

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA
GEÇİŞ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ'NDE ORTAYA ÇIKAN
DEĞİŞİMLER VE TÜRK KAMU YÖNETİMİ'NDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI**

MÜGE KOÇAK

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

EYLÜL 2015



**SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER VE TÜRK
KAMU YÖNETİMİ'NDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI**

Müge KOÇAK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

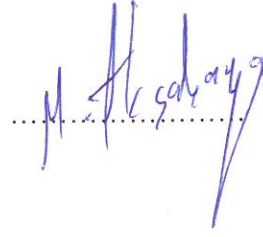
EYLÜL 2015

Müge KOÇAK tarafından hazırlanan “Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetimi’nde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Yönetim Bilimleri Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Murat AKÇAKAYA

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/



Üye: Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN

Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

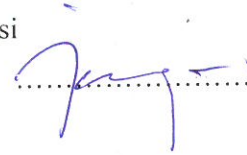
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/



Başkan : Doç. Dr. Orçun İMGA

Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Polis Akademisi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/



Tez Savunma Tarihi: 10.09.2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

(İmza)

Müge KOÇAK

(Tarih)

10.09.2015

SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER VE TÜRK KAMU
YÖNETİMİ'NDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI
(Yüksek Lisans Tezi)

Müge KOÇAK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Eylül 2015

ÖZET

“Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan kaynakları yönetimi’nde ortaya çıkan değişimler ve Türk Kamu Yönetimi’nde insan kaynakları yönetimi anlayışı” olarak belirlenen bu çalışmada, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçen süreç içerisinde insan kaynakları yönetimi anlayışında ortaya çıkan değişimlerin irdelenmesi ve Türk Kamu Yönetimi’ne yansımaları üzerinde durulmaktadır. Bu çalışma çerçevesinde öncelikle yönetim kavramı ve özellikle endüstri devrimi sonrasında geçirdiği değişim ele alınmıştır. Sonrasında ikinci bölümde insan kaynakları kavramı ve fonksiyonları ile ilgili literatür incelemesine dair bilgiler aktarılmaktadır. Üçüncü bölümde ise öncelikle kamu yönetimi kavramı ve kavramın çerçevesi ele alınmıştır. Sonrasında, Türk Kamu Personel Yönetimi kavramı ve sistemi ile ilgili bilgiler ortaya konmuştur. Bu çerçevede Türk Kamu Personel Rejimi incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda elde edilen literatür bilgileri, anlayışın ortaya konulabilmesi amacıyla değerlendirilmiştir.

Bilim Kodu : 2062

Anahtar Kelimeler : Sanayi ve Bilgi Toplumu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Türk Kamu Personel Yönetimi

Sayfa Adedi :141

Danışman : Doç. Dr. Murat AKÇAKAYA

THE CHANGES OCCURING IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE
CHANGE OVER PROCESS FROM INDUSTRIAL SOCIETY TO INFORMATION SOCIETY
AND THE UNDERSTANDING OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TURKISH
PUBLIC ADMINISTRATION

(M. Sc. Thesis)

Müge KOÇAK

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

September 2015

ABSTRACT

Analysing the changes occurring in the understanding of human resources management and its reflection to Turkish Public Administration in the change over process from industrial society to information society is emphasized in this study identified as "The changes occurring in the human resources management in the change over process from industrial society to information society and the understanding of human resources management in Turkish Public Administration". Within the frame of the study it has been dealt with primarily the administration concept and particularly its change after the Industrial Revolution. In the second chapter, information concerning literature review related to human resources concept and its functions has been relayed. In the third chapter, it has been addressed to the public administration concept and the frame of the concept. In that vein the information regarding the concept and the system of Turkish Public Personnel Administration is presented. In this present study it has been intended to indicate the applications of human resources administration which have gone through various changes during the period of time when the change over process from industry society to information society and subsequently how it was detected by Turkish Public Administration. In this context Turkish Public Personnel Regime has been examined. The literature information that is attained as a consequence of this study has been assessed on the purpose of presenting the understanding.

Science : 2062

KeyWords : Industrial and information society, Human Resources Administration,
Turkish Public Personnel Administration

Page : 141

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın konusunun seçilmesi, çalışmaların yönlendirilmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve yazımı aşamasında yapmış olduğu büyük katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Doçent Dr. Murat Akçakaya, her konuda öneri ve eleştirileriyle yardımlarını gördüğüm arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bu araştırma boyunca maddi ve manevi desteklerinden dolayı başta annem olmak üzere aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Yönetim Kavramı.....	3
1.2. Yönetim Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış ve Klasik Yaklaşım Öncesi Yönetim Teorilerinin Evrimi	5
1.3. Klasik Yönetim Yaklaşımları	7
1.3.1. Frederick W. Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	9
1.3.2. Max Weber'in Bürokrasi Modeli	13
1.4. Yönetimde Neo-Klasik (İnsan İlişkileri) Yaklaşımı	15
1.4.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı Araştırmalar	17
1.4.1.1. K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması.....	17
1.4.1.2. Yankee City Araştırması	17
1.4.1.3. Harwood İmalat İşletmesi Araştırması.....	18
1.4.1.4. Tavistock Enstitüsü Araştırması.....	18
1.4.1.5. Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo	18
1.4.2. İnsan İlişkilerinin Temel Kuramsal Görüşleri.....	23

Sayfa

1.4.2.1. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları.....	23
1.4.2.2. George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı	25
1.4.2.3. ChrisArgyris'in Olgunlaşma Kuramı	25
1.4.2.4. RensisLikert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı.....	26
1.4.2.5. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi.....	26
1.5. Modern (Çağdaş) Yönetim Yaklaşımları.....	26
1.5.1. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar.....	27
1.5.1.1. Yönetimde Sistem Yaklaşımı	28
1.5.1.2. Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı	30
1.6. Post-Modern Yönetim Yaklaşımı	31
1.6.1. İradeci (Volontarist) Görüş	32
1.6.2. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları.....	33
1.6.3. Toplam Kalite Yönetim Yaklaşımları.....	34
1.6.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	36

2. BÖLÜM**SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİ VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ**

2.1. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Ve Değişen Çalışma Hayatı	37
2.1.1. Sanayi Öncesi Toplumunun Temel Özellikleri.....	38
2.1.2. Sanayi Toplumunun Temel Özellikleri ve İnsana Bakışı	39
2.1.3. Sanayi Toplumunun Örgüt Yapısı	41
2.1.4. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri ve İnsana Bakışı	42
2.1.5. Bilgi Toplumunun Örgüt Yapısı	45
2.1.6. Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması.....	46
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	48
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	48

	Sayfa
2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	51
2.2.2.1. Dünya’da İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	51
2.2.2.1.1. Personel Yönetimi (Endüstri devrimi – 1980).....	53
2.2.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (1980- 1990).....	55
2.2.2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1990- -).....	55
2.2.2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	56
2.2.3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	56
2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	57
2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	59
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı Ve Temel Fonksiyonları.....	62
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	63
2.3.2. İK Tedarik ve Seçimi	64
2.3.3. İK Eğitimi ve Geliştirme	66
2.3.4. Performans Yönetimi	67
2.3.5. Kariyer Yönetimi	68
2.3.6. İş Değerleme	69
2.3.7. Ücret Yönetimi	70
2.3.8. Sosyal Haklar Ve Sosyal Güvenlik	72

3. BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI

3.1. Kamu Personel Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi.....	73
3.1.1. Kamu Personel Yönetiminin Tanımı ve Amacı	74
3.1.2. Kamu ve Özel Personel Yönetimi Ayrımı	75
3.2. Türk Kamu Personel Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi	76
3.2.1. Türk Kamu Personel Yönetimi Kavramı ve Tanımı	76

Sayfa

3.2.2. Türk Kamu Personel Yönetimi Gelişimi.....	78
3.2.3. Türk Kamu Personel Yönetiminin Temel İlkeleri	79
3.2.3.1. Sınıflandırma	79
3.2.3.2. Kariyer.....	79
3.2.3.3. Liyakat.....	80
3.2.4. Türk Kamu Personel Sisteminin Sorunları	80
3.2.4.1. Siyasi Etkiler	80
3.2.4.2. Kamu Personelinin Hakları Yönünden Uyuşmazlıklar	81
3.2.4.3. Ödüllendirme ve Cezalandırma ile İlgili Yanlılıklar	81
3.2.4.4. İş Analizlerinin Yetersizliği	82
3.2.4.5. Norm Kadronun Belirlenmemiş Olması.....	82
3.2.4.6. Hukuk Kuralları ve Uygulama Arasındaki Uyuşmazlıklar	83
3.2.4.7. İyileştirme Çalışmalarının Yetersiz Kalması.....	83
3.2.4.8. Verimsizlik	83
3.2.4.9. Gelenekçilik.....	84
3.2.4.10. Sınıflandırma ve Statü Karmaşası	84
3.2.4.11. Nitelikli İşgücü Kaybı	85
3.2.4.12. Liyakat (Yeterlik) İlkesinin Çökmesi	86
3.2.4.13. Hantallık	86
3.2.4.14. Yolsuzluk.....	87
3.3. Kamu Personel Yönetiminde Değişim ve Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	87
3.3.1. Kamu Yönetimi Alanında Yaşanan Değişim	87
3.3.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı.....	87
3.3.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Ortaya Çıkış Nedenleri.....	90
3.3.2.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı İçinde Yeni Yönetim Modellerinin Yeri	91

	Sayfa
3.3.2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi	92
3.3.2.2.2. Değişim Yönetimi.....	93
3.3.2.2.3. Performans Değerlendirilmesi ve Ölçümü	94
3.3.2.2.4. Stratejik Yönetim.....	94
3.3.2.2.5. Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Uygulanması (e-devlet).....	95
3.3.2.2.6. Yönetişim.....	95
3.3.2.2.7. Sürekli Geliştirme Stratejisi.....	96
3.3.2.2.8. Kıyaslama	96
3.3.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı İle Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	97
3.3.4. Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	100
3.3.4.1. İnsan gücü Planlama.....	103
3.3.4.2. Personel Tedarik ve Seçim	106
3.3.4.3. Personel Eğitimi	108
3.3.4.4. Kariyer Yönetimi.....	111
3.3.4.5. Performans Yönetimi.....	113
3.3.4.6. Ücret Sistemi	117
3.3.4.7. Sosyal Haklar Ve Sosyal Güvenlik	119
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	125
KAYNAKÇA.....	131
ÖZGEÇMİŞ	141

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. 18. yy'a Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	5
Çizelge 1.2. Henri Fayol'un Genel Yönetim İlkeleri.....	12
Çizelge 1.3. Weber'in Üç Yetki Tipi	14
Çizelge 1.4. X ve Y Kuramlarının Karşılaştırılması.....	24
Çizelge 1.5. Olgun Olan ve Olmayan Kişilerin Özellikleri	25
Çizelge 2.1. Tarım Toplumu, Sanayi Toplumu, Bilgi Toplumu Karşılaştırması	37
Çizelge 2.2. Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması	47
Çizelge 2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Farklılıkları	56
Çizelge 2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi.....	62
Çizelge 2.5. Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi	68

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi.....	6
Şekil 1.2. Klasik Yönetimin Temel Yaklaşımları.....	8

KISALTMALAR

BAĞ-KUR	: Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPD	: Devlet Personel Dairesi
ES	: Emekli Sandığı
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
MD	: Madde
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MÖ	: Milattan Önce
MS	: Milattan Sonra
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

“Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan değişimler ve Türk Kamu Yönetiminde insan kaynakları yönetimi anlayışı” olarak belirlenen bu çalışmada, sanayi toplumundan bilgi toplumuna kadar geçen süreç içerisinde insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışında ortaya çıkan değişim ile, bu değişimin Türk Kamu Yönetimi’ne yansımaları üzerinde durulmaktadır.

Günümüzde örgütler, üretim faktörleri arasında en önemli unsurun insan kaynağı olduğunun bilincindedirler. Küresel rekabetin hızla artmasıyla insan kaynağı, en değerli ve ikamesi en zor olan rekabet unsuru haline gelmiştir. Bu sebeple insan kaynağına olan bakış açısı onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çıkmış; eğitilmesi, geliştirilmesi gereken ve vazgeçilmesi zor bir değer/kaynak olma yönünde değişmiştir.

Değişen bakış açısına bağlı olarak insan kaynakları yönetimine ilişkin varsayımlar, kuramlar, teknikler de değişmiş ve gelişmiştir. Artan rekabet ortamında yöneticiler, örgütlerin sadece ayakta kalması için değil, değişme yön vermesi için de insan kaynakları yönetimi ile ilgili yeni yaklaşımları izleme ve uygulamaya koyma ihtiyacı içindedirler.

Değişen ve küreselleşerek küçülen dünyada, hedef kitlelerine doğru yaklaşımlarla ve stratejilerle, onları anlayarak ve onların ihtiyaçlarını doğru tespit edip zamanında karşılayabilen örgütler başarılı olabilmektedir. Bu bağlamda örgütün başarısı, kendini sürekli yenilemesine ve insan kaynaklarına önem veren bir kültüre sahip olması ile doğrudan ilişkilidir. Özel sektörde yaşanan bu durum, kamu kurum ve kuruluşlarında da geçerli olup, geleneksel paradigmanın sorgulanmasına yol açmaktadır.

Dünya ölçeğinde yaşanan bu değişim ile artan rekabet ortamı, tarihsel süreç içerisinde insan merkezli bir yönetim anlayışı olan İnsan Kaynakları Yönetimi(İKY)’ni zorunlu kılmıştır. Böylece insanın psikolojik, sosyal, kültürel boyutlarıyla ele alınması, onun mutluluğunun önemsenmesi, insanın bilgi ve becerisinden yararlanması ve geliştirilmesi örgütün hedeflerine ulaşmada ve örgütsel verimliliğin artırılmasında önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmada, sanayi toplumundan bilgi toplumuna kadar geçen süreç içerisinde birçok değişime uğrayan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların Türk Kamu Yönetiminde nasıl anlaşıldığının ortaya konması amaçlanmıştır.

Bugün, gerek dünyada gerekse ülkemizde türü, büyüklüğü, işlevi her ne olursa olsun pek çok örgütte insan kaynakları yönetimi ve buna bağlı anlayış ve uygulamalar hızla yerleşmektedir. Bu uygulamaların örgütlerde sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için İKY yaklaşımının özenle ele alınması gerekmektedir.

İnsanın, kendisinin en değerli kaynak olduğu düşüncesine ulaşması için çok uzun zaman geçmesi gerekmiştir. Örgütlerde etkili ve verimli üretim ile insan kaynağı arasında doğrudan ve olumlu yönde bir ilişki vardır. İnsan kaynağının niteliği arttıkça, örgütün verimliliği ve etkililiği de artmaktadır. Dolayısıyla, örgütün başarısının, diğer unsurlardan ziyade insan kaynağının geliştirilmesi ile mümkün olabileceği anlaşılmıştır.

İnsanı, üretim sürecinde bir kaynak olarak ele alan ve bu kaynağı örgütsel hedeflere ulaşmada en temel değer olarak kabul eden insan kaynakları yönetimi, tarihsel süreç içerisinde örgüt ve yönetim teorileri, liderlik teorileri, motivasyon teorileri ile gelişmiştir. İKY, insanı psikolojik, duygusal, sosyal, entelektüel olarak farklı boyutları ile çok yönlü ele alması ve bir kerede olup biten değil; sürekli gelişen ve kendini yenileyen bir yönetim süreci anlayışına sahip olması ile klasik personel yönetiminden farklılık göstermektedir.

Söz konusu çalışma, sanayi toplumundan bilgi toplumuna kadar geçen süreç içerisinde insan kaynakları yönetiminde yaşanan değişimlerin ortaya konması ve bu değişimleri yöneten dinamiklerin incelenmesi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, bu değişimin ve geçiş sürecinin Türk Kamu Yönetimi'nde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde nasıl yansıtıldığının değerlendirilmesinin, Türk Kamu Yönetimi literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Modern anlamda bir bilim olarak yönetimin geçmişi çok eskilere dayanmasa da yönetimin uygarlık kadar eskilere dayandığı söylenebilir. Çünkü bir olgu veya kavram, tarihi süreç dahilinde gerçekleşen kritik gelişmelerden etkilenmesi ile kazandığı form ve değişen bakış açıları sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle yönetim kavramının gelişimini bir zaman çizgisi üzerinde incelemek faydalı olacaktır. Bu nedenle, bu bölümde öncelikle yönetim kavramına değinilerek tarihsel süreç içinde gelişen yönetim yaklaşımları incelenecek ve son olarak ise günümüzdeki çağdaş bakış açıları değerlendirilecektir.

1.1. Yönetim Kavramı

İnsanların varoluşu ve bir arada yaşamasının doğal gereği olarak ilk çağlardan bu yana insanın olduğu her yerde organizasyon ve koordinasyonun bir gereği olarak “yönetim” kavramı da var olmuştur (Baransel, 1993: 5). Karalar vd. (2008: 97) ise amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu ifadelerden hareketle yönetim kavramının bir bilim olarak yeni olmasına karşın aslında insanın ve uygarlığın bulunduğu eski çağlarda da var olan bir kavram olduğu sonucu çıkarılabilir.

Yönetim kavramı dilimizde sevk ve idare teriminin karşılığı olarak kullanılmaktayken yönetimi gerçekleştiren kişi olan yönetici ise idareci, müdür terimlerinin karşılığı olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2011: 63). Yönetim kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde kavramı farklı şekillerde ele alan bir çok tanıma ulaşılmaktadır. Bunlardan bazıları;

- Ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan, beşeri bir faaliyettir (Koçel, 2011: 4).
- Amaçlara yönelmiş insansal ve psiko-sosyal bir süreçtir (Tosun, 1992: 161).

- İnsanın, insani amaçlar için, insan tarafından, insanca yönlendirilmesidir (Tikici ve Deniz, 1993: i).
- Örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir (Tortop ve diğerleri, 1993: 20).
- Başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme becerisidir (Drucker, 1994a: 232).
- Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 3)
- Başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda iş birliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir (Eren, 2003: 4).
- Amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Karalar vd., 2008: 97).

Yukarıda belirtilen tanımlardan hareketle yönetim kavramı; birden fazla kişinin veya örgütlerin amaçlarına ulaşma adına çeşitli süreçler dâhilinde işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Yönetim olgusu, en küçüğünden (aile, işletme gibi) en büyüğüne (devlet, uluslararası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir (Tortop vd., 1993: 20). Bu nedenle bu işlevin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi yönetimin uygulandığı örgütler açısından önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakları, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine etmektedirler. Diğer taraftan yukarıda belirtilen tanımlar incelendiğinde yönetimin; “ortak bir amacın olması”, “bir insan grubunun bulunması” ve “insanların ortak amacın gerçekleştirilmesi için işbirliğinde” bulunmaları şeklinde başlıca üç nokta üzerinde odaklandığı görülmektedir (Canman, 1995:1). Aynı şekilde yukarıda belirtilen tanımlar incelendiğinde yönetimin bir süreç dâhilinde gerçekleştirildiği de söylenebilmektedir. Bu açıdan yönetim, amaçların ve örgütleri bu amaçlara ulaştıracak yol ve araçların belirlendiği (planlama), kaynakların bu amaç etrafında

düzenlenmesi (organize etme), kurulmuş bu düzen etrafında harekete geçme (yürütme) ve son olarak ise tüm bu sürecin çıktılarının amaçlara uygunluğunun kontrol edilmesi (kontrol etme) süreçlerinden oluştuğu ve bu süreçlerin az ya da çok her organizasyonda bulunduğu söylenebilir (Eren, 2003: 4).

1.2. Yönetim Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış ve Klasik Yaklaşım Öncesi Yönetim Teorilerinin Evrimi

Yönetim kavramı ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından son otuz yıl içerisinde gerçekleştirilmiş olan tanımlar yukarıda ele alınsa da kavramın geçmişinin uygarlığın en eski çağlarına kadar götürülebileceği daha önceki bölümde belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak ise ortak bir amaç etrafında toplanan insanların bulunduğu her ortamda yönetim zorunluluğunun da bulunması gösterilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim, her dönemde insanların amaçlarına ulaşmak için yararlandığı en etkili araç olmuştur. Bu nedenle kavram uygarlığın geliştiği yüzyıllar çerçevesinde uygarlığın gelişimine paralel bir şekilde gelişim göstererek ele alınır olmuştur.

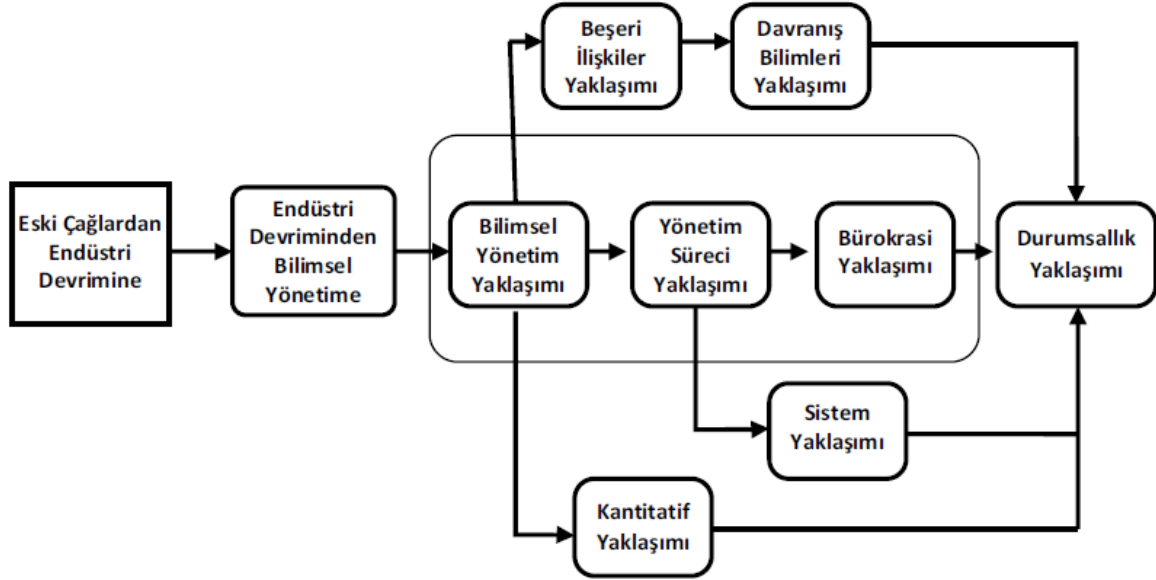
Çizelge 1.1. 18. yy'a Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Tarih	Birey veya Etnik Grup	Katkılar
M.Ö. 5000	Sümerler	Yönetim için yazılı kurallar ve düzenlemeler
M.Ö. 4000	Mısırlılar	Planlama, örgütlenme ve denetim için çalışmalar
M.Ö. 2700	Mısırlılar	Şikayetlerin dinlenmesi ve görüşmeler yapılması ve yönetimde adil davranılması
M.Ö. 2600	Mısırlılar	Merkezleşmemiş örgüt kurmaları
M.Ö. 1800	Hamurabi	Denetim için ölçüler, asgari ücret saptamak, sorumluluğun devredilemeyeceği
M.Ö. 1600	Mısırlılar	Örgütlerde merkezileşme
M.Ö. 1491	İbraniler	Örgüt kavramı ve hiyerarşi sistemi ile iş ilkesi uygulanması
M.Ö. 500	Mencius	Sandartlara ve sistemlere olan ihtiyacın ortaya konması
M.Ö. 400	Sokrat	Yönetim evrenselliğinin belirlenmesi
M.Ö. 50	Varro	İş şartnamelerinin kullanılması
M.S. 1100	Greklere	Yöneticinin özellikleri
M.S. 1340	Lucas Pacioli	Çift kayıt sistemi
M.S. 1500	Sir Thomas Moore	Uzmanlaşma
M.S. 1525	Machiavelli	Liderin kitlelere dayanması
M.S. 1776	Adam Smith	Uzmanlaşma ve işbölümü
M.S. 1799	Eti Whitney	Bilimsel yöntem, maliyet muhasebesi

Kaynak: Özalp vd. (2008: 23)

Yukarıda Çizelge 1.1'de belirtildiği üzere M.Ö. 5000'li yıllarda Sümerler tarafından yönetime yönelik yazılı kurallar ve düzenlemeler yönetimin gelişimi adına gerçekleştirilen ilk adımlar olarak görüldüğü gibi 19. Yüzyılın başlarına kadar belirli dönemlerde farklı birey

ve etnik gruplar tarafından katkıda bulunulduğu görülmektedir. Özellikle endüstri devrimi ve sonrası dönemde bu gelişimin ve değişimin hızlandığı ve günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarının ortaya çıktığı söylenebilir. Bu süreç ve değişim aşağıda Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1.1. Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi

Kaynak: Karalar vd., 2008

Yukarıda yönetim yaklaşımlarının gelişiminin sınıflandırdığı Şekil 1 ‘de de görüleceği üzere eski çağlardan endüstri devrimine kadar geçen süreç tek bir dönem olarak ele alınmaktadır. Endüstri devrimi sonucunda teknolojik gelişmeler ve üretim kapasitesinin artışına paralel olarak işyerlerinin ve işgücünün düzenlenmesi zorunlu hale gelmiştir. (Karalar vd., 2008: 105) Endüstri devriminden önce insanlar hayatlarını devam ettirmek için çalışırken, endüstri devrimi ile ortaya çıkan makineleşme ve yeni üretim teknikleri ile çok sayıda işçinin çalıştığı, kitle üretiminin yapılabilirdiği fabrika sistemleri meydana gelmiştir. Böylece sanayi devrimi ile organizasyonların sayı ve büyüklükleri artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir(Dinçer ve Fidan, 1999: 19).

Yönetimin, belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma konusu olarak ele alınması ise 20. yüzyılda olmuştur. Yönetim yaklaşımları kronolojik sıra itibariyle Klasik (Geleneksel), Neo-Klasik (İnsan İlişkileri) ve Modern olmak üzere üç temel yaklaşım halinde incelenebilir. Yönetim olgusunun incelenmesi ve örgütsel sorunların çözülmesinde, “Bilimsel Metodun” uygulanmaya başlandığı, 19. yüzyıl sonlarından, içinde birçok yeni yönetim

yaklaşım ve tekniklerini de barındıran günümüze kadar ki süreçte geçirdiği evrim; Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem, Klasik, Neo-Klasik, Modern Yönetim Yaklaşımı olarak ele alınmıştır.

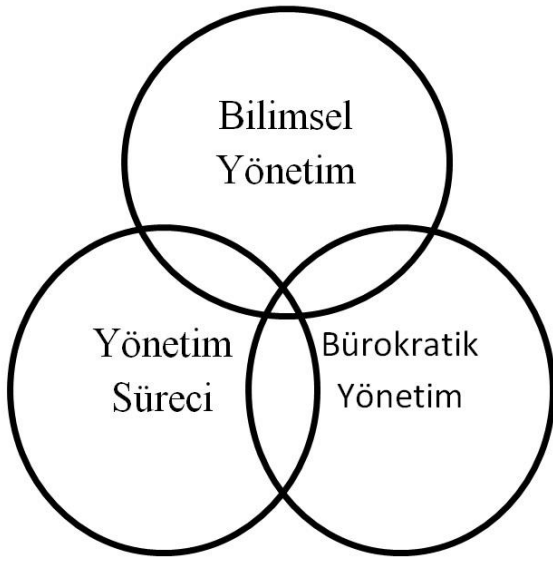
1.3. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Endüstri devrimi sonrası (1880-1930) işletme ve yönetimde ortaya çıkan sorunların eski yöntemlerle çözümlerinin zorlaşması nedeniyle klasik kuramlar ortaya çıkmıştır (Başaran, 1989: 55). Bu nedenle Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın temelini bu dönemde ortaya çıkan hızlı teknik gelişmeler olduğu ifade edilmektedir (Özalp vd., 2008: 26). Diğer bir ifadeyle yaklaşımın temel varsayımı; daha önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur (Karalar vd., 2008: 105).

Klasik Yönetim Yaklaşımının iki ana fikir etrafında toplandığı söylenebilir. Bunlardan birincisi, bilimsel yönetim yaklaşımının ayrıntılı olarak ele alınması ile rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun, makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğidir. İkincisinin ise, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımlarının üzerinde durularak formel organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili konuların olduğu ifade edilebilir (Koçel, 2011: 112). Yaklaşımın temelini oluşturan ana fikirler etrafında hazırlanmış olan ilkeler ise şöyle sıralanabilir (Baransel, 1993: 15):

1. İşlerin en küçük parçalara bölünmesi ve uzmanlaşma,
2. Tüm işlerin, iş yapma usullerinin, organizasyon yapısının, işletme politikalarının ve performans ölçütlerinin standartlaştırılması,
3. Örgütsel verimliliğin, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçüldüğü mekanik bir süreç olarak ele alınması,
4. İşletmenin ana fonksiyonel sahalarının tespiti ve her bir sahadaki işlerin gruplandırılması yoluyla departmanlar oluşturulması,
5. Dikey yönü hiyerarşik yapıyı – yetki farklılaştırmasını – yatay yönü ise; departmanlaştırmayı – fonksiyonların farklılaştırılmasını – gösteren “Bijimsel ve Mekanik” yönetim yapılarının kurulması.

Yönetim ve organizasyon alanında genel kabul gören ve doğrudan işletmeler ve yönetimleri üzerinde odaklanan ilk sistematik görüşler olması ve halen günümüzde de kullanılıyor olması nedeniyle klasik veya geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan bu yaklaşım, üç ayrı odakta toplanmaktadır (Koçel, 2011: 203). Bu üç temel yaklaşım; öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management), öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'dır (Koçel, 2011: 112). Şekil 2'de bu üç yaklaşım görülmektedir.



Şekil 1.2. Klasik Yönetimin Temel Yaklaşımları

Kaynak: Özalp vd., 2008: 26

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın yukarıda belirtilen üç temel anlayışını tek tek ele almadan önce bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2011: 112):

- Organizasyonlarda, insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuş, insan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda ve şekilde davranacağı (davranması gerektiği) varsayılmıştır. Bu yönü ile Klasik Yönetim Yaklaşımı mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.
- Rasyonellik ve Mekanik Süreçler, Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın hareket noktaları olmuştur. Makine-insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde

rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği, yani insan dışındaki faktörlerde rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler ayrıntılı olarak ele alınmamış; ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşımda insan, kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan, sisteme uyan pasif bir unsur olarak varsayılmıştır.

- Klasik Yönetim Yaklaşımı, kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Sadece organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durulmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeler genel geçer kabul edilmiş, buna karşın dış çevre şartlarının etkileri ve organizasyonların değişen şartlara uyumu üzerinde durulmamıştır.

Yukarıda belirtilen fikir ve amaçlar çerçevesinde klasik yönetim yaklaşımının rasyonellik temeli üzerine kurulduğu, insandan çok madde ve mekanik araçları ile dış çevre şartlarından çok iç çevre şartları önemsendiği bir yaklaşım olarak ifade edilebilir.

1.3.1. Frederick W. Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lerin başlarında Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yaptığı yaklaşımdır. Bu nedenle "bilimsel yönetim" akımı "Taylorizm" olarak da bilinmektedir (Koçel, 2011: 204). Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile üretime en yakın entelektüeller olarak mühendisler önem kazanmış ve yönetim matematiksel verilerin kullanılmasıyla daha verimli ve bilinçli hale getirilmeye çalışılmıştır (Özevren, 2008: 54).

Taylor, kendi gözlemlerinden hareketle verimsiz çalışma ortamlarının olması nedeniyle işlerde standardın olmadığını, işçilerin ise işlerini kendi bildikleri gibi yapmalarından dolayı üretimde verimliliğin sağlanamadığını saptamıştır (Özalp vd., 2008: 26). Bu sorunların çözümü adına çeşitli ilkeler ileri sürmüştür. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ilkeleri ile bu ilkelerin yönetime aktarılması şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2011: 114):

- İlkeler;
 - Gelişigüzel iş değil, bilim
 - Başbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon
 - Kişisel değil, yardımlaşma
 - Düşük verim değil, maksimum çıktı
 - Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

- Organizasyona aktarımı;
 - Her iş, bu işi oluşturan unsurlarına (görevlere) ayrılmalı,
 - Her işin her unsuru için tecrübeye dayanan, geleneksel iş görme usulleri yerine, “bilimsel metoda” dayalı olarak belirlenmiş iş görme yöntem ve usulleri belirlenmeli ve ayrıntılı olarak incelenmeli,
 - İnceleme yapılırken görevlerin nasıl daha etkin yapılabileceği, araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği ve görevi yapanın nasıl davranması gerektiği araştırılmalı,
 - Görev ve işlerin en iyi yapılma şekli bulunduğundan sonra, bunlar standartlaştırılmalı,
 - Standartları belli olan bu işleri yapabilecek, fiziki ve zihni kabiliyeti yeterli olan kişiler, bilimsel yöntemlerle seçilmeli, eğitilmeli ve gelişimleri sağlanmalı,
 - Bilimsel metoda dayalı olarak belirlenen iş görme usullerinin işçiler tarafından benimsenmesi ve uygulanması için işbirliği yapılmalı,
 - Teşvik edici ücret sistemleri geliştirilerek, iş görenlerin öngörülen şekilde çalışmalarını finansal olarak desteklenmeli,
 - Yönetim ile ilgili iş ve sorumluluklar işçinin üzerinden alınmalı ve bunların yönetimin sorumluluğu haline getirilerek işçi ve yönetim arasında iş ve sorumluluk bölüşümü yapılmalı,
 - Yönetim, bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmelidir.

Yukarıda belirtilen ilkeler ve organizasyona aktarımından hareketle yaklaşımın temelini rasyonel değerler ile verimlilik olduğu anlaşılmaktadır. Yaklaşım, verimliliğe ulaşma adına da işbölümünden standartlaşmaya kadar birçok uygulama ortaya koymaktadır. Bu ilkeler ve uygulamaların sonucu olarak ise organizasyonun alt kademelerinde fabrika (işyeri) düzeyinde zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemleri, iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir (Koçel, 2011: 115). Taylor’un öne sürdüğü etkinlik ve verimliliği artırma ilkeleri doğrultusunda daha sonra özellikle Frank ve Lillian Gilbreth, Henry Gantt, Harrison Emerson gibi araştırmacı ve yazarlar tarafından geliştirilen görüşler, Bilimsel Yönetim Teorisi’ni daha da geliştirmiş ve uygulama alanları üzerine de ayrıntılı olarak incelemeler yapılmıştır (Koçel, 2011: 205-206). Bu ilkelerin yaygınlaşmasında ve

sonrasında birçok araştırmacı tarafından geliştirilmeye çalışılmasında en büyük etken ise yaklaşımın getirdiği üretim artışları gösterilebilir.

Taylorizm yaklaşımı, verimlilik ve üretim artışına yaptığı katkılardan dolayı yukarıda belirtildiği gibi birçok yazar ve araştırmacı tarafından desteklense de, yaklaşımla ilgili eleştirilerin de olduğu söylenebilir. Bu eleştirilerin merkezinde, yaklaşımın insanı makineleştirdiği ve insanın psikolojik boyutunu göz ardı ettiği, işbölümü ve işlerin parçalanmasının ise işe yabancılaşmaya neden olduğu, uygulanan politikaların çalışan davranışlarını da etkileyen bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Klasik yönetim teorilerinin diğer bir yaklaşımı olan yönetim süreci yaklaşımının öncülüğünü Henri Fayol yapmaktadır (Aydın, 2005: 100). Henri Fayol tarafından savunulan yönetim süreci yaklaşımı, Taylor ve taraftarlarının iş dizaynı ve işlerin yapılmasına yönelik yaklaşımlarına karşılık organizasyonun tamamını içine alan yönetim ilkeleri üzerine yoğunlaşmıştır (Koçel, 2011: 211).

Fayol, çalışmalarını daha çok yönetim ve yöneticiler tarafından yerine getirilen fonksiyonlar açısından ele almış ve konuya özellikle üst yönetim açısından bakmıştır (Özalp vd., 2008: 30). Fayol, örgütsel faaliyetleri altı bölüme ayırarak incelemiş ve organizasyonların büyüklüğüne veya türüne bakılmaksızın bu bölümlerin, her organizasyon için önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir (Şengül, 2007: 260). Fayol tarafından savunulan bu faaliyetler ise şunlardır (Bolat vd, 2009: 33):

- Teknik Çalışmalar (üretim)
- Ticari çalışmalar (satın alma, satma, değiştirme)
- Finansal Çalışmalar (Gerekli parasal kaynakları tedarik etme)
- Emniyet Çalışmaları (mal ve insanların korunması)
- Muhasebe Çalışmaları (stok hesapları, gelir-gider tablosu, maliyetler)
- Yönetim (Planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol, yöneltme)

Yukarıda da görülebileceği üzere yönetim, Fayol'un ileri sürdüğü faaliyetlerden sadece biridir. Bu nedenle Taylor'un yaklaşımından ayrıldığı söylenebilir. Fayol'un yönetime yönelik olarak geliştirdiği bu altı ana faaliyetle ilgili olarak ise çeşitli ilkeler geliştirilmiş ve bu ilkeler aşağıda Çizelge 1.2'de görülmektedir.

Çizelge 1.2. Henri Fayol’un Genel Yönetim İlkeleri

İlkeler	Açıklamalar
İşbölümü	İşi küçük birimlere ayırmak ve bu küçük birimlere ayrı bir görevli atanmaktadır. Böylece iş daha etkin ve verimli yerine getirilebilir.
Yetki ve Sorumluluk	Yönetim görevini yerine getirmek için yetki söz konusudur. Yöneticilerin görev yapabilmeleri, yetki verilmesine bağlıdır. Yetki, sorumluluktan ayrılamaz.
Disiplin	İşletmenin vazgeçilmez unsuru olan disiplin, üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Çalışanların kurallara uymaları sonucunda yönetim başarılı olur.
Kumanda Birliği	Bu her astın, bir üstten emir alması ve ilk üstü atlayarak daha üst kademelerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması ilkesidir. Nedeni, örgütte karışıklık çıkmamasıdır.
Yönetim Birliği	Benzer işler, bir yöneticinin emrinde koordine edilmelidir. Bir grup yada bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesidir. Aynı amaca yönelik işlerin sorumluluğu bir yöneticiye verilir.
Çıkar Üstünlüğü	İşletmenin çıkarlarının, bir kişiden veya bir grup insanın çıkarlarından önde gelmesidir.
Ücret ve Ödül	Çalışanlara yeterli ölçüde ücret ödenmesi, ancak adil ücretin ne olacağı konusunda yeterli ölçülerin olmasına bağlıdır.
Merkezileşme İlkesi	Güç ve yetkinin, organizasyonun üst kademelerinde toplanması gerekir. Merkezileşmenin doğal bir yapı olduğu, açık veya sosyal organizmalarında hareket veya davranışların bir beyin veya merkezden yönetilmesidir.
Hiyerarşi İlkesi	Hiyerarşinin en üst kademeden, en alt kademeye kadar uzanan ve yöneticileri birbirine bağlayan kumanda zinciri ve haberleşme ile diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesidir.
Düzen İlkesi	Her şeyin doğru yerinde ve doğru zamanda olması ilkesidir. Diğer bir deyişle “her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde” ilkesidir.
Hakkaniyet İlkesi	Yöneticiler, bütün çalışanlara hakkaniyetle davranmalıdır. Hakkaniyetle yaklaşmak, güdülemeyi artıracaktır.
Devamlılık ve Denge	Personelin yeni işe girmesi halinde işi kısa zamanda öğrenmesi zordur. İşgücü devri yüksek ise, her yeni elemanın işi öğrenmesi zaman ve emek kaybı olacaktır.
Girişim İlkesi	Yöneticiler, astların girişim güçlerini arttırmalıdır. Organizasyonun her kademesindeki yöneticilerin plan yapma ve uygulama yetenekleri artırılmalıdır.
Birlik Ruhu İlkesi	İşletmede çalışanlar arasında birlik sağlamanın gereği bu ilke ile belirtilmektedir.

Kaynak: Özalp vd. 2008: 31

Yukarıda Çizelge 1.2’ de görülebileceği üzere Fayol yönetimle ilgili olarak toplam on dört ilke ileri sürmektedir. Bu ilkeler yapıya, sürece ve sonuca göre sınıflandırıldığında aralarındaki ilişki daha net ortaya konulabilmektedir (Aydın, 2005: 100):

- Yapıya ilişkin ilkeler
 - İşbölümü,
 - Komuta birliği,
 - Otoritenin Merkezileşmesi,
 - Yetki ve sorumluluk,
 - Hiyerarşi,
- Sürece ilişkin ilkeler:
 - Denksellik (Hakkaniyet),
 - Disiplin,

- Uygun ödeme,
- Amaç birliği,
- Genel Çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü
- Sonuca ilişkin ilkeler:
 - Düzen
 - Kararlılık,
 - Girişim hakkı ya da inisiyatif
 - Birlik duygusu

Fayol'dan sonra yönetim ilkeleri çerçevesinde araştırmalarını yürüten birçok araştırmacı olmasına karşın, özellikle Luther Gullick ve Lyndall Urwick 1937'de yayınladıkları eserde Fayol'u geçerek yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme eylemlerini kapsayan daha geniş bir perspektifte ele alarak önemli katkılar sağlamışlardır (Bursalıoğlu, 2005: 22-23).

Klasik yönetim yaklaşımlarından bilimsel yönetim yaklaşımı ile yönetim süreci yaklaşımı arasında bir karşılaştırma yapıldığında, öncelikle her iki yaklaşımın örgütün etkinliği ve verimliliğini ele aldığı söylenebilir. Bununla birlikte, yönetim süreci yaklaşımının bilimsel yönetim yaklaşımının bir devamı olmasına karşın, yönetim süreci yaklaşımının yönetimin bütün alanlarını içine alan bir yapısı olması itibarıyla daha kapsamlı bir yaklaşım olduğu sonucu çıkarılabilir (Koçel, 2011: 116). Ayrıca örgüte tepeden bakan bir yaklaşım olması nedeniyle örgüte ilgili her türlü ihtiyacın veya sorunların aktif olarak görülebileceği ifade edilebilir. Bunun yanında yönetim süreçleri yaklaşımında, örgütlerin yapı ve işleyişlerinin belirlenmesinden ziyade daha sağlıklı bir işleyiş için gerekli ilkeler üzerinde durulmuştur.

1.3.2. Max Weber'in Bürokrasi Modeli

Klasik yönetim yaklaşımının üçüncü yaklaşımı, 1900'lerin başında tanınmış Alman Sosyolog ve hükümet danışmanlığı da yapmış Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi yaklaşımıdır (Bursalıoğlu, 2005: 19). Bu yaklaşımın temel dayanağının örgüt veya organizasyon içindeki kurallar, politika ve yöntemle olduğu söylenebilir. Weber, bürokrasinin işletmenin çalışması açısından çok önemli olduğunu vurgulamış ve toplumda insanları etkilemekte kullanılan otoritenin kaynağını ve şekillerini inceleyerek genellikle üç tür otorite (yetki) üzerinde durmuştur (Özalp vd., 2008: 32; Koçel, 2011: 224).

Çizelge 1.3. Weber'in Üç Yetki Tipi

Yetki Türü	Tanımı	Örnekler
Geleneksel Yetki	Kişisel olup doğuştan kazanılan yetkidir. Astlar emrileri sadakatle yerine getirir. Emirlerle, geleneklere aykırı olmadığı sürece riayet edilir.	Kralların, imparatorların, kabile reislerinin yetkileri.
Karizmatik Yetki	Burada kişisel söz konusudur. Ancak yetkinin kullanışı açısından karizmatik ve kişisel yetki arasında fark vardır.	Atatürk, Mahatma Gandhi, Bill Gates, Churchill
Bürokratik (Yasal) Yetki	Kuralların yasallığı ilkesine dayanır. Bu ilke karizmatik veya geleneksel yetki gibi kişisel değildir. Bu yetkiyi elinde bulunduranlar seçimle kazanırlar.	Bakan, genel müdür, tepe veya orta işletme yöneticileri.

Kaynak: Özalp vd. 2008: 32

Yukarıda belirtilen Çizelge 1.3' te de görülebileceği üzere Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve bürokratik yetki olmak üzere üç yetki üzerinde durmuştur. Weber'e göre bu yetkilerden en ideal olanı ise bürokratik yetkidir. Fakat burada belirtilen bürokrasi, işlerin başkasına verilmesi veya yavaşlatılması değil, aksine etkili ve verimli hizmet edebilmek amacıyla bir yapı oluşturulmasıdır. Max Weber'e göre bürokratik yetkiye dayanan ideal bürokrasi modeli aşağıdaki özelliklere sahiptir (Baransel, 1993: 40):

- İdeal bürokrasi modelinde biçimsel yetki ve görevler kanun, kaide ve idari kararlar ile önceden tespit edilmiştir.
- Görevler ve yetkiler, bir hiyerarşi ve makamlar sistemi oluşturacak biçimde düzenlenmiştir.
- Astlar, üstlerin emirlerine uyarlar.
- Bürokraside, ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülür ve bu yazılı evrak örgütün kalem teşkilatında toplanmıştır.
- Görevlere özel eğitim görmüş memurlar atanır.
- Görevler önceden belirlenmiş, öğrenilmiş ve öğrenilebilen genel kaideler uygun biçimde yürütülür.
- Örgütün özgürlüğünün korunması için örgütsel kaynaklar, dış denetimden uzak tutulur.

Bürokrasi yaklaşımı da diğer yaklaşımlarda olduğu gibi organizasyon verimliliği ve etkinliğine rasyonel düzenlemeler getirdiği için çok sayıda inceleme ve araştırmaya konu olmuştur. Özellikle Robert Merton, Philip Selznick, Peter Blau, Alvin Gouldner gibi

yazarların araştırmalarının en önemli bulgularından birisi, organizasyonların bürokratik olma ve olmama şeklinde sadece bir grup içinde değil, fakat yüksek derecede bürokratik yapıdan düşük derecede bürokratik yapıya kadar iki uç arasında çeşitli derecelerde bürokratik bir yapı gösterdikleridir. (Koçel, 2011: 226).

Merton, Selznick ve Gouldner gibi bürokrasi yaklaşımını destekleyen araştırmacıların bulunduğu gibi, bürokratik yapının modern topluma uymadığını savunan ve yaklaşımı eleştiren Warren Bennis gibi araştırmacılar da vardır. Bunun yanında Parkinson Kanunu (bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır, yapılacak iş azaldıkça personel sayısı artar) görüşü ile Peter İlkesi (bürokratik yapılarda kişiler, gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler) de bürokrasi yaklaşımına eleştiri olarak ortaya çıkmış düşüncelerdir (Koçel, 2011: 132).

Bürokrasi yaklaşımı da diğer klasik yönetim yaklaşımları gibi etkinlik ve rasyonelliği ön plana çıkarmakta ve örgütü çevresinden soyutlanmış bir kapalı sistem olarak ele almaktadır. Bireyin amaçlarına değil, örgütün amaçları ve ilkelerine uyulduğu sürece etkinlik ve verimlilik sağlanabilir. Bu yönüyle bürokrasi yaklaşımı bireyi kurallara uymaya zorlamakta ve bir makinenin dişlileri gibi görmektedir.

Bürokrasi kavramı ile yönetim süreci kuramı arasında benzerlikler vardır. Her iki düşünce akımında da formel örgüt yapısı vurgulanır. Nesnellik, belirlilik, hiyerarşı ve profesyonellik önem taşımaktadır (Aydın, 2005: 99). Ayrıca bu üç yaklaşımın da en önemli unsuru olan insana ilişkin varsayımları göz önüne alındığında genel olarak Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın yönetimin biçimsel ve yasal yönlerine önem verdiği, bu alanda ilkeler belirlemeye çalıştığı, yönetimin doğal yönleri ve süreçlerini ise göz ardı ettiği ve bunun sonucu olarak da yöneticilerin örgüt içindeki davranışsal ilişkilerin tümünü görmelerini engellediği söylenebilir. Ancak mevcut bu sınırlamalara rağmen Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın savunduğu bazı ilkeler ve yöntemler, günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır.

1.4. Yönetimde Neo-Klasik (İnsan İlişkileri) Yaklaşımı

Neo-klasik yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımı sonrası (özellikle 1930'lu yıllar) kabul gören ve insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılan önemli yönetim

yaklaşımlarından biri olarak gösterilmektedir. Bilimsel yönetim anlayışının bireyleri üretimin bir faktörü veya bir makine gibi görmesi, insanın psikolojik ve davranışsal boyutunu göz ardı etmesi sebebiyle, özellikle 1930'lu yıllar sonrası, yönetim araştırmacıları yeni arayışlara gitmiştir. Bunun yanında teorinin doğmasında Elton Mayo ve Roethlisberger'in öncülüğünde Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikasında yürütülen araştırmalar (1924-1930), birinci ve ikinci Dünya savaşları nedeniyle ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyacı ve bu dönemlerde hızla yükselen sendikal hareketlerin etkili olduğu söylenebilir.

Neo-Klasik Yaklaşım, klasik yaklaşımda ayrıntılı olarak ele alınmayan insan unsurunu ele aldığı için klasik teorinin tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2011: 233). Böylece klasik yönetim yaklaşımının "rasyonellik", iş'te "düzen" ve "etkinlik" temel kavramlarına neo-klasik akım, "insan unsurunun özellikleri", "motivasyon", "örgütsel davranış", "karara ve yönetime katılma", "iş tatmini" gibi insan merkezli bir yönetim anlayışı getirmiştir (Genç, 2007: 49). Diğer bir ifade ile neo-klasik yaklaşım, klasik yönetim yaklaşımının temelleri üzerine insan faktörünün de eklendiği ve insanın merkeze alındığı yeni bir yaklaşım ortaya çıkarmıştır. Daha farklı bir anlatımla neo-klasik yaklaşım, anlayış itibarıyla verimlilik ve etkinlik açısından klasik yönetim yaklaşımını kabul etmekle birlikte, klasik yönetim yaklaşımlarının başarısında insan faktörünün ve insan davranışlarının da önemli olduğunu savunmaktadır (Aydın, 2005: 110-111).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insanı anlamak, onun yeteneklerinden en fazla ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak, kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir (Koçel, 2011: 146-147). Yaklaşımın yönetim düşüncesine getirdiği yenilikler ilkeler bazında şöyle özetlenebilir (Koçel, 2011: 142):

1. İş bölümü ve uzmanlaşmanın verimlilik artısındaki yeri kabul edilmekle birlikte, aynı olmasına yönelik olarak işlerin zenginleştirilmesi ve iş değiştirme kavramları ilk kez ortaya atılmıştır.
2. İşin salt içeriği değil, işi etkileyen çevresel faktörlerin de dikkate alınması, işi planlayan yöneticinin bu planlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da göz önüne alması gerektiği öne sürülmüştür.

3. Organizasyonu departmanlara ayırmada da beşeri unsurlara ağırlık verilerek, fonksiyonel bölümlendirme yerine “ürün” ya da “bölge” ölçütüne bağlı bir bölümlendirme tercih edilmiştir.
4. Klasik Yönetim Yaklaşımı’nın tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı, çalışanların tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklenmiştir.
5. Daha etkin haberleşme ve yüksek moral açısından daha uygun görülen az kademeli (basık) organizasyon şeklinin bir gereği olarak, yönetim alanının geniş tutulması öne sürülmüştür.

1.4.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımının Dayandığı Araştırmalar

1.4.1.1. K. Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması

Bu araştırmalarla, Lewin ve Arkadaşları 10-11 yaşları arasındaki çocuklarda önderlik biçimleri, bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Uzun yıllar süren bu çalışmalardan oldukça önemli bulgular elde edilmiştir. Lewin ve arkadaşları çocuklar arasında maske yapma görevlerine nezaret eden üç ayrı nitelikte önder tipi saptamışlardır. Bu önderlerden birincisi astlarına otoriter davranan, onlara ne şekilde maske yapacaklarını, nasıl çalışacaklarını gösteren, iş ve görevleri kendisi belirleyen ve yaptıran bir önderdir. İkinci tip önder ise, astlarına tam bir serbestlik tanımış ve herkesin istediği maskeyi istediği biçimde yapabileceğini söylemiştir. Üçüncü tür önder ise, demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimi gerçekleştirmiştir. Çocuklara yön vermiş, onların yaratıcı ve faydalı fikirlerinden yararlanmış, yol gösterici öğütlerde bulunmuş ve tam bir işbirliği gerçekleştirmiştir. Bu çalışma ve deneyler, yönetimde insanca davranışların ve duyguların önemli olduğunu ortaya koymuştur (Eren, 2003: 21).

1.4.1.2. Yankee City Araştırması

Bu araştırma Yankee şehrinde geçmiştir. Antropolog W.L Warner tarafından teknolojik yeniliklerin insanlar ve onların ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Ayakkabı Fabrikası’nda modernleşme çalışması yapan yöneticilerle işçiler arasında çıkan sorunlar büyümüş ve işçiler greve gitmişlerdir. Grevler halk tarafından da desteklenmiştir. Yine bu araştırma da, sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen

değişmelerin, insan davranış ve tutumlarına etkilerini göstermekte, bu tarz değişimlerde insan unsurunun ve onun toplum üzerindeki saygınlığı, mevkisi ve ilişkileri göz önünde bulundurularak planlı bir değişim yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Eren, 2003: 23).

1.4.1.3. Harwood İmalat İşletmesi Araştırması

Harwood İşletmesi pijama konusunda uzmanlaşmış bir kuruluştur. Bu kuruluşun en önemli problemi, kesim ve dikim bakımından sıkça yapılan model değişimlerinin iş görenler üzerinde olumsuz etkilere neden olmasıydı. Bu olumsuz etkiler, işçilerin işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi davranışlarına neden oluyordu. Şirket açısından model değişikliği zorunlu olduğu için, bu değişikliğin olumsuz etkilerini azaltacak deney ve araştırmalar yapılmasına karar verildi. Sonuçları itibari ile bu araştırma, aynı işletmede aynı işi gören işçiler üzerinde planlama ve karar verme yetkileri yönünden değişik yöntem uygulamalarının insan duygu ve davranışları üzerindeki etkilerini görmek ve bunun sonucunda da yönetsel etkinliğin ve verimliliğin örgütsel koşullara bağlı olduğunu öğrenme olanağını sağlamıştır (Eren, 2003: 24).

1.4.1.4. Tavistock Enstitüsü Araştırması

Bu araştırma, İngiltere'deki kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç-gereç ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişimlerden ne şekilde etkilendiklerini ortaya koymak adına Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü tarafından yapılmıştır. Önceden küçük ve adeta birbirine rakip olarak çalışan gruplar, yeni bir yöntem denemesi için birleştirilmiştir. Bu birleşme sonucunda küçük gruplarda sosyal statü, roller, duygusal yönlerden birbirlerini çok iyi tanıyan ve arkadaşlıklarını kaybeden çalışanlar mutsuz olmuşlar, birlikte çalıştıkları yönetici ve gruba karşı bağlılıkları, sevgi ve ilgileri azalmıştır. İnförmel bir iş grubunun oluşturulmasına engel olan teknolojik gelişmeler ve yöntem değişiklikleri yönetsel yönden birçok psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren, 2003: 25).

1.4.1.5. Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo

Harward Üniversitesi'nden Elton Mayo ve F. Roethlisberger liderliğindeki bilim adamlarının Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne Fabrikası'nda gruplar halinde çalışan

çok sayıdaki işçi üzerinde yaptığı ve “Hawthorne Deneyleri” olarak da bilinen bu araştırmalar, önceleri ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve dinlenme zamanları gibi fiziksel faktörlerin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini belirleme amacına yönelmiştir. Ancak bu tür faktörlerdeki iyileştirmelerin üretimde verimliliği artırması beklenirken, düşünülen sonuç alınamamıştır. Bazen fiziksel şartlarda iyileşme olmadan verimliliğin arttığı, bazen de iyileştirmeye rağmen üretimin artmadığı görülmüştür. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörlerden sosyal ve psikolojik faktörlere çevirmişlerdir. Çalışanların iş başındaki davranışlarını direkt gözlem ve ölçüm yoluyla belirlemeye çalışan bilim adamlarına danışmanlık yapan Elton Mayo, İnsan İlişkileri Yaklaşımı’nın kurucusu sayılır. Mayo, bu çalışmalar sonucunda “Sosyal Sistem Teorisi”ni geliştirmiştir. Hawthorne Araştırmaları ile işletme organizasyonunun bir “sosyal sistem” ve bu sistemin en önemli unsurunun da “insan” olduğu sonucuna varılmıştır. Belirli bir organizasyon yapısı içinde bir araya gelen kişilerin kendi aralarında informal gruplar oluşturduğu, grup özelliklerinin kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargıları tarafından belirlendiği ve böylece oluşan sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin, fiziksel faktörlerden daha fazla olduğu sonucu ortaya konmuştur (Mucuk, 1998: 23). 1924 yılında Western Elektrik Şirketi, Hawthorne Fabrikası’nda üretimi artırmayı amaçlayarak araştırma yapma kararı almış ve Harvard Üniversitesi’yle birlikte çalışmalara başlamıştır. Bu araştırmalar 1924’te başlamış, fakat sonuçları 1930’larda alınmıştır.

- ***Işıklandırma Deneyleri:*** Işıklandırma deneyleri temel olarak ışığın işçi verimine ilişkin etkisiyle ilgilidir. Örnek olarak bir grup işçi deney ve kontrol grubu olarak ayrılmış, ışıklandırma deneyleri örnek alınan bu gruplara uygulanmıştır. Deney grubunda ışık şiddeti 24 mumdan 46’ya, daha sonra da 70’e çıkarılmış, kontrol grubunda ise ışık şiddeti sabit bırakılmıştır. Her iki grupta da üretim artmıştır. Araştırmacılar, bunun doğal ışık kullanılmasından kaynaklandığını düşünerek doğal ışıklandırmayı kaldırmışlar, ancak sonuçta bir değişiklik olmamıştır. Her iki grupta da üretim artmış, ışık şiddeti ay ışığı düzeyine indirildiği halde sonuç değişmemiştir (Ertürk, 1995a: 24-25). Bütün bu yapılanlar, işçileri etkileyen ve henüz kontrol altına alınamayan değişkenler olduğunu göstermiştir. Bu faktörler fiziksel değişikliklerin yapacağı her türlü etkiyi olumsuz hale getirmiştir. Araştırmada sürekli olarak verimliliğin yükselmesinin nedeni, işçilerin kendileri üzerinde bir araştırma yapıldığının farkında olmalarıydı. Sonuçta göz ardı edilemeyen bu gerçekler, “Hawthorne Etkisi” sözünün araştırma yönetimine girmesini sağlamıştır. Bu etki,

araştırmaya katılan deneme personelinin bilerek araştırmacıların varsayımlardan farklı bir şekilde davranmaları anlamına gelmektedir (Ertürk, 1995a: 24-25).

- ***Röle Montaj Odası Deneyleri I:*** On üç devreyi kapsayan ve 2,5 yıl süren bu araştırma, fiziki şartları araştırmayı amaçlamaktadır. Dinlenme devrelerinin uzunluğu, sayısı, iş günü ve iş haftasının uzunluğu gibi fiziksel şartların işçilerin verimliliği üzerinde olan etkisi araştırılmıştır. Röle, yaklaşık 40 parçadan oluşan telefon parçalarına verilen isimdir. Röle Montaj Atölyesi'nde 116 işçi kız çalışıyordu. Bunlar parça başı ücretle çalışan işçilerdi. Çalışırken yakından denetleniyor ve aralarında konuşmaları istenmiyordu. Bu işçi kızlardan 6'sı seçilerek ve aynı şartlar devam ettirilerek Röle Montaj Atölyesi'nde çalıştırılmıştır. İşçilerden biri hazırlama işçisi olarak çalışacak, diğerleri aynı işi yapacaklardı. Deney başlamadan önce 2 hafta süreyle işçilerin ürettikleri miktarlar onlara bildirilmeden ölçülmüştü. Burada amaç, her bakımdan standart olan şartlarda bu işçilerin normal üretim miktarları hakkında bir kayıt elde etmektir (Ertürk, 1995a: 25). Deneyin neticesinde verimlilik, bir deney devresinden diğerine düzenli bir artış göstermiştir. Şartlar değiştirildiğinde bile verimliliğin artması araştırmanın başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Üretimde artışların sebebini öncelikle fiziki şartlarda oluşturulan değişmelere dayandıran varsayım, tamamen tersine dönmüştür. Araştırmacılar, asıl Röle Montaj Atölyesi'ndeki şartlarla deney odasındaki durum arasında oluşan ve "sosyal çevre şartı" adını verdikleri önceden tahmin edilmeyen şartların üretimdeki artışı etkilediğini düşündüler (Ertürk, 1995a: 27).
- ***Tel Bağlama Gözlem Odası Deneyi:*** Daha önceki deneylerde üretimin belirlenmesinde grubun önemi anlaşıncı, araştırmacılar bir deneye daha başladılar. Bu deney, parça başına ödenen ücret sisteminin grup davranışlarına ve üretime etkisini araştırmaktaydı. Araştırma yöntemi olarak da sadece gözlem yöntemini kullanıldı. Deney için 14 erkek işçi seçildi. Bu işçiler Tel Bağlama Atölyesi'nden alınarak başka bir odaya konuldu, başlarına da sürekli bir gözlemci bırakıldı. Daha önce yapılan varsayımlara göre grubun amacı üretimi yükseltmek ve hızlı çalışan işçilerin, daha yavaş çalışan işçilere fazla çalışmaları konusunda baskı yapmamalarıydı. Ancak her işçi, grubun belirlediği bir ölçüye göre hareket ediyordu. Bu grup ölçüsünün altında veya üstünde üretim yapanlar grup üyeleri tarafından farklı biçimlerde cezalandırılıyorlardı. Grup, her kişi için belirli bir üretim miktarı belirliyordu. Bu deney sonunda araştırmacılar, verimin bir sosyal davranış biçimi olduğunu ortaya

çıkartmışlardır. Araştırmanın bir sonucu da paranın, kişisel verimliliği belirlemede sosyal kabul ve grup içinde güven gibi faktörlerden daha az etkili olduğudur (Ertürk, 1995a: 28).

- ***Role Montaj Odası Deneyleri II:*** Araştırmayı yapanlar, röle montaj odası deneylerine sosyal çevre şartları sonuçlarının karıştırıcı etkisinden arınmış, sadece ekonomik değişkeni ihtiva eden yeni bir deney yapmışlardır. Burada, sosyal çevre şartlarında herhangi bir değişme yapılmaksızın, yalnız ücret sisteminde meydana gelecek değişikliğin verimliliğe etkisini ölçmek amacı güdülmüştür. Röle Montaj Atölyesi'nden 6 işçi kız seçilmiş ve bunlar, sadece kendi ürettiklerinin toplamına dayanan yeni bir grup üretim ücretine tabi tutulmuşlardır. Her işçinin ücreti, grubun ortaya koyduğu üretimin 1/6'sına karşılık geliyordu. İşçilere bir şey danışılmamış, dinlenme süresi verilmemiş ve yanlarında gözlemci bulundurulmamıştır. Neticede verimlilik önce yavaş yavaş artmış, daha sonra yükselme durarak sabit bir düzeyde seyretmiştir. Araştırmacılar ekonomik faktörlerin verim üzerindeki etkilerinin inkâr edilemez olduğuna ancak bu faktörlerin üretime etkisinin sınırlı olduğuna karar vermişlerdir (Ertürk, 1995: 29).
- ***Mika Yarma Test Odası Deneyi:*** Araştırmacılar II. Röle Montaj Deneyinde sadece ekonomik değişken kullanmış, net bir sonuca ulaşamamışlardır. Bunun üzerine bu deneyi sadece sosyal çevre şartları değişkenini ihtiva eden yeni bir deney ile devam ettirmişlerdir. Böylece hiçbir ekonomik değişiklik meydana getirmeksizin, yalnız sosyal çevre şartlarındaki değişmelerin verimliliğe etkisini ölçmek amacı güdülmüştür. Bunun için dinlenme molaları ve haftalık çalışma sürelerinin kısaltılması faktörleri ele alınmıştır. Sonuç olarak, diğer deneyler gibi bu deney de verimliliği etkileyen ana faktörü kesin olarak belirtememiştir. Dolayısıyla bu çalışma bilimsel açıdan başarısızlığa uğramış sayılır (Ertürk, 1995a: 30). Bu deneyin amacı, iş koşullarındaki çeşitli değişikliklerin (iş ve dinlenme saatleri), teşvik sistemi konmaksızın üretime yapacağı etkiyi araştırmaktır. Aynı zamanda fazla mesai uygulamalarının da etkisini ölçebilme fırsatı elde edilmiştir. İşçi niteliği olarak iş deneyimi dışında özel bir niteliğe dikkat edilmemiştir. Ücretler eski sisteme göre hesaplanmıştır (Baransel, 1993:248).
- ***Mülakat Programı:*** Yapılan deneylerin işaret ettiği nokta, işçilerin davranış ve duygularının önemli olduğudur. İşçilerin oluşan olaylara karşı verecekleri cevap ve tepki, olayların onlara göre olan anlamına bağlıdır. Değişiklikten çok, bu değişikliğin anlamı önemlidir.

Araştırmacılar, üretim, ısı, nem gibi fiziksel etkenleri bırakarak işçinin ne hissettiğini, düşüncesinin ne olduğunu, iş çevresinde neyi sevmediğini düşünmeye başladılar. Mülakat yaparak, işçi için önemli olan şeylerin öğrenilebileceği düşünüldü. Böylece ilk olarak insani veriler elde etmek ve bunları işlemek mümkün olabilecekti. Araştırmacılar mülakat ile iyi bir işin çalışma koşullarını saptayarak, işçilerin işlerini sevip sevmediklerini öğrenmeyi amaçlamışlardır. Buradan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar şöyle sıralanabilir (Hatipoğlu, 1993: 46-50,53):

- İşçilerin hareketlerinin hislerinden ayrı olamayacağı kanısı oluşmuştur.
- Hislerin kolayca gizlenebileceği ve bunları anlamanın ve tetkik etmenin oldukça zor olduğu anlaşılmıştır.
- Bir insanın hislerini anlamak için o hisle doğrudan doğruya ilgili olaylara değil, daha geniş bir çevreye bakmak yararlı olmaktadır.
- İşçi sadece ücreti ile ilgilenmez. İşçiler arkadaşlarınca beğenilmek, önem verilmek isterler. Patronun selamı, yeni gelen işçiye işi öğretme konusunda bir rica, zor bir işin verilmesi işçi için çok önemli olmaktadır. Mülakat programına bu perspektiften bakıldığında, iş ve işin öneminden çok, işçi için iş ortamı ve kişiliği tatmin daha ön plana çıkmaktadır.

Hawthorne araştırmalarının sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz (Balcı, 2004: 17):

- Çalışanlar, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar ve ekonomik teşviklerle güdülenir.
- Bireyler yönetime karşı bir birey olarak değil, bir informal grubun üyesi olarak tepki gösterirler.
- Üretim düzeyi, fiziksel kapasiteden çok toplumsal normlarla sınırlıdır.
- Tanınma, ait olma ve güvenlik gibi ihtiyaçlar iş koşullarından daha etkili güdüleyicilerdir.
- Bireyin algısı, strese tepkisi, inançları ve değerleri performansını etkiler.
- Örgütlerde informal gruplar oluşur.
- Informal sosyal gruplar kendi normlarını oluştururlar.
- Çalışanlar destekleyici bir yönetim altında daha yüksek morale sahiptirler.

- İletişim, güç, etki, yetki, motivasyon ve etkileme örgüt içinde önemli bir yer tutar.
- Çalışanlar yönetimin keyfiliklerine karşı kendilerini korumak için informal örgütleri kullanırlar.
- Informal liderler, formal liderler kadar etkili olabilirler.

1.4.2. İnsan İlişkilerinin Temel Kuramsal Görüşleri

1.4.2.1. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları

İnsan kaynaklarının işletmenin en değerli varlıkları olduğu kabul edilmekle birlikte, bu kaynakların en etkin amaçlara dönük biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir iştir. Bu gerçeği gören Douglas McGregor, insan kaynaklarından en yüksek düzeyde ve en iyi biçimde faydalanmanın nasıl gerçekleştirilebileceği konusunda çalışmalar yapmıştır. Örgütlerin psiko-sosyolojik yapıları konusunda yapılan araştırmaları özetleyerek bir model geliştirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 18).

“McGregor'e göre X Kuramı'nın temel ilkeleri şunlardır:

- Ortalama bir insan doğal olarak iş yapmayı sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.
- İş yapmaya isteksizlik nedeniyle kişilerin çoğuna, işletmenin amaçları doğrultusunda iş yaptırmak zordur. Onları sıkı kontrol altında tutmak, yönetmek ve gerektiğinde cezalandırmak gerekir.
- Ortalama bir insan yönetilmeyi ve kendisine yol gösterilmesini ister, sorumluluktan kaçınır, hırslı değildir ve en çok istediği şey, geleceğinden emin olmaktır” (Ertürk, 1995a: 134).

“McGregor'e göre Y Kuramı'nın temel ilkeleri şunlardır:

- İş yaparken fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir kişi için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir olaydır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşmak için kontrol ve cezalandırılma tehdidi gerekli değildir. İşletmenin amaçlarına inanmış bir insan, kendi kendisini kontrol eder ve yönetir.

- Amaçların belirlenmesi, onları gerçekleştirme durumunda erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
- Ortalama bir insan, şartların uygun olması halinde sadece verilen sorumluluğu almakla kalmaz, daha fazla sorumluluk da arar.
- İşletmelerin karşılaştığı sorunların çözümleri için gerekli olan hayal gücü, yaratıcılık ve zekâ insanlarda sınırlı bir durumda değildir, oldukça yaygındır.
- Modern sanayi işletmelerinde, ortalama bir insanın zihinsel potansiyelinin çok az bir kısmından yararlanılabilmektedir” (Ertürk, 1995a: 134).

Çizelge 1.4. X ve Y Kuramlarının Karşılaştırılması

X Kuramı	Y Kuramı
Birey pasif ve statiktir.	Birey aktif ve dinamiktir.
İşgörenler suçlanır.	Yöneticiler suçlanır.
Ekonomik güdüler vardır.	Sosyo-psikolojik güdüler vardır.
Dış denetim	Özdenetim
İşletmenin amaçlarına göre yönetim	Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim
Karar organı yöneticiler	Kararlara katılma söz konusu
Katı ve sert otorite	Yumuşatılmamış, ılımlı otorite

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 20

Z Kuramı'nın Temel İlkeleri

William Ouchi ve Alfred Joeger, Japonya'daki örgütlerin iş görene yaklaşımını inceleyerek Z Kuramı'nı geliştirdiler. Bu kuramın temel ilkeleri şunlardır (Başaran, 2000: 62);

- “İş gören, iş güvencesi ister; işçi kendisini ilgilendiren yönetsel kararlara katılabilecek yeterliktedir, sorumluluğu arar ve alabilir, işinde uzmanlaşabilir, yakından izlenmeyi ve denetlenmeyi sevmez, üstleriyle ve birlikte çalıştığı iş görenlerle örgüt içinde ve dışında iyi, kesintisiz ilişki kurmak ister.
- Sıradan iş görenlerin örgüte etkisini ve sorumluluğunu artırmak, onların örgüte bağlanmalarını ve örgütün hedeflerini paylaşmalarını sağlar. İş görenlerin üretimin planlanmasına ve yönetimine katılmaları, planlama ile üretimi bütünleştirdiği gibi, örgütü ve kültürünü de bütünleştirir.”

1.4.2.2. George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı

Homans'ın ifadesine göre İnsan Grubu adlı yapıtında örgüt yöneticileri, informal iş gruplarından korkarlar. Bu grupların kendi iç bağılıklarının kuvvetli olması, yönetimin onların davranışlarını kontrol etme gücünü zayıflatmakta ve dolayısıyla verim düşmektedir. Homans, daha çok psikolojik bir analiz yaparak informal iş grupları arasındaki güçlü bağlılığın nedenlerini araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı, örgütlerin psikolojik bir etkileşim sistemi olduğunu vurgulamaktadır. İnfomal iş grupları örgütlere zararlı değildir. Mayo'nun da Hawthorne araştırmalarında vardığı sonuçlara göre bu gruplar, kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışmakla erişilebileceğini görürlerse, örgütü yaşatmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için güçlü bir işbirliği örneği oluşturacaklardır (Eren, 2003: 27-28).

1.4.2.3. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Argyris, çeşitli deneylerle insanlara iş yerinde yükselme ve serbest yetki kullanma imkânı vererek onları güdülemenin, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır. Argyris'e göre kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha da olgunlaştırarak hem kendisi hem de işletme için yararlı davranışlarda bulunma olanağı vermektedir. Formel örgüt kavramları, insanın zaman içindeki olgunlaşma sürecinin işlemesine ve insanın olgunlaşmamışlıktan olgunlaşmaya geçişine engel olmaktadır. Birçok sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları göstermemek yatmaktadır (Eren, 2003: 28-29). Argyris'e göre kişiler geliştikçe, olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine göre değişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır (Koçel, 2011: 151).

Çizelge 1.5. Olgun Olan ve Olmayan Kişilerin Özellikleri

Olgun Olmayan Kişilerin Özellikleri	Olgun Olan Kişilerin Özellikleri
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı Davranış Gösterme	Değişik Davranışlar
Yüzeysel İlgi	Derin İlgi Gösterebilme
Kısa Dönem Bakış Açısı	Uzun Dnem Bakış Açısı
Astlık Durumu	Üstlük Durumu
Kendi Duyarlılığından Yoksunluk	Kendine Duyarlı Olma

Kaynak: Koçel, 2011: 151

1.4.2.4. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi Profesörlerinden Likert ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda, insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetilmeyi gerektiren değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama ve ödünç alma gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni personeli işe alma, eğitme ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetmek en zor ve en önemli görevdir (Eren, 2003: 29).

1.4.2.5. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Lewin, örgütü, birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka bir şey değildir. Şu halde örgütü anlamak ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorunda olan yöneticilerin başlıca yardımcısı “Davranış Bilimleri ve Psikoloji” olmalıdır. Birbirine zıt olan bu güçlerden birinci gruba girenlere “sürükleyici güçler” denir. Verimliliği artırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve rekabet bu güçlere örnek olarak verilebilir. Bunlar, örgütsel bir değişikliği başlatır ve yürütürler. İkinci gruba giren güçlere “kısıtlayıcı güçler” denir. Çoğalan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı kısıtlayıcı güçlere örnek olarak verilebilir (Eren, 2003: 30).

1.5. Modern (Çağdaş) Yönetim Yaklaşımları

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarından sonra bu yaklaşımlardan farklı olarak modern yönetim yaklaşımları veya çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılan yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Değişime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan ve sayıları gittikçe artan örgüt ve yönetim kuramcıları pek çok yeni modern yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.1. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar

Yönetim ve organizasyon konusundaki başlıca yaklaşımlardan olan ve önceki bölümlerde çerçevesi aktarılmaya çalışılan Klasik, Neo-Klasik yaklaşımların çeşitli iç ve dış etkenler nedeniyle ihtiyaçları karşılayamaması sebebiyle, özellikle 1950’li yıllar ve sonrasında, yönetim konularına daha farklı bir açıdan bakılmış ve bu yaklaşıma modern yönetim yaklaşımı adı verilmiştir. Bu yeni yaklaşım kendinden önceki yaklaşımların aksine, en iyi organizasyon için çeşitli iç ve dış etkenlerin hesaba katılması gerektiği düşüncesini savunmaktadır. Bu düşüncenin sonucu olarak organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji, insana bakış ve büyüklük arasındaki ilişkiler gibi etkenler üzerine araştırmalar yoğunlaşmıştır (Koçel, 2011: 179).

1950’li yılların sonlarından itibaren, Klasik, Neo-Klasik ya da İnsan İlişkileri Yaklaşımları ile yeterli verimliliğin sağlanamadığını belirten araştırmacılar, her iki yaklaşımın önerilerine tereddütlerle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır (Karalar vd., 2008: 107). 1950- 1960 ‘lı yıllar arasında ilk adımları atılmaya başlanan yaklaşım, 1960-1970’ li yıllarda araştırmacıların katkılarıyla olgunlaşarak modern (çağdaş) yönetim yaklaşımı halini almıştır (Karalar vd., 2008: 107).

Modern yönetim yaklaşımı klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarından farklı olarak örgüt veya organizasyonu çevreyle iç içe kabul etmektedir. Örgütün veya organizasyonların çevrede oluşabilecek her şeyden etkilendiği savunulur. Bu nedenle örgüt veya organizasyon, çevrede oluşabilecek değişimlere karşı duyarlı olması gereken bir sistemdir. Bunun yanında örgütün hem kendi içinde hem de çevreyle etkileşimleri üzerinde durulmaktadır (Karalar vd., 2008: 107).

Modern yönetim yaklaşımına göre örgütler, önceden çevreden aldıkları girdileri kendi içinde kullanarak çıktı haline getirmekte ve yeniden çevreye sunmaktadır. Bu süreç, açık sistem olmanın gereği olarak kabul edilebilir. Yaklaşımın en önemli özelliklerinden biri yukarıda belirtilen açık sistem düşüncesidir. Bunun yanından bir diğer önemli özellik, sistemin geri bildirim sağlamasıdır. Geri bildirim, sistem çerçevesinde oluşan çıktıların belirli kısmının geri dönmesidir. Bu çıktılardan bir bölümü, daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme geri dönmektedir. Bu durum sistemin organizasyon yapısının kendi kendini kontrol etmesi ve hafıza oluşturması açısından önemlidir. (Karalar vd., 2008: 107).

Modern yönetim yaklaşımı sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere iki önemli yaklaşımdan oluşmaktadır (Özalp, 2008: 57). Bu nedenle yaklaşımın daha iyi anlaşılabilmesi adına bu bölümde modern yönetim yaklaşımını oluşturan bu iki yaklaşım ele alınmaya çalışılacaktır.

1.5.1.1. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Literatür incelendiğinde sosyal bilimlerden fen bilimlerine kadar birçok disiplini kapsayan ve yaşamın her alanında kullanılmakta olan sistem kavramı birçok şekilde tanımlanabilmektedir. Sistem kavramı genel itibariyle "parçalardan oluşan, parçaların birbirleriyle ve dış çevreyle ilişkilerinin bulunduğu bir bütün" olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle bir sistemin taşınması gereken unsurlar ise;

- Belirli parçalardan meydana gelmesi,
- Parçalar arasında sıkı ilişki olması
- Parçalar arasında dış çevre ilişkisinin de olması şeklinde sıralanabilir (Özalp, 2008: 57)

Özalp tarafından yukarıda belirtilen unsurların yanında Kenneth Boulding belirli bir hiyerarşi içinde sistemleri aşağıda belirtildiği şekliyle sınıflandırmıştır (Eren, 2003: 49).

- Statik yapı düzeyindeki sistemler; örnek olarak, masa, sandalye, binalar gösterilebilir.
- Basit dinamik sistem düzeyi; örnek olarak, güneş sistemi, yıldız sistemleri gösterilebilir.
- Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi; örnek olarak termostat, makineli tüfekler gösterilebilir.
- Çevre ile etkileşimi olan açık sistem; örnek olarak canlı hücreleri gösterebilir.
- Jenetik-toplumsal düzey sistemi; örnek olarak bitkiler gösterebilir.
- Hayvan Sistemi; bu sistem çevresiyle etkileşim halinde olduğu gibi artan bir hareketliliğe sahiptir.
- İnsan Sistemi; bu sistem çevre ile etkileşim, hareketlilik, kendi farkında olma yanında dil ve sembol kullanarak fiziki çevresi sınırları dışında da etkili olabilmektedir.
- İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler; örnek olarak aile, işletme, arkadaş grubu gibi insan gruplarının meydana getirdiği sistemlerdir. İnsan kendi başına bir sistem

olmasına rağmen, kendi sosyal çevresi içerisinde belirli amaç ve çıkarlar etrafında buluşarak insan örgütlü sistemleri oluşturur. İnsan örgütlü sistemlerde insanları birbirine bağlayan, kaynaştıran ortak yönler vardır. Bu çerçevede bu ortak yönler etrafından belirli zaman aralıklarında birbirleriyle etkileşim halinde olmayı uygun görebilmektedir.

- Fiziki Ötesi Sistemler; varlıkları kabul edilen ama ispat edilemeyen sistemlerdir. Örnek olarak fizik ötesi yaşam, fizik ötesi canlılar gösterilebilir.

Sistem yaklaşımı biyolog Ludwig Van Bertalanffy tarafından ortaya atıldığı için sosyal bilimlere biyoloji bilimi üzerinden aktarıldığı söylenebilir. Yönetim bilimi çerçevesinde sistem yaklaşımı ise, birden çok bileşenin belirli bir amaç veya amaçlar etrafında toplanarak aralarında anlamlı ilişkiler kurulması suretiyle oluşturulan bir bütün şeklinde tanımlanmaktadır (Esen, 1998: 10). Modern yönetim yaklaşımı çerçevesinde sistem yaklaşımı diğerlerinden farklı olarak şu özellikleri kendi içinde barındırır (Güney, 2007: 20-21):

- Analitik-kavramsal temele dayanması,
- Deneysel (ampirik) oluşu,
- Bütünleştirici niteliği.

Yukarıda belirtilen farklılıklar çerçevesinde sistem yaklaşımının yönetim alan yazınına getirmiş olduğu katkılar ise şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2011:159):

- Yaklaşım yukarıda belirtilen sistemler çerçevesinde iç ve dış etkenlere açık bir yaklaşım olması nedeniyle çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde değişikliklere olanak tanıyan bir yaklaşımdır.
- Sistem yaklaşımında sistemi oluşturan parçalar da bir alt sistem oluşturur. Bu alt sistemler arasındaki karşılıklı ilişkilerin ve birbirleriyle olan bağlarının vurgulanması ile organizasyon içerisindeki parçalar hakkında bilgi sunar.
- Sistem yaklaşımı organizasyonu içeriden veya dışarıdan etkileyen tüm değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlayarak sistemle ilgili genelleştirmelerin daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesine olanak sağlamaktadır.

- Sistem yaklaşımı yöneticilerin organizasyon içindeki tüm parça ve fonksiyonları açık bir biçimde tanımlayarak ve sistem içerisindeki amaçlarına göre bir bütün olarak ele almaları gerektiğini savunur.

Sistem yaklaşımının yönetim düşüncesine katkılarını belirttikten sonra, yönetim çerçevesinde sistem yaklaşımının amaçları incelendiğinde birbirine yakın birçok tanımlamayla karşılaşılabilir. Bunlardan Özalp (2008: 57) sistem yaklaşımının amacını, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile anlık olaylardan daha çok, olaylar arasındaki karmaşık ilişkilerin incelenmesi ile ifade edilebilir. Örgüt veya organizasyon yönetimi açısından örneklendirilecek olursa, örgütün satışlarında geçmiş döneme nazaran gerçekleşen düşüşün sebebi doğrudan satış departmanına bağlanmamalı ve örgütün iç ve dış çevresini oluşturan tüm faktör ve olaylar ele alınarak bakış geliştirilmelidir (Ertürk, 1995a: 257). Böyle bir yaklaşım tarzı, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal (sistemin içinde ve dışında olan) faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar. (Koçel, 2011: 247).

Modern yönetim yaklaşımı çerçevesinde sistem yaklaşımında etkin ve verimli bir işleyiş için iç ve dış faktörler ve bu faktörlerin izlenmesi yeterli olmayıp aynı zamanda kaynakların da örgütsel gereksinimler arasında dengeli bir şekilde dağıtılmasını gerekli kılmaktadır (Akat, 1994: 318). Bu çerçevede Genç (2007: 52), sistem yaklaşımını tek başına bir disiplin olarak değil de belirli olayları incelerken yararlanılan bir yönetim felsefesi olarak açıklamaktadır.

