

41780

T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Fakültesi  
Personel Yönetimi Bilim Dalı

İŞLETMELERİN  
İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİ  
VE  
ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Celalettin SERİNKAN  
92- 1010

Danışman: Yard. Doç. Dr. Ömer Sadullah

İstanbul - 1995

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

<b>I. PERSONEL YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>3</b>
A) YÖNETİMİN TANIMI.....	3
B) PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMI .....	7
C) PERSONEL YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....	10
D) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	13
E) PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR .....	15
F) İNSAN KAYNAKLARI KAPSAMINDA ÖN PLANA ÇIKAN KAVRAMLAR.....	17
G) PERSONEL YÖNETİCİLERİ.....	21
<b>II. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ.....</b>	<b>23</b>
A) İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN KURULMA GEREĞİ .....	23
B) KULLANILAN YETKİNİN NİTELİĞİNE GÖRE ÖRGÜT TİPLERİ.....	24
C) İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT TİPLERİ AÇISINDAN ANALİZİ .....	26
D) İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTSEL YAPI İÇİNDEKİ YERİ .....	27
E) İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN KENDİ İÇİNDE ÖRGÜTLENMESİ .....	29
F) İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE YARDIMCI ORGANLAR .....	31
<b>III. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI.....</b>	<b>33</b>
A) İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ TANIMI.....	33
B) İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINDA GENEL İLKELER.....	35
1) Etkenlik ve Verimlilik İlkesi .....	35
2) İnsancıl Davranış İlkesi.....	35
3) Eşitlik İlkesi .....	35
4) Güvence İlkesi .....	36
5) Açıklık İlkesi.....	36
6) Gizlilik İlkesi .....	36
7) Esneklik İlkesi.....	36
C) İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINDAN BEKLENTİLER.....	37
1. İşletmenin Beklentileri .....	38
2. İşgörenin Beklentileri.....	39

D) İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	41
1. Yasalar .....	41
2. Toplu Sözleşmeler .....	42
3. Sendikal Baskılar .....	42
4. Devletin Rolü .....	43
<b>IV. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ VE YÖNETİM ORGANLARIYLA İLİŞKİSİ.....</b>	<b>43</b>
A) İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ VE DİĞER YÖNETİM ORGANLARI .....	43
1) Üst Kademe Yönetim Organları.....	43
2) Orta Kademe Yönetim Organları .....	44
3) Alt Kademe Yönetim Organları .....	44
B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ VE DİĞER YÖNETİCİLER.....	44
C) ÜST, ORTA VE ALT KADEME YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ.....	49

**İKİNCİ BÖLÜM  
İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNİ ETKİLEYEN  
ÇEVRESEL FAKTÖRLER**

<b>I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE .....</b>	<b>50</b>
A) ÇEVRENİN TANIMI .....	50
B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE.....	52
<b>II. DIŞ VE İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ.....</b>	<b>56</b>
A) DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ .....	56
1- Makro Çevre Faktörleri Ve İnsan Kaynakları Bünyesine Etkisi .....	57
a) Ekonomik Faktörler .....	57
b) Politik Faktörler .....	58
c) Teknolojik Faktörler.....	58
d) Doğal Faktörler .....	59
e) Uluslararası Faktörler .....	61
2- Endüstri Çevre Faktörleri Ve İnsan Kaynakları Bünyesine Etkisi .....	62
a) Rakipler .....	62
b) Sendikalar .....	63
c) Toplum (Sosyal Çevre).....	63
B) İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ .....	64
1- İşletmede Çalışanlar.....	64
2- Çalışma Koşulları .....	65
3- Politikalar.....	65
4- Şirket Kültürü .....	66

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİ**  
**VE**  
**ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ETKİSİNE İLİŞKİN**  
**DENİZLİ' DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

<b>I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, ÖN ÇALIŞMALARI VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>68</b>
A- Araştırmanın Amacı.....	68
B- Araştırmanın Kapsamı.....	69
C- Araştırmayla İlgili Ön Çalışmalar.....	70
D- Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	71
<b>II. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>71</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>102</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>106</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>110</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1 : Yönetim Faaliyetinin Değişen Çevreyi de İçine Alan Temel Görüntüsü .....</b>	<b>4</b>
<b>Şekil 2 : Organizasyonel Hedefler.....</b>	<b>5</b>
<b>Şekil 3 : Personel Yönetiminin Temel İşlevleri.....</b>	<b>13</b>
<b>Şekil 4 : İnsan Kaynakları Devri.....</b>	<b>15</b>
<b>Şekil 5 : Doğrudan Genel Müdüre Bağlı Personel Bölümü .....</b>	<b>27</b>
<b>Şekil 6 : Genel Müdür Yardımcısına Bağlı Personel Bölümü.....</b>	<b>28</b>
<b>Şekil 7 : Danışmanlık Konumunda İnsan Kaynakları Bölümü .....</b>	<b>28</b>
<b>Şekil 8 : Personel Bölümünün Diğer İşlevsel Bölümlerle Eşit Yetkisi Olan Konumu .....</b>	<b>30</b>
<b>Şekil 9 : Personel Bölümünün Kademelendirilmesi .....</b>	<b>31</b>
<b>Şekil 10: İşletme Personel Politikasının İşgören Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....</b>	<b>40</b>
<b>Şekil 11: İşletme ve Çevresi.....</b>	<b>51</b>
<b>Şekil 12: Örgüt, Çevresi ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Arasındaki İlişki .....</b>	<b>53</b>
<b>Şekil 13: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevresi.....</b>	<b>55</b>

## GİRİŞ

İşletmeler için büyük öneme sahip olan personel yönetimi, bireylere kişisel yeteneklerini en geniş ölçüde kullanmalarına, birey ve grubun üyesi olarak işlerinden en yüksek doyum elde etmelerine yardımcı olur. Amacı ise; bir örgütü oluşturan insanların etkin bir biçimde biraraya getirmek, örgütlemek, bireyin ve çalışan grupların refahını gözetmek suretiyle bir örgütün başarısına en yüksek derecede katkıda bulunmalarını sağlamaktır.

Personel yönetimi anlayışında, önemi artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler nedeniyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek, yeni bir yaklaşımı getirmiştir. Buda "İnsan Kaynakları Yönetimi" yaklaşımıdır.

İnsan kaynakları yönetimi çevresel faktörleri gözönünde bulunduran bir yaklaşım sergiler. Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat, kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletmeler malların ve hizmetlerin üretimi ve pazarlanması için faaliyette bulunur. Her işletme içinde yaşadığı çevre ile sürekli etkileşimde bulunur. Çevresel faktörler günümüzde oldukça büyük öneme sahip olmaya başlamıştır. Günümüzün bilgi çağında meydana gelen hızlı gelişmeler, yenilikler ve teknolojiler hızla uygulamaya konulmaktadır. Bu durum rekabeti artırarak işletmelerin kendilerini yenilemelerini, geliştirmelerini gerektirmektedir.

İşletmedeki üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağı da çevresel faktörlerden etkilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin ve işgörenlerin refahını yükseltebilmek için çevresel faktörleri gözönünde bulundurarak faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışır.

İşletmelerin insan kaynakları bölümüne etkisi hipotezimizin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin büyümesi, işlerin karmaşıklaşması ve artması, rekabetin, bilgi ve teknolojinin artması insan kaynağının önemini arttırmıştır. Bilhassa büyük ölçekli işletmeler, insan kaynağına daha fazla önem veren insan kaynakları yönetimi yaklaşımını uygulamaya koymaya çalışarak işletmenin verimliliğini ve çalışanlarının tatmininin yüksek olmasına çalışmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi, işlevlerini yerine getirirken bilimsel metodları kullanır. İşyerine bağlılığı ve verimliliği sağlamaya çalışır. İşgörenlerin ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan personel politikalarını üst yönetimi önerir.

Artan çevresel faktörlerin etkisi ve insanların öneminin artması nedenleriyle personel yönetimin örgüt şemasındaki yeri değişerek genel müdürün hemen altında, fonksiyonel bölümlerin üzerinde olan danışmanlık konumuna geçmiştir.

Yukarıda belirtilen hipotezler, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde yer alan Denizli'deki dokuz işletmede, alan çalışmasıyla test edilecektir.

Araştırmanın Birinci Bölümünde, "Personel Yönetimi" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" konuları üzerinde bilgi verilerek, aralarındaki temel farklar vurgulanarak İnsan Kaynakları kapsamında ön plan çıkan kavramlara yer verilmiştir. Sonraki kısımda, İnsan Kaynakları departmanının örgütlenmesi üzerinde durularak İnsan Kaynakları departmanının kurulma gereği, kullanılan yetkinin niteliğine göre örgüt tipleri, İnsan Kaynakları bölümünün örgüt tipleri açısından analizi, örgütsel yapı içindeki yeri ve kendi içinde örgütlenmesi üzerinde durulmuştur. Ardından İnsan Kaynakları politikasına yer verilerek; İnsan Kaynakları politikasında genel ilkeler, İnsan Kaynakları politikasından işletmenin ve işgörenlerin beklentileri ve İnsan Kaynakları politikasının uygulamasında karşılaşılan güçlüklerden bahsedilmiştir. Birinci Bölümün sonunda İnsan Kaynakları bölümünün diğer yönetim organlarıyla ilişkilerine deyinilerek İnsan Kaynakları yöneticisi ve diğer yöneticilerle ilişkisi ile üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin eğitime yer verilmiştir.

İkinci Bölümde ise; işletmeler için büyük bir öneme sahip olan çevresel faktörler üzerinde durularak insan kaynakları birimine olan etkileri verilmeye çalışılarak dış çevre faktörlerden olan ekonomik, politik (hukuki), teknolojik, doğal ve uluslararası faktörlerden bahsedilmiştir. Ardından endüstri çevre faktörleri olan rakipler, sendikalar ve sosyal çevrenin insan kaynakları departmanına olan etkisine deyinilmiştir. İkinci Bölümün sonunda iç çevre faktörleri olan işletmede çalışanlar, çalışma koşulları, politikalar ve şirket kültürü tanıtılmıştır.

Üçüncü Bölümde de, teori bazında anlatılan konuların Denizli'de faaliyette bulunan Türkiye'nin 500 büyük sanayicisi içinde yer alan 9 işletmede yer alan üst yöneticilerle ve personel yöneticileriyle anket ve mülakat tekniği uygulanarak pratikteki uygulamaları araştırılarak bir değerlendirmeye gidilmiştir.

## I. BÖLÜM

### YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### I. PERSONEL YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

##### A) YÖNETİMİN TANIMI

Yönetim kavramı işletmeler için önemi tartışılmaz bir özelliğe sahiptir. 21. yüzyıla girerken bu kavramın önemi çok büyük oranda artmıştır ve işletmelerin "olmazsa olmaz" kuralı haline gelmiştir.

Yönetim, en sade biçimiyle "başkaları aracılığıyla iş yapmaktır" denilebilir<sup>1</sup>. Bir başka tanıma göre:

"İşletmenin sahip olduğu veya kiraladığı emek, toprak, sermaye ve teknik bilgiden oluşan üretim unsurlarını, önceden saptanmış olan amaç veya amaçlar doğrultusunda planlı bir şekilde sevk ve idare etmektir<sup>2</sup>. Eski kaynaklarda yönetim yerine sevk ve idare terimi kullanılmaktadır.

Yönetimi, "en az gider, işgücü, ve zaman harcanarak en iyi sonuca işbirliği içerisinde varmaktır" olarak da tanımlayabiliriz. Biraz daha kapsamlı olarak yönetimi şu şekilde tarif edebilir.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı bir-biriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır<sup>3</sup>.

İşletmede görev yapan yöneticiler işletmenin temel amaçları olarak etkinlik, verimlilik ve kârlılık düzeylerini arttırmak için uğraşırlar. Bunun için işletmeler kendi bünyelerinde işbölümüne ve departmanlaşmaya giderler. Her bölüm kendi ihtisas alanına giren konularla uğraşarak işletmenin hedeflerine ulaşmaya çalışır. Bu arada hem çalışan-

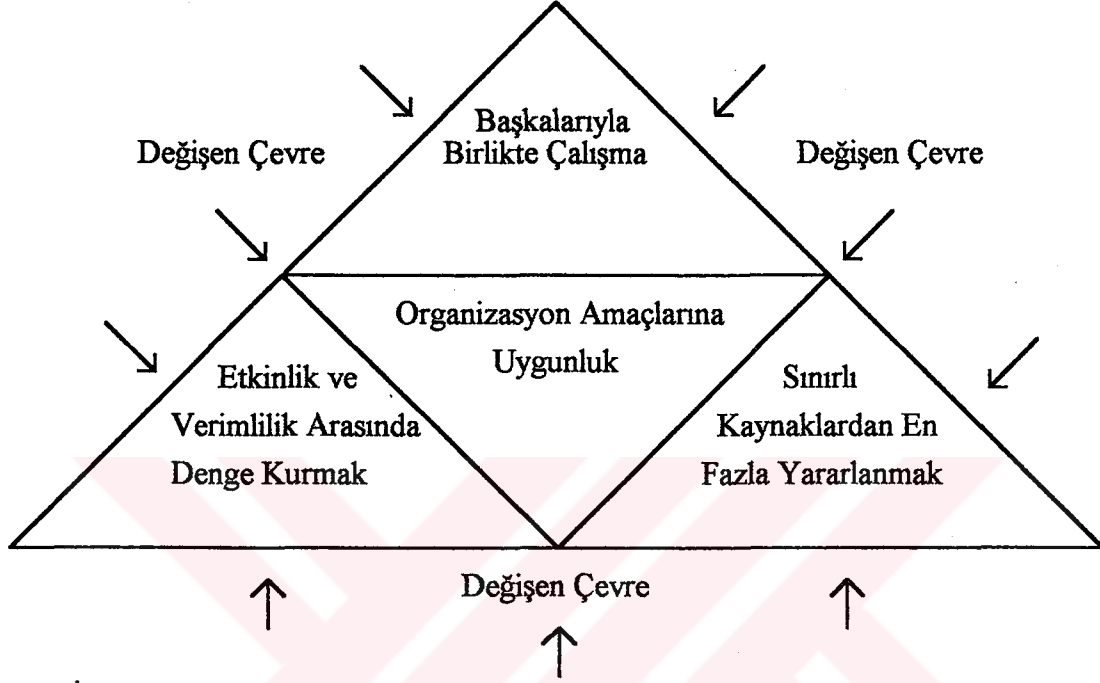
<sup>1</sup> A. Zeynep Düren, *Yönetim Bilimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No. 2, 1994, s.1.

<sup>2</sup> Oğuz Uras, *İşletmeye Giriş*, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları NO. 442/675, 1992, s. 10.

<sup>3</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No. 401, 1993, s. 3.



ların hedeflerini hem de örgütün hedeflerini göz önünde tutarak uyumu sağlamaya çalışırlar. İşletmeler devamlı değişen, dinamik bir çevrede faaliyette bulunurlar. İşletmedeki bölümler bu dinamik çevre ile etkileşim halindedir. Yönetim faaliyetinin değişen çevreyi de içine alarak temel görüntüsü aşağıdaki gibidir <sup>4</sup>.



