

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TARİHSEL GELİŞİMİ İÇİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
ANLAYIŞI, AMAÇLARI ve FONKSİYONLARI ÜZERİNE ÇUKUROVA  
BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Halil DERİNGÖL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA – 2010**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TARİHSEL GELİŞİMİ İÇİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
ANLAYIŞI, AMAÇLARI ve FONKSİYONLARI ÜZERİNE ÇUKUROVA  
BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Halil DERİNGÖL**

**Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA – 2010**

**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Ünal AY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Volkan YURDADOĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım ....../....../.....

Prof. Dr. Azmi YALÇIN  
Enstitü Müdürü

**Not:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetiminin öneminin belirgin şekilde ortaya çıktığı küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetim süreçlerini ve şirketlerin insan kaynakları yönetimine ilişkin bakış açılarının belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın yürütülmesi esnasında tüm bilgi, birikim ve tecrübelerini benimle paylaşan, benden hoşgörü ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Tezimin yazım sürecinde, yoğun iş tempolarına rağmen her türlü desteği veren Efes Pilsen A.Ş. Adana Şubesi İnsan Kaynakları Müdürü Murat HACIOĞLU'na, İnsan Kaynakları Şefi Mehmet CANBOLAT'a ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Geride bıraktığım öğrenim hayatım boyunca benden hiçbir yönden desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren sevgili aileme teşekkür ediyorum.

## ÖZET

### TARİHSEL GELİŞİMİ İÇİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI, AMAÇLARI ve FONKSİYONLARI ÜZERİNE ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

Halil DERİNGÖL

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Eylül 2010, Sayfa 77

İşletmeler günümüz rekabet ortamında insan gücünün etkin ve etkili kullanılmasının yolunun insan kaynakları yönetimine verilen önemden geçtiğini farklı aşamalardan geçerek anlamıştır. Bugün mevcut yönetim anlayışında insanın sadece bir üretim girdisi olarak görüldüğü klasik yönetim zihniyetinden çok uzaklaşmış, işgücü olarak insanın işletmelerin yaşayan soluk alıp veren bir parçası olduğu ve eğer o iyi ve sağlıklı olmazsa işletmelerin de başarılı olamayacağı anlaşılmıştır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin geçtiği süreçler yazın taraması yapılarak tartışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları tarihini teşkil eden personel yönetimi zihniyeti ve dönemi incelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin dinamiklerine yer verilmiştir. Teorik olarak incelemenin son bölümünde insan kaynakları yönetimi tüm yönleri ile ele alınmıştır.

Teorik incelemenin ardından, Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile bölgenin insan kaynakları uygulamaları haritası çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmanın uygulama kısmının keşifsel olduğu ve mevcut durumu tanımlamaya yönelik olduğu söylenebilir.

Çalışma sonucunda işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının eğitilmiş ve genellikle genç ve kadınlar tarafından yerine getirildiği görülmektedir. Çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin hemen hemen tüm insan kaynakları fonksiyonlarını kullanmakla beraber henüz gerek kriz nedeniyle gerekse bütçe nedeniyle tam olarak kurumsallaşmadığı işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Personel yönetimi, İnsan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları fonksiyonları

**ABSTRACT****AN EMPIRICAL RESEARCH ON THE FIRMS OF THE ÇUKUROVA  
REGION TO UNDERSTAND THEIR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
VIEW, AIM AND FUNCTION FROM THE HISTORICAL PERSPECTIVE****Halil DERİNGÖL****M.A. Thesis, Department of Management****Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN****September 2010, pages 77**

After different development phases, it is understood by the nowadays business runners, that to effectively and efficiently usage of the human resource is only possible by the acceptance of significance of the human resources management. Existed management philosophy is far away from classic management approach which accept human as only a production input. It is understood that as a lively part of the business, employees are required to be healthy and good to realize aimed successful businesses.

The development stages of the human resource management are discussed by the literature review. In the first part, as a history of human resources management personnel management is investigated. In the second part dynamics, those bring personnel management to human resource management are defined and discussed. In the last theoretic part of the study, human resource management is deeply investigated. After the literature review, it is aimed that to understand the map of the Cukurova region human resource management by the human resource experts and managers. So the research of this study is explorative and descriptive. The result of the study shows that human resource experts are mostly female, young and well educated. The result of the study shows that, human resource functions are vary from business to business either financial crisis or budget and not institutionalized yet.

**Keywords:** Personnel management, human resource management, human resource functions.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	vii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PERSONEL YÖNETİMİ DÖNEMİ

1.1. Personel Yönetiminin Tanımı .....	3
1.2. Personel Yönetiminin Amaçları .....	4
1.3. Personel Yönetiminin İlkeleri .....	5
1.3.1. Tarafsızlık İlkesi .....	6
1.3.2. Kariyer İlkesi .....	6
1.3.3. Liyakat İlkesi .....	7
1.3.4. Sınıflandırma İlkesi .....	8
1.3.5. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi .....	8
1.3.6. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi .....	9

### İKİNCİ BÖLÜM

#### PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

2.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler .....	12
2.2. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar .....	13
2.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Dinamikleri .....	14

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DÖNEMİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	18
3.2. İnsan Kaynakları Planlaması .....	27
3.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi .....	28
3.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı .....	29
3.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Unsurlar .....	30

3.2.3.1. Dışsal Unsurlar.....	30
3.2.3.1.1. Çevresel Belirsizlik.....	30
3.2.3.1.2. Rekabet Koşulları .....	31
3.2.3.1.3. Teknoloji .....	31
3.2.3.1.4. Yasal Düzenlemeler.....	31
3.2.3.2. İçsel Unsurlar .....	31
3.2.3.2.1. Örgüt Stratejisi .....	31
3.2.3.2.2. Coğrafik Farklar .....	32
3.2.3.2.3. Mevcut İşgücünün Özellikleri.....	32
3.2.3.2.4. Bilgi Sistemi.....	32
3.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri .....	32
3.2.4.1. Organizasyon Şeması ve İş Tanımları.....	33
3.2.4.2. İşgücü Genel Envanteri .....	33
3.2.4.3. İşgücü Beceri Envanteri .....	33
3.2.4.4. Personel Devir Oranı .....	34
3.2.4.5. Devamsızlık Oranı.....	35
3.2.4.6. Yeniden Yerleştirme Şemaları.....	36
3.2.5. Personel İhtiyaçları.....	36
3.2.5.1. Gerçek Personel İhtiyacı.....	36
3.2.5.2. Yedek Personel İhtiyacı.....	36
3.2.5.3. Ek Personel İhtiyacı .....	36
3.2.5.4. Yeni Personel İhtiyacı .....	37
3.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri.....	37
3.3.1. Yeterlilik İlkesi .....	37
3.3.2. Kariyer İlkesi .....	37
3.3.2.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi.....	38
3.3.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi .....	39
3.3.3. İnsancıl Davranış İlkesi .....	41
3.3.4. Eşitlik İlkesi .....	41
3.3.5. Güvence İlkesi .....	41
3.3.6. Açıklık İlkesi.....	42
3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları .....	42
3.4.1. İstihdam Planlaması .....	42
3.4.2. Personel Temini ve Seçimi .....	44

3.4.3. Eğitim ve Geliştirme .....	48
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstünlükleri .....	49
3.5.1. Verimlilik .....	50
3.5.2. Esneklik ve Değişim .....	50

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TARİHSEL GELİŞİMİ İÇİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

#### **ANLAYIŞI, AMAÇLARI ve FONKSİYONLARI ÜZERİNE ÇUKUROVA**

#### **BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Problemi .....	52
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	53
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	53
4.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları .....	53
4.5. Evren ve Örneklem .....	54
4.6. Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi .....	54
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>69</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>73</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>78</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar .....	11
Tablo 2. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar .....	13
Tablo 3. Bilgi Sistem Tablosu.....	44
Tablo 4. Ünvana Göre Dağılımı.....	54
Tablo 5. Yaşa Göre Dağılımı .....	55
Tablo 6. Cinsiyete Göre Dağılımı .....	55
Tablo 7. Örneklemin Çalışan Sayılarının Durumu.....	55
Tablo 8. İKY Departman Sorumlulukları Dağılımı .....	56
Tablo 9. Motivasyon Araçları .....	57
Tablo 10. Personel Tedarik ve Seçiminde İşletme Dışı Kaynaklardan En Fazla Kullanılanlar.....	58
Tablo 11. Performans Değerleme Kullanım Alanları .....	59
Tablo 12. İş Analizi Kullanım Alanları.....	59
Tablo 13. Diğer Cevaplar .....	60
Tablo 14. Araştırma Sorusu Bir İçin ANOVA Analizi Tablosu .....	61
Tablo 15. T Test Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	61
Tablo 16. Araştırma Sorusu İki T Test Analiz Tablosu .....	61
Tablo 17. Araştırma Sorusu Üçe İlişkin Çapraz Tablosu.....	62

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme gittikçe belirgin bir hal almaya başlamıştır. Bu koşullar altında işletmeler hayatlarını sürdürmek için uluslararası pazarla bütünleşmek durumunda kalmıştır. Bu bütünleşme etkisi rekabet kanunlarını etkilemiş ve hatta bu kanunları belirlemiştir (Muter, 2000). İşletmeler için 1980'lerde olduğu gibi sadece teknolojik yükseltmeler yapmak ve finansal olarak güçlü olmak yetmemeye başlamıştır. Çünkü makine, tesis, teknoloji ve ürün tasarımı taklit edilebilir ve rekabet üstünlüğü yaratmada kısa dönemli araçlar olarak önemini yitirmiştir. İnsan odaklı, katılıma ve grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemin vurgulayan yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygınlaşmıştır. İşletmeler finansal sermaye kadar insan sermayesinin de kalıcı bir rekabet gücü kazandırdığını fark etmiştir (Ülsever, 2003; Buğdaycı, 1998). Bu süreç yönetimin insan algısını eskisinden daha farklı bir yere taşımıştır. Yani rekabette üstünlük yaratmak ile yönetimin insan kaynağına yaklaşımı arasındaki ilişki her geçen gün belirginleşmiştir (Selamoğlu, 2002; Baydere, 1996).

Sanayi devriminin yaşandığı 19.yy'dan gününüze kadar çeşitli aşamalardan geçen ve uzun yıllar işletmelerin temel fonksiyonları arasında yer alan "personel yönetimi", 1980'li yıllardan itibaren yerini "insan kaynakları yönetimi İKY'ye" bırakmıştır. Her ne kadar insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilirse de, insan kaynaklarının bugün ulaştığı boyut, personel yönetimini aşmıştır (Büyüksulu, 1998). Endüstri çağının başında işletmelerin temel hedefi üretimin artırılması olduğundan, personel yöneticilerinden beklenen de çalışanların veriminin artırılmasını sağlamaları olmuştur. Bu dönemde çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele alan bir anlayış hakim olmuş ve çalışanın teşvik edilmesi sadece parasal açıdan düşünülmüş, çalışandan psikolojik bir bağlılık beklenmemiştir. Dolayısıyla personel yönetiminin esas işini işe alma ve işten çıkarma işlemleri ile iş ve ücret analizlerinin yapılması ve bu faaliyetlerin kayıtlarının tutulması oluşturmuştur. Kısaca personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak algılanmıştır. Oysa çağdaş anlayış, insan kaynağını "bir maliyet unsuru" olarak değil, "değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak" olarak görmektedir.

Bu gelişmeler klasik personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi adeta zorunlu kılmıştır (Selamoğlu, 2002). İnsan işletmeler için bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak

değerlendirilmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin temel farklılaşması özellikle eğitimle çalışanların katkılarının en üst düzeye çıkarılması, onların işletmeyle bütünleşmelerinin sağlanması ve memnuniyetlerinin artırılmasıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi zihniyeti, insana yapılacak yatırımı tüketim değil yatırım harcaması olarak kabul etmektedir (Muter, 2000). İşte bu çalışmada tarihsel gelişim süreci içerisinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş teorik olarak tartışılacak ardından Çukurova bölgesinde İnsan Kaynakları uygulayıcıları ile bir araştırma yapılacaktır.

Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, bilgi çağını yaşadığımız günümüz iş dünyasının rekabetçi ortamında, diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağı potansiyelini tam anlamıyla kullanabilmesi, çalışanların bilgi, beceri, yaratıcı zeka ve yeteneklerinin katılımcı bir anlayışla işe yansıtılmasını sağlayıcı yapıların oluşturulması temeline dayanan "insan kaynakları yönetimi" yaklaşımı, yönetim dünyasında en çok ilgi gösterilen ve önem verilen fonksiyonlardan biri haline gelmiştir (Hamel ve Prahalad, 1994).

İşletmelerdeki uygulamalarda da yoğun bir şekilde gözlemlendiği gibi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin altında yatan felsefe, "personel müdürü" tabelasının kaldırılıp yerine "İnsan Kaynakları Müdürü" tabelasının asılmasından çok daha öte bir şeydir. Günümüzde birçok kişi İKY'nin personel yönetimine ilave edilmiş gereksiz bir etiket olduğunu, yeni bir bakış açısı getirmediğini, personel yönetiminin bir nevi devam eden süreci olduğunu düşünebilir. Ancak bugün gelinen noktada personel yönetimi fonksiyonlarının, İKY'ye bağlı bir alt birimin fonksiyonu haline geldiği bir gerçektir. Konunun daha iyi anlaşılması için geleneksel personel yönetimi ile çağın işletmelerinin ihtiyaçlarına uygun İKY arasında bir takım benzerliklerin olduğu kabul edilmekle birlikte, özde önemli farklılıkların bulunduğu da aşıkardır (Johnson, 1997).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL YÖNETİMİ DÖNEMİ

Personel yönetimi örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkin ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemek ve yürütmekten sorumlu olan birim olarak tanımlanabilir (Dessler, 1997: 20). Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmaktan ibaretti (Drucker, 1999). Personel bölümünde genel olarak personel seçimi, sicil dosyalarının oluşturulması, ücret bordrolarının hazırlanması, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, sağlık vizite dökümanları, personel devamını izleme, personel sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işleri, SSK, Türkiye İş Kurumu gibi kurumlarla ilişkiler, bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler, hizmet içi eğitimler, personel devir hızını izleme, emeklilik –kıdem ve ihbar tazminatı, servis organizasyonu, vardiya organizasyonu, yemek organizasyonu ve postalama işlemleriyle ilgili işler yapılmaktadır (Yüksel, 1998:9). Personel yönetiminin çalışmaları kapsamında üç boyuttan söz etmek mümkündür. Bunlar; teknik kapsam, idari kapsam, davranışsal kapsamdır (Eroğlu, 1999).

**Teknik Kapsam:** İşletmedeki insan gücünün yönetiminde kullanılacak tekniklerden oluşur

**İdari Kapsam:** İnsan gücü ile ilgili kayıtların tutulması, özlük işleri, büro yönetimi ve dosyalama, izin işlemleri gibi konulardan oluşur.

**Davranışsal Kapsam:** Çalışanların iş ve iş süreçlerine ilişkin tutum ve isteklerini belirleyen hususlardır.

#### 1.1. Personel Yönetiminin Tanımı

Personel yönetiminin konusu örgüt içindeki insan olduğundan ve yönetimin odak noktasında yer aldığından, öncelikle yönetim kavramı üzerinde durmak gerekmektedir (Fındıkçı, 1999: 1). Yönetim olgusunda, “yardım”, “yöneltme” ve “işbirliği” kavramları olduğundan yönetim kavramı birden fazla kişiden oluşan kümelerde kendini göstermektedir. Bu sebeple, yönetim “kişilerin ya da personelin ortak çabasının belirli bir amaca yöneltilmesidir” diye tanımlanabilir (Aykaç,1999: 4).

Personel yönetimine baktığımızda, personel yönetimini dar ve geniş anlamda tanımlamak daha doğru olacaktır. Dar anlamda personel yönetimi, daha teknik bir boyutu ifade etmektedir. Bu anlamda personel yönetimi işe alma, sınav yapma, atama, sicil, yükselme gibi konulardaki bilgi, teknik ve becerilerden ibarettir. Geniş anlamda personel yönetimi, istihdam politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi gibi daha stratejik konulardan ibarettir. Bu bağlamda liyakat sisteminin geliştirilmesi, sosyo-ekonomik değişmelerin toplumsal ve yönetsel sonuçlarının analiz edilmesi, çalışma ilişkileri, verimlilik sorunları ve çalışanların hakları, teknolojik değişmeler karşısında alınacak tavrın belirlenmesi, yönetime katılım sorunları üzerine fikir ve politika geliştirme işidir. Bu tanımlamalar bir eksen olarak düşünüldüğünde, eksenin bir ucunda yöntemsel boyutu bir diğer ucunda da kuram ve kavramların yer aldığı görülmektedir (Tutum, 1976: 2).

## 1.2. Personel Yönetiminin Amaçları

Personel yönetimi, örgütün personelinin performansını iyileştirerek, hem örgütsel performans katkısının hem de örgütten elde edeceği yararların ve karşılıkların artırılmasını amaçlamaktadır (Canman, 1993: 95). Personel yönetimi, bu amacı gerçekleştirmek üzere örgüt ile üç açıdan ilgilenmektedir. Birincisi, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın seçilmesi, hizmete alınması, yetiştirilmesi, performansına değer biçilmesi, yükseltilmesi ve görevlerinin düzenlenmesi gibi teknik konulardır. İkincisi, personelin örgütsel amaçlara uygun performans göstermesi amacıyla motivasyon sağlayıcı bir çalışma biçimi sağlayarak örgütün değerleriyle personelin değerleri arasında uyumun sağlanması, ücret ve ödüller, görüşme ve danışma mekanizmaları vasıtasıyla personelin örgüte daha faydalı olabilmesi konularıdır. Üçüncüsü ise, işe alınan personelin çalışma koşullarının, iş güvenliğinin, hizmette kalma güvencesinin sağlanması vasıtasıyla çalışana güvence verilmesi gibi durumlardır. Belirtmiş olduğumuz amacı gerçekleştirmede bu hususlar personel verimliliği üzerinde olumlu etki sağlamaktadır (Canman, 1995: 4). Personel yönetiminin genel bir amacı da örgütün ana hedefine ulaşmasını sağlayacak personel yapısını oluşturmaktır. Bu yapıyı oluştururken bazı personel faaliyetleri kullanılmaktadır. Bu faaliyetler şunlardır (Kaynak, 1996: 8; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995):

**Personel tedariki;** nitelikli aday elemanların ortaya çıkarılması faaliyetidir.

**Personel planlaması;** örgütte ihtiyaç duyulan kişi sayısını ve özelliklerini planlamakta, böylece eldeki mevcut potansiyeli göstermektedir. İş tasarımı ve iş analizi; örgüte nitelikli elemanların çekilebilmesi için iş tasarımları ve iş analizleri yapılmaktadır.

**Personel seçimi;** adaylar arasında örgüte en faydalı olabilecek kişinin seçilmesi ve belirli pozisyonlara yerleştirilmesidir.

\* **Başarı değerlendirme;** çalışanın başarısına ilişkin kayıtların tutulması ve gözden geçirilip olumlu görüldüğü takdirde olumlu geri bildirim, olumsuz olduğu takdirde iş başarısını yükseltmek adına yol gösterilmesidir.

**Eğitim ve geliştirme;** çalışanların örgüt içinde kendilerine anlamlı bir iş yaşamı kurmalarının ve kariyer geliştirmelerinin sağlanmasıdır.