1.5.1.2. Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı

1950 ve 1960'lı yıllarda Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsh ve diğer araştırmacılar, yapmış oldukları çalışmalar sonucunda örgütlerin kullandıkları araçlar, çevresel şartlar ve rakiplerin durumuna göre sonuçların da farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu yaklaşım, kendinden önceki yaklaşımları uyarlamakta başarısız olan yöneticiler tarafından geliştirilmiş ve belirli bir duruma uygulanabilecek bir yönetim tarzının seçilmesine odaklanmaktadır (Özalp vd., 2008: 71). Diğer bir ifadeyle durumsallık yaklaşımı, yöneticileri daha etkin ve verimli kılacak uygun yönetim yaklaşımlarının (geleneksel, davranışsal ve sistem) uygulanmasını ifade etmektedir. Bu nedenle bu yaklaşım,

yöneticinin doğru ve isabetli kararlar verebilmesi için organizasyonun içinde bulunduğu durumu iyi kavraması gerektiği fikrini savunmaktadır (Koçel, 2011: 178).

Durumsallık Yaklaşımı, bu yaklaşımın temelini personelin kapasitesi, dış çevre ve teknoloji oluşturduğu için liderlik, örgütsel değişim, personel motivasyonu, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel yapıya kadar birçok alana uygulanabilmektedir. Bu nedenle yaklaşım örgütleri, sistem olarak bütüncül ele almaktadır.

Durumsallık yaklaşımı ile diğer yaklaşımlar karşılaştırıldığında şu sonuçlara varılabilir:

- Durumsallık yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımının savunduğu en iyi yol düşüncesinden farklı olarak yönetimde en iyi yolun olmayacağını savunur.
- Weber'in savunduğu bürokrasi yaklaşımı bir örgüt ya da organizasyon için en iyi yol düşüncesi durumsallık yaklaşımında geçerli ilkelerden sadece birini oluşturmaktadır.

1.6. Post-Modern Yönetim Yaklaşımı

Yönetim ve organizasyon düşüncesi ve uygulamalarında özellikle 1970'li yıllar ve sonrasında hızlı gelişmeler yaşanmış ve birçok farklı görüş ileri sürülmüştür. Bu çerçevede özellikle 1990'lı yılların başından itibaren gelişen ve tüm dünyayı etkileyen küreselleşme, “Mükemmellik Yaklaşımı ve Toplam Kalite yaklaşımı gibi Japon temelli birçok yaklaşımı ortaya çıkardığı gibi, bunun yanında “ İradeci görüş ve İnsan Kaynakları Yönetimi gibi çok sayıda yeni kavram veya yaklaşımın da doğmasına neden olmuştur (Biçim, 2010: 37). Yönetim ve organizasyon düşüncesinde kısa bir süre içinde birçok farklı görüşün ileri sürülmesinin nedeni ise şu şekilde sıralanabilir (Biçim, 2010: 37):

- Bilginin organizasyon yapısındaki yeri ve önemi, bilgi çağına doğru bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak organizasyon faaliyetlerinde artmıştır. Özellikle var olan bilginin organizasyon ihtiyaçları doğrultusunda kullanılması gerekliliği, yeni yönetim yaklaşımlarının en önemli dayanakları arasındadır.
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve yaygınlaşması; bilgisayar ve uydu teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle kurum içi ve kurumlar arası bilgi ve iletişim trafiği artmış ve buna bağlı olarak yönetim ve organizasyona yönelik işlemler kolaylaşmış ve hızlanmıştır.

- Küreselleşme; bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel olarak ulusal sınırların kalkması ve pazarın küreselleşmesi de akımların hızlanmasına neden olmuştur. Bu nedenle işletmeler, genişleyen rekabet alanında var olabilmek için, verimliliği artıracak çalışmalar yapmaya mecbur olmuştur. Yine küreselleşmeyle birlikte işletmeler arası stratejik işbirliği ve yeni stratejik ortaklıklar doğmuştur.
- Değişen insan faktörü; klasik yönetim yaklaşımından sonra neo-klasik yönetim yaklaşımında ve daha sonrasında modern yönetim yaklaşımında insan faktörü önemli değişikliklere maruz kalmıştır. Post modern yönetim yaklaşımında da birey her şeyin merkezine konularak, onun verimliliğini artırıcı konular önem kazanmıştır.
- Maliyet ve verimlilik; artan rekabet koşulları ile girdi maliyetlerinin rekabeti olumsuz etkileyebilecek bir durumda olması, maliyeti azaltıcı ve verimliliği artırıcı tedbirlerin alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.
- Kalite faktörü; küreselleşme ve küreselleşmeye bağlı olarak arzın artması nedeniyle müşteriler tarafından belirli tercih nedenleri oluşmaktadır. Bunlardan biri de kalite faktörüdür.

Yukarıda belirtilen tüm bu etkenlerden dolayı işletmelerin kar elde etme amacıyla mal ve hizmet üretimi gerçekleştirirken, iç ve dış paydaşlarını da hesaba katmak zorunda kaldıkları söylenebilir (Çetin ve Mutlu, 1999: 14). Yine aynı sebeplerle, yukarıda belirtildiği gibi farklı yaklaşımlar veya teknikler ortaya çıkmıştır. Bu tekniklerden iradeci görüş, mükemmellik yaklaşımı, toplam kalite yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi yaklaşımları aşağıda başlıklar halinde ele alınmıştır.

1.6.1. İradeci (Volontarist) Görüş

İradeci görüş, bireysel girişimciliğe ve bireysel girişimciliğin ekonomiye olan katkılarının ele alınması temeline dayanır. Buna bağlı olarak iradeci görüş çerçevesinde işletmenin başarısı inovatif, risk alan ve girişimci niteliği olan yöneticilere bağlıdır. Diğer bir ifadeyle başarı, girişimci özellikleri olan yöneticiler ile sağlanabilir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi sonucu organizasyonlarda artan bilgi ihtiyacı, sermayeden daha değerli hale gelmiştir. Çünkü gelişen teknolojilere sahip olmak ve bu teknolojileri doğru ve verimli kullanabilmek, işletme başarısını artıran en büyük etken haline

gelmiştir. İşletmeler bu sayede daha hızlı ve orijinal fikirler ortaya çıkaracaklardır. Bu ise farklılaşmayı ve başarıyı getirecektir.

1.6.2. Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında akademi dünyasında gerçekleştirilen çalışmalar olduğu gibi iş dünyasının tecrübeli yöneticileri tarafından da çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmacılardan ikisinin Tom Peters ve Robert Waterman olduğu söylenebilir. Peters ve Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da “Search of Excellence” (Mükemmeli Arastırma) adını vermişlerdir. Bu araştırma sonuçlarında ortaya atmış oldukları görüşler Mükemmellik yaklaşımının temelini oluşturmuştur.

Peter ve Waterman yapmış oldukları bu çalışmada farklı endüstriler çerçevesinde birçok şirketi incelemiş ve başarılı şirketlerin sekiz ortak özelliklerinin olduğu sonucuna varmışlardır. Bu özellikler aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır (Biçim, 2010: 43):

1. **Harekete Değer Verme:** Sorunlara yapılan müdahalelerin hızlı olması ve sistemin devamlı olarak hareketli olması gerektiğini ifade eder. Diğer bir ifade ile, sorunlar veya analizlerle çok fazla vakit kaybetmeden hızlı kararlar alınmalı, alınan kararların uygulanmalıdır.
2. **Müşterilerle Sürekli İlişki Kurma:** Artan rekabet nedeniyle müşteriler açısından tercih yapabilecek alternatifler artmıştır. Bu durumla mücadele, yeni müşterilerin çekilmesi ve hâlihazırdaki müşterinin de elde tutulabilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin başarısında müşterilerle ilişkiler ve müşterileri tanıyabilme önemli bir unsurdur.
3. **Alt Kademe Eylemsel Girişimciliğini Teşvik Etme:** Alt kademe yönetici ve çalışanlara süreç iyileştirme ve yönetimle ilgili belirli sınırlar çerçevesinde serbestlikler verilmesi, iç girişimciliği özendirerek rekabette verimliliği artırır.
4. **İnsanlara Değer Vererek Verimliliği Artırma:** İşletme çalışanlarına işletme için önemli olduğu duygusunu vererek onların aidiyetlerinin artırılması ve buna bağlı olarak verimliliklerinin artırılmasını ifade etmektedir.

5. **Basit Örgüt Biçimi ve Az Yönetici İle Çalışma:** Basit bir organizasyon yapısının verimliliği artıracağını ifade etmektedir.
6. **Temel İşletme Değerlerine Önem Verme:** Temel değerlerin oluşturulmasını ve bu değerlere hem yönetim hem de çalışanlar tarafından bağlılığın sağlanmasını ifade etmektedir.
7. **En İyi Bilinen Faaliyet Alanında Büyüme:** Uzaman olunan bir alanda aşırı risklere girmeden büyüme ve gelişmeyi ilke edinme anlayışını ifade etmektedir.
8. **Gevşek ve Sıkı Kontrolü Bir Arada Yürütme:** Disiplin ve kontrolün belirli sınırlarla, faaliyetlerin niteliğine göre çeşitlenmesini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile işletme için hayati önem taşıyan konularda sıkı kuralların işletilmesi gerekli iken diğer faaliyetlerde çalışanların bağlılığını ve verimliliğini artıracak çeşitli inisiyatiflerin verilmesi olarak açıklanabilir.

1.6.3. Toplam Kalite Yönetim Yaklaşımları

Toplam kalite yönetimi özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde Japonya’da temelleri atılan ve Amerika’da olgunlaştırılarak tüm dünyayı etkisine alan yönetim yaklaşımıdır (Yapıcı 2004: 1). Kaynaklar incelendiğinde TKY şeklinde kısaltılarak ifade edildiği görülmektedir. Temelinde ortak hedefin paylaşılmasının, ekip ruhunun, müşterilere değer oluşturma, değişimin ve yeniliğin olduğu ve mükemmelle ulaşmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Gunnar, 1994). Daha farklı bir anlatımla TKY, bir yönetim düşüncesi olduğu gibi örgütsel iklimde değişim anlamına da gelmektedir (Biçim, 2010: 45).

Toplam Kalite yönetimi, tüm paydaşların katılımıyla gelişmeyi ve büyümeyi hedefleyen bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Diğer bir ifade ile örgütü ve tüm paydaşları, “Kaizen” olarak da ifade edilen “sürekli gelişme”ye yönlendirmekte ve buna uygun ortamlar hazırlamaktadır. Öte yandan TKY’de gelişim, hem yönetim hem de diğer paydaşlar açısından gönüllülük esasına göre olması gerektiğinden, mutlak başarı, ancak üst yönetimden en alt kademeye kadar sürecin benimsenmesi ile mümkün olur.

Toplam Kalite Yönetiminin tanımlandığı paragrafta da belirtildiği üzere, TKY’de sadece dış müşterinin memnuniyeti hedeflenmemektedir. Bunun yanında başarı ve mutluluk için, iç müşterilerin de memnuniyeti hedeflenmiştir. Buradan hareketle, iç müşterinin eğitimi,

gelişimi, motivasyonu, yönetime katılımı önemsenmektedir. Bu sayede motivasyonu ve örgüte aidiyeti artan tüm çalışanların çıktılarının kalitesi ve verimliliği de artmaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonunun artırılabilmesi adına yöneticilerin de dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları (Özgener, 2014):

1. Yönetim yaklaşımı belirlenirken kişiliğe önem verilmelidir.
2. Takım çalışmasına öncelik verilerek ekip ruhu tesis edilmeli ve bu yolla çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşturulmaya çalışılmalıdır.
3. Başarılar adil ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmeli ve ödüllendirme mutlaka olmalıdır.
4. Çalışanlar arasında güven ortamı oluşturulmalıdır.
5. Çalışanlar arasında fikir alışverişi yapabileceği ve örgütsel gelişime katılabileceği ortamlar sunulmalı, çalışanların bu tarz ortamlarda bulunmaları teşvik edilmelidir.
6. Organizasyon yapısı TKY anlayışına ve gelişime açık olmalıdır.
7. Gerektiğinde çalışanlara yetki devrin yapılmalı ve bu konuda desteklenmeli ve cesaretlendirilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi açısından diğer bir önemli konu ise iş güvencesi ve işgücü devir oranıdır. Bu anlayışa göre, bir güvensizlik ortamı içinde olan ve her an işini kaybetme korkusu yaşayan bir kişi istese de verimli olamamaktadır. Bu nedenle belirli şartlar ve prosedürler çerçevesinde iş güvencesinin varlığı çalışanlara hissettirilmelidir. Diğer bir deyişle, işgücü devir hızının yüksek olmasının çalışanların motivasyonu üzerinde düşürücü bir etkisi olması nedeniyle, iş gücü devir hızının azaltılması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen tüm bu açıklamalardan hareketle Toplam Kalite Yönetimi, üst yönetimden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmesiyle etkinliğini artıracaktır. Yöneticiler, çalışanların bağlılıklarını artırmaya yönelik örgütsel ortamı ve güveni sağladıkları, çalışanlara fırsatlar sunup ekip içinde yeteneklerini ortaya koyabilecekleri ortamlar oluşturdukları ve çalışanlarını motive ettikleri sürece etkin olabilecek ve başarılı sonuçlar elde edilebilecektir. Bu nedenle sistemin sonuçlarının olumlu bir şekilde alınması adına yöneticiler, çalışanların kendi yeteneklerini rahatça sergileyebilecekleri bir ortam oluşturmalı, daha fazla bilgilendirme yapmalı, açık iletişim

kurmalı, doğru ve rasyonel ödüllendirme kriterleri ve diğer haklar ile eşitliği sağlamayı amaçlamalıdır.

1.6.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi de yine yirminci yüzyılın son çeyreğinde etkinliğini artıran bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaklaşımın çalışmanın ana konusunu oluşturması nedeniyle daha geniş olarak ikinci bölümde açıklanmaya çalışılacaktır.

2. BÖLÜM

SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Bu çalışmanın ikinci kısmında öncelikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi hazırlayan faktörler, dönemlerin kendi iç özellikleri ve insana bakış açıları ele alınmıştır. Daha sonra, insan kaynakları yönetimi kavramı ve teorik çerçevesi bölümünde, insan kaynakları yönetimi kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, fonksiyonları ile ilgili literatür incelemesine yönelik başlıklara yer verilmiştir.

2.1. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Ve Değişen Çalışma Hayatı

Sanayi toplumu ve bilgi toplumunun temel özellikleri birçok yazar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir (Bozkurt, 1996; Çoban, 1997; Drucker, 1993; Erkan, 1993; Gültan, 2003; Masuda, 1990; Toffler, 1970, 1981, 1990). Sanayi toplumu öncesi tarım toplumunu da içerecek şekilde, toplumların özellikleri karşılaştırmalı olarak aşağıda verilmektedir;

Çizelge 2.1. Tarım Toplumu, Sanayi Toplumu, Bilgi Toplumu Karşılaştırması

	TARIM TOPLUMU	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
ENERJİ	İnsan enerjisi, tabi enerji	Fosil yakıtlar (petrol-kömür)	Güneş, rüzgar, nükleer enerji
ARAÇLAR	İnsan kasının kullanımı	Makina kullanımı	Bilgisayar ve elektronik araçlar
ULAŞIM SİST.	At, vagon, yelkenli gemi	Vapur, demiryolu, oto ve uçak	Uçak, uzay gemisi
HABERLEŞME	Konuşma ve yazma	Basın, TV.	Elektronik araçlar, bilgisayar
ÖRGÜTLER	Merkezci Küçük gruplar	Merkezi büyük örgütler	Ademimerkezi katılımcı örgüt.
ÜRETİM	Tüketim için üretim	Pazar için üretim	Tüketim için ve pazar için üret.
SEKTÖR	Tarım sektörü	Sanayi Sektörü	Hizmetler sektörü
TEMEL BİLİM	Dinsel bilgi, cebir, geometri	Fizik, kimya	Kuantum fiziği, moleküler biy.
YÖNETİM	Defakto hiyerarşik yönetim	Merkezi yapı ve hiyerarşi	Katılımcı, motivasyonel, ademimerk

Kaynak: (Fidan, 2003)

Yukarıdaki çizelgede verilen toplumlar arası karşılaştırmanın daha iyi anlaşılabilmesi açısından sanayi toplumunu öncesi ve sonrası ile ele almakta fayda bulunmaktadır.

2.1.1. Sanayi Öncesi Toplumunun Temel Özellikleri

Sanayi öncesi toplumlara bakıldığında toprağa bağlılık, en önemli değer olarak görülmektedir. Kişiye gücü de, statüyü de, parayı da sağlayan unsur toprak olmaktadır. Toprağın temel kaynak olduğu bu toplumlarda, gücün sahipleri de büyük toprak sahipleri olmakta ve fiziksel güç kullanımı önem kazanmaktadır. Toffler, birinci dalga uygarlığı adını verdiği tarım toplumlarında, aralarındaki farklara karşın temelde birbirine benzeyen yanlar olduğunu belirtmektedir. Toffler'e göre bu toplumların hepsinde yaşamın merkezi köydü. Ekonominin, kültürün, aile yaşamının temelinde toprak vardı. Yaşam, köye göre düzenlenmişti. Her birinde basit bir iş bölümü ve sınırları gayet iyi belirlenmiş kast sınıfları vardı; soylular, din adamları, savaşçılar ve köleler. Hepsinde otoriter bir yönetim bulunuyordu. İnsanın toplum içindeki yerini soyluluğu belirlemekteydi. Ve yine hepsinde merkeziyetçilikle ilgisi olmayan bir ekonomi vardı. Öyle ki, her topluluk kendi gereksinimlerinin çoğunu kendisi karşılamaktaydı. Sanayi öncesi tarım toplumunda endüstri ve ticaret hayatı mevcuttur. Fakat rasyonel ve bilimsel esaslara göre örgütlenme söz konusu değildir. Tarım toplumunda kendi kendine yetecek üretim yapılmaktaydı ve çok geniş pazarlar için üretim düşünülmemekteydi. Bununla birlikte tarımsal üretim tekniklerinin gelişmesine bağlı olarak tarımda verimlilik artmış, kırsal alanlardan kentlere nüfus hareketleri başlamıştır. Bu nüfus hareketleri kentlerin nüfuslarında da artışa yol açmıştır (Dinçer ve Fidan, 1996: 43-46).

Ticaret ve dağıtım yollarının çok kısıtlı ve güvensiz olması, ulaşım imkânlarının yetersizliği geniş pazarlara ulaşmayı engelleyen unsurlardan bazılarını oluşturmaktadır. Bu nedenlerle endüstri ve ticaret yakın çevre için yapılmaktaydı ve gelişmemiştir. Genel olarak sanayi öncesi toplumun temel değerleri şu şekilde ifade edilebilir: (Zencirkıran, 2005: 13-15)

- Otoriteye itaat (baba, devlet, öğretmen, patron, din adamları)
- Toprağa bağlılık.
- Her türlü yenilik ve değişimden kaçınma,
- Katı din anlayışı,
- Kadercilik.
- Kanaatkârlık
- Cemaat içi dayanışma.
- Yakın çevre dışındakilere güvensizlik,

- Gelenekçilik,
- Kısa vadeli geleceği düşünme.

2.1.2. Sanayi Toplumunun Temel Özellikleri ve İnsana Bakışı

Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan yeni toplumun ekonomik yapısı, geleneksel toplumun büyük ölçüde tüketim için yapıldığı ekonomik ortamından çok farklı olmuştur. Üretim faktörleri, üretim biçimleri, miktarları, çeşidi bu dönemde daha farklı özellikler göstermiştir. Bütün bunların temelinde ise bilimden kaynaklanan ve endüstriye uyarlanan teknolojik gelişme, yani buhar makinesinin keşfi yer almıştır.

Sanayi öncesi tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş için kesin bir tarih vermek gerçekçi olmaz. Sanayi toplumunun başlangıcı olarak, özellikle 18. yüzyılın ikinci yarısında yaşanan teknolojik gelişmelerin toplum ve çalışma hayatında ağırlık kazanmaya başlaması gösterilebilir. Bu tarihten çok daha önce de endüstri ve ticaret toplumsal hayatta varlığını sürdürmekteydi. Özellikle Amsterdam, Cenova, Floransa gibi şehirler ticari ve mali kapitalizmi yaşamaya devam etmekteydiler. Fakat özellikle teknolojik değişimin meydana getirdiği dönüşümler, sanayi toplumunun tarım toplumundan farklı aşamaya geçmeye başladığı süreçte önemli rol oynamıştır. Alman tarih felsefecisi ve sosyal bilimcisi Hans Freyer, sanayi çağında meydana gelen teknik ilerlemeleri dokuma sanayi, demir-çelik devri, ulaştırma çağı, kimya çağı, elektrik endüstrisi, benzin motoru çağı ile altı sanayi dalgası halinde özetlemektedir. 1765’li yıllarda başlayan ve yaklaşık her yirmi beş yılda yeni bir dalgaın ortaya çıktığı teknik ilerlemeler, sanayi toplumunun doğmasında, toplumsal ve kültürel hayatın şekillenmesinde büyük rol oynamıştır.

Sanayi toplumu, tarım toplumundan farklı özelliklere sahip bir toplumdur. Üretim dev fabrikalarda ve büyük işletmelerde, büyük bir piyasa için yapılmaya başlanmış, artan ulaştırma ve iletişim imkânları da bu süreci hızlandırmıştır. Sanayi toplumunda ihtiyaç duyulan büyük ölçekli sanayi yatırımları için büyük sermaye birikimine ihtiyaç duyulmuş, hukuk sisteminin oluşmasının verdiği güvenle de yüz binlerce insanın sermayeleriyle ortak olduğu işletmeler ortaya çıkmıştır. Ayrıca sanayi toplumu, işçi-işveren sınıflarının oluşmaya başladığı bir süreci yansıtmaktadır (Zencirkıran, 2005: 15). Sanayi toplumuna geçiş sürecinde, Amerika’da oluşan plantasyon tarımında köle emeği kullanılmıştır. Öyle ki; 1450

ile 1850 yılları arasında, yaklaşık olarak 12 milyon kölenin Afrika'dan söz konusu plantasyonlara getirildiği ifade edilmektedir (Yavuz, 2015: 1).

Sanayi toplumu, tarım toplumundan farklı olarak, bir kent toplumudur ve kentsel değerler ön plana çıkmıştır. Sanayileşmenin ilk aşamasından itibaren çalışma hayatının ve toplumsal yaşamın kenti merkez alarak örgütlenmesi, tarım toplumunda birincil ilişkilerin hâkim olduğu, grup baskısı ve cemaat ilişkilerinin önemli rol oynadığı yapıdan, yüzbinlerce insanın kentlerde aynı ortam içinde yaşamasını kolaylaştıran hukuk kuralları, düzenlemeler ve kentsel değerlerin ortaya çıktığı bir yapıya doğru geçişi hızlandırmıştır. Sanayileşmenin hız kazanması ve üretimin dev fabrikalarda olmaya başlanması, insanların fabrika yaşamına uyacak şekilde eğitilmesini beraberinde getirdi. Fabrikayı model alarak düzenlenen kitle eğitiminde, sanayi düzeninin gerektirdiği bir eğitim anlayışı ön plana çıktı. Sanayi toplumunun öğrenim sistemi daha çok tabii bilimlere, mühendisliğe, tıbbı, yönetim bilimlerine ve idari hukuka önem verir. Sanayi toplumunda büyük fabrikaların oluşturulması için gereken teknolojinin pahalı olması, teknolojik değişimin hızını yavaşlatıyordu. Bir teknolojinin maliyetini düşmesi için uzun zaman gerekiyordu. Bu nedenle uzun süre aynı malın üretilmesi ihtiyacı doğuyordu (Zencirkıran, 2005: 16-17).

Kitle üretimi ve kitle kültürünün sanayi toplumunu karakterize eden en önemli özelliklerden olduğu söylenebilir. Kitle üretimi beraberinde standartlaşmayı getiriyordu. Kitle üretimi ve kültürü, toplumun da bir kitle şeklinde düzenlenip yönetilmesini beraberinde getirmekteydi. Murphy; Modernitenin başlangıcını takiben, insanların kitle toplumu doğacak şekilde, genel paydaya göre tesviye edildiğini belirtmektedir (Murphy: 2000). Bilim, pratikte her hayat alanına sızdığı için, davranış daha da standartlaştı. Toplum mekanik biçimde işlediğinden, motive edici öge yok oldu. Birbirlerinin yerine ikame edilebilen kişiler, Peter Drucker'in "Anonim Toplum" diye adlandırdığı şeyin zorunlu sonucu haline geldi. Başka bir deyişle, kitlenin ürettiği insanlar, modernitenin bekasının temelidir. Diğer bir bakış açısıyla tüketim mekanı olarak da adlandırılan kentler (Kılıçbay, 2000: 146), modernitenin kaleleri konumuna yükseltilmiştir ve kitlelerin standartlaşma sürecinde önemli bir basamak olmuştur.

Sanayi toplumunun arka planında önemli yer tutan rasyonalite düşüncesinin toplumsal ve örgütsel dayanağını bürokratik yapılanma sağlamaktaydı. Weber'e göre, bürokrasinin kapitalizme çok uygun gelen özgül niteliği, bürokrasi ne denli "insanilikten uzaklaşırsa" o

denli kusursuz gelişir, resmi işlerden sevgi, nefret ve tüm hesaplanamaz kişisel, irrasyonel ve duygusal öğeleri ne denli ayıklanırsa, bürokrasi asıl niteliğine o denli yaklaşır. Rasyonellik, disiplin, gözetim, bürokratik yapılanmanın meşrulaştığı iktidar-itaat ilişkisi sanayi toplumunun belirleyici unsurlarından bazılarını oluşturmaktadır. Bireyler tüm yaşamlarını çevreleyen belli yaşamsal kurallara boyun eğmeye zorlanarak bir üretim aygıtına, bir makineye, bir mesleğe vb. gibi aygıtlara bağlanmışlardır (Zencirkıran, 2005: 17-18).

2.1.3. Sanayi Toplumunun Örgüt Yapısı

Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, sanayi toplumundaki işletmelerdeki yansımaları oluşturmaktadır. 1900'lerin başlarında Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yapmış olduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na göre verimlilik, yönetim için en öncelikli faktördür (Koçel, 2011:113). Taylor, bilimsel yönetim anlayışıyla gelişigüzel yöntemler yerine bilim; ihtilaf yerine, uyum, işbirliği; sınırlı üretim yerine, maksimum üretimi koyarak sanayi toplumu özelliklerini vurgulamıştır (Alpaslan ve Kutanış, 2007:51). Klasik teorinin ikinci yaklaşımı olan Yönetim Süreci Yaklaşımına göre Fayol, Taylor'un daha çok işin yapılış biçimleriyle ilgilenmelerine karşılık, organizasyonun tamamını ele alarak bir örgütün dizaynı ve yönetimiyle ilgilenmiştir (Eren, 2003: 25-30). Örgütlerde gelişigüzel yöntemler yerine bilimsel yöntemler uygulanmış ve işin bütün süreçleri rasyonelleştirilmiştir. Taylor'un bilimsel yönetim anlayışının işe uygulanması uzmanlaşma ve standartlaşmanın artmasına neden olmuştur. Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı, büyük ilgi görmüş ve birçok işletmede uygulanmıştır. Kentlerin yaygınlık kazanması ve fabrika düzeninin egemenliği, sanayi toplumunda tarım toplumundan farklı olarak zaman bilincinin oluşmasını da beraberinde getirmiştir. Fabrika temeline dayanan sanayi toplumunda zaman, toplum ve çalışma hayatında merkezi önem kazanmıştır. Sanayi toplumunda gerek çalışma hayatında gerekse toplumsal hayatın değişik yönlerinde en önemli özelliklerinden birinin zamana verilen değer olduğu söylenebilir. Sanayi toplumunda, toplum mühendisliği anlayışı önem kazanmış olup, insan ve toplum bir makine gibi algılanmış, önceden tahmin ve hesaplamalarla toplumsal ve siyasal sorunların çözülebileceği varsayılmıştı. Hem sosyoloji kuramlarına bakıldığında, hem de yönetim anlayışlarına bakıldığında büyük boy kuram ve genellemelerle toplum ve işletmelerin çözülebileceği öngörülmüş, bireysel farklılıklara, duygulara ve insan unsuruna önem verilmemiştir. Sanayi toplumunun çalışma hayatına ilişkin değerleri şu şekilde belirtilebilir;(Zencirkıran, 2005: 18-20)

- Yasaya ve kurallara itaat verimlilik,
- Maddi değerler.
- Zaman bilinci,
- Eğitim.
- Değişime ayak uydurma,
- İşletmeye sadakat,
- Otorite,
- Büyüklük,
- Kazanç tutkusu,
- Sosyal yapıya uyum

1929 Dünya Ekonomik Krizi ile birlikte, örgütsel verimliliğin artırılması için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Günümüzün İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış yaklaşımları, bu dönemde Beşeri İlişkiler Yaklaşımı olarak adlandırılarak ele alınmıştır (Koçel, 2011:116). İnsanın etkinliğini arttırarak organizasyon etkinliğini arttırmak, Neoklasik yaklaşımın en önemli amacı olmuştur (Alpaslan, 2007: 52).

Modern Yönetim, Durumsallık Yaklaşımı ile, Klasik Yönetim Anlayışının “İnsansız Örgütler” ve Neoklasik Yönetim Anlayışının “Örgütsüz İnsanlar” temel varsayımlarının yerine veya yönetimde geçerli evrensel ilkeler bulma, “En iyi yol” arama yerine, her örgütün çevresel ve teknolojik unsurların, farklı yönetim biçimleri gerektirebileceği temel görüşüne dayanmaktadır (Tortop ve diğ.,1993:289-290). Durumsallık yaklaşımı, kendisinden önceki yaklaşımlardan hiç birini reddetmez ve her birinin uygulanabileceği yer ve koşulların varlığından bahseder. Durumsallık yaklaşımında uygun yönetim biçimi belirlenirken, iç ve dış çevre analizleri yapılır.

2.1.4. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri ve İnsana Bakışı

Özellikle 1970’li yıllardaki petrol krizinden sonra üretim ve teknolojiye yaşanan hızlı dönüşümler, bilgi teknolojileri ve kitle iletişimlerinin gelişip hızlanması, bilginin hayatın her alanında önem kazanması, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması sanayi toplumundan ve bu toplumda oluşan değer ve yapılardan çok daha farklı yeni bir yapının oluşmasına yol açmıştır. Yeni oluşan bu toplumu farklı düşünürler farklı kavramlandırmalarla nitelemişlerdir. Toffler; 3.dalga uygarlığı, Drucker; kapitalist ötesi toplum bilgi toplumu,

Bell; endüstri sonrası toplum, Masuda; enformasyon toplumu; Etzioni, Modernlik sonrası çağ, Brezinski; teknokratik çağ, Dahrendorf; hizmet sınıfı toplumu olarak tanımlamaktadırlar (Kozlu, 1999:2). Bell, daha 1970'li yıllarda oluşmakta olan sanayi sonrası toplumdaki temel dönüşümleri belirtmektedir. Bu dönüşümler: (Zencirkıran, 2005: 20-21)

- Ekonomik sektör: Mal üreten bir ekonomiden hizmet üreten bir ekonomiye geçiş,
- Mesleki dağılım: Profesyonel ve teknik sınıfın öne çıkması,
- Eksen ilke: Toplum için siyasal şekillenmenin ve yenilikçiliğin kaynağı olarak teorik bilginin merkezi önem kazanması,
- Geleceğe yönelme: Teknolojik kontrol ve teknolojik değerlendirme
- Karar verme: Yeni bir entelektüel teknolojinin yaratılmasıdır.

Günümüzde bilgi, anlamlı tek kaynaktır. Bilginin güç olarak algılanması ile beraber bilginin parmakların ucunda olması ve hızla aktarılması bilgi toplumunun özünü oluşturur (Bozkurt, 2006: 21-29). Bilgi toplumunu karakterize eden en önemli özelliklerden birisi değişimin ivme kazanmasıdır. Özellikle bilgisayara dayalı teknolojik değişimler çok hızlı gerçekleşmekte ve kullanılan teknoloji çok kısa zamanda demode olmaktadır. Daniel Bell enformasyon toplumuna ilişkin açıklamanın merkezine değişimin “Temel Simgesi” ve “Analitik Motoru” olarak bilgisayarı koyar (Kumar, 2004).

Tarım toplumunda temel kaynak toprak, sanayi toplumunda sermaye iken, bilgi toplumunda bilgi ve enformasyon temel kaynak haline gelmiştir.

Bilgi toplumunda, sanayi toplumundaki imalat ağırlıklı işlerden bilgi ve hizmet işlerine doğru yönelme olduğu görülmektedir. Bu da beraberinde yan vasıflı veya vasıfsız işgücünden vasıflı işgücüne doğru yönelimi getirmektedir. Bilgi toplumunda karmaşık ve bilgiye dayalı teknolojilerin gelişmesi, bunları kullanabilecek nitelikte eğitilmiş işgücüne ihtiyacı beraberinde getirmektedir. Bu durum beden işçiliğinin gerilemesine yol açmaktadır. Thurow da yeni rekabet türünde önemli olan beyin gücü endüstrilerinin-yeni malzemeler, iletken çipler, bilgisayar, yazılım vb.- doğal bir yerleri olmadığını, beyin gücünü örgütlenme şartıyla herkesin bu alanda rekabet edebileceği belirtmektedir. Ayrıca bilgi toplumunda sanayi toplumundaki fabrika düzenine dayalı, itaati, boyun eğmeyi, söyleneni düşünmeden

yerine getirmeyi yücelten klasik eēitim anlayışı işlevini tamamen kaybetmektedir. Artık baēımsız düşünebilen, ezberleme yerine muhakeme etmeye dayalı, esnek, yaratıcı, yeniliklere uyum gösterebilen bir birey prototipi eēitimin temel amacı olmaktadır. Bu birey tipi esnek uzmanlaşma ve üretimin hakim olduēu günümüz iş hayatına da uyumluluk göstermektedir. Ayrıca, insan haklarına saygılı, bütün dinlere hoşgrl, demokratik, uzlaşmacı, muhakeme yeteneēi geliştirici, yaratıcı ve baēımsız düşünüp karar alabilen nitelikte bireyler yetiştirmek eēitim aēısından ne çıkan unsurlardan bazılarıdır.(Zencirkıran, 2005: 21-22)

Sanayi toplumunun geleneksel örgüt kuramı içinde insanı makinenin bir parçası olarak gören, onun önceden programlanabilir olduēunu ne süren, ceza, otorite, denetim, disiplin, hiyerarşi ve madd ödüllendirmeye dayalı yönetim anlayışı bilgi toplumunda geerliliēini yitirmektedir. Bilgi toplumunda işin yaratıcılıēa ve yenilikiliēe dayalı olması, iş konsantrasyonu aēısından bireyi cesaretlendiren, işe motive eden, sorumluluk veren, işinin kendini gerçekleştirmesine önem veren bir yönetim anlayışının önem kazanmasına neden olmaktadır. İşletmelerde insan unsuru ön plana çıkmakta ve insanı işe motive edebilen yönetim anlayışı önem kazanmaktadır. Üretim ve yönetim alanındaki deēiřimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır. Naisbitt, paradoksal bir görüntü yansıtsa da kolay kolay denetlenemeyen, baēımsız hareket etmekten hoşlanan, kendilerini düşünen ve otoriteye karşı çıkan insanların, liderlerin en iyi bilgi kaynakları ve şirketlerin hedeflerine varmasında tek umut olduēunu gzlemlediēini belirtmektedir (Güven, 1990:11). Yeni işgücü, ancak kendi hedeflerine ulařabileceēine inanırsa şirket hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. Artan rekabet ortamında yaşayabilmek için, bilginin ve sürekli yeniliēin en önemli unsur haline geldiēi yeni yaklaşımda bilgi işçisinde aranan en önemli özellikler yaratıcılık ve baēlılık olmaktadır. Bilgi toplumuna geçiş süreci içinde organizasyonların başarısı, çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma başarılarına baēlı hale gelmiştir. Tüm alışanların işi kendi işi gibi benimsemesi, sahip olduēu bilgiyi, yetenekleri işe aktarması ve kendini sürekli geliştirmesi, ekip çalışması yapması örgütsel başarı için temel zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet gücü ve rekabet avantajı yüksek bir işletme olarak yaşayabilmek için tüm çalışanların, işletmenin misyonu ve vizyonu konusunda tam bir fikir birliēi içinde olmaları, açık ve samimi bir iletişim düzeni içinde ekip çalışması gerçekleştirmeleri ve en önemlisi kendilerini sürekli deēiřime hazırlayarak örgüte baēlılık duygusunun oluşturulması hedeflenmiştir.(Zencirkıran, 2005: 22-23)

2.1.5. Bilgi Toplumunun Örgüt Yapısı

Küreselleşme, ekonomik, örgütsel ve bireysel anlamda hem çalışanları, hem organizasyonları, hem de insan kaynakları yönetimini değiştirmekte; aynı zamanda yeni fırsatlar sunmaktadır (Naisbitt, 1994:216). İnsan merkezli bir anlayışın hakim olduğu bilgi toplumu ve bu yapı içerisindeki örgütlerde yarı vasıflı çalışanların aksine daha vasıflı bilgi işçileri yer almaktadır.

Bilgi toplumunda küresel bilginin paylaşılmasının önündeki engellerin kalkması, örgütsel yapıyı ve iş yapma süreçlerini etkilemektedir. Bilgi toplumu, bilinen yönetim düşüncesine son vermiştir (Stewart, 1997:1-56). Bu durum, insan kaynakları yönetimi anlayışı için de geçerlidir. Bilgi devrimi sayesinde çok az sayıda nitelikli işgücüyle, geçmişle karşılaştırılamayacak kadar büyük boyutlarda üretim yapılabilecektir. Böyle bir dönüşüm insanlığın yaşamında köklü değişiklikler getirecektir.

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, yönetim anlayışı ve örgüt yapısını da etkilemiştir. Drucker' a göre tarihin köklerinde var olan yönetim olgusu ancak 1950'lerde keşfedilebilmiştir; bilgi toplumunda “Yönetici bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur” (Drucker, 1993: 68-69). Bilgi toplumunda örgütler, uzmanlık bilgi ve yeteneğine sahip kişilerden oluşmaktadır; “patron” ile “ast”ların değil; bir araya gelmiş uzman insanlardan oluşur (Erkan, 1998: 183). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte odak noktası “komuta”dan, “bilgi” ye kaymaktadır (Öğüt: 2001:70). Bilgi toplumunda çalışan ve müşteri tatmininden başka çevre korunmasına, toplam kaliteye ve sosyal sorumluluğa önem veren bir yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Sorumlu yönetimin on önemli özelliği vardır. Bunlar;(Zencirkıran, 2005: 24-25)

- Etik Değerler, İş Ahlak
- Şeffaflık
- Hesap Verilebilirlik Hesap Sorula Bilirlik
- Sorumluluk
- Etkinlik
- Uzlaşma Arayışı
- Eşitlik
- Katilime Demokrasi

- Hukukun Üstünlüğü
- Stratejik

Bilgi toplumunun çalışma hayatına ilişkili değerleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir: (Zencirkıran, 2005: 28)

- Yaratıcılık
- Yenilikçilik
- Rekabet
- Bireycilik
- Verimlilik
- Kendini gerçekleştirme ve farklılığını ortaya koyabilme
- Her alanda kalite
- Esnek çalışma
- Yaşam kalitesini yükseltme ve andan keyif alma
- Diğer inançlara ve insan haklarına saygı
- Şeffaflık, dürüstlük ve yapılan işlerde açıklık
- Risk alabilme ve bireysel sorumluluk yüklenebilme
- Değişime ayak uydurmak
- Hızlı hareket etme
- Vizyon sahibi olma
- Zamanı verimli kullanma

2.1.6. Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması

Yukarıdaki bölümlerde genel olarak özellikleri verilmeye çalışılan sanayi ve bilgi toplumu arasındaki en belirgin farklılıklar mukayeseli olarak bir çizelge ile ifade edilmek istendiğinde;

Çizelge 2.2. Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması

		Endüstri Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi Teknoloji	- Öz	-Buhar makinesi (güç)	-Bilgisayar (bellek, hesaplama, kontrol)
	-Temel fonksiyon	-Fiziksel emeğin ikamesi	-Zihinsel emeğin ikamesi
	-Üretim gücü	-Maddi üretim gücü (kişi başına sermaye artışı)	-Bilgi üretme gücü (optimum hareket -seçim kapasitesinde artış)
Sosyo ekonomik yapı	-Ürünler	-Faydalı mallar ve hizmetler	-İletişimsel bilgi, teknoloji, bilimsel bilgi
	-Üretim merkezi	-Modern fabrika (makine- ekipman)	-Bilgi kullanımı (bilgi ağları, veri bankaları)
	-Piyasa	-Yeni dünya, koloniler, tüketici satın alma gücü	-Bilimsel bilgi sınırlarının, bilgi alanının genişlemesi
	-Öncü endüstriler	-İmalat endüstrileri (makine, kimya endüstrileri)	-Entellektüel endüstriler (iletimsel bilimsel bilgi endüstrileri)
	-Endüstriyel yapı	-Birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler	-Matris endüstriyel yapı (birincil, ikincil, üçüncül ve dördüncül endüstri sistemleri)
	-Ekonomik yapı	-Mal ekonomisi (işbölümü, üretim ve tüketim ayrılması)	-Sinejistik (synergetic) ekonomi (ortak üretim ve kullanım)
	-Sosyo-ilke	-Fiyat ilkesi (arz ve talep dengesi)	-Amaç ilkesi (sinerjik (ortak) ileri besleme ilkesi)
	-Sosyo-özne	-Girişimler (özel sektör, kamu sektörü, üçüncü sektör)	-Gönüllü topluluklar (yerel ve bilgi toplulukları)
	-Sosyo-sistem	-Sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet, kâr maksimizasyonu	-Alt yapı, sinerji ilkesi, toplumsal faydanın önemi
	-Toplum biçimi	-Sınıflı toplum (merkezi güç, sınıfları kontrol)	-Fonksiyonel toplum (çok merkez, fonksiyon, otonomi)
	-Ulusal hedef	-Gayri safi ulusal refah	-Gayri safi ulusal tatmin
	-Hükümet biçimi	Parlamentar demokrasi	-Katılımcı demokrasi
	-Sosyal itici gücü	-İşçi hareketleri, grevler	-Sivil hareketler ve sorunlar
	-Toplumsal problemler	-İşsizlik, savaş, faşizm	-Gelecek şokları, terör, kişisel dokunulmazlığın ihlali
	-En ileri aşama	-Yüksek kitlesel tüketim	-Yüksek kitlesel bilgi üretimi
Değerler	-Değer standartları	-Maddi değerler (psikolojik gereksinimlerin karşılanması)	-Zaman değeri (hedefe yönelik başarı gereksinimlerinin karşılanması)
	-Etik standartlar		-Öz disiplin, toplumsal katılım
	-Zamanın ruhu	-Temel insan hakları, insanlık	-Küreselleşme (insan ve doğanın yaşayışı)
		-Rönesans (insanın özgürleşmesi)	

Kaynak: Masuda'dan (1990) aktaran Gültan (2003, s. 19-21)

Yukarıda çizelgede da belirtildiği gibi, sanayi toplumunun temeli, standart mal ve hizmetlerin kitlesel üretim ve dağıtımına dayanır. Burada amaç, aynı tipten çok sayıda üretim yapmaktır. Kitlesel üretim, merkezi bir ekonomik yapı ve yönetim modeline ihtiyaç duyar. Buna karşılık bilgisayar destekli üretim teknolojisi, standart olmayan, kişiselleştirilmiş ve aynı zamanda ucuzlanmış mal ve hizmetin hem üretimini hem de bu mal ve hizmete dünyanın neresinde olursa olsun tam istenildiği gibi, en iyi fiyat ve kalitede sahip olmayı mümkün kılmaktadır. Toffler gelişmiş teknolojinin çeşitliliği artırdığını, teknoloji

geliştikçe kişiselleştirilmiş mal ve hizmet üretmenin daha ucuzlayacağını öne sürmüştür (Toffler, 1970: 236). Bilgi toplumunda amaç, sanayi toplumundaki gibi aynı mal ya da hizmetleri bol miktarda ve ucuza üretmek, kâr etmek değildir; hedef kitlenin değişen gereksinimlerine uyum sağlayabilmek ve onları memnun etmektir.

Bilgi toplumu süreçleri, örgütsel anlamda birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumu süreçleriyle birlikte insan kaynakları yönetimi de bir yenilenme sürecine girmiştir. Bu kapsamda insan kaynaklarının organizasyonu, kademe sayısı, çalışan sayısı, uzmanlık alanları, görev-yetki ve sorumlulukları değişmiştir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı, tanımı, kavramın tarihsel gelişimi, personel yönetimi ile farkları, önemi ve amaçları başlıklar halinde belirtilmektedir. Bu bölümde başlıklar literatür bilgilerini içermektedir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren hızla tüm dünyada etkisini göstermiş ve birçok araştırmaya konu olmuş bir kavramdır. Özellikle teknolojik gelişmeler ve küreselmeye bağlı olarak artan rekabet nedeniyle işletme yönetiminde ortaya çıkan verimlilik ihtiyacı ve maliyet sorunu ile yönetimde yaşanan postmodern yaklaşımlar, insan faktörünün farklı şekilde ele alınması ihtiyacını doğurmuştur. Çünkü klasik personel uygulamaları, çalışanların ve günümüz beklentilerini karşılayamamıştır. Önceleri sadece bordrolama ve sendikal ilişkiler ile ilgilenen personel yönetimi değişmek zorunda kalmış, yukarıda belirtilen ihtiyaçları karşılayabilecek kavram olarak yeniden dizayn edilmiş ve insan kaynakları yönetimi halini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi halini alan bu yeni kavram genel olarak çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi, tedarik için gerekli hazırlıkların yapılması, uygun adayların seçilmesi, motivasyon, performans değerlemesi, eğitim ve gelişimin sağlanması, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, “biz” duygusunun gelişmesi gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009: 12).

İnsan kaynakları yönetimi kavramının geçmişi çok eskilere dayanmamasına rağmen, iş dünyasından akademi dünyasına kadar birçok disiplin çerçevesinde farklı tanımlamalara rastlanılmaktadır. Kavramın genel olarak çerçevesinin çizilebilmesi amacıyla geliştirilen bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır.

- Örgütün hedeflerini yerine getirecek ve etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün bir işgücünü kazanma, geliştirme ve koruma sanatıdır (Bingöl, 1997a: 16).
- İKY; örgütün amaçları çerçevesinde çalışanın organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi, motive edilmesi amacıyla faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir (Sabuncuoğlu 2000: 4).
- İKY; genel olarak eleman ihtiyacının karşılanması ve kuruma adaptasyonunun sağlanması, motivasyonu, performansının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, iletişim gibi birçok uygulamayı kapsar (Fındıkçı, 2009: 13).
- Bir yandan örgütte rekabetçi üstünlükleri sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması ve verimlilik esasına göre yönetilmelerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2007: 8).

Yukarıda belirtilen tanımlardan da hareketle insan kaynakları yönetimi, işletmenin çalışan ihtiyaçlarını belirlemek, ihtiyacı bulunan çalışanı bulmak, motive etmek ve geliştirmek olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir ifade ile “örgütün ihtiyaçları doğrultusunda en uygun işçiyi, en ekonomik şekilde temin etme, iş tanımları hazırlama, görev-yetki ve sorumluluklarını belirleme, işleri değerlendirme, işçileri eğitme ve geliştirme, kariyerlerini planlama, performanslarını ölçme, ücretlerini belirleme ve bu bağlamda işçileri örgüt amaçları doğrultusunda planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme, kontrol etme ve yine bu işçilere her açıdan yatırım yapma konularındaki çabalar” dır (Saruhan ve Özdemir, 2004 :172).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak yukarıda belirtilen tanımlar ve açıklamalardan hareketle kavramın iki temel felsefe üzerine kurulduğu sonucu çıkarılmaktadır. Bunlar öncelikli olarak işletmenin hedefleri doğrultusunda insan gücü veya çalışanın verimli kullanılması, diğeri ise çalışanların ihtiyaçlarının karşılanarak onların da gelişiminin sağlanmasıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004 :38). Diğer bir ifade ile İKY hem çalışanın ihtiyaçları ve hedeflerini karşılayan bir yönetim tarzı hem de işletmenin ihtiyaç ve

hedeflerini karşılayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu nedenle her iki tarafın da beklentilerini karşılamak amacıyla hareket eder. Buradan hareketle insan kaynakları yönetiminin personel yönetimindeki idareci rolünden çıkarak hem işletmeyi hem de çalışanı koruyan ve önceleyen rolünü gerçekleştirdiği söylenebilir. Bu çerçevede insan kaynakları yöneticilerinin özellikleri ve uğraş alanları daha geniş bir ifade ile şu şekilde sıralanabilir (Fındıkçı, 2009: 18):

1. İşçilerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim verilir, işçilerin gelişimleri sağlanır.
2. İnsan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, işçilerin tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsar.
3. Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimlerinin verileri ışığında işçilerin yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.
4. Kurumsal kültür yerleştirilmeye çalışılır.
5. İşçilerin kurumla ve devletle ilişkilerini düzenlemekle kalmayıp, muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunur.
6. İşçilerin ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.
7. İşçiler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmaları sağlanır.
8. İşçilerin motivasyonunu arttırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilir ve örgütsel değişime hazır hale getirilir.
9. Organizasyon içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sağlanır.
10. Hem kurum içinde hem kurum dışında işçilerin beklenti ve haklarının takipçisi olur.
11. İşçilerin kuruma ve işlerine uyum sağlamalarını, optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler.
12. Bilgi toplumuna ulaşmak amacı ile toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilir.

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimi hem küresel anlamda hem de Türkiye bağlamında olmak üzere iki başlık halinde belirtilmektedir. Bu bölümde başlıklar literatür bilgilerini içermektedir.

2.2.2.1. Dünya’da İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin geçmişten günümüze kadar geçirmiş olduğu değişimi görmek, kavramın temellerinin kavranması adına önemlidir. Ayrıca işletmeler açısından stratejik olmasının altında yatan nedenin kavranabilmesi için de insan kaynakları yönetiminin tarihçesinin bilinmesi önemlidir (Özgen vd. 2002: 5).

Yönetim bilimlerinde de rastlanabileceği gibi insan kaynakları yönetiminin doğuşunu ilk çağlara kadar götürmek genel bir yaklaşımdır (Demirkaya, 2006: 2). Çünkü organizasyonlar ve sistemler bir tecrübenin ürünüdür ve tecrübeler, geçmişin yaşanmışlıkları ile kazanılabilmektedir. İlk çağlarda küçük gruplar halinde basit bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetler, sonraki dönemlerde gelişerek değişmeye devam etmiştir (Güler, 2006b: 117). Örneğin, avcılık ve toplayıcılık çağlarında yalnız veya bir grup halinde yapılan işler, organizasyonun en basit hali olarak gösterilebilir. Çünkü özellikle büyük avların yakalanması, ancak bir organizasyon dahilinde gerçekleştirilebilmektedir. Bunun yanında insanlığın yerleşik hayata geçtiği ve artık büyük toprak sahipleri adına tarımla geçimini sağladığı dönemlerde toprak sahipleri, verimliliği artırma adına birçok insanla çalışmıştır. Bu nedenle avcılık toplayıcılık döneminde elde ettiği tecrübeler ile üretimde verimliliği elde etme adına bir faaliyet, bir yönetim gerçekleştirilmektedir.

Onuncu yüzyıldan sonra artan şehirleşme ve buna bağlı olarak oluşan mesleki farklılıklar ile birlikte Anadolu coğrafyasından Mısır ve Avrupa’ya kadar bir çok alanda lonca sistemlerinin kurulduğu görülmektedir. Bu çerçevede uzman veya diğer bir ifadeyle usta çırak ilişkisi ile eğitimin gerçekleştiği ve mesleki devamlılığın sağlandığı bu sistemin, insan kaynaklarının tarihsel sürecinde kavramın gelişimi adına önemli bir dönemeç olduğu belirtilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2001: 16). Eski Mısır ve sonrasında tüm Avrupa’da lonca sistemi ile bir zanaatı meslek olarak yapan kişiler, o zanaatı öğrenmek için loncalarda bir araya gelmekteyken aynı zamanda her meslek için çalışma koşullarını ve üretim metotlarını

belirlemiş, ürünlerin kalitesini denetlemişlerdir (Kağnıcıoğlu, 2001: 16). Bu sayede belirli bir standart ve kalite çerçevesinde usta çırak ilişkisi ile üretim yapılmasının sağlanması hedeflenmektedir şeklinde bir sonuca varılabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesinin aktarılmaya çalışıldığı bu bölümün başında da belirtildiği gibi modern anlamda insan kaynakları yönetiminin gelişimi, bir süreç halinde gerçekleşmektedir. Bu sürecin ilk basamakları endüstri devrimine kadar geçen zaman diliminde atılmış olmakla birlikte endüstri devrimi ile farklılaşan toplumsal yapı, sürecin daha hızlı bir şekilde farklılaşarak değişimine neden olmuştur.

Endüstri devrimiyle birlikte yaşanan gelişim genel olarak üç aşamada sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Bayraktaroğlu 2011: 3); Bu aşamalar:

- Personel Yönetimi (Endüstri devrimi- 1980)
- İnsan Kaynakları Yönetimi (1980-1990)
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1990- -)

Aldemir vd. ise yukarıda Bayraktaroğlu tarafından belirtilen bu sınıflandırmayı biraz farklı ele alarak modern anlamda insan kaynakları yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel olayların etkilediği belirtmektedir. Bu olaylar (Aldemir vd, 2004: 37)

- Endüstri devrimi
- Sendikacılığın doğuşu ve sendikal faaliyetler
- Dünya savaşları
- Devlet korumacılığının gelişimi
- Çokuluslu şirketlerin ortaya çıkması ve artan rekabet ortamı

Bayraktaroğlu tarafından yapılan bu üçlü sınıflandırma çerçevesinde Aldemir vd. tarafından belirtilen tarihsel olaylar birlikte ele alındığında, insan kaynakları yönetiminin gelişimi tarihsel süreç içerisinde daha net bir şekilde ortaya konulabilecektir. Bu çerçevede sınıflandırma aşağıda incelenmektedir.

2.2.2.1.1. Personel Yönetimi (Endüstri devrimi – 1980)

Personel yönetimi modern insan kaynakları yönetimi çerçevesinde değerlendirildiğinde uzun bir süreyi içine alan bir aşama olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada endüstri devriminden başlayarak sendikal faaliyetler, dünya savaşları, devlet korumacılığının gelişimi gibi birçok olayın gelişimi etkilediği söylenebilir. Bu olaylar ve etkileri aşağıda belirtilmektedir.

- **Endüstri Devrimi:** 18. yüzyılın ortalarından itibaren öncelikli olarak gelişmiş ülkelerden başlayarak tüm dünyayı etkisine aldığı belirtilmektedir. Buhar gücünün de etkisiyle ürünler daha geniş pazarlara, geniş pazarlar daha fazla ticarete, daha fazla ticaret ise daha fazla üretim ihtiyacına neden olmuştur (Fındıkçı, 2009: 7). Bu durum ise daha fazla üretim ihtiyacına ve buna bağlı olarak ise daha fazla makineleşmeye neden olmuştur. Bunun yanında artan üretim ihtiyaçlarını karşılayacak ve aynı zamanda üretimi sağlayan makineleri kullanabilecek eleman ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile birim üretimden kitlesel üretime geçilmiş ve bu üretimi gerçekleştirebilecek eleman ihtiyacı da ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç ise önceleri tarımla uğraşan veya atölyelerde çalışanlar tarafından karşılanmaktadır. Atölyelerinde kendi işini yapanlar, üretim iş koluyla ilgili olarak nispeten daha deneyimli ve tecrübeli olmaları nedeniyle farklı bir pozisyonda değerlendirilmiş, diğer taraftan tarım işçisi olup fabrikada çalışmaya başlayanlar ise daha farklı bir pozisyonda değerlendirilerek bir nevi sistem oluşturulmuştur.

Endüstri devrimi ile daha fazla üretim temelli olarak kurulan sistem, farklı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle hem kendi işlerini bırakıp gelen meslek erbabı zanaatkarlar açısından hem de tarımsal üretimlerini bırakarak fabrikalara çalışmaya başlayanlar açısından hiç beklemedikleri ve daha önce hiç karşılaşmadıkları sorunlarla baş başa kalmışlardır. Tarımdan sanayiye geçen işgücü, hiç alışık olmadıkları sanayi koşullarında ezilmişlerdir (Yüksel, 2007: 11). Bunun en büyük nedeni, daha fazla üretim yapılabilmesi için işçilerin, işverenler tarafından fazla çalıştırılmasıdır (Ertürk, 2011b: 2).

İşverenler tarafından işçilerin sömürülmesi belirli bir süre sonrasında işçiler tarafından kabul edilmemeye başlanmış ve baskılara karşı dik durarak başkaldırıların oluşmasına neden olmuştur. Bu başkaldırıların sonuçları ise kimi zaman kanlı olmuş, devletlerin müdahalesi zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle işçilerin haklarının korunması amacıyla çeşitli adımlar

devletler tarafından atılmıştır. Bir diğer taraftan da, işverenler tarafından gerçekleştirilen baskılara toplu bir şekilde karşı koyabilmek amacıyla işçiler arasında çeşitli örgütlenmeler ve gruplanmalar oluşmuştur (Bayraktaroğlu, 2011: 3). Bu gruplanmalar ise sendikal faaliyetlerin başlangıcını oluşturmuştur.

- **Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Faaliyetler:** Özellikle 1920’li yıllar itibariyle sendikal faaliyetlerin, işçilerin birlikte hareket etmeleriyle ve haklara hep birlikte sahip çıkmalarıyla başladığı görülmektedir. İşçilerin işverenler tarafından ağır koşullar ve baskı altında çalıştırılması sonucu, devletler duruma müdahale ederek işçiyi koruyucu yasalar çıkartmışlardır. İşçiler, işverenler karşısına sendikalar ile çıkmaya başlamışlardır. Bu çerçevede işçiler birçok hakkı elde etmeye başlamışlar, sendikalar ile sosyal grupların da baskısıyla iş görenler sosyal haklar elde etmeye başlamıştır (Özutku, 2010: 2). İşverenler personel yönetiminde, bu hakları ele alacak bir düzenlemeye gitmişlerdir. Bu durum ise personel yöneticilerinin işletme içindeki değerinin artmasına neden olmuştur.
- **Dünya Savaşları:** Birinci Dünya Savaşı ve sonrasındaki İkinci Dünya Savaşı dünya üzerinde birçok sosyal değişime neden olmuş önemli olaylardan ikisidir. Aynı şekilde insan kaynakları yönetimi açısından da önemli değişim ve sonuçları olmuştur. Dünya savaşları sırasında öncelikli olarak fabrikalarda çalışma kabiliyetine sahip kişilerin silahaltına alınması, savaş sırasında erkeklerin ölmesi veya sakat kalması nedeniyle işgücü arzı önemli ölçüde azalmıştır. Buna karşın üretim ihtiyaçlarının değişmemesi, rekabetin artması personel yönetiminin etkin olmasını gerektirdiğinden, bugün en çok kullanılan bilimsel metotların temelleri de o dönemde atılmıştır (Yüksel, 2007: 11). Bunun yanında sendikal talepler de personel yönetimine verimlilik adına yükler getirmiştir (Özutku, 2010: 2). Bu nedenle Amerika’da eğitim, istihdam, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işçi-işveren hakları gibi konularda uzman “personel yöneticisi” kavramı giderek yaygınlaşmıştır (Demirkaya, 2006: 5).
- **Devlet Korumacılığının Gelişimi:** Devlet, endüstri devrimi ile birlikte başlayan süreçte, işverenlerin emeği sömürmesine karşı yaptığı müdahaleler ile işçilerin haklarının korunması yönünde önemli adımlar atmıştır. Günümüze kadar geçen süreçte de bu adımların devam ettiği görülmektedir. Devlet, toplumsal düzenin kurulması adına bu adımları atmaktadır. Bu çerçevede iş ve sendikal amaçlı birçok kanun çıkarılmaktadır.

2.2.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi (1980- 1990)

Endüstri devrimi sonrası ortaya çıkan ve yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı personel yönetiminin işletme içerisindeki konumu ve iş tanımı değişim göstermiştir. Bu değişim ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte, küreselleşmenin ve bilgi iletişim teknolojilerinin getirdiği rekabet ortamı sayesinde personel yönetimi, 1980’li yıllardan itibaren farklılaşarak insan kaynakları yönetimi halini almıştır.

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine nazaran daha kısa bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde gerçekleşmiş en önemli olay, çokuluslu şirketlerin ve buna bağlı olarak rekabet artışı gösterilebilir.

1980’li yıllara kadar geçen süreçte devlet tarafından işçi haklarına yönelik çıkarılan kanunlar insan kaynakları yönetiminin temellerinin atılması adına önemlidir (Barutçugil, 2004: 40). Devlet tarafından çıkarılan bu kanunların yanında teknolojik gelişmeler ve küreselleşme sonucu oluşan rekabet ortamı, işletmelerin insan kaynağını geliştirmek ve verimliliğini artırmak için çeşitli adımlar atmasını zorunlu kılmıştır. Bu atılım, insan kaynaklarının dikkatleri üzerine çekmesine neden olmuştur (Bayraktaroğlu, 2011: 4). Sonuç olarak, insanın önemli bir kaynak olarak dikkatleri üzerine çekmesi nedeniyle personel olarak gören anlayışın yerini kaynak anlayışı almış, insan kaynakları yönetimi anlayışı hızla yayılmaya başlamıştır.

2.2.2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1990- -)

1990’lı yıllar ve sonrası insan kaynaklarında yeni bir dönemi ifade etmektedir. Çünkü öncelikle personel yönetimi ile bir makineden farksız olan insan, İKY döneminde rekabette öne geçebilmek için önemli bir kaynak haline gelmiştir. 1990’lı yıllar ise insanı işletme içerisinde önemli bir kaynak olarak görmenin yanında, işletme stratejilerinin oluşturulabilmesi ve uygulanabilmesi için de önemli bir stratejik kaynak olarak görmüş ve kabul etmiştir. (Özdemir, 2010: 57).

Stratejik İKY çerçevesinde insan kaynakları, işletme stratejileri ile insan kaynakları faaliyetlerini birlikte ele alır ve kendi faaliyetleriyle çalışanlarına hedeflerini gerçekleştirildiği bir yaklaşım sunar.

2.2.2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Türkiye’de insan kaynaklarının gelişimi her ne kadar kesin çizgilerle belirlenemese de, dünyadaki değişim ve gelişimlere paralel olarak biraz gecikmeli de olsa gerçekleşmektedir. 9 Temmuz 1945 yılında kabul edilen Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu ile iş hayatında sosyal düzenlemelerin başlangıcından sonra sürekli olarak gelişmiş, 1980’li yıllardan itibaren özellikle büyük ölçekli işletmelerden başlayarak ülkemizde de yaygınlaşmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı her ne kadar 1980’li yıllar itibariyle ülkemizde uygulanmaya çalışılsa da, ülkemizde işletmelerin genel itibariyle aile işletmeleri olmaları ve yönetici istihdamına pek yanaşmamaları gibi sebeplerden ötürü etkin olamadığı söylenebilir. Ancak özellikle yirmi birinci yüzyılın başlarından itibaren uluslararası firmaların etkisi ve insan kaynakları yönetimi anlayışına uygun olarak faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olması, insan kaynakları yönetimi anlayışına ilgiyi artırmıştır.

2.2.3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihçesinin incelendiği bölümde de belirtildiği gibi insan kaynakları yönetimi her ne kadar personel yönetiminden sonra ortaya çıkmış olsa da, içerik ve iş tanımı olarak aralarında belirgin farklılıkların olduğu söylenebilir. Sabuncuoğlu bu farkları bir çizelge halinde karşılaştırarak farklılığı çeşitli açılardan ele almaktadır. Bu çizelge aşağıda belirtilmektedir.

Çizelge 2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı olması	İnsan Odaklı olması
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık faaliyetleri
Kayıt sistemli	Kaynak anlayışlı
Statik Yapılı	Dinamik Yapılı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar ve normlar	Vizyon, misyon
Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte aktif çalışan	İş yönlendiren
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu (2000: 10)

Sabuncuoğlu tarafından oluşturulan yukarıdaki çizelge 2.3’de görülebileceği üzere, personel yönetiminin iş odaklı bir politika izleyen yaklaşımına karşı insan kaynakları yönetimi insan

odaklı bir politika izlemektedir. Aynı şekilde personel yönetiminin operasyonel yapısına karşın insan kaynakları yönetimi danışmanlık şeklinde faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan statik bir yapıya sahip olan personel yönetimi insan kaynakları yönetimi ile daha dinamik ve aktif bir yapıya geçiş yapmıştır. Diğer bir ifade ile personel yönetimi uygulama alanı olarak günlük sorunlar ve uygulamalar ile ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi daha geniş faaliyet alanına sahiptir (Fındıkçı, 2009: 13). Bunların en önemli nedeni ise Sabuncuoğlu'na göre; personel yönetimi yaklaşımının klasik yönetim anlayışına göre faaliyetlerini gerçekleştirmesiye, insan kaynakları yönetiminin toplam kalite anlayışı çerçevesinde faaliyetlerine odaklanmasıdır. Bunların dışında insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki bir diğer fark, personel yönetiminin 'reaktif' insan kaynakları yönetiminin ise 'proaktif' olması gösterilebilir (Taktak, 2002: 169).

2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli katkıları bulunmaktadır. Bu katkılar farklı kaynaklarda farklı şekillerde ele alınmaktadır. Öncelikli olarak örgütler çerçevesinde ele alınacak olursa; örgütlerin günümüz yoğun rekabet ortamında sahip olabileceği ve rakipleri karşısında fark oluşturabileceği tek faktör insan faktörüdür. Çünkü bir işletmede sermaye, makine parkı, teknoloji veya malzeme gibi tüm girdiler rakipler tarafından sahip olunabildiği gibi istenildiği takdirde kopyalanabilmektedir (Öze, 2014). Bununla birlikte insan faktörü ise kesinlikle kopyalanamayacağından işletmeler açısından rakipleri karşısında üstünlük ancak bu faktör ile sağlanabilmektedir.

Dessler (1999: 12) ise çalışmada konuya farklı bir açıdan yaklaşarak örgüt verimliliğinin artırılması adına insan kaynakları yönetiminin aşağıdaki hataların önüne geçtiğini öne sürmektedir. Bunlar:

- **Yanlış işe alım;** işe alım konusunun uzmanlık gerektirmesi ve etkilerinin kısa ve uzun vadede görülebilmesi nedeniyle ancak insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilebilir. İnsan kaynakları yönetiminin söz konusu olmadığı bir örgütte, etkin seçme yerleştirme uygulamaları kullanılmadığı için yanlış kişilerin işe alınması muhtemeldir. Bu nedenle yeni bir seçme ve işe alma süreci başlatılmak zorundadır.

Diğer yandan, işgücü devri ve oluşan düzensizlik nedeniyle diğer çalışanlar da bu durumdan etkilenmekte ve motivasyon düşüklüğü yaşanabilmektedir.

- ***Yüksek işgücü devri;*** insan kaynakları yönetimiyle gerçekleştirilen etkili istihdam politikaları işgücü devrini azaltmaktadır (Çam, 2002: 171). Yanlış işe alımdan başlayarak, örgütsel sorunlar, motivasyon eksikliği gibi birçok nedenden dolayı işten ayrılmalar olabilmektedir. Bu sebeple bu tarz sorunlar nedeniyle işten ayrılmaların yaşanmaması için insan kaynakları çeşitli projeler yürütmektedir.
- ***Çalışan verimsizliği;*** Özellikle son yılların en önemli ve üzerinde en çok durulan konularından biridir. İşletme çalışanlarının daha verimli olabilmeleri için insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Mutsuz ve verimsiz işçilerle dolu, başarısız bir işletmenin rekabet gücünü artırması ve gelişmesi çok zordur. Başarının anahtarı, doğru kişiyi –uygun işe uygun insan- işe almanın yanı sıra, onları motive etme, değerlendirme ve geliştirmedeki ustalıklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi esas olarak bunu başarmayı amaçlamakta ve varlığı bu yüzden büyük önem arz etmektedir (Bingöl, 2003b: 10)
- ***Örgütsel adaletsizlik nedeniyle hukuki durum;*** işveren ile iş gören arasında oluşabilecek hukuki sorunların çözümünde, insan kaynakları departmanı çözümü kolaylaştırıcı bir işlev üstlenir.

Sonuç olarak insan kaynakları, örgüt içinde gerçekleşen tüm faaliyetlerle ilgili dolaylı da olsa bağlantılıdır. Bu nedenle örgütler açısından insan kaynakları uygulamalarının tamamı yaşamsal öneme sahiptir (Yaman, 2000: 264). Bunun yanında mutlu ve çalışma ortamından memnun bir çalışan, aynı zamanda bu memnuniyetini etrafında bulunan insanlarla da paylaşmaktadır. Dolayısıyla çalışan, çalıştığı kurumu överek bir nevi reklamını yapmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar açısından da önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi fonksiyonunun gereği olarak çalışanlara kariyer yolculuklarında yardımcı olmakta, işletmenin hedefleri doğrultusunda rehberlik hizmetleri sunmaktadır. Bu çerçevede disiplinli ve düzenli bir şekilde eğitim programları hazırlamakta ve hazırlanan bu programların çalışana katkısı irdelenmektedir. Bu sayede çalışanların kariyer yolculuklarında onlara destek olmaktadır. Bununla birlikte çalışan motivasyonunun sağlanmasında da insan kaynakları yönetiminin önemli katkıları bulunmaktadır.

2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi kavramının açıklandığı bölümde de belirtildiği üzere İKY, iki temel amaç etrafında kurgulanmaktadır. Bunlar; çalışan verimliliği ve memnuniyeti ile işletme verimliliğidir. Bu çerçevede İnsan kaynakları yönetimi insan gücünü etkin ve verimli biçimde çalıştırmaktır. Çünkü İKY yaklaşımında üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmaları, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi pek çok uygulamayı kapsamaktadır (Erkoç, 2000).

Örgütün ve insan kaynağının içinde bulunduğu kültür, insan kaynakları yönetiminin yapısını ve uygulamalarını etkiler. Bununla birlikte her ne kadar yapı itibarıyla farklılıklar olsa da, ortak ilkeler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; yeterlik (liyakat), kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık olarak sıralanabilir (Drucker, 2000b: 38). Genel hatlarıyla bu ilkeler şu şekilde açıklanabilir.

- **Yeterlik ilkesi**, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde öncelikli olarak başarı kriterinin kullanılması gerektiğini ifade eder. Çünkü başarı kriteri dışında kullanılabilecek herhangi bir ölçüt, örgüt içi motivasyonu ve başarıyı olumsuz etkileyecektir.
- **Eşitlik ilkesi**, işe giriş veya yükselmede çalışanlara, yaptıkları iş dışında herhangi bir ayrıcalık tanınmamasıdır. Örneğin, terfi ve benzeri herhangi bir durumda din, ırk, cinsiyet gibi konular dikkate alınmamalı; bu farklılıklar ayrıcalık sebebi olmamalıdır (Muter, 2000).
- **Kariyer ilkesi**, işletmeler açısından nasıl ki devamlı olarak büyüme ve gelişme hedefi bulunuyorsa, aynı şekilde çalışanlar açısından da kendini geliştirme ve kariyerinde yükselme hedefleri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların bu istek ve arzularına yönelik çalışmalar yürütülmelidir. İşletmede daima çalışanlara uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır.

- **Güvence ilkesi**, çalışanın örgüte güvenini ifade eder. Bu ilke, çalışanın işten çıkarılma veya terfi gibi konularda hakkının korunduğuna yönelik güvencesinin olması ve makamını koruyabilmesidir.
- **Yansızlık ilkesi**, genellikle siyasi amaçlı atamalardan korunmayı hedeflemektedir.

Yukarıda belirtilen ilkeler çerçevesinde insan kaynaklarının temel amaçları daha açık ve ayrıntılı şekilde aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir (Peetigrew, Wipp, 1991);

1. Örgütsel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi, tüm çalışanların en ulaşılabilir performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,
2. Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi,
3. Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için kendilerini daha fazla adanmalarının sağlanması,
4. Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmesinin sağlanması,
5. İnsan kaynakları politikaları ile işletme politikalarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,
6. Kaynakları organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,
7. Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyuracak bir ortamın sağlanması,
8. Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,
9. Uyum sağlayan ve öğrenen organizasyonun çıkarları ve mükemmele ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

Bu genel amaçlar insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ne kadar benimsenirse ve en alt kademedeki çalışanlara ne kadar indirilebilirse, alt kademelerin örgüte katkısı ile çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama o kadar istenen düzeyde olacaktır. Dahası, insan kaynakları departmanı yetkilileri bu amaçlardan yola çıkarak, birçok faaliyetin arkasındaki

nedenleri de kolaylıkla fark edebilecektir. Bunun yanında yukarıda belirtilen genel amaçlar dört başlık altında dört evrensel amacı oluşturulmaktadır. Bu amaçlar (Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.7):

- **Toplumsal Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin toplumdan gelen istek ve ihtiyaçlara yönelik olarak sorumluluk bilincine sahip olması gerekliliğini ifade eder. Toplumsal amaç kimi zaman şirketler tarafından gönüllü olarak uygulamaya geçilse de kimi zaman devlet baskısı ve yasalar zoruyla da yerine getirilebilir.
- **Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetimini örgütsel gelişime ve verimliliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul eder.
- **İşlevsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel ihtiyaçlara uygun olarak üretim ve hizmete katkıda bulunmasını ifade eder.
- **Kişisel Amaç:** Kişisel amaç ve kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için çalışanlara yardım etmeyi ifade eder.

İnsan kaynakları yönetiminin her örgüt için farklı öncelikleri olduğu daha önceki paragraflarda belirtilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında değişen ihtiyaç ve öncelikler doğrultusunda insan kaynaklarının yukarıda belirtilen dört amacının önceliği ve sıralamasında da farklılıkların olabileceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi açısından dört farklı amaç olsa da, bu amaçların önceliği ve karar almadaki önemi kuruma ve insan kaynakları yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın ana kaynağından biri, her amacın desteklediği faaliyet ya da fonksiyonun farklı olmasıdır. Bu çerçevede Demirkan tarafından hazırlanmış olan aşağıda belirtilen çizelge yardımıyla amaçların hangi faaliyet alanlarına yönelik olarak desteklendiği ortaya konabilmektedir.

Çizelge 2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
Toplumsal Amaçlar	BÖLÜM 1 Yasalara Uymak BÖLÜM 2 Sosyal ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak BÖLÜM 3 Sendika-yönetim ilişkilerini geliştirmek, her iki tarafın da yararına olacak şekilde yürümesi için çaba sarfetmek
Örgütsel Amaçlar	1. İnsan Kaynakları Planlaması 2. İş İlişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve geliştirme 5. Değerleme 6. Yerleştirme
İşlevsel Amaçlar	• Değerleme • Yerleştirme
Kişisel Amaçlar	• Eğitim ve geliştirme • Değerleme • Yerleştirme • Ücretlendirme

Kaynak: Demirkan (2003: 46)

Çizelgeden de anlaşılabileceği üzere her amaç farklı insan kaynakları faaliyetini ya da fonksiyonunu desteklemektedir. Bu nedenle işletmelerin yoğunlaştığı alan ve öncelikler çerçevesinde amaçların öncelikleri değişkenlik göstermektedir.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı Ve Temel Fonksiyonları

Örgüt içi konumu nedeniyle personel yönetiminden ayrılarak farklılaşan insan kaynakları yönetimi, kapsam ve iş tanımı çerçevesinde de değişmiş ve farklılaşmıştır. Bu çerçevede kapsamı ve alanı genişleyen kavram içerisinde örgütsel davranıştan endüstriyel ilişkilere kadar birçok konunun iç içe geçtiği görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden ayrıştığı bir diğer konu, insanı merkezine alan bir yaklaşım olmasıdır. Bunun yanında insanın organizasyonun en alt kademesinden en üst kademesine kadar geniş bir yelpaze içerisinde bulunması, kavramın genişlemesine ve etkinliği adına fonksiyonlar etrafında ele alınması zorunluluğunu beraberinde getirir. Bu çerçevede insan kaynaklarının etkin ve verimli olması amacıyla insan kaynaklarının şu fonksiyondan oluştuğu görülmektedir. Bunlar;

- İnsan Kaynakları Planlama
- Tedarik ve Seçim
- Performans Değerleme

- Eğitim-Geliştirme
- Kariyer Yönetimi
- İş değerlendirme
- Ücret Yönetimi
- Sosyal Güvenlik

İnsan kaynaklarının amaçları çerçevesinde değerlendirildiğinde yukarıda belirtilen planlama, seçme işe alma, motivasyon, eğitim ve geliştirme, bordrolama, sosyal güvenlik gibi faaliyetlerinin yanında, örgütsel bağlılığı artırıcı faaliyet gerçekleştirme, örgütsel iletişimi temin etme, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun oluşmasına kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009: 13). Yukarıda belirtilen fonksiyonların insan kaynakları açısından önemli sonuçları olması nedeniyle bu fonksiyonlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Genel bir tanımlamayla plan, bugünden geleceğe yönelik hazırlık yapmak olarak tanımlanabilir. Planlama ise genel olarak kişi veya kurum tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için geleceğe yönelik gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması faaliyetidir(Çalık, 2003: 99). İnsan kaynakları planlaması ise değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanması, yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulması ve gerekli uygulamaların yapılmasıdır (Fındıkçı, 2009: 128). Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin amaçları ise şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 30):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar.
- İş görenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak.
- Boş kadroları doldurmak.
- Yeni iş gören bulmak ve işe almak.
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak.
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak.
- Yasal düzenlemelere ve değişime uygun hareket etmek.

İnsan kaynakları planlaması ile mevcut durum ve gelecek öngörülerini doğrultusunda analizler yapılır, geleceğe ilişkin insan kaynağının hazır olması amaçlanır. Bu nedenle insan kaynakları planlaması bir süreç halinde ve kesintisiz bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Günümüz ihtiyaçları ve gelecek öngörüsüne uygun olarak değişmesi beklenen ihtiyaçlar göz önüne alındığında, bu ihtiyaçları karşılayabilecek işgücü teminin önemi ortaya çıkar. Bu işgücü temini ise ancak etkin bir planlama ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında insan kaynağı planlamasının önemi daha iyi anlaşılabilir.

2.3.2. İK Tedarik ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından biri olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları planlaması sonrasında oluşan ihtiyaçlar sonucunda gereksinim duyulan işgücünün temini, bu fonksiyon üzerinden gerçekleştirilmektedir. Eğitim, performans, kariyer gibi fonksiyonlar, insan kaynakları tedarik ve seçimi sonucunda oluşmaktadır. Bir diğer ifade ile, İK tedarik ve seçimi sonucunda, işgücünün yetkinlikleri çerçevesinde diğer fonksiyonlar devreye girer.

Yukarıda belirtilen çerçevede İK tedarik ve seçimi, insan kaynakları planlaması ile belirlenen ihtiyacı karşılamak üzere gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip adaylara ulaşma ve bu adayları kuruma çekme faaliyeti olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2007:101). İK tedariki çerçevesinde iç kaynaklar veya dış kaynaklar olmak üzere iki farklı yöntem işletmeler tarafından kullanılmaktadır (Fındıkçı, 2009: 171). Her iki yöntemin kendi içinde avantaj ve dezavantajlarının bulunduğu söylenebilir ve biri diğerinden daha iyidir şeklinde bir yorum yapılamaz. Bu çerçevede hangi tedarikin hangi yöntem çerçevesinde kullanılacağı, doğrudan insan kaynakları yöneticilerinin inisiyatifindedir. Her iki yöntem aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır:

- **İç kaynaklardan tedarik yöntemi;** İK planlaması sonucu ortaya çıkan ihtiyacın, mevcut çalışanlar üzerinden karşılanması olarak açıklanabilir. Bu çerçevede insan kaynakları departmanı tarafından kurum içi duyuru gerçekleştirilebileceği gibi, terfi veya rotasyon yöntemiyle de ihtiyaç karşılanabilmektedir. Bu yöntemin avantajı terfi veya rotasyon ile örgüt içi motivasyon artırılabilir. Bunun yanında ihtiyaç duyulan işgücünün

bilinen ve tanınan aday ile karşılanması birçok sürecin hızla gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.

- **Dış kaynaklardan tedarik yöntemi;** İK planlaması sonucu ortaya çıkan ihtiyacın örgüt dışı kaynaklarla sağlanması olarak açıklanabilir. Bu çerçevede çeşitli işgücü tedarik kaynaklarına ihtiyaç duyulan işgücü ile ilgili bilgiler gönderilerek, bu kaynaklardan işgücü tedariki sağlanmaya çalışılır. Bu kaynaklar şirketler, ilanlar ve duyurular, kendiliğinden adayın başvurması sonucu oluşturulan havuz, mevcut çalışan referansı, özel ve resmi iş gören bulma kuruluşları veya staj uygulamaları olarak sıralanabilir (Acar, 2013: 120-126).

İK tedariki aşamasından sonra işe alım aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada tedarik sürecinde oluşturulan aday havuzundan ihtiyaç duyulan pozisyon ile ilgili en uygun aday seçilmeye çalışılır (Okakın ve Şakar, 2013: 44). İşe alım bir süreç dâhilinde gerçekleşen bir aşamadır. Bu aşamada adaylar ile mülakatlar gerçekleştirilmektedir. Bu mülakatlarda çeşitli testler uygulanabileceği gibi işle ilgili sorular da yöneltilmektedir. Bu mülakatlar sonucunda adaylar arasından seçilen kişiye iş teklifi sunulmaktadır. Bu teklif sonucunda aday şartları kabul eder ve işe başlarsa diğer adaylar daha sonraki alımlarla ilgili olarak aday havuzuna eklenmektedir. Eğer kabul etmez ise, sırayla seçilen diğer adaylara teklifler götürülmektedir. Süreç sonunda teklifi kabul eden aday için işe alım prosedürü işletilir. İşe alım sonrası örgüte adaptasyonunun daha hızlı sağlanabilmesi adına oryantasyon denilen uyum eğitimleri yapılır. Bu eğitimler kimi şirketlerde İK tedarik ve seçim fonksiyonunun altında değerlendirilebilirken, kimi şirketlerde ise eğitim ve geliştirme fonksiyonu altında gerçekleştirilmektedir. Seçim sürecinde izlenecek ideal yöntemin basamakları ise aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır (Telman ve Türetgen, 2004:164):

- İş Analizlerinin Yapılması
- Görev ve Beceri Analizlerinin Yapılması
- Her Konum için Gerekli Olan Yeteneklerin Belirlenmesi
- Bu Yetenekleri Ölçebilecek Test Bataryalarının Hazırlanması
- Ölçüm Kriterinin ve Test Bataryalarının Hazırlanması
- Eleman ihtiyacının Belirlenmesi/Eleman Alımında Karar Kriterlerinin Ortaya Çıkarılması
- Yeni Alınacak Eleman için ilan Verilmesi

- Mülakat/Başvuruların Kabulü
- Başvuru Formları Üzerinden Birinci Elemanın Yapılması
- Sınav Yapılacaksa Adayların Davet Edilmesi
- Test Uygulama ve Mülakat için Gerekli Hazırlıkların Yapılması
- Test Uygulama
- Mülakat /Seçim için Esas Görüşmenin Yapılması
- Mülakat ve Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi
- İhtiyaçtan Fazla Adayın Seçilmesi
- Seçilen Adayların Mülakat için ilgili Departman Sorumlularına Gönderilmesi
- 3.Mülakat /Departman Sorumluları Tarafından Yapılan Görüşme
- Tercih Edilen Adayların Eleman Alım İşlemlerinin Yapılması
- İş Eğitimi İşin Yapılmasıyla İlgili Eğitim
- Eğitimde Öğrenme Performansının Değerlendirilmesi
- Performans Değerlendirme
- Performans Değerlendirme ve Test Sonuçlarının Karşılaştırılması
- Gerekliyse Bataryanın Gözden Geçirilip Yeniden Düzenlenmesi

2.3.3. İK Eğitimi ve Geliştirme

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmak için şirket tarafından planlanmış olan çabayı ifade etmektedir (Noe, 2008: 4). Bu çerçevede şirketler, faaliyetleri ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanlarına çeşitli eğitimler vererek bu ihtiyaçları karşılamayı hedefler. Şirketin hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları yöneticileri eğitim tasarımı yaparlar. Diğer fonksiyonlarda olduğu gibi eğitim planlaması da bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir.

Noe (2008: 6), eğitim planlaması sürecini yedi madde ile sıralamaktadır. Birinci aşama, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan ihtiyaç belirleme çalışmasının yapılmasıdır. İkinci aşama, çalışanların eğitim içeriğinde ustalaşmaları için gereken motivasyona ve temel becerilere sahip olmalarını sağlamaktır. Üçüncü aşama, öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken özelliklere sahip bir öğrenme ortamının oluşturulmasıdır. Dördüncü aşama, eğitime katılanların eğitim içeriğini işlerinde uygulamalarını sağlamaktır. Beşinci aşama, bir değerlendirme planının geliştirilmesidir. Altıncı aşama, öğrenme

amaçları ve öğrenme ortamına dayalı olarak eğitim yöntemini seçmektir. Son aşama ise programı izleme ve değerlendirme aşamasıdır.

Eğitim ve geliştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin maliyetli olması, bu faaliyetlerin kimi zaman yapılmamasına ya da yapmış olmak için yapılmasıyla sonuçlanabilmektedir. Ancak eğitim ve geliştirme faaliyetleri, maliyetli olduğu kadar stratejiktir. Bir nevi şirketin geleceğine yatırım olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetleri mutlaka gerçekleştirilmelidir. Çünkü eğitim ve geliştirme ile ilgili gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmeyen tüm faaliyetlerin sonuçları, çalışan performansına etki etmektedir. Dolayısıyla şirket performansı da etkilenmektedir.

2.3.4. Performans Yönetimi

Performans yönetimi kavramı, alt kademeden en üst kademeye kadar çalışanların çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2009: 297). Diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında olduğu gibi performans yönetimi de bir süreç dâhilinde gerçekleşmektedir. Bu süreç aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Uyargil, 20013: 213).

- Performans planlama,
- Performans kriteri belirleme,
- Performansın gözden geçirilmesi,
- Geri besleme,
- Yönlendirme,
- Sonuç- Değerlendirme,

Yukarıda belirtilen aşamalar açıklanacak olursa ilk aşama olan performans planlama, çalışanların performans hedeflerinin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamadan sonrası, çalışanın bu hedefler doğrultusunda hedefe ulaşması için kriterlerin belirlenmesi gelir. Kriterler belirlendikten sonra belirli aralıklarla çalışanın performansları kontrol edilir ve çalışanın durumu ortaya konur. Hedeflenen performans ile gerçekleşen performans arasındaki fark büyük ise, bu durum çalışanla paylaşılarak geri bildirim yapılır. Bu aşamada

çalışan ile bir kez daha görüşülerek yönlendirilir/koçluk yapılır. Sonuç aşamasında çalışanla ilgili kararlar alınır.

Performans yönetimi süreci belirli amaçlar etrafında gerçekleştirilmektedir. Bu amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir (Uyargil, 2013: 215):

- Örgüt hedefleriyle bireysel hedeflerin uyumlaştırılması,
- Herhangi bir pozisyon için gerekli performans kriterinin belirlenmesi,
- Çalışanların, adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Performansın değerlendirilmesi amacıyla işbirliği ortamı oluşturma,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve onların ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri besleme yoluyla motivasyon,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması.

2.3.5. Kariyer Yönetimi

En genel tanımı ile kariyer; bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk ve davranışlarının gelişimi olarak ifade edilmektedir (Öztürk ve Teber, 2006: 67). Kariyer planlama ise bireysel ve kurumsal olmak üzere iki ana başlıkta değerlendirilebilir. Bireysel kariyer planlama, kişinin gelecek hedefleri çerçevesinde kariyer beklentilerine yönelik olarak planlama yapmasını ifade eder. Kurumsal kariyer planlama ise, bireysel ve kurumsal hedefler doğrultusunda çalışanların kariyer hedeflerinin oluşturulması ve uygulanması yönünde işletmelerin destek olmalarını ifade eder. Kariyer yönetimi, çalışanların kendi kariyerlerini yönetebilmesi konusunda işveren desteğini ifade eder (Şahinöz, 2006: 30).

Çizelge 2.5. Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Bireyin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi.	Personel programları ile kariyer geliştirme programlarının bütünleştirilmesi,
Örgüt içi ve dışında bulunan fırsatların tanımlanması	Bireyin örgütte yükselmesini sağlayacak yolların belirlenmesi.
Kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemesi.	Açık işlerin duyurulması. Bu açık işler için bireylerin belirlenmesi.
Planlar yapması.	Kariyer konusunda danışmanlık yapılması.
Planları uygulaması.	Bireysel gelişime katkısı olacak iş tecrübesinin personele sağlanması.
	Üstlerin astlara destek olması.
	Eğitim/ yetiştirme olanaklarının sağlanması
	Yeni personel politikasının belirlenmesi

Kaynak: Ata, 2006: 35 akt: Öksüz, 2008: 149

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, açık görevlerin işletme içinde duyurulmasını, çalışanların yükselme potansiyelinin anlaşılabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, deneyim elde edilmesinin sağlanmasını ve eğitim ve geliştirme süreçlerini içermektedir (Barutçugil, 2004). Kariyer ile ilgili gerçekleştirilen tanımlar ve kariyer yönetiminin amaçları hem çalışan hem de işletme için gerekli ola bilgi, beceri ve yetkinlikleri sağlamak, çalışan hedefleri ile işletme hedeflerini benzeştirerek insan kaynakları ve şirket hedefleri çerçevesinde ihtiyaç duyulabilecek insan kaynağını hazır hale getirmek, yine hedefleri benzeştirerek çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını artırmak olarak ifade edilebilir.

2.3.6. İş Değerleme

İş değerlemesi genel itibariyle işlerin gerektirdiği yetkinlikler, güçlük derecesi, stratejik önemi gibi kriterler çerçevesinde birbirleriyle karşılaştırılmalarını ifade eder. Diğer bir ifadeyle iş değerlemesi, işe dayalı olarak adil bir ücret sistemini kurulmasına temel oluşturan rasyonel bir teknik olarak ifade edilebilir (Benligiray, 2001: 6). İş değerlemesi ile mevcut bir işin diğer işlerle karşılaştırılması yapılarak sistem içerisindeki önemi ortaya konabilmektedir. İş değerlemesi belirli ilkeler etrafında gerçekleştirilmelidir. Bu ilkelere bazıları (Geylan vd., 2004: 187-188).

- ***İşi yapan kişinin değil işin değerlendirilmesi:*** önemli olan işin gerekliliklerinin ortaya konabilmesidir.
- ***Eşit işe eşit ücret verilmesi:*** değerlendirme sonucunda değer oranları kıyaslandığında her oranın, ücretinin oranı nispetinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle benzer güçlükte işler benzer oranlarda değerlendirilmelidir.
- ***Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması:*** değerlendirme sırasında tek ölçüt olarak doğruluk ve dürüstlük ele alınmalıdır. Bunun dışında herhangi bir rasyonel olmayan ölçüt ele alınmamalıdır.
- ***Gizliliğinin olmaması:*** değerlemenin her aşaması şeffaflık içinde yürütülmelidir.
- ***Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi:*** iş değerlendirme çalışmalarının gerekliliği hem çalışanlar hem de yönetim tarafından benimsenmelidir.

- ***İş değeri sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda kullanılması:*** iş değeri sonuçlarının ücret sisteminin temelini oluşturması nedeniyle elde edilen verilerin ücretlendirmede kullanılması gerekmektedir.

İş değeri olmesinin de diğeri insan kaynakları fonksiyonlarında olduğı gibi, bir süreç dâhilinde gerçekleştiğı söylenebilir. Bu çerçevede öncelikle iş analizi ile elde edilen verilerden hareketle değeri olmeciler, işleri analiz etmekte, sonrasında yapılan analize uygun bir yöntem seçilerek bu yöntem etrafında ücret belirlemesi işlemine geçilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 249). Bu kapsamda bakıldığında, iş analizi ile ücret belirlemenin arasında önemli bir köprü vazifesi gördüğü söylenebilir.

2.3.7. Ücret Yönetimi

Ücret, farklı disiplinlerde farklı şekillerde ifade edilse de işletme ve yönetim- organizasyon alan yazınında genel itibariyle kişiye ya da bireye emeğinin karşılığı olarak sunulan para veya belirlenen bedeldir. Daha farklı bir ifadeyle çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini işverenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri nakdi ve aynı ödemelerin tümü olarak tanımlanabilir (Karahasanoğlu, 2007: 32). Bu çerçeveden bakıldığında ücret, işletmeler açısından bir gider kalemi olarak düşünülürken, iş görenler açısından ise bir gelir kaynağıdır (Özdemir ve Akpınar 2002: 92). Bir diğeri açıdan ise ücret çalışan için şu dört temel konuda önem arz etmektedir (Yüksel, 2007: 219):

- ***Güdüleri Tatmin:***Başarma hissi katması ile motive edicidir.
- ***Geri Bildirim:***Ücret oranı ve miktarı ile örgüt içindeki konumunun ortaya çıkmasını sağlar.
- ***Kontrol:***Alınan ücret karşılığında kıyaslama yapılabilmesini sağlar.
- ***Harcama:***Ekonomik olarak statüsünü ortaya koyar.

Ücret yönetimi genel bir ifadeyle, çalışanlara emeklerinin karşılığı olarak verilecek ücretlerin belirlenmesi amacıyla adil bir ücret sisteminin oluşturulmasını ifade eder. Etkili bir ücretleme sisteminin temel amaçları üç başlık altında toplanabilir. Bunlar (Aldemir vd., 2004: 348):

- Nitelikli personeli kuruma çekebilmek.
- Nitelikli personeli kurumda tutabilmek.
- Personeli güdeleyebilmektedir.

Artan (1981: 83), kurumların çalışanlara sunacağı ücreti belirlerken belirli ilkelere dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu ilkeler ise şöyle sıralanabilmektedir (Artan, 1981: 83):

- Eşit işe eşit ücret ilkesi.
- Dengeli ücret ilkesi.
- Esneklik ilkesi.
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi.
- Bütünlük ilkesi.
- Nesnellik ilkesi.
- Açıklık ilkesi.
- Uzlaşım ilkesi.
- Yükselme ile ücret artışı sağlanması ilkesi.
- Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi

Dolgun ise, ücret sistemlerinin yukarıda belirtilen başlıklar altında etkin bir şekilde kurulabilmesinin ancak belirli şartlar altında gerçekleştirilebileceğini belirterek farklı bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bunlar (Dolgun, 2012: 206):

- Doğru temellere oturtulmuş ücret politikası,
- Gerçekçi yapılmış iş değerlemesi,
- Piyasa araştırmasının gerçekçi yapılması,
- Etkin ücret yapısı oluşturulması,
- Ücret yapısının şeffaf olması ve tüm çalışanların bu yapı ile ilgili olarak bilgilendirilmesi,
- Sistemin aktif ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi.

2.3.8. Sosyal Haklar Ve Sosyal Güvenlik

Endüstri devrimi sonrası fabrikalaşma ve dolayısıyla kitle üretimi ihtiyacının artmasıyla personel ihtiyacı da artmıştır. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin önemli bir alanı olarak kabul edilen çalışma ilişkileri ve bu kapsamda ele alınan sendikalar; sendika ve üyeleriyle ilişkiler, sendika ve siyaset, sendika ve toplu iş görüşmeleri, toplu pazarlık, sendika ve grevler, sendika ve işverenler gibi birçok alanda değerlendirilmektedir (Akıncı Vural, 2001: 105). Bir diğer taraftan Dolgun, kavramın açıklanmasını kolaylaştıracak beş faktörün bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar (Dolgun, 2012: 221):

- Çalışma akdi çerçevesinde çalışanlar ve işveren arasında bir ilişkinin olması,
- Çalışma akdi çerçevesinde çalışanlar ve işveren arasında üretim sonucu elde edilen ücret ve kâr olarak paylaşılması,
- Çalışma akdi çerçevesinde çalışma koşulları ve kurallarının karşılıklı olarak belirlenmesi,
- Çalışma akdi çerçevesinde ilişkilerin kurumsallaşması,
- Çalışma akdi çerçevesinde uyuşmazlığın çözüm yollarının çatışmacı ve barışçıl süreçleri barındırması.

Çalışma ilişkilerinin bir yandan sendikal faaliyetlerle, diğer yandan devletle ilişkilerle yürütülüyor olması bu fonksiyonun, insan kaynakları yönetiminin dış çevreyle olan ilişkilerini düzenlediği bir süreç olduğu sonucu çıkarılabilir.

3. BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Bu çalışmanın üçüncü kısmını oluşturan Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde; kamu personel yönetiminin kavramsal çerçevesi, Türk kamu personel yönetiminin kavramsal çerçevesi ve kamu personel yönetiminde değişim ve kamu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ile ilgili literatür incelemesine yönelik başlıklara yer verilmektedir.

3.1. Kamu Personel Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Her örgüt devamlılığını makine parkı veya sermaye gibi çeşitli girdiler ve üretim, finansman veya pazarlama gibi çeşitli faaliyetlerle sağlayabilmektedir. Günümüz rekabet ortamında günden güne stratejik bir girdi halini alan insan kaynağı da bu anlamda önemini her geçen gün artırmaktadır. Bu durum özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de geçerlidir.

Kamu personel yönetimi, kamu yönetiminin insana bakan yönünü ifade etmektedir. Bu çerçevede kamu sektöründe bu stratejik faktörün etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması adına rasyonel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu amaçla kamu kurumlarının hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli insan kaynağının planlanması, sağlanması, seçilmesi, eğitilmesi geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, işçi-işveren ilişkilerinin yönetimi gibi faaliyetlerin yürütülmesi personel yönetimi ile sağlanmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 3). Bir diğer ifadeyle kamu personel yönetiminin konusu, örgüt tarafından ihtiyaç duyulan insan kaynağının sağlanması, sağlanan kaynağın etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve geliştirilmesine yönelik olarak çalışmaların yapılmasıdır (Tutum, 1972a: 10). Bu nedenle hem iş yükünün fazla olması hem de örgüt için stratejik bir önemde olması nedeniyle üretim, finansman veya pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi etkin bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte bir yandan kamu hizmetini alan bireylerin kıyaslama yapması sonucu beklentileri artarken kamu sektörü tarafı da bu beklentileri karşılayabilmek amacıyla faaliyetlerini artırmaya çalışmaktadır. Bu çerçevede

kamu sektörünün bu beklentileri karşılayabilmesi ancak kalifiye ve motive olmuş bir personel ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle kamu kesiminde personel yönetimin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Kamu personel yönetimi ile ilgili kavramsal çerçevenin çizilmesinin ardından konunun dahi iyi anlaşılabilmesi amacıyla tanım ve amaçlarının ve özel sektör personel yönetimi ile olan farklılıklarının ve sistemin sorunlarının ortaya konması gerekmektedir. Bu nedenle bu bölümde yukarıda belirtilen bilgiler aktarılmaya çalışılacaktır.

3.1.1. Kamu Personel Yönetiminin Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili literatür bilgilerinin aktarıldığı bölümde de ifade edildiği üzere personel yönetimi genel olarak örgütler için gerekli olan insan ihtiyacının karşılanması, eğitilmesi ve geliştirilmesi, verimliliğinin artırılmasına yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Kamu personel yönetimi genel olarak, devletin yüklendiği görev ve yetkileri kullanan kamu görevlilerinin bağlı olduğu temel politika, kurallar ve teknik uygulamaların bütünüdür (Çevikbaş, 1995: 51). Bu tanımdan hareketle modern personel yönetiminin temel amacı, nitelikli personele ulaşmak, onları organize etmek, performanslarının iyileştirilmesi yoluyla örgüt performansına katkıda bulunmak olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009: 98). Özel sektör personel yönetimi ile benzerlikler bulunsa da kamu yönetiminin oluşturulmasındaki esas amacın kamu hizmeti vermek olduğunun göz önünde bulundurulması gerekir. Özel yönetimle amaçlanan üretilen mal ve hizmetlerin satılması ya da daha çok satılması anlamındaki kârlılığa karşın kamu yönetiminde “devlet vatandaşı için vardır” şeklindeki modern devlet anlayışına uygun; hedef kitlenin memnuniyeti amacı vardır (Alkan, 2010: 44).

Devletin görevlerin artması, kamu personeline de farklı sorumluluklar yüklemektedir. Bu noktada devletin sosyal düzeninin korunması, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi ve ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesinin sağlanması kamu personelinin görevleri arasındadır (Tortop, 1986: 33).

Kamu personel yönetiminin yukarıda belirtilen amaçlarının yanında etkin ve verimli çalışmayı sağlayacak şekilde nitelikli personeli bir araya getirmek, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı ve doyumu artırmak gibi amaçlarının olduğu belirtilebilir (Alkan, 2010: 44).

Kamu personel yönetiminin yukarıda belirtilen bu amaçlarını genel çerçeve içerisinde ele alacak olursak kamu personel yönetimi yararlanma, isteklendirme ve koruma şeklinde üç açıdan personelle ilgilenmektedir. Bunlar (Eryılmaz, 2000: 247):

- **Yararlanma**, ihtiyaç duyulan insan kaynağının belirlenmesi, seçilmesi, yetiştirilmesini ifade eder.
- **İsteklendirme**, hali hazırda örgüt çalışanların kuruma olan aidiyetlerinin ve verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmaları ifade eder.
- **Koruma**, iş güvenliği ve sosyal güvenlik çerçevesinde sosyal hakların korunmasını ifade eder.

3.1.2. Kamu ve Özel Personel Yönetimi Ayrımı

Özel sektör personel yönetimi ile kamu yönetimi personel yönetimi arasında temelde benzerliklerin bulunmasına karşın farklılaştığı konularda bulunmaktadır. Her ne kadar son dönemde yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte benzerlikler artmış olsa da, özel sektörde söz konusu olan yönetsel ilke ve tekniklerin tam olarak kamuya aktarılmasının zor olduğu söylenebilir (Altan, 2005: 60). Kamu ve özel sektör personel yönetimi arasındaki farklılıklar ve benzerlikler genel olarak şu şekilde ifade edilebilir:

- Kamu ve özel sektör personel yönetimi arasındaki benzerlikler (Cayer, 1975: 2; akt. Alkan, 2010: 51):
 - **Bürokratik Unsur:** Bürokrasi genel anlamda hem özel sektörde hem de kamu sektöründe önemli bir etkidir.
 - **İşbirliği Unsuru:** Amaçlara ulaşmak için her iki sektörde de işbirliği gerçekleştirilmektedir.
 - **Bilimsel Yöntemleri Kullanma:** Her iki sektörde amaçlarına ulaşma, etkinliği ve verimliliği artırma adına bilimsel yöntemleri aktif olarak kullanmaktadırlar.

- Kamu ve özel sektör personel yönetimi arasındaki farklılıklar (Drucker, 2000b: 28):
 - **Kamusal Nitelik Unsuru:** Kamu sektörünün yürüttüğü faaliyetlerde kamu yararı gözetilir. Özel sektörde ise daha çok kar ön plandadır.
 - **Açıklık Unsuru:** Kamu sektöründe yapılan işler şeffaf ve herkesin göz önünde gerçekleştirilir. Bu nedenle faaliyetler ve sonuçları kamuyu doğrudan ilgilendirirken, özel sektörde faaliyetler doğrudan kamuyu ilgilendirmedikinden arka planda her şeyin açıklanma zorunluluğu yoktur.
 - **Yasal ve Biçimsel Kurallara Bağlılık Unsuru:** Kamu hizmetleri yasalara ve biçimsel kurallara uygun bir şekilde yürütülürken özel sektörde serbestlik söz konusudur.
 - **Büyüklik ve Kapsayıcılık Unsuru:** Kamusal üretim ve hizmetler büyük çaplı organizasyon ağını zorunlu kıldığından ortaya çıkabilecek personel sorunları da buna bağlı olarak artmaktadır.
 - **Hizmet Güvenliği ve Kararlara Katılım Unsuru:** Kamu sektörü hizmet güvenliği özel sektöre oranla daha iyi sağlanmaktadır.

3.2. Türk Kamu Personel Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Türk devlet geleneğinin köklü bir temele dayanması, kamu yönetimi ve dolayısıyla kamu personel yönetiminin de bu temel üzerinden yükseliyor olması neticesinde, köklü bir kamu personel yönetiminin varlığından söz edilebilir. Özellikle cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte kamu personel sistemi önemli değişimler ve dönüşümler geçirmiştir. Bu değişime geçmeden önce Türk Kamu Yönetim Sistemi ile ilgili kavramsal bilgilerin aktarılması, konunun daha net bir şekilde anlaşılması adına önemlidir. Bu nedenle bu bölümde Türk Kamu Personel Yönetimi'nin kavramsal çerçevesi ile ilgili başlıklar literatür bilgilerini içermektedir.

3.2.1. Türk Kamu Personel Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Personel kavramı, bir işi yapmak amacıyla özel veya kamu sektörü tarafından istihdam edilen kişi olarak daha önceki bölümlerde tanımlanmıştır. Kamu personeli, kamu sektörü tarafından bir iş ile ilgili istihdam edilen kişi olarak tanımlanabilir. 657 sayılı DMK kamu hizmetlerini yerine getirmek amacıyla memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve

işçiler şeklinde kadro tahsis edildiğini belirterek yine aynı kanunda bu kadroları açıklamaktadır (DMK, 1965: 4180).

- “Memur; mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişilerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanun kapsamında memur sayılır”.
- Sözleşmeli personel; “Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına gösteren geçici işlerde Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca önerilen pozisyonlarda işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir”.
- Geçici personel; “bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Dairesinin ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir”.
- Kamu işçileri; “memur, sözleşmeli personel ve geçici personelin dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında çalıştırılan kamu görevlileridir”

Mevcut anayasamızda Türk kamu personeli kavramı ile ilgili net bir tanımlamaya ulaşılamamış olsa da, Anayasanın 128. Maddesinde “Devletin kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.” şeklinde bir atıf yapılmıştır (T.C. Anayasası, 2012: 28).

Kamu personel yönetiminde olduğu gibi Türk kamu yönetimi de kamu hizmetlerinde görev alacak kişilerin seçimi, personel aylık ücretlendirmelerinin düzenlenmesi, hizmet içi eğitim, performans değerlendirmesi gibi kuralların belirlenmesi ve uygulamalarının takibini kapsamaktadır (Ergün, 1984: 269). Kamu personel yönetimi anlayışında olduğu gibi Türk kamu yönetimi de iç ve dış etkenlerin etkisiyle belirli süreçler etrafında gelişmeye devam etmektedirler. Bu gelişimin süreçleri aşağıda belirtilmektedir.

3.2.2. Türk Kamu Personel Yönetimi Gelişimi

Yönetim anlayışındaki değişimlerin işletme yöneticiliğinde olduğu gibi kamu yönetiminde ve dolayısıyla Türk Kamu Yönetimi anlayışında da değişimlere neden olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim kuramlarında gerçekleşen değişimler, kamu yönetiminde de etkisini göstermektedir. Kamu personel yönetimi de kamu yönetiminin bir alt disiplini olması nedeniyle bu değişimden doğrudan etkilenmiştir. Türk kamu personel rejimindeki bu değişimi maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- 1960 yılında kurulan DPD ve 1961 Anayasası ile fordist kamu personel yönetiminin kabulüne doğru adımlar atılmıştır (Aslan, 2005: 269).
- 1965 DMK'nin kabulü bir anlamda fordist kamu personel yönetimini hayata geçirmiştir (Aslan, 2005: 269).
- 1982 Anayasasının ardından uluslararası düzenleyiciler olan IMF ve Dünya Bankası tarafından biçimlendirilerek post-fordizm yaşama geçmiştir ve bununla birlikte işçilere tanınan haklar kısıtlanmıştır (Aslan, 2005: 187). Bunun yanında farklı çalışma statüleri oluşturulmuştur.
- 1982 Anayasası ile birlikte kamu sektörüne girme ile ilgili hükümler değiştirilmiş, farklı çalışma statüleri oluşturulmuştur (Acar, 2009: 103).
- 1990'lı yıllar itibariyle esnek personel yönetimine geçilerek öncelikle yardımcı hizmetlerde, sonrasında düzenleyici kurullara kadar yayılmış taşeronlaşmayla post-fordist kamu personel rejimine geçiş hızlanmıştır (Aslan, 2005: 308).
- 2003 yılında kabul edilen 5857 sayılı iş kanunu ile esnek kamu personel yönetimine geçişin örnekleri görülmeye başlanmıştır.

Yukarıda tarih sıralı olarak belirtilen ana değişimler dışında bu değişimlere bağlı olarak 2003 öncesi ve sonrasında birçok değişimin yaşandığı da söylenebilir. Fakat bu değişimler yukarıda belirtilen değişimleri destekleyici ve hazırlayıcı bir çerçevede olması nedeniyle burada üzerinde durulmamıştır.

3.2.3. Türk Kamu Personel Yönetiminin Temel İlkeleri

Geçmişten günümüze gelen medeniyetlerin ve özellikle Türk kamu yönetiminin tecrübeleri sonucunda Türk kamu personel yönetimi üç temel ilke üzerinde faaliyet göstermektedir. Bu ilkeler etkin bir kamu personel yönetiminin temel öncülleri olarak da ifade edilebilir (Tutum, 1972a: 18). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun (DMK) “Temel İlkeler” başlığını taşıyan üçüncü maddesinde “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat” olmak üzere üç başlık altında ifadesini bulmaktadır (Altan, 2005: 17).

3.2.3.1. Sınıflandırma

Sınıflandırma, devlet memurlarının yürütmekle yükümlü oldukları hizmetler ve bu hizmetler karşılığı ödenecek ücretler bakımından önem taşımaktadır (Günday, 2003 525).

Sınıflandırma ilkesi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 1327 sayılı kanunla değişik üçüncü maddesinde “Devlet kamu hizmetleri grevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktadır.” şeklinde tanımlanmaktadır. DMK ile getirilen sistemde 10 hizmet sınıfı kabul edilmiştir.

DMK ile getirilen sistemde 10 hizmet sınıfı kabul edilmiştir. Bu sınıflandırmalar genel meslek nitelikleri benimsenerek ortak öğretim, yetiştirme ve meslek nitelikleri olan personeli bir araya getirmektedir. Bu sınıflar ise, Genel İdare Hizmetleri Sınıfı, Teknik Hizmetler Sınıfı, Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı, Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı, Avukatlık Hizmetleri Sınıfı, Din Hizmetleri Sınıfı, Emniyet Hizmetleri Sınıfı, Yardımcı Hizmetler Sınıfı, Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı İle Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfıdır.

3.2.3.2. Kariyer

Kamu veya özel sektör olsun her iki sektörün personel yönetiminde yeri olan en önemli kavramlardan biri kariyer kavramıdır. Kariyer genel olarak insanın herhangi bir alanda uzmanlığını, tecrübesini veya başarısını açıklayan bir kavramdır.

657 Sayılı DMK’ya göre kariyer, “Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar

ilerleme imkânını sağlamaktır” şeklinde ifade edilmiştir (DMK, 1965). Bu kanun memurun işe girişinden başlayarak geçirmiş olduğu sürede birtakım yükselme ve kazanımlarla ilgili olanakları ifade etmektedir (Acar, 2009:12).

3.2.3.3. Liyakat

Günlük hayatta layık olma uygun olmak anlamlarında sıkça kullanılan ve TDK sözlüğünde “‘layık olma, yaraşırılık, uygunluk, yeterlilik anlamlarına karşılık gelmektedir (TDK, 2014). Kavram kamu sektöründe herhangi bir yükselme veya rotasyon durumlarına uygunluğu ifade etmektedir. Liyakat ilkesi çerçevesinde adaylar bilgi tecrübe veya yeteneklerine göre memur olurlar, rotasyona tabi tutulabilirler veya terfi edebilirler (Günday, 2003: 167).

DMK’ da: “Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır” şeklinde ifade edilmektedir (DMK, 4180).

3.2.4. Türk Kamu Personel Sisteminin Sorunları

Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de kamu sektörü, başlı başına çok önemli bir istihdam kaynağıdır. Bu nedenle bu denli büyük bir organizasyon içerisinde sistem tarafından öngörülemeyen veya sistemin doğru ve etkin bir şekilde işleyişini etkileyen durumların varlığı da olasıdır. Kamu personel sisteminin uyumluluğunu ve verimliliğini etkileyen etmenlerden bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Aytaş, 2006: 68).

3.2.4.1. Siyasi Etkiler

Yeşilçam filmlerinde sıkça geçen ‘hamili kart yakinimdir’ repliğinin kamu personel yönetiminde en önemli sorunlardan siyasi etkilerin niteliğine ve yöntemlerinden birine örnek teşkil ettiği söylenebilir. Kamu sektöründe hizmete girişlerde veya kariyer basamaklarından yükselmede siyasilerin çeşitli sebeplerle kendi makam ve nüfuzlarını kullanmasını ifade eder. Son dönemde yapılan atamaların geneline yakınının KPSS puanı ile gerçekleşmesi nedeniyle önemli oranda azalmış olsa da yine de terfi veya nakillerde hâlâ etkisini gösterdiği ifade edilebilir.

Yapılan siyasi atamalar veya terfiler nedeniyle açığa çıkan kadroların ve görevden almaların kolaylaştırılması amacıyla danışmanlık ve uzmanlık gibi kadroların sayısı artırılmıştır (Tutum, 1990b: 38). Bu durum ise bu tarz kadroların zamanla şişmesine veya aşırı istihdama neden olmaktadır. Ayrıca artan kadroların zamanla kurum için önemli bir maliyet kalemi halini almasının yanında iş yükünün az olması nedeniyle zamanla gizli işsizliğe neden olabilmektedir.

3.2.4.2. Kamu Personelinin Hakları Yönünden Uyuşmazlıklar

Kamu sektörüne bağlı tüm kurumların personel sisteminin devlete bağlı olması nedeniyle ücret ve sosyal hakların da birbirleriyle paralellik arz etmesi beklenen bir durum olarak ifade edilebilir. Bu düşünceden hareketle, DMK'nın 1965 yılı kararına göre kamu hizmeti gören tüm iş görenlerin ücret ve sosyal hakları aynı oranda iş yapılan sınıf, yetkinlik, makam vb. durumlar göz önüne alınarak eşit bir şekilde belirlenmelidir (Canman, 1992a: 4). Fakat günümüzde durumun bu şekilde olmadığı, toplu sözleşmelerde kimi kurumlara ek ücretler ilave edilerek diğerlerinden ayrıştırıldığı görülmektedir.

Kamu personelinin hakları yönünden bir diğer uyuşmazlık ise, aynı işi yapmalarına karşın daimi kadrolu memurlar ile sözleşmeli memurlar arasındaki hakların farklılıkları da post-fordizmin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

3.2.4.3. Ödüllendirme ve Cezalandırma ile İlgili Yanlılıklar

Ödül ve ceza kriterlerinin net çizgilerle ayrıştırılmış olmasına karşın uygulama ile ilgili sorunlar nedeniyle etkinliğini kaybetmesi, kamu personel sisteminin en önemli sorunları arasında gösterilmektedir. Uygulama sorunu olarak emir veya yönetici konumundaki kişilerin siyasi, ideolojik veya kişisel ilişkileri çerçevesinde ödüllendirme veya cezalandırma işlemlerini uygulamaya koydukları ifade edilebilir.

Örgütsel açıdan bakıldığında ödüllendirme veya cezalandırma, örgüt içi rekabetin oluşturulmasında etkin olarak kullanılabilecek bir araçken yanlış veya yanlı uygulamalar nedeniyle örgütsel güvensizliğin oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir. Öte yandan etkin uygulanmayan bir ceza sistemi, örgütsel disiplinsizliği de doğurabilecektir. Herhangi bir disiplinsizlikten dolayı kişinin ceza almaması hem kişinin disiplinsizlik oranını artırmakta

hem de bu durumun bütün örgüte yayılarak verimliliğe etki etmesine de ortam hazırlayabilmektedir.

3.2.4.4. İş Analizlerinin Yetersizliği

İş analizi, personel yönetimi (veya güncel ihtiyaç, beklenti ve şartlar çerçevesinde yenilenmiş insan kaynakları yönetimi) açısından çok önemli bir kavramdır. Kavram; kimi kaynaklarda fonksiyon, kimi kaynaklarda ise önemli bir faaliyet olarak ifade edilerek kavramın önemi ortaya konmaktadır.

İş analizi; kamu veya özel sektörde herhangi bir iş için gerekli olan fiziki, akademik veya tecrübe yönlü gerekliliklerin rasyonel bir biçimde ortaya konduğu bir faaliyettir. Bu faaliyet çerçevesinde yetkinliklere bağlı olarak aranan işgücü ile ilgili yetkinlik çizelgesi çıkarılır, bu yetkinliklere uygun eleman istihdamına yönelik iş ilanı çıkarılmasına yardımcı olur.

İş analizi yukarıdaki paragrafta da belirtildiği gibi personel yönetimi için önemli olsa da kamu sektöründe etkin olarak kullanıldığı söylenemez. Bunun yanında istihdamın merkezi olarak gerçekleştirilmesi ve hazırlanan iş ilanında aranan şartların genel olması ise doğru elemanın bulunmasını engellemektedir.

3.2.4.5. Norm Kadronun Belirlenmemiş Olması

Norm kadro genel itibarıyla bugün ve gelecekte yaşanması muhtemel olumsuz durumlara karşı birim veya departmanın görevlerinde herhangi bir olumsuzluk yaşanmaması için gerekli olan kadronun tamamını ifade eder. Bir diğer ifadeyle, bugünden geleceğe kadro olarak hazırlıktır. Norm kadronun doğru oluşturulması ile eksik veya fazla istihdam engellenerek, personel yönetimi çerçevesinde etkinliğin sağlanması amaçlanır. Kamu sektöründe her ne kadar norm kadro uygulanması olsa da çeşitli sebeplerden dolayı etkin olarak uygulanamamaktadır.

Norm kadro uygulamasının etkin bir şekilde yapılmaması ise bir yandan etkinliği azaltırken diğer taraftan da maddi olarak kurumu etkilemektedir. Bunun yanında bu düzensizlik, atama ve yükselmelerin kadro eksikliğinden dolayı yapılmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle iş görenlerde oluşan örgütsel güvensizlik, kuruma verimsizlik olarak dönüş yapmaktadır.

3.2.4.6. Hukuk Kuralları ve Uygulama Arasındaki Uyuşmazlıklar

Kamu personel sayısının fazla oluşu ve bu sayının yönetilmesine yönelik hazırlanan yasa ve yönetmeliklerin her kurumun veya bölgenin şartlarına uymaması bir diğer sorun olarak görülmektedir.

3.2.4.7. İyileştirme Çalışmalarının Yetersiz Kalması

Kamu personel yönetimiyle ilgili yukarıda bahsedilen birçok sorunun çözümüne yönelik kanun veya yönetmelik değişikliği yapılmaktadır. Bu kanun ve yönetmelikler sorunun çözümüne katkıda bulunsu da değişimin tamamlanması için yeterli olamamaktadır.

Kamudaki sorunların çözümüne yönelik olarak atılan adımlar, seçimlerdeki oy oranlarını etkilemektedir. Bu nedenle kanun koyucu yöneticiler sorunun çözümünden çok, seçimlerde elde edilmesi gereken başarıya yönelik çözümler üretmektedir. Geliştirilen bu çözüm ise sorunu ortadan kaldırmamaktadır. Hatta yarım uygulamalar sorunun daha büyümesine nede olabilmektedir.

3.2.4.8. Verimsizlik

Yapılan karşılaştırmalı verimlilik değerlendirmelerinde ortalama bir Türk kamu görevlisinin birçok ülkeden daha düşük değerler aldığı gözlemlenmektedir. Performansa göre ücretlendirme yapılmaması, ödüllendirme eksikliği, çalışan-çalışmayan ayrımının belirsizliği, yeteneğe ve yaratıcılığa gereken değerin verilmemesi, hizmet içi eğitimlerin yetersizliği ve süreklilik taşınamaması gibi, kısaca sistemin bilgiye, çalışmaya, yeteneğe kıymet vermemesinden kaynaklanan verimsizlik sorunu, ülkenin geleceği açısından da son derece önemli bir problemi gündeme getirmektedir. Türkiye, kalkınması için hayati öneme sahip, olmazsa olmaz sayılabilen birçok kamu hizmetini giderek daha yetersiz kamu görevlisi ile üretmek zorunda kalmaktadır (Yılmazöz, 2009: 299).

Verimsizlik bağlamında en çok öne çıkan konulardan biri de personel giderlerinin kamu harcamaları içerisindeki payıdır. Türkiye'de personel harcamalarının "Konsolide Bütçe Harcamaları" içindeki yıllara bağlı olarak küçük değişiklikler göstermekle birlikte, yaklaşık olarak %20 civarlarındadır. Personel harcamalarının GSYH'ya oranı ise yaklaşık % 10-11 civarlarındadır (Özbaran, 2004: 119-120). Güney Afrika'da personel giderlerinin kamu

harcamalarının %50 kadarını oluşturulduğu dikkate alındığında (Akinnusi, 2008: 26), Türk Kamu Yönetimi açısından personel giderlerini bir verimsizlik nedeni saymak çok tutarlı görünmemektedir.

3.2.4.9. Gelenekçilik

Kamu yönetiminde yaşanan en önemli sorunlardan birisi de yöneticilerin ve memurların eskiden beri yaptıkları işlemleri ve alışkanlıkları yeni şartlara göre uyarlamaktan kaçınmaları, eski yapı ve uygulamalara sıkı sıkıya bağlı kalmalarıdır. Bürokraside değişiklik isteği kendi içinden değil de genellikle siyasi iktidarlar tarafından gelmektedir. Bürokrasinin kendisi değişmeye kapalı olduğu gibi, dışarıdan gelebilecek değişim zorlamalarına karşı her çeşit direnci göstermektedir. Siyasi iktidarlar kendi programlarını uygulayabilmek için ya üst düzey yöneticileri değiştirir ya da onları ikna etmeye çalışırlar. Toplumumuzda demokratik olmayan, gelenekçi tutum ve katı hiyerarşik yapı varlığını sürdürdüğü için uluslararası kalite ve etkinlik standartlarına ulaşmada zorluklar yaşanmaktadır. Kamu yönetiminde yaratıcı ve girişimci davranışlar yerine boyun eğici davranışların teşvik edilmesi, entrikaya açık tutum ve davranışların çalışma yaşamına egemen olmasına neden olmaktadır. Gelenekçi katı davranış kalıplarının gerek kamu yönetiminde gerekse özel yönetimlerde toplumsal bir yaşam felsefesi durumuna getirilmesi, bağımlı ve ürkek insan tipini teşvik etmektedir. Bu durumda birimler, üretici ve yaratıcı olamamaktadırlar. Otoriter ve boyun eğdirici önderlik davranışları, astların pasif tutum ve davranışlarıyla teşvik edilmektedir. Yanlış kadercilik anlayışı pasif davranışları pekiştirmektedir. Astların edilgen tutum ve davranışları, yönetsel birimlerin üyelerini durağan bir çalışma ritmi içine sokmaktadır. Normal zamanlarda amirlerini eleştiren, eziklik duymadan görüşlerini belirten personel kritik zamanlarda destek rolü oynar. Tevekkül içinde ezilen personelin bağımlılığından emin olunamaz. Ülkemizde kamu yönetiminin ve kamu kuruluşlarının çalışmalarında boş vermişlik, ilgisizlik, özensizlik, dağınıklık, unutkanlık gibi öğeler vatandaşlarımızın yaşamlarında büyük sıkıntılara yol açmakta, yakınmalar önemli boyutlara ulaşmaktadır (Demirbaş, 2013: 62-63).

3.2.4.10. Sınıflandırma ve Statü Karmaşası

Mevcut sınıflandırma ve statü sisteminin güncel ihtiyaçları karşılamaktan yoksun bir durumda olup özellikle statü sisteminin bazı grupların çıkarları uğruna siyasal iktidarları

etkilemesi sistemi daha da bozarak içinden çıkılmaz, kendisi sorun üreten bir yapı haline getirmiştir. Ayrıca hiçbir hizmet rasyonalitesine dayanmayan, büyük ölçüde nepotizm yolu ile gerçekleşen statü farklılaşması kamu personel sisteminin dengesini bozmakta ve büyük adaletsizliklere yol açmaktadır (Yılmazöz, 2009: 300).

3.2.4.11. Nitelikli İşgücü Kaybı

Beyin göçü iyi eğitim görmüş, kalifiye, nitelikli, seçkin, uzman ve yetenekli işgücünün yetişmiş olduğu az gelişmiş veya gelişmekte olan bir ülkeden daha gelişmiş bir ülkeye en verimli olduğu dönemde çalışmak veya araştırma yapmak üzere göç etmesi olarak tanımlanabilir. Kıt kaynakları ile yetiştirilen vasıflı işgücünü kaybeden az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin beyin göçü nedeni ile gelişmeleri yavaşlamakta, diğer taraftan gelişmiş ülkelerin yetişmiş beyinlere daha yüksek ücret ve daha iyi olanaklar sağlaması ile gelişmeleri daha da hızlanmaktadır. Bu itibarla, beyin göçünün ülkeler arasındaki gelişmişlik farkının daha da artmasına neden olduğunu söylemek yerinde olur. Beyin göçü 1960'lı yıllarda başlamış olup, önce doktorlar, mühendisler ve sonra bilim adamları arasında yaygınlaşmıştır. Beyin göçü iç ve dış beyin göçü olarak ikiye ayrılabilir. Ülke içindeki beyin göçüne iç ve ülke dışına olan beyin göçüne ise dış beyin göçü adı verilir. Ülkemizde iç beyin göçü çoğunlukla devlet sektöründen özel sektöre olmaktadır. Örneğin Devlet Üniversitelerinden Vakıf Üniversitelerine Öğretim Üyesi erozyonu veya devlet dairelerinde yetişen elemanların özel sektöre geçişi iç beyin göçü olarak adlandırılabilir. İç beyin göçünün ülke açısından pek fazla zararı yoktur. Dış beyin göçünün iyi yetişmiş yetenekli işgücünün gelişmiş ülkelere akışı şeklinde düşünüldüğünde, ülkeye zararının çok büyük olduğu söylenebilir. Türkiye beyin göçü en fazla olan 34 ülke içinde 24. sırada yer almakta olup, iyi eğitim gören yüz kişiden 59'unu elinden kaybetmektedir (Demirbaş, 2013: 63).

1950'lerden sonra devletin ekonomik ve toplumsal alanlardaki rolünün giderek artması yeniden örgütlenmesini gerektirmiş, buna bağlı olarak yeni bakanlıklar ve yeni kurumlar kurulmuştur. Ekonominin hızlı bir şekilde büyümesiyle özel sektörde de büyük işletmeler kurulmuş ve yeni iş sahaları açılmıştır. Bu yeni iş imkânları kamu kesiminde çalışanlar için de cazip hale gelmiş, kamuda çalışanların özel sektöre geçmesine neden olmuştur. Çok sayıda memur alınmasına ve devlet yapısının büyümesine rağmen geleneksel uygulama ve davranışların, yetersiz ücretlendirme politikasının devam etmesi, kamu yönetiminin yetenekli elemanlarını sürekli kaybetmesine ve özel sektöre kaptırmasına neden olmuştur.

Gelişmiş ülkelerde kamu sektöründeki performans yönetimi ve performansa dayalı ücretlendirme sistemi uygulamalarına bakıldığında, bu sistemlerin uygulanmasının önemli nedeni, nitelikli iş gücünün kamu kesiminde istihdam edilebilmesi ve kamuda tutulabilmesidir. Belli ölçüde uygulamaların amacına ulaştığı görülmektedir. Ülkemizde son dönemlerde bu uygulama başbakanlığa bağlı TÜİK ve DPB gibi bazı kurumlarda nitelikli personel istihdamı oluşturabilmek amacıyla performansa dayalı ücretlendirme sistemi uygulanmış, ancak bu uygulamalar oldukça sınırlı kalmıştır (Demirbaş, 2013: 64).

3.2.4.12. Liyakat (Yeterlik) İlkesinin Çökmesi

Kamu kurum ve kuruluşlarında işe alım ve işyeri içi yükselmelerde liyakat ilkesi belirleyici olma özelliğini yitirmiştir. Siyasal süreç içerisinde “patronaj” türü politika yapmanın ağırlık kazanması, hizmete girişte ve yükselmede liyakat ilkesinin gerektirdiği rasyonel ve objektif ölçütler yerine başka ölçütlerin ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Ancak son yıllarda kamu hizmetine girişte merkezi sınav ve alımın yapılması, görevde yükselmenin belli şartlara ve sınavlara bağlanması durumu düzeltmeye yönelik olumlu girişimler olarak değerlendirilebilir (Yılmazöz, 2009: 300).

3.2.4.13. Hantallık

Merkezi yönetimin hizmet yükünün artması temel fonksiyonları yürütmesine engel olmakta ve etkinliğini azaltarak hantallaşmasına neden olmaktadır. 1980’li yıllardan itibaren kamu yönetimi anlayışında birtakım değişiklikler gözlenmektedir. Kamu yönetimindeki verimsizlik ve hantallık gibi hususlar kamuoyunda tartışmalara neden olmuştur. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için verimlilik, etkinlik, tutumluluk ve kalite gibi ilkelere daha çok vurgu yapılmaya başlanmıştır. Kamu örgütlerinin çok büyük olması performans değerlendirme çalışmalarının başarısında bir engel oluşturmaktadır. On binden fazla çalışanı olan örgütlerde bireysel performans değerlendirme uygulamalarının yapılabilmesi ve başarılı olması oldukça zordur. Dünyanın birçok ülkesinde eğilim, kamu örgütlerinin küçülmesi yönündedir. Türk personel sisteminin yapısal sorunlardan kaynaklanmak üzere; toplumdaki değişimleri takip edememe, performans yönetimi, demokratikleşme, katılım ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere ayak uyduramamaktan kaynaklanan verimsiz ve hantallaşmış yapısı göze çarpmaktadır (Demirbaş, 2013: 67).

3.2.4.14. Yolsuzluk

Giderek küresel bir sorun haline gelen bu etik darboğazı Türkiye’de de ciddi bir mesele haline gelmiş durumdadır. Kamu personel sisteminde liyakat ilkesinin çökmesi ve çeşitli nedenlerle kamuoyu nezdinde adalet duygusunun yaralanması, yolsuzluğu tetikleyen unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Özellikle giderek yaygınlık kazanan özelleştirme uygulamaları ve idari, mali özerkliğe sahip geniş yetkilerle donatılmış yeni kamu kurumlarının kurulması, yolsuzluk meselesine toplumsal dikkati yoğunlaştırmış ve devleti birtakım yeni tedbirler almaya yönlendirmiştir. Bu bağlamda, 5176 sayılı Kanunla Başbakanlığa bağlı Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurularak, kamu görevlilerinin idari denetimi yanı sıra, etik denetimleri de yapılmaya başlanmıştır (Yılmazöz, 2009: 300).

3.3. Kamu Personel Yönetiminde Değişim ve Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren tüm dünyayı etkileyen gelişmeler diğer disiplinleri olduğu gibi kamu yönetimini ve dolayısıyla kamu personel yönetimi anlayışını da etkilemiştir. Bu çerçevede bu değişime geçmeden önce bazı tanımlamaların ve açıklamaların yapılması kavramın daha iyi anlaşılabilmesine katkıda bulunacaktır. Bu amaçla aşağıda bazı literatür bilgilerine yer verilmektedir.

3.3.1. Kamu Yönetimi Alanında Yaşanan Değişim

Tarihin ilk çağlarından günümüze kadar geçen süre içerisinde örgütlenme olgusu çeşitli iç ve dış etkenlerden dolayı devamlı değişim içerisinde olmuştur. Bununla birlikte değişen ve devamlı olarak büyüyen bu örgütlerin yönetimi de bu değişimden etkilenmiştir. Kamu yönetimi de ulusal ve uluslararası paydaşlarla devamlı etkileşim halinde olması nedeniyle, bu değişimden önemli oranda etkilenmektedir. Kamu yönetiminde gerçekleşen bu değişim ve ortaya çıkan bu yaklaşım “Yeni Kamu Yönetimi” olarak adlandırılmaktadır.

3.3.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Bir yandan başta gelişmiş ekonomiler olmak üzere özellikle ikinci dünya savaşı sonrası ortaya çıkan Keynezyen anlayış ve 1970’lerdeki petrol krizlerinin etkileri yirminci yüzyılın son çeyreğinde kamu yönetimini tartışmalı hale getirmiştir (Ömürgönülşen, 2003: 3).

Devlet organizasyonlarının ülke ekonomilerinde ortaya çıkardığı sonuçlara bakıldığında birçok ülkede devletin etkin üretim yapmada başarısız olduğu, refah ve büyümeyi desteklemediği, hatta temel fonksiyonlarına dahi yerine getirmekte başarısız olduğu görülmektedir (Aytaş, 2006: 53). Kamu harcamalarındaki hızlı yükseliş; özellikle sosyal refah hizmetlerine olan talebin artması ve refah devletlerinin içine düştükleri mali kriz, siyasal ve ekonomik çevreleri daha ekonomik, etkin ve etkili kamu hizmeti sağlayabilecek kurum ve mekanizmaları içeren sınırlı devlet bir arayışına itmiştir ve bu arayış, değişimi de beraberinde getirmiştir (Ömürgönülşen, 2003: 3).

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde toplumsal ve bilimsel değişimlerden etkilenen bürokrasi ve kamu yönetimi, bu değişime ayak uydurabilmek ve kendini yenileyebilmek amacıyla arayışlara girmiş ve bu arayışların neticesinde “Yeni Kamu Yönetimi” doğmuştur (Özgür, 2003: 183).

Kamu yönetiminde yaşanan yenilik ve değişim sürecinin temel noktalarına değinirken, toplam kalite yönetimi yaklaşımından bahsetmek yerinde olacaktır. Toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık, gözden geçirme ve sürekli iyileştirme, toplam katılım ve toplumsal sorumluluk olarak sıralanabilecek dört temel boyutu bulunmaktadır. Dolayısıyla toplam kalite yönetiminin benimsendiği örgütlerde müşterilerin (kamu kurumları için vatandaşların) tanımlamış olduğu kalite çizgisi ve beklentiler her şeyden önce gelmektedir. Toplam kalite yönetimi bu yönüyle kamu kurumlarının vatandaş memnuniyetini sağlamak amacıyla iş, işlem ve faaliyetlerini yeniden değerlendirmeleri ve güncellemeleri gereken bir uygulamadır. Örgüt için mal ve/veya hizmetler temel alınarak belirlenecek kalitenin artırılması ise faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve bu yapılırken de Deming Döngüsü olarak da adlandırılan “planla, uygula, kontrol et, düzeltici önlem al” sürecinden yararlanılmasını gerektirmektedir. 2000’li yıllarla birlikte kamu yönetimine yönelik reform ve yeni düşünceler, toplam kamu yönetimi anlayışından ziyade stratejik yönetim anlayışı etrafında şekillenmeye başlamıştır.(Tozlu, 2014: 6)

Daha çok özel sektör tarafından kullanılan toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi gibi yeni yönetim modelleri, yeni kamu yönetimi anlayışı içinde işletmecilik-yönetimcilik ve girişimcilik olmak üzere iki kuramsal boyutu ile kendini gösterir. Bunlardan ilki, kamu sektörüne özel sektör yönetim prensiplerinin uygulanması, diğeri, kullanıcı tercihi, rekabet edebilirlik ve girişimcilik gibi fikirlerin gündeme gelmesi

ve önemsenmesidir. Bu bağlamda yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetimini işletme yönetim tekniklerine göre düzenlemeyi amaçlayan yeni bir yönetim modelidir. Daha katılımcı, şeffaf, esnek ve performans odaklı bir yönetimi öngören yeni kamu yönetimi anlayışının genel çerçevesini çizen unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eroğlu, 2010: 227-228).

- Etkin, tutumlu ve verimli yönetim
- Sonuç odaklı yönetim
- Esnek hiyerarşi/örgüt yapısı, dar merkez
- Ekonomik hizmet sunumu
- Minimal devlet anlayışıyla girişimci ruh
- Katılımcı yönetim
- Piyasa mekanizması
- Yurttaş odaklılık olmayı önermektedir.
- Performans odaklı değerlendirme
- Yönetimde açıklık
- Azalan bürokrasi
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması
- Stratejik planlama, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi özel sektör yönetim teknikleri
- Hizmet içi eğitim
- Ücret dengesi
- Liyakat
- İnsan kaynakları planlaması

Sonuç olarak yeni kamu yönetimi; yönlendiren, saydam, hesap verebilir, açık, performans odaklı, yurttaş odaklı, piyasa merkezli, etkin, verimli ve tutumlu, bilgi ve iletişim teknolojileri ile destekli, katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda yeni kamu yönetiminin personel, örgüt, finansman ve yönetim bakımlarından dayandığı temel yönelimler geleneksel kamu yönetiminden farklı olacaktır. Personel yönetimi açısından bu yenilikler hizmete uygun ödeme, takım çalışması, toplam kalite yönetimi, liyakat ilkesinde etkinlik, profesyonel personel geliştirme, insan kaynakları planlaması, memurluk statüsünün azaltılması, profesyonel personel yönetimi ve katılımcı yönetim olarak gösterilebilir.

3.3.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Ortaya Çıkış Nedenleri

Yirminci yüzyılın son çeyreği kamu yönetimi için önemli değişimlerin yaşandığı yıllar olmuştur. Geleneksel kamu yönetimi sisteminin katı, hiyerarşik ve bürokratik anlayışı bu yıllardan itibaren yerini esnek, müşteri odaklı bir anlayışa bırakmıştır. Bu süreç, kamu yönetimi açısından yeni kamu işletmeciliği olarak isimlendirilen paradigma değişimini ifade etmektedir (Ömürgönülşen, 2003: 3). Bu değişim ve bu değişimi ortaya çıkaran etkenlerden bazıları aşağıda ifade edilmektedir.

Özellikle 1980'li yıllar itibariyle kendini iyiden iyiye hissettiren işletmecilik anlayışındaki değişimden kamu yönetimi de etkilenmiştir. Kamu yönetiminin yapısı ve işleyişi üzerinde yoğunlaşan eleştiriler, iletişim ve teknolojiadaki gelişmelerin paralelinde özel sektörde yaşanan değişimlerin kamu yönetiminde de uygulanması sonucu ortaya çıkmıştır (Bilgiç, 2003: 28).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışına getirilen eleştirilerin dozunun artarak çoğalması sonucu kamu yönetimi, yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı ile kendine özgü değer ve ilkelerle değişimi gerçekleştirmiştir (Ömürgönülşen, 2003: 5). Bu değişim, kamu yönetiminde süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etme anlayışından, performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme anlayışına doğru bir kayma olarak ifade edilebilir (Bilgiç, 2003: 28).

Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş ile ilgili genel itibariyle şu ortak etkenler üzerinde durulmaktadır:

- **Ekonomik Nedenler:** Yirminci yüzyılın son çeyreğinde dünya genelinde ortaya çıkan krizler ve oluşan rekabet ortamı özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de verimliliği zorunlu kılmıştır. Bunun yanında dönemsel krizlerin oluşturduğu krizler, artan bütçe açıkları ve enflasyon, işsizlik gibi etkenler bu değişimi zorunlu kılmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 21).
- **Sosyal Nedenler:** Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, küreselleşmesi sonucu insanların diğer ülkelerdeki uygulamalardan daha fazla haberdar olması, kamu hizmeti alan vatandaşların eğitim seviyesinin yükselmesi, vatandaşın hizmet kalitesinden

beklentisini etkilemiştir. (Bilgiç, 2003: 30). Artan beklentilerin mevcut kaynak ve yöntemlerle karşılanamaması, bu kaynakların yönetim yöntemlerinin değişmesini zorunlu kılmıştır.

- **Siyasal Nedenler:** Kamu yönetimi içinde önemli bir ağırlığa ve yere sahip olan siyasi etkenler, kamu yönetimi anlayışının değişiminde önemli rol oynamıştır. Özellikle son çeyrekte kendini iyiden iyiye hissettiren siyasi değişimlerin sonuçları kamu yönetimine de yansımıştır. Bu çerçevede birçok bilim adamı, yeni kamu yönetimi anlayışının gelişimi ve yükselişinde yeni sağ anlayışın yükselişinin önemli rol oynadığını ifade etmektedir (Bilgiç, 2003: 31).

3.3.2.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı İçinde Yeni Yönetim Modellerinin Yeri

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kısa sürede büyük değişimler göstermesi ve bilgi çağı olarak ifade edilen bu dönemin özelliklerinin sosyal yaşam üzerinde etkilerinin artması, hem özel sektörü hem de kamu yönetimini bu değişime ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Küresel değişimin dinamikleri, genel anlamda yönetim kuram ve uygulamalarını, uygulama yöntemlerini çok boyutlu olarak etki sahasına almış durumdadır (Parlak, 2003:367).

Yeni yönetim modelleri, post modern anlayış çerçevesinde geliştirilen yöntemler ve yaklaşımlar, sanayi döneminin ortaya koyduğu katı ve hiyerarşik yapıyı esnek ve verimliliği öne alan bir yaklaşıma doğru evirmiş, örgütlenme ve iş yapısında kaliteyi, verimliliği, etkinliği, rekabetçiliği, esnekliği, katılımcılığı ve demokratikleşmeyi esas alan yeni yaklaşım ve teknikleri gündeme taşımıştır (Saran, 2004: 229).

Yeni kamu yönetimi ile kamu yönetimi özel sektör kriterlerine yakınlaşmakta, hatta etkin hizmet, yüksek kalite, düşük maliyet ve hız gibi göstergelere ulaşabilmesi için değişim mühendisliğinden yararlanması önerilmektedir (Aktan, 1999: 13).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı bağlamında merkezden taşraya doğru yetki dağıtımı ve personel güçlendirme çalışmaları ile, katı, merkezîyetçi bir yönetim anlayışından sorunların yerinde ve daha hızlı çözüldüğü yerinde yönetim anlayışı lehine bir değişim görülmektedir.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı içinde yeni yönetim anlayışlarıyla bağlantılı olarak daha zorlayıcı performans kriterleri, sayıca daha az fakat etkili kontroller, daha sıkı hesap verme

yükümlülüğü, kısıt olan kamu kaynakları için bütçe ödeneklerinden pay alma konusunda kamu kurum ve kuruluşları arasında rekabet ortamları oluşturmak, müşteri memnuniyeti çerçevesinde vatandaş memnuniyetini ön plana çıkaran hizmetler üretmek, insan kaynakları yönetiminde iyileştirmeler yapmak, bilişim teknolojilerinden yararlanarak hizmetleri daha hızlı, az maliyetli ve kaliteli yerine getirebilmek önemli hale gelmiştir (Akel, 2003: 65).

Post modern veya post fordizm anlayışının temelini oluşturan “yalın yönetim ve etkin örgütlenme” ilkeleriyle yakından bağlantılı olan söz konusu yaklaşım ve teknikler, güncel gelişmeler ve sorunlara bağlı olarak sürekli yeni boyutlar kazanmış, sayıca ve nitelik yönünden artmıştır. Bunlardan belli başlı olanların isimleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Saran, 2001: 40).

3.3.2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Değişim ve dönüşümün meydana okuduğu yüzyılda bu değişimle başa çıkmaya çalışan ülkeler ve kurumlar, kamu yönetiminde yeni arayışlara ivme kazandırmıştır. Bu bağlamda daha önce yönetim alanında ortaya konmuş olan yaklaşımların ve yeni tekniklerin bir bileşkesi olarak da nitelendirilebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), özel ve kamu örgütlerinin gündemine girmiştir. 1980’li yıllar, batılı özel sektör örgütlerinin kaliteyi keşfettikleri yıllar olmuştur. Örgütler rekabete karşı koyabilmenin yolunu kalitede görmüş, bunun en kapsamlı uygulaması olan toplam kaliteyi uygulamaya başlamışlardır. Çağdaş bir yönetim tekniği olan toplam kalite yönetimi, kurumdaki tüm çalışanların faaliyetlerini, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla yurttaşların memnuniyetini hedefine koyan bir yönetim tekniği ve felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Değişim ve dönüşüm arayışlarının pek de somut başarılarla dönüşmediği kamu örgütlerinde TKY uygulaması, birtakım problemleri de beraberinde getirmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı bürokratik kuralların doğru bir biçimde uygulanmasını ve yurttaşlara hizmetin bu kurallara bağlı kalınarak yerine getirilmesini öngörmektedir. Bu anlayışa göre kamu kuruluşları işlevlerini yerine getirirken bütün dikkatler yurttaşların beklenti ve doyumuna yönelik olmaktan çok, kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınmasına yöneliktir. Bu açıdan kamuda TKY uygulaması belli bir felsefe değişimini de gündeme getirmektedir. Bu ise hem zaman alıcı ve hem de maliyetli bir iştir. Bu ve benzeri zorluklara rağmen gerek dünyada gerekse ülkemizde birçok kamu kurumu TKY uygulamasına geçmekte ve olumlu sonuçlar almaktadır. Doğru uygulandığı takdirde devletin, vatandaşların ve çalışanların

TKY uygulamasından büyük faydalar elde ettiği kamuda örnekleri ile (sağlık, eğitim, güvenlik, yargı) görülebilir. TKY verimli, en düşük maliyetli ve en az sermaye gerektiren yollardan birisi olarak görülmektedir. TKY'nin başarılı uygulamaları yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp, maliyetleri de düşürücü ve müşteriye tatmin edici özellikleri ile onu her türlü kurum için önemli bir teknik durumuna getirmiştir.(Balcı, 2005:7)

3.3.2.2.2. Değişim Yönetimi

Son yıllarda küreselleşme ve artan rekabet, uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması, yeni teknolojik buluşlar, uluslararası standartların oluşması, ekonomik ilerlemenin itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, tüketicilerin bilinçlenmesi ve beklentilerin değişmesi, bilginin öneminin artması gibi pek çok faktör hem yönetim tarzlarında hem de kurumsal yapı ve yönetsel süreçlerde önemli değişiklikler yaratmıştır. Günümüzde değişimi planlamanın ve uygulamanın bir örgütün uzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarılı olması için öncelikli hale gelmesiyle birlikte, değişim sürecinin nasıl yönetileceği önem kazanmıştır. Toplumsal alandaki değişimler, devletin işlevlerini de kapsam ve içerik olarak değiştirmiştir. Kamu yönetiminde değişime yol açan etkenlerin başında ekonomi ve yönetim teorisindeki değişim, özel sektörün rekabet yapısındaki gelişmeler ve sivil toplumda ortaya çıkan değişimler gelmektedir. Bu gelişmeler, kamu yönetimlerinin rolünü, işlevini, kurumsal yapısını ve yöntemlerini tartışmaya açmaktadır. Çalışanların kurumlarındaki değişimlere karşı gösterecekleri direnç, örgütsel değişim sürecinde önemlidir. Çalışanların değişime karşı dirençleri üzerinde bireysel farklılıkları, önceki değişim deneyimleri ve değişim yönetimi uygulamaları gibi faktörler etkili olmaktadır. Değişim sürecinde kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamaları, çalışanların kurumdaki değişimlere karşı gösterdikleri direnci etkileyen önemli bir unsurdur. Örgütsel değişim ve değişim yönetimine ilişkin literatürde birçok model bulunmaktadır. Bu modeller, değişim sürecindeki aktörler açısından yol gösterici olmakla birlikte, dikkate aldıkları değişkenler itibarıyla örgütsel değişimin merkezine farklı aktörleri koymaktadır. Bazı modellerin merkezinde değişim ajanı, bazılarında örgüt kültürü veya birey, bazılarında ise çevre veya lider yer almaktadır. Ayrıca bu sürece örgüt dışından aktörlerin de dâhil edilebildiği görülmektedir. Esasen örgütsel değişim yalnızca belirli bir grup aktöre bağlı olmayıp, örgütteki tüm aktörlerin ortak bir vizyonla hareket etmelerini gerektiren bir süreçtir. (Öztop ve Kerman, 2014: 2-4)

3.3.2.2.3. Performans Değerlendirilmesi ve Ölçümü

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, mali yönetim ve kontrol sistemini yeniden düzenlemektedir. Yeni sistem, mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımının sağlanması amacıyla performans yönetimi anlayışını getirmektedir. Performans yönetimi; stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, performans değerlendirmesi ve faaliyet raporlarının birbirini takip ettiği döngüsel bir yönetim şeklidir. Performans yönetiminin en önemli bileşenlerinden birisi performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirmesi yoluyla kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı incelenerek saydamlık ve hesap verilebilirliğin sağlanması amaçlanmaktadır. Performans değerlendirmesi yapılarak bir kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin doğru tespit edilip edilmediği ve bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde kullanılan faaliyet ve projelerin uygulama sonuçları incelenebilmektedir. Performans değerlendirmesi sonucunda bazı faaliyet ve projelere daha fazla önem verilebileceği gibi bazı faaliyet ve projelere devam edilmemesi gerektiğine karar verilebilir. Performans değerlendirmesiyle kamu kurumlarında uzun süreden beri devam eden ancak yapılması gerekli olmayan ya da etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmeyen faaliyet ve projelerin tespit edilmesi, gerekiyorsa bu faaliyet ve projelerin uygulanmasına son verilmesi mümkün olabilmektedir. (Yenice, 2006: 123)

3.3.2.2.4. Stratejik Yönetim

Kamu kurumlarının temel amacı, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin bir şekilde sunacak strateji ve yöntemleri geliştirmektir. Kamu yönetiminde özel sektör yönetim teknik ve yaklaşımlarının kullanılmaya başlanması ile kural ve prosedür odaklı geleneksel yönetim anlayışından, amaç ve hedef belirleme, performans ölçme, kaynakları etkin ve verimli kullanma demek olan stratejik yaklaşımlı bir anlayışa doğru kayma görülmektedir. Bunun sonucunda kurumlar daha stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu da kamu kurumlarını stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışının içerisine çekmiştir. Bugün gelinen noktada genel kabul gören yaklaşım “stratejik yönetim” anlayışıdır.(Çalı, 2013: 171)

3.3.2.2.5. Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Uygulanması (e-devlet)

Son yıllarda günlük yaşantımızın hemen her boyutunda karşımıza çıkan yoğun bilgi teknolojisi kullanımı sadece bireyleri etkilemekle kalmayıp, devleti de yapısal bir dönüşüme zorlamaktadır. Bu dönüşüm sürecinde alışlagelmiş hantal ve bürokratik devlet yapısı yerini daha hızlı, modern, şeffaf, katılımcı ve müşteri odaklı, düşük maliyetli çalışan devlet modeline bırakmaktadır. E-devlet kamu hizmetlerinin sunumunda kalitenin artırılmasına yönelik olarak bilgi teknolojilerinden ve özellikle internet uygulamalarından en geniş şekilde nasıl yararlanılacağı üzerinde durmakta, kamu hizmetlerini müşterilerine 7 gün 24 saat bilgi teknolojileri yoluyla sunmayı amaçlamaktadır. Burada söz konusu müşteri bir vatandaş, bir özel şirket ve hatta bir devlet kurumu olabilir. Bir başka deyişle kamu yönetiminde her türlü faaliyetin vatandaşlar, işletmeler, kamu çalışanları ve devletin diğer fonksiyonlarıyla ilgili etkileşimlerinin e-devlet uygulamaları aracılığıyla elektronik ortam üzerine taşınması, birebir ve aracısız olarak kullanılabilir hale gelmesidir. (Çiçek vd, 2007: 1-2)

3.3.2.2.6. Yönetişim

Yönetişim yaklaşımında kamu başat unsur olarak tanımlanmakta, ancak yetkilerini piyasa ve sivil toplumla paylaşarak katılımı ve çoklu aktörler arasındaki etkileşimle etkinliğini artırması hedeflenmektedir. Bir başka deyişle kamuyu güçlü kılan şey, elindeki yetki ve kaynakların genişliği değil, bu yetki ve kaynakları kullandığı aktörleri etkin bir şekilde koordine etmesi ve denetlemesidir. Bu dönemde teorik gelişmelere paralel olarak Anayasalarda kamu otoritesinin ve parasının etkin ve verimli kullanılması ilkesi daha çok yer edinmeye başlamıştır. Aynı zamanda çağdaş yönetim okullarının düşüncelerinde de belirgin şekilde verimlilik ve etkinlik kavramlarına önem atfedilmiştir. Yeni kamu yönetimi kavramı ile nitelenen ve halen yaygın kabul gören bu yaklaşımlar, devletin verimlilik esasına ve özel sektör yaklaşımlarına göre işlemesi ve etkinliğini en üst düzeye çıkaracak şekilde örgütlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Aynı zamanda piyasa, rekabet, misyona yönelmek, sonuç odaklılık, katılım, demokratik yönetim, yönetimde açıklık, bilgi edinme hakkı, girişimcilik ve yönetimde kalite gibi paradigmaları ön plana çıkarmaktadır. Performansa, hizmetlerde niteliğe, etkinliğe, verimliliğe, vatandaşa, sivil topluma ve piyasa sisteminin önemine vurgu yapan yeni kamu yönetimi yaklaşımları, dünyanın hemen her ülkesinde değişik ölçülerde uygulamaya geçirilmektedir. (Akyel ve Köse, 2007: 12-13)

3.3.2.2.7. Sürekli Geliştirme Stratejisi

İnsanı esas alan bir yönetim, insanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir. Çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirerek farkı yaratanın insan olduğu, makine, malzeme, teknoloji gibi donanımların bedeli karşılığı alınabileceği her kuruluş tarafından bilinmelidir. Kalite ayrıntılardadır ve en iyi, çalışanlar tarafından bilinir. Bu nedenle kurum içindeki çalışanların sürekli gelişmeye katılmaları sağlanmalıdır. Toplam kalite yönetiminin temeli de sürekli gelişmeye dayanır. Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme faaliyetleri sonucu, müşteri memnuniyetinin artacağı varsayılır. Sürekli gelişme, kurumun hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin tüm süreçlerde varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasına kurumdaki tüm çalışanların katılmasıdır. Kurum içinde belirli bir kültürün oluşturulamaması ve sürekli gelişmenin sağlanamaması örgütsel başarıyı getirmeyeceği gibi, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak olumsuz düşüncelerin oluşmasına da neden olabilecektir. (Özçakar, 2010: 112-113)

Personel gelişimindeki yaklaşımlardan biri de "Personel Güçlendirme" yaklaşımıdır. Katılımcı yönetim anlayışıyla birlikte, iş görenlerin karar verme süreçlerine dahil olması ve motivasyonlarının artırılması, personel güçlendirme süreci içinde kritik öneme sahiptir (Akçakaya, 2010: 167).

3.3.2.2.8. Kıyaslama

Günümüzde toplumsal sorunların çözümünde ve beklentilerin karşılanmasında kamu sektörü yeterince etkin olamamaktadır. Yönetimsel sorunlar, devletin ve kamu yönetiminin işlevsel faaliyetlerde bulunmasına engel olmaktadır. Kamu yönetimi beklentilere cevap verebilmek için son zamanlarda yeni arayışlara girmiş ve bu bağlamda “Toplam Kalite Yönetimi”, “Amaçlara Göre Yönetim”, “Öğrenen Organizasyon”, “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, “Yalın Yönetim”, “Süreç Yenileme, Hizmet Kıyaslaması ve Personel Güçlendirme” gibi modern işletme yönetimi yaklaşımlarını kullanmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar özel sektörün net hedeflerinin var olduğunu, kar veya ekonomik amaçlar taşıdıklarını, sınırlı sorumluluk ve mali sonuçlara işaret eden pazar mekanizmalarıyla yönetilme gibi özelliklere sahip olduğu kabul eder. Ancak kamu örgütlerinde söz konusu

özellikler yoktur ya da geçerli değildir. Oldukça çeşitlenmiş kamu hizmetlerinin eşitlik ve hakkaniyet ilkelerine uygun olarak yerine getirilebilmesi, vatandaş ve kamu çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, kaynakların etkin kullanılması, kamu yönetiminde şeffaflığın sağlanması için bir takım hedeflerin ortaya konması, bunun için de kıyaslama yapılarak en iyi yaklaşımların ve çözümlerin öğrenilmesi gerekir. Kamu kurumları bu karşılaştırmayı hem kamu sektöründeki diğer birimlerle (içsel benchmarking) hem de özel sektör kuruluşlarıyla (dış-rekabetçi benchmarking) yapabilirler. (Saraç, 2005: 70-71)

Bu yaklaşımlar dolaylı olarak personel yönetimi ve yöntemini etkilese de

- insan kaynaklarının geliştirilmesi ve ölçümü,
- personel güçlendirme,
- örgüt kültürünün gelişimi,
- öğrenen örgütler,
- şebeke örgütlenmeler ise personel yönetimini doğrudan etkilemektedirler.

3.3.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı İle Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Sanayi devrimi ile birlikte modern anlamda bilimsel veriler ve yöntemlerle uygulanan ve personel yönetimi olarak ifade edilen yaklaşım, bilgi çağı ve bilgi çağının getirdiği anlayış farklılıkları ile birlikte değişim geçirmiş ve insan kaynakları olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi temelde personel yönetiminin devamı gibi görülse de birçok farklılığı içerisinde barındırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklılıklar ikinci bölümde ortaya konmaya çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ikinci bölümde belirtilen Çizelge 'den da anlaşılabilceği üzere değişime açık, örgüt içerisindeki en alt kademe çalışandan en üst kademedeki yönetime kadar bütün çalışanların etkin ve verimliliğine odaklanan, personel yönetiminin günlük sorunlarının yanında iş ortamındaki bütün çalışmaları kapsayan bir yaklaşım olarak ifade edilebilir.

Kamu yönetiminde organizasyon ve birey arasındaki teknik ilişkileri düzenleyen ve organizasyon ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları arasında bir nevi uzlaşma sağlayan, işgücü

maliyetini minimize etmeyi amaçlayan personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ile değişime uğramıştır (Büyüksulu, 1998: 75). Aslında bu değişim personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ilişkisinde değil, genel anlamda geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim anlayışına geçiş niteliğini taşımaktadır (Aytaş, 2006, 70).

Çalışanların demografik özelliklerinin değişmesi, çalışan nüfus içerisinde eskinin itaatkâr, azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanlar yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve gereksinimleri farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan bir işgücü gelmektedir. Eğitim düzeyinin artması personel yönetimine yeni boyutlar getirmiş, personelin çalıştığı örgütten beklentileri hızla değişmiştir. Eğitim düzeyi yüksek personel, çalışmasının karşılığını tam olarak almanın yollarını aramaya başlamıştır. Bu durum, her kademedeki personeli örgütün bir parçası olarak gören, onların fikirlerine değer veren, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştiren demokratik bir yönetim modelinin oluşturulmasında önemli olmuştur. Diğer bir neden, kamu kurumlarında görev yapanların büyük bir çoğunluğunun 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde istihdam edilmesine karşın, aynı kurumlarda yan yana aynı işi yapan kişilerin farklı yasalara bağlı olmasıdır. Örneğin yönetici ve amir konumunda bir kişi 657 sayılı yasaya göre istihdam edilmişken astı konumundaki bir kişi 1475 sayılı İş Kanununa tabi olarak istihdam edilmiştir. Devlet Memurları Yasası geniş bir sınıflandırma sistemini benimsemiştir. Buna göre tüm memurlar, oluşturulan 10 sınıf içinde toplanmıştır. Bu sistem, ayrı özellikler taşıyan ve farklı personel işlemlerini gerektiren çeşitli meslek ve uzmanlık dallarını aynı sınıf içinde düşünmek gibi bir yanlış üzerine kurulmuştur. Farklı meslek ve uzmanlık dallarının aynı sınıf içinde toplanması sonucu sınıflandırma içinde olması gereken bütünlük sağlanamamaktadır. Örneğin daktilo hizmetleri, büro hizmetleri, planlama uzmanlığı, hazine uzmanlığı, dış ticaret uzmanlığı, dışişleri meslek memurluğu gibi birbirleriyle hem nitelikleri hem de eğitim düzeyleri açısından uyuşmayan kadrolar Genel İdare Hizmetleri sınıfı içinde bir araya getirilebilmiştir.(Ekinci, 2008: 177-179)

Kamu yönetiminde insan kaynaklarına geçişi zorunlu kılan nedenlerin belki de en önemlisi, dünyada kamu yönetimindeki değişimdir. Yirminci yüzyıl boyunca hâkim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde ve devlet-vatandaş ilişkisinde önemli bir anlayış değişimini ifade etmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe,

piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılarına vurgu yapmaktadır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı sorumluluk (accountability) anlayışında da bazı değişiklikler önermektedir. Buna göre kamu yönetiminin geleneksel anlayışta yalnız siyasi liderliğe karşı olan sorumluluğu genişletilerek, halka karşı sorumluluk ilkesi de benimsenmektedir. Bu anlayışta bürokratlar yalnız kural ve yöntemlere uymakla sorumluluklarını yerine getirmiş sayılmamakta, sonuçtan da sorumlu tutulmaktadırlar. Görüldüğü üzere personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu ile örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişteki yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır.(Ekinci, 2008: 179-180)

Çalışanların karar alma süreçlerine katılması, gelişen çevre koşullarına uyum sağlanması ve toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi bağlamında ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi kavramının önemi zamanla daha net anlaşılmaya başlanmış, yöneten-yönetilen ilişkisi içinde yaşanan değişim sonucunda kamu kesimi ile özel sektör arasındaki farklılıkların yerini benzeşme almış, geleneksel personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Aytaş, 2006, 70). Çünkü yeni yönetim politikaların kamu yönetimi alanında istediği, özel sektör benzeri bir örgütlenme ve çalışma anlayışıdır (Aykaç, 1999: 15). Bu nokta gözden kaçırılmaksızın yönetsel anlamda olmasa bile, kamu ve özel kesim örgütlerinin insan kaynakları yönetimi arasında nitelik yönünden bazı farklılıkların bulunduğunu da söylemek gerekecektir. Bu farklılıklar şöyle özetlenebilir (Armstrong, 2002: 126; akt. İnce, 2006: 81).

- Devletin yaptığı görevlerde temel amaç kamu yararı olduğundan, özel kesim kurumlarına göre daha zorunlu ve ivedi nitelik taşır. Bu işlerin yürütülmesinde kazanç amacından çok, hizmet fikri ağırlıktadır. Gerçi bu zorunluluk ve ivediliğin derecesi zamana göre değişmekle birlikte, kamu bürokrasisini ve personelini etkiler. Sonuçta özel faaliyetler için daha az zorunlu olan hizmetin sürekliliği ilkesi kamu kesiminde temel amaç oluşturur.
- Devletin sunduğu hizmetler tekelci yada yarı tekelci niteliktedir. Bu nitelik ivediliğin bir sonucudur. Bu nitelik sonucu verimlilik ölçümleri, rekabet koşulları altında çalışan özel örgütlerde daha kolay olmaktadır.

- Kamu hizmetleri, yasal düzenlemelerle yürütülür. Bu nedenle bir kamu görevlisinin usulleri değiştirmesi ve faaliyetlerini genişletmesi oldukça zordur. Yönetimin yetki ve sorumlulukları ve bunları yerine getirmede izlenecek yol ve yöntemler belirlenmiş ve biçimsel kurallara bağlanmıştır.
- Kamunun sunduğu hizmetler pazar fiyatıyla kısıtlı değildir. Arz ve talep ilkeleri kamuda işlememekte, devlet ürettiği mal ve hizmetleri ihtiyaç duyan herkese eşit olarak sunmaktadır.
- Özellikle demokrasilerde, kamu faaliyetleri herkesin gözü önünde olmaktadır. Açıklık ilkesi sonucu kamu personeli akvaryumdaki balık gibidir. Her türlü eylem ve işlemleri kamunun denetim ve gözetimi altındadır. Kamuda çalışmaya başlayan bir personel yaşamı, kişiliği ve yaptığı işlerin en ince ayrıntısı kamuoyu ve basının gözü önündedir.

3.3.4. Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi

Ülkemizde personel yönetimi olarak ifade edilen kavram, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren küreselleşmenin etkisiyle değişime ve dönüşüme uğramış, insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları gündeme gelmiştir. Kavram, ülkemiz kamu yönetiminde de özellikle yirminci yüzyılın başlarından itibaren aktif olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte gerek siyasal desteğe ihtiyaç duyması gerekse örgüt yapısının çok büyük olması gibi nedenlerle benimsenme süresi, özel sektöre oranla daha uzun sürmüş ve sürmektedir. Ayrıca kamunun siyasi kanadının, kavramı popülerliğinden faydalanmak ve vizyoner olmak adına kullanmaya istekli olmalarına karşın uygulamaya geçirme konusunda aynı özveriye göstermemesi, sürecin sağlıklı işletilememesi konusunda bir diğer nedendir.

Küresel ölçekte yaşanan toplumsal gelişmeler, örgüt içindeki insanın değişen konumu ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımının örgüte olan katkısı, kavramın, Türkiye’de özel sektör tarafından aktif olarak uygulanmasını teşvik etmiş ve etmektedir. Fakat birçok alanda aynı rekabet ortamını paylaşan kamu sektörü, uygulamalarda geri kalmış ve etkili sonuçlar alamamıştır. Bu duruma en güncel örnek, yetişmiş insan kaynağının, kamu kurumlarının politikalarından ötürü kamu sektörünü tercih etmemesi ya da uzun yıllar çalıştığı ve tecrübe kazandığı kurumlardan çeşitli nedenlerden dolayı ayrılması gösterilebilir (İnce, 2006: 77).

Aksamalar ve gecikmeler olmakla birlikte, kamu sektöründe en üst kademeden en alt kademeye kadar ve tüm birimler arası ilişkilerin niteliğini yeniden belirleyen bir dönüşüm

sürecinden söz edilebilir. Yeni kamu yönetimi anlayışını özetleyecek olursa şu hususlara değinilebilir (Aykaç, 2002: 5);

- Hizmet sunan birimler arasında rekabetin geliştirilmesi,
- Kontrolü bürokrasiden topluma doğru kaydırmakla vatandaş ya da müşteriye güçlendirmek (Kamu 'da müşteri ya da vatandaş odaklılık),
- Dikkatin, sadece girdilere değil, çıktılara da yoğunlaştırması suretiyle performans ölçümüne imkân sağlamak,
- Hizmetlerden yararlananların yeniden tanımlayarak müşteri olarak görmek ve seçenekleri yeniden sunmak,
- Ortaya çıkmadan önce sorunların önlenmesini hedeflemek,
- Sadece harcamaya değil kazanmaya da gayret etmek,
- Katılımcı anlayışla otoritenin desantralize edilmesi,
- Piyasa mekanizmasını bürokratik mekanizmaya tercih edilmesi.

Kamu kesiminde insan kaynakları yönetiminden söz edebilmek için personel yönetiminde entegre bir sistemin varlığı zorunludur. Verimli bir işgücü oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak için; formel bir işgücü planı geliştirmek, iş başvurularını aktif bir şekilde değerlendirmek ve eleman temin etmek, sınav yöntemini yeniden düzenlemek veya yazılı sınavlarda yaratıcılığın tespit edilmesini hedeflemek, organizasyonel misyon doğrultusunda eğitim faaliyetlerini yapmak ve örgütün/kurumun politikalarıyla çalışanların ihtiyaçlarının buluşturmak önem arz etmektedir. Küreselleşme ile sosyal, kültürel ve politik alanlarda meydana gelen büyük değişimlerin sonucunda, kamu kurumlarının gelişen ve değişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için yönetim tarzlarını yeniden sorgulamaları, etkinliği ve verimliliği arttıracak yeni yöntemler geliştirmeleri gerekmiştir. Günümüzde başarının temelini, insana yatırım yapmaktan ve katılımcılığı teşvik etmekten geçtiği anlaşılmıştır.(Kaya, 2010: 69)

Kamu yönetiminde birçok uygulama gibi insan kaynakları uygulamalarının da yasalarla belirlenmiş bir çerçevede gerçekleştirilerek değişime karşı dirençli olması, insan kaynaklarının konusu içindeki yükseltme, performans değerlendirme, geliştirme, atama, ücret, haklar, görev tanımları gibi uygulamaların yeni yönetim anlayışlarına uyarlanmasını

güçleştirmektedir. Kamu sektöründe organizasyon ve bireyler arası ilişkileri düzenleme misyonuyla sınırlı teknik duruş, insan kaynakları sürecinin özel sektör organizasyonlarıyla paralel bir şekilde benimsenmeye başlanmasıyla değişmeye başlamıştır. Kamu sektöründe insan gücünün planlanmasında istihdam politikalarının eğitim sistemi ile bağlantılı olarak gerçekleştirilmesi ve norm - kadro çalışmalarıyla gerçek ihtiyacın belirlenmesi ancak insan kaynaklarında stratejik bir yaklaşım geliştirilmesi, kamusal alanda örgütsel bir fayda sağlayarak devlet çıkarlarının gözetilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bununla beraber kamu yönetiminde stratejik yaklaşımlarla gerçekleştirilecek insan kaynakları faaliyetleri sayesinde gelişim anlamında ortaya çıkabilecek değişimler; (Özdemir vd, 2015: 6)

- Üst yönetim üyelerinin eğitimin önemini kavraması sonucunda bütçe olanaklarının doğru şekilde yönlendirilmesi ve hizmet içi eğitimin sağlanması,
- İş tanımına uyum, işyeri düzenine ve yöneticilere itaat gibi kişilik özelliklerini değerlendiren başarı değerlendirme sorularına başarı ve amaçları gerçekleştirme derecelerini ölçen ölçütler eklenmesi,
- Teşvik ve ödül sisteminin olağanüstü başarı beklentisine odaklı olmasındansa, değerlendirmelerin verimlilik temelinde iş görenin verdiği hizmetin kalitesi bağlamında gerçekleştirilmesi olarak sıralanabilir.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin modern ve stratejik bir tarzda gerçekleştirilmesiyle kamu sektöründe akılcı bir insan kaynakları planlaması, norm - kadro oluşturulması, açık görev tanımları, başarı değerlendirmesinin objektif bir yapıda algılanması sağlanabilecektir. Literatüre bakıldığında, kamu sektöründe yaşanması muhtemel değişimlerde insan kaynaklarına dair yeni anlayışların benimsenmesinin rolüne dikkat çekildiği görülmektedir. Diğer yönden kamu sektörü ve halk arasındaki bazı uyumsuzluklar, insan kaynaklarının stratejik bir boyuta taşınmasıyla genel olarak iki şekilde değiştirilebilir;(Özdemir vd, 2015: 6-7)

- Kamu harcamalarının bütçe açıklarına yol açmayacak şekilde kontrol altında tutulabilmesi için etkin stratejiler geliştirilmesi yönünde gerekli insan kaynakları ögesinin istihdamı, eğitimi ve yönlendirilmesi.

- Örgüt kültürünü benimseyen, yolsuzluk ve israf eğilimi göstermeyen vasıflı, ahlaklı işgücünün varlığı sayesinde toplumda sosyal ve ekonomik adaletsizlik duygusunun azaltılması.

Yöneticilerin profesyonel yetenek ve çalışmalarını esas alan yönetsel reform stratejisinin, kamu sektörünün gelişmesi açısından önem arz eden strateji seçenekleri arasında yer alması, iş görenlerin kişisel gelişimlerinin desteklenmesi gereğinin yanı sıra, insan kaynakları stratejilerine yardımcı olarak değerlendirilebilir.

Türkiye’de ilk kez 1983’te kullanılan ve daha rasyonel, verimliliği ve üretkenliği artıran, daha insancıl, insan yetiştirmeye yönelik, insana yatırım yapmayı kabul eden ve çalışanlara daha fazla söz hakkı tanıyan yani daha demokratik olma özelliklerine sahip insan kaynakları yönetimi kavramının kamu sektöründe uygulamasına bakıldığında, aşağıdaki görevleri üstlendiği görülür (Ülsever, 2003: 128).

3.3.4.1. İnsan gücü Planlama

İnsan kaynakları planlaması, kurumların mevcut durumları ve gelecek öngörülerini çerçevesinde değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını, gereken uygulamaların yapılmasını içerir (Fındıkçı, 2009: 128). İnsan kaynakları planlaması bir süreç halinde aşama aşama gerçekleştirilebilmektedir. Bu çerçevede öncelikle iş analizi, iş tanımı ve iş dizaynları da gerçekleştirilir (Aktan, 1999: 42). Gerçekleştirilen bu aşamalar sonrasında ise gerekli insan gücüne yönelik olarak tedarik çalışmalarına geçilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması insan kaynakları yönetiminin ilk adımı olması nedeniyle öncelikle bu adımın etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Ancak bu şekilde sonraki adımlarda beklenen verim alınabilmektedir.

Kamu yönetiminde etkinliği sağlanan bir insan kaynakları planlaması ile kamu görevi yerine getirilirken gerekli olan personel sayısı, bu personelde bulunması gereken nitelikler, sayıca yığılma ya da yetersizliklerin giderilmesi, bugün ve geleceğe yönelik hizmet içi eğitimin tasarlanabilmesi, çalışma koşulları ve çalışma ilişkilerinin düzenlenebilmesi; kısaca kamu

kesiminin bugünden yarına gelişmesi, kamu kurumlarının amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi doğrudan doğruya insan gücü planlaması ile sağlanabilmektedir (Aytaş, 2006: 90).

Türk kamu yönetiminde insan kaynakları planlamasına yönelik uygulamalar incelendiğinde bu konuya gereken önemin verilmediği ve buna bağlı olarak Türk kamu yönetiminin personel yönetiminden öteye geçemediği sonucuna varılabilir. Bu düşünceye gerekçe olarak şu nedenler öne sürülebilir (Özdemir, 2010: 43-45):

- İş analizi, iş tasarım ve dizaynı gibi insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerinin yapılmaması, insan kaynakları planlamasının da doğru temeller üzerinde gerçekleşmemesine neden olmaktadır.
- Kurumlarda çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yönetmeliklerle belirlenmesi ve bu işlemlerin bu yönetmelikler dahilinde yapılması, her iş için ayrı ayrı olması gereken analizlerin yapılmasını engellemektedir. Ayrıca bu yönetmeliklerle belirlenen tanımlamaların da yalnızca işle ilgili olması bir diğer sorun olarak belirtilebilir. Bu tarz yaklaşımlar personel yönetimi çerçevesinde hazırlanmış olması nedeniyle, insan kaynakları yönetiminin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.
- Kamu yöneticilerinin ve özellikle personelle ilgili görevi bulunan yöneticilerin yönetim ilkeleri ile ilgili tecrübe ve bilgi birikimlerinin yetersiz olabilme ihtimali de planlama sorununu ortaya çıkarmaktadır.

Personel sisteminin gerçekleştirilmesinde ilk atılacak adım, Norm Kadro düzenlemesinin yapılmasıdır. Burada amaç, personel ihtiyacının tahmini, karşılanması, personelin eğitimi, değerlendirilmesi, ilerlemesi gibi emekliliğe kadar süregelen tüm personel işlemlerinde alt yapı hizmeti sunulmasıdır. Norm kadro düzenlemesinde, iş analizleri yolu ile işlerin karakteristik özellikleri belirlenir ve diğer işlerden farklılıkları ortaya konur. İş tanımlamaları ve iş değerlendirilmesi yolu ile de, iş performansları belirlenir. Burada amaç, insan gücü ve organizasyon planlamasını yapılmasına imkân sağlamaktır. Norm kadro düzenlemesinin teşkilatlar açısından genel olarak faydalarına baktığımızda; bu düzenlemenin teşkilat yapıları ve personel işlemleri bakımından birçok faydaları vardır. Bunlar kısaca, teşkilatın hantal yapısının kırılarak daha etkin ve verimli iş yapar konuma gelmesi ile tespit edilen uygun kadrolara uygun personelin alınması olarak özetlenebilir. Bu düzenleme ile kadro ve

unvan standardizasyonu da sağlanarak, atıl kapasite ortadan kaldırılmaktadır. Norm kadro düzenlemesinin sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür: (Özdemir, 2010: 46-48)

- Norm kadro ile ihtiyaç duyulan personel sayısı, belirlenen amaca uygun bir şekilde ve iş ölçümü aracılığıyla belirleneceğinden, fazla personel istihdamı önlenmiş buna bağlı olarak da emeğin verimliliği artmış olur,
- Norm kadro ile kadro gereklerine uygun personelin bulunarak işe alınması hususu, bu düzenin getireceği en önemli hizmetler arasındadır,
- Norm kadro ile personelin niteliği de belirleneceğinden kurum ya da işletmenin eğitim programlarının ağırlık noktalarının belirlenmesine ve işe yeni alınacak personelin niteliklerinin araştırılmasına yardımcı olur,
- Norm kadro, görev unvanlarına açıklık getirirken, her unvan için gerekli personel sayısının gerçek ihtiyaca uygun olarak belirlenmesine de yardımcı olur. Tüm personel işlemlerinde ve kadro alışverişinde kolaylık sağlar,
- Norm kadro, yönetimde bulunan kişilerin, kadrolama sonucu belirlenen esaslara uyarak kayırma sistemine dâhil olmalarını engelleyici bir rol üstlenmektedir. Bu sayede, personelin yönetime güven duymasını sağlar. Dolayısıyla da işlerin etkinliğini ve verimini artırır,
- Norm kadro, iş değerlemesine dayandığı ve görevin önemi, güçlüğü ve sorumluluğu gibi çeşitli etmenler göz önüne alınarak ücretler belirlendiği için, eşit işe eşit ücret sisteminin oturtulmasına yardımcı olur,
- Norm kadro, personelin çalışmasının değerlemesi hususunda, her görev bakımından, bu görevi yürütecek personel için öngörülen nitelik ve performansları açıklayarak, sicil amirlerinin değerlendirmelerini kolaylaştırmakta ve personele ilişkin değerlendirme raporlarının düzenlenmesine yardımcı olmaktadır,
- Norm kadro sonucu elde edilen verilerin kullanılması ile, kademe ilerletilmesi ve derece yükseltilmesi liyakat sistemine uygun olarak yapılabilmekte, kadro görevlerinin etkinliği artmaktadır,

- Norm kadro, personel arasındaki anlaşmazlık ve çekişmelerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olurken, ortak amaçlara yönelik uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasını da sağlamaktadır.

3.3.4.2. Personel Tedarik ve Seçim

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli fonksiyonu, insan kaynağı tedarik ve seçimi faaliyetleridir. İnsan kaynağının tedarik ve seçim süreci genel olarak alanında etkin, kalifiye ve uzman personelin belirlenmesidir. Uygun kişilerin “bir işte nelerin yapıldığını belirleme ve saptama işi” olarak tanımlanan iş analizleri doğrultusunda mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir (Ergin, 2002: 37; Fındıkçı, 2009: 167). İnsan kaynağının tedarik ve seçim süreci özel sektör ve kamu sektöründe farklı şekillerde ele alınmaktadır.

Kamu sektöründe personel tedarik ve seçimi usul ve esaslarıyla ilgili birçok değişiklik yapılmasına karşın günümüzde personel tedarik ve seçim sürecinin Devlet Personel Başkanlığı yoluyla hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenmesi öngörülmüştür. Bu çerçevede kamu sektöründe personel tedarik ve seçim işlemleri Devlet Personel Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Aynı zamanda konuyla ilgili yasal çerçeve 657 sayılı DMK’ca düzenlenmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

Kurumlar ihtiyaç duydukları personeli tedarik edebilmek amacıyla personel ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları doğrultusunda adayda aranacak şartları sınıf ve derece bildirerek Devlet Personel Başkanlığına bildirirler (Canman, 1992a: 92). Devlet Personel Başkanlığı da, atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların bulundukları konum ve yerlerini, kadrolara alınacak personel sayılarını, alınacak personelin genel ve özel koşullarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak yetkili birimleri, sınav yerlerini ve zamanlarını, gerek görülen diğer bilgileri başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün önce Resmi Gazete, radyo, televizyon ve ülke çapında tirajı yüksek gazetelerden en az biri ve uygun görülecek diğer araçlar ile duyurur (İnce, 2006: 85). Yukarıda belirtilen süreç maddeler halinde ifade edilecek olursa:

1. Kamu personeli olabilmek için aranan genel koşullar;

- Türk vatandaşı olmak,
- Genel olarak 18 yaşını doldurmuş olmak,
- En az ortaokul mezunu olmak, kadro için istekli bulunmadığı takdirde ilkokul mezunları da istihdam edilebilir,
- Kamu haklarından mahrum olmamak,
- Ağır hapis veya 6 aydan fazla hapis veya affa uğramış olsalar bile devletin kişiliğine karşı suç işlemiş bulunmamak, yüz kıyartıcı ve onur kırıcı suçtan hükümlü bulunmamak,
- Askerlik görevini yerine getirmiş olmak, askerlik çağına gelmemiş olmak veya ertelemiş bulunmak,
- Sağlık bakımından engel taşımamak

2. Kamu personeli olabilmek için aranan özel koşullar;

- Yukarıda verilen eğitim düzeyini gösterir diplomaya sahip olmak,
- Kurumların özel kanun veya diğer mevzuatında aranan koşulları taşımak
- Devlet memurluğu sınavında başarılı olmak

3. Sınavlar: 657 sayılı kanun kapsamında istihdam edilmesi düşünülen personeli seçimi için ÖSYM tarafından merkezi sınav yapılmaktadır. Bu sınavlar ilkokul ve ortaokul, lise ve üniversite mezunları olmak üzere üç farklı grupta yapılmaktadır. Gerçekleştirilen bu sınavlardan 70 puan üzeri alan adaylar sınavdan başarılı sayılmakta ve başvuru yapmaya hak kazanmaktadır. 70 puanı geçen adaylar arasından en yüksek puandan en düşük puana kadar yapılan sıralama ile adaylar seçilmektedir. Seçilen bu adaylarda ayrıca güvenlik soruşturması ve sağlık koşulları gibi gereklilikler de aranmaktadır.

4. Atama: Yukarıda sıralanan koşulları yerine getiren, yani devlet memuru olmak için gerekli genel ve özel koşulları taşıyanlar, belirli bir süre adaylık (memur adaylığı) döneminden geçirildikten sonra asli kadroya atanırlar.

Klasik yönetimin vasıfsız işgücü kaynağından beklenen, itaatkâr, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan fiziksel işgücü yerine, yeni yönetim anlayışında ise aşağıdaki özelliklere sahip kişiler aranmaktadır: (Közleme, 2014: 10)

- Akıyla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen
- Yenilikçi, yaratıcı
- Eğitimli
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın
- Kendine güvenen
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen
- Çalışkan
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan
- İnisiyatif kullanabilen
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan

Özetle yeni yönetim anlayışında Toplam Kalite Yönetimi prensip ve temellerini benimsemiş insanlara gereksinim duyulacaktır.

3.3.4.3. Personel Eğitimi

Personel Eğitimi en geniş ifadeyle; çalışanın işiyle ilgili becerisini artırmak ve yetkinliklerinin öğrenilmesini sağlamak amacıyla işveren tarafından planlanmış ve organize edilmiş bir çaba olarak tanımlanabilir (Noe, 2008: 4).

Devlet Memurları Kanunu'nun 214 ile 225 maddeleri arası kamu memur kadrosunun eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili düzenlemeleri içermektedir. Kamu personelinin hizmet içi eğitimi Devlet Personel Başkanlığı ve ilgili kurumların işbirliği ile yürütülmektedir (Md. 214). Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, kurumları yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini eşgüdümlemelerini ve denetlemekle yükümlüdür (Md 220). Diğer taraftan kurum ve kuruluşlar içerisindeki eğitim birimleri ise Devlet Personel Başkanlığı tarafından belirlenen çerçeve etrafında eğitim ve geliştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevlidir (Canman, 1992a: 121).

DMK' da eğitime yönelik bu kanunların düzenlenmesindeki amaç, öncelikle verimliliğin artırılması, zaman ve dönemin şartlarına uygun personel gücünün sağlanması, rotasyon ve terfiye yönelik ihtiyaçların kurum içerisinden karşılanmasına yönelik çalışmaların yapılmasıdır. Diğer bir ifade ile bu eğitimler dar anlamda bilgi kazandırma çabasının

ötesinde, etkin bir insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kazanılan bilgiyi uygulamaya dönüştürmeyi amaçlar (Yıldız, 2001: 13).

Temel felsefesi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermek olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), sürekli gelişme, müşterilerin doyumu ve her zaman doğruyu yapma hedefine dayanmaktadır. Maliyetler düşürülürken üretimin kalitesinin artırılması ve müşterilerin memnuniyet seviyelerinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. TKY'ne göre başarılı olmak isteyen bir işletme şu dört ilkeyi göz önünde bulundurmalıdır: (Öztürk ve Sancak, 2007: 782-783)

- İşletmenin dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
- İşletmelerde yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
- Sürekli gelişim ve ilerleme için, bütün iş görenlere yönelik sistematik genişleme süreçleri,
- İşletme mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve genişleme imkânına sahip olması

Burada görüldüğü gibi TKY için gerekli dört ilkedeki ikisi hizmet içi eğitim ile doğrudan, diğer ikisi de dolaylı olarak ilgilidir. TKY'nin temelinde, kalite bilincinin tüm organizasyonda hissedilmesi ve tüm uygulamaların bu kaygı ile gerçekleştirilmesi vardır. TKY bir zihniyet devrimi olduğu için, tüm çalışanların düşünce sistemlerini değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu değişimi sağlamak için de tüm çalışanlara sürekli eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri düzenlenmelidir. TKY'de eğitim, bir organizasyonun iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY anlayışını organizasyonda yerleştirmek için yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir. TKY'de hizmet içi eğitim uygulamaları ile amaçlanan, tam bir müşteri memnuniyetini en az maliyetle sağlayabilmek için o şirket çalışanlarının kalite tutumları, bilgileri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile şirkette ve çalışanlarda bir değişimin başlatılmasıdır.

Kamu hizmetlerinde etkililiğin sağlanmasında memur yeterliliğinin yükseltilmesi için hizmet içi eğitim önemli bir etkidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim konusunda yapılması gerekenler şunlardır: (Kurtoglu, 2010: 90)

- Kamu yöneticileri hizmet içi eğitimin önemine ve yararına inanmalıdır.
- Bu programlara katılanlara yükselmelerde eşit koşullarda öncelik verilmelidir.
- Hizmet içi eğitim yerleri personelin gereksinimlerine karşılık verecek nitelikte olmalıdır.
- Eğitici personel nitelikli olmalı görsel-işitsel eğitim araçlarını kullanmalıdır.
- Gereken durumlarda personelin işbaşında eğitimini gerçekleştirmelidir.

Hizmet içi eğitim türleri Aday Memurluk ve Asil Memurlukta Hizmet içi eğitim şeklinde iki biçimdedir. Bunlar şu şekildedir (Kurtoglu, 2010: 90-92);

- Aday Memurlar: Temel Eğitim, Hazırlayıcı Eğitim ve Staj dönemleri bulunmaktadır. Bir personelin adaylık süresi en fazla iki yıldır. Bu süre zarfında bu eğitimleri alıp yapılan sınavlarda başarılı olması gerekmektedir.
- Temel Eğitim: Bütün aday memurların asil memur olabilmeleri için gerekli, devlet memurlarının ortak nitelikleri ile ilgili konuları kapsayan eğitimidir.
- Hazırlayıcı Eğitim: Bu eğitimde aday memurlara kadro ve görevleri dikkate alınarak kurumun tanıtılması, görevleri, teşkilatı ile ilgili mevzuat ve diğer kurumlarla ilgileri, aday memurun görevi ile ilgili konular ve kurumun uygun göreceği diğer konularla ilgili bilgiler kazandırır.
- Staj (Uygulamalı Eğitim): Bu eğitim aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen kurumsal bilgileri ve işgal ettikleri kadro ve görevleri ile ilgili diğer beceri ve işlemleri, ayrıca kazandırılan becerileri uygulamak üzere deneyim kazandırmayı kapsar.
- Asli Memurluk: Adaylığı kaldırılmış personel asil olarak atanmaktadır. Çalışma hayatı boyunca terfi etme, çalışma verimliliğinin artması gibi nedenlerle hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmaktadır. Bunlar verimliliği artırma eğitimi, üst görev kadrolarına hazırlanma, üst yöneticilik eğitimi gibi eğitimler alır. Bunlar şu şekildedir.
- Verimliliği Artırma Eğitimi: Bunlar bilgi tazeleme eğitimi ve değişikliklere uyum eğitimi şeklinde iki biçimdedir. Bilgi tazeleme eğitimi ile personelin mesleki bilgilerini genel çizgisiyle hatırlatmak suretiyle mesleki bilgilerden daha geniş ölçüde ve oranda yararlanılması amaçlanmıştır. Değişikliklere uyum eğitimi, mevzuat, teknoloji, kullanılan araçlarda değişiklikler veya görev değişikliği meydana geldiği takdirde ilgili personele bunların öncelikle iletilmesi ve bu değişikliklerin hizmete uygulanması şeklindedir.

- Üst Görev Kadrolarına Hazırlanma: Personelin görevde yükselmesi büyük ölçüde liyakat esasına bağlanmıştır. Ancak bir üst görevi yapabilmek için daha üstün bilgi, beceri ve tekniğe gereksinim vardır. İşte bu eğitimle memurun üst göreve hazırlanması sağlanır. Ayrıca bilim, teknoloji değişikliklere ayak uydurmaları sağlanır.
- Üst Yöneticilik Eğitimi: Yöneticilerin yetiştirilmesinde iki değişik durumla karşılaşılmaktadır. Bunlardan ilki, yöneticilerin hizmet içinde eğitilerek deneme-yanılma yoluyla mesleklerinin gereklerine uyumlu hale gelmeleridir. Çoğu ülkede ve ülkemizde yaygın bir yetişme biçimidir. İkinci yol, yöneticinin örgün öğretim kurumlarında yöneticilik yöntem ve tekniklerini başarı ile tamamladıktan sonra meslekleriyle ilgili kadrolara atanmalarıdır. Türkiye de TODAİE (Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi) kamu kurumlarına idareci yetiştiren master programlarına sahiptir. Üniversitelerde bulunan eğitimin yönetimi ve denetimi master programları ise eğitim sektöründe müfettiş, denetçi alınacak şekilde kamu görevlisi olan öğretmenlerin eğitimini üstlenir.

3.3.4.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme gibi kavramlar insan kaynakları yönetiminin gelişimine paralel olarak gelişmiş kavramlardır. Bu çerçevede bu kavramlar örgüte dahil edilen bir çalışanın belirli zaman içerisinde belirli basamaklardan geçerek daha üst pozisyonlara ulaşması, ve bu arada bilgisinin, deneyiminin ve maddi olanaklarının, sosyal statüsünün yükselmesi kastedilir (Yaman, 2000: 161).

Kariyer kavramı kişinin iş ve sosyal yaşam hedefleri ile ilgili hâlihazırdaki yetkinlikler, alınan eğitimler ve edinilen tecrübelerin bütünü olarak ifade edilebilir (Öztürk ve Teber, 2006: 67). Diğer bir ifadeyle bireyin çalışma yaşamındaki tecrübesi ve hiyerarşik konumunu gösteren bir bütün olarak ifade edilebilir. Farklı bir yaklaşımda ise kariyer kavramı, insanın tüm yaşamı olarak ifade edilebilir. Çünkü tanımdan da görülebileceği gibi sadece iş yaşamını değil, sosyal hayatı da içine alan bir kavramdır.

Kariyer planlama kavramı, çalışanların yetkinlikleri ve değerleri ile iş fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurabilme olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2004: 320). Buradan hareketle kariyer planlama çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak

tanımlanabilir (Aytaş, 2006: 93). Diğer bir ifadeyle ise kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasını kapsar (Uzun, 2008: 132).

Kariyer yönetimi kavramı, en geniş ifadeyle örgütler tarafından çalışanların kariyer planlarının desteklenmesi ve örgütsel amaçlar etrafında uyumlaştırılmasıdır (Bayram, 2010: 217). Tanımdan da anlaşılabilir olduğu üzere kariyer yönetimi çift yönlü olarak hem örgütün hem de çalışanın hedeflerini ortak bir havuzda toplamayı ifade eder. Diğer bir ifadeyle çalışanın hedefleri ile örgütlerin hedeflerinin uyumlaştırılması şeklinde açıklanabilir.

Kamu sektöründe kariyer yönetimi, Devlet Memurları Kanunu'nda belirtilen kariyer ilkesi çerçevesinde ele alınmaktadır. DMK, temel ilkelerinden biri olan “kariyer ilkesi” ile devlet memurlarına, hizmetlerine ilişkin gerekli bilgilere ve yetiştirme koşullarına uygun olarak sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme ve yükselme olanağı tanımaktadır (Aytaş, 2006: 94).

Kamu kurum ve kuruluşlarında kariyer yönetimi çerçevesinde ilerleme ve yükselme kuralları dâhilinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu çerçevede ilerleme ve yükselme konusu iki başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar; kademelerde ilerleme ve derece yükseltilmesidir. Kademe ilerlemesinde aylık gösterge tablosunda bir üst (yan) kademeye, derece ilerlemesinde ise aynı tabloda bir üst dereceye geçiş söz konusudur. Kademe ilerlemesi için şu koşullar aranmaktadır:

1. Bulunduğu kademede en az bir yıl çalışmış olmak,
2. O yıl içinde olumlu sicil almak,
3. Bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması

Yukarıdaki koşulları yerine getiren memurlar hak kazandıkları tarihten itibaren başkaca bir işleme gerek duyulmaksızın bir üst kademeye geçmiş sayılırlar.

Kamu kurum ve kuruluşlarında memurların görevde atama ve yükseltilmesine yönelik olarak yürürlüğe konulan yönetmeliğe göre devlet memurunun aranan şartları taşıması durumunda (eğitim durumu, hizmet süresi, sicil durumu vb) esas alınarak boş bulunan şef,

müdür yardımcılığı, müdür gibi kadrolara açılan sınavlarda başarılı oldukları takdirde yükseltilebilmektedir (İnce, 2006: 86). Görevde yükseltme çerçevesinde bireyler öncelikle görevde yükseltme eğitimlerine alınmaktadır. Bu program sonunda başarılı olan adaylara sertifika verilmektedir. Bu sertifikaya sahip olan adaylar sertifikaya sahip oldukları gün itibariyle 5 yıl içerisinde ÖSYM veya MEB tarafından gerçekleştirilen sınavlara katılabilirler. Bu sınavlardan ise 100 üzerinden 70 puan almaları halinde atamaları gerçekleştirilebilmektedir.

Kamu Yönetiminde kariyer sisteminin özellikleri şu şekildedir:

- Kamu yönetiminde kariyer sistemi, sınıflandırma ve liyakat sistemlerinin etkileşimleri sonucu oluşmuştur.
- Kariyer sisteminde benzer işler veya hizmetler, benzer özellik ve nitelikte olması gerekir. Değişik nitelikteki hizmetlerin toplamı kariyeri oluşturmaz.
- Kariyer sistemine yönelik yöntem ve ilkeler devlet memurluğunda olduğu gibi önceden bir statü ile saptanır.
- Bir kariyere başlamada, başlayacağı kariyer için gerekli genel ve özel nitelikler ile koşullara sahip olması gerekir.
- Kamu kariyer sisteminde uzmanlaşma, bu sistemin en önemli özelliklerindendir.
- Kariyer sisteminde, memuriyetin başlangıcından sonuna kadar hizmet içi eğitim söz konusudur.
- Kariyer sistemi, bir kariyer sisteminde sürekli çalışmayı gerektirir. Bu durum sürekli çalışma, kıdemlilik durumunu oluşturur.
- Kariyer sisteminin bir diğer önemli özelliği de her kariyerin önem ve güçlük açısından bir derecelendirilmesi bulunur.
- Kariyer sistemi, sosyal ve hukuki güvenlik sistemine dayalıdır.

3.3.4.5. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini birbirlerine aktardıkları, çalışanın performansını planladıkları, planlanan performansa uyum için takibin

gerçekleştirildiği, yönetici tarafından etkili geri-besleme sağlanan ve sürecin sonunda da yöneticinin değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2013: 213). Performans yönetimi insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması ve motivasyon kazandırılması amacıyla gerçekleştirilen bir fonksiyonudur. Bu fonksiyonda amaç, çalışan ve işveren yönüyle beklenen performansın hedeflenmesi ve hedeflenen bu performansa ulaşılabilmesi için çalışanların güdülenmesi, organize edilmesi ve takip edilmesi olarak ifade edilebilir.

Performans yönetimi, ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin yönetsel kararlar ve hedefler belirlenirken kullanılan önemli bir fonksiyondur. Ayrıca, belirlenen bir işle ilgili standartlar belirleme ve çalışanların bu standartlara ne derece yaklaştığının ölçülmesini sağlamaktadır.

Kamu personelinin başarı değerlendirmesi, 657 Sayılı Devlet Memurları Yasasının 109–121. maddeleri ve 18.10.1986 Tarih, 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğiyle düzenlenmiştir (Güler, 2005a: 183). Bu yönetmeliğin amacı, devlet memurlarının mesleki yeterliliğinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri, ayrılış sicilinin verileceği durumları, sicil raporlarının biçimini, taşıyacağı soruları, sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not yöntemini, notların derecelendirilmesini, düzenleme zamanını, uyarılan memurlarca yapılacak itirazları ve bunları inceleyecek makamları, sicil raporlarının korunması ile görevli makamlara dair esasları, sicil amirlerini ve diğer konuları düzenlemektir (İnce, 2006: 91).

Memurların başarı değerlendirmesinde sicil raporları temel alınarak puanlama (notlama) sistemi ile gerçekleştirilmektedir. Kurumlar tarafından sicil raporları yılda bir kez Aralık ayının ikinci yarısında hazırlanmaktadır. Ancak aday memurların sicil raporlarının, birinci yılın sonunda en geç 15 gün içinde doldurulması zorunludur (Güler, 2005a: 295). Bunun yanında değerlendirmede esas olan, değerlendirmeyi yapacak amirin astı ile en az altı ay birlikte çalışmasıdır. Bu şart sağlanmadığı sürece değerlendirme yapılamaz.

Sicil raporlarında, memurların genel durum ve davranışları, mesleki yeterlilikleri, yurtdışı görev yeterliliği gibi sorular 100 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Ortaya çıkan sonuç ise kişinin sicil notudur. Sicil notu 60 üzeri olan memurlar ise başarılı olmuş sayılmaktadır. Sicil not ortalaması ise;

1. 59 puandan az alan memurlar yetersiz görülür ve kötü sicil almış sayılırlar,
2. 60-75 arasında alan memurlar orta derecede başarılı,
3. 76-89 arasında alan memurlar iyi derecede başarılı,
4. 90-100 arasında olan memurlar ise çok başarılı olarak değerlendirilir.

Sicil raporları ve sicil dosyasının doldurulmasında gizlilik esas alınmakta ve yetersizlikleri halinde bu raporlar amirler tarafından kişilere bildirilmektedir. Bunun yanında memurun itiraz hakkı saklıdır. Uyarının kendilerine ulaşmasından itibaren bir ay içerisinde memurlar itiraz edebilirler.

Bunlar dışında belirli konularda başarı sağlayan memurların ödüllendirilmesi öngörülmektedir. Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilir ve takdirname personelin siciline işlenir (Aytaş, 2006: 93). Ancak kamu bürokrasinin büyüklüğü ve kişiler ve örgütler hakkında yapılacak değerlendirmelerde ödüllendirme ya da cezalandırmalarda esnekliğin olmaması performansın ölçülmesini zorlaştırmaktadır (Çevik, 2001: 153). Kurumsal performans yönetimi özellikle kamu girişimciliğinde bir taraftan hesap verme sorumluluğunun ve şeffaflığın sağlanması için, diğer taraftan kuruluşların verimlilik ilkelerine göre yönetilmeleri için önemli bir araç olarak kullanılabilir (Çoban 2000: 66).

Türkiye’de, özellikle merkezi yönetime bağlı kuruluşların, ürettikleri hizmetlerle ilgili topluma karşı tam olarak sorumluluk duyma konusunda sorunları bulunmaktadır. Bu durumun en önemli nedeni, çalışanların, hizmet verdikleri vatandaşa karşı değil de, amirlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri, vatandaşa karşı doğrudan hesap verme zorunluluğunun olmamasıdır. Ayrıca, vatandaşın, verilen hizmeti beğenip beğenmediği dikkate alınmamaktadır. Performans ölçümünde en azından ilke olarak kamusal sorumluluk önem kazanmalıdır. Türk kamu yönetiminde performans yönetim programlarının uygulanması, toplumda uzun yıllardır oluşmuş olan sosyal siyasal ve kültürel normlar nedeniyle oldukça uzun zaman alacaktır. Ülkemiz, dünyadaki birçok gelişmekte olan ülkeyle benzerlikler göstermektedir. Bu yüzden performans yönetiminin uygulanmasında bir takım zorluklar çıkabilir. Günümüzde kamu kesiminde çok çalışana herhangi bir teşvik yapılmadığı gibi, az çalışana da herhangi bir yaptırım uygulanmamaktadır. Bu yüzden çalışanlar, işi ve kendilerini geliştirmede, teşebbüs ve atılım isteğinde bulunmada gönülsüz

davranmaktadırlar. Kamu çalışanları çalıştıkları düzene katkı yapmak yerine mevcut düzen içinde çalışmayı tercih etmektedirler. Herhangi bir yeni düşünce veya projenin üst yöneticiler tarafından reddedilme olasılığı oldukça yüksektir. Dolayısıyla bir çalışan, ileri süreceği bir yenilik ya da projenin reddedileceğini önceden bildiği için, mevcut çalışma şartları içinde çalışmaya devam etmeyi tercih edecektir. Bu durum, etkili bir yönetimin ortaya konmasını ve performansın ölçülmesini zorlaştırmaktadır. (Demirbaş, 2013: 71)

Türk kamu yönetiminde geleneksel olarak çalışanlardan hiyerarşik yapı içerisinde yalnızca itaat etmeleri beklenir. Bir emir için gerekçe açıklanırsa, bu tür bir açıklamanın ast tarafından, üstü hakkında bir zayıflık olarak algılanacağı düşünülür. Hâlbuki performans yönetimi birlikte sorun çözmeyi gerektirmektedir. Ayrıca Türk kamu yönetiminde güçlü bir devlet anlayışı, aşırı merkeziyetçi bir yapı, reformların yukarıdan aşağıya doğru yapılması anlayışı hâkimdir. Ülkemizde bürokratlar, özelliklede üst düzey yöneticiler kendilerini halka değil de devlete karşı sorumlu hissetmektedirler. Bu yüzden verilen hizmetlerin amacına ulaşp ulaşmadığı tartışılmamaktadır. Kamu hizmetleri halktan toplanan vergilerden elde edildiğine göre, kamu görevlilerinin kendilerini halka karşı sorumlu hissetmeleri gerekmektedir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen, son on yıldır, kamu kesiminde performans yönetimine geçiş için bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi 5018 sayılı mali kontrol yasasıdır. Yasa, tüm kamu kurumlarının performans planları yaparak hedefler belirlemesini ve performans esaslı bütçe hazırlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Kanun aynı zamanda, Sayıştay'a bütün kamu kurumlarının performans denetiminin yapma yetki ve sorumluluğunu vermiştir. Kurumsal anlamda performans yönetimine geçiş bir zorunluluk halini almış bulunmaktadır. (Demirbaş, 2013: 72)

Kamu performans yönetiminden, kamu kurum ve kuruluşlarının tüm üretim girdilerinin performansına etkisi kastedilmektedir. Çünkü yönetim, temel olarak söz konusu üretim girdilerinin mal ve hizmet üretimi sürecine katkısıyla ve faydasıyla ilgilenir. Sermaye, doğal kaynaklar, araç gereç ve teknolojinin yanı sıra insan kaynakları girdisinin de performansına etkisi bulunmaktadır. Üretim girdileri içinde ilk üç girdinin denetim ve sayısal girdi çıktı analizini yapabilmek büyük oranda mümkün iken, insan kaynakları girdisinin üretime katkısını ölçmek bir hayli zor gözükmemektedir. Üretime katılan unsurların tamamı performans açısından göz önüne alındığında, kamu kurum ve kuruluşlarında yönetilmesi gereken performans üç noktada toplanmaktadır. Bunlardan birincisi kurumsal performans, ikincisi takım(birim) performansı ve üçüncüsü ise bireysel performanstır. (Göküşvd, 2014: 60)

- **Kurumsal Performans Yönetimi:** Kurumsal performans yönetimi, bir kurumun veya kuruluşun en yüksek stratejik önceliklerini belirleme ve bu öncelikleri kuruluşun en tepe yöneticisinden en alt çalışanına kadar ve kuruluşun tüm birimlerine yayarak, stratejik çıktılara, sonuçlara dönüştürme sürecidir. Kurumsal performans yönetimi, bir taraftan hesap verme sorumluluğunun ve şeffaflığın sağlanması için, diğer taraftan kuruluşların verimlilik ilkelerine göre yönetebilmeleri için önemli bir araçtır. Bu yönetim sistemi oluşturulurken verimlilik, etkinlik, tutumluluk, karlılık, kalite, yenilik ve çalışma hayatının kalitesi gibi performans göstergeleri incelemeye alınabilir.
- **Takım(Birim) Performans Yönetimi:** Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş birbirlerine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takım performansında, takımın kendisini oluşturan bireylerden farklı olarak performansının yönetilmesi söz konusudur. Çünkü takım farklı deneyimlere, eğilimlere, yeteneklere ve davranışlara sahip kişilerin ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri birlikte yürüttükleri koordineli bir oluşumdur.
- **Bireysel Performans Yönetimi:** Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında çalışanların terfisi daha çok kıdem ölçütüne göre gerçekleştirilirken, günümüzde, iş yöntemleri ve zaman standartlarının belirlenmesi ile geliştirilen performans kriteri göz önüne alınmaya başlanmıştır. Personele ücret ödemeleri, yer değiştirme ve hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde de bu kriterlerin ağırlık kazandığı görülmektedir. Çalışmayı teşvik edici bireysel performans kriteri, çalışanla çalışmayanı birbirinden ayrılmasına ve yetersizliklerin tespitine imkân sağlar.

3.3.4.6. Ücret Sistemi

İnsanlar, yaşamlarını devam ettirebilmek için bir gelir elde etmek zorundadırlar. Bu geliri ya kendiışlerinde çalışarak ya da işveren tarafından sağlanan bir örgütün parçası olarak sağlayabilmektedirler. Bir örgütün parçası olması ile oluşan bu iş ilişkisinin sonucunda vermiş oldukları emek ya da hizmet karşılığında ise ücret elde edilmektedir. Diğer bir ifade ile ücret kavramı, yapılan bir iş veya hizmet ediminin karşılığı olarak ifade edilmektedir. Çalışan ve işveren ilişkilerinde en önemli fonksiyonlardan biri olarak gösterilebilir.

Ücret kavramı kişinin emeği karşılığı elde ettiği gelir iken diğer taraftan ise önemli bir maliyet unsuru ve bununla birlikte o toplumdaki sosyal adaletin bir göstergesi olması

nedeniyle toplumsal açıdan da önemli sonuçlar ortaya koymaktadır (Yıldız ve Balaban, 2006: 131). Bu yönüyle toplumsal gelişmişliğin ve statünün ortaya konması açısından önemli veriler sunmaktadır.

Ücret kavramının hem bireysel hem kurumsal hem de toplumsal anlamda önemli çıktılar sunması nedeniyle örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli bir konumda değerlendirilmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi çerçevesinde adil bir ücret sisteminin oluşturulması ve uygulanmasının gerekliliği verimlilik ve motivasyonu doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerine önemi bir görev düşmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi bir bütün olarak ele alındığında, örgütlerin doğru bir ücret yönetimi sistemine sahip olması, hem diğer insan kaynakları sistemlerini başarılı bir şekilde uygulanmasında, hem de insan kaynakları yönetiminin örgüt hedefleri doğrultusunda sonuç üretme etkinliğinin sağlanmasında kritik önem taşımaktadır (Aytaş, 2006: 97).

Kamu kesiminde çalışanlara, verdikleri hizmetlerin karşılığı olarak belirli bir para ödemek gereklidir. Memurlar, yaşamlarını kamu hizmetlerine adayan, geçimlerini ve geleceklerini ulusal gelire bağlayan sosyal bir sınıftır. Her yönetimin kendi yapısına ve göreceği işin niteliğine göre, ödev, yetki ve maaş itibarıyla diğer sınıftakilerden farklı dereceler, aşağıdan yukarıya doğru bir kademe silsilesi izler. (Kayar, 2011: 434)

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, memurlara ödenen aylık, memurlara hizmet karşılığında kadroya dayanılarak, ay itibarıyla verilen para olarak tanımlanmıştır. Türk Kamu personel rejiminde kamu kuruluşlarında uygulanan aylık rejimi, dört tür ödemeden oluşmaktadır. Bunlar; Aylık, ek gösterge, yan ödeme ve sosyal hak olarak belirtilmektedir. Belirlenen bu başlıklar çerçevesinde oluşturulan aylık ücret grafiği bordro olarak ifade edilmekte ve personel aylıkları, hazırlanan bordrolara göre ödenmektedir (Canman, 1995b: 175).

Bordro tablosu üzerinde bulunan aylık, ek gösterge, yan ödeme doğrudan nakdi ücrete ilişkin bilgileri ifade etmektedir. Bunların dışında bulunan sosyal haklar veya yardımların bir kısmı (lojman tazminatı, aile yardımı, çocuk yardımı gibi) düzenli olarak her ay personele ödenirken, bir kısmı da belirli durumların ortaya çıkması halinde bir defaya özgü olarak ödenmektedir. Bunlara örnek olarak doğum yardımı, ölüm yardımı verilebilir.

Memurların hukuksal statülerini düzenleyen temel kanun olan 657 sayılı kanunun benimsediği aylık rejiminde aylık gösterge tablosu önemli bir yer tutmaktadır. Bu tabloda yer alan rakamlar, altı aylık aralıklarla belirlenen bir katsayı ile çarpılarak aylık belirlenmektedir. 657 sayılı kanunun yürürlükteki düzenlemelerini anlamak, özel bir uzmanlık gerektirmektedir. Ödenmekte olan ücretleri oluşturan kalemlerde bir enflasyon yaşanmaktadır. Yürürlükteki sistemde ancak belirlenebilen 32 çeşit tazminat kalemi, 28 çeşit aylık ve ödenek kalemi ve 26 çeşit yardım ve zamlardan oluşan bir ücret rejiminde, eşit işe eşit ücret veya yaklaşık ücret ödemenin yanı sıra kime ne ödeneceğinin hesaplanmasının güçlükleri yaşanmaktadır. Değişik statüdeki memurların aylıklarının hesaplanabilmesi için artık uzmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye'deki aylık gösterge sistemi zamanla yetersiz bulunarak, aylık gösterge sistemine ek gösterge sistemi ile diğer ödemelerin eklenmesi ve her kurumun kendi teşkilat kanununda maaşa ilişkin düzenlemeler getirilmesi genel gösterge tablosunun maaş üzerindeki etkisinin azalmasına yol açmıştır. Türkiye'de kamu çalışanlarının maaş ve ücretleri ile ilgili olarak öncelikle ele alınması gereken konu, başarısı tartışılan performansa göre ödeme değil, şeffaf, anlaşılabilir, hakkaniyete uygun bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır. Böyle bir ücret sistemi olmadan, performansa göre ödeme sistemini uygulamaya çalışmak mevcut sorunları daha da karmaşık hale getirecektir. (Kayar, 2011: 440-441)

3.3.4.7. Sosyal Haklar Ve Sosyal Güvenlik

"Geleneksel endüstri ilişkileri yaklaşımı, ulus devletin sınırları içinde iş ilişkilerini düzenleyen kendine özgü aktörleri, bağlamları, kuralları ve ideoloji içeren ulusal modellerin var olduğu düşüncesine dayanmaktadır" (Erdut, 2002: 15). Özellikle 1960 -1970 yıllarında kamu yönetimi paradigmasıyla uyumlu olarak insan kaynağının yönetiminde şu unsurlar göze çarpmaktadır (Boyne et al., 1999: 409);

- *Çalışanların motivasyonu ve işe bağlılığı için paternalist bakış açısı,
- * Standartlaştırılmış işgücü uygulamaları (coğrafi konuma bağlı olmaksızın standart hizmet uygulamaları),
- * Endüstri ilişkilerinin kolektif hale getirilmiş olması,
- * Kamu örgütlerinin koydukları standartlarla özel sektöre model olması.

Yukarıda sayılan kamu yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının özellikleri, 1979'dan sonra Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla zayıflamaya başlamıştır.

Çalışma ortamı çerçevesinde sağlık ve güvenliğe yönelik uygulamalar, ulusal ve uluslararası toplumların baskılarıyla devlet tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede Türkiye'de çalışanların sağlığı ve güvenliği konuları başta Anayasa olmak üzere çeşitli yasa, tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir (Can vd., 1998:370). Bununla birlikte son yıllarda insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte firmalar, hükümetler ve çeşitli işkollarını temsil eden işveren ve işçi organizasyonlar, çalışan sağlığı ve işyeri güvenliğini işyerinde etkin kılacak daha farklı gönüllü yapılanmalara da destek verir hale gelmişlerdir (Büyüksulu, 2001: 25).

Türkiye'de sağlık ve güvenliğin teminatı sayılabilecek sosyal güvenlik sistemi, başta işçilerin bağlı olduğu Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu (Bağ- Kur), devlet memurlarının bağlı olduğu Emekli Sandığı (ES) olmak üzere çeşitli sigorta sandıkları, sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerden oluşmaktadır (Aytaş, 2006: 100). Yukarıda belirtilen sosyal güvenlik sistemi, Sosyal Güvenlik Kurumu adıyla tek bir çatı altında toplanmıştır. Çalışanların kendilerini ilgilendiren bu önemli konuda bilgilendirilmesi ve gerekli güvencenin sağlanması insan kaynakları yönetiminin çalışma alanına girmektedir.

Türkiye'de kamu kuruluşlarında çalışan personele sağlanacak sosyal yardımlar ve hizmetler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile bu kanuna bağlı olarak hazırlanan yönetmeliklerde belirtmektedir. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda Sosyal yardım ve hizmetler, kanun maddelerine göre şöyle sıralanmaktadır:

- **İzinler** (Madde 102–108): Devlet memurları, hizmet sürelerine göre yıllık izin hakkına sahiptir. Bu iznin süresi 1-10 yıla kadar hizmeti olan memurlar için 20 gün, bu süreden daha fazla hizmeti olanlar için ise 30 gündür. Zorunlu hallerde bu süreler, gidiş ve dönüşler için en çok ikişer gün yol izni eklenebilmektedir. Devlet memurları ayrıca belirli durumlarda,
 - a) Mazeret izni,
 - b) Hastalık izni,
 - c) Doğum izni,

- d) Ücretsiz izin haklarını kullanabilirler.
- **Hastalık ve Analık Sigortası** (Madde 188)
 - **Yeniden İşe Alıştırma** (Madde 189)
 - **Sosyal Tesis Gereksinmelerinin Karşılanması** (Madde 191)
 - **Konut Kredisi** (Madde 192)
 - **Mahrumiyet Yeri Ödeneği** (Madde 195)
 - **Aile Yardımı Ödeneği** (Madde 202)
 - **Doğum Yardımı** (Madde 207)
 - **Ölüm Yardımı Ödeneği** (Madde 208)
 - **Tedavi Yardımı** (Madde 209)
 - **Cenaze Giderleri** (Madde 210)
 - **Giyecek Yardımı** (Madde 211)
 - **Yiyecek Yardımı** (Madde 213)
 - **Eğitim ve Yetiştirme Hakkı** (Madde 214-225)

Endüstri İlişkileri çerçevesinde sendikal haklar da değerlendirilmektedir. Sendika kurma veya sendika üyeliği özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe çalışanlar için de uygulanabilmektedir. Bu çerçevede anayasamızın “Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler” başlıklı Üçüncü Bölümünün 51. Maddesinde “işçiler ve işverenler”, kendi üyelerinin çalışma ilişkilerinde ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurabileceklerini ifade etmektedir. Bunun yanında yine anayasamızın 2821 sayılı Sendikalar Kanunu sendika kurma ve üyeliğine ilişkin geniş ve ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

Bugünkü konjonktürde Endüstri İlişkileri; kalite, rekabet gücü, verimlilik, esnek çalışma, özelleştirme, atipik istihdam, yeni üretim ve yönetim teknikleri gibi zor içerikler taşıyan yeni olguların karşısında başarılı bir sınavdan geçmek zorunda olan bir kurum durumundadır. Teknolojik gelişmedeki sürat, teknolojinin çok büyük çapta emeğin yerine ikame edilebilmesi, emek unsurundaki derin uzmanlaşmaya dayalı statü, rol ve çıkar farklılaşmaları, endüstri ilişkilerinde bugün ciddi bir değişim süreci yaşanmasının en önemli nedenlerindendir. (Yazıcı, 2014: 80-83)

- Yönetim Anlayışında Değişmeler:** Endüstriyel toplum ve kurumlarının değişmesi, yeni yönetim anlayışının ve tekniklerinin gelişmesini zorunlu kılmıştır. Bilgi toplumunun ihtiyaç duyduğu yenilikçi modeller, değişimin de yönetilmesi tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Sanayi devriminin sonlarında “tekno-bürokrasi” ve bürokratik yönetime kafa tutan “adhokrasi” gibi yeni kavramlar türedi. Örgüt içi yönetim yapısının ve şeklinin değişmesiyle esneklik genişlemeye ve değişen örgütler arası ilişkiler yeni bir bağlam üzerinde gelişme kat etmeye başlamıştır. Geleneksel yönetim araçları ile talepler karşılanamaz hale gelmiş, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, verimlilik yöntemleri, kalite çemberleri gibi çok çeşitli yeni yönetim modelleri gündeme gelmiştir. Örgüt içi hiyerarşinin güç kaybetmesiyle birlikte, modüler yapılanma ve takım çalışmaları gitgide hızlanmaktadır. Bu gelişmelerin neticesinde, endüstriyel toplumdaki çalışma daha esnek, az denetleyici, resmiyetten uzak, kolaylaştıran ve danışan bir yönetim anlayışının güçlenmesini sağlamıştır. Büyük yapısal değişiklikler geçiren yönetim anlayışı artık daha stratejik, kolektif dayanışmacı, kurumsal ve beyin gücüne dayalı bir hal almaktadır.
- İşletme Merkezli Bir İlişki Sisteminin Gelişimi:** Haberleşme ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, özel sektörün temsilcisi olan işletmeyi merkezi konuma iten bir unsur olarak öne çıktı. Diğer yandan uluslararası rekabetin hızlanması işletmenin küresel karar almada merkezileşen önemdir. Global ölçekte kendini sürekli gözden geçirmek zorunda kalan işletme, esnek organizasyon karakterini güçlendirip stratejik bir birlik oluşturmak zorundadır. Son olarak, artan insani değer olgusu organizasyonları daha insan merkezli bir konuma iterek, beşeri ilişkilerin gözetilmesini ve takım organizasyonunun ön plana çıkmasını sağlamıştır. Gelişen enformasyon teknolojisi ile birlikte insan unsurunun kalitesinde yükselme ve yetki düzeylerinde artış olmuş, katı hiyerarşik örgüt yapısı büyük değişime uğramıştır.
- İnsan Unsurunun Artan Önemi:** Küresel değişim ve rekabetin arttığı böyle bir dönemde emeğin güçlenmesi kaçınılmazdır. Artan enformasyon ve teknolojik devrimlerle birlikte emeğin maksimum verimlilikle gelişim sağlayıp, organizasyonu küresel sahaya hazırlama sorumluluğu emeğin yeni motivasyon kaynaklarından biri haline gelmiştir. Geniş inisiyatif alabilen ve yeni karar süreçlerinde hakim olan emek, bilgi toplumu olarak adlandırılan post-endüstriyel toplumun en belirgin unsuru olmuştur. Uluslararası rekabette üstünlüğün kazanılmasında işgücünün yükselen değeri, yönetim yapısını da değiştirmiştir. Artık çalışanlar daha fazla karar alma süreçlerine dahil olarak yönetimin

bir parçası haline gelmektedir. Yüksek eğitim ile çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması, teknolojik yeniliklerin daha etkin ve verimli bir hal alması için gereklidir. Üretim sürecinin olmazsa olmaz unsuru haline gelen bilgi işçisinin daha yaratıcı, yüksek kalite ve enformel bilgiye sahip olması, işletmedeki insan unsurunun öneminin artmasına yol açmıştır. İşletmedeki insan unsurunun etkili olabilmesi için ise vasıf, bilgi, motivasyon ve uyum yeteneklerinin artırılması gerekmektedir. Kuşkusuz yeni organizasyon ve işgücü profili ile zihinsel potansiyeli ön plana çıkartan yeni bir emek inşa olmuş demektir.

- **Sendikacılık Anlayışında Değişimi Zorlayan Dinamikler:** Yeni üretim modelleriyle mavi yakalıdan beyaz yakalı işçilere doğru kayan yeni istihdam modellerinin, üretimin kas gücünden ziyade entelektüel/zihinsel emek gücüne işaret ettiği görülmektedir. Son 25-30 yılda artan teknoloji sayesinde yeni bir meslek işçisinin ortaya çıkması, çalışma sürelerinde ve şekillerindeki kuralızsızlık, kadın ve genç nüfusun daha fazla istihdam edilmesi, sendikaların gitgide üye ve güç kaybetmeleri, örgütlenme aleyhtarı olan küresel politikalarla birlikte yeni bir döneme girilmiştir. Bir yanda yeni kolaylıklar ve kalite getiren bu enformel süreç, diğer yanda aşılması gereken büyük engeller ve çözüm üretilmeye hazır sorunlar oluşturmaktadır. Aksi takdirde sendikaların şirketlerle karşılıklı anlayış içerisinde hareket etmeleriyle güven ve işbirlikleri tehlikeye düşecektir. Bu yeni dönem başta sendikalar olmak üzere, birçok tarafta anlayış değişikliğini zorunlu kılmıştır. Yeni teknolojik değişmelere ayak uydurup kendini yenileyen bir sendika anlayışı, toplu kazanım yaratacaktır. Tıpkı diğer kurumlar gibi sendikanın da yeni sorunlar karşısında cevap üretebilmesi için üzerine düşen büyük sorumluluklar bulunmaktadır. Yeni sendikal anlayış, uyum ve dayanışmayı gözetken, insan unsuruna önem veren, değişimi tercih edip rekabete hevesli olan, güven ve diyalog ortamını sağlayıp uzlaşma taraftarı olan bir niteliğe sahip olmalıdır. İşte bu yeni dönemde sendikaların var olup var olamayacağı yapısal büyük değişimleri gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerine bağlıdır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişimin tek değişmez kural olduğu dünyamızda yönetim anlayışı, yaklaşık yüz yıllık bir süre içerisinde farklı aşamalardan geçmiştir. Yönetim anlayışındaki bu değişim sonucunda klasik yönetim anlayışı yerini neo-klasik yönetime, sonrasında ise modern yönetim anlayışına bırakmıştır. Günümüzde ise post modern yönetim anlayışı olarak adlandırılan yönetim anlayışının etkileri görülmektedir.

Yönetim anlayışında var olan bu değişimin hızla artması nedeniyle örgütler, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bu değişimi kendi yapılarında gerçekleştirmek zorundadırlar. Örgütler, ancak ihtiyaç hissetmeleri durumunda değişim için harekete geçerler.

Bilgi toplumu veya bilgi çağı olarak ifade edilen günümüzde değişim iki ana boyutta kendisini göstermektedir. Bunlar teknoloji ve insan kaynağı olarak sıralanmaktadır. Günümüzde örgütler açısından hayati bir öneme sahip olan klasik üretim faktörleri (sermaye, emek, doğal kaynaklar) yerlerini teknoloji ve bilgiye bırakmışlardır. Şüphesiz ki klasik üretim faktörleri de önemini korumaktadır. Fakat etkinliği azalmıştır. Bugüne gelindiğinde örgütler açısından rekabette üstünlüğün, ancak teknoloji üretimi veya kullanımı ile olabileceği öngörülmektedir. İkinci boyut ise, teknolojik gelişmelerin paralelinde bu teknolojiyi üretecek, kullanacak veya örgütsel faydaya çevirecek insan boyutudur. Çünkü teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun, teknolojinin kullanıcısı veya onu faydaya dönüştüren insan olmadığı sürece, hiçbir anlamı olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle bilgi çağının iki stratejik kaynağı bulunmaktadır; bunlardan biri teknoloji, diğeri ise teknolojiden de önemli ve onun kullanıcısı olan insandır.

Örgütlerde değişimin başarısı için değişimin, yönetim düzeyinde başlaması gerekmektedir. Öncelikle yöneticiler, değişimin gerekliliği ve örgüte sağlayacağı faydalar konusunda hemfikir olmalıdır. Sonrasında bu değişimi ve değişimin faydalarını tüm çalışanlara iletebilmeli ve onları da bu değişimin birer parçası haline getirebilmelidir. Çünkü bilgi toplumunda değişim; mal veya hizmet üretimini planlayan, uygulayan, teknolojik değişime ayak uydurması beklenen insan faktörünün çabası ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerine stratejik görevler düşmektedir. Çünkü insan kaynakları yöneticileri değişimi algılayıp, ihtiyaç duyulan insan kaynağı profilini değişime ayak uyduracak şekilde

tasarlayarak; personel seçimi, işe alım, işe yerleştirme ve sürekli eğitim gibi fonksiyonları, bu algıya göre şekillendirmelidir.

Günümüzde insan kaynağını stratejik bir kaynak olarak algılayan ve buna yönelik çalışmalar yapan örgütlerin daha başarılı oldukları görülmektedir. İKY, personel yönetiminin bir devamı niteliğinde değildir. Personel yönetiminden beslenerek oluşmuş bir kavram olmasına rağmen en önemli farklılığı, örgüt içerisindeki insan faktörünün yeri ve etkinliğidir. Bunun yanında personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine sadece isim değişikliği yaparak geçiş yapan ve uygulamaları yönüyle personel yönetiminden farklı olmayan örgütler mevcuttur. Bu örgütlerin değişime ayak uydurma ve rekabette gerilerde kaldığı söylenebilir. Yine tabelasında insan kaynakları yönetimi yazan ve yönetim şekli olarak personel yönetimi anlayışıyla yönetilen kurumlar da bulunmaktadır. Bu kurumlara en önemli örnek kamu sektörüdür. Bu kurumlarda değişim nispeten yavaş olmakta ve yönetim, hala personel yönetimi yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Değişimin boyutları çerçevesinde incelendiğinde, Türk Kamu Yönetiminde çalışmaların ve uygulayıcıların teknolojinin gerisinde kaldığı, değişimleri özel sektör gibi hızlı bir şekilde izleyemediği söylenebilir. Bunun yanında personelin de bu çerçevede teknolojiye ayak uyduramadığı ve teknolojinin gerisinde kaldığı söylenebilir. Ayrıca teknoloji geliştirme çalışmalarının, devlet bürokrasisinin hantallığı gibi nedenlerle teknolojiye adapte olma konusunda geri kaldığı söylenebilir.

Değişimin ikinci ve teknolojik gelişmelere nazaran daha önemli boyutu olan insan faktörünün, daha yüzeysel bir değişim geçirdiği ifade edilebilir. Çünkü klasik yönetim anlayışının hali hazırda terk edilmemesi, personel yönetimi anlayışının hala devam etmesi gibi nedenler kayda değer bir değişimin gerçekleşmediğini göstermektedir.

Kamu personel yönetiminin değişime ayak uydurma sürecinde geride kalmış olmasına siyasi etkiler, kamu personelinin haklarında uyuşmazlıklar, ödül ve ceza mekanizmasının etkin bir şekilde çalıştırılmaması, iş analizinin gerektiği şekilde yapılmamış olması, norm kadro belirsizlikleri, sistemin değişiminin yetersiz olması, merkezi ve bürokratik yapının eksikleri ve engelleri gösterilebilir. Burada belirtilen bütün sorunlar kamu personel sisteminin etkin çalışmasını engelleyici rol oynamaktadır. Kamu personel sisteminde insan kaynakları

yönetimi anlayışı, belirtilen bu sorunlar ve etkileri bazında değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılabilecektir:

İnsan Kaynakları (İK) Departmanı: Kamu sektöründe insan kaynakları (İK) departmanları genellikle personel dairesi adı altında bordrolama ve özlük işleri takibi gerçekleştiren departmanlardır. Bu nedenle kariyer yönetimi, performans yönetimi gibi verimliliğe etki eden faktörler kamu kesimi mevcut değerlendirmelerde vurgulandığı gibi henüz yeterli düzeyde değildir.

İK Departmanı Personeli: Kamu sektöründe personel daire departmanına eleman tedarikinde insan kaynakları yönetimi mezunu olmak veya tecrübesi olmak şeklinde bir ön şart bulunmamaktadır. İhtiyaç sonucu tedarik edilen herhangi bir aday ik departmanında çalışabilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları fonksiyonları etkin bir şekilde uygulanamamaktadır.

İş Analizi: İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları çerçevesinde değerlendirilmese de, istihdamdan performans yönetimine kadar birçok fonksiyon çerçevesinde kullanılması nedeniyle önemli bir görevi bulunmaktadır. Bir örgüt içerisindeki işlerin tanımlanması, tasarımı, örgüt içerisindeki yerinin belirlenmesi gibi birçok amaç iş analizi ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimini benimsemiş ve etkin bir şekilde kullanan örgütler, iş analizine önem vermektedir. Fakat kamu sektöründe iş analizinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmediği söylenebilir.

İK Planlama Ve Norm Kadro Belirleme: Yönetim anlayışındaki değişimle birlikte insan, stratejik bir unsur haline gelmiştir. Örgütün, ortaya çıkan beklentilerini karşılayabilmesi, belirlenen hedeflerini gerçekleştirebilmesi için planlama yapması gerekmektedir. Bu nedenle İK planlaması, kamu sektörü açısından da ilk adım olarak değerlendirilmektedir. Fakat planlamaya yönelik bir departmanın bulunmaması, kurumların personel dairesi başkanlıklarının geleceğe yönelik hedef belirleme gibi bir görevlerinin bulunmaması, İK planlamasının, kamu sektöründe etkin bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir. Ortaya çıkan personel ihtiyaçları, klasik personel dairesi yaklaşımı ile karşılanmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında siyasi nedenler, ik planlamasının etkin olmamasında bir diğer etkidir.

İK Tedariki ve Seçimi: İnsan kaynağı seçme aşamasında, belirlenen kriterler dahilinde sınava girmeye hak kazanan adaylardan, başarılı olanlar arasından seçim yapılmaktadır. Seçim aşaması kurumdan kuruma değişkenlik gösterse de genel olarak, sınav sonuçları arasında başarılı olup belirlenen sıralamaya giren adaylar arasından mülakatla seçim yapılmaktadır. Bu yönüyle bakıldığında, mülakatta belirli başarıyı gösteren adaylar işe girebilmektedir. Fakat mülakatlarda siyasi etkiler ön planda tutulabilmektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin liyakat ilkesine aykırıdır ve örgüt verimliliğine doğrudan etki etmektedir. Bunun yanında özel sektörde insan kaynakları departmanlarında yetkinliğin ölçülmesi adına mülakatların yanında çeşitli analizler de gerçekleştirilmektedir. Fakat kamu sektöründe personel dairesi görevlilerinin bu alanda bilgi ve becerilerinin bulunmaması nedeniyle bu testler uygulanmamaktadır.

İK Eğitimi: Kamu sektörünün en önemli sorunlarından biridir. Eğitim içeriklerinin yetersiz olması, zamana uygun ve güncel olmaması, etkin bir geri dönüş sisteminin olmaması, kamu sektöründe eğitimin sonuçlarının, eğitilen personel açısından avantaja dönüşmesini engellemektedir. Bunun yanında eğitimlerin sonuçlarının etkin bir şekilde değerlendirilmemesi, eğitimin, eğitimi alan personel açısından önemsizleşmesine ve angarya iş veya işten kaytarma olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Performans Yönetimi: Kamu kurumlarında genellikle Aralık ayının ikinci haftasında olmak üzere yılda bir kez, üstlerin astları değerlendirdiği performans değerlendirme süreci gerçekleştirilmektedir. Terfiler, ücret artışları, işten çıkarmalar bu değerlendirme sonuçlarına göre yapılmaktadır. Bu açıdan performans değerlendirmesi, örgüt verimliliği için önemli bir fonksiyondur. Kamu yönetiminde, performans hedeflerinin net olarak belirlenmemesi (hedeflerin, örgütün misyon ve vizyonuna uygun, ölçülebilir, ulaşılabilir, açık, belirgin niteliklere sahip olmaması gibi), belirli sürelerle ara değerlendirmelerin yapılmaması, sonuçların değerlendirmeye alınmaması, performans değerlendirmenin öneminin yönetim tarafından personele kavratılmamış olması gibi nedenler, performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde işlemesine engel olmaktadır. Bu nedenle sonuçlar verimliliğe yansıyamamaktadır.

Kariyer Yönetimi: Kamu personel yönetiminde kişiye yönelik kariyer sistemi benimsenmediğinden, personel terfi ve atamaları liyakat ve performans yerine kıdeme göre gerçekleştirilmektedir. Özel sektörde insan kaynakları yöneticileri tarafından

gerçekleştirilen kariyer planlama görüşmeleri, kamu sektöründe yapılmamaktadır. Bu nedenle, örgütün kariyer hedefleri ile bağdaşmayan kişisel kariyer hedefleri oluşmaktadır. Kariyer yönlendirmelerinin zamanında yapılmaması, gelecekte oluşabilecek ihtiyaçların dışarıdan karşılanmasını zorunlu kılmaktadır. Kariyer planlaması ve değerlendirme sonuçları, örgütün eğitim planlamasını doğrudan etkileyen bir süreçtir. Kariyer değerlemesinin etkin çalıştırılmaması, eğitim yönetimi fonksiyonunu da etkilemektedir.

Ücret Yönetimi: Kamu sektöründe personele verilen ücret, özel sektörle karşılaştırıldığında yetersizdir. Bu nedenle, nitelikli personelin kariyer hedefleri doğrultusunda özel sektör tercihi ağır basmaktadır. Yetersiz ücret politikası da personelin motivasyonuna etki etmektedir.

Kamu sektöründe personel rejiminin günün şartları ve geleceğin beklentileri etrafında rekabetçi bir yapıya kavuşması, etkin ve verimli olabilmesi; öncelikle devlet yönetimindeki seçilmiş yöneticilerin, sonrasında ise bürokratik yapının zihniyet değişimi ve dönüşümüne önemli ölçüde bağlıdır. Bu çerçevede yeni kamu yönetimi anlayışı içerisinde Devlet Personel Başkanlığı (DPB) olarak kurulan ve genellikle personel alım ve atamalarını gerçekleştiren örgütün, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yeniden değişime tabi tutulması gerekmektedir. Bunun yanında kurumların personel daire başkanlıklarının özlük işleri ile ilgilenen departmanlar olmaktan çıkarak, özel sektörde olduğu gibi kurumun gelecek hedeflerinin belirlenmesinde söz sahibi olan bir yapıya geçmesi gerekmektedir.

Çalışanların kariyer hedef ve beklentilerinin kurum hedefleriyle bağdaştırıldığı ve bu hedeflere uygun olarak performans değerlendirmelerinin etkin olarak gerçekleştirildiği bir personel daire başkanlığının kurumlarda görev yapması gerekmektedir. Bununla birlikte etkin bir iş analizi ile kurum içerisinde yapılan işler ve bu işleri yapabilecek personelin belirlenmesi gerekmektedir. Planlamalar ise bu çerçevede gerçekleştirilmelidir. Ayrıca ücret rejimi belirlenirken nitelikli personelin çalışmayı kabul edebileceği bir ücret sistemi belirlenmelidir. Yukarıda belirtilen bu önerilerin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve takip edilebilmesi için öncelikle insan kaynakları yönetiminde uzman personel istihdamı gerçekleştirilmelidir. Personel tedariki aşamasında insan kaynakları yönetimi eğitimi veya tecrübesi olan adayların seçilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak kamu kurumlarının gelecekte kendinden beklenen hizmetleri en etkin ve verimli bir şekilde sunabilmeleri, klasik personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmeleri ile mümkündür.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2009). “*Türkiye’de Kamu Personel Rejiminde 1980 Sonrasında Yaşanan Dönüşüm: Eğitim Sektörü Örneği*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Acar, A. C. (2013). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi. Uyargil vd. (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 85-160.
- Akat, İ vd.,(1994). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, (25):145-174
- Akel, M. (2003). *Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akıncı V. B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 13, İzmir.
- Akinnusi, D. M. (2008). " Benchmarking of Human Resource Management in the Public Sector: Prospects, Problems and Challenges", *SA Journal of Human Resource Management*, South Africa, (V.6, N. 2), 25-31.
- Aktan, C. C. (1999). “Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Kamu Sektöründe Uygulanması”, *Türk İdare Dergisi*, 71, 425.
- Akyel, R. ve Köse, Ö. H. (2007). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği, *Türk İdare Dergisi*, (466):9-45, Mart.
- Aldemir, C., Ataaol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Alkan, A. D. (2010). “*Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı ve Bir İnceleme*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Alpaslan, S. ve Kutaniş, Ö. R. (2007).“Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırması”, *Akademik İnceleneler*, 2(2):49-38.
- Altan, Y. (2005). “*Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*”.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Armstrong, M. (2002). *Strategic Human Resource Management*, Second Edition, KoganPage, London.
- Artan, S. (1981). *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’de Uygulama*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 239, Eskişehir.
- Aslan, O. E. (2005). *Kamu Personel Rejimi Statü Hukukundan Esnekliğe*, TODAİE Yayınları, Ankara.

- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Basım ve Yayım, Ankara.
- Aykaç, B. (2002). “21. Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Özel Sayısı*, Ankara.
- Aytaş, S. (2006). *Özelleştirme Sürecinde Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve T.C. Ziraat Bankası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2004). “21.Yüzyılda Eğitim Kurumların Örgütlenmesi Ve Yönetimi”, *Eğitimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Özel Okullar Derneği Yayını, Antalya.
- Balcı, A. (2005). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri*, Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite içinde, C.C. Aktan ve U. Saran (editörler), Ankara, 19-38.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İşletme Fakültesi Yayın No: 257, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Bayram, C. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. 2. Baskı. Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Benligiray, S. (2001). “İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), Eskişehir.
- Biçim, D. E. (2010). *Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., İzmir.
- Bilgiç, V. (2003). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editörler: Asım Balcı vd., Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bingöl, D. (1997a). *Personel Yönetimi* 3. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, D. (2003b). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yay., Ankara.
- Boyne, G. and Jenkins, P. (1999), "Human Resource Management In The Public And Private Sectors: An Empirical Comparison", *Public Administration*, Oxford, UK, (V.77, N.2), 407-420.
- Bozkurt, V. (2006). *Bilgi Toplumu ve Türkiye*, Nova.

- Bursalioğlu, Z. (2005). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, PegemA. Yayıncılık, Ankara.
- Büyükuslu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Büyükuslu, A. R. (2001). “Avrupa Birliği Yeşil Dosyası; İşletme Sosyal Sorumluluğu”, *Türkiye İşveren Sendikaları Federasyonu Aylık Dergisi* Aralık, 25.
- Can H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., ve Kavuncubaşı, Ş., (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, D. (1992a). “Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(3): Ankara.
- Canman, D. (1995b). *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Cayer, J. N. (1975), *Public Personnel Administration in the United States*, St. Martin’s Pres.
- Çalı, H. H. (2013). Kitap İncelemesi: Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim, *Polis Bilimleri Dergisi*, 15(2):171-174.
- Çalık, T. (2003). “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi”, *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2): Ankara.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, 1. Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Çetin, C. ve Mutlu, E. C. (1999). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çevik, H. H. (2001). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Çevikbaş, R. (1995). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Rejimi ve Uygulama Süreci”, *Amme İdaresi Dergisi*, 28(2).
- Çiçek, S., Çiçek, H. G. ve Çiçek, U. (2007). "Kamu Hizmetlerinin Etkinliğinde E-Devlet Kullanımına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *"Mali Yapılanma Sürecinde Stratejik Yönetim ve Sosyal Güvenlik Sisteminin Kamu Maliyesine Etkileri" konulu 22. Türkiye Maliye Sempozyumu*, 9-13 Mayıs, Belek, Antalya.
- Çoban, O. (2000). “Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Fiyatlandırma Politikaları”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(2), Ankara.
- Demirbaş, K. (2013). ‘*Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Analizi*’ Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Yalova.
- Demirkan M. (2003). *İnsan Kaynaklarına Giriş*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- Deringöl, H. (2010). “*Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Dessler, G. (1999). *Essentials of Human Resource Management*. 1th Edition. PrenticeHall, New Jersey.
- Dinçer Ö. ve Yılmaz C. (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1999), *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Drucker, P. F. (1994a). *Yeni Gerçekler*, Çev: Birtane Kaynakçı, İş-Türk, Ankara.
- Drucker, P. F. (2000b). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Drucker, P.F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Çev. Belkıs Çorakçı. İstanbul, İnkılap.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Maliye Dergisi*, Temmuz-Aralık, (155):175-185.
- Erdut, T. (2002). *İKY ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, TÜİS, 2002, İzmir.
- Eren E., (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Ergun, T. (1994) “Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişmesine Kısa Bir Bakış: Yeni Arayışlar ve Gereçekler”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri Kitabı*, TODAİE (261): 1, Ankara.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Erkoç, Z. (2000), “Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite”, *Human Resources*, 4/2. Mart-Nisan.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12): 225–233.
- Ertürk, M. (1995a). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertürk, M. (2011b). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2000). *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Esen, Ö. (1998). *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fidan, A. (2003), " Tarım, Sanayi ve Bilgi Toplumunda Üretim ve Tüketim İlişkilerinin İşletme ve Yönetimleri Üzerindeki Etkileri", *Mevzuat Dergisi*, (6): 62, Ankara.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Geylan R., Bilgin L., Tasçı D., Benligiray, S. ve Tonus, Z. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 820, Eskişehir.
- Göküş, M., Bayrakçı, E. ve Taşpınar, Y. (2014). Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı, 57-73.
- Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85. Ankara.
- Güler, B. A., (2005a). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Gültan, S. (2003). *Bilgi toplumu sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye*, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Günday, M. (2003), *İdare Hukuku*, İmaj Yayınevi, Güncellenmiş 8. Baskı, Ankara.
- Güney, A. (2006). "Postmodern İdeoloji, Siyasetten Arındırma Süreci ve Türkiye'de Siyaset", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(1):175-200, Ankara.
- Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- İnce, K. ve Kerimoğlu, S. (2006). "Kamu Kuruluşlarında ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İletişim İlişkisi", Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- İnternet: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, (1965), [www.mevzuat.adalet.gov.tr](http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/adresinden) adresinden 20 Aralık 2014'de alınmıştır.
- İnternet: Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Topluma İnsan Kaynaklarındaki Değişim. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz-Aralık,1-23. Erişim: <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi27/hdemirkaya.pdf> adresinden 10 Kasım 2013'de alınmıştır.
- İnternet: Güler, E. Ç. (2006b). "İşletmelerde E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler," Ege Akademik Bakış, 6.1., 17-23. Erişim Adresi: <http://www.arastirmax.com/bilimsel-yayin/ege-akademik-bakis-dergisi/6/1/17-23-isletmelerin-e-insan-kaynaklari-yonetimi-e-ise-alim-sureclerindeki-gelismeler> adresinden 12 Aralık 2013'de alınmıştır.
- İnternet: Öze N., "İşletmenin Hayat Kaynağı Olarak İnsan", <http://www.kariyerara.com/Kaynaklar/articles.aspx?all=0&show=19>, adresinden 22 Haziran 2014'de alınmıştır.

İnternet: Özgener, Ş. “*Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları*”, <http://mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112/>, adresinden 30 Mart 2014’de alınmıştır.

İnternet: TDK, (2014) <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, adresinden 25 Mayıs 2014’de alınmıştır.

İnternet: Yavuz, E. (2015), "The Industrial Revolution and Consequences", <https://www.yeditepe.edu.tr/dotAsset/74101.pdf>, adresinden 21 Ağustos 2015’de alınmıştır.

Johanson, G. (1994) “*Toplam Kalite Yönetimi*”, Dünya Gazetesi, 24 Aralık.

Kağnıcıoğlu, D. (2001) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): Eskişehir.

Karalar, R., İnan, Ö., Fermani, M., Geylan, R., Tenekecioğlu, B., Sahin, M., Çömlekçi, F. ve Aydın, N. (2008). *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Kaya, T. (2010). *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılandırma Çalışmaları Çerçevesinde Kamu Personel Reformu Projeleri*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Kayar, N. (2011). *Kamu Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Ekim Basım Yayın, Bursa.

Kılıçbay, M. Ali, (2000), *Şehirler ve Kentler*, 2. Baskı, İmge, Ankara.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13.Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

Kozlu, C. (1999). *Türkiye İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Közleme, F. (2014). *Toplam Kalite Yönetiminin İncelenmesi ve Çalışan Tatmini Üzerine Bir Uygulama*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kumar, K. (2004). *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*, Dost Kitabevi.

Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Mucuk, İ. (1998). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Murphy, J. (2000). *Postmodern Sosyal Analiz ve Postmodern Eleştiri*, Paradigma Yayınları, İstanbul.

Muter, Ş. (2000). “Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi”, *İşveren Dergisi*, XXXVII(10) Temmuz.

Naisbitt, J. (1994). *Global Paradox*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları.

- Naisbitt, J. and Aburdune, P. (1990). *Megatrends 2000*, Çev: Erdal Güven, Form Yayınları, No:7, İstanbul, 11.
- Noe, R. A. (2008). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. C. Çetin (Çev.). Beta Yayınları, İstanbul.
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. Yaklaşım Yayıncılık, Ankara.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Öksüz, B. (2008), *Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkinin İncelenmesi* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., İzmir.
- Ömürgönülşen, U., (2003). “*Kamu Sektörünün Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği*” Çağdaş Kamu Yönetimi, Editör: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G. ve Geylan, R. (2008). *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özbaran, M. Hakan, (2004). "Türkiye'de Kamu Harcamalarının Son Beş Yılının Harcama Türlerine Göre İncelenmesi", *Sayıştay Dergisi*, (53): 115-138.
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1):106-124.
- Özdemir, E. ve Akpınar, A. T. (2002). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 85–105, Kocaeli.
- Özdemir, K. (2010). *Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Norm Kadro Uygulamasının Analizi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özdemir, S. S., Polat, E. ve Özdemir, M. (2015). Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler, *Meriç Uluslararası Sosyal ve Kültürel Araştırma Dergisi*, 1(1): 1-11.
- Özdemir, Y. (2010). *Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.Sakarya.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*., Nobel Yayınları, Adana.
- Özgür, H. (2003). “*Yeni Kamu Yönetimi Hareketi*” Çağdaş Kamu Yönetimi, Der: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Öztop, S. ve Kerman, U. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10): 1-20.
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, *Journal of Yasar University*, 2(7): 761-794.
- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (19), Ankara.
- Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Parlak B. (2003). “Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus Devlet ve Kamu Yönetimi” *Çağdaş Kamu Yönetimi*, Der: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Peetigrew, A. and Wipp, R. (1991), *Managing Change For Competitive Success*, Blackwell. Oxford, London.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim, *Sayıştay Dergisi*, Ocak-Mart, (56):53-77.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemir, A. Ö. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*, 1. Baskı, Marmara Üniv. Nihad Sayar Eğitim Vakfı, İstanbul.
- Stewart, T. A. (1997), *Entelektüel Sermaye*, Çev: Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları, İstanbul.
- Şahinöz, S. (2006). “Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri Ve Bir Uygulama.” Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şengül, R. (2007). “HenriFayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 257-273.
- T.C. Anayasası 1982 (2012). *En Son Değişikliklerle Türkiye Anayasası*, Alfa Yayınları, Ankara.
- Taktak, Ü. F. (2002). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi” Z. Aycan (Ed.) Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde. 1. Baskı. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 169-176, Ankara.
- Telman, N. ve Türetgen, İ.Ö. (2004). *Eleman seçimi*. Epsilon, İstanbul.

- Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). *Örgütsel Davranış*, Özmert Ofset, Malatya.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*, New York, Random House.
- Tortop, N. (1986). “Personel Yönetimi ile İlgili Bazı Kavramların Anlamı ve Uygulanması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 19(3).
- Tortop, N., İsbir, E. G. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*, T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayını, No: 2908.
- Tutum, C. (1972a). “Memurluk Statüsü”, *Amme İdaresi Dergisi*, 5(2), Ankara.
- Tutum, C. (1990b). “Kamu Personeli Sorunu”, *Amme İdaresi Dergisi*, 23(3), Ankara.
- Uyargil, C. (2013). “*Performans Değerlendirme.*” Uyargil vd. (Ed.). İnsan Kaynakları Yönetimi içinde. 6. Baskı. Beta Yayınevi, 212-267, İstanbul.
- Uzun, T. “*İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması*”, İnsan Kaynakları, 5(2).
- Ülsever, C. (2003). *21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Üretimin Yeni Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış*, Om Yayınevi, İstanbul.
- Yaman, M. (2000). *İnsan Kaynakları – Kişi ve Kurumlara Öneriler*, 1. Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Yapıcı, M. (2004). “*Toplam Kalite Yönetimi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Afyon.
- Yazıcı, E. (2014). *15. Yeni Endüstri İlişkileri: Çatışan Endüstriyel Taraflardan Uzlaşan Endüstriyel Ortaklara, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi*, 9-12 Şubat, Ankara.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, *Maliye Dergisi*, Ocak – Haziran, (150): 122-132.
- Yıldız, G. ve Balaban, Ö. (2006). *İş Değerleme ve Ücret Yönetimi Ders Notları*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Yıldız, Ü. (2001). *İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi: Bir Kavramsal Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, *Maliye Dergisi*, (157), Temmuz-Aralık.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. Gazi Kitabevi, Ankara.

Zencirkıran, M. (2005). *Sanayi Toplumundan Enformasyon Topluma: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler, Çalışma Yaşamında Dönüşümler* (Ed. Aşkın Keser), Nobel Yayın, 2. Baskı, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

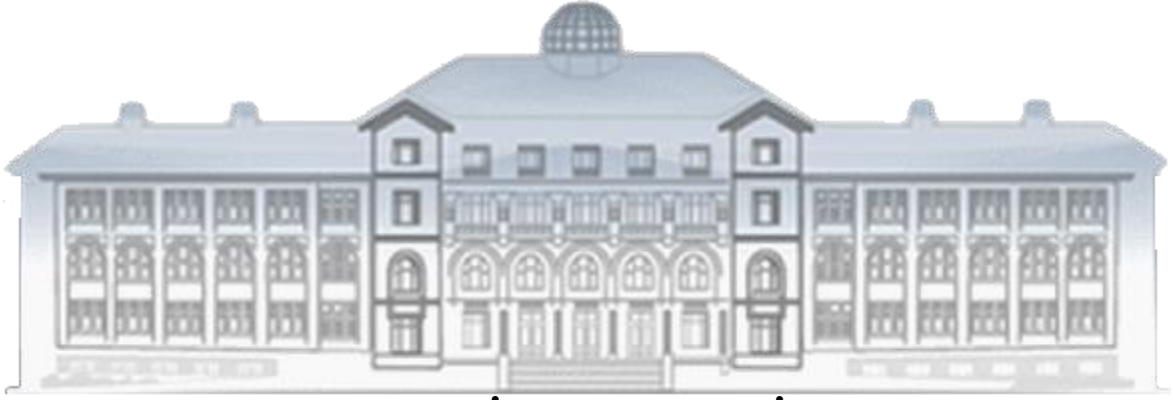
Soyadı, adı : KOÇAK, Müge
Uyruğu : TC.
Doğum tarihi ve yeri : 22.12.1976 İZMİR
Medeni hali : Bekar
Telefon : 0535 307 10 20

EğitimDerecesi**Okul/Program****Mezuniyet yılı**

Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	201..
Lisans	Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	1999

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİ GELECEKTİR...