ŞEKİL 1.

Yönetim faaliyeti aslında çok eskilere dayanmaktadır. Fakat yönetimden 18. yüzyılda söz edilmeye başlanmıştır <sup>5</sup>. Endüstri Devrimi ile yaygınlaşmaya başlayan işgücünün uzmanlaşması, organizasyon ihtiyacı, teknik gelişmeler ve ürünlerin standartlaşması ile sistematik bir biçimde ele alınması yani yönetimin bilim dalı olarak ortaya çıkması 20. yüzyılın başlarına tesadüf eder.

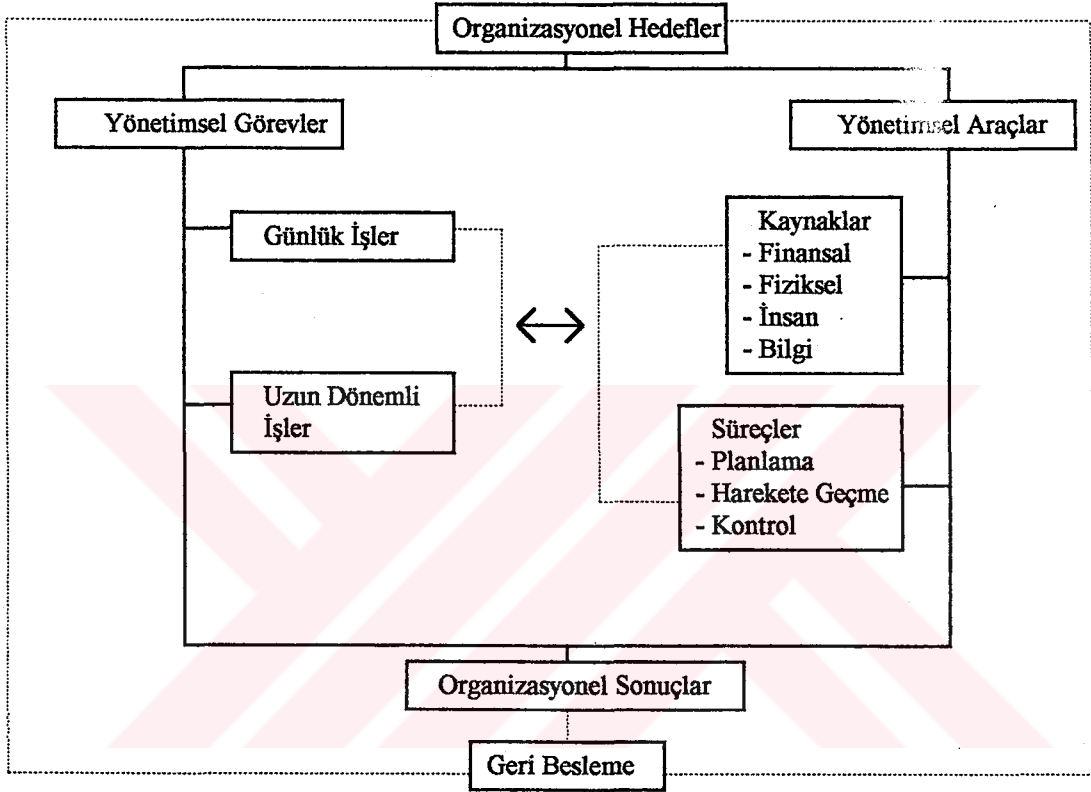
Örgütlerin kurulması ve kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmele-ri, her şeyden önce yönetim sorunudur. Her örgüt amacına ulaşabilmek için yönetime ihtiyaç duyar. Yönetimle ilgili çaba ve faaliyetleri, tek kişi veya gruplar biçiminde üstlenen kişiler "üst yönetim organlarını" oluşturur. Yönetim organlarını oluşturan kişilere "yöneti-

<sup>4</sup> A. Zeynep Düren, op.cit., s.2.

<sup>5</sup> Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 5.b., İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No.: 383-616, 1983, s.1.

ci" denir. Diğer bir tabirle, yönetici, "örgütün amacına ulaşması için başkalarına iş yaptıran kişilerdir" <sup>6</sup>.

İşletmelerin hedeflerini yöneticiler gerçekleştirmeye çalışır. Aşağıdaki şekilde bunun ana hatlarını görebiliriz <sup>7</sup>.



ŞEKİL 2.

Yöneticinin organizasyon hedeflerine ulaşırken kullandığı araçların en önemlisi şüphesiz ki insandır. İnsan kaynağı sayesinde yöneticiler günlük ve uzun dönemli işleri gerçekleştirebilirler.

Usta bir orkestra şefi, orkestrada bulunan uzmanlaşmış müzisyenleri iyi bir şekilde yönetir. Bir yönetici de bir orkestra şefinin yaptığı gibi uzmanlaşmış işgörenleri uyum

<sup>6</sup> Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İzmir: İstiklal Matbaası, 1989, s.178.

<sup>7</sup> Paul Pigars, Charles A. Myer, *Management of Human Resources*, New York: McGraw Hill Comp., 1973, s. 32.

içerisinde, örgüt hedeflerini ve bireylerin hedeflerini göz önünde bulundurarak yönetmelidir <sup>8</sup>.

Yönetim işlevleri, çeşitli bilim adamlarınca farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin, Klasik Yönetim kuramcılarında Gullick ve Urwick, bu işlevleri İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan "POSDCORB" sözcüğüyle aşağıdaki gibi belirlemeye çalışmışlardır <sup>9</sup>:

- Planlama (Planning)
- Örgütlenme ( Organising )
- Personel (Staffing )
- Yönelme (Directing )
- Eşgüdümleme (Coordinating )
- İletişim ( Reporting )
- Bütçeleme (Budgeting )

İşletme bilimiyle uğraşanların çoğunluğu, yönetimin temel işlevlerini Fayolist yaklaşıma göre; Planlama, Örgütlenme, Kaynakları Bir araya Getirme, Yön Verme ve Kontrol olarak inceleme yaparlar. Modern yönetim kuramcıları, yönetim faaliyetlerinin ilk ayrımını yapan Fayol'un gruplamasını geniş çapta değiştirmişler ve şu biçimde ele almışlardır:

- Planlama
- Örgütlenme
- Yönelme
- Eşgüdümleme
- Kontrol

Yönetimi "başkaları vasıtasıyla iş görme" tanımını esas alırsak bunun üç boyutu olduğunu söyleyebiliriz. Teknik boyutu, beşeri boyutu ve kavramsal boyutu <sup>10</sup>.

Teknik boyut, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici muhasebeci, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma- geliştirme, personel gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Kavramsal boyut ise yöneticinin örgütün tamamını,

<sup>8</sup> Earl B Boel, **People In Business**, New York: John Wiley and Sons Pub. Comp., 1975, s.47.

<sup>9</sup> İter Akat, Nurel Üner, **İşletme Yönetimi**, İzmir: D.Ü. İ.İ.B.F., Masafistü Yayıncılık, 1993, s.111.

<sup>10</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 4.b., İstanbul: Beta Yayınevi, 1993, s.11.

bir bütün olarak görebilmesini ifade eder. Beşeri boyut ise insan unsuru ile ilgilidir. En üst kademedeki yönetici beşeri boyut olan insan unsuru ile ilgili olarak gerekli yardımı personel bölümünden alır.

İşletmelerin işbölümü ve büyüme sebebiyle bölümlenmeye gittiğini daha önce belirtmiştik. İşletmelerin temel bölümleri üretim, pazarlama ve finanstır. Büyüme ve uzmanlaşma sonucunda yönetime yardımcı olması için personel bölümü oluşturulmuştur.

Biz bu bölümde personel yönetimini, daha modern anlamda insan kaynakları yönetimini inceleyeceğiz.

## **B) PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMI**

Tarih boyunca işletmelerin temel olarak uğraştıkları sorun, üretmek istedikleri ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi için hammaddelerin, kapitalin ve emeğin sağlanması ve uygun bileşimler içinde kullanılmasıdır.

Üretimin en zor olanı ve hiç şüphesiz en önemlisi emek faktörüdür. Emek gücü yerine işgücü, insan gücü, işgören, personel, insan kaynağı gibi terimler kullanılmaktadır. Personel, işletmede en fazla belirsizlik gösteren bir faktördür. Bunun gelecekte ne gibi davranışlar gösterebileceğini önceden tahmin etmek çok güçtür.

Personelin yarattığı bu belirsizlik işletmelerin etkinliğini büyük ölçüde etkiler. Örgütlerin üretim faaliyetinde büyük öneme sahip olan personelin etkinliğini arttırmak günümüz işletmelerinin en temel amaçlarından biridir. Bir anlamda "personelin işletme içindeki yönetimi" demek olan personel yönetimi daha geniş bir tabirle şu şekilde tarif edilmektedir :

Personel Yönetimi; bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir <sup>11</sup>.

Açık bir sistem anlayışıyla bakıldığında girdiler arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın zihinsel ve bedensel katkısıyla bi-

<sup>11</sup> M. C. Aldemir, Alpay Ataol, Gönül B. Solakoğlu, *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, 1993, s.5.

çimlenir ve bir anlam kazanır. "İyi üretim iyi personelle sağlanır" prensibi artık çağdaş işletmelerin benimsediği bir anlayış olmuştur. Fakat "iyi personel nereden ve nasıl sağlanır" sorusu henüz tam anlamıyla açıklığa kavuşmamıştır. Bazı yöneticiler her personel her işi yapar anlayışı içerisindeyken daha çağdaş anlamda, yenilikleri takip eden yöneticiler personelin kendi istek, yetenek ve becerisine uygun olarak çalıştırılması ilkesini benimsemiştir.

Bir başka tanıma göre, daha çok personel yönetiminin işlevlerine yer verilmektedir. Personel Yönetimi, bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir <sup>12</sup>.

Personel yönetimi, bireylere kişisel yeteneklerini en geniş ölçüde kullanmalarına, birey ve grubun bir üyesi olarak işlerinde en büyük doyum elde etmelerine yardımcı olur <sup>13</sup>. Amacı ise, bir örgütü oluşturan insanların en etkin biçimde bir araya getirmek ve örgütlemek, bireyin ve çalışan grupların refahını gözetmek suretiyle bir örgütün başarısına en yüksek derecede katkıda bulunmalarını sağlamaktır.

Personel sorunları uygarlık kadar eskidir. Fakat personel sorunlarının özel bir inceleme konusu yapılması, çağımızın başlarına rastlar. Modern anlamda, ilmi personel idaresi 1940 yıllarında başlar <sup>14</sup>.

Personel yönetiminin çağımızda önem kazanmasını sağlayıcı gelişmeler ve etkenler şunlardır <sup>15</sup> :

Endüstrileşmenin ilk aşamasında özel girişimcilerin ilgi alanlarını finansman üretim, pazarlama, rekabet gibi konular oluşturuyordu. İnsan unsuru bir bakıma unutulmuştu. Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru ilgi eksenini başka, özellikle insan ilişkileri alanına kaymaya başladı. Bu genel eğilimi doğuran etkenler şöyle özetlenebilir:

**Örgütlerin büyümesi olgusu:** Teknolojik gelişmeler ve pazarlama olanaklarının artması ve endüstrileşme, örgütlerin çaplarının büyümesine yol açtı. Halkın sermaye

<sup>12</sup> Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, 4.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 246, 1991, s.3.

<sup>13</sup> Cahit Tutum, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul: Sermet Matbaası, 1978, s.3.

<sup>14</sup> Osman Telimen, *Personel Yönetimi*, Ankara: Sermet Matbaası, 1978, s.27.

<sup>15</sup> William B. Werther ve Keith Davis, *Personnel Management and Human Resources*, New York: Graw Hill Book Comp., 1981, s.24 -25.

birikimine katılması, işletmelerin birleşmeler ve yutulmalar sonucu genişlemesi büyümei arttırdı. Böylelikle işletme sahiplerinin kolayca kontrol edemeyecekleri bir yapıya ulaştı.

Örgütlerin büyümesi, otoritenin merkezileşmesi ve yoğunlaşması sonucunu doğurdu. Büyümenin bir başka sonucu, işi yapanla yaptırın arasındaki mesafenin açılması oldu. Bu durum yabancılaşmayı ortaya çıkardı. Giderek yabancılaşmanın giderilmesi önem kazandı. Örgütlerin büyümesi olgusunun bir başka sonucu da fonksiyonel uzmanlaşmanın artması oldu. Uzmanlaşma ile birlikte işbirliği, eşgüdüm, problemleri ön plana çıktı.

**Sendikacılığın Gelişmesi:** Çalışanların örgütlenerek işverenin karşısına çıkmaları ve ağırlıklarını arttırmaları yöneticiyi işveren-işçi ilişkilerine daha fazla eğilmesi zorunluluğunu doğurdu. Grev hakkını almasıyla sendikalar ağırlıklarını daha fazla hissettirdi.

**Eleman bulma güçlüklerinin artışı:** Yeni iş alanlarının gerektirdiği nitelikte ve nicelikte eleman bulma sorun haline geldi. Mevcut elemanları yeni koşullara göre yetiştirmek ve bilgilerini tazelemek, otomasyonun ortaya çıkardığı sonuçları hafifletmek, yetişmiş personeli elde etmek gibi meseleler yöneticinin ana uğraşı haline geldi. Bütün bu gelişmeler personel yönetimini ön plana çıkararak önemini arttırmıştır.

**Eğitim ve Kültür Düzeyindeki Artış:** Ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden gelişmelerine paralel olarak insanların eğitim ve kültür düzeylerinde de artmalar olmuştur. Ülkemizde de son yıllarda okuma yazma oranı hızla artmıştır.

İşletmelerde eğitim ve kültür düzeyi yüksek personelin artması personel yönetimine yeni boyutlar getirmiştir. Personelin işinden ve işletmesinden beledikleri hızla değişmiştir.

Eğitim ve kültür düzeyi yüksek personel iş dışında da yaşamının olması gerektiğini görmüş, çalışmasının karşılığını tam olarak almanın yollarını aramaya başlamıştır. Yaptığı işten tatmin sağlaması gerektiğinin bilincinde olmaya başlamıştır. Bu durum her kademeden personeli örgütün bir parçası olarak gören, onların fikirlerine değer veren, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştiren demokratik bir yönetim modelinin oluşturulmasında önemli bir etken olmuştur.<sup>16</sup>

**Çalışma Koşullarını Düzenleyen Yasaların Çıkarılması:** Personel yönetiminin işletme içinde önem kazanmasına yol açan diğer bir etken, devletin işçi-işveren ilişkilerine

<sup>16</sup> Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Ün. İ.İ.B.F., 1994, s.3.

müdahale ederek çalışma koşullarını düzenleyen yasaları çıkarması olmuştur. Bu yasalar toplu iş sözleşmelerini yürürlüğe koymuş, çalışma saatlerini belirli kurallara bağlamış, yıllık ücretli izin zorunluluğunu getirmiş, iş yerinde işçi temsilcilikleri ve uzlaştırma kurulları oluşturmuş ve işletmelere sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu getirmiştir. Bunlar işvereni bağlayıcı kararlardır. Bu hükümlerin yerine getirilmesi görevi personel bölümüne verilmiştir.

### C) PERSONEL YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Personel yönetimi, personelin nasıl etkin ve verimli çalıştırılacağı ve personelin yaptığı işten doyum sağlayabilmesi için neler yapılması gerektiğinin yol ve yöntemlerini aşağıdaki temel işlevleri yerine getirerek yapar <sup>17</sup>:

**İşgücü Planlaması:** Her tür işletmede işgücü ihtiyacı ön plandadır. Üretim, hizmet veya ticaret işletmelerinde faaliyetlerini gereği gibi yerine getirebilmeleri için hangi nitelikte, ne kadar personele ihtiyaç vardır? Bu ihtiyaç gelecekte ne kadar olacaktır? Gelecekte, istenen zaman ve yerde, istenen kalitede personel bulabilmek için ne yapılmalıdır? Bu gibi soruların cevabı işgücü planlamasında yer alır. İşgücü planlamasına personel planlaması da denir. Personel planlaması işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla kârlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır <sup>18</sup>.

**İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereklere:** Personel Yönetiminin en önemli işlevlerindedir. Personeli etkin ve verimli çalıştırmak için önce onların yapacakları işin analiz edilmesi gerekir. İş analizi verilerine göre iş tanımları oluşturularak personelin işe uyarlanması sağlanır. Çeşitli amaçlarla iş analizi yapılabilir: İş değerlemesi için, planlama amacı için yapılabilir <sup>19</sup>. Temel bir işlev olan iş analizi ve onun uzantıları olan iş tanımları ve iş gereklere diğer yönetim tekniklerinin gerçekleştirilmesinde temel bir araçtır. İşletmede yapılan işler tek tek ele alınarak incelenir. İşlerin hangi görevlerden oluştuğu, hangi koşullarda yapıldığı, iş yapılırken hangi amaç ve gereklere kullanıldığı türünden bilgiler sistematik olarak kağıtlara dökülür ve yöneticilerin bilgisine sunulur.

<sup>17</sup> Terry L. Leap, M. D. Crino, *Personnel/ Human Resource Management*, New York: McMillan Publishing Comp., 1989, s.11.

<sup>18</sup> Tuğray Kaynak, *Personel Planlaması*, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 122, 1990, s.7.

<sup>19</sup> İsmail D. Atay, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 128, 1990, s.93.

**Personel Bulma ve Seçme:** İşletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanabilmesi için gerekli koşulların başında, doğru yerde, doğru adam çalıştırmak gelir. İşletmenin ihtiyacı olan doğru elemanın bulunması ve bulunanlar arasında en iyisinin seçilmesi gerekir.

**Personeli İşe Alıştırma:** Doğru personeli bulduktan sonra bunun işletmeye ve işe alıştırılması gerekir. Yeni işe başlayan personelin oryantasyonunun sağlanıp sağlanmadığının göstergesi, yeni personelin o işletmenin bir parçası olarak görmesidir. Bu görev de personel bölümüne düşer.

**Personel Eğitimi:** İşletmeler için eğitim fonksiyonu hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin büyümesi, yeni teknolojiler kullanması, yeni ürünlerin piyasaya çıkması ve personelin görevinin değişmesi gibi nedenler eğitim ihtiyacını ortaya çıkarır. İşletmelerde personel eğitimi nasıl yapılacaktır? Kimler ne zaman eğitileceklerdir? Eğitim süresi ve eğitim metodu ne olacaktır? Bu ve buna benzer sorulara personel yönetiminin eğitim fonksiyonunda yanıt aranır.

**İş ve İşgören Değerlemesi:** İşletmede bütün işler ayrıntılı biçimde analiz edilir ve iş kimlikleri çıkarılır. Böylelikle her işin taşıdığı nitelik, incelik ve ustalık öğrenilmiş olur<sup>20</sup>. Bunun yanında her işgörenin ayrı ve ayrıntılı olarak değerlendirilmesi yapılır. Böylelikle işgörendenler arasında yetenek ve nitelik farklılıkları belirtilmiş olur. İş ve işgören değerlendirilmesinden çıkarılan bilgilere göre işgören gereksinmesi saptanır. Gerekirse eğitsel çabalara girişilir; işgörendenlerin iş değiştirme ya da yükselmesi hususunda daha sağlıklı karar verilir. İş ve işgören değerlendirilmesi eşit ve adil ücretleme yönetimine temel oluşturan bilgileri verir. Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesini sağlar. Kariyer planlama konusunda yönetime gerekli bilgi sağlanır<sup>21</sup>.

**Ücret Yönetimi:** Personel yönetiminde ücret politikasının adil ve özendirici olmasına özen gösterilir. Böyle bir politika ekonomik ve sosyal ortam ile dış koşullara bağlıdır. Bunun yanında işletme içinde ücret sisteminin iyi olması, karara katılma, yönetsel amaçlara ulaşma, yani işletmenin genel yönetim sistemine bağlıdır.

**İş Değiştirme ve İşten Çıkarma:** Personel yöneticisi işgörenden başarısız olması durumunda veya işgörenden başka bir işte daha verimli çalışacağını düşünüyorsa işgörenden işini değiştirebilir. Başarısız olan personel eğitime tabi tutulabilir. Ancak buna rağmen

<sup>20</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 7.b., Bursa: Rota Ofset, 1994, s.28

<sup>21</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No. 262, 1994, s.2.



işinde başarılı olamıyorsa, işletmeye zararı olduğunu düşünüyorsa, personel yöneticisi, elemanın bağlı olduğu bölüm yöneticileriyle görüşerek işgörenin işine yasal işlemleri göz önünde bulundurarak işine son verebilir. Bunlara ek olarak personel yönetimi bölümü emekliliği gelen kişilerin ayrılma işlemlerini yapar.

**Sağlık ve Güvenlik :** Çalışma koşullarını düzenleyen yasalar işvereni personelin sağlık ve güvenliğinden sorumlu tutarak bazı tedbirler almaya zorlarlar. İşveren, iş kazalarına engel olmalı ve hasta işgörenlerin bakımını sağlamalıdır. Bu görevi personel bölümü yürütür. Bunların yanında işgörenlerin sosyal güvenliği, yaşam ve kaza sigortaları, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi konularla personel bölümü ilgilenir.

**Sendikal İlişkiler:** İşletme ile işletmelerde çalışanların örgütleri (sendika) arasındaki ilişkilerin yürütülmesi işlevini de personel bölümü yerine getirir. Sendikalarla yapılan görüşmeler sonucu varılan toplu sözleşme anlaşmasının tüm maddeleri yasalar doğrultusunda uygulanır. İşçi sendikaları sosyal gelişmenin hızlandırılması, hayat standardının yükselmesi yönünde önemli fonksiyonlar görürler <sup>22</sup>. Personel yöneticileri sendika temsilcileriyle güvenli ve samimi diyalog kurabilmelidirler. Sendikalı-sendikasız ayrımı yapmadan tüm personelin sorunlarıyla uğraşmalıdırlar.

**Halkla İlişkiler:** Personel yönetimi işletme içi işgören sorunlarını aşarak işletme dışından bir çok kişi ve kuruluşlarla ilişki kurmanın faydalarına inanmıştır <sup>23</sup>. Bir çok işletme kendi bünyesi içinde halkla ilişkiler organı kurma yoluna gitmişlerdir. Bu organ halkla ilişkileri inceler, program hazırlar, önerir ve uygular. Bu organ doğrudan personel bölümüne bağlı olabileceği gibi işletmenin dış ilişkileri yoğun ise bağımsız bir bölüm olarak da kurulabilir.

**Çalışma Koşullarının Düzenlenmesi:** Personel yöneticilerinin önemli görevlerinden biri de çalışma ortamının iç açıcı, çalışma isteğini arttırıcı biçimde düzenlenmesidir. Bunun için gerekli ısıtma, havalandırma ve aydınlatma olanakları sağlanmalıdır. Dinlenme yerleri belirlenmeli ve en az gürültülü bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Fiziksel koşulların yanında ruhsal sıkıntılarıyla ilgilenilmelidir.

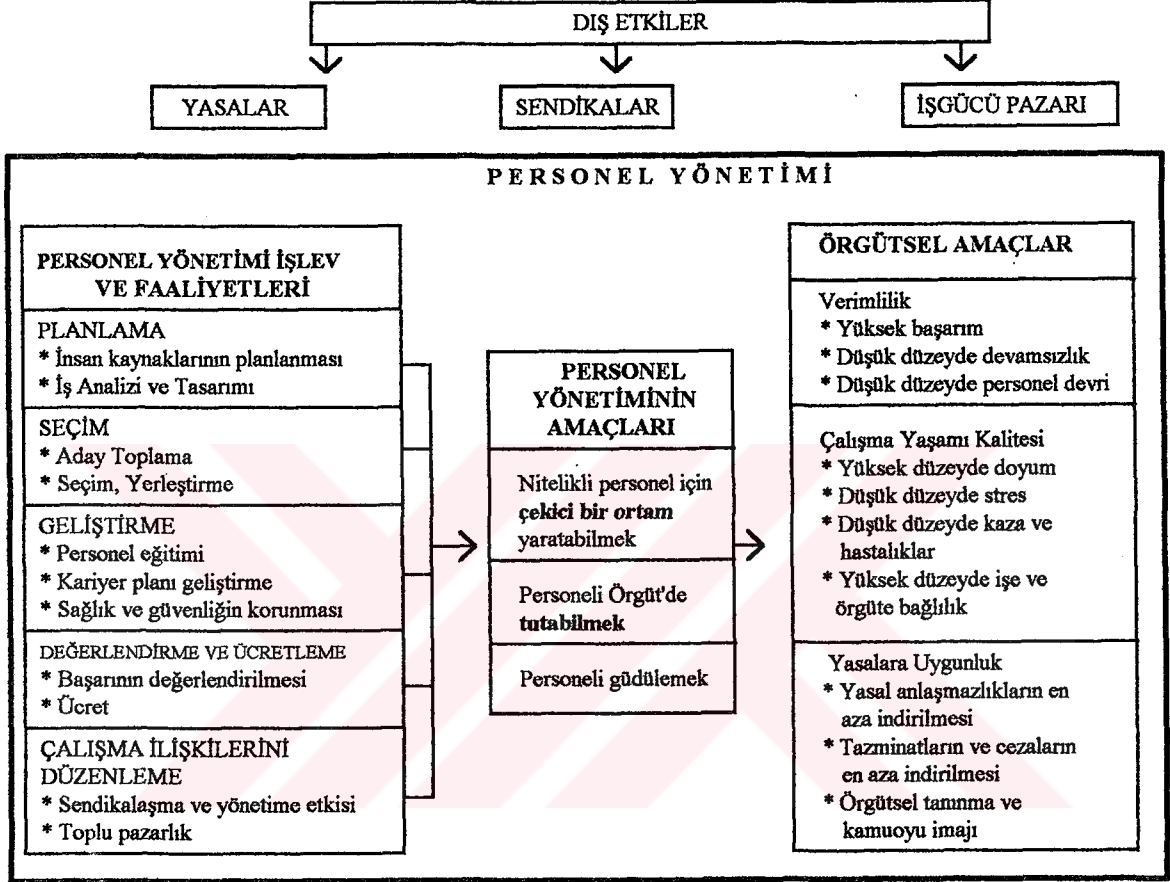
Temel işletme yönetimi işlevlerinden olan personel yönetimi işlevleri dış etkilere açıktır. Özellikle yasalar, sendikalar ve işgücü pazarı gibi faktörler yalnız personel

<sup>22</sup> usret Ekin, "Gelişen Ülkelerde Sendikacılık", Ömer Celal Sarc'a Armağan, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 77, 1986, s.142.

<sup>23</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., s.29

yönetiminin temel işlev ve faaliyetlerini değil, aynı zamanda doğrudan veya dolaylı olarak personel yönetimi amaçlarını ve örgütsel amaçları da etkiler.

Personel yönetiminin temel işlevleri aşağıdaki şekilde görülebilir <sup>24</sup>:



ŞEKİL 3.

## D) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Personel yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi teriminden daha eskidir ve daha fazla kullanım alanına sahiptir. Fakat çağımızda her alanda görülen yenilenme ve gelişmeye paralel olarak personel yönetimi alanında da, bu yenilikler ve gelişmeler neticesinde işletmeler artık Personel Yönetimi terimi yerine İnsan Kaynakları Yönetimi terimini kullanmaya başlamışlardır.

<sup>24</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül B. Solakoğlu, op.cit., s.7

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanları bir araç olarak kullanır. İnsanlar da kendi amaçlarına ulaşmak için işletmeyi bir aracı olarak kullanırlar. Örgütün ve çalışanların amaçları genellikle birbirine zıttır. Örneğin işgörenler ücretlerini maksimuma çıkarmak isterlerken, örgüt işçinin maliyetlerini en aza (minimuma) indirmeyi ister. Bu şekilde bir karışıklığın yönetimi, insan kaynakları yönetiminin başlıca sorumluluklarından biridir <sup>25</sup>.

Bir yazar 1976 yılında yazdığı kitapta insanın ön plana çıkacağını şu sözlerle vurgulamaktadır <sup>26</sup>:

«Geleceğin etkili işi ve etkili yönetim, insan terimleriyle ölçülecek. Başarı yalnızca numaralarla ve dolarlarla belirlenmeyecek. İnsan yaşamının kalitesi ile belirlenecek. İş etkinliği ve yönetimin başarısı, yeni bir referans çerçevesine sahip olacak. Beklentiler ağır ve kötü şartlarda çalışanların, iyi yaşama kavuşması yönündedir.»

İnsan kaynakları yönetimi isim olarak 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır <sup>27</sup>. Amerika'da yayınlanan Human Resource Management Dergisi 1960 yılında yayına başlamıştır. İşletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmaya ise 1970'li yıllarda başlanmıştır <sup>28</sup>. Toplumdaki ve rekabet koşullarındaki değişikliklere cevap verebilmek için ilk kez 1981 yılında Harvard Business School'da "İnsan Kaynakları Yönetimi" adı altında yeni bir ders açılmıştır. Bilindiği gibi Harvard İşletmecilik Okulu dünyanın önde gelen okullarından birisidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, işletmeyle bütünleştirilmesini esas almaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları devri aşağıdaki gibi gösterilebilir <sup>29</sup>:

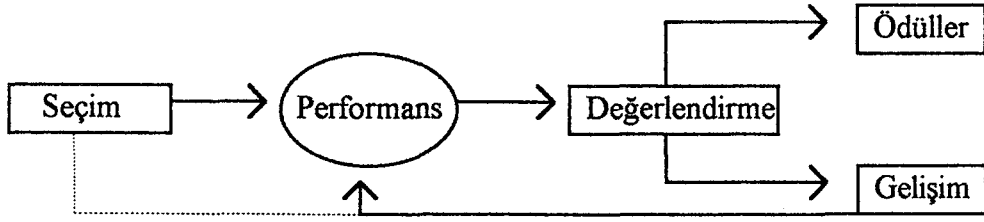
<sup>25</sup> Vida Gulbinas Scarpella, James Ledwinka, **Personnel/Human Resource Management Environments and Functions**, PWS-Kent Publishing Company, 1988, s.4.

<sup>26</sup> Ray A. Killan, **Human Resource Management**, New York: American Pub., 1976, s.1.

<sup>27</sup> J. Storey, **New Perspectives on Human Resource Management**, London: Routledge, 1989, s.4.

<sup>28</sup> W.C French., **Human Resources Management**, Illionis: Houghton Mifflin Co., 1986, s.43.

<sup>29</sup> John Douglas, Stuart Klaim, David Hunt, **The Strategic Managing of Human Resources**, New York: John Wiley Sons Co., 1985, Figure 4-5.



ŞEKİL 4: İnsan Kaynakları Devri

## E) PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR

İnsan Kaynakları Yönetimi, geleneksel personel yönetiminden oldukça farklı bir yaklaşımı gerektirir. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran özellikler şunlardır <sup>30</sup>:

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet olarak değil, bir yatırım unsuru olarak kabul eder.

İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ait problemlerin çözülmesinde pasif ve reaktif bir yaklaşım yerine önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır.

Personel bölümünün rolü kayıtlara yönelikken, insan kaynakları yönetimi geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimser.

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, ekonomik ve pazar planlama, yatırım ve teçhizat planlama vb.. faaliyetlerle uğraşır. İnsan kaynakları yönetimi; işe alma, ücretlendirme, eğitim, organizasyonel planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ayrı olarak düşünmez, bütün bu fonksiyonları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşım kullanır.

<sup>30</sup> Semra Özakman, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yönetim Dergisi, Yıl:5, Ekim 1994, s.7.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, personel teknik ve uygulamaları yanında çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler <sup>31</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan örgütsel davranış, işçi-işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak tüm düzeylerdeki çalışmaları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar <sup>32</sup>. İnsan kaynakları yönetiminin her hangi bir işletmede yer edinebilmesi için, tepe yöneticileri tarafından benimsenen genel bir felsefe veya stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekmektedir

İnsan kaynakları yönetimi sadece hat yönetiminin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında da aktif rol oynar. Böylelikle işletmenin "üvey çocuğu" rolünden "işletme içinde önemli bir güç" rolüne geçmektedir.

Geçmişte, personel bölümü hiç kimsenin istemediği zor ya da zevksiz işleri ele alan bir departmandı. Bu zor veya zevksiz işlere örnek olarak, çalışanların moral durumu ile ilgili bir araştırmayı yönetmek, işgörelere maaş bordrosundaki indirimleri ve emekli hakları (pension rights) açıklamak, işçi sendikaları ile örgütün ilişkilerini üstlenmek vb. verilebilir.

Personel yönetimi daha ziyade üst yönetimle çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, insan kaynakları yönetimi ise üst yönetimle birlikte çalışanların ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir.

İnsan kaynaklarının nicel yönü, çalışanların yatırım yapılan ve getirisinin hesaplanması gereken bir sermaye olarak düşünülmesidir. Nitel yönü ise, işgörelerin insani yönünün anlaşılması ve değerinin bilinmesidir. Personel yönetimi insana gereken önemin verilmediği bir kavram olarak bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alır. Sorunları çözerken sadece işletmeye bağımlı-

<sup>31</sup> H.T. Graham, **Human Resources Management**, Estover, Plymouth: McDonald and Evans Ltd., 1979, s.118.

<sup>32</sup> M. Beer ve d., **Managing Human Assets**, New York: The Free Press, 1984, s.4.

lı kalmaz. Personel yönetimi, problemleri işletme bünyesi içinden dar kapsamda çözmeye uğraşır.

Personel yönetiminde işgörenlerin emirlere uyması esastır, insan kaynakları yönetiminde ise şirkete bağlılık esastır.

Personel yönetiminde işgörenlerin kontrolü üstleri tarafından, yöneticileri tarafından yapılırken insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar kendi kendilerinin kontrolünü ya-parlar.

Personel yönetiminde çalışanlarla ilişkiler çoğulcu, toplu harekete dayalı, güvenin az olduğu bir yaklaşım olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminde tekilci, bireysel ve güvenin yüksek olduğu bir yaklaşım vardır.

## F. İNSAN KAYNAKLARI KAPSAMINDA ÖN PLANA ÇIKAN KAVRAMLAR

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde çalışanlarla ilişkilerin yeniden düzenlenmesi gerektiğini vurgular. Bu bağlamda bazı kavramlar üzerinde durur. Bu kavramlar doğrultusunda uygulamalar yapılmıştır. Bu uygulamaların bir kısmı yeni, bir kısmı eski olmasına rağmen üzerinde durulmamış fakat sonradan başarı-sı görülünce önem kazanmış kavramlardır. Çalışanlarla ilişkileri düzenleyen kavramları kısaca ele alalım <sup>33</sup>:

**1. Şirket Kültürü** : İşletme üyelerinin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen genel kabul görmüş ve köklü inanç, tutum, beklenti ve varsayımlardan oluşur. Bu tanım işletmenin iç ve dış değişikliklerden etkilenmesi anlamını da kapsar.

Şirket kültürü işletmenin sosyal yaşamını temsil eder. İşgörenler bireyler arası ve gruplar arası ilişkide bulunurlar. Grupların kültürü işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir etkene sahiptir. İşletmeye destek de olabilir, engel de olabilir. İşletmede bir çok kültür vardır (mesleki, bölümsel, etnik veya diğer). Bunların işletmede etkileşimlerini, kendi anlam ve önceliklerini göz önünde bulundurdıkları göz önünde tutulmalıdır.

<sup>33</sup> Ayşe C. Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:225, 1993, s.78.

Örgüt içi uyumu sağlayan örgüt geliştirme uygulayıcıları kültürel alt sistemlerde insanları etkileyen değer ve normları hedef alır. Meydana gelen içsel ve dışsal değişimlere ayak uydurmaya çalışmak için örgüt dinamiğinden faydalanırlar. Hem toplumsal değişim, hem de örgütsel değişimin bir bölümü olan planlı değişimde grup dinamiği anlayışı çözümlenme aracı olarak kullanılmaktadır <sup>34</sup>.

**2. Şirkete Bağlılık** : Şirkete bağlılık modeli, Japon yönetim modelindeki başarısından dolayı, Amerikan firmaları bu modeli kendilerine adapte ederek Z tipi yönetim görüşünü uygulamaya başladılar. Z tipi örgütü William Ouchi 1981 yılında önermiştir <sup>35</sup>.

Ortak bir kültüre sahip olan işgörenlerin aynı değerleri paylaştıkları için işletmeye bağlılıkları artacaktır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışan insanlar, işletmenin yaşamı ile kendi yaşamlarını özdeşleştirmişlerdir. Çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamak için örgüt geliştirme programı uygulanır. Bunu da insan kaynakları bölümü yapar.

**3. Sorumlu Katılım ve Gücün Paylaşımı** : İnsan kaynakları aşağıdan yukarı iletişimi teşvik eder. Bunun anlamı katılımcı yönetimdir. Katılımcı yönetim, çalışanların iş ve çalışma koşulları ile ilgili kararlara katılmaları ve bunun sonucunda yönetim ile çalışanlar arasında psikolojik ortaklık kurulmasıdır.

İşgörenlerin sorumlu olarak işletmeye katıldıkları hissini verilmesi yönetimin görevidir. Kararlara katılma çalışanlarla işletme içi gücün paylaşımı anlamına gelmektedir. Gücün paylaşımındaki amaç ise çalışanların daha çok tatmin olması ve işletmenin etkinliğinin artmasıdır.

Kararlara katılımda toplu pazarlık, işçi konseyleri ve işletmeye ortak olma yanında daha alt düzeyli kararlara katılma uygulamaları vardır. Bunlardan biri kalite çemberleridir. Kalite çemberleri, çalışanların işleri veya iş koşulları ile ilgili fikirleri yönetime iletmelerine ek olarak sağlar.

Kalite çemberleri yanında başka uygulamalar da söz konusudur. Açık-kapı politikası, şikayet sistemleri, görev grupları, tutum araştırmaları diğer uygulama türlerinden bazılarıdır.

<sup>34</sup> Fuat Çelebioğlu, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:131, 1990, s.44.

<sup>35</sup> Halil Can, Doğan Tuncer, Doğan Y. Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 4.b., Ankara: Adım Yayıncılık, 1991, s.158

İletişim sadece aşağıdan yukarı değil aynı zamanda yukarıdan aşağıya doğrudur. İşletmenin amaçları ve stratejileri iyi bir şekilde yukarıdan aşağıya aktarılmalıdır.

**4. İşe Alma :** İşe alırken adaylar arasında en iyisini almaya özen gösterilir. Tercih edilen alındıktan sonra iş bitmez. Seçme sürecinde adaylara işletme ve iş konusunda bilgi verme, işletmeyi adaylara pazarlama söz konusudur.

İşe alınan elemanın elde tutulması ön plana çıkmıştır. Bunun nedenleri, işe alma ve işten çıkartma konularında bazı kısıtlamaların getirilmesi, işgücü dönüşümünün maliyetinin yüksek olması, çalışanlara ömür boyu istihdam güvencesi verilmesi, şirkete bağlılığı ve etkin çalışmayı arttırması gibi nedenlerdir. Çalışanların işletmeden hoşnut olmalarını sağlayacak bir takım uygulamalar yapılmaktadır.

**5. İş Tasarımı :** İşgörenlerin verimli çalışabilmesi için iş tasarımına gidilmelidir. Çalışmaların anlamlı olması, çalışanların işinden zevk alarak başarıya ulaşması için bu gereklidir. İşte başarısızlığın sebebini her zaman çalışanda aramamak lazımdır. İş tasarımının değiştirilmesi suretiyle performansı düzelebilir.

İş tasarımında çalışma kalitesini iyileştirmek için, piyasada ve teknolojiye yeniliklerin ortaya çıkması sebepleriyle değişime gidilebilir.

**6. Geliştirmeye Yönelik Eğitim Programları :** Çalışmaya yeni başlayanlara veya daha önce çalışmaya başlayanların niteliğinde bir eksiklik görülmesi veya yeni bir teknik öğretilmesi zaman eğitim programları hazırlanır. Uzun dönemde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim programları insan kaynakları yönetiminde ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletmede çalışanlar insan gücü planlaması yolu ile belirlenen iş açıklarına göre yetiştirilir. Boş pozisyonların içerden doldurulmasına gidilmektedir.

İşletmede yapılacak olan terfi ve transferler çalışanların bir kariyeri olduğunu belirler. Bunun için kariyer planlama, kariyer eğitimi, kariyer yönlendirme ve kariyer danışmanlığı her düzey iş için uygulanan bir uzmanlık dalı olmuştur.

Bir kişi kariyer geliştirme etkenliklerine aday gösterilirse hem çalışana kişisel katkıda bulunularak ona bir kariyer verilir, hem de işletmenin personel sorununun çözülmesine yardımcı olunur. Aynı zamanda çalışanla yönetim arasında alış-veriş gerçekleştirilir. Çalışan kişi işletmeye katkıda bulunurken kendisine de işletmenin katkıda bulunduğu hissi içerisinde olur.



Eğitim programları işletmede uyumlu çalışmayı teşvik eder. nemi oldukça artan hizmet sektöründe müşterilerle ilişki kurmak ve iyi bir iletişim sağlamak açısından eğitim programları önemlidir. Problemlerin kaynağının büyük ölçüde insan olduğunu gösteren işletmeler bu tür eğitim programlarına ağrılık vermeye başlamışlardır.

**7. Verimlilik :** İşletmede temel amaçlardan birisi verimliliktir. İnsan gücünün verimli kullanılıp kullanılmaması rekabet gücünü etkiler. Verimlilik iş analizi, iş tasarımı, performans değerleme, teşvik ve ödüllerle yakından ilgilidir.

Daha nceki mavi yakalı işçiler için yapılan verimlilik çalışmaları beyaz yakalı işçiler için de uygulanmalıdır.

**8. Kalite :** Geleneksel işletme anlayışında üretilen malların kalitesi üreten kişilerden sorulur. İnsan Kaynakları Yönetimi ise "müşteri-kalite" kavramını çalışanların sorunu haline getirmeleridir. Bu fikir Japonların "sıfır hatalı üretim" anlayışından çıkmıştır. Japonların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının iyi sonuçlar vermesi Amerikan şirketlerinin de bu fikri benimsemelerine yol açmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, şirket kültürü ve örgüt geliştirme ile i içedir.

**9. Performans Değerleme :** İşgörenlerin geliştirilmesi, kişi-iş uyumunun sağlanması ve işletmede bazı yönetsel politikaların düzelmesi için çalışanların periyodik olarak değerlemesinin yapılması, çalışanların amaçlar doğrultusunda analiz edilmesidir <sup>36</sup>.

Performans değerlemenin kullanıldığı başlıca İnsan Kaynakları uygulamaları şunlardır.

- İşgörenlerin değerlendirilmesi,
- Çalışanların koordinasyonunun sağlanması,
- cret ve prim alışmaları,
- Kariyer planlama,
- İnsan gücü kaynakları planlama,
- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi,
- İstihdam süreçlerindeki aksamaların belirlenmesi,
- Bilgisel yetersizliklerinin saptanması,
- İş tasarımı hataları, istihdamda fırsat eşitliği uygulamaları,

<sup>36</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Performans Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.. İ.F. Yay.No:248, 1991, s.157.

- Terfi edilebilirlik tespiti
- Çalışana işin nasıl yapılacağı hakkında geri besleme sağlanması <sup>37</sup>.

Performans değerlendirme insan kaynakları departmanı tarafından hazırlanır ve genelde ilk amiri tarafından uygulanır.

**10. Teşvik ve Ödüller :** Maaş ve ücretlere ek olarak, kıdeme bakılmaksızın, başarılı olan çalışanlara ek ücret ödenmesi teşviktir. Teşvikler sadece para değildir. Plaket, sertifika, boş zaman, tatil de aynı zamanda teşviktir.

Teşvikin temel amaçları; performans, verimlilik ve kaliteyi artırmak, ücretlendirme maliyetini azaltmak, çalışanın şirkete bağlılığını artırmak ve kader ortaklığı hissini vermektir.

Personel departmanı kullanılacak teşvik sistemi konusunda tavsiyede bulunabilir. Üst yönetime teşvik edici sistemlerin uygulanmasında bilgi toplama ve fikir verme biçiminde yardımcı olur <sup>38</sup>.

## **G) PERSONEL YÖNETİCİLERİ**

Çalışma koşullarını düzenleyen mevzuatın yeterli olmadığı ve sendikaların gelişmediği dönemlerde personel yönetimi işyerinde disiplin sağlamayı en önemli amaç edinmiştir <sup>39</sup>. Bu dönemlerde çalışanların disiplinini sağlayabilmek için personel yöneticileri emekli olan subay veya polisler arasından seçilmekteydi. Toplu sözleşmelerin yürürlüğe konması, çalışma saatlerinin belirli kurallara bağlanması, işçi temsilcilerinin seçilmesi, yıllık ücretli izinler, uzlaştırma kurullarının kuruluşu gibi gelişmelerden sonra hukuki sorunların önem kazanması nedeniyle personel yöneticisinin hukuk eğitimi görmüş olması istenmekteydi. İktisadi kalkınma, verimlilik-ücret ilişkilerinin kurulmaya başlandığı dönemde, personel yöneticisinde iktisat bilgisi de aranmaya başlandı.

Ücret ve verimlilik problemlerinin büyük ölçüde çözümlenmesine rağmen, çalışanların şikayetlerinin durmaması ve eskisine oranla değişik nitelikte istek ve dileklerin işletme yöneticilerine aktarılmaya başlanması personel yönetimine ilişkin yeni araştırmaları

<sup>37</sup> J. Walker, **Performance Appraisal**, Hants: Gower, 1983, s.141

<sup>38</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990, s.298

<sup>39</sup> Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2.b., İstanbul : İ. Ü. Kitabevi, 1978, s.24

gerektirmiştir. İşletmelerde ücret sorunları yanında iş tatminsizliği ve psiko-sosyolojik sorunların da ağırlık kazanması karşısında personel yöneticisinde daha başka nitelikler aranmaya başlanmıştır. Çalışanların iş tatminsizliğinin nedenlerini bulup çıkarıcı ve çareler önerici kişiler olarak personel yöneticilerinde psikolog-iktisatçı, sosyolog-hukukçu gibi sosyal bilimler yanı ağır basan karma bir yetişkinlik aranır olmuştur<sup>40</sup>.

Günümüzde personel yöneticilerinin bilgi sahibi olması gereken konular artmıştır. İnsan kaynakları yöneticisinin psikoloji, ekonomi, hukuk, beşeri ilişkiler, örgütsel davranış ve mühendislik alanlarında yeterli bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Personel yöneticisi, personel sorunlarını kendi başına çözmez. Kendi başına politika belirlemez, karar vermez. Sorun çözücü bir sihirbaz değildir<sup>41</sup>.

Genel olarak personel/insan kaynakları yöneticisi liderdir. Çalışanları yönetir, etkiler, motive eder ve rehberlik yapar. İnsan kaynakları yöneticisi uzman bir yöneticidir. İşinde uzman olan yönetici aynı zamanda bir değişim ajanıdır. Modern iş dünyasındaki değişiklikleri izlemelidir<sup>42</sup>. İnsan kaynakları yöneticisinin hedefinde başarı vardır. Bunun için işletme amaçları ile bireylerin amaçlarını uyumlaştırır. İyi yönetmek için yönetici kendi rolünde profesyonel olmalıdır. Profesyonelleşme davranışta ve bilgide genel standardı gerektirir.

Bu tür özelliklere sahip olması gereken insan kaynakları yöneticisi, üst yönetimle emir-komuta yöneticileri arasında bir köprü durumundadır. Şöyle ki, üst yönetimin saptayacağı beşeri kaynak politika ve hedeflerinin gerçekçi olması için gerekli verileri sağlaması ve yol göstermesindeki rolü oranında bu çalışmalar üst yönetimce başarılı olacaktır. Ayrıca emir-komuta yöneticilerinin de bunlara uygun hareket etmelerini sağlamak ve onların da beşeri kaynaklarla ilgili sorunlarını, arzularını karşılamak bu uzman bölümün görevidir<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> İbid.

<sup>41</sup> Cahit Tutum, op.cit., s.3

<sup>42</sup> Huneryager- Hackman, *Human Relations in Management*, Chicago: South Western Co., 1967, s.109

<sup>43</sup> Ömer Sadullah, "Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.: 18, Sayı: 2, 1989, s.52

## II. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ

### A. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN KURULMA GEREĞİ

Küçük işletmelerde personel yönetimi işlevlerini bir tek kişi veya az sayıda kişi yerine getirebilir. Fakat organizasyonların büyümesi ve gelişmesi sonucu, bütün bu işlevler bir tek kişi tarafından yerine getirilemez hale geldi ve ayrı ayrı dallarda uzmanlaşma gerekti. Organizasyonlarda insan kaynaklarının edinilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması, etkin planlama, örgütlenme ve denetleme çalışmalarını ve bunlara uygun departmanların oluşturulmasını gerektirdi <sup>44</sup>.

Küçük bir firmada genellikle mal sahibi yönetici ya da üst yönetim görevlisi personelle ilgili işleri bizzat kendisi yapar, ama daha büyük organizasyonlarda bu işlemler uzmanlar arasında dağıtılır ve bunun sonucunda personel departmanları oluşur<sup>45</sup>. Personel bölümlerinin oluşturulması organizasyonun büyüklüğüne ve amacına paralel bir gelişme gösterir. Amaçlar belirlendikten sonra veya yeni tespit edilen amaçlara uygun olarak gerçekleştirilen yeniden planlama içinde üst-lenilen görevlerin niteliğine ve niceliğine bağlı olarak personel bölümleri oluşturulur.

Personel departmanlarının kurulma gereğini üç ana faktöre bağlı olarak ele alabiliriz <sup>46</sup>:

Birincisi ekonomik gerekliliktir. Tecrübeler göstermiştir ki, her hangi bir iş yerinde çalışacak kişilerin seçimi, yaşam ihtiyaçları ve yetiştirilmelerinin maliyeti uzman bir idareyle oldukça azaltılabilir. Bu çalışanların etkili hizmet vermelerini sağlaması, maliyet için de gereklidir. İşçilerin tutulması, çalıştırılması, kazalar, işe gelmeme durumu, yavaş ve dikkatsiz çalışma, donanımına verilen zarar, insanların verimli çalışmaması, uygun olmayan fiziksel çalışma şartları, işletme harcamalarını artıran, gereksiz maliyet artışlarıdır. Personel çalışmasının yeterli şekilde algılandığı ve bir kaç yıl uygulandığı yerlerde, maliyetin oldukça azaldığı tecrübe edilmiştir.

<sup>44</sup> Wendell L. French, John O. Dittrich, Robert A. Zawachi, **The Personnel Management Process**, Boston: Houghton Mifflin Comp., 1978, s.1.

<sup>45</sup> Arthur M. Weimer, **Business Administration**, Illionis: Richard D. Irwin Inc., 1966, s.447.

<sup>46</sup> Encyclopedia Britannica, Macropoedia, C. XIV, s.119

İkincisi psikolojik gerekliliktir. Kapsamlı bir sistemin her hangi bir organizasyonda oluşturulması, bilinçli bir planlama ve çaba gerektirir. Etkili bir lider olmanın değeri büyüktür ve bunun bazı yönleri eğitimle daha da geliştirilebilir.

Etkili eğitim metotları, sıkıntıyı azaltıcı ve işe ilgiyi artırıcı yöntemler ve bunun gibi işçinin kendisiyle, işiyle, çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle ve işletmeyle ilişkisinin başarılı olmasını belirleyen etkenler ancak insan psikolojisine önem verildikten sonra kavranılmaya başlamıştır.

İnsanın davranışları, duyguları, beğenileri, tatmin sağlaması işin verimi artırdıkça yöneticilerce psikolojik faktörün önemi kavranmış ve sonuçta işletmenin başarısı için psikolojik faktörün dikkate alınması gerekmiştir.

Üçüncüsü ise yönetsel gerekliliktir. İnsan kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesi yönetimle olanaklıdır. İyi yönetilmeyen insanlar ne kadar yetenekli ve özverili olurlarsa olsunlar başarıya ulaşması mümkün değildir. İyi bir yönetimin de ancak bu konuda uzmanlaşma ve uygun bir örgütlenmeyle sağlanabilir. İşte bu zorunluluk insanların ihtiyaçlara uygun bir departmanda örgütlenip etkin biçimde kullanılması ihtiyacını doğurmuş ve bu zorunluluk kavranıldııkça personel bölümleri oluşturulmuştur.

## **B) KULLANILAN YETKİNİN NİTELİĞİNE GÖRE ÖRGÜT TİPLERİ**

Birden fazla kişinin çalıştığı her türlü işletmede yönetim işlevleri farklı boyutlarda da olsa yerine getirilecektir. Personel departmanı olmayan işletmelerde personel işlevleri ya da personel sorunları olmadığı anlamına gelmez. Personel bölümü olmayan örgütler daha ziyade küçük ölçekli işletmelerdir. Muhasebe bölümü personel bölümünün görevlerine bakabilir veya part-time çalışan bir uzman bu işi yürütebilir.

Genelde bilinen bir özdeyiş vardır; “Organ işlev yaratmaz, işlev organ yaratır”. İşletmelerde bağımsız bir personel bölümü kurmak için bu özdeyişin gerçekleşmesi gerekir. Yani, işletmeler öyle bir noktaya gelirler ki, gün geçtikçe yoğunlaşan personel işlevleri artık part-time çalışan bir uzman tarafından veya bunu ek bir görev olarak üstlenmiş yönetici tarafından yerine getirilemez olur. İşte o noktada bağımsız bir personel bölümü oluşturmak kaçınılmazdır <sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, VII. Baskı, Bursa: Rota Ofset, 1994, s.31.

Personel bölümünün (İnsan kaynakları bölümü) nasıl örgütlendiğine geçmeden bu bölümün, kullanıldığı yetki itibarıyla örgüt tipleri şunlardır <sup>48</sup>:

- 1- Hat örgüt,
- 2- Kurmay örgüt,
- 3- Fonksiyonel (işlevsel) örgüt.

1- Hat örgüt: En basit örgüt tipidir. İşletmede fonksiyonları ayrı ayrı bölümleri oluşturur (üretim, pazarlama, finans gibi). En üst düzeyde bir yöneticiye bağlı olan bu bölümlerde yetki ilişkileri yukarıdan aşağıya doğru düz bir hat izler. Bu örgüt tipinde işletmenin en üst yönetim kadrosundan en aşağıdaki yönetim kadrosuna kadar yetki zinciri açık ve kesin olarak belirlenmiştir. Hat örgüt içinde yöneticiler kendi bölümlerinin faaliyetlerinden sorumludurlar. Her yönetici emri altında çalışanlar üzerinde her türlü yönetim hakkına sahiptir. Bu hakkın adı, komuta yetkisidir. Komuta yetkisi yaptırım gücü olan bir yetkidir.

Hat örgütü, işletmenin temel fonksiyonlarını bölüm haline getirdiğinden bu bölümlere yardımcı organlar, her bölümün içinde ayrı ayrı yer alır. Örneğin, bu bölümlerin personel fonksiyonlarına ilişkin işlevleri, her bölüm ayrı ayrı kendi içinde yerine getirir.

2- Kurmay örgüt: Her örgüt tipinde komuta yetkisine sahip olan yöneticiler görevlerini yerine getirirken bazı konularda bilgileri yetersiz olabilir. Hukuk, personel, halkla ilişkiler, bilgi işlem gibi. Bir hat yöneticisinin tüm bu konularda yeterli bilgi sahibi olması beklenemez.

Hat yöneticisini ayrıntılardan kurtararak temel işlevlerini yapmaya yöneltmek ve uzmanlık isteyen konularda kendisine yardımcı olarak, doğru kararlar almasını sağlamak amacıyla kurmay örgüt tipi oluşturulur.

Kurmay örgüt, önerileri uygulamaya koymada hiçbir yetkisi olmayan ve yalnızca hat yöneticilerine danışmanlık eden örgüt tipidir. Kurmay yetkinin yaptırım gücü yoktur. Öneri ve tavsiyelerde bulunur.

3- Fonksiyonel örgüt: Fonksiyonel (işlevsel) örgüt tipi, belirli bir konuda uzman olan kurmay yöneticiye uzman olduğu konu ile ilgili olarak işletmenin bir bölümünde

<sup>48</sup> Ramazan Geylan, op.cit., s.12.

veya tüm bölümlerde yaptırım gücü sağlar. Tıpkı komuta yetkisinde olduğu gibi fonksiyonel örgüt tipinde kurmay yöneticinin yaptırım gücü vardır. Ancak bu yetki belirli bir görev alanıyla sınırlıdır. Görev bittiğinde fonksiyonel yetki de kalkar. Teknik ve rutin işlerde süreklilik gösterebilir.

Fonksiyonel yetki, hat yöneticisinin görevini hafifletir. Hat yöneticisi zamandan kazanmak için rutin veya teknik nitelikteki işleri fonksiyonel yetkiyle kurmay yöneticilere vererek iş yükünü azaltabilir. Böylelikle kendisine temel meselelerle uğraşacak yeterli zamanı bulmuş olur.

### **C- İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT TİPLERİ AÇISINDAN ANALİZİ**

İnsan kaynakları bölümünün yerine getirdiği görevler dikkate alındığında hem kurmay, hem de fonksiyonel işlevleri yerine getirdiği kolaylıkla anlaşılabilir. İnsan kaynakları bölümü işlevlerinin yerine getirilmesinde, bazen kurmay, bazen komuta, bazen de fonksiyonel yetki ile donanır<sup>49</sup>.

Personel bölümü rutin ve teknik konularda hat yöneticilerinin isteği doğrultusunda fonksiyonel yetki ile donanacaktır. Personel bölümü örgüt içinde yönetsel, hukuksal ve psikolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır.

Personel bölümünün yeni gelişmeler doğrultusunda rolü üç bölümde incelenebilir<sup>50</sup>.

**Yardımcı Rolü:** İşletmede yer alan atölye ve buralardaki insancıl ve sosyal sorunları yakından tanıyan personel yöneticisi hat yöneticilerine yardımcı bir organ rolü oynar. Özellikle yöneltme işlevinin iyileştirilmesi, yetkilerin dağıtımı, hiyerarşik basamakların kısaltılması ya da gözden geçirilmesi ve işbölümü gibi konularda üst yöneticilere yardımcı olur.

**Araştırma Rolü:** Bu rol bilhassa çalışma şartlarının iyileştirilmesinde net olarak ortaya çıkar.

<sup>49</sup> Ramazan Geylan, op.cit., s.13

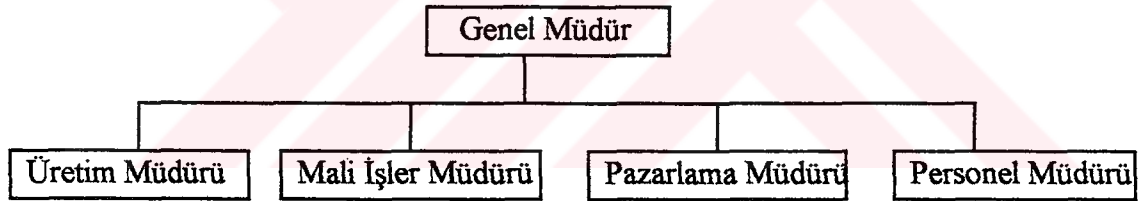
<sup>50</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., s.33

Danışma Rolü: Teknik, ticari ve muhasebe gibi uğraşları yüklenen hiyerarşik yöneticilere sosyal politika, yönetim, organizasyon ve özellikle personel sorunlarına ilişkin konularda danışmanlık yapar.

#### D- İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTSEL YAPI İÇİNDEKİ YERİ

İnsan kaynakları bölümünü ideal bir şema üzerinde göstermek oldukça zordur. Çünkü her işletmenin özelliğine, örgütsel yapısına ve çalışanların niteliğine uygun bir standart modeli önceden belirlemek imkansızdır <sup>51</sup>. Her işletmenin kendi yapısına, faaliyet konusuna, büyüklüğüne, işgörenlerin sayısına, kullandığı teknolojiye ve işgören sorunlarının yoğunluğuna göre personel oluşması ve örgütsel yapı içindeki önem derecesi farklılık gösterebilir.

Geleneksel örgüt yapısına sahip olan bir işletmenin organizasyon şemasında personel bölümünün konumu aşağıdaki gibidir <sup>52</sup>.



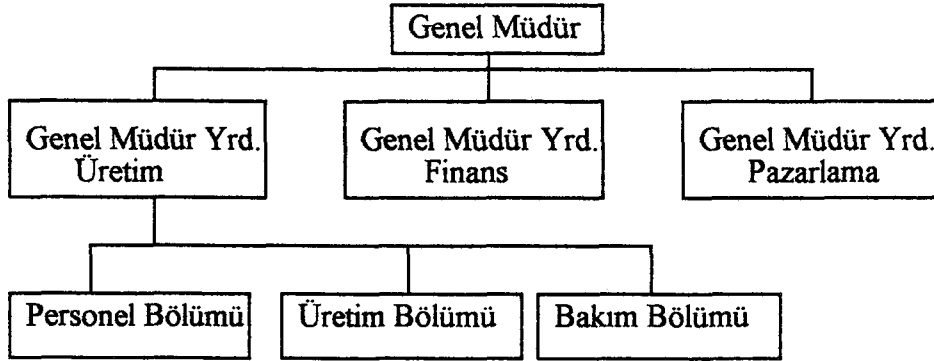
ŞEKİL 5.: Doğrudan Genel Müdüre Bağlı Personel Bölümü

<sup>51</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., s.34

<sup>52</sup> Dursun Bingöl, op.cit., s.13



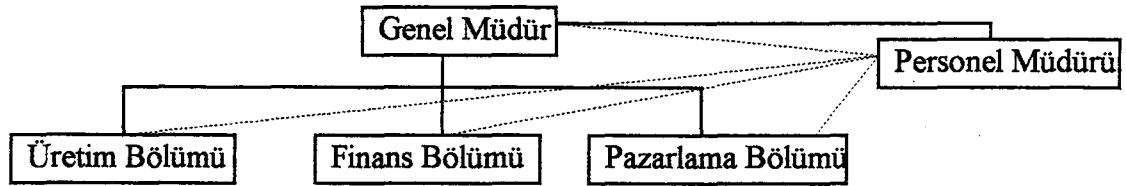
Personel bölümü bazen Genel Müdür yardımcısına bağlı olabilir<sup>53</sup>.



ŞEKİL 6.: Genel Müdür Yardımcısına Bağlı Personel Bölümü

Genel müdür veya Genel Müdür yardımcısına bağlı olan personel bölümü eğitim, ücret, işe alma ve kayıt tutma gibi bir takım sorumluluklar yüklenerek geleneksel işlevini sürdürür.

Geleneksel örgüt ve yönetim anlayışından giderek sıyrılarak modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerde insan kaynakları bölümü, işletme üst yöneticisine çok yakın bir yerde ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak gösterilir<sup>54</sup>.



ŞEKİL 7.: Danışmanlık Konumunda İnsan Kaynakları Bölümü

İnsan Kaynakları bölümünün Genel Müdüre çok yakın görünmesinin nedeni Genel Müdüre sık sık danışmanlık yapmasıdır.

<sup>53</sup> Ramazan Geylan, op.cit., s.15

<sup>54</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., s.35

Personel politikası ve uygulanan tekniklerin örgütün her bölümünü bağlaması, işgören planlamasından, eğitim ve ücretlemeye, gelecekteki işgücü ihtiyaçlarının tespitine kadar personel sorunlarını kapsamına aldığı için personel bölümünün diğer bölümlerle sıkı ilişkisi vardır. Bu ilişkilerin yoğunluğu sebebiyle şemada diğer bölümlerin üzerinde yer almıştır.

İnsan kaynakları yönetimin örgütteki yeri, işletmenin büyüklüğünü personel sorunlarına vb.. faktörlere bağlı demiştik. A.B.D'de 105 işletmede yapılan bir araştırmaya göre büyük işletmelerin % 68'inde daha küçüklerin % 71'inde Personel Müdürü Genel Müdüre sorumludur. İşletmelerin % 20 kadarında bir genel müdür yardımcısına, kalan %10'da ise üçüncü yönetim kapsamındaki bir yöneticiye bağlıdır<sup>55</sup>.

## **E. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN KENDİ İÇİNDE ÖRGÜTLENMESİ**

Bir işletmede personel bölümünün kurulmasına karar verildiğinde iç örgütlenmeye gidilirken işletmenin büyüklüğü ve küçüklüğü önemlidir. Küçük organizasyonlar ile büyük organizasyonların personel bölümünün örgütlenmesi farklı olacaktır. Bölümlendirme yapılırken eksik veya aşırı örgütlenmekten kaçınmak gerekir. Aksi halde, personel ve bölüm giderleri artacak, verim düşecek, personel sorunları hızlı bir şekilde çoğalacaktır.

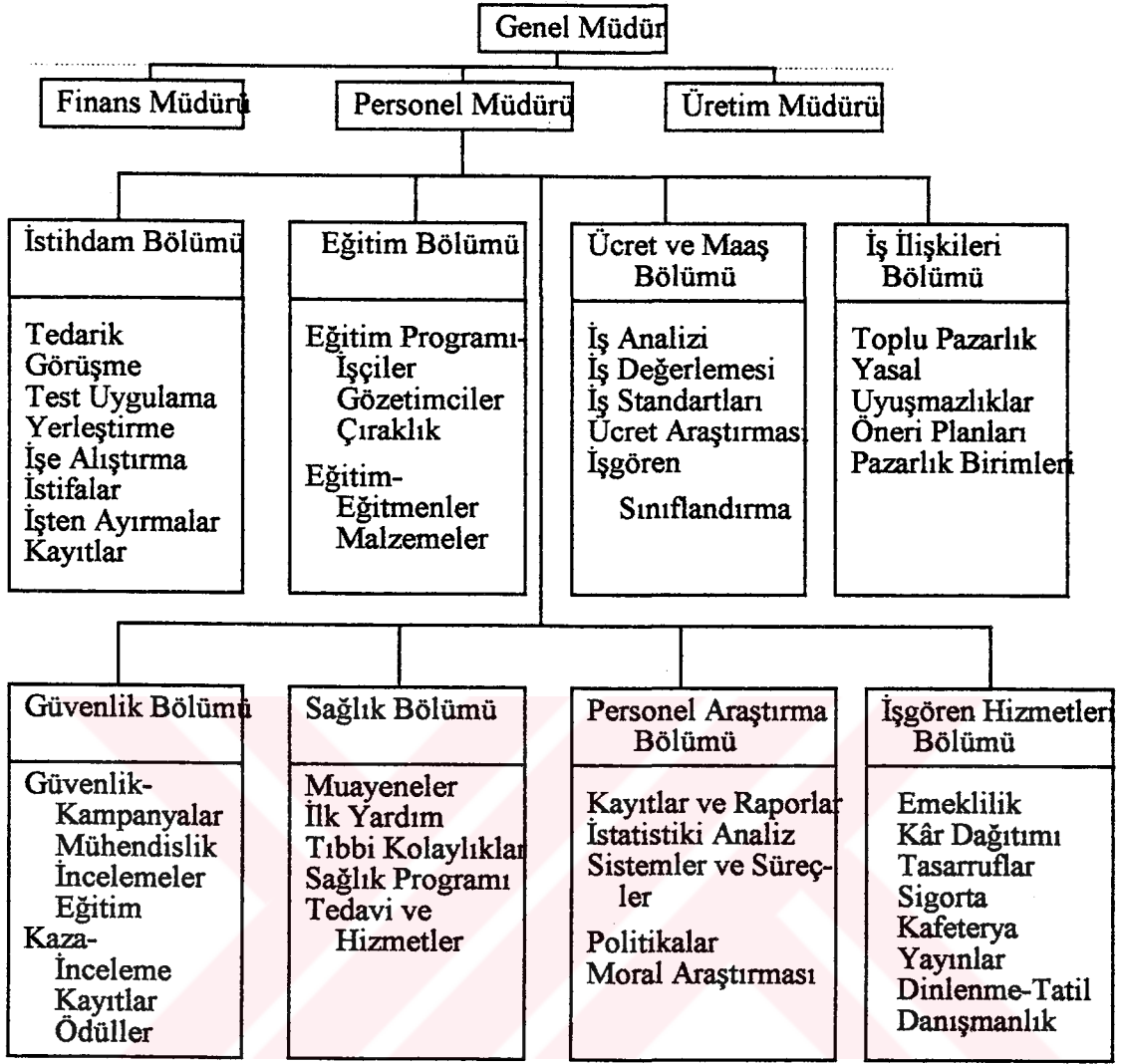
Personel bölümünün kendi içinde örgütlenmesi bir işletmeden diğerine değişiklik gösterilebilir. Her işletme kendi yapısına, personel işlevine verilen öneme, çalışan personel sayısı, eğitim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak bir örgütlenmeye gider<sup>56</sup>. Böyle bir örgütlenmeye gidilirken yapılacak iş, yapılacak işlerin saptanmasıdır.

Fonksiyonel şekilde örgütlenmeye giden bir insan kaynakları bölümünün diğer bölüm yöneticileriyle veya müdürleriyle ilişkisi, danışmaya dayanır. Diğer birimlere emir verme yetkisi yoktur. Böyle bir örgütte genel müdürün iyi bir koordinatör olması gerekir. Bu şekilde bir konuma sahip olan insan kaynakları bölümü şeması aşağıdaki gibi gösterilebilir<sup>57</sup>: Bu tür bir örgütlenme daha ziyade büyük ve orta ölçekli işletmelerde görülür.

<sup>55</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Cemil B. Solakoğlu, op.cit., s.27.

<sup>56</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., s.36.

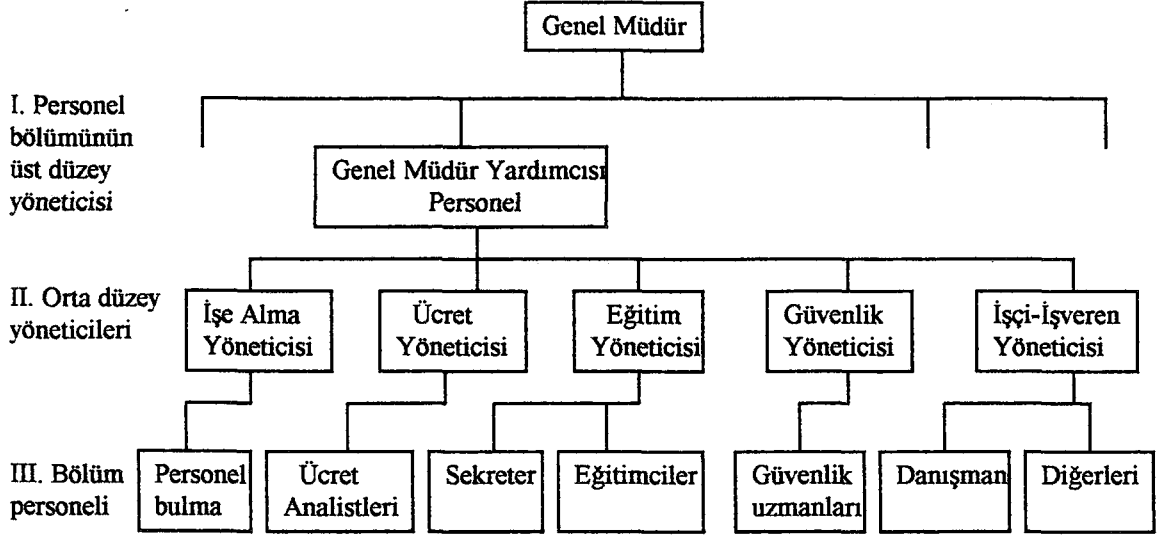
<sup>57</sup> Dursun Bingöl, op.cit., s.15.



ŞEKİL 8...: Diğer İşlevlerle Eşit Yetkisi Olan Konum

Örgütlerin büyümesi neticesinde personel departmanı daha önemli ve daha karmaşık hale gelir. Aşağıda büyük ölçekli bir örgütte personel (İnsan Kaynakları) bölümünün konumu gösterilmiştir<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> William B. Wether, ve Keith Davis, op.cit., s.17.



ŞEKİL 9.: Personel Bölümünün Kademelendirilmesi.

## F- İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE YARDIMCI ORGANLAR

İnsan kaynakları bölümünün geleneksel bölümlerinin dışında ve çağdaş gelişmenin bir gereği ve sonucu olarak yardımcı organlardan yararlanılabilir. Bu organlardan bazıları şunlardır <sup>59</sup>:

**İşletme Doktoru:** İşletme doktoru çalışanların sağlık problemleriyle yakından ilgilenir. Görevleri arasında; işe alma sırasında sağlık kontrolünden geçirme, yıllık olarak düzenli sağlık denetimi, hastalık sonrası bakım, ilk yardım, koruma, iş yerlerinin sağlık koşullarına uygunluğu, dinlenme, çalışma süresi, fiziksel ortam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi vardır. Daha çağdaş işletmelerde işletme doktoru, ergonomi konusunda ilgili yöneticilerin çalışmasına katılır. İşlevsel bir organdır.

A.B.D' de İnsan Faktörü Mühendisliği olarak isimlendirilen ergonomi, bir yandan laboratuvar çalışmalarıyla insan çalışmasına ait yasa ve kurallar getirmeye çalışırken, diğer yandan da sürekli olarak uygulama alanlarından derlenen bilgileri işleyip sistematik bir yapıya kavuşturmayı amaçlamaktadır. Ergonominin çalışan kimse için amacı, onu yeteneklerini en iyi şekilde kullanarak doğal yapısının sınırları içinde en uygun işe yerleştirmektir <sup>60</sup>.

<sup>59</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., ss.38-40

<sup>60</sup> Ahmet F. Özok, "Endüstri Mühendisliğinde Ergonomi", 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, Ankara: M.P.M. Yayınları No: 379, 1989, s.11.

Sosyal Asistan ve Sosyal Danışman: Sosyal asistan veya danışmanın görevi, genelde personelin iş uyumunu sağlamaktır. Bu ikisi arasında belirli bir fark olduğu belirtilmektedir. Sosyal asistan daha ziyade personelin sosyal sorunlarına yardımcı olmak amacıyla görevlendirilir.

Yeni işe alınan elemanın karşılanması, personel bölümü ve çalışacağı yerdeki yetkililerle tanıştırılması, genç ve bayan işgörenler ile yaşlı ya da sakat elemanlara yardımcı olmak, ailesel problemlerle ilgilenmek, yardım sandıkları kurmak ve işletmek sosyal asistanların belli başlı görevleridir.

Sosyal danışman ise daha çok bir teknisyendir. Görevi, özellikle personel bölümü ile yönetim arasında uyum ve işbirliğini kolaylaştırmaktır. İşletmede sosyal bir havanın oluşmasına ve ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olur.

Güvenlik Şefi: Çeşitli kademedeki komuta organlarına, iş güvenliğinin sağlanmasında etken olan teknik ve insanla ilgili bilgileri aktarır. Teknik açıdan güvenlik şefinin görevi, iş kazalarına karşı kişisel ve toplumsal korumanın sağlanması ve makinelerin yerleşiminin teknik kurallara uygunluğunun araştırılmasıdır. Güvenlik konusunda personeli eğitir, gerçekleşen kazalar hakkında istatistikler çıkararak yıllık raporları yönetime sunar. Böylelikle gerekli önlemlerin alınmasına katkıda bulunur.

Psikoteknisyen: Psikoteknisyen daha çok işe alma, iş değiştirme, yönlendirme ve işe uyarılma gibi konularda psikoteknik uygulamada yapar. Psikoteknisyenin komuta yöneticilerine verdiği tavsiyelerin uygulama zorunluluğu yoktur. Yönetimsel açıdan bu organ personel bölümüne bağlıdır. Daha çok işletme doktoru ile işbirliği yapar.

Eğitmciler: Büyük işletmelerde genellikle eğitim sorumluluğunu yüklenen ve eğitim çalışmalarını yürüten eğitimci personel bulunur. Bu organ komuta organlarıyla işbirliğine giderek eğitsel çalışmaları planlar, örgütler, düzenler ve denetler.

Stres Danışmanı: İşletmelerde çalışan işgörenler bazen strese girerek verimliliklerini azaltabilirler. Moral açısından çökme noktasına gelen kişi, kendi kendine halledemezse çözemediği sorunları danışacak, derdine derman bulacak profesyonel bir yardımcıya ihtiyaç duyabilir. Stresle ilgili konularda uzman bir psikologdan yararlanabilir.

Bu görevi üstlenen organ personel bölümüne bağlı olarak çalışır. Çalışanların ruh sağlığının iyi olmasını amaçlar.

### III. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

#### A) İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ TANIMI

Genel anlamda politika kelimesi İngilizce'de "policy", Fransızca'da "politique" terimlerinden Türkçeleşmiş olup, Yunanca kent anlamına gelen "polis" teriminden türemektedir. Politika sözcüğü devletle ilgili iş ve faaliyetlerin bir kısmını bildirmektedir. Türkçe'deki "siyaset" terimiyle aynı anlamdadır. Politika genel olarak, devletin (eskiden kentin) güven, asayiş, düzen gibi yaşamsal sorunlarıyla ilgili faaliyetler topluluğunu belirttiği gibi büyüklüğü ne olursa olsun her insan topluluğu (kuruluş, işletme grup vb.. gibi) nun yaşama ve güçlenmesi ile ilgili çaba ve faaliyetleri de belirtmektedir <sup>61</sup>.

Devletin politikası olduğu gibi işletmelerinde politikası vardır ve de olmalıdır. İşletmelerin hedeflerin saptanması, faaliyete geçişin başlangıç noktasıdır. Hedeflerin ayrıntılı düzenlemesiyle hangi faaliyetlerde bulunacağı ortaya çıkar. Genel olarak işletme politikası, işletmenin saptanmış olan hedeflere ulaşması amacıyla çalışmaların hangi doğrultuda çalışmalarını gerektiğini gösteren genel bir rehberdir <sup>62</sup>.

Politikalar durumlar hakkında önceden düşünmeyi ve analiz yapmayı sağladığı için tekrarları önler ve işletmeye ait bir gelenek sağlar. İşletme yönetimi alanında politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisidir <sup>63</sup>.

Örgütsel faaliyetleri düzenleyen politikanın yanında prosedürden de bahsetmek gerekir. Prosedür (yöntem), faaliyetleri yapmak için alışılmış metotlardır <sup>64</sup>.

Bir çok örgütte politikaların büyük bir bölümü personel fonksiyonu ile ilgilidir. Bu durum çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen politikaların oluşturulması ve uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır <sup>65</sup>.

Politikalar, işletme içinde örgütün her kademesinde yer alır ve temel şirket politikalarından bölüm politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere kadar politikalar bulunur.

<sup>61</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Savaş Yayınları, 1990, s.4.

<sup>62</sup> Ferhat Şenatalar, *op.cit.*, s.39.

<sup>63</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Basımevi, 1992, s.14.

<sup>64</sup> Robert L. Mathis, v.d., *op.cit.*, s.244.

<sup>65</sup> Paul Pigars, Charles A. Myers, *op.cit.*, s.29.

Bazı şirketlerin ise eleman alma politikaları akraba ve tanıdıklara öncelik verirken, bir çok işletme tam tersine gruplaşmalardan ve akraba kayırma gibi sorunlardan kaçmak için akrabaların işe alınmaması politikasını seçerler. Çalışanların hakları ve hizmetleri de personel politikasının bir fonksiyonudur.

Personel politikaları oluşturma faaliyeti aynı zamanda hiyerarşik bir düzen gösterir <sup>66</sup>. Politikalar davranış biçiminin temel öncüleridir. Bunlar sık sık tekrar eden soru ya da sorunlara yanıt vermeye yarar. Böylece astın üstüne başvurmasını azaltır.

Politikaların kesin şekilde belirlenmesi otoritenin astlara geçmesini son derece kolaylaştırır. Yani yetki devri kolaylıkla gerçekleştirilebilir. Politikaların saptanması ve yazılı olarak belirlenmesinin sağladığı yararlar özellikle personel işlevlerinde açıkça görülür.

Personel politikaları açık ve tutarlı olmalıdır. Diğer örgütlerden daha önde olmak için temel hedefler göz önünde bulunduran politikaları göz önüne almalıdır. Politikalar örgütte personelin davranışlarının tutarlı olmasını sağlar. Tepe yönetimi değişse bile devam eden faaliyetler güvence altına alınmıştır <sup>67</sup>. Politikalar performans ölçüsüdür aynı zamanda. Gerçekleşen sonuçlar, politikalar ile karşılaştırılır.

İşletmelerde bir çok personel politikası vardır. Aşağıdaki alanlarda belirlenmesi gereken çeşitli tipteki personel politikaları şöyle özetlenebilir <sup>68</sup>:

- Tedarik ve işe yerleştirmede;
  - İşe alınma için asgari koşullar,
  - Tercih edilen personel kaynakları.
  
- Geliştirme ve eğitimde;
  - Yükselme esasları,
  - İşgören ve yöneticilerin geliştirilmesinde eğitimin rolü.
  
- Ücretlemede;
  - Özendirici (teşvik edici) primli ücret sistemlerinin kullanılıp kullanılmaması.

<sup>66</sup> W. T. Greenwood, **Business Policy**, London: The MacMillan Comp., Collier MacMillan Ltd., 1967, s.205.

<sup>67</sup> Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People At Work**, New York: The McMillan Comp., 1970, s.55.

<sup>68</sup> Selçuk Yalçın, op.cit., s.22.

- Tamlaşmada;
  - Haberleşme,
  - Şikayet yöntemleri.
  
- Sağlık ve korunmada;
  - Korunma programları,
  - Personel hizmetlerinin finansmanı.

Hangi sektör içinde düşünülürse düşünülün, küçük büyük bütün özel ve resmi kuruluşların kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır <sup>69</sup>.

## **B) İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINDA GENEL İLKELER**

İlkeler, belirli bir zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır. Her politikanın kendine özgü ilkeleri vardır. İlkeler uygulanarak olan politikaların sınırını çizer. Personel politikalarına yön veren, sağlam ve sağlıklı politikaların oluşmasını sağlayan bazı temel ilkeler şunlardır <sup>70</sup>:

### **1) Etkenlik ve Verimlilik İlkesi**

Etkenlik ve verimlilik ilkesi işgörenin fiziksel ve zihinsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar.

Bu başarının elde edilmesinde izlenecek politika, personelin işe alımından ayrılmasına kadar personelin yetenek, bilgi ve becerisini yaratıcı ve yapıcı özellikleriyle birleştirerek en fazla verimi almaya çalışmak olmalıdır. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim düşüncesinden bu yana bu ilke geçerliliğini korumaktadır.

### **2) İnsancıl Davranış İlkesi**

Etkinlik ve verimlilik ilkesi, daha ziyade ekonomik amaçlara dönükken, insancıl davranış ilkesi ise işgörenlerin sosyal ve moral davranışlarına yöneliktir. Bu olmadan

<sup>69</sup> Halit Tanyeli, **Personel Eğitimi, İlkeler, Metotlar, Teknikler**, Ankara: Şenyuva Matbaası, 1979, s.20.

<sup>70</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., ss.43-46.



etkinlik ve verimlilik ilkesi uzun dönemde başarılı olamaz. İşletmede insanların ihtiyaçlarına cevap verilmeli, bilgili kılınmalı, değerlerine önem verilmeli, inisiyatif kullanmalarına izin verilmelidir. Ekonomik amaç ve sosyal amaç birbirlerinin "olmazsa olmaz" kuralıdır. İnsan unsuru hem araç, hem de amaçtır. Günümüzde insanın önemi bir çok işletmece anlaşılmıştır.

İşletme felsefesinde üretim faktörlerinden sermaye, her zaman en önemlisi gibi görünmüştür. İnsanın eli ve aklı değmedikçe kendi kendine bir değer ifade etmeyen, özellikle son gelişmelerle bilginin üretim faktörlerine eklenmesiyle insan kaynağının önemi birden fark edilir hale gelmiştir <sup>71</sup>.

### **3) Eşitlik İlkesi**

Personel politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik ilkesidir. Çalışan kişiler arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin herkese eşit davranılmalıdır. Özellikle işe alma ve işte ilerleme (terfi) konularında ölçüt olarak personelin bilgi, beceri ve yeteneğine bakılmalı, başka şeylere bakılmamalıdır. İşletme içi ve işletme dışından gelen boşlukları göz önünde bulundurmamalıdır. "İşe göre adam yerine adama göre iş" politikası izlenmelidir.

### **4) Güvence İlkesi**

İşletmede çalışan herkes işyerinden güvence ister. Bu onların en doğal haklarıdır. Güvencede olduğunu hissetmeyen işgören huzursuz olur, zaman zaman morali bozulur. Kazandığı ücret iyi de olsa, sadece para insanı tatmin etmez. Bütün çalışma hayatını bir işletmeye aday kimse, karşılığında hizmet güvenliği bekler. Ağır bir kusur işlemedikçe, işini, statüsünü ve haklarını kaybetmek istemez. Her işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla personele tanınan haklar ile yüklendiği sorumlulukları içeren el kitapçıkları dağıtılabilir.

---

<sup>71</sup> Mina Özevren, "Endüstri Sonrası Dönemde İşletme Yönetimi", 7 Aralık 1994, s.6.

## 5) Açıklık İlkesi

Çalışan insanlar politikaları açık ve seçik bir biçimde anlayabilmelidirler. Bunun için politikalar ve kurallar yazılı olmalıdır ki işgörenler kendi anlayışlarına ve isteklerine göre yararlanmasınlar <sup>72</sup>.

Bu amaçla üst yönetim, ara kademedeki yöneticilere, tüm işgörenlere ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi vermelidir. Bunun için işletme politikası, afişler, el kitapçıkları ve her elemanın rolünü belirleyen ve personel politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar kullanılabilir.

## 6) Gizlilik İlkesi

Çağdaş işletme yönetiminde bir yandan açıklık ilkesi savunulurken bir yandan da gizlilik ilkesinden bahsetmek belki çelişki gibi düşünülebilir. Fakat bu gizlilik konusunda muhasebe ve personel işlerinde belirli konularda sınırlandırılmasına hoş görüyle bakılabilir. Özellikle kişisel değerlendirme belgelerinin ve disiplin belgelerinin gizli kalması gerekir.

## 7) Esneklik İlkesi

Personel politikasının yeni gelişmelere karşı değişikliğe açık olabilmesi için politikalar esnek olmalıdır. Personel politikası sık sık değişir ve revizyona tabi tutulursa bu durum personel tarafından olumlu karşılanmaz ve güvensizlik duygusu yaratır.

Politika ve kurallar sınırlandırılmış ve spesifik durumlarla sabit kalmamalı, geniş bir şekilde düzenlenerek esneklik sağlanmalıdır.

## C) İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINDAN BEKLENTİLER

Bir işletmede personel politikasına yön veren en önemli konu belirlenecek hedefler ile bu hedefleri gerçekleştirmek için kullanılacak araçlardır. İşletmeler arası uygulanan politika farklılıkları bu amaçlar ve araçlar üzerindeki tercihlerden kaynaklandığı söylenebilir. Söz konusu tercihler genel çizgileri ile iki noktada toplanır:

<sup>72</sup> Robert L. Mathis, ve d., op.cit., s.244.

• İşletme, amaçlarına ulaşmak ve eylem planlarını gerçekleştirmek için personele gereksinim duyar. Bu açıdan bakıldığında insan, işletmeye hizmet eden bir araç olarak nitelendirilir.

• Personel açısından bakıldığında, çalışanların kişisel ihtiyaçları, sorunları, istekleri ve bunların sınırları ön planda gelir. Bu durumda insan, amaç ögesi olarak değerlendirilir.

Personel politikasının belirlenmesinde sentezin oluşturulması gerekir. İnsan unsurunun araç ve amaç olarak belirlenmesi.

Personel (İnsan Kaynakları) politikalarından hem işletmenin hem de işgörenin beklentileri vardır. Bunlar <sup>73</sup>:

- 1- İşletmenin Beklentileri,
- 2- İşgörenin Beklentileri.

### **1. İşletmenin Beklentileri**

Bir çok işletme yöneticisi insan gücü faktörüne, üretim sürecine katkıda bulunan bir araç gözüyle baktıklarından, bu girdinin etkin ve ekonomik olmasını beklerler. İşe alınan elemanın işin gerçeklerine uygun olmasını, çalışma süresince meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için yapılacak eğitim programlarına katılmasını beklerler. En önemlisi, geçerli bir ücretleme sisteminin uygulanmasını isterler. İşletme kendi beklentileri doğrultusunda personel politikasını oluşturmak için uğraşır.

İnsan kaynakları politikası verimliliği ve dolayısıyla karlılığı etkileyen bir araçtır. İşletmede verimliliği ve karlılığı sadece işgücü politikaları etkilemez. İşletmede üretim, finans, pazarlama gibi diğer işlevleri denetim altına alan ve personel politikasıyla bütünleyici rol oynayan genel politika tutarlı olmadıkça beklenen ekonomik amaçlara ulaşmak kolay değildir.

İnsan kaynakları politikasının neler içereceğini saptayan beş temel kaynak vardır <sup>74</sup>. Bunlar; (1) organizasyonun geçmiş uygulamaları, (2) aynı endüstrideki diğer işletmelerin (yurt içi ve yurt dışı) başarılı oldukları hususlar, (3) tepe yöneticilerinin ve yönetim

<sup>73</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., ss.47-50.

<sup>74</sup> Dale S. Beach, op.cit., s.58.

kurulunun düşünceleri ve davranışları, (4) orta ve alt kademe yöneticilerinin düşünce ve davranışları, (5) günlük işlemlerdeki elde edilen tecrübeler ve bilgiler.

## 2. İşgörenin Beklentileri

Maslow'un "Gereksinmeler Hiyerarşisi"nde işgörenlerin beklentileri, fizyolojik, güven, ait olma ve sevgi görme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri olarak bilinir <sup>75</sup>.

Daha somut açıdan bakılırsa, işgörenin temel gereksinimleri ve beklentilerinin olumlu ve olumsuz yönleri aşağıda verilen tabloda görülebilir <sup>76</sup>.

Aşağıda tabloda yer alan beklentiler herkes için aynı ölçüde geçerlilik taşımaz. Biri için koruma, güvenlik, eşitlik gibi ekonomik ve sosyal içerikli amaçlar birincil iken, bir başkası için dayanışma, saygınlık, inisiyatif ve yaratıcılık olanaklarının kullanılmasını tercih edilebilir.

Çalışanlardan maksimum verimi elde etmeye çalışan yönetici, onlara aynı zamanda maksimum katkıyı sağlamak zorundadır. İşletme her işgörenin beklentilerini karşılayamaz. Örneğin, bir maden işletmesi hiç bir zaman maden işçisinin aradığı konforu sağlayamaz. Önemli olan bütün isteklerin karşılanması değil, işgören gereksinimleri ile işin gerekleri arasında bir uyum sağlanmasıdır.

İşletmede personel politikasının işgören açısından olumlu ve olumsuz yönlerini gösteren tablo aşağıdadır:

<sup>75</sup> Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayın No: 223, 1990, s.117.

<sup>76</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *op.cit.*, s.49.

<b>İnsanın Temel Gereksinimleri ve GÜdüleme Faktörleri</b>	<b>OLUMLU YÖNLER</b>	<b>OLUMSUZ YÖNLER</b>
Koruma	- Asgari ücret güvencesi - Sağlık ve Sosyal yardımlar - İş güvenliği	- Gelişigüzel görevlendirme ve karşılaşılan tehlikeler
Güvenlik	- Planlanmış uğraşlar, öngörülen gerek- sinmeler, açıklanmış örgütsel düzen - Tanımlanan sorumluluk, önceden belir- lenen değişiklikler	- Güvence vermeyen ücret ve çalışma saatleri - İş ve sorumluluğun kötü tanımı
Dayanışma	- Mesleki ve sendikal grupların saygınlığı - Ekip çalışması-Eşgüdüm ve iletişim	- Gruplara karşı savaşım - Bütünüyle kişisel çalışma
Değer Verme	- Karşılama bilgi verme-kişisel ilgi - Önceden değişikliğin bildirilmesi - Kutlama	- Her işgörenin demirbaş gibi numaralandırılması, - Kişisel özelliklerin göz önünde bulundurulması, - Katı yönetim
Yararlılık	- İş ve sorumluluk tanımı, başarı değerlendirilmesi - Genel çıkarlara hizmet eden işletme politikası - Yönetici ve örgüt kalitesi	- İş ve sorumluluğun kötü tanımı - İşletme yönetiminin ve yöneticilerin tartışmalı kalitesi
Yaşam Düzeyi	- Genel ortalamaya göre yüksek ücret - Ek maddi avantajlar (lojman, otomobil gibi)	- Genel ortalamaya göre düşük ücret
Gelişme	- Yetiştirme-egitim-geliştirme - Yetenekli yöneticiler - Yükselme olanaklarının araştırılması - Verimlilik primi, kâra katılma - İşletme içi yükselme	- Personel eğitimine yer verilmemesi - Yeteneksiz yöneticiler - Dışarıdan eleman getirilmesi - Kâra katılmama

İnisiyatif, Anlatım ve Yaratıcılık	- Sorumluluğun dağıtımı - Amaçlara göre yönetim - Kararların ortak alınması - Öneri sistemi-özel görevler	- Merkezci yönetim ve uzaktan yönetim - Otokratik karar alma
Eşitlik	- Objektif değerlendirme ve ücretleme ölçütleri - Başarı değerlemesi - Yükselmenin ya da işten çıkarılmanın objektif ölçütleri	- Ücretleme, yükselme ve işten çıkarılmada keyfilik - Kayırcılık ve yakınlığa göre davranış
Rahatlık	- İyi fiziksel yerleşim - Çalışma ortamının iyileştirilmesi - Sosyal hizmetler	- Bakımsız endüstri

ŞEKİL 10.: İşletme Personel Politikasının İşgören Açısından Olumlu ve Olumsuz Yönleri

İşletmede çalışanlara, yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanan bilgi, becerisi ücret karşılığı sömürülen bir varlık gözüyle bakmak yerine onların işletmeye ekonomik olduğu kadar, moral yönünden de işletmeye bağlanmasının yol ve yöntemlerini uygulamak gerekmektedir.

#### D) İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

İşletmelerin insan kaynakları politikalarını, ulaşmak istediği hedefler, hedeflere ulaşmada yararlanacağı araçlar ve bunun için oluşturulan planlar oluşturur. İşletmede insan kaynakları politikalarını oluştururlarken direkt veya endirekt yoldan elde etmek istediği amaç ve çıkarlar çeşitli iç ve dış baskıların etkisi altında bulunur. Bunların önemli olanlarına kısaca değinelim <sup>77</sup>:

##### 1. Yasalar

İşletmeler insan kaynakları politikaları düzenlerken ülkenin çıkarmış olduğu yasalara uymak zorundadırlar. Personel konularında düzenleme yapan hukuk kuralları vardır. Örneğin:

<sup>77</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., s.73.

- Asgari ücretin saptanması,
- Çalışma koşullarının düzenlenmesi: Çalışma saati, iş güvenliği, belirli bir oranda sakat işçi çalıştırma,
- İş kazaları ve hastalık halinde ücret ödenmesinin devamı,
- Emeklilik düzenlemeleri.

## 2. Toplu Sözleşmeler

Toplu sözleşme, işveren-işçi ilişkilerinde denge, istikrar ve değişikliğin bir arada sağlanmasında, hünerli bir mekanizma olarak rol oynamaktadır <sup>78</sup>.

İşçi sendikasıyla, iş yerinin kendisi veya işveren sendikası, çalışanların ücret düzeylerini görüşerek bir anlaşmaya varmaya çalışır. Bu görüşme sadece ücret artışları ile sınırlı olmayabilir. Daha başka alanlarda, örneğin işçi-işveren arasında uyumsuzluk varsa bu toplu sözleşme aşamasında görüşülerek karara bağlanabilir: Bu her iki tarafı da bağlayıcıdır.

İşletme insan kaynakları politikasını oluştururken ve de uygularken yasalara bağlı olduğu kadar toplu sözleşmelere de bağlıdır.

## 3. Sendikal Baskılar

Daha önceden seçilmiş sendika temsilcilerinin doğrudan doğruya ve işçiler adına yönetime katılmasına sendikal katılma denir <sup>79</sup>.

Sendikal katılmayla işletmeye değişik baskılar yapılabilir. Örneğin, bir maden ya da petrol işletmesinde sendika için asgari ücretin uygulanmasını istemek önemli bir sorun yaratmazken, bir başka alanda yer alan işletmede uygulatmak zor olabilir. Sendika hasta olanlara uzun süre ücret verilmesini sağlayabilir. Buna benzer işgörenler lehine olan kararlar aldırabilir.

<sup>78</sup> Nusret Ekin, *Endüstri İlişkileri*, İstanbul: İ.Ü. İ.F. Yayın No: 208, s.104.

<sup>79</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, 3.b., Bursa: U.Ü. Basımevi, 1987, s.165.

#### **4. Devletin Rolü**

Devletin giderek büyük ölçüde devreye girdiği görülmektedir <sup>80</sup>. Kamuoyunun sosyal politika konusunda aşırı duyarlı olması nedeniyle konuya, devlet önem vermektedir. Bu sebeple işletmeler devletin çıkardığı yasalar ve yönetmeliklere uymak zorundadırlar. Bunlara göre, insan kaynakları politikalarını oluştururlar.

### **IV. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ VE YÖNETİM ORGANLARIYLA İLİŞKİSİ**

#### **A) İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ VE DİĞER YÖNETİM ORGANLARI**

İşletmelerde yönetim organları genel olarak, üst kademe, orta kademe ve alt kademe olarak belirlenmiştir. Her ne kadar son yıllarda orta kademe yönetim organı bazı işletmelerde ortadan kaldırılmakta veya azaltılmaktaysa da hala önemini korumaktadır. Orta kademe yerine bazı işletmelerde bilgisayarlar konmaktadır. Yeni çağda yaratıcılık birinci plandadır. Orta kademedeki bilgili, tecrübeli insanların işten çıkarılıp yerine yaratıcı olmayan bilgisayarların konulması iyi bir uygulama değildir <sup>81</sup>.

Yönetim kademelerine kısaca değinerek insan kaynakları bölümü ile ilişkilerinden bahsedelim.

#### **1) Üst Kademe Yönetim Organları**

Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi adlarla çağrılan ve kurumun nihai sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu yönetime üst yönetim adı verilir.

Yönetim görevleri işletmenin üst yönetim organı tarafından uygulanır. Yönetim görevleriyle ilgili uzun dönemli ve işletmenin yaşaması için önemli görülen kararlar üst yönetim organı tarafından alınır. Üst yönetim organı, işletmenin uğraşlarını planlar,

<sup>80</sup> Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.74.

<sup>81</sup> İbrahim Kavrakoğlu, "Değişim ve Yönetim", İş Yönetiminde Devrim, İstanbul: Mülkiyeliler Vakfı, İpamed Matbaacılık, 1993, s.27.



işletme politikasını saptar, siparişleri kabul eder. İşletmeyi kamu kuruluşlarına ve mesleki örgütlere karşı temsil yetkisini bulundurur <sup>82</sup>.

Üst yönetim organı; işletmeyi ilgilendiren seminer, konferans ve kongrelere katılarak gelişmeleri takip eder. Genel kurulu toplantıya çağırarak işletmenin ortaklarına hesap verir. Sendika ile işletmenin ilişkilerini sürdürür. Denetçiler ile ilişki kurar. İşletmenin müşterileri ile ve halkla iyi bir diyalog kurmak için çaba sarf eder.

## **2) Orta Kademe Yönetim Organları**

Şube müdürü gibi adlarla anılan orta kademe yöneticileri örgütün üst yönetimce tanımlanan amaçlarını başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerinin eşgüdüm- lenmesinden sorumlu olan kişilerdir <sup>83</sup>.

## **3) Alt Kademe Yönetim Organları**

Alt kademedeki yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için yönetsel işlevleri olmayan işgörenleri yönetmekten sorumlu olan gözetmen ya da ilk kademe amirleridir.

## **B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ VE DİĞER YÖNETİCİLER**

İşletmede çalışanların yönetimi işletmenin önemli fonksiyonlarındanır. Yöneticiler de bu yönetim işlemlerinde kilit adamlardır <sup>84</sup>.

İşletmeler için personel yöneticilerinin fonksiyonu çoktur. Amerika, bu hususta Ja- ponya modelini alarak sentez yapmıştır<sup>85</sup>. Personel yöneticilerinin statüsü Amerika'da artmıştır. William Ouchi, Japon endüstrisindeki araştırmalarında genellikle daha kıdemli ve daha güvenilir yöneticilerin personelden sorumlu olduğunu bulmuştur .

<sup>82</sup> Bintuğ Aytok, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi, 1986, s.60.

<sup>83</sup> Halil Can, Doğan Tuncer, D. Yaşar Ayhan, op.cit., s.106.

<sup>84</sup> William F. Glueck, L.R. Rauch, *Business Policy and Strategic Management*, Singapore: McGraw Hill International Editions, 1988, s.34.

<sup>85</sup> William G. Ouchi, *Theory Z* Reading, Mass.: Addison Wesley, 1981, s.30.

Gelişmeler insan kaynak yöneticilerin işlevlerini ve de örgütteki önemini artırmıştır. İnsan kaynak yöneticilerin sorumlu olduğu ve diğer yöneticilerle paylaştığı faaliyetleri başlıca dört grupta toplayabiliriz <sup>86</sup>.

1- Politikaların önerilmesi ve şekillendirilmesi: İnsan kaynakları yöneticileri işgörenleri ilgilendiren politikalar oluşturulurken üst yönetime yardımcı olur. Uygulamaya konan politikaların yürüyüp yürümediğini araştırır. Gerekli düzeltmelerin yapılması için üst yönetime önerilerde bulunur.

2- Danışmanlık: Hat yöneticilerine danışmanlık yapar ve önerilerde bulunur. İnsan kaynakları yöneticileri işgörenleri ilgilendiren her konuda bilgiye sahip olmalıdırlar. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticileri işletme için danışmanlar olarak genelde değişim uzmanı rolünü üstlenerek meydana gelen değişimlere uyumu gerçekleştirmeye çalışır. Bunun için yöneticilerin ve örgütün geliştirilmesi gerekir.

3- Hizmet: Aday bulma, seçme, mülakat, test etme, eğitim programlarını hazırlama, şikayetleri dinleme vb. gibi faaliyetleri yerine getirme.

4- Denetim : İnsan kaynakları yöneticileri politikaların diğer bölümlerdeki ve başka kurmay bölümleri varsa oradaki uygulamalarını denetler. Belirlenen amaçların gerçekleştirme durumunu araştırır.

İnsan kaynakları bölümünün işletme içindeki görevi genellikle kurmay niteliktedir. Çalışanlara, yöneticilere ve işletmeye yardımcı görevleri yerine getirirler. Diğer yönetim organlarını yönetme yetkisi yoktur. Diğer yöneticilere ancak önerilerde bulunabilirler. Çalışanlarla doğrudan ilişkide bulunanlar ise ürün veya hizmetlerin yapılması veya dağıtılmasından sorumlu bölümlerin faaliyetlerini yürütme yetkisine sahip olan hat yöneticileridir. Üst düzeylerde belirlenen insan kaynakları politikalarının uygulama noktasında oldukları için hat yöneticileri önemlidir. Personeli işe almada son kararı hat yöneticileri verir. İnsan kaynakları bölü-mü işgücü planlaması yapma, iş ilanı verme, test uygulama ve görüşme gibi işleri işletmedeki diğer yöneticilerle işbirliği içinde yapar. Bölüm yöneticileri çalışanlarla ilgili çözemedikleri sorunlarda veya karar alma durumlarında insan kaynakları bölümüne danışırlar. Özellikle son yıllarda değişimin yöneticilerin günlük yaşamının bir parçası haline gelmesi ve şirketlerin yasal sorumluluklarının artması sebebiyle, hat yöneticilerinin insan kaynakları yöneticisinin danışmanlığına olan ihtiyaçları artmıştır.

---

<sup>86</sup> Ayşe Can Baysal, op.cit., s.88.

Bu faaliyetlerin yürütülmesinde insan kaynakları bölümünün kurmay yetkisi yanı sıra işlevsel yetkisi de vardır. Örneğin, politika oluşturma ve danışmanlık konularında kurmay yetkiye, hizmet ve denetimde işlevsel yetkiye sahiptir. İşlevsel yetki belirli durumlarda uzmanlara nihai karar yetkisi verir. Bu yetki üst yönetim tarafından verilir ve gereğine göre gözden geçirilir. İnsan kