizasyon içerisinde kişilerin kariyer haritalarının çizilmesi kariyer hedefleri için gerekli eğitim ve donanımların belirlenmesi performans yönetim sistemi verileri ile sağlanmaktadır.

6.6 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme konusunun genel hatlarıyla ortaya konulabilmesi için performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme konularına değinilecektir.

6.6.1 Performans Tanımı

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır(BİNGÖL, 2003: 273) İşletme düzeyinde performans da farklı bir anlam taşımaz. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç örgüt amacının, görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır(AKAL: 1). Örgüt bir sistem olarak düşünülecek olursa bireysel performansın örgütsel performansa etkisi kaçınılmaz olacaktır.

Performansın bir sonuç ya da çıktı olarak algılanması, adil olarak hesaplanmasını gerektirir. Bu gereklilik iky sorumluluğundadır. Bu nedenle iky fonksiyonları arasında yer alan performans değerlendirme sistemi önem taşımaktadır.

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İky, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmektedir(Sabuncuoğlu: 159).

6.6.2 Performans Yönetimi

Performans yönetimi; insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek gibi iky içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir. Örgütsel yaşamın beraberinde

getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir(Bilgin, 2002: 7).

Performan yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlık altında özetlenebilir(Akal: 50)

* Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde bütün örgüte yaymak ve benimsetmek.

* Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.

* Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin bütünü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemi uygulamak.

6.6.3 Performans Değerleme

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptamış olduğu standartlarla, işgörenin çalışmaları ile elde edilen sonuçların karşılaştırılmasıdır(Süzük, 2002:44).

Performans değerlemesi ile ilgili genel bir tanım yapılacak olursa, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılarla ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Ancak işletmeler için insan kaynağının başarısını ölçmek son derece güç bir iştir. Öyle ki alt kademelerde çalışan işgörenlerin performanslarını ölçmek bir ölçüde kolay olsa bile yöneticilik pozisyonlarında çalışanların yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güçtür(BİLMEN, 1998: 55).

İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi beş temel özelliğe sahip olmalıdır(Geyik, 2000: 51):

Kişinin pozisyonununun gereklerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesini ölçer ve kişinin işiyle direkt ilgilidir.

Değerlendirme, işin önemli taraflarını tüm yönleriyle ölçebilmeli ve bu ölçüm sonuçları yeterince açık olmalıdır.

Değerlendirme objektif olmalıdır.

Personele önceden açıklanmış olan istenen performans kriterlerine uygun olmalıdır.

Değerlendirme kişinin güçlü ve zayıf yönlerini içerecek bir şekilde tasarlanmalı, zayıf yönlerinin nedenini ve bunun için neler yapılabileceği konusunda açıklamalar yapmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme kişinin işiyle ilgili geribildirim sağlayacağı ve işle ilgili çeşitli sonuçlar(ücret artışı, terfi, iş rotasyonu, işten çıkarma) ortaya çıkaracağı için objektif uygulanması en önemli özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak uygulamada performans değerlemenin bu kısmının göz ardı edildiği düşünülmektedir. Çünkü değerlemeyi yapan değerlemeciler çalışanın astı, üstü veya takım arkadaşları olması münasebetiyle kişisel problemler, sosyal ilişkiler, önyargılar, çıkar çatışmaları vb. nedenlerden dolayı objektif değerlendirme özelliğinden uzaklaşmaktadır.

6.6.3.1 Başlıca Değerleme Yöntemleri Ve Değerleme Esnasında Karşılaşılan Problemler

Performans değerlendirme için kullanılan temel değerlendirme yöntemleri ve bu değerlemeler esnasında karşılaşılan genel problemler aşağıdaki gibidir.

6.6.3.1.1 Yöneticilerce Değerleme

Performans değerlemede kullanılan yöntemler arasında en geniş uygulama imkanı bulan değerlendirme, yöneticilerce değerlemedir. Bu uygulama, işgöreni ve onun çalışma performansını en iyi değerlendirecek kişinin onun ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman objektif ve güvenilir olacağı düşünülemez. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni kendi aralarındaki sürtüşme ve çekişme nedeniyle başarısız gösterebilmektedir.