**Ücret yönetimi;** hizmet ve başarıları karşılığında iş görenlere ücret ödemenin yanı sıra ödül de verilmesidir.

**İşçi – işveren ilişkileri;** ödemeler ve çalışma koşulları hakkında çalışan grubu ile işveren arasındaki görüşmedir.

\* **Personel güvenliği ve sağlığı;** çalışan grubunun çalışma esnasındaki güvenliği ve sosyal olarak sağlık güvencelerinin sağlanmasıdır.

**Personel yönetimi ve değerlendirme;** personel faaliyetlerinin etkinlik ve etkenliklerini geliştirmek için araştırma ve faaliyetlerde bulunulmasıdır. Personel yönetiminin amacını geniş biçimde açıklamaya çalışırsak, “örgüt içinde çalışanların çeşitli faaliyetler, yöntemler kullanılarak, belirli çizgiye ulaştırılıp örgüt hedeflerini gerçekleştirmektir” biçiminde özetleyebiliriz.

### 1.3. Personel Yönetiminin İlkeleri

Bir örgütte personel sisteminin özellikleri, personel yönetimi ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına ve bu ilkelerin nasıl uygulandığına bakılarak anlaşılmaktadır. Çünkü personel yönetimi teknikleri ve işlemleri bu ilkeler vasıtasıyla anlam kazanmaktadır. Ayrıca bu ilkeler, hizmete girişten emekliliğe kadar olan her aşamada bir yol haritası niteliğindedir (Hendry, 1995: 12; Palmer ve Kenneth, 2003; Barutçugil, 2003). Bu yol gösterici ilkeler; tarafsızlık ilkesi, kariyer ilkesi, liyakat ilkesi, sınıflandırma ilkesi, adil ve yeterli ücret ilkesi, uzman kişilere başvurma ilkesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır (Tutum, 1989):

### 1.3.1. Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık ilkesi birden çok boyutu olan bir ilkedir, çünkü öncelikle bu ilke “işe alım” ve “çalışma süreci içinde” olmak üzere ikiye ayrıldığı gibi çalışma sürecinde de çalışanın tarafsızlığı ve yönetimin daha doğru bir ifade ile idarenin tarafsızlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle personelin işe alımı aşamasından başlayacak olursak alınacak personelin seçiminde yansız davranılmalı, kişinin ideolojik, siyasi, vb. nedenlerden ötürü yeterli olsa dahi alınmaması engellenmelidir (Akyüz, 2001). Çünkü bu kişinin daha işe alınmadan önceki tarafsızlık ilkesinin sağlanması bu duruma bağlıdır. Politik kayırmalara dayalı eleman tedarikleri ve terfiler tarafsızlık ilkesine aykırıdır (Walker, 1992: 14). Kişi işe alındıktan sonra ilkenin ikinci basamağı olan kişinin örgüt içindeki tarafsızlığı ilkesi göz önüne gelmektedir. Burada ise çalışan personel görevini yerine getirirken hizmetini genele karşı yapmalı, özel olarak çeşitli sebeplerle tarafsızlığı bozacak durumlar oluşturmamalıdır. Ayrıca örgüt içinde çalışan personele karşı da işveren ya da ita amiri siyasi, ideolojik, vb. nedenlerden dolayı çalışana yanlı yaklaşmamalıdır. Bu durumlarda çalışan personelin her hizmet alacak kişiye ya da yönetimin çalışanlarına eşit uzaklıkta olması tarafsızlık ilkesinin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

### 1.3.2. Kariyer İlkesi

Genel olarak kariyer, yaşam boyu süren bir iş, bir uğraştır. Özgül anlamda kariyer ise, genç yaşlarda ilerlemek – yükselmek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar uzanan bir iş, bir uğraştır (Canman, 1995: 18). Kamu kesiminde ise kariyerin anlamı, devlet memurluğunun kaliteli ve yetenekli kişileri hizmete çekmek ve hizmette tutmak amacıyla bir meslek haline getirilmesidir (Canman, 1995: 18). Kariyer ilkesinin temel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Aydoğdu, 2001):

Kariyer ilkesinde, çalışanın hukuksal yapısı kanunlardan ve düzenleyici işlemlerden doğan bir durumla incelenmektedir. Kariyer ilkesinde kıdeme, yani memurlukta geçen süreye ve deneyime önem verilmektedir. Personelin belirli bir iş kolunda uzmanlaşması öngörülmektedir. Bunu sağlamak amacıyla da hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlere önem verilmektedir. Kariyer düzeni kıdem yanında liyakat ve ehliyete de önem vermektedir.

Kariyer ilkesi, devamlı ilerlemeyi ve yükselmeyi öngören bir ücret düzeninin uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Çalışan personelin görev ve sorumlulukları personelin niteliğine göre belirlenmektedir. Kariyer ilkesinin vazgeçilmez bir başka özelliği de, çalışanların sosyal ve parasal haklar açısından güvenceli bir düzene sahip olmasıdır.

### 1.3.3. Liyakat İlkesi

Liyakat ilkesinin ortaya çıkmasındaki asıl amaç, yönetimin siyasallaşmasını ve siyasal yanlılığın önlenmesini sağlamaktır. Bu bakış açısı liyakat ilkesinin temel amacını da bize işaret etmektedir. Liyakat ilkesinde temel amaç; ilgilinin, görevi başarı ile yapabilme gücü olan insanları göreve getirmesidir. Yani çeşitli sebeplerle kayırmacı bir bakış açısı oluşmamalıdır. Böylelikle kamu görevlerine giriş ve hizmet içinde yükseliş, karşılaştırma temeline dayalı olmalıdır (Kutal ve Büyükuşlu, 1996). İşe uygunluğun dışında performansa dayalı ücret yönetimi gibi öteki unsurlar da çalışanın işletme verimliliğini etkileyecektir.. Daha kısa bir özetle liyakat ilkesi, işe, işi yapabilecek olan insanın alınması ile ilgilidir. Bu da iş ile işi yapacak arasındaki uyumdan geçer. Liyakat ilkesinin gerektirdiği bazı temel esaslar mevcuttur, Bu esaslar şöyle özetlenebilir (Palmer ve Kenneth, 1993): Hizmete girişte ve hizmete alındıktan sonra ilerlemelerde, kişinin bilgisi, yeteneği, becerisi ve ehliyeti temel alınmalıdır. Herkesin eşit koşullar ve olanaklar altında katılabileceği nesnel nitelikli sınavlar ve yarımşalar düzenlenmeli ve liyakatı da bu yolla ölçülmelidir. Tüm çalışanlara kanun önünde eşitlik ilkesine göre davranılmalı, din, renk, eğitim, milliyet, cinsiyet, medeni durum, yaş, sakatlık gibi sebeplerden ötürü farklı davranılmamalıdır. Tüm kamu görevlileri kamu yararı düşüncesine göre hareket etmelidir. Çalışan personelin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına özen gösterilmeli; çalışanların görevde kalmaları başarılarına ve yeteneklerine göre saptanmalı; belli bir standarda ulaşmayan personelin görevine son verilebilmeli ve çalışan personelin eğitime ve öğretime önem verilmelidir. Çalışanlar kişisel kayırmalara ve siyasal baskılara karşı korunmalıdırlar (Sabuncuoğlu, 2005). Memurlar, resmi bilgileri ve belgeleri kanunlar izin verdiği ölçüde açıklamalı, hukuka aykırı davranmamalı, idarenin zararına yol açmamalı, üçüncü kişilere karşı kimi güvencelerle korunmalıdırlar. Çalışanlara eşit işe – eşit ücret ödenmeli ve verilen ücretler kişileri memurluğa özendirici ve ödüllendirici nitelikte olmalıdır (Starkey ve Mckinlay, 1993).

#### **1.3.4. Sınıflandırma İlkesi**

Sınıflandırma ilkesi, liyakat ilkesinin işlevselliğine olanak veren ve çalışan işlemlerinin rasyonel olarak gerçekleşmesini sağlayan bir ilkedir (Canman, 1995). Sınıflandırma ilkesinde devlet, yerine getirdiği kamu hizmetleri ve bu hizmetlerde çalışan personelini, hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplara ayırmaktadır. Sınıflandırma ilkesi vasıtasıyla verilecek hizmetler ile yapılacak görevler arasında denge kurulmaktadır. Sınıflandırma ilkesi vasıtasıyla, kamu hizmeti türleri ve bunların gerektirdiği nitelikteki personelde aranılacak özellikler belirlenmiş olmakta, aynı statüde bulunan kamu personeli arasında hizmete alma, atama, yükseltme vb. konularda eşitliğin sağlanıp, kişisel kayırmacılığa neden olunmaması gerçekleşmemekte, görevler belirlendiği için kamu personeli olan kişilerin yapacakları görevleri açıkça bilmeleri sağlanmış olunmaktadır. (Canman, 2000: 26) Sınıflandırma ilkesinin düzene yapacağı yararlar ise (Canman, 1995: 24): Sınıflandırma ilkesi hizmete alımlarda kolaylık sağlamaktadır. Çünkü sınıflandırma, kamu hizmetlerinin özelliklerini, türlerini, görevlilerde aranacak özel ve genel nitelikleri belirlemektedir. Böylece hizmete girişte bir örnek ve liyakat ilkesinin uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Sınıflandırma ilkesi sayesinde, adil bir ücret sisteminin kurulması sağlanmaktadır. Aynı grupta bulunan personele personel işlemleri bakımından eşit uygulama sağlanmaktadır. Sınıflandırma ilkesi sayesinde yetkiler, görevler ve sorumluluklar belirginleşmekte, bu sebeple de her personelin ne yapacağı ve kendisinden neler beklendiği önceden bilinmektedir. Sınıflandırma ilkesi sayesinde, kamu kesiminde kadroların unvanlarında standardizasyon sağlanmakta, böylece de unvan karmaşası önlenmektedir (Hendry, 1995).

#### **1.3.5. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi**

Bu ilke çalışanların eşitlik algılarını korumaya yönelik bir ücret yönetimi sistemi oturtmanın temelini teşkil etmektedir. Adil ve yeterli ücret ilkesinde, eşit iş yapanlara eşit ücret ödenmesi, ücretin de yapılan işe göre ödenmesi, çalışanın yapmış olduğu iş ile ücret miktarı arasında da denklik olması gerekmektedir. Adil ve yeterli ücret ilkesi ile çalışanlar psikolojik olarak da rahatlatılmış olacaktır. Çünkü bu sayede yapılanma içinde herkes yaptığı işin karşılığını farklılık göstermeden alacağından çalışanlar emeğinin karşılığını önceden bilecek bu da çalışanları rahatlatacaktır (Türkel, 19998).

### **1.3.6. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi**

Yönetici olarak çalışan personel, yerine getirdikleri hizmetlerini, uzman sayılan kişilerle yakın bir işbirliği içinde yerine getirmelidirler (Geylan, 1992). Sınıflandırma ilkesi sonucu, uzmanlık ve deneyim isteyen kadroların bu bilgiye ve deneyime sahip kişiler tarafından doldurulması ve yönetici kadroların belirtilen kişilerle bir uyum içinde ve onların önerilerini dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir (Smith, 1998).

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi (Sadullah, 2004). Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır (Selamoğlu, 1998:571; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Zaman zaman, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eşanlamlı telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi (Sabuncuoğlu, 2000: 23) gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür (Seymen, 2001: 593; . Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen Personel Yönetimi, (Yüksel, 1998: 9) günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aydın, 2006). Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş sürecinde işletmelerin ölçeğinin de etkili olduğu gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde

bu geçişin başarılı bir şekilde yaşandığı söylenebilir. Küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde eğitim ve geliştirilme ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman almaktadır. Bu sebeple büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile örtüştüğü görülürken; küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir (Aydın, 2006).

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

<b>Konular</b>	<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Serpil Aytaç, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11.

Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir. Tabloda personel yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emir-eşlik uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme, iş odaklı ve problem odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir (Açıkalın, 1994).

Personel yönetimde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Diğer yandan personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir. (Açıkalın, 1994). Görüldüğü üzere personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu gibi örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetime geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla personel yönetiminin sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapısından farklılaşma yaşanarak, bireyin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer

planlamasını yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) geçilmiştir (Gibson, 1997). Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmamakta tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içinde olan bir yapıya bürünmektedir (Rosen, 1998).

## 2.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yerini alan daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşen bir yönetim anlayışıdır (Büyüksulu, 1998). Bazı uzman ve araştırmacılara göre insan kaynakları yönetimi personel yönetiminden farklı bir yönetim değildir, ancak pek çok uzman ve araştırmacı insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden oldukça farklı olduğunu ileri sürmektedir (Şirin, 1999: 5). Bu iki yönetim anlayışı benzer noktalar taşımakla beraber, esasen birbirlerinden önemli ölçüde ayrılmaktadırlar.

Personel yönetimi anlayışı sadece personel biriminin işlev ve politikalarına yönelik çalışmalara önem verirken insan kaynakları yönetimi, tüm örgütün işleyiş yapısıyla çalışanından yöneticisine kadar ilgilenir (Büyüksulu, 1998). Personel faaliyeti bir yönetim işlevi olmasına rağmen yalnızca bu işlevle açıklanamaz, çünkü kaynak söz konusu olduğundan bu işlevden daha üst düzeyde, yönetimin merkezinde yer alır (Büyüksulu, 1998). Personel Yönetimi yaklaşımı çoğulcu ve faydacı (pragmatik) yaklaşımdadır, buna karşılık insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejiktir. Personel Yönetiminin etkinliğini, personel biriminin önceden belirlenmiş politikaları ne kadar başarıyla uyguladığı değil, örgütün ulaştığı başarı düzeyini gösterir (Yüksel, 1998: 9). İşte bu yüzden personel yönetimi anlayışının geleneksel yapısına insan kaynakları yönetimi ile yeni bir nefes gelmektedir. İKY ile personel yönetimi arasındaki benzerlikler şu şekilde sıralanabilir (Yüksel, 1998; Büyüksulu, 1998)):

- Her ikisinin stratejisi de örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.
- Her ikisi de, eylemci birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğunu, personel işlevinin, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde öneri ve destek hizmeti sağladığını kabul eder.
- Personel yönetiminin değerleri ile en azından İKY'nin esnek açıklamaları "bireye değer verme" noktasında özdeştir. Yani örgütsel ve bireysel gereksinimleri dengeleme, bireyin yeterli derecesinin artırılması amacıyla

geliştirilmesi. Böylece, hem bireylerin iş doyumları, hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcılık sağlanmış olur.

- Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır. Böylece, örgütün insan kaynakları, her zaman değişen örgütsel gereksinmelere uyum sağlayabilir.
- Eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinde de izlenmektedir.
- İnsan kaynağı yönetiminin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de, çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir.

## 2.2. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi, birbiriyle tamamen zıt kavramlar değildir (Ekin, 1998). Her iki kavram arasında yukarıda özetlendiği gibi bir takım benzerlikler bulunmakla birlikte personel yönetimi ile İKY arasında farklılıklar karşılaştırmalı olarak Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

**Kaynak:** Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s. 3-5

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi kavramları arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir (Seymen, 1998); personel yönetimi insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi, kaynak merkezli olduğu için tüm örgütün insan kaynakları gereksinimleri ile ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi etkinlikleri üst düzeyde yönetimin merkezinde yer alır. Personel yönetimi, çoğulcu ve faydacı (pragmatik) iken, insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejiktir. Personel yönetiminin başarıyla gerçekleştirmediği çalışanların örgüte bağlanması sorununu insan kaynakları yönetimi çözümlenebilmektedir. Personel

yönetiminin başarısı, belirlenmiş politikaları gerçekleştirme kriteri ile ölçülürken, insan kaynakları yönetiminin başarısı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile ölçülmektedir. Bir diğer önemli farklılık da, her iki yaklaşımın yöneldiği çalışan grubu ile ilgilidir. Personel yönetimi sadece çalışanlarla ilgili iken, insan kaynakları yönetimi çalışanlar arasında örgütteki tüm yöneticilerle de ilgili olmaktadır (Armstrong, 1996: 154; Seymen, 1998).

Aslında personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımları birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Bu nedenle de ikisi birlikte kullanılmalıdır (Selamoğlu, 1998b) Stratejiler, personel politikaları ve işlevsel faaliyetleri birbirleriyle en iyi şekilde uyumlaştırabilmek için insan kaynakları fonksiyonu, firma stratejilerinin personel politikalarına dönüştürülmesi, daha sonra da bu politikaların fonksiyonel düzeyde yöntemlere dönüştürülerek tüm fonksiyonel düzeylerin iyi bir şekilde bütünleştirilmesiyle örgütsel tutarlılığa ulaşmada önemli bir rol oynayabilir. Bunun sağlanabilmesi için de İKY'de tüm örgüt göz önünde bulundurularak makro örgütsel düzeyde uyumun gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Yüksel, 1998: 41; Mc Morrow, 1999).

### **2.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin Dinamikleri**

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda neden bulunmaktadır. Bu nedenleri 4 başlık altında incelemek mümkündür (Kaynak, 1996: 16- 18; Yavuz, 1998); Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişi gerektiren nedenler; ekonomik, teknolojik, yönetsel, politik ve sosyo-kültürel gelişmelerdir (Dessler, 1997):

**Ekonomik Gelişmeler:** Globalleşme sonucunda, rekabet tüm dünyada farklı bir boyuta ulaşmakta, işletmeler rekabetin içinde birer oyuncu olarak kalmaktadırlar. Rekabetin yer aldığı bir ortamda kalite ve verimlilik ön plana çıkmaktadır. Rekabet ile kalite hedefleri, insanın işletmelerde bir bütün olarak değerlendirilmesine, insan kaynakları kavramının işletmelerde önem kazanmasına neden olmaktadır. Doğru insanı doğru yerde istihdam etmek, performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlaması, çalışanın işletmeye ve kendi hedeflerini gerçekleştirmesine olan inancının artması, kalite açısından hızlı ilerlemeler sağlamaktadır.

**Sosyo-Kültürel Gelişmeler:** 20. yy. sosyal yönden büyük dönüşümlerin yaşandığı bir zaman dilimidir. Toplumun yapısı hızla değişmekte, bu değişiklik insanların değer yargılarını, beklentilerini ve inançlarını da etkilemektedir. Sınıflar arası geçiş her zamankinden daha olanaklı bir hale gelmiştir. Bu dönüşüm iş dünyasında da kendini göstermektedir. Çalışan nüfus içerisinde eskinin itaatkar, otoriteyi sorgusuz kabul eden, az ile yetinen çalışanların yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, kendine zaman ayırmayı önemli sayan bir işgücü almaktadır.

**Yönetimsel Gelişmeler:** Teknolojik gelişmeler ve rekabet stratejileri kaliteyi ön plana çıkarmış, devam eden bu gelişmeler karşısında da örgütler yapılarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Yeniden yapılanma olarak bazı birimlerin iptal edilmesi, küçülme ile son zamanlarda orta kademe yönetimin ortadan kaldırılması, esnek çalışma ekipleri oluşturulması gibi çalışmalar uygulanmıştır.

**Teknolojik Gelişmeler:** Hızlı teknolojik gelişmeler, üretim-istihdam ilişkisini önemli ölçüde değiştirmiştir. İnsanın üretim süreci içerisinde sahip olduğu yer farklı bir konuma taşınmıştır. Yakın bir tarihe kadar, bilgi ve beceri sahibi olmak başarılı olabilmek için yeterliyken, günümüzde bu iki unsur önemli olmakla beraber, yeterli değildir. Bilgi ve becerinin yerini daha çok yapıcılık ve yenilikçilik almaktadır. Teknolojik gelişmeler, son derece nitelikli çalışanlara olan gereksinimi arttırmaktadır. Gerçekten de yoğun rekabet ve örgütlerde meydana gelen hızlı değişimler karşısında bu duruma ayak uydurabilecek ve bunu uygulayabilecek özelliklerde personele ihtiyaç duyulmaktadır (Bingöl, 1997: 15).

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür;

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

- İşgücünün olumsuzluk etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

**Küreselleşme ve Rekabet Gücü** 1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır. Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güç bir görevdir. Küreselleşme ya da küreselleşme olgusu da, bu değişimin bir ürünüdür. Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; Telekomünikasyon ve daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır. Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör olarak teknolojiye meydana gelen gelişmeleri belirtebiliriz. Teknoloji ile birlikte "insan" kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur. (Selamoğlu, 2000, s.14) Bu nedenle "insan"a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, şirketlerin uluslar arasılaşmalarına, dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemeyi amaçlamaktaydı. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak "insan odaklı yönetim" anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür.

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların "rekabet gücüdür" (Drucker, 1999; Bono, 1996) Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır. Bu görüşü destekleyen diğer bir görüş de şudur: Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak; örgütler rekabette başarı şartı olarak "insan" unsuruna önemi öncül şart olarak algılamaya başlamışlar ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir (Gibon, 1997).

**İşgücünün Yapısal Değişimi:** Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de verimliliğin artırılması için daha gelişmiş ve karmaşık "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.

**Yönetim ve Üretimde Yaşanan Dönüşüm:** Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkan tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkanlarla "esnek" üretime dönüşmüştür. Daha kısa süre daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir. Yine bununla birlikte işin örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman ve mekan kavramının değersizleşmesi) gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetiminde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır. Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pekçok faktörün etkileşim içerisinde olduğu ve herbirisinin önemli düzeyde "İnsan Kaynakları Yönetiminin" gelişimine katkılarının olduğunu görmek mümkün olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DÖNEMİ

Günümüzde işletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde daha derin bir anlam ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır (Bono, 1996). Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir örgütsel değişimi getirmiştir. Bu noktada işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan önemini dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması (bireyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınır) üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir (Hamel, 1996).

#### 3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Örgütsel gelişmelere paralel olarak geline aşamada, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlar (Dessler, 1997);

İnsan Kaynakları Yönetimi; "İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir".

İnsan Kaynakları Yönetimi, firmanın insan kaynakları (İK) ihtiyaçlarının değerlendirildiği, İK ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer

işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. (Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.7).

İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir". (Armstrong; 1992, s.175).

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikaları geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir. (Öznur, 1998: 14). Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Bingöl, 1997).

İnsan kaynakları yönetimi, modern işletme yönetim tekniklerini uygulayan ve uygulamayı planlamış organizasyonların, bütün çalışanlarına yeni bir vizyon kazandırmak suretiyle, yetkilerini bilimsel yöntem ve tekniklerle analiz ederek keşfetme, onlardan maksimum faydayı sağlama ve çalışanlarla kurum ilişkilerindeki tekli ya da ikili bağlarını ve kazanımlarını çoğullaştırarak, onların işinden ve örgütünden duyduğu tatmini güçlendirmek için insan unsurunun örgüte girişinden önceki planlama aşamasından başlayarak organizasyondan çıkışına kadarki süreci kapsayan yönetim dalıdır (Dessler, 1997).

İnsan kaynakları yönetimi; "işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir". İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarını kapsar. Organizasyon üzerinde bu kadar öneme sahip olan insan kaynakları yönetimi, yönetimin ve işgücünün ortak çıkarlarını uyumlaştırma görevini de üstlenmiştir. Bu durum aynı zamanda, örgütte olumlu bir kültürün oluşturulmasıyla ve tüm personelin kendini örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştirilmesiyle ilgilendir (Bernard ve Russel, 1998; Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.8).

Son yıllarda örgütlerin insan kaynağına yönelmeleri, örgütün ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam edeceğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir. İnsan kaynakları yönetimi dört önemli temele dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, inançlar ve faraziyeler, ikincisi, stratejik entegrasyon, üçüncüsü, yönetim ve yöneticiler ve dördüncüsü de teknik ve metotlardır (Willier, 1998). Fakat

günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu koşullar farklılaştığından klasik anlamda insana yaklaşım bakış açısının yerini örgütte çalışan bütün insan unsuruna bütüncül bir açıdan bakılması genel bir yaklaşım olarak kabul görmüştür. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, örgütte personelin ikame edilebilmesi mümkün değildir. Başka bir ifade ile robotlar, cyborglar programlandıkları ölçüde insanların yapabilecekleri pek çok işi, insanlardan daha hızlı, daha güvenilir ve daha az hata ile yapabilirler. Ancak, robotların programlarını ve onları yönlendirenlerin de insanlar olduğunu unutmamak gerekir (Şirin, 1999).

Bu bağlamda, örgütlerin sahip oldukları, personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir ve çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak, insan kaynağıdır. Unutmamak gerekir ki bir örgütün insan kaynağı dışında tüm kaynakları taklit edilebilir bir özelliğe sahiptir. O halde işletmeler için farkı yaratacak olan insan kaynaklarıdır (Kaynak, 1996).

Etkin insan kaynakları yönetiminin sonucu, yetenekli, şevkli ve verimli elemanlarla bir iş yeri atmosferi yaratılır (Capelli, 1992). İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da yine bütün organizasyon katlanır. Bir organizasyondaki insanlarla ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefinden söz edilebilir (Schuler, 1995) Şöyle ki;

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve mesleki gelişimlerini sağlamak.

Günümüzde insan unsuru işletmeler için oldukça önemli hale gelmiş, insan kaynağının etkinliği ve verimliliği işletmelerin başarısında temel belirleyici olmuştur. Nitekim işletmeler için rekabet kavramı yeni bir anlayışla değerlendirilmeye başlamıştır (Cardon ve Stevens, 2004). Yeni rekabet anlayışı da insan kaynakları politikalarında ve uygulamalarında önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. 21. yüzyılın gerçeği olan hızlı, teknolojik ve örgütsel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. İşletmelerin başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağlı bulunmaktadır (Bacon ve Kim, 1976-1979).

İnsan kaynakları yönetimi, yukarıda da değinildiği gibi; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı içine almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına dahil olan konular hakkında çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Birçok kaynak, insan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuların altı ana başlık altında toplanabileceğini belirtmiştir. Şöyle ki (Hailey, Farndale ve Truss, 2005);

- İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması,
- İnsan kaynakları örgütünün yönlendirilmesi,
- Örgütün insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi,
- Etkili çalışma ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesi,
- Örgütsel çevrenin iyi analizi

Farklı kaynaklarda insan kaynakları yönetimine ilişkin başlıklar aşağıdaki gibi de sıralanmaktadır( Aycan, 2006; Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.11):

- Stratejik insan kaynakları planlaması,
- Eşit istihdam imkanı sağlama,
- İş analizi yapma,
- İşe alma ve personel seçimi,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirmesi,
- Ücret ve terfi,
- Personel sağlığı ve güvenliği,
- Çalışma ilişkileri,
- Sendikal faaliyetler,
- İnsan kaynakları ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirme faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insan gücünü etkin ve verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. İnsan kaynakları

yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, 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 gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Erkoç, 2000).

İnsan kaynağı her örgütte farklı yapılar sergiler. Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber, insan kaynağının yönetimi alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları; yeterlik (liyakat), kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleridir (Drucker, 1999) Yeterlik ilkesi, insan kaynakları yönetiminde başarı dışında ölçütlerin kullanılmasının ayrımcılığa ve adaletsizliğe yol açabileceğini vurgulayarak, bir görevi başarı ile yapabilme gücü olarak tanımlanabilir. Kariyer ilkesi, kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve is başarısıdır. İşletmede daima çalışanlara uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır (Drucker, 1999).

Eşitlik ilkesi ise, işe girişte ve yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç gibi ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye ve zümreye ayrıcalık tanınmamasıdır (Muter, 2000). Güvence ilkesi, bireyin haklı nedenler olmaksızın işine son verilmemesi ve yükselme olanaklarına sahip olan bireyin yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Yansızlık ilkesi de, genellikle siyasal amaçlı atamalardan korunmayı hedeflemektedir. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin hayata geçirilmesi, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin de dikkate alınmasıyla mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olan temel dört amaçtan söz edilebilir. Bu amaçlar şunlardır (Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.7):

**Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir,

**Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından

bir sonuç değildir; o sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır,

**İşlevsel Amaç:** Örgütsel ihtiyaçlara uygun olarak üretim ve hizmete katkıda bulunmak. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır,

**Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa, onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar, kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder (Dessler, 1997). Bu genel amaçlar, insan kaynakları biriminin faaliyetleri ile ne kadar mükemmel bir şekilde gerçekleştirilebilirse, onun örgütün alt kademelerine katkısı ile çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama durumu, istenen düzeyde olacaktır. Dahası, insan kaynakları departmanı yetkilileri, bu amaçlardan yola çıkarak birçok faaliyetin arkasındaki nedenleri de kolaylıkla fark edebilirler. Bu evrensel amaçlar çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin geleneksel amaçları, çalışan adaylarını örgüte çekmek, çalışanları yeniden eğitmek, onları motive etmektir. İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel-mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır (Dessler, 1997). İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir. Genel olarak insan kaynakları programları, performansı belirleyen üç temel organizasyon performans kriterini hedef alır ((Dessler, 1997);

**Etkinlik;** belirli örgütsel hedeflere ulaşabilmektir. Bir kurum, stratejik hedeflerine ulaşabildiği ölçüde etkindir,

**Verimlilik;** elde edilen sonuçların bunları elde etmede kullanılan kaynaklara oranıdır,

**Başarıya odaklı örgüt iklimi,** çalışanların performans düzeyini etkileyen tutumlarıdır.

Organizasyonda yerleşik inanç ve değerler sistemi bunların temelindeki varsayımlar ve genel anlamda kurum kültürü çalışanların uyum sağlamasını, kimlik (aidiyet) duygusu kazanmasını ve dolayısıyla performansını etkileyecektir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları, daha açık ve ayrıntılı şekilde aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir (Peetigrew, Wipp, 1991);

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

Bütün bu amaçları gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetiminin yapması gerekenler; nitelikli insanların organizasyona çekilmesi, onların geliştirilmesi ve elde tutulması olarak üç ana başlık altında toplanabilir (Peetigrew ve Wipp, 1991). Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetiminin temel amaçları; etkili insan gücü kaynakları oluşturmak, etkili insan gücü kaynaklarını geliştirmek ve etkili insan gücü kaynaklarını elde tutmak başlıkları altında ele alınabilir. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, temelde yönetimin çalışan verimliliği ve etkinliğini sağlamak amacıyla düzenlediği politikalar, planlar ve programları içerir. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca işlevleri aşağıdaki şekildedir (Dessler, 1997; Selamoğlu, 2002):

- İnsan Kaynakları Planlaması,
- İşgören Tedarik ve Temini
- İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim,

- Sağlık ve Güvenlik Yönetimi,
- İşgören Performansını Değerlendirme,
- Ücret Yönetimi,
- Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi ve Endüstriyel İlişkiler

İnsan kaynakları planlaması; mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir. Çalışan Bulma ve Seçme; gereksinim duyulan insan kaynağı işletme yöneticilerinin takip ettiği politikaya bağlı olarak işletme içinden ya da işletme dışından sağlanabilir. Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra çalışan gereksinmesi, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psiko-teknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi, ölçüsü, işe yeni alınan çalışanın işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır (Peetigrew, Wipp, 1991).

Bir işletmede eğitim faaliyeti, ücret yönetimi gibi çalışanın elde tutulmasında öncelikli rol oynar. Yeni işe alınan çalışanın elde tutulmasında öncelikli rol oynar. Yeni işe alınan çalışanın oryantasyonu, beceri geliştirme, işi tanıma ve işe alışma çalışmaları uzun dönemli kariyer geliştirme planlarını kapsamaktadır (Dessler, 1997). Bilgi toplumunun yükselen değerleri arasında, sürekli eğitim ve kendini gerçekleştirme gereksinimi önde gelmektedir. Eğitim, bireyleri örgüte bağlayan ve kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen önemli bir dizi görevi gerçekleştirmektedir. Çalışanı işletmede tutmak ve sürekliliğini sağlamak için mevcut koşulların geliştirilmesi söz konusudur. Bu alanda personelin fiziksel koordinasyonunun korunması için sağlanacak sağlık ve koruma önlemleriyle, işletmeye karşı olumlu davranış ve bağlılıklarını artıracak önlemlerin alınması gerekir. Çalışan değerlemesi, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Her işletme, çalışanlara ilişkin etkili ve objektif kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici aksiyonları zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesi için personelin değerlemesine gitmek zorundadır (Peetigrew ve Wipp, 1991).

Ücretlendirme işletmelerde doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlayacak şekilde çalışanların katkılarını değerlendirmeye yönelik bir işlemdir. İyi bir ücret, çalışılan işte yalnız başına doyum sağlayan, çalışanı işe bağlayan, işi sevdiren unsur değildir. Ancak bir bakıma çalışanın işletmeye giriş nedeni olan ücret,

aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur (Selamoğlu, 2002). Yapılan araştırmaların çoğunda ücret olgusuna çalışanlar tarafından birinci derecede önem verildiği, bazen önceliğini kaybetse de hiçbir zaman göz ardı edilmediği görülmüştür. Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi ve endüstriyel ilişkiler, işletmede çalışanların sendikalarla ya da işverenlerle aralarındaki ilişkileri inceleyen bir faaliyettir (Dessler, 1997). Çalışanın çalışma saatlerinin belirlenmesi, birtakım sosyal hakların elde edilmesi gibi konuları kapsar. Modern organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır: İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda yerine getirilmesi zorunlu bir fonksiyonel yönetim sorumluluğudur ve stratejik rolü ve önemi nedeni ile en üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir etkinliktir. Bu etkinliğin temel bazı kavramsal özellikleri aşağıdaki maddelerdir (Peetigrew, Wipp, 1991; Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.16):

- Stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeniyle organizasyonun genel stratejisi ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır,
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği güçlü kurum kültürüne dayanır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi organizasyonlarda inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır,
- İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların tutum ve davranış özelliklerine önem verilmesini, onların insani özelliklerine duyarlı olunmasını gerektirir,
- İnsan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır,
- İnsan kaynakları yönetimi pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır,
- İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından birlikte geliştirilir ve uygulanır,
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanların bireysel ve takım olarak gelişimlerini sağlamak ve aralarındaki ilişkileri etkili bir şekilde yönetmek için çalışır,
- İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır,

- İnsan kaynakları yönetimi her olayın, isin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların; tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır,
- İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenir, çalışanlar ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır,
- İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler. Bunun için çalışanların; kuruma ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenir,
- İnsan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, post-modern toplum, küreselleşme iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirir. Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işi ile uğraşır hale gelmiştir. Dolayısı ile çalışanların bilgi insanı olmaları gelecekteki organizasyon yapısının temel özelliği olacaktır. Çağdaş insan kaynakları yönetimi zihniyeti işletmelerin bilgi ve karlılık yaratan unsurları olarak, sahip olduğu insan kaynağının yetiştirilmesine ve eğitilmesine önem vermelidir.

### **3.2. İnsan Kaynakları Planlaması**

Örgütler her geçen gün giderek karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkacak uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir. Uzman personelin işlerini terk etmeleri durumunda yerlerinin doldurulması güçleşmektedir. Ayrıca çalışanları hukuken koruyan kanunlar, sendikal faaliyetlerdeki son dönemlerdeki gelişmeler de çalışanı ekonomideki ya da işletmedeki durgunluk zamanlarında işçi çıkarmayı daha zor hale getirmiştir. Bu nedenle de işletmenin; işçi alma ve işletmeden işçi çıkarma problemlerinden dolayı insan kaynakları süreçlerini çok iyi yönetmelerini gerektirmektedir (Aydoğdu, 2001).

### 3.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi

Planlama; örgütün hedeflerine ulaşması ve bütün kaynaklarını etkin şekilde kullanılması işlerin ve görev dağılımlarının çalışana zaman içinde paylaşılması süreçleridir. Kısaca örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için girdilerin temini ve nasıl kullanılacağına kararının verilmesi sürecidir (Dessler, 1997). İKP (İnsan Kaynakları Planlaması), işletmenin çalıştıracağı personeli niceliksel ve niteliksel açıdan istendiğinde sağlama ve etkin şekilde çalıştıracak şekilde planlanmasıdır. İnsan gücünü planlayarak, örgütün insan kaynağından kazanç sağlaması ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak gelişiminin sağlanması ve korunması sağlanır.. İKP, işletme planlamasının bir bölümüdür; görevi; çalışanı istenildiğinde ve yeterli sayıda, yetenekleri ve ihtiyaçlara göre işlere yerleştirme ve bu işlerinde işletmeyi ekonomiklik ölçütleri içinde tutarak yetenekleri ve gelişim ihtiyaçları paralelinde etkin verimliliğin sağlanmasıdır. (Kaynak, 1995: 10). İKP'na doğru zamanda doğru işe doğru sayıda ve doğru nitelikteki insan kaynağını yerleştirme süreci diyebiliriz. İşgücü planlamasına işletmeye gelecekte de ihtiyaç duyacağı personel sayısının ve niteliklerinin önceden saptanarak, ne zaman, nasıl ve nereden karşılanacağına belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Aydoğdu, 2001).

İKY'de başarılı olabilmek için en önemli kriter, işletmenin personel ihtiyacının gerektiği kadar ve yeterli sayıda belirlenmesi ve bu kaynaktan yararlanmak için bilinçli ve planlı olarak belirlenmiş parametrelerin uygulanmasıdır. Bundan dolayı işletme kendi yapısına uygun personel planlamasını yapar fakat bu plan işletmenin öteki fonksiyonları ile bütünlük içinde olmalıdır (Aydoğdu, 2001). Doğru zamanda doğru çalışanın istihdamını sağlamaya insan kaynakları planlaması denir. İKP fonksiyonları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 29):

- İnsan kaynağının etkinliğinin artırılması
- İşletmenin amaçları ile personelin faaliyetlerinin etkin bir şekilde uyumlu olması
- Ekonomik bir şekilde yeni personel gereksiniminin karşılanması
- İKY bilgi sistemleri ile personelin ve tüm birimlerin beslenmesi
- Personelin bulunması ve seçimi ile kariyer planlanması gibi İKY fonksiyonlarının yürütülmesine yardımcı olmak.

İşletme için İKP iki aşamalıdır. Bunların ilki gelecekteki personel gereksiniminin tahmin edilmesi, diğeri ise ihtiyaç olan kaynak ve bu kaynağın

değerlendirilme ölçütlerinin belirlenmesidir. İKP işletme için temel faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aydoğdu, 2001):

- İhtiyaç duyulan yetenekli personelin nitelik ve nicelik olarak temini ve işletmede tutabilmek.
- Mevcut personelin verimli bir şekilde çalıştırılması.
- Gelecekte oluşabilecek fazla personelin öngörüsünün yapılması ve bunun oluşturabileceği negatif etkinin önlenmesi.
- Yatırımların verimliliği ve karlılığı hesaplanabilmeli ve personel maliyetlerinin kabul edilebilir oranda tutulması.
- İKP, İKY için temel oluşturarak model olup personel ile ilgili problemlerin tespiti ve çözümüne katkıda bulunmak.
- Etkili İKP ile yöneteme denetleme konusunda yardımcı olmak..

### **3.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı**

İnsan kaynakları planlaması uygun sayıda ve nitelikteki personeli, yerinde ve zamanında istihdam etmek olarak tanımlanabilir. Planlama ile amaçlanan doğru tahminle işgücünden etkin bir şekilde yararlanmaktır (Selamoğlu, 2002). İKP geçmiş verileri de göz önüne alarak iyi bir analiz yapılmasını sağlamalıdır. İnsan kaynakları planlamasındaki amaçlar şöyle sıralanabilir (Aydoğdu, 2001):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişikliklerin tahmin edilmesi
- Çalışanların eğitim ve gelişiminin sağlanması
- Boş kadroların doldurulması
- Yeni işgören bulunması ve işe alınması
- Hızlı değişen koşullara uyum sağlanması
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket edilmesi
- İşgücü envanterinin çıkarılması
- İşletmenin gelişme süreci doğrultusunda insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi
- İnsan kaynağı maliyetinin kontrolü
- Bilinçli bir örgüt yapısı oluşturarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler olarak üretimde küresel artışın sağlanması
- İş görenlerin içinde bulunduğu sosyal ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi

- Teknolojik gelişimlerden etkilenen iş görenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynamalarının yeniden sınıflandırılmasının sağlanması
- Ücret normlarını saptamak ve objektif ölçütlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerinin belirlenmesi

### **3.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Unsurlar**

İKP, sürekli olarak verileri toplar, verileri bilgiye dönüştürür, bunları kullanıp aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıdır. Planlama süreci birçok faktörden etkilenir. Bu faktörler işletmenin kendi içinden olabileceği gibi dışsal etmenlere de bağlı olabilir. Bu açıdan planlama sürecini etkileyen faktörleri içsel ve dışsal olarak iki ayrı başlıkta inceleyebiliriz (Aydoğdu, 2001; Selamoğlu, 2002, Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.15).

#### **3.2.3.1. Dışsal Unsurlar**

İKP sürecini etkileyen bazı dışsal faktörler vardır. Bu faktörler; çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji, yasal düzenlemelerdir. Faktörler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

##### **3.2.3.1.1. Çevresel Belirsizlik**

Ülkelerin içinde buldukları ekonomik kriz işletmeleri etkiler. Bunun yanında hızla gelişen teknoloji, küreselleşme gibi faktörler de yeni müşteri ihtiyaçlarını ve yeni pazarları ortaya çıkarır. Bu gibi dışsal faktörler İKP sürecine etki ederek, işgücü gereksinmesinin niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmesini gerektirir. Faaliyet gösterilen ülkedeki yasal düzenlemeler, uygulanan ekonomi ve maliye politikaları, politik tercihler işletmeler için hem işgücü talebini hem de işgücü arzını etkiler. Faaliyette bulunan ülkenin büyüme hızı, enflasyon oranları, istihdam oranları, yatırım ve vergi politikaları, siyasal istikrarlılığı, ekonomik krizleri yaşama sıklığı işletmeler için birinci derecede çevresel belirsizlik alanlarını oluşturur ve bunların insan kaynakları politikası ve planlaması üzerine etkilerinin göz önünde tutulması gerekir. (Sabuncuoğlu, 2000: 33; Aydoğdu, 2001).

### **3.2.3.1.2. Rekabet Koşulları**

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci için önemlidir. Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimleri, emek ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin fiyata ya da kaliteye duyarlılığı, müşteri bağlılığı, ürünün yaşam döngüsünün hızı gibi koşullar rekabetin temelini ve biçimini meydana getirmektedir. İşletme rekabetin temelini oluşturan faktörleri göz önünde bulundurarak insan kaynakları politikasını ve planlamasını oluşturmalıdır. Bu alandaki tutarlılık ve başarı insan kaynakları planlaması için önemli bir kriteri oluşturmaktadır (Aykaç, 1999; Beardwell, Holder ve Claydon, 2004).

### **3.2.3.1.3. Teknoloji**

İşletmede kullanılan teknoloji de çalışanlarda nicelik ve nitelik olarak ne gibi özellikler olması gerektiğini ortaya koymakta ve bu açıdan İKP'yi etkilemektedir (Dessler, 1997).

### **3.2.3.1.4. Yasal Düzenlemeler**

Değişen yasalar işletmeleri insan kaynakları planlaması yapmak zorunda bırakmaktadır. Örneğin emeklilik yasındaki düzenlemeler, kıdem tazminatındaki düzenlemeler insan kaynakları planlamasının revize edilmesini gerektirebilir.

### **3.2.3.2. İçsel Unsurlar**

İKP sürecini etkileyen dış faktörlerin yanında değerlendirilmesi gereken iç faktörler de vardır. Bu faktörleri; örgüt stratejisi, coğrafi farklılaşma, mevcut işgücünün özellikleri, bilgi sisteminin kalitesi oluşturmaktadır. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir (Kaynak, 1996):

#### **3.2.3.2.1. Örgüt Stratejisi**

Rekabetin yoğunlaştığı küresel pazarlarda İKY, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulamadır. Bireysel düzeyde yürütülen insan

kaynakları uygulamalarının, başka bir deyimle işgören bulma, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesini gerektirir. İKY işletmenin belirlenen stratejik amaçlarına ulaşma kapasitesini üç yönden etkiler: Maliyet, çalışan kapasitesi ve yeni girişimlere ve değişimlere uyum sağlama yeteneği. Bir işletmenin örgütsel düzeninin gelecekteki işgücü planlarını etkilediği anlaşılmaktadır. Örneğin, yeni yatırımlar, yeni pazarlar örgütsel büyümeyi gerektirirken buna koşut olarak insan kaynaklarının da gelecekte yeniden gözden geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 34; Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.18 ).

### **3.2.3.2.2. Coğrafik Farklar**

Özellikle çok uluslu şirketlerde planlamayı etkileyen faktörlerdendir. İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla ülkeye yayılması İKP açısından da farklı yaklaşımları gerektirmektedir. Şirket merkezinin kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda izlenecek personel politikası planlamayı doğrudan etkilemektedir. Yabancı ülkedeki kuruluşun personelinin yerel ülkeden mi seçileceği yoksa ana ülkeden mi transfer edileceği İKP için önemli bir başlıktır (Kaynak, 1996).

### **3.2.3.2.3. Mevcut İşgücünün Özellikleri**

Organizasyonlarda süregelen personel devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir kriterdir (Dessler, 1997).

### **3.2.3.2.4. Bilgi Sistemi**

İKP belirlenmesinde en önemli faktörler yapılacak tahminler için toplanan verilerdir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminde, doğru zamanlı, güvenilir ve işlenmiş olarak gelmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 35).

## **3.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri**

Kaynak'a (1996)göre insan kaynakları planlamasında analiz yöntemleri olarak organizasyon şeması ve iş tanımları, işgücü genel envanteri, işgücü beceri envanteri,

personel devir oranı, yeniden yerleştirme şemaları ve devamsızlık oranı kullanılmaktadır.

#### **3.2.4.1. Organizasyon Şeması ve İş Tanımları**

Şimdiki durumu yansıtan bir örgüt şemasının çıkarılması işgücü planlamasının hazırlık aşamasında yapılması gereken önemli bir çalışmadır. Bu şema üzerinde örgütte çalışanların pozisyonları, yetki ve sorumlulukları ve yükselme olanakları kolaylıkla takip edilebilir. Bununla beraber iş analiz ve tanımları da çıkarılırsa işlerin yapısına uygun elemanların ne gibi nitelikler taşıması gerektiği kolaylıkla saptanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 35; Kaynak, 1996).

#### **3.2.4.2. İşgücü Genel Envanteri**

İşletmede çalışan insan gücünün envanterini ayrıntılı olarak çıkarmak işgücü kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmek isteyen bir işletmenin yapması gereken ilk çalışmadır. Mevcut çalışanların nicelik ve niteliği saptanmadıkça geleceğe dönük çalışanların gereksinmesini belirlemek zorlaşır. İşgücü genel envanteri belirli dönemde işletmede çalışanların özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır. Bu çalışma önce işletmede yer alan her bölüm için ayrı ayrı yapılır. Daha sonra toplu olarak envanter çıkarılır. Genel envanter mevcut işlere göre insan gücü kapasitesinin saptanmasını içerir. Ayrıca, işletmenin girişeceği eylemlerde mevcut durum ve geleceğe ilişkin kişisel ve görevsel karşılaştırma yapılarak karar alınmasına yardımcı olunur (Kaynak, 1996).

Belirli dönemde işletmede çalışan işgörenleri yaş, cinsiyet, eğitim ve aldıkları ücret gibi ölçütlere dayanarak sayma ve inceleme çalışmasına genel işgücü envanteri denmektedir. İşgörenlerin zamanla kazanmış oldukları bilgi, beceri, yetenek gibi özelliklerin envanter çıkarılmadan açıklığa kavuşturulması zordur. Bu amaçla işgörelere cevaplatılan bazı formlar aracılığıyla son duruma ilişkin bilgiler toplanır. Gerekirse istatistiksel ve matematiksel yöntemlerden de faydalanılır (Kaynak, 1996).

#### **3.2.4.3. İşgücü Beceri Envanteri**

İşgücü beceri envanteri işletmedeki çalışan personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Burada bir anlamda işgören profili çıkarılır. İşgücü beceri envanteri çalışanlara ilişkin performans sonuçları, eğitim

geçmiş, sahip olduğu temel yetenekler gibi özellikleri özet olarak içermektedir. Yönetmel basamaklarda çalışanlara ilişkin değerlendirmeler yönetim envanterini, operasyonel kademelerde çalışanlara yönelik olanlar ise beceri envanterlerini oluşturmaktadır. Bu envanter çalışanların sahip olduğu özelliklerin karşılaştırmalı biçimde analizine olanak verir. Ancak bu bilgilerin sürekli güncel tutulması önemli bir parametredir (Kaynak, 1996).

#### **3.2.4.4. Personel Devir Oranı**

Günümüzde insan varlığı yönetiminde karşı karşıya kalınabilecek en büyük güçlüktür kilit öneme sahip çalışanların elde tutulmasıdır. Örgütler, şirketten kimin ayrıldığını, istihdam sürecinin hangi döneminde en fazla ayrılma olayının yaşandığını ve elbette ayrılma nedenlerini bilmek durumundadır. Bu veri istenmeyen ayrılmaları gözle görülür biçimde azaltabilir. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin isine son vermesi ya da kişinin kendi isteğiyle işten ayrılmasıyla ortaya çıkar (Kaynak, 1996). Bunun sonucunda işletme bazı elemanlarını kaybedecektir. İşgücü devrinin işletmeye zararı iyi elemanlarını kaybetmesi sonucu ortaya çıkar. İyi olmayan elemanların kaybedilmesinin ise işletmeye yararlı olabileceği bile söylenebilir. Bu yüzden işgücü devrini işlevsel işgücü devri ve işlevsel olmayan işgücü devri olmak üzere iki farklı noktada ele almak gerekir. İşletme iyi elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olmayan, kötü elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olan işgücü devrinden söz etmelidir. Personel devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içerisinde işten çıkan personelin, mevcut ortalama personele yüzdesidir (Kaynak, 1996).

$$\text{Personel Devir Oranı} = \left( \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \right) \times 100$$

Personel devir oranının yüksek çıkması işletmeler için çözümü oldukça güç sonuçlar doğurmaktadır. Bu bakımdan Personel Devir Oranı yüksek ise insan kaynakları bölümü ile diğer bölüm sorumluları işten ayrılış nedenlerini araştırmak zorundadırlar. Nedenler ortaya konulduğunda yöneticiler insan kaynakları politikasını yeniden gözden geçirmelilerdir. Personel yenilemelerinin hızla yapılması, personel devir oranının doğru olarak tahminine bağlıdır. Personel Devir Oranı'nın sıfır olması imkansız sayılmaktadır. Zaten bu oranın sıfır olması işletme için pek yararlı değildir. Ayrıca personel devir

oranının belirli ölçüde kalması işletmenin personel dinamizmini yansıtır. Sonuç olarak Personel Devir Oranı ile işletme verimliliği arasında yakın bir ilişki bulunduğu bir gerçek olduğuna göre, her işletme Personel Devir Oranı'nı takip etmeli ve yeniden yorumlamalıdır. Böylece eldeki veriler işgücü planlamasının hazırlanmasına ışık tutar, gerçekçi, tutarlı ve sağlıklı kararların alınmasına yardımcı olur.

### 3.2.4.5. Devamsızlık Oranı

İşletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir tanımla devamsızlık, işe gelmesi planlanmış personelin işe gelmemesidir. Devamsızlık işletmedeki üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte ve yüksek maliyete yol açmaktadır. Devamsızlık oranını bulmak için aşağıdaki formüllerden yararlanılmaktadır (Kaynak, 1996; Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.24 ):

Devamsızlık Oranı = (Kaybedilen İşgücü Saati Toplamı / Planlanan İşgücü Saati Toplamı) X 100

Devamsızlık Oranı = Devam Edilmeyen Gün Sayısı / Çalışılan Gün Sayısı + Devamsız Gün Sayısı

Devamsızlık Oranı = Devamsız Sayısı / Ortalama İşgören Sayısı

İşletmeler için devamsızlığı ortadan kaldırmak imkanı değildir. Amaç devamsızlık oranını en düşük düzeye indirmektir. Devamsızlık nedenlerini sıralayacak olursak (Kaynak, 1996):

- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın personelin çocuklarına bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu
- Dışarıda yapılması gereken işler
- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik
- Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler
- Aşırı iş yükü

### **3.2.4.6. Yeniden Yerleştirme Şemaları**

Yeniden yerleştirme planları organizasyonda mevcut pozisyonlarda halihazırda çalışan ve gelecekte bu pozisyonlarda çalışmaya aday personelin bir listesinin ya da şemasının oluşturulmasıdır. Özellikle önemli yönetsel pozisyonlar için aday olan mevcut personelin kimler olduğunu gösteren, bu kişilerin bugünkü performanslarını ve yükselme olanaklarını belirten personel yerleştirme semaları işgücü arzının analizi edilmesinde kullanılabilir. Ayrıca belirli pozisyonlara muhtemel aday gösterilen çalışanlara ilişkin pozisyon yerleştirme semaları da kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 44; Kaynak, 1996).

### **3.2.5. Personel İhtiyaçları**

Personel ihtiyacı belirlenirken aşağıda belirtilen unsurlar göz önünde bulundurulmalı ve her biri tek tek değerlendirilmelidir (Kaynak, 1996):

#### **3.2.5.1. Gerçek Personel İhtiyacı**

Gerçek personel ihtiyacı işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücü olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu, 2000; Kaynak, 1996).

#### **3.2.5.2. Yedek Personel İhtiyacı**

İşletmede yedek personel ihtiyacı devamsızlık, hastalık, kaza, izin gibi durumlarda ortaya çıkacak işgücü boşluğunun doldurulması gereğinden kaynaklanır. Uygulamada, yedek personel ihtiyacını karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasında serpiştirilir. İhtiyaç olduğunda bu personel hemen gereken yerlere kaydırılarak işin devamlılığı sağlanır (Sabuncuoğlu, 2000: 44; Kaynak, 1996).

#### **3.2.5.3. Ek Personel İhtiyacı**

Yedek personel olgusu genellikle işe devamsızlıktan kaynaklanırken, ek personel ihtiyacı işten çıkmalar nedeniyle ortaya çıkar. Bu nedenle daha önce incelediğimiz personel değişim oranı bir işletmenin ek personel ihtiyacını belirler (Sabuncuoğlu, 2000: 44; Kaynak, 1996).

### 3.2.5.4. Yeni Personel İhtiyacı

Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların yapılması sonucu üretim ve satışlardaki artışlar, organizasyon yapısındaki değişimler gerek teknik gerekse idari yeni personelin işe alınmasını gerekli kılabilir. Bunun yanı sıra yıl içinde personelin iş yükündeki artış ya da mevcut personelin görevinden ayrılması gibi durumlarda yeni personel gereksinimi oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 44; Kaynak, 1996).

### 3.3. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri

Büyük ölçüde geçerliliği kabul edilen genelleştirmeye denmektedir. İlkelerin çeşitli yararları vardır. Öncelikle yöneticiye daha kesin kararlar vermede yardımcı olur. İlkelere dayanan kararlar daha yararlı ve tutarlıdır. Zaman kaybını önler ve bilgilerin kuşaktan kuşağa geçmesine yardım eder. İKY'ye yukarıda sayılan faydalarla yardımcı olan ilkeler aşağıda incelenmiştir (Sabuncuoğlu, 2000).

#### 3.3.1. Yeterlilik İlkesi

Bu ilkeye liyakat ilkesi de denmektedir. Bir işi başarı ile tamamlayabilme, yapabilme gücü liyakat olarak tanımlanmaktadır. O halde yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşısında hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlilik ilkesini dar anlamda ve geniş anlamda kısaca tanımlayacak olursak; dar anlamda yeterlilik ilkesi her görev için en uygun ve yetenekli elemanın seçilmesidir (Öztürk, [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)). Geniş anlamda ise, yeterlilik ilkesi etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür. Geniş anlamda liyakat ilkesi sadece örgüte giriş değil, örgüte girdikten sonra etkinliği sağlayıcı unsurları da içermektedir.

#### 3.3.2. Kariyer İlkesi

Kariyer, genel olarak, yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Spesifik olarak kariyer, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır. Kariyere bu nedenle yaşama uğraşı da denmektedir (Canman: 2000: 20). Başka bir tanımla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve itibar elde etmektir. İKY'nin personeli işe alırken sadece bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yetmez. Aynı zamanda işe aldığı personeli örgütte tutabilmesi gerekir. Bu açıdan

bakıldığında kariyer sadece kişiyi ilgilendiren bir unsur olmaktan çıkmakta ve örgütü de yakından ilgilendiren bir unsur haline gelmektedir. Örgütler ancak yetenekli kişileri bünyesinde tutmayı başarabilirse örgütsel etkinliği artırabilmesi mümkün olacaktır. Kariyer sistemi işe veya kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere ikiye ayrılır (Sabuncuoğlu, 2000)

### 3.3.2.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi

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

- Ayrımcılığa yer vermeyen bir nesnellik taşıır.
- Sistem, yapılacak işi ayrıntılı olarak ortaya koyduğu için, eleman almayı gerçek ihtiyaca dayandırma imkanı verir.
- Eşit işe eşit ücret ödenmesi mümkündür. Benzer nitelikteki işler bir araya getirilmiştir. Böylece, benzer biçimde ödüllendirme mümkün olmaktadır.
- Personelin değerlendirilmesinin objektif ölçütlere göre yapılabilmesi, personelin güçlü ve zayıf yönlerinin kolayca ortaya konmasını sağlar. Görevliler, kendilerinden beklenenleri önceden bildiklerinden, ona göre çalışma ortaya koyarlar.
- Sistem, ayrıntılı görev tanımlamalarına dayanır. Sorumluluk alanları belirlidir. Nitelikler saptanmıştır.
- Sistem, görevde uzmanlaşmayı özendirici bir yapıya sahiptir. Teknolojik gelişmeler ve verimlilik ilkesi, uzmanlaşmayı öngörmektedir. Sistem, teknolojik gelişmelere daha uygun düşmektedir.