6.6.3.1.2 Özdeğerleme

Özdeğerlemede kişi kendini işiyle ilgili olarak nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekilde değerlendirmektedir. Böyle bir değerlendirme kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek, onu çalışma esnasında olumlu veya olumsuz etkileyebilecek durumları anlamak için faydalı olabilecektir. Ancak araştırmalar göstermiştir ki, özdeğerlemedeki en büyük sorun, kişilerin kendilerini değerlemesi esnasında üstlerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlar kullanmaktadır.(Zairi, 1994: 250).

6.6.3.1.3 Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirleri hakkında fikir yürütebileceği bir gerçektir. Evlerinden çok işyerinde birlikte vakit geçiren insanlar olarak çok iyi gözlemlene şansına sahiptirler. Takım arkadaşları arasında liderlik vasfı olanlar, grup çalışmasına yatkın olanlar, çalışma istek ve azmi, bilgiyi paylaşma arzusu gibi konular takım arkadaşlarınca değerlendirilebilmektedir. Ancak bu modelde de yine rekabet baskısı nedeniyle negatif ya da iyi bir arkadaşlık ilişkisi nedeniyle pozitif yönde duygusal yaklaşım olma olasılığı yüksektir.

6.6.3.1.4 Astarca Değerleme

Bo modelde kişiler çalıştıkları birimin astlarınca değerlendirilmektedir. Bu model çok yaygın uygulanma imkânı bulamayacaktır. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşnut olmayacaktır. Ayrıca üstlerin bu modelde otorite kaybı yaşayacağı olası bir durumdur.

6.6.3.1.5 Müşterilerce Değerleme

Aslında en objektif değerlendirme şekli olarak düşünülebilir. Çünkü değerleyen ile değerlendirilen arasında bir ilişki duygusal bir durum söz konusu değildir; ve değerlemeci sadece ortaya konan hizmet üzerinde değerlendirme yapmaktadır. Ancak sadece hizmet sektöründe uygulanabilir olması nedeniyle çok fazla kullanılabilir olacağı düşünülmemektedir. Hizmet sektöründe ise transfer, terfi, eğitim gibi konularda karar almada yardımcı olacaktır.

6.6.3.1.6 360 Derece Değerleme

Bu değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu değerlendirme yönteminde değerlendiriciler ilgili yöneticiler, astlar, takım arkadaşları iç ve dış müşteriler...v.b. olabilmektedir.

Bu değerlendirme sisteminde de yukarıda bahsedildiği gibi kişisel önyargılar veya duygusal tepkiler sonuçlara yansiyabileceği gibi, değerlemeyi yapacak grup sayısının fazla olması bir çok konuda kanaat oluşmasını sağlayacak olması sebebiyle avantajlıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmanın uygulama kısmını oluşturan anket ve mülakat çalışmaları ele alınacaktır. Anket ve mülakat sorularına verilen cevaplar doğrultusunda değerlendirme yapılacak ve sonuçlar tespit edilecektir. Ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde insan kaynakları uygulamalarının rasyonel uygulanmasıyla ilgili düşünceler ortaya konarak işletme verimliliğini arttıracak öneriler ortaya konulacaktır.

1. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın sonuçlarının ortaya konulmasında temel oluşturacak bu kısımda personel seçimi konusunda yetkili yöneticiler ile personel seçim işlevinin genel bir değerlendirilmesi yapılacak ve performans değerlemeye katılan idari personelin, performans değerlendirme uygulamasıyla ilgili düşünceleri veri alınarak konuyla ilgili problemlerin yerinde tespiti sağlanmaya çalışılacaktır.

1.1 Personel Seçim İşlevinin Değerlendirilmesi

Personel seçim işlevine yönelik üst düzey yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda; seçim işlevine yönelik beklentilerin teknik birimlerde ve idari birimlerde farklılıklar arz ettiği görülmektedir. Temel kriterler teknik birim amirlerince eğitim ve tecrübe olarak ifade edilirken, idari birim yöneticileri ise daha soyut kavramlarla (dürüstlük, sabır, yorum kabiliyeti) subjektif yaklaşım sergilemişlerdir. İdari birim yöneticilerin bu yaklaşımında adayın temel kriterleri taşıdığı düşüncesi etkili olmuştur. Ancak her adayın ilgili departmanlarca yeterlilik

süzgecinden geçirilmediği gerçeği düşünülecek olursa rasyonel bir yaklaşım olarak düşünmek doğru olmayacaktır. Personel seçiminde temel alınan kriterler konusunda ortak kanaat ise firma kültürüyle yetişecek, ekip çalışmasına yatkın bireylerin daha kolay yer bulabileceğidir. Ekip çalışmasına yatkınlık konusunda fikir alınabilecek durumları ise bireylerin sosyal hayatındaki faaliyetleri (sivil toplum kuruluşlarıyla ilişki, kolektif yapılan her türlü faaliyete katılım...) örnek teşkil edebilmektedir.

Özellikle metropollerde okuyan gençler tercih sebebi. Bunun nedenlerini ise yöneticiler geniş bir vizyon, kültürel ve sosyal aktiviteleri takip olanakları ve imkan genişliği olarak sıralamakta.

İdari hiyerarşi anlamında altında eleman çalışacak olan kişilerin yöneticilik vasfı (yeterli teknik ve idari bilgi, tecrübe) sahibi olması ise zorunlu olarak görülmektedir.

İşe alımlarda işletme yetkililerinin referansı teknik birim yöneticilerince tepkiyle karşılanırken idari birim yöneticileri ise burada da subjektif bir yaklaşım sergileyerek bu durumu olumlu bulmaktadır. Herhangi bir adayın seçim sürecine bir adım önde başlaması olarak nitelenebilecek bu durum objektif seçim anlayışına ters düşmektedir. Teknik birimler, bireyin işin ve işyerinin gereklerini karşılayamayan bir aday da bu durumun olumlu katkısı olmayacağı görüşünü savunurken, idari birimler stratejik noktalarda patronla yakınlığı olan (akrabalık, hemşerilik, hısımlık) bireylerin işletmede görev almasının önemli olduğu görüşünü dile getirmektedir.

Personel seçiminde kullanılan test teknikleri yine teknik ve idari birimlerde farklılık arz etmektedir. Teknik birim yöneticileri bilgi ve tecrübe ölçmeye yönelik testler yapmakla birlikte özellikle tecrübe gerektiren işlerde uygulamalı mülakat tekniğinin gerekliliğini vurgulamakta. Ancak idari birim yöneticileri bireysel mülakatın(Öğrenim hayatı, aile hayatı ve kültürel faaliyetler) yeterli olacağı görüşünde ki bu durum rasyonel işe alım süreciyle paralel bir anlayışı temsil etmemektedir.

Personel seçiminde öznel değerlendirmelerin uzun vadede seçici kişiye sıkıntılar yaratacağı görüşü yöneticiler arasında hakim. Ancak teknik birim yöneticileri farklı olarak deneyimleri sebebiyle kendi kabullerinin seçim esnasında aranabileceğini vurgulamaktadır. Rasyonel bir yaklaşım olmakla birlikte bu durum objektif bir seçim sürecine işaret etmemektedir. Çünkü adayın bilmesi gerekenler işin

gerekleri ile ilgilidir ve somut olarak hangi işin nasıl yapılması gerektiği konusunda kesin kanaatler mevcut değilse seçicinin deneyimlerine dayalı işgören seçimi subjektif nitelik taşır.

Seçici yöneticilerin ilk görüşmede dikkat ettiği hususlar arasında genel görünüş ve nezaket kuralları yer almaktadır. Adayın rahat tavırları ve kendine güveni seçicilerin ortak paydaşı. Güncel konulara hakimiyet yeniliklere açık olduğu imajı verdiği için bu konuda ufak bir test tüm yöneticilerce yapılmakta. Sorulan sorulara açık ve net cevaplar verebilmek cesareti dolayısıyla sorumluluk alabileceği anlamı taşıdığı için önemli görülüyor. Konuyla ilgili olarak şu söz “Kişi kıyafetiyle karşılaşır kişiliğiyle uğurlanır.” Kişisel bakımın ve görünümün ilk görüşmedeki önemini anlatan ve seçicilerin dikkat ettiği önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişinin bireysel tercihlerine bakmak, kişisel beklentilere cevap aramak ve sonunda kişisel kanatlara dayanarak karar vermek subjektif değerlendirmenin çerçevesini çiziyor. Bu yönde icra edilecek personel seçim işlevinin adaletsiz olacağını ve tüm aktörlere (seçici, aday, işletme) zarar vereceği konusunda bütün yöneticiler hemfikir.

İşletmeye zarar vermeyen farklılıklara problem olarak bakılmıyor. Farklılıkların seçim sonucunu etkilememesi gerektiği düşüncesi mevcut; ancak ortak ilgi alanlarının pozitif etkisi olacağı gerçeğini dile getiren yöneticiler de mevcut. Bu düşünce subjektif değer taşımakla birlikte aynı yöneticiler farklı frekanslardaki kişilerin aralarında bulunması gerekliliğini de vurgulamakta. Bakış açısı zenginliği olarak nitelendirdikleri bu durumu yöneticiler “farklılığımız zenginliğimiz” sözü ile bağdaştırmakta.

İdari hiyerarşi işletme kültüründe çok önemli bir yere sahip. Bu anlamda işe başlayacak adaylarda bu konuda ciddi bir sadakat beklentisi var.

1.2 Performans Değerleme İşlevinin Değerlendirilmesi

İdari personel arasında uygulanan performans değerlendirme işlevine yönelik çalışma sonucunda; katılımcıların konuya ilişkin yeterli bilgiye sahip olduğu; ve Boytaş' da hayata geçen insan kaynakları projesinin ne amaçladığı ve bu amaca ulaşmak için kullanacağı araçlar (performans değerlendirme) ve amaçlanan hedefler hakkında yorumlarını paylaşarak konuyla ilgili enformasyonun sağlandığı tespit edilmiştir.

Performans değerlendirme yapan personel değerlendirme esnasında karşılaştığı problemleri:

- Soruların fiziki yapısına ilişkin problemler

Uzun olması ve sayıca fazla bulunması

Soruların içeriğine yönelik problemler

Karmaşık bulunması (açık ve net olmaması)

Kişisel olması (İşin içeriğinden ziyade kişisel özelliklere yönelmesi)

- Değerleyicilere yönelik problemler

Değerleme esnasındaki ruh halinin değerlemeye yansımaları

Önyargıların etkisinde kalınabileceği düşüncesi

Değerleyiciler arasındaki kişisel problemlerin değerlemeye yansıtacağı düşüncesi

Değerleyicinin projeyi ciddi bulmaması ve bu nedenle objektif değerlendirme yapamayacağı düşüncesi

Üstün objektif değerlendiremeyeceği düşüncesi

Yandaşların objektif değerlendirilemeyeceği düşüncesi

- Projenin geneline yönelik problemler

Güven eksikliği (Projenin ilk defa uygulanıyor olması nedeniyle tedirginliklerin olması)

Zaman problemi (Değerleme için etraflıca düşünme zamanı verilmediği düşüncesi)

Değerleyicilerin seçiminde yanlışlık yapıldığı düşüncesi

şeklinde ifade etmiştir.

Değerleyiciler, değerlemenin ortaya koyacağı sonuçların objektif nitelik taşıyıp taşımayacağına yönelik düşüncelerinin sorulmasına ise:

% 50 oranında olumsuz

% 42 oranında kısmen olumlu

% 8 oranında olumlu yanıt vermiştir.

Olumsuz; yani değerlemenin sonuçlarının objektif nitelik taşımayacağını düşünenler sebeplerini:

İşletmedeki sosyal ilişkilerin (akrabalık, hemşerilik, arkadaşlık... v.b.) sonuçlara yansıtacağı düşüncesi

İşletme de uygulanan mevcut yapının değişmesini istemeyenlerin olduğu düşüncesi

İkili ilişkilerin değerlemeye yansıtacağı düşüncesi

Sisteme karşı güvensizlik olarak sıralamıştır.

Kısmen olumlu; değerlemenin sonuçlarının kısmen objektif nitelik taşıyabileceğini düşünenler sebeplerini:

Sadece yöneticilerin subjektif değerlendirme yapacağını

Kişinin sahip olduğu kişilik yapısının sonuçlara etkisi olabileceği

Sadece yandaş değerlendirme de pürüzler olabileceğini

Ölçülebilir verilerle sonuçlar ortaya konabilirse olarak sıralamıştır.

Olumlu; değerlemenin sonuçlarının objektif nitelik taşıyacağını düşünler ise sebeplerini:

Kişilerin tüm yönlerinin kıyaslanma imkanı bulunduğu

Mevcut sistemin adaletsizliklere yer verdiği bu nedenle yeni projeye herkesin asgari düzeyde önem gösterdiği şeklinde sıralamıştır.

2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz insan kaynakları uygulamaları çerçevesinin bir asırdan daha fazla bir süre önce klasik yönetim bilimciler tarafından çizildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. O günlerde dile getirilen;

Standart iş yöntemleri,

İş bölümü ve uzmanlaşma,

Teşvikli ücret sistemleri,

İşgörenlerin bilimsel yöntemle seçilmesi,

Adil bir ücret sistemi oluşturulması (Eşit işe eşit ücret),

Çalışanların gelişimi için eğitim programlarının düzenlenmesi,

Her mevkiinin yetkileri üzerinde durularak görev tanımlarının ve pozisyon sorumlulukların oluşturulması,

İş başına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri... v.b.

Dikkat edileceği üzere günümüzde de bazı yöneticiler çalışanların sadece görev alanlarıyla ve sorumluluklarıyla ilgilenmeleri hususunda klasik yönetim düşüncesine atıf da bulunmaktadır. Hatta Weber düşüncesiyle yola çıkacak olursak öğrenmeyi engelleyici bilgi ve tecrübe düzeyine karşı çıkmaktadır. Bu düşünceler ve yaklaşımlar yanlış olmamakla birlikte o dönemin çizdiği çerçeveye paralellik arz etmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde oluşan, değişen ve gelişen yönetim biçimlerinin ortak gayesi de organizasyonun her basamağında verimliliği sağlamaktır. Bunu yaparken de halkanın önemli bir parçası olarak düşündükleri personel seçim işlevini ve diğer insan kaynakları uygulamalarını (eğitim ve geliştirme, ücretlendirme...v.b.) ayrı bir titizlikle değerlendirmişlerdir.

Geçmişten günümüze, insan kaynakları uygulamalarının genel yapısında ve içeriğinde çok büyük farklılıklar olmamakla birlikte asıl problemin bu uygulamaların uygulanış esnasında ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırmanın uygulama kısmında ortaya çıkan sonuçlar da bu durumu vurgular niteliktedir. Uygulama esnasında karşılaşılan subjektif değerlendirme yansımaları rasyonel insan kaynakları

yaklaşımına zarar vermekte hatta Mc Gregor' un düşüncesiyle kişilerin özel hayatını da içerisine alarak objektif değerlendirmeden uzaklaşmaktadır.

Etkin ve rasyonel uygulama alanı bulamayan insan kaynaklarının işletmeye yansımaları aşağıdaki şekilde olacaktır.

Sahip olunan insan kaynağından yeterince yararlanamamak,

Nitelikli çalışanı kurumda tutamamak,

Adil bir ücret sistemi sağlayamamak,

Etkin bir kariyer sistemi tesis edememek,

Çalışanlar ile yönetim arasında güven iklimini kuramamak,

Kurumsal değerlerin uygulanmasında sapmaların yaşanması...v.b.

İnsan kaynaklarının rasyonel uygulanması, sistemin kurum kültürüne adaptasyonu ve insan kaynakları faaliyet standartlarının oluşturulmasıyla mümkün olacaktır. Bu durumu hayata geçirmek için işletmeler, öğrenen ve gelişen organizasyonları içine sindirebilir yapıda olmalı ve konusunda uzman danışmanlardan yardım almalıdır. Günümüzde pek çok kurumsal şirket insan kaynakları uygulamalarının işlerliğini arttırmak için bünyelerinde bağımsız otoriteler oluşturmakta veyahut insan kaynakları danışmanlığı yapan şirketlere bu işi yürütmesi için yetkilendirme vermektedir. Organizasyonların idaresinde yetki devrini profesyonel yöneticilere bırakan işletme sahipleri bu konuda da aynı yaklaşımı sergilemeli ve operasyonel destek almalıdır.

KAYNAKÇA

AĞDELEN, Zafer / ERKUT, Haluk

2003, İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi, **İTÜ Dergisi**, C. 2, S.4 İstanbul

AKAL, Zühal

1992, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Produktivite Yayınları, Ankara

AKAT, İlter / BUDAK, Gönül / BUDAK, Gülay

1994, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

AKAT, İlter / UNER, Nurel

1987, **İşletme Yönetimi**, Aydın Yayınevi, İzmir

AKTAN, Coşkun Can

1999, **2000'li Yıllara Doğru Yeni Yönetim Teknikleri (2)**, Tügiad Yayınları, İstanbul

ALDEMİR. M.Ceylan

1985, **Örgütler ve Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir

ALDEMİR, M.Ceylan / ATAOL, Alpay / BUDAK, Gönül

2001, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir

ALPUGAN, Oktay

1990, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

AYTAÇ, Serpil

1997, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul

BARANSEL, Atilla Çağdaş

1966, **Organizasyonların Beşeri Yönü**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul

BARANSEL, Atilla Çağdaş

1979, **Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul

BAŞARAN, İbrahim Ethem.

1992, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara

BAYKAL, Besim

1974, **Günümüzde Yönetim**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul

BİLGİN, M.H.

2002, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik**, ÇMİS

BİLMEN, Didem,

1998, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

BİNGÖL, Dursun

1990, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum

BİNGÖL, Dursun

2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

CAN, Halil / AKGÜN, Ahmet / KAVUNCUBAŞI, Şahin

2001, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara

CANMAN, Doğan

2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayım Basın Dağıtım, Ankara

ÇAKIRORAKKALI, Duygu

2003, **Rekabetçi Avantaj Sağlamada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

DERELİ, Toker

1976, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul

DOĞAN, Ergin

1970, **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, ODTÜ İİBF Yayını, Ankara

DÖVEN, M.Said

2003, **Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

EKİN, Nusret

1997, **Küresel Bilgi Çağında Eğitim – Verimlilik – İstihdam**, İstanbul Ticaret Odası Yayın no: 43, İstanbul

EREN, Erol

1989, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 105, İstanbul

ERSEN, H.

1997, **İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul

FINDIKÇI, İlhami

2001, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul

FİLİZÖZ, Berrin

2003, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliliği**, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, C.4, S.1, Sivas

GEYİK, Mahmut

2000, **Kobilerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uygulaması)**,

Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

GÜRAK, Hasan

2003, ‘‘Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı’’, **Verimlilik Dergisi**, S.2, Ankara

GÜRÇAY, Cemile

1994, ‘‘Verimlilik+Kültür=Verimlilik Kültür’’, **İ.İ.B.F Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, C.9, S.11, İzmir

HAİMAN, T./ SCOTT, W.G./CONNOR, P.E.

1982, **Management**, Dallas

HİCKS, Herbert G.

1979, **Örgütlerin Yönetimi**, çev.Osman Tekok ve diğerleri,Turhan Kitabevi, Ankara

KAYNAK, T.

1996, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım, İstanbul

MATHIS, J.L. / JACKSON, H.J

2000, **Human Resource Management**, Ninety Edition

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa

SAVAŞ, A.Tuğrul

2005, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, Çantay Kitabevi, İstanbul

SÖZEN, Ural

1973, **Yönetim Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, İ.T.İ.A. Yayınları, Ankara

SÜZÜK, İlkey

2002, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci, (Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu

ÖĞÜT, Adem.

2001, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, İstanbul

ÖZÇER, Sema

1988, **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, M.P.M. Yayınları, Ankara

ÖZGEN, H. / ÖZTÜRK, A. / YALÇIN A.

2002, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana

PALMER, Margaret / WINTERS, Kenneth T.

1993, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa

SÜZÜK, İlkey

2002, **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci (Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)**, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü’sü, Bolu

ŞEN, Mustafa, Lütfi

1995, **Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması**, Amme İdaresi Dergisi, C.28, S.1, Ankara

ŞİMŞEK, M.Şerif

1995, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Damla Ofset ve Matbaacılık, Konya

TORTOP, Nuri

1999, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara

TÜRKOĞLU, Talat

1999, **İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB' de Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

UYARLIGİL, Cavide

1994, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlaması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**; İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul

ÜZEYME, Doğan

1987, **Verimlilik Analizleri**, İzmir Ticaret Borsası Yayınları, İzmir

YALÇIN, Selçuk

1988, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

YILMAZ, Seher

1993, **İnsan Kaynağı Yönetiminde Kullanılan Kalitatif Tekniklerin Verimliliğe Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

ZAIRI, Mohamed

1994, **Measuring Performance For Business Results**, Chapman & Hall, London

Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşu

<http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/bb1-125.htm> , 05.08.2008

Bilgi Toplumunda İnan Kaynakları Yönetimi

http://www.stratejikboyut.com/article_detail.php?id=26 , 24.012.2007

Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572, 10.02.2008

İnsan Kaynaklarına Genel Bir Bakış

<http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=148240>, 04.12.2007

NCR Türkiye 100 Yaşında

<http://www.telepati.com/temmuz02/konu6.htm>, 04.01.2008

İlke Tanımı

<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0lke>, 05.05.2008

Bireysel Etkinlikler ve İik Süreçleri

http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=32, 07.08.2008

Planlama Nedir?

<http://muhasebeturk.org/ecopedia/400-p/3322-planlama-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html>, 05.08.2008

EK-1**PERSONEL SEÇİM İŞLEVİNE YÖNELİK SORULAR**

- 1) Personel seçiminde esas aldığınız kriterler nelerdir? Sizin önem verdiğiniz kriter hangisidir?
- 2) Personel seçiminde referans soruşturmasından yararlanılıyor mu? İşletme yetkililerinin kişiye referans olarak yazılmasının personel seçimine olası etkileri nedir?
- 3) Personel seçiminde yararlandığınız test, mülakat v.b. işlevler nelerdir?
- 4) Personel seçiminde kişisel – öznel değerlendirmelerin etkileri neler olabilir?
- 5) İlk görüşmede dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?
- 6) Size göre subjektif değerlendirme ölçüleri nelerdir? Bu yönde personel seçimi iyi sonuç verebilir mi?
- 7) Kültürel, sosyal tercihler ve farklılıkların personel seçimindeki olası etkileri nelerdir?

EK-2**PERFORMANS DEĞERLEME İŞLEVİNE YÖNELİK SORULAR**

- 1) Performans değerlemenin temel işlevi nedir?
- 2) Performans değerlendirme yaparken karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- 3) Performans değerlemenin ortaya koyacağı sonuçların objektif nitelik taşıdığını düşünüyor musunuz? Nedenleri açıklayınız.