Sistemin yukarıda sayılan üstünlüklerinin yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır(Canman, 2000: 22; Sabuncuoğlu, 2000; Özgen ve Yalçın; 2010):

- Sistem ayrıntılıdır, kurulması güç ve pahalıdır. İş değerlemesi, iş analizleri yapmak, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlamak her şeyden önce uzmanlık ister ve teknik bir iştir. İnce hesaplamalar, ince ölçümler ve karşılaştırma teknikleri gereklidir. Zaman ve yoğun emek harcamaya ihtiyaç duyar.
- Sistem, görevler arasında yapay birtakım ayrımlar yapılmasına yol açmakta birlikte teknik, bilimsel ve idari görevlerde güçlük ve sorumluluk derecesini saptamak, yapay nitelikte değerlendirmelere neden olur.
- Yükselme ya da ücret artışının mutlaka kadroya bağlı olmasının sakıncaları vardır.
- Her sınıf için değişik nitelikler aranması, sınıf değiştirmeyi güçleştirmekte, böylece personel hareketliliği sınırlanmış olmaktadır

### 3.3.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi

Rütbe sistemi adı da verilen kişiyeye yönelik kariyer sisteminde görevden çok, kişiyeye önem kazanmaktadır. Rütbe ile görev düzeyi arasında bir ilişki olmayıp rütbe; hizmet süresine, grup içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kazanılmaktadır. Birey işe alınırken belirli bir işe göre değil, belirli bir meslek veya kariyerde yükselmek için seçilir (Sabuncuoğlu, 2000). Böylece yıllar içinde personelin rütbesi yükselir. Ancak aldığı görevlerin rütbesiyle paralel olup olmaması önemli değildir. Sistemde, hizmete girişte genel yeterliliğe bakılır, bu nedenle öğretim düzeyi ile hizmete giriş arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin işinde uzman olması aranmaz, meslek yaşamı boyunca bu uzmanlığa erişebileceği varsayılır. Birey aynı zamanda çalıştığı rütbe ve derece üzerinde de bir güvenceye sahiptir. Kadrosu kaldırılırsa bile bireyin özlük haklarına zarar gelmez (Sabuncuoğlu, 2000). Kişiyeye yönelik kariyer sisteminde ülkemizde devlet memuriyetinde görmekteyiz. Bu sistemin de üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Sistemin üstün yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Canman, 2000: 23; Dessleri 1997):

- Örgüte esnek işgücü sağlayan rütbe sistemi ile kişinin rütbesinde bir değişiklik yapılmadan görevlendirilmesi mümkündür.
- Sistem, üst düzeyde kurumlar arasında değişimi mümkün olan, siyasal dalgalanmalardan etkilenmeyen, geniş görüşlü, planlama yeteneği olan yöneticilerin yetiştirilmesine imkan verir.

- Sistem, kariyer mensubuna geniş güvence sağlar. İşinde korunan çalışanlar hem işinde başarılı olur hem de işine bağlı kalır. Dış etkilenmelere karşı dayanıklı, meslek standartlarına bağlı, güçlü bir kadro oluşur.
- Sistem, kişiye düzenli yükselme imkanı sağlar; böylece kişiyi yeteneklerini artırmaya özendirir, verimli çalışma koşulları yaratılmış olur. Kendi çabasıyla en üst düzeye kadar yükselebileceğini bilen kimse verimini artırmaya, kişiliğini geliştirmeye çalışır. Üstlerini de genelde kendinden sayar; çünkü üstler de daha önce kendisinin bulunduğu konumdan geçerek yükselmişlerdir. Bu duygu çalışma isteğini ve gücünü artırır.
- Sistem, grup değerlerinin gelişmesi için uygun bir ortam yaratır. Benzer biçimde mesleğe giren ve yükselen kişiler arasında ortak değerler gelişir. Bu ise dayanışma duygusunu artırır; hizmetin daha iyi görülmesini sağlar.

Sistemin yukarıda sayılan üstünlüklerinin yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır (Canman, 2000: 23):

- Sistem, geniş ölçüde uzmanlaşma gereklerine ters düşer. Teknolojik gelişmeler ve verimlilik ilkesi herkesin belirli alanlarda uzmanlaşmasını gerekli kılmaktadır. Oysa böyle bir sistemde çalışan hiçbir alanda uzmanlaşamaz.
- Sistem, kıdeme ve tecrübeye aşırı derecede ağırlık vererek bu işe yetenekli çalışanların, özellikle gençlerin, hızlı yükselmelerine engeldir. Gençlerin yöneticilik mevkilerine gelmeleri güçleşir.
- Sistem, aşırı güvence verdiği için dolayı çalışanlar isinden olma korkusu taşımayacaklar ve durağan bir çalışma düzeni yaratabileceklerdir.
- Sistem, kendine özgü gelenek, anlayış ve alışkanlıkların gelişmesine sebep olabilmekte ve sistemi diğer sistemlerden kopuk bir sistem haline getirebilmektedir.
- Sistem, sağladığı is güvencesi nedeniyle sistemde verimli çalışmayan ve sistemin etkinliğine katkısı olmayan çalışanların ayıklanmasına izin vermemektedir.
- Kariyerler arası denge kaygısı, gerçekçi bir ücret politikasının uygulanmasını güçleştirir. Bir kariyer için öngörülen ücret artırımını, öteki kariyer gruplarını da harekete geçirir.

### 3.3.3. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara odaklanmaktadır. Bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000). Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar. Ekonomik etkinlik sağlamak bir kusur değildir. Ancak insanların bulunduğu bir işletmede yine insanların gereksinimleri, bilgili kılınmaları, değerleri ve iş inisiyatiflerini kullanmaları sağlanamıyorsa o işletmede etkinlikten söz etmek mümkün değildir. Dünyanın her yerinde ekonomik gelişme çabası verilirken işletmeler için her zaman dinamik bir öge olarak değerlendirilir. Oysa bu kaynaklar içerisinde işletmenin yaşamını borçlu olduğu insan unsuru çoğu kez unutulur. İnsan unsuru bir işletme için hem amaç hem de araç olmalıdır. İnsana araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. İnsan amaç olarak ele alındığında onun istek, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir. İşletme belirlediği misyon ve vizyonunu yerine getirmek istiyorsa insan ilişkilerini ön plana çıkarmalı ve insan kaynağının motivasyonunu sağlamalıdır (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000).

### 3.3.4. Eşitlik İlkesi

İKY'nin en önemli ilkelerinden biri de eşitlik ilkesidir. Çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet vb. ayrımı yapılmaksızın her türlü işlemede, işe alımdan işten çıkarmaya kadar, eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. İşletme içinde ilerleme ve kariyer olanakları gibi konularda kesinlikle çalışanların yeteneklerine, becerilerine, kişilik özelliklerine vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalı bunların dışında herhangi başka bir ölçüt olmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 16).

### 3.3.5. Güvence İlkesi

Çalışanlar çalıştığı işletmeden güvence beklerler. Bütün kariyerini işletmeye aday olan çalışan bunun karşılığında hizmet güvenliği arar. Herhangi bir ağır suç işlemedikçe işini, statüsünü vb. haklarını yitirmek istemez. İşletme çalışanların verimli olmasını istiyorsa çalışanlara güven içinde oldukları duygusunu hissettirmelidir (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000).

### 3.3.6. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarılı olabilmesi büyük oranda bu ilkeye bağlıdır. Uygulanacak politikanın belirlenme sürecinden uygulama sürecine kadar ve uygulamadan sonra da çalışanların destek ve katkısı ancak açıklık ilkesiyle gerçekleştirilebilir. Bu nedenle uygulanacak politika hakkında tüm yöneticiler ve tüm çalışanlar bilgilendirilmelidir (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000; Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.32 )

## 3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları bir örgütün tüm çalışanlarını kapsar. Çalışanların yönetimine ilişkin politikalar gerçekleştirmek bütün işletmeler tarafından yapılmaktadır. Bir personelin işlemeye alınıp işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları fonksiyonları ya da işlevleri denmektedir. Bu işlevlerin gerçekleştirmesine yönelik olarak, İK (İnsan Kaynakları) departmanının uyguladığı genel politikalar şunlardır: İstihdam planlaması, personel temini ve seçimi, eğitim, performans yönetimi, kariyer planlama, ücretlendirme, personel özlük işlemleri, sağlık, servis, yemek, iş güvenliği ve endüstriyel ilişkiler (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000).

### 3.4.1. İstihdam Planlaması

İşletmede geleceğe yönelik iş gücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesine istihdam planlaması diğer bir adıyla İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) denmektedir. Mikro açıdan değerlendirildiğinde işgücü planlaması; işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nerden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre İKP, bir bütün olarak işletmenin hedeflerini ve hedefler doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını geliştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne ihtiyaç duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir. Bu yönüyle İKP, bir taraftan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, diğer taraftan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer

nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar, genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) dendiğinde, işletme için yeterli ve gerekli istihdam ihtiyacının ve bundan nasıl yararlanılacağıının önceden düzenli bir şekilde saptanması başarının ilk akla gelen başlıca koşuludur. Bu noktada İKP ön plana çıkmaktadır. İKP temel olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyması muhtemel sayı ve nitelikteki insan kaynağını ve bunu hangi yolla elde edeceğini tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma çalışmalarını içermektedir. İKP, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasını sağlar. İKP, bir organizasyonda aşağıda sıralanan işlevleri üstlenmelidir (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000):

- İnsan kaynağının etkinliğini artırılması
- Personel faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasında uyumun etkinleştirilmesi
- Yeni personel istihdamında ekonomikliğin sağlanması
- İKY bilgi sisteminin, personel faaliyetleri ve diğer örgütsel birimleri beslemesinin sağlanması
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olunması.

İKP, iki ayrı süreci bünyesinde barındırır. Birinci süreci, gereksinme duyulacak insan kaynağının dış işgücü piyasasından sağlanması oluşturur. Bu, uygulamada büyük özen isteyen bir iştir. Çünkü gerekli nitelikteki personelin bulunması, seçilmesi ve işe alınması karmaşık ve zor bir süreçtir (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000). İKP'nin ikinci sürecini ise ihtiyaç duyulacak personelin işletme içi olanaklardan yararlanılarak elde edilmesi oluşturur. Böyle bir uygulamada, özellikle daha üst pozisyonlara atanacak personelin işletme içinden seçilmesine özen göstermek iyi bir personel politikasının gereğidir. Çünkü bu durum, çalışanın personelin işletme ile daha iyi bir dayanışmaya girip bütünleşmesine neden olacağı gibi, uygun bir güdüleme aracı yerini de tutarak verimliliğin artırılmasında önemli bir rol oynayacaktır. İnsan kaynağının geliştirme ve yetiştirme planlaması bir başka planlama boyutu olarak değerlendirilmelidir. İşletmenin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir insan kaynakları planlamasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu iç işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerin artırılmasına bağlıdır. İKP'de önemli faktörlerden biri de

organizasyonun personel talebini belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan verilerdir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır bir biçimde işlenmiş olması gerekmektedir. İKP’de yapılan tahminlerin isabetliliğini sağlamak için gerekli veri türleri ve düzeyleri Tablo 3’te belirtilmektedir.

Tablo 3. Bilgi Sistem Tablosu

<b>Stratejik Bilgiler</b>	<b>Genel Organizasyonel Bilgiler</b>	<b>İKP İçin Gerekli Çok Özel Bilgiler</b>
Ürün Karması Müşteri Karması Rekabetçi Temel Satış Yapılan Coğrafya	Organizasyonel Yapı Bilgi Akış Sistemi Bütçeler Fonksiyonel Amaçlar Üretim Semaları Üretim Süreçleri Dağıtım Kanalları Satış Bölgeleri Teknolojik Düzey Planlama Dönemi	İş Analizleri Eylem Planları ve Programlar Beceri Envanteri Uygulanan Eğitim ve Geliştirme programları İşgören Bulma Kaynakları İşgücü Piyasası Analizleri Ücret Programları Emeklilik Programları Devir Hızı Verileri

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd. Şti., 2005, s.40.

### 3.4.2. Personel Temini ve Seçimi

İnsan kaynakları departmanı için en önemli görev personel temini ve seçimidir. İnsan gücü işletmeye yön verir onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli girdidir. İşletme için gerekli personel ihtiyacı, işletmenin yeni kurulduğu dönemde ya da işten ayrılma, başka şirkete transfer, terfi, emeklilik ve vefat gibi sebeplerden dolayı boşalan kadroların doldurulması durumunda ortaya çıkar. Diğer yandan değişen ve gelişen çevre şartlarının ortaya koyduğu yeni görevlere eleman ihtiyacı doğabilir. Gelişen teknoloji ile örneğin; şirketin internet sitesi için sürekli güncelleme yapacak bir görevlinin istidam edilmesi gerekebilir. İhtiyaç duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların kullanılacağı izlenen insan kaynakları politikasınca belirlenir. Boşalan kadrolar için personel gereksinimi, iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan sağlanabilir. Personel temininde ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmadır. İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca faydaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Selamoğlu, 2002 ve Sabuncuoğlu, 2000);

- Kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırmak için boşalan göreve içinden birinin atanması.

- Yöntem herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuzdur.
- İşletme içinde eleman değişimi kararı alındığı için hızlı işleyen bir sistemdir. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyonu artırır.
- Elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlanmış olur.

İç kaynaklardan personel temini durumunda başvurulan yöntemler, halihazırdaki işletme personelinin terfi ettirilmesi ve iç transfer de denilen yatay geçiş yöntemidir. Terfi, bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Eleman terfi ettirilirken kullanılan yöntemler; basamaksal sıraya göre yükselme, kıdem durumuna göre yükselme ve başarı oranına göre yükselmez (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000; Özgen, Yalçın; 2010).

Hiyerarşide emir-kumanda zincirine göre boşalan bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşen yöntem basamaksal sıraya göre yükselme olarak tanımlanmaktadır. Zaman içinde deneyim sonucu en deneyimli çalışanın konusunda bir üst göreve getirilmesine kıdem durumuna göre yükselme denmektedir. Çalışanın yüksek performans ve disiplinli olmasının kriter olarak alındığı yükselmeye de başarı durumuna göre yükselme denmektedir. İç transferde ise şirket çalışanlarından yatay olarak faydalanarak boş kadroya şirket çalışanlarından biri atanır (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000). İç kaynak kullanımı başlangıçta düşük maliyetli gibi görünse de boşalan kadronun da doldurulması gerektiği gözden kaçırılmamalıdır. Bütün eksik kadroların iç kaynaklardan karşılanması mümkün değildir. İşletmeler, yaptığı yatırımlar ile oluşan yeni personel gereksinimini karşılamak için iç kaynakların yetmediğinde dış kaynak kullanımına yönelmek zorundadır. Dış kaynak kullanılırken yöntemlere aşağıdakileri sayabiliriz. İlan vermek, , kişisel başvurular, iş kurumlarından yararlanmak ve tavsiye.

İlan, eleman seçiminde büyük kitlelere ulaşmak için en çok kullanılan yöntemdir. Gerek zaman alması gerekse yüksek maliyeti nedeniyle işe alma konusunda yüksek öncelik taşır. Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş kurumları niceliği ve niteliği belirlenmiş personel arayan işletmeler ile iş arayan kişiler için aracılık ederler. Kişisel başvurular, normal ya da elektronik posta yoluyla veya işletmeye şahsen gelerek yapılan başvurular olarak değerlendirilebilir. İşletmede personel açığı olmasa da bu tip başvurular olabilir (Sabuncuoğlu, 2000). İnternet bu tip başvurular için son dönemlerde en sık kullanılan yöntemlerdendir. Kişisel başvurular hangi yöntemle yapıldığına

bakılmaksızın, işgücüne ihtiyaç olabilecek durumlarda kullanılmak için arşivlenirler. Maliyet getirmediğinden işletmeler için tercih edilirler. Tavsiyeler, işletmede çalışan personel tarafından getirilen önerilerle personel temin edilmesini sağlar. Çalışanların işletmeyi de önerdikleri kişiyi de tanımaları personel seçimi yapılırken bir tür ön eleme de yapılmaktadır. Tavsiye yöntemi ile alınan personelin işten ayrılma oranı diğer yöntemlerle alınanlara göre daha düşük olmaktadır. Fakat çalışan personelin kendi tanıdıklarını işe aldirmaya çalışması, verim düşüklüğü oluşturabilir. Ayrıca firma içinde birbirini tanıyan personellerin gruplaşmaya gitmeleri de sıkıntı oluşturabilir (Sabuncuoğlu, 2000).

Kaynak kullanımında etkinliği sağlamak için, boşalan orta derece kadrolara genelde iç kaynaklardan eleman sağlanması, üst düzey yöneticilik ve uzmanlığın gerektiği kadrolara ise dış işgücü piyasasından eleman sağlanması ve bununla da işletmeye yeni ve farklı bakış açılarının kazandırılmasıdır. Aday personeller yukarıda bahsettiğimiz yöntemler ile belirlendikten sonra, seçim sürecine geçilir. Personelin seçimi, işletmede boş ya da boşalma ihtimali olan kadrolar için iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylardan, işin gerektirdiği yetkinliklerin ve özelliklerin olduğu kişilerin belirlenmesi ile olur. İşletmenin hem kendi personeli hem de dış kaynaklardan gelen personele karşı izlediği personel politikası ancak sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemiyle oluşturulabilir.

Personel seçimi, işletmede boşalan kadrolar için alınan başvurulardan işin gereklerine ve niteliklerine en uygun adayın ya da adayların seçilerek işe yerleştirilmesidir. Personel seçim kararı verilirken işletmeler, standart bir süreç uygulamayabilirler. Personel seçme yöntemleri işletmeden işletmeye değişiklik gösterir. Genelde seçim için şu yöntemler kullanılır; Ön eleme görüşmeleri, iş başvuru formu kullandırma, sınav, psikoteknik testleri, ikinci görüşme ve sağlık kontrolü. Personel seçme işlevi iki yönlü bir seçim sürecidir. Adayın işletmeyi seçerek başvurması ve daha sonra da işverenin adayı seçmesi. Adayın bizzat işletmeye gelerek veya yazılı olarak başvurması ile seçim süreci başlar. Ön eleme görüşmesi veya mülakatında, başvuran adaylar ile işletmede yetkili kişi veya kişiler arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişi yapılır. Kısa süren ve ayrıntı içermeyen bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemek amaçlanır. Örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu uygun olmayanlar bu süreçte elenirler. Ön görüşmede elenenlerin ilişki kesme işlemi hemen yapılmalıdır fakat verilen yanıt rencide edici olmamalıdır. İş başvuru formu kullandırma yöntemi, ön

eleme mülakatı sonunda pozisyon için uygun olabileceği düşünülen kişilerin belirlenmesi ile başlar. Bu kişilerden iş başvuru formu doldurması istenir (Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000).

Başvuru formları adayın adı, soyadı, telefon numarası, adresi, boyu, cinsiyeti, doğum tarihi, medeni hali, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, iş deneyimleri, bilgi için başvurulabilecek kişiler ve telefon numaraları, erkek adaylar için askerlik durumu, sağlık durumu, işletmede çalışan yakınının bulunup bulunmadığı, talep ettikleri ücret gibi bilgileri içerecek şekilde düzenlenmelidir. Formlarda yer alan soruların işin tanımına uygun olması, cevaplanmasının kolay olması ve sıkıcı olmamasına dikkat edilmelidir. Başvuru formları ile personel kayıtları oluşturulur ve ileride başvurulabilecek olası adaylar hakkında tahmini bilgi edinmede, işgücü pazarının analizinde ve işletmelerin hakla ilişkilerinin düzenlenmesinde de kullanılır. Ayrıca adayların başvuru formundaki el yazısı üzerinden karakter analizi yapılarak adayın ayırıcı yönlerinin belirlenmesine de çalışılabilir. Sınav, yeterlilik ölçümü ve bilgi ölçümü adı altında yapılan personel seçim yöntemlerinden biridir. İşletmelerden bir bölümü sınav yöntemini, adayların zihinsel özelliklerini analiz etmek için kullanırken bir bölümü de görüşme yoluyla adayı ölçerler. Ölçülecek özellik seçim sınavlarının içeriğinin sınırlar. Görev için yabancı dil bilmek veya teknik bir konu ise sınavın içeriğini sınırlayacak faktörler bu bilgiler olmalı. Seçim sınavı, adaylar arasındaki kişisel farklılıkları ortaya çıkarıcı, örgüt iklimine uyabilecek kişilerin bulunmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşıyan ve diğer personel seçme teknikleri ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir seçim aracı olarak kullanılmalıdır (Dessler, 1997; Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000; Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2002, s.38).

Psikoteknik testleri de başka bir seçim yöntemi olarak kullanılmaktadır. Psikoteknik özü itibarıyla, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz ederek, ölçmek ve işletmede iş-kişî uyumunu sağlamayı kolay hale getirir. Hem işletmeye girmek isteyenlerin, hem de işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçüm aracıyla değerlemek amaçlanır. Psikoteknik kurumsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, geçerli ve gerçekçi bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir. Bu bakımdan, bu tekniğin temel amacı bireyleri işe ve işyerine uyarlamak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmaktır. Psikoteknik testler şunlardır (Dessler, 1997; Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000);

- **Yetenek Testleri:** Kişinin, bedensel ve zihinsel gücünü ölçmek için yapılan testlerdir. Araçlar vasıtasıyla testlerle adayın bedensel yeteneği, kağıt testleriyle zihinsel yetenekleri ölçülmektedir. Bedensel olarak arasında kişiyi el ve parmak becerisi, görme, koku, tat ve renk ayırabilme, güç kullanma gibi özellikler yer alır. Zihinsel yetenekler ise, işlem yapma hızı, kavrama, ayrıntıları görme, yanlış bulma, analiz ve sentez yapma gibi özelliklerdir.
- **Zeka Testleri:** Kişinin, bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özellikleri ölçer.
- **Kişilik Testi:** Adayların, işe uygunluk açısından kişiliğini araştırmak amacıyla yapılan testlerdir. Kişilik testleri ile bireylerin çeşitli durumlara nasıl tepkiler verdikleri ölçülmeye çalışılır. İkinci mülakat, ön mülakattan farklıdır. İkinci mülakatta daha detaylı bilgi almak amaçlanır. Görüşmenin amacı; adayın nitelikleri ile işin niteliklerinin örtüşüp örtüşmediğini kontrol etmek, kişisel özellikler hakkında daha fazla bilgi almak, başvuru sahibinin işletme hakkında iyi izlenimler edinmesine yardımcı olmaktır.

Sağlık Kontrolü ise bu tip ön seçme test ve aşamalarını geçen adaylara yapılır. Burada amaç, adayın ağır işlere karşı bünye yapısını incelemektir. Sağlık testleri adayı işe başlatmadan önce sağlık durumunun işe uygun olup olmadığının, bulaşıcı bir hastalığı olup olmadığının tespit edilmesi ve fiziksel yeteneklerinin belirlenmesi için yapılır. Bu aşamalardan başarıyla geçen adayın artık o işe uygun olduğu konusunda tereddüt kalmamıştır. İşe alma kararının kolaylaşması için tüm bu testler yardımcı olarak kullanılır.

### 3.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitimin en kabul gören tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır. İşletme için, eğitimler işgücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programları vasıtasıyla çalışanın bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır. Aslında bir çalışanın işe başlamasından ayrılıncaya kadar performanslarının artırılması için işletme tarafından yapılan çabaların tümü, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içinde yer alır. Yani eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanlara sadece belli

dönemlerde değil, tüm iş yaşamları boyunca uygulanmalıdır. Eğitim programları iş başı eğitim ve iş dışı eğitim olarak ikiye ayrılır. İşgörene işini yerine getirirken işin başında verilen eğitimlere işbaşı eğitim denir. Burada amaç, çalışanın görevini aksatmadan, öğrendiklerini anında uygulama olanağı ve fırsatı bularak işle ilgili görevleri öğrenmesidir (Dessler,1997; Selamoğlu, 2002; Sabuncuoğlu, 2000). İş dışı eğitim ise çalışanın işinin başından uzaklaştırarak, işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerine denir. Eğitim programlarının başarılı olması için, çalışanlar motive edilmeli, geri besleme ile eğitim güçlendirilmeli, görevlere yönelik pratik çalışmalar yapılmalı, öğrenilenlerin ise aktarılabilir olmasına dikkat edilmelidir. Geliştirme kavramı adı altında yapılan faaliyetlerde ise çalışanların beşeri, kişisel, kavramsal ve analitik yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik programlar vardır. Bu faaliyetler çalışanın potansiyelini ortaya çıkararak onları yeteneklere dönüşecek ortamların yaratılmasını amaçlar. Aşağıda yer alan Şekil 1'de eğitimin yönetim süreci gösterilmektedir (Dessler,1997 ve Sabuncuoğlu, 2000)



Şekil 1. Eğitim yönetimi süreci

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay.Dag.Ltd. Sti., 2005, s. 127.

### 3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstünlükleri

İş süreçlerinde yaşanan sürekli teknolojik yenilikler işgücünün maliyetini artırmaktadır. Bu da toplam üretim maliyeti içinde işgücü maliyetinin payının önemli boyutlara ulaşması demektir. İnsan kaynakları, diğer üretim girdilerine oranla,

maliyeti daha yüksek bir hal almaktadır. Bu nedenle işgücü deneni girdinin etkin kullanımı, artan rekabet ortamında maliyet etkinliği ve rekabet stratejilerinin etkinliği açısından önem kazanmıştır. Bu durumun farkında olmak yönetimleri, işgücünün yönetimine yani etkin insan kaynakları yaratımına yöneltmiştir. Aşağıda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelere sağladığı üstünlük ya da avantajlar maddeler halinde görülmektedir (Dessler,1997; Özgen, Yalçın; 2010, s. 38

- Devamsızlık oranının düşmesi
- İşgücü devir oranının düşmesi
- Ürün kalitesinin artması
- Hatalı üretimin azalması
- İşyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi
- Çalışan - işveren çatışmalarının azalması
- İş kazalarının azalması

### **3.5.1. Verimlilik**

En az girdi ile en çok çıktıya ulaşma olarak tanımlanan verimlilik, maliyetlerle oldukça ilişkilidir. Bu başlıkta ise verimlilik, işgücü girdisi açısından verimliliği ifade etmektedir. İşgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğinin yükseltilmesi, özellikle giderek artan işgücü maliyetleri yüzünden, hayati bir önem kazanmıştır. Yukarıda sıralanan sonuçların elde edilmesi, maliyetler kadar verimlilik açısından da önemlidir. Tatmin düzeyi, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olamayacağı açıktır (Dessler, 1997; Sabuncuoğlu, 2000; Özgen, Yalçın; 2010, s. 42).

### **3.5.2. Esneklik ve Değişim**

İnsan kaynağının en sık karşı karşıya kaldığı durum yenilikler karşısında göstermek zorunda olduğu esneklik ya da değişim adaptasyonu becerisidir. Bu değişimler, toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda yaşanabilir. Dolayısıyla, işletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının da bu değişimlere göre yenilenmesi ve değişmesi gerekmektedir. Bu yapı değişikliği insanların değer yargılarını, beklentilerini, inançlarını da etkileyerek değişmelerine neden olmaktadır. Eğitimle işgücünün bilgi düzeyi yükselmektedir. Artan bilgi düzeyi çalışanın beklentilerini de etkilemektedir. Geçmişte azla yetinen ve otoriteyi sorgusuz

kabul eden çalışanların yerine, daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan yeni kuşak bir iř gücünü ortaya koymaktadır (Dessler,1997; Sabuncuoğlu, 2000; Özgen, Yalçın; 2010, s. 48).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TARİHSEL GELİŞİMİ İÇİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI, AMAÇLARI ve FONKSİYONLARI ÜZERİNE ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil, kağıt ve ambalaj, eğitim, gıda, demir çelik, güvenlik, sağlık, inşaat makineleri, akaryakıt sektörlerinde faaliyet gösteren 50 ayrı insan kaynakları çalışanının elektronik olarak web sitesi üzerinde cevaplandığı araştırma anketinin cevapları analiz edilerek değerlendirilecektir.

#### 4.1. Araştırmanın Problemi

Araştırma problemi genel olarak araştırma yapılan işletmelerde İKY uygulamalarının mevcut durumlarını anlamaya çalışmaktır. Araştırmanın temel amacı bölgenin tanımlayıcı olarak yapısını belirlemek ve şu sorulara da cevap aramaktır.

Araştırma sorusu I:

H0: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede istihdam edilen işgünün bir maliyet ya da yatırım unsuru olması arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede istihdam edilen işgünün bir maliyet ya da yatırım unsuru olması arasında bir ilişki vardır.

Araştırma Sorusu II:

H0: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede çalışanların fikirlerinin alınması arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede çalışanların fikirlerinin alınması arasında bir ilişki vardır.

Araştırma Sorusu III:

H0: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında fark olduğunun düşünülmesi arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında fark olduğunun düşünülmesi arasında bir ilişki vardır.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İnsan kaynakları yönetiminin öneminin belirgin şekilde ortaya çıktığı küresel rekabet ortamında İKY süreçlerini ve şirketlerin İKY' ye ilişkin bakış açılarının belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma bölgede ilk olması nedeni ve kapsamı ile oldukça önem arz etmektedir.

#### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu tez çalışmasında, verilerin toplanması için İKY çalışanlarının üye olduğu elektronik gruba üye olunmuş ve araştırma anketinin bulunduğu link elektronik ileti ile gruba ulaştırılmıştır. Katılımcıya sağladığı kolaylığı açısından elektronik ileti tercih edilmiştir. Araştırmaya katılmak isteyen uzman ve İKY çalışanlarının cevaplarına daha sonra ilgili siteye erişilerek analize tabi tutmak üzere alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 12.0 adlı istatistiksel analiz programında tanımayıcı istatistik özellikleri vasıtasıyla analiz edilmiş elde edilen veriler değerlendirilmiştir

#### **4.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları**

Araştırmanın bilinen en belirgin kısıdı katılımcıların sadece Çukurova İnsan Kaynakları Yöneticileri grubundan oluşmasıdır. Oysa bölgede gruba üye olamayan ya da elektronik ileti kullanmayan insan kaynakları uygulayıcıları da bulunmaktadır. Çalışmanın bir diğer kısıdı ise araştırma anketine ulaşımının yayımından itibaren 10 gün süre için cevaplayıcıya açık olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın bir de dönemsel bir kısıdı bulunmaktadır. 2008 Haziran ayından itibaren ülkemizde belirgin olarak etkileri görülmekte olan küresel krizin bölge İK uygulamalarına etkisinin çalışmanın önemli bir kısıdı olduğu düşünülebilir.

#### 4.5. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Çukurova Bölgesinde İnsan Kaynakları yöneticiliği yapmakta olan tüm uzman asistan ve yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma örneklemini ise Çukurova Bölgesinde elektronik İKY grubuna üye olarak ankete cevap veren 50 İK uygulayıcısı oluşturmaktadır.

#### 4.6. Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi

Elektronik anket sitesindeki verilerin değerlendirilmesi için önce İKY çalışanlarının demografik özellikleri ardından şirketlerin İKY uygulamalarının mevcut durumu tespit edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımı ve yüzdesel dağılımlar kullanılmıştır. Veriler sıklık tabloları ve çapraz tablolar aracılığıyla tanımlanmıştır. Verilerin analiz edilmesinde ve anlamlı bilgilere dönüştürülmesinde, SPSS 12.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analiz için toplanan verilerin tamamı katılarak yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,871 olarak bulunmuştur. Diğer yapılan çalışmalar dikkate alınarak bu oranın analize devam etmek için yeterli olduğu düşünülmüştür. Aşağıda araştırma anketindeki sıraya uygun olarak araştırma sorularının analizleri görülmektedir. Araştırma örneklemini oluşturan birim sorumlularının unvanlarına ilişkin dağılım aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. Unvana Göre Dağılımı

<b>Unvan</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Asistan	<b>5</b>	<b>10,0</b>
Uzman	<b>19</b>	<b>38,0</b>
Şef	<b>5</b>	<b>10,0</b>
Müdür	<b>19</b>	<b>38,0</b>
Direktör	<b>2</b>	<b>4,0</b>
Toplam	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4'te görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin %38'i müdür, %38'i uzman, %10'u şef, %10'u ise asistandır. Aşağıda Tablo 5'te katılımcıların yaş dağılımları görülmektedir.

Tablo 5. Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
26-35	4	8,0
36-45	35	70,0
46-55	11	22,0
Toplam	50	100,0

Tablo 5'te katılımcıların %35'inin 36-45 yaş arasında olduğu, %22'sinin ise 46-55 yaş arasında olduğu ve %8'inin 26-35 yaş arasında olduğu görülmektedir

Tablo 6. Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	23	46,0
Kadın	27	54,0
Toplam	50	100,0

Tablo 6'da katılımcıların %54'ünün kadın %46'sının ise erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan şirketlerin %84'ü birim adı olarak İnsan Kaynaklarını kullanırken geriye kalan %16'lık kısmı hala personel ve özlük işleri adı altında faaliyet göstermektedir.

Katılımcı şirketlerin tamamının İKY biriminde çalışan personel sayısı 1-5 arasında olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışmaya katılan firmaların %62'sinde İnsan Kaynakları veya Özlük işleri birimi 1-3 yıldır faaliyet göstermektedir. Aşağıda Tablo 7'de şirket genelinin çalışan sayılarının dağılımı görülmektedir.

Tablo 7. Örneklemin Çalışan Sayılarının Durumu

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
0-10	6	12,0
11-30	18	36,0
31-50	23	46,0
51-100 ve üstü	3	6,0
Toplam	50	100,0

Tablo 7’de katılımcı firmaların %46’sının personel sayısının 31-50 arasında olduğu, %36’sının ise 11-30 arası personelle faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların en üst düzey İKY birim yöneticilerinin eğitim durumuna bakıldığında tamamının üniversite ve üzeri düzeyde eğitilmiş olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların İnsan Kaynakları Birimlerinin sorumluluk alanları arasında birden çok seçeneği işaretleyebildiği soruya verdikleri cevabın dağılımı ise aşağıda görülmektedir.

Tablo 8. İKY Departman Sorumlulukları Dağılımı

Fonksiyonlar	Frekans
İşe alma ve yerleştirme	50
Bordrolama	50
Eğitim	34
Ücretlendirme	50
Kariyer planlama	33
Performans değerlendirme	24
Terfi ve atamalar	30
Personel ve özlük işlemleri	50
İş güvenliği	50
Sağlık	18
Sosyal Haklar	50
Yemek	50
Diğer	4

Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların tamamı işe alma ve yerleştirme, bordrolama, özlük işlemleri, iş güvenliği, sosyal haklar, ücretleme gibi fonksiyonların İKY biriminde yerine getirildiğini belirtmiştir. Katılımcıların sadece 18 tanesi personelin sağlık sorunlarına ilişkin işlemlerin birimde yapıldığı belirtirken, kariyer planlama yapıldığını 33 İKY çalışanı, performans değerlendirme yapıldığını ise 24 çalışan belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların tamamı İnsan Kaynakları departmanının firmanın uzun vadeli planlamalarında aktif olarak rol aldığını belirtmiştir katılımcıların %50’si uygulama aşamasında, %50’si ise görüş danışıldığında katıldığını belirtmiştir. Yine katılımcıların tamamı rekabet üstünlüğü sağlamada çalışanların önemli rolünü belirtmiştir. Aşağıda Tablo 9’da insan kaynakları departmanlarının çalışan motivasyonunu sağlamada neler kullandığı görülmektedir.

Tablo 9. Motivasyon Araçları

Fonksiyonlar	Frekans
Prim / Ek ücret	50
Çalışma koşullarını iyileştirme	50
Yetki / Sorumluluk vb.	35
Kariyer imkanı sunma	25
Ceza	12
Ödül	50
Diğer	3

Diğer başlığında belirtilen uygulamalar ise; öneri sistemi, çalışan memnuniyeti anketi ve ücret yönetim sistemini uygulamaktır. Sosyal ihtiyaçları karşılamada katılımcıların tamamı çalışanın özel ve önemli günlerini kutlamayı, dini bayram ve törenlerde bir araya gelmeyi, çalışanlarla beraber yapılan gezi ve piknik tarzı sosyalleşme olanaklarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılarda iki tanesi internet ve medya salonu ile 2 tanesi spor tesisi olanağı sunduklarını belirtmişlerdir. Çalışmada katılımcıların tamamı işletme süreçlerinde çalışan fikirlerinin alındığını, çalışanları ise geliştirilebilir bir yatırım unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %85'i iş gücü devir oranı hesapladıklarını geri kalan %15 firma ise bu oranın hesaplanmadığını belirtmiştir. İş gücü devir oranını hesaplayan firmaların 4 tanesi devir oranlarını belirtmiştir. Firmaların iş gücü devir oranları %1'in altında, %18, %3 ve %2 şeklinde olduğu belirtmişlerdir. Uzmanlardan birisi iş gücü devir oranının kriz nedeniyle arttığını da belirtmiştir. Aşağıdaki tabloda personel tedarik ve seçiminde işletme dışı kaynaklardan hangilerinin tercih edildiği görülmektedir. Ankette katılımcıya birden çok seçenek işaretlemesi istenmiştir.

Tablo 10. Personel Tedarik ve Seçiminde İşletme Dışı Kaynaklardan En Fazla Kullanılanlar

Kaynaklar	Frekans
İşletmede çalışan personelin tavsiyesi	28
Kitle iletişim araçlarından yapılan duyurular	43
Sendika ve eğitim kurumlarından	13
İş ve işçi bulma kurumundan	4
Danışman şirketlerden	5
Tepe yönetiminin direktifi doğrultusunda	4
İşletmenin web sayfasında bulunan başvuru formu ile	8
İşletmenin CV bankasından	11

Tablo 10'da firmaların en çok kullandığı dış kaynağın internet ve gazeteleri içeren kitle iletişim araçlarından yapılan duyurular olduğu görülmektedir. Firmaların 43 tanesi bu kaynağı kullandığını belirtmiştir. Firmaların işten çıkarma anketi kullanma sıklığının ise oldukça düşük olduğu firmalardan sadece 8 tanesinin işten ayrılanlara neden ayrıldıklarını soran anket uyguladıklarını belirtmiştir. Bu 8 İK uzmanı, ankette yer alan işten ayrılma nedeni sorusuna öncelikle evlenme, şehir değişikliği, ücret, iş tatminsizliği ve sair ailevi nedenler olarak cevap vermiştir.

Katılımcıların işletmeye çalışanlarının aidiyet geliştirme nedenlerine ilişkin algıları sorulduğunda çalışma koşulları ve örgüt ikliminin tüm İK uzmanlarınca seçildiği ve katılımcıların sadece birisinin dolgun ücret nedeni ile çalışanlarının firmaya aidiyet gösterdiği belirtilmiştir. Ankette 3 tane performans değerlemeye ilişkin soruya yer verilmiştir. Bu sorulardan ilki performans değerlemesini yararlı görüp görmediklerine ilişkin algılarını anlamaya yöneliktir ki tüm katılımcılar performans değerlemesini faydalı gördüklerini belirtmişlerdir. Ancak firmalarında performans değerlendirme yapıldığını belirten katılımcı sayısı 13'tür. Yani İK uzmanlarından tamamı performans değerlemenin faydalı olduğunu düşünmesine rağmen 37'tanesinin firmasında performans değerlendirme uygulaması yapılmamaktadır. Aşağıda performans değerlendirme yapan firmaların bunu hangi amaçlarla kullandıklarına ilişkin tablo görülmektedir. Tablo 11'de görüldüğü gibi, performans değerlendirme yapan katılımcıların tamamı bunu eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, 10 katılımcı ücret ve işten çıkarma kararlarının alınmasında 9 katılımcı terfi ve nakil kararlarında 6 katılımcı dokümantasyon amaçlı performans değerlendirme yapıldığını belirtmiştir. Katılımcılardan diğeri işaretleyenin ek açıklamasına bakıldığında yan menfaatler gibi bir açıklama yaptığı görülmüştür.

Tablo 11. Performans Değerleme Kullanım Alanları

Kaynaklar	Frekans
Ücret	10
Eğitim	13
Terfi ve nakil İşlemleri	9
İşten çıkarma kararları	10
Dokümantasyon	6
Diğer	1

Araştırmaya katılan uzmanlardan 8'tanesi işletmelerinde iş analizi çalışmaları yapıldığını belirtmiştir. Katılımcı firmaların iş analizinin kullanım alanlarına ilişkin tablo ise aşağıda yer almaktadır. Tablo 12'de görüldüğü üzere en sık kullanım alanı iş değerlemesi, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulmasıdır. Bunun dışında katılımcılardan altısı işletme içi personel hareketlerinde, yedisi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullandıklarını belirtmiştir.

Tablo 12. İş Analizi Kullanım Alanları

Kaynaklar	Frekans
İşletme içi harekette(terfi, transfer)	6
Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde	7
İş gereklerinin oluşturulmasında	8
Eleman seçiminde	4
İş değerlemesinde	12
İş tanımlarının oluşturulmasında	7
İş standartlarının oluşturulmasında	6

Araştırmada firmaların oryantasyon programlarının varlığına ve varsa programın süresine ilişkin iki adet soruya yer verilmiştir. Firmalardan %80'i oryantasyon programlarının bulunduğunu geriye kalan %20'si ise bulunmadığını belirtmiştir. Bu firmalardan 20 tanesinin oryantasyon süresinin 1 haftadan uzun (%40), 10 tanesinin 4-7 gün arası (%33), geriye kalan firmaların ise 8 tanesinin bir günden kısa oryantasyon uyguladığı, 2 tanesinin ise 1-3 gün arası oryantasyon uyguladığı görülmüştür. Araştırmada katılımcıların İnsan Kaynakları yönetimi ile personel yönetimi süreçleri arasında farklılık olup olmadığına ilişkin algıları sorulmuş ve katılımcıların 26'si bir fark olmadığını belirtmiştir. Fark olduğunu belirten 24 firmanın bu açık uçlu soruya verdikleri cevaplar şu şekildedir:

Tablo 13. Diğer Cevaplar

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biri mevcut sistemi korumak için, diğeri ise mevcut sistemi geliştirmek için yapılandırılmıştır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamamıyla farklı konular. İK için insan için yapılan çalışmalardır. Personel içinse ödeme ve prosedür çalışmaları diyebiliriz.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilindiği üzere İ.K. yönetimi daha yumuşak çerçevede gerçekleşir, eğitim ve gelişim amaçlıdır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmamızda personel departmanında insan kaynakları departmanında yapılan bütün geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Sadece isim farkı mevcuttur.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan Kaynakları Yönetimini "İnsanı ve değerlerini" daha ön plana alarak sadece bir çalışan değil İnsana bir bütün olarak yaklaşan disiplin şeklinde değerlendiriyoruz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel yönetimi, çalışanların sadece özlük işlerinin yapılması anlamına gelirken, insan kaynakları çalışanların yetkinliklerinin ve motivasyonun artırılarak örgüt amaçlarına ulaşmada katma değer yaratmaktır.</li> </ul>

Araştırmada katılımcıların 23 tanesinin insan kaynaklarına ilişkin yayın ve dergi takip ettikleri bu dergi ve yayınların MESS yayınları, Kariyer, PERYON ve Yenibir iş sitelerinin yayınları ile HR Dergisi, HR Excellence, HR Metrics dergisi, PY Yönetim dergilerini takip ettiklerini belirtmiştir. Araştırmanın son tanımlayıcı sorusu işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmede dış kaynaklardan faydalanıp faydalanmadıklarına ilişkindir. Firmalardan 20 tanesi faydalanmadıklarını belirtirken geriye kalan 30 tanesi faydalandıklarını belirtmiştir. Faydalanılan dış kaynakların ise eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında eğitim firmaları ve üst kademe işe alımlarda özel istihdam büroları olduğunu belirtmişlerdir.

#### ***Araştırma Sorusu I:***

H0: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede istihdam edilen işgünün bir maliyet ya da yatırım unsuru olması arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede istihdam edilen işgünün bir maliyet ya da yatırım unsuru olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 14. Araştırma Sorusu Bir İçin ANOVA Analizi Tablosu

	ANOVA TABLOSU				
	Sum of Squares	Serbestlik derecesi	Mean Square	F	Sig.
Gruplar Arası	,293	1	,293	,451	,505
Grup İçi	31,227	48	,651		
Toplam	31,520	49			

Tablo 14’de işletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede istihdam edilen işgünün bir maliyet ya da yatırım unsuru olması arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tabloda önem derecesi 0,505 olarak görülmekte yani 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve H0 yokluk hipotezinin onandığı görülmüştür. Yani işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için tercih edilen unsur ile çalışanların yatırım ya da maliyet unsuru olarak algılanması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

#### ***Araştırma Sorusu II:***

H0: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede çalışanların fikirlerinin alınması arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile işletmede çalışanların fikirlerinin alınması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 15. t Test Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Error Mean
Rekabet Üst Sağl. Unsuru	50	1,6400	,80204	,11343
Çalışanların Fikirinin Alınması Durumu	50	1,0000	,00001	,00001

Tablo 16. Araştırma Sorusu İki t Test Analiz Tablosu

	Test Value = 0					
	t	Serbestlik Derecesi	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Rekabet Üstünlüğü Sağlama Unsuru	14,459	49	,0001	1,64000	1,4121	1,8679

Tabloda görüldüğü gibi 0,01 anlamlılık derecesinde 14,459 yönünde bir t değeri mevcuttur. Yani rekabet üstünlüğü sağlama unsuru ile çalışanların fikirlerinin alınması arasında pozitif ve 14,459 şiddetinde bir etkileme söz konusudur.

### ***Araştırma Sorusu III:***

H0: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında fark olduğunun düşünülmesi arasında bir ilişki yoktur.

H1: İşletmede rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktör ile personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında fark olduğunun düşünülmesi arasında bir ilişki vardır.

Tablo 17. Araştırma Sorusu Üç İlişkin Çapraz Tablosu

		Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Arasında Farklılık Algılaması		Toplam
		Fark vardır	Fark yoktur	
Rekabet Üstünlüğü Sağlama Unsuru	Çalışanlar	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>28</b>
	Kalite	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
	Sermaye	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
Toplam		<b>24</b>	<b>26</b>	<b>50</b>

Tablo 17 de görüldüğü gibi rekabet üstünlüğü sağlama unsuru olarak çalışanları gören 28 kişinin 11 tanesi PY ile İKY arasında fark olduğunu düşünürken 17 tanesi olmadığını düşünmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada kaliteyi kullanan 12 kişinin 8'i PY ile İKY arasında fark olduğunu düşünürken 4 tanesi fark olmadığını düşünmektedir. Son olarak rekabet üstünlüğü sağlamada sermayelerinin etkin unsur olduğunu düşünen 10 kişinin yarısı PY ile İKY arasında fark olduğunu kalan yarısı olmadığını düşünmektedir.

Özellikle PY ile İKY arasında fark olduğunu düşünenlerin neredeyse yarısının 11 kişi rekabet üstünlüğü sağlamada çalışanları önemli bir unsur olarak görmesi anlamlı bir istatistiktir. Ayrıca İK ile PY arasında fark olmadığını düşünen 26 kişinin 17'sinin de benzer şekilde çalışanları rekabet üstünlüğü sağlamada etkin unsur olarak göstermesi de dikkat çekici bir istatistiktir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde her sektörde artık yabancı sermayeli işletmeler faaliyet göstermektedir. Bu işletmeler piyasadaki rekabet ortamını belirgin şekilde farklılaştırmışlardır. Gerek rekabetin etkisiyle gerekse de teknolojik gelişmeler ve kurumsallaşma çalışmaları nedeniyle işletmelerin insan kaynakları yönetimine verdikleri önem artmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin felsefesi ve uygulama kalitesi işletmeleri küresel iş ortamında başarıya götürecek ve ayakta tutacak önemli fırsatlardan birisidir. İnsan kaynağının daha etkin ve etkili bir girdi halini alması için insan kaynakları yönetiminin önemi fark edilmelidir. Bu tez çalışmasında bölgemizde mevcut insan kaynakları yönetimi uygulayıcısı olan uzman ve yöneticilerinin algıları üzerinden var olan durumları anlaşılmasına çalışılmıştır. Araştırma bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Araştırma anketine cevap veren katılımcıların %38'i müdür, %38'i uzman, %10'u şef, %10'u ise asistandır. Ankete katılanların %35'inin 36-45 yaş arasında olduğu, %22'sinin ise 46-55 yaş arasında olduğu ve %8'inin 26-35 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %54'ü kadın, %46'sı ise erkektir. Yani bölgede, literatürde bilinenin aksine, insan kaynaklarının kadınlaşmış bir meslek olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan şirketlerin %84'ü birim adı olarak İnsan Kaynaklarını kullanırken geriye kalan %16'lık kısmı hala personel ve özlük işleri adı altında faaliyet göstermektedir. Bu durum firmaların yaşları ile de ilişkili olabilir ve ekstra analizlerle daha iyi anlaşılabilir.

Katılımcı şirketlerin tamamının İKY biriminde çalışan personel sayısının 1-5 arasında olduğunu belirtmiştir. Bu sayılar bölge üretim ve hizmet derinliği ile ele alındığında oldukça uyumlu bir istatistiktir. Ayrıca çalışmaya katılan firmaların %62'sinde İnsan Kaynakları veya Özlük işleri birimi 1-3 yıldır faaliyet göstermektedir. Katılımcı firmaların %46'sının personel sayısının 31-50 arasında olduğu, %36'sının ise 11-30 arası personelle faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir. Katılan firmaların en üst düzey İKY birim yöneticilerinin eğitim durumuna bakıldığında tamamının üniversite ve üzeri düzeyde eğitilmiş olduğu görülmektedir. Özellikle son açıklanan ülke istatistiklerinde bölgenin işsizlikte ileri olduğu gözetildiğinde bu durum oldukça anlaşılabilir. Araştırmaya katılanların İnsan Kaynakları Birimlerinin sorumluluk

alanlarına bakıldığında tamamının işe alma ve yerleştirme, bordro lama, özlük işlemleri, iş güvenliği, sosyal haklar, ücretleme gibi fonksiyonların İKY biriminde yerine getirdiği belirtilmiştir. Bu fonksiyonların insan kaynaklarının kökeninde yer alan personel ve özlük işlerinden olduğu ve İKY'nin tarihsel fonksiyonlarından olması ile açıklanabilir. Katılımcıların sadece 18 tanesi personelin sağlık sorunlarına ilişkin işlemlerin birimde yapıldığı belirtirken, kariyer planlama yapıldığını 33 İKY çalışanı, performans değerlemeyi ise 24 katılımcı belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların tamamı İnsan Kaynakları Departmanının firmanın uzun vadeli planlamalarında aktif olarak rol aldığını belirtmiştir. Katılımcıların %50'si uygulama aşamasında, %50'si ise görüş danışıldığında firma kararlarına katıldığını belirtmiştir. Yine katılımcıların tamamı rekabet üstünlüğü sağlamada çalışanların önemli rolü olduğunu belirtmiştir. Katılımcılara İnsan Kaynakları Departmanlarının çalışan motivasyonunu sağlamada kullandığı fonksiyonlara bakıldığında katılımcıların tamamının prim ve ek ücret uygulaması, çalışma koşullarının iyileştirme, ödül ücreti uygulaması görülmektedir. Ayrıca katılımcıların 35 tanesi yetki ve sorumluluk vermeyi motivasyon yaratmada kullandığı görülmektedir. Ayrıca firmaların bazıları öneri sistemi, çalışan memnuniyeti anketi ve ücret yönetim sistemi uyguladıklarını belirtmiştir Sosyal ihtiyaçları karşılamada katılımcıların tamamı çalışanın özel ve önemli günlerini kutlamayı, dini bayram ve törenlerde bir araya gelmeyi, çalışanlarla beraber yapılan gezi ve piknik tarzı sosyalleşme olanaklarını kullandıklarını da belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılardan ikisi çalışanlara internet ve medya salonu ile spor tesisi olanağı sunduklarını belirtmişlerdir. Çalışmada katılımcıların tamamı işletme süreçlerinde çalışan fikirlerinin alındığını, çalışanları ise geliştirilebilir bir yatırım unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %85'i iş gücü devir oranı hesapladıklarını geri kalan %15 firma ise bu oranın hesaplanmadığını belirtmiştir. İş gücü devir oranını hesaplayan firmaların 4 tanesi devir oranlarını belirtmiştir. Firmaların iş gücü devir oranları %1'in altında, %18, %3 ve %2 şeklinde olduğu belirtmişlerdir. Uzmanlardan birisi iş gücü devir oranının kriz nedeniyle arttığını da belirtmiştir.

Örneklem grubundaki firmaların en çok kullandığı dış kaynağın internet ve gazeteleri içeren kitle iletişim araçlarından yapılan duyurular olduğu belirlenmiştir. Özellikle artan teknoloji kullanımı ile internet oldukça anlaşılabilir bir araçtır. Katılımcı firmaların 43 tanesi internet gibi iletişim araçları kullandıklarını belirtmiştir. Firmaların işten çıkarma anketi kullanma sıklığının ise oldukça düşük olduğu firmalardan sadece 8 tanesinin işten ayrılanlara neden ayrıldıklarını soran anket uyguladıklarını belirtmiştir.

Bu 8 İK uzmanı, ankette yer alan işten ayrılma nedeni sorusuna öncelikle evlenme, şehir değişikliği, ücret, iş tatminsizliği ve sair ailevi nedenler olarak cevap vermiştir.

Katılımcıların işletmeye çalışanlarının aidiyet geliştirme nedenlerine ilişkin algıları sorulduğunda çalışma koşulları ve örgüt ikliminin tüm İK uzmanlarınca seçildiği ve katılımcıların sadece birisinin dolgun ücret nedeni ile çalışanlarının firmaya aidiyet gösterdiği belirtilmiştir. Katılımcıların performans değerlemesini yararlı görüp görmediklerine ilişkin algılarını anlamaya yönelik soruya tüm katılımcılar performans değerlemesini faydalı gördüklerini belirtmişlerdir. Ancak firmalarında performans değerlendirme yapıldığını belirten katılımcı sayısı 13'tür. Yani İK uzmanlarından tamamı performans değerlemenin faydalı olduğunu düşünmesine rağmen sadece 13 tanesinin firmasında performans değerlendirme uygulaması yapılmaktadır. Performans değerlendirme yapan firmaların tamamının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, 10 katılımcı ücret ve işten çıkarma kararlarının alınmasında, 9 katılımcının terfi ve nakil kararlarında 6 katılımcının dokümantasyon amaçlı performans değerlendirme yaptığı belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan uzmanlardan 8 tanesi işletmelerinde iş analizi çalışmaları yapıldığını belirtmiştir. Katılımcı firmaların iş analizinin en sık kullanım alanı iş değerlemesi, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulmasıdır. Bunun dışında katılımcılardan altısı işletme içi personel hareketlerinde, yedisi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullandıklarını belirtmiştir.

Araştırmada firmaların %80'i oryantasyon programlarının bulunduğunu geriye kalan %20'si ise bulunmadığını belirtmiştir. Bu firmalardan 20 tanesinin oryantasyon süresinin 1 haftadan uzun (%40), 10 tanesinin 4-7 gün arası (%33), geriye kalan firmaların ise 8 tanesinin bir günden kısa oryantasyon uyguladığı, 2 tanesinin ise 1-3 gün arası oryantasyon uyguladığı görülmüştür. Araştırmada katılımcıların 22 tanesi İnsan Kaynakları yönetimi ile personel yönetimi süreçleri arasında bir fark olmadığını belirtmiştir. Araştırmada katılımcıların 23 tanesinin insan kaynaklarına ilişkin yayın ve dergi takip ettikleri bu dergi ve yayınların MESS yayınları, Kariyer, PERYON ve Yenibir iş sitelerinin yayınları ile HR Dergisi, HR Excellence, HR Metrics dergisi, PY Yönetim dergilerini takip ettiklerini belirtmiştir. Araştırmanın son tanımlayıcı sorusu işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmede dış kaynaklardan faydalanıp faydalanmadıklarına ilişkindir. Firmalardan 20 tanesi faydalanmadıklarını belirtirken geriye kalan 30 tanesi faydalandıklarını belirtmiştir. Faydalanılan dış kaynakların ise eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında eğitim firmaları ve üst kademe işe alımlarda özel istihdam büroları olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmanın ilk araştırma sorusu rekabet üstünlüğü sağlamada kullanılan araç ile çalışana maliyet mi yoksa yatırım unsuru mu olarak bakıldığı arasındaki ilişkinin durumunu tespit etmeye yöneliktir. Bu sorunun analizi için anlam farklılıklarını ölçmeye yönelik ANOVA analizi uygulanmıştır. Ancak analiz sonucu çalışanlar maliyet ya da yatırım unsuru olarak bakılması ile rekabet üstünlüğü elde etme arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Aslında çalışmanın yazın kısmında belirlendiği üzere işletmelerin çalışanlarını nasıl algıladığı ile rekabet üstünlüğü yaratmada yine çalışanlarını kullanması beklenebilirdi. Ancak çalışma örnekleme için bu ilişki tespit edilememiştir.

Çalışmada irdelenen ikinci araştırma sorusu rekabet üstünlüğü sağlama aracı ile çalışan fikirlerinin alınıp alınmamasına ilişkindir. Tek yönlü ilişki belirleme analiz aracı olan t test vasıtasıyla 0,00 önem düzeyinde 14,459 yönünde bir ilişki bulunmuştur. Yani işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratma aracı ile çalışanların fikirlerine başvurulması arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu durum teorik olarak da mantıklı olarak da beklenir bir sonuçtur. İşletmelerin çalışanlarını rekabet üstünlüğü yaratma aracı olarak görmeleri ile çalışanlarının fikirlerine önem vermelerini de beraberinde getirecektir.

Çalışmanın üçüncü ve son hipotezi işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratma aracı ile insan kaynakları zihniyeti ile personel yönetimi zihniyeti arasında fark algılayıp algılamama durumlarına ilişkindir. Yapılan ANOVA analizi sonucunda 0,05 anlam düzeyinde önemli olmayan bir ilişki bulunmuştur. Analizin önemlilik derecesi ilgili tabloda da görüldüğü üzere 0,357 yani 0,05'ten büyüktür. O halde yokluk hipotezinin doru olduğu kabul edilecektir. Mevcut örneklem için insan kaynakları uygulayıcılarının İKY ile PY arasında fark olup olmadığına ilişkin algıları rekabet üstünlüğü yaratma araçlarını 0,05 önem düzeyinde etkilememektedir. Aslında bu literatüre aykırı sonucun açıklaması araştırmaya katılanların firmaların hala insan kaynakları yöneticilerine rağmen rekabet üstünlüğü yaratmada çalışanları dikkate almamaları olarak gösterilebilir. Neticede işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratma araçları daha stratejik bir karardır ve mevcut örneklem için bunun ne kadarının İKY biriminden etkilendiği bilinmemektedir. Yani firmaların rekabet üstünlüğü yaratma araçlarının belirleme gibi stratejik kararlarına İKY biriminin daha fazla eklenmesi ve bu karar süreçlerinin mutlaka bu birimin de görüşlerinin alınarak sürdürülmesi gerekmektedir. Aksi takdirde firmalar, çalışanları gibi önemli ve işletmeye özel üstünlük yaratma aracını gözden kaçırma riski ile karşı karşıya kalacaktır.

Özellikle 2008 küresel mali krizinin tüm dünyada hissedilen etkileri ve bu krizle gelen ilintili mali olumsuzlukların işletmeler ve onların insan kaynakları süreçlerine olumsuz etkileri olmuştur. Kriz ve mali olumsuzluk durumlarında gözlerin ilk dikildiği birim olan ve tali bir fonksiyon gibi algılanmasından bütçesine kısıtlamalar getirilen ilk birimin insan kaynakları olduğu bilinmektedir (Özgen, Yalçın; 2010, . 6)

Oysa işletmeleri bu olumsuzluktan en az zararla kurtaracak ve hatta ayakta kalmalarına yardımcı olacak birim ise yine insan kaynakları departmanının kendisidir. O nedenle kriz olmadan personelle geliştirilecek güçlü ilişkilerin varlığı ve buna dayanarak kriz durumlarına rağmen personel motivasyonunu düşürmeden işletmenin ayakta kalmasını sağlayacak olan birim olarak insan kaynakları departmanına gereken önemi verildiği yönetim felsefelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da çarpıcı biçimde ortaya çıkan sonuç işletmelerin henüz tamamının personel yönetim sürecinden insan kaynakları sürecine geçemediği ve bu bilincin insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğini düşürdüğü onların fonksiyonlarını eksilttiğidir.

O halde işletmelerin pazar stratejileri ne olursa olsun, misyonlarını yerine getirebilmelerinde mevcut iş güçlerini etkin ve etkili bir şekilde kullanmaları insan kaynakları felsefeleri ile yakından ilgilidir.

Bu çalışmada işletmelerin henüz tamamında iş analizi ve performans değerlendirme fonksiyonlarını yerine getirilmediği belirlenmiştir ki temel insan kaynakları fonksiyonlarından olan bu fonksiyonların İKY birimine rağmen henüz işlemediğinin belirlenmiş olmasının, bölgesel ya da sektörel olarak İKY süreçlerinin henüz kurumsallaşmadığını göstermektedir. Katılımcıların tamamının üniversite mezunu olması ise oldukça sevindirici ve İKY'yi personel yönetiminde uzaklaştıran bir nitelik olduğu ile yorumlanabilir.

Bu çalışmanın en büyük kısıtlılığı kriz döneminde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenle kriz sonrası yinelenmesi ve özellikle işletmelerin İKY fonksiyonlarındaki değişim, çalışanların motivasyon aracı olarak kullanılan etkinlik ve araçların, sosyal tesis imkanlarının bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılması oldukça anlamlı olacaktır.

Çalışmanın önemli bir diğer kısıdı ise örneklem darlığıdır. Ancak bölgesel olarak daha fazla katılımcı ile sektörel analizlerin yapılacağı bir çalışma sonuçları oldukça anlamlı olacaktır ayrıca bölgeler arası karşılaştırmaların bölgelerin iş kültürlerinin İKY üzerindeki etkilerini anlamada anlamlı olacağı düşünülmektedir. Daha

kapsamlı bir başka araştırmada işletmelerin insan kaynakları uygulamaları yerli ve yabancı sermayeli oluşlarına göre de analiz edilerek önemli bilgilere ulaşılabilir.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A. (1994), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- AKYÜZ Ö. F. (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayınları, İstanbul, s, 50-51
- ALDEMİR, C., ATAOL, A.ve BUDAK, G. (1996), *Personel Yönetimi*, 2.Basım, İzmir: Barış Yayınları, s.95
- AYCAN, Z. (2006), “Managing Human Resources in the Middle East”, *Human Resource Management in Turkey*, içinde, Budhwar P. S. ve Mellahi K. (Edt.), London, Routledge Published, Eylül, 160-180.
- AYDIN, K. İ. (2006), “Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, amaçları ve fonksiyonları”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- AYDOĞDU, H. (2001), “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya, ss, 12
- AYKAÇ B. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- AYTAÇ, S. (1996), „İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama“, *Yayınlanmamış Doçentlik Tezi*, s.11
- ARMSTRONG, M. (1992), *Human Resources Management; Strategy and Action*, Kogan Page Ltd., London
- BACON, N. ve KIM, H.(2005), “HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks”, *International Journal of Human Resource Management* 16:11, November
- BARUTÇUGİL İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, Mart, İstanbul, s, 31-42
- BAYDERE, S. (1996), "Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar", *Human Resources*, Aralık
- BEARDWELL J., HOLDER L., CLAYDON T. (2004), *Human Resource Management Contemporary Approach*, Fourth Edition, Prentice Hall,
- BERNARDİN, J. ve RUSSELL, J. (1998), *Human Resource Management An Experiential Approach*. 2. Baskı, Singapore: Irwin/ Mc Graw Hill

- BİNGÖL, D. (1997), *Personel Yönetimi*, 3.Basım, İstanbul: Beta Basım, s.100
- BÜYÜKUSLU, A. R. (1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul
- BÜYÜKUSLU, A. R. (1998), "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım", *MESS Mercek Dergisi*, Ekim
- CAN H., AKGÜN A. ve KAVUNCUBAŞI Ş. (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara, s,7
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001), *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- CANMAN, D. (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260
- CANMAN, D. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CAPPELLİ, P., ROGOVSKY, N. (1994), "New Work System And Skill Requirements", *International Labour Review*, No:2, Addison Wesley Publishing Company, ABD
- CARDON M. S. ve STEVENS, C. E. (2004), "Managing Human Resources In Small Organizations: What Do We Know?", *Human Resource Management Review*, 14, 295–323
- DE BONO, E. (1996), *Rekabet Üstü*, (Çev.) Oya Özel, İstanbul, Remzi Kitabevi
- DESSLER, G. (1997), *Human Resources Management*, Prentice Hall
- DİNÇER, Ö. (1992), *Stratejik yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul
- DRUCKER, F. P. (1999), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Garbon, Epsilon Yayıncılık
- EKİN, N. (1998), "Çalışma Yaşamında Dönüşüm", MESS Mercek, İstanbul, Ocak
- ERKOÇ, Z. (2000), Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite, *Human Resources*, 4/2. Mart-Nisan
- EROĞLU, U. (1999), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale'de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FINDIKÇI, İ. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 128
- GEYLAN, R. (1992), *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Met Yayınları, s.9
- GİBSON, R., (1997), *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Çev.) Sinem Gül, Birinci Baskı, Sabah Kitapları

- HAİLEY H, V., FARNDALE, E. ve TRUSS, C. (2005), "The HR Department's Role in Organisational Performance", *Human Resource Management Journal*, Volume 15, No 3, 49-66,
- HAMEL, G., PRAHALAD, Ç.K. (1994), *Geleceği Kazanmak*, (Çev.) Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılâp Kitapevi
- HAMEL, G. (1998), *Stratejinin Yeni Yüzü*, *Capital*, Mart
- HENDRY, C. (1995), *Human Resource Management A Strategic Approach to Employment*. New York: BLT Inc.
- JOHSON, M. (1996), *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, (Çeç: Sinem Gül), İstanbul, Sabah Yayıncılık
- KAYNAK T. (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınları, No:242, İstanbul
- KAYNAK T. (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınları, No:242, İstanbul, s,16-18
- KUTAL G., BÜYÜKUSLU A. R. (1996), *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul, s 96
- MC MORROW, J. (1999), "Future Trends In Human Resources", *HR Focus*, Eylül, 76:9, s7
- MUTER, Ş. (2000), "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi", *İşveren Dergisi*, C:XXXVII, S:10 Temmuz, s:3. 2
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Adana
- ÖZGEN, H., YALÇIN, A. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana
- SELAMOĞLU, A. (2002), *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı*, Tühis Yayını, İstanbul, . *Kamu-İş Yayınları*; c: 7, s: 1
- PALMER M., KENNETH T. W. (2003), *İnsan Kaynakları" Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, Rota Yayınları, Çeviren:Doğan Şahiner, İstanbul, s, 25
- PEETIGREW, A ve WIPP, R. (1991), *Managing Change For Competitive Success*, Blackwell. Oxford, London.
- ROSEN, H. R. (1998), *İnsan Yönetimi*, Çev: Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul
- SABUNCUOĞLU Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, s 3-5

- SEYMEN, O. (2001), "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi", *Turizm işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII*, Nevşehir, s.5-6.
- SEYMEN R. (1998), *Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynağı Yönetimi'ne*, TÜHİS Yayını, Ankara
- SMITH, R. (1988), Human resource development: An Overview, *Office of Educational Research and Improvement*, Washington, DC.
- SADULLAH, Ö. (2004), *İnsan kaynakları yönetimine giriş*. (Ed. R. Geylan). İnsan kaynakları yönetimi (1-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- STARKEY, K. ve Alan MCKINLAY, A.(1993), *Strategy and The Human Resource Management*, Blackwell Publishers, London.
- SELAMOĞLU, A. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, TÜHİS Yayını
- ŞİRİN, V. (1999), İnsan Kaynaklarında En Son Akımlar", *Capital Dergisi*, Mayıs
- SCHULER, R. (1995), *Managing Human Resources*, Fifth Edition, .West Publishing Company, New York
- TUTUM C., (1989), *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No:179, Ankara, s18-43
- TÜRKEL, A..(1998), Yöneticiler İçin: *İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- ÜLSEVER, C. (2003), *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi: Üretimin Yeni Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış*, İstanbul, 128-130
- WALKER, J. W. (1992), *Human Resource Strategy*, McGraw Hill
- WILLIER, M., J. (1998), Geleceğin İşyeri, *Executive Excellence*, Aralık
- YAVUZ, A. (1998), Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esneklik, *İşveren*, Eylül
- YÜKSEL, Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, 2. Baskı, Ankara

## EKLER

### Ek 1: Araştırma Anketi

#### Sayın Katılımcı;

Bu anket, Prof. Dr. Azmi YALÇIN danışmanlığında sürdürülen ve Çukurova Bölgesinde faaliyette bulunan firmaların İnsan Kaynakları uygulamalarının düzeyini ve derinliğini ölçmeye yönelik yapılan yüksek lisans çalışması için geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcı firmaların ve katılımcı uzmanların isimleri kesinlikle belirtilmeyecektir.

Samimi katkılarınızdan ötürü teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Halil Deringöl

1) Ankete cevap veren sorumlu ile ilgili bilgiler:

Unvanı :

Yaşı :

Cinsiyeti:

Eğitim Durumu:

2) İşletmeniz kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

- 1 yıldan az
- 1 – 3 yıl
- 3 yıldan fazla – 5 yıl
- 5 yıldan fazla

3) İşletmenizde toplam çalışan sayısı : (belirtiniz).....

4) İşletmenizde çalışanlara ilişkin konuları(işe alma-yerleştirme, ücret, bordro, eğitim vb.) yürüten ve yöneten birimin adı nedir?

- İnsan Kaynakları Departmanı
- Personel Departmanı
- Personel ve İdari İşler Departmanı
- İdari İşler Departmanı
- Diğer (belirtiniz).....

5) İşletmenizde İnsan Kaynakları (İK) Departmanı kaç yıldır mevcuttur?

- Kurulduğundan beri
- 1 – 3 yıl
- 3 yıldan fazla – 5 yıl
- 5 yıldan fazla

- 6) İK Departmanınızda çalışan sayısı kaçtır?  
 1  
 1 – 3  
 3 – 5  
 5 kişiden fazla
- 7) İnsan Kaynakları en üst düzey yöneticinin eğitim durumu nedir?  
 Üniversite mezunu değil  
 Üniversite Mezunu  
 Yüksek Lisans veya Doktora
- 8) İK Departmanınızın Sorumluluk alanlarını işaretleyiniz.  
 İşe alma ve yerleştirme  
 Bordrolama  
 Eğitim  
 Ücretlendirme  
 Kariyer planlama  
 Performans değerlendirme  
 Terfi ve atamalar  
 Personel ve özlük işlemleri  
 İş güvenliği  
 Sağlık  
 sosyal Haklar  
 Yemek  
 Diğer (belirtiniz).....
- 9) İşletmenizde uzun vadeli İK Planlaması yapılıyor mu?  
 Evet yapılıyor.  
 Hayır yapılmıyor.  
 Fikrim yok.
- 10) İşletmenizde geleceğe yönelik plan yapılırken İK Bölümünün fonksiyonu nedir?  
 Geleceğe yönelik planlamada görev alır.  
 Aktif olarak katılmaz.
- 11) İşletme faaliyetlerine katılmada İK Yöneticisinin katılımı hangi düzeydedir?  
 Uygulama aşamasında  
 Danışman olarak
- 12) İşletmeniz için rekabet üstünlüğü sağlamada, aşağıdaki faktörlerinden hangisi en önemlidir?  
 Çalışanlar  
 Kalite  
 Sermaye  
 Teknolojik üstünlük  
 Kuruluş Yeri  
 Vergi muafiyeti vb. teşvikler  
 Diğer (belirtiniz).....

13) İşletmenizde, çalışanların motivasyonu (daha iyi çalışmaları) için yapılan uygulamalar nelerdir?

- Prim / Ek ücret
- Çalışma koşullarını iyileştirme
- Yetki / Sorumluluk vb.
- Kariyer imkanı sunma
- Ceza
- Ödül

14) İşletmenizde çalışanlarınızın sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak tesisler, imkanlar nelerdir?

- Kütüphane
- Spor salonu
- İnternet salonu
- Toplantı salonu
- Lokal
- Sağlık hizmetleri – kreş – çocuk parkı
- Özel günler – hafta sonu eğlence, piknik vb.

15) İşletmenizde çalışanların fikirleri alınıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

16) İşletmenizde istihdam edilen işgücünü nasıl görüyorsunuz?

- Değişken bir üretim aracı olarak
- Üretim faktörü olarak
- Üretim kaynağı olarak
- Geliştirilebilir bir kaynak olarak

17) İşletmenizde istihdam edilen işgücü;

- Bir maliyet unsurudur.
- Bir yatırım unsurudur.

18) İş gücü devir oranınız nedir?

- a) Hesaplanmıyor b) Hesaplanıyor ise .....%

19) Personel tedarik ve seçiminde işletme dışı kaynaklardan en fazla kullanılan 3 kaynağı işaretleyiniz.

- İşletmede çalışan personelin tavsiyesi
- Kitle iletişim araçlarından yapılan duyurular
- Sendika ve eğitim kurumlarından
- İş ve işçi bulma kurumundan
- Danışman şirketlerden
- Tepe yönetiminin direktifi doğrultusunda
- İşletmenin web sayfasında bulunan başvuru formu ile
- İşletmenin CV bankasından

20) İşten çıkanlara işten ayrılma anketi uyguluyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

21) İşten çıkanların en önemli 5 nedeni nedir? (İsten ayrılma anketi uyguluyorsanız bu soruyu cevaplayınız.)

- ( ) Çalışma saatleri
- ( ) Çalışma koşulları
- ( ) Ücret
- ( ) İş tatminsizliği
- ( ) Diğer çalışanlarla olan ilişkiler
- ( ) Yönetici ile olan ilişkiler
- ( ) Amaçlara ulaşamamadan
- ( ) Hastalık
- ( ) Ailevi nedenler
- ( ) Evlilik
- ( ) Askerlik
- ( ) Emeklilik – ölüm
- ( ) Kariyer beklentilerinin karşılanmaması
- ( ) Eğitim imkanlarının yetersiz olması
- ( ) Bilinmiyor

22) Çalışanların işletmede kalmalarının en önemli nedeni nedir?

- ( ) Dolgun ücret
- ( ) Örgüt İklimi
- ( ) Kariyer imkanları
- ( ) İş imkanının azlığı
- ( ) Çalışma koşulları
- ( ) Diğer.....

23) Performans değerlemesini yararlı bir uygulama olarak görüyor musunuz?

- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Fikrim yok

24) İşletmenizde performans değerlendirme yapılmakta mıdır?

- ( ) Evet
- ( ) Hayır
- ( ) Yapılması planlanıyor

25) İşletmenizde performans değerlendirme yapılıyorsa hangi amaçlar için kullanılmaktadır?

- ( ) Ücret
- ( ) Eğitim
- ( ) Terfi – nakil – isten çıkarma
- ( ) Dokümantasyon
- ( ) Diğer (belirtiniz).....

26) İşletmenizde iş analizi çalışmaları yapılmakta mıdır?

- Evet  
 Hayır  
 Yapılması planlanıyor

27) İşletmenizde iş analizi hangi amaçlar için kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- İşletme içi harekette(terfi,transfer)  
 Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde  
 İş gereklerinin oluşturulmasında  
 Eleman seçiminde  
 İş değerlemesinde  
 İş tanımlarının oluşturulmasında  
 İş standartlarının oluşturulmasında

28) İşe yeni giren personele oryantasyon programı uyguluyor musunuz?

- Evet  
 Hayır  
 Uygulamayı düşünüyoruz  
 Bir fikrim yok

29) Oryantasyon programı uyguluyorsanız ne kadar süreyle yapmaktasınız?

- 1 günden az  
 1 – 3 gün  
 4 – 7 gün  
 7 günden fazla

30) Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasında fark olduğunu düşünüyor musunuz?

- Evet fark olduğunu düşünüyorum. Sizce en önemli fark(belirtiniz).....  
 Hayır herhangi bir fark olduğunu düşünmüyorum.

31) İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili kitap, makale veya süreli yayın takip ediyor musunuz?

- Evet  
 Hayır

32) İşletmeniz İnsan Kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanıyor mu?

- Evet ise Hangi fonksiyonlar olduğunu belirtiniz.....  
 Hayır

33) İKY ile ilgili bildiğiniz bir internet sitesi adresini yazar mısınız?

- http://.....  
 Konuyla ilgili site adresi bilmiyorum

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz....

**ÖZGEÇMİŞ****KİŞİSEL BİLGİLER :**

**Adı Soyadı** : Halil DERİNGÖL  
**Doğum Yeri-Yılı** : Adana 15.08.1983  
**Adres** : Yurt Mah. 189 Sok. Alkan Apt. A Blok K: 1 No: 1  
Çukurova/ADANA  
**E-Mail** : deeplake\_@hotmail.com

**EĞİTİM DURUMU :**

**Yüksek Lisans** : Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme  
Anabilim Dalı (2006)  
**Lisans** : Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü (2004)  
**Lise** : Paksoy Lisesi (2000)  
**Yabancı Dil** : İngilizce  
**İş Durumu** : Efes Pilsen Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. Adana Şubesi  
İnsan Kaynakları Uzmanı (Şubat 2009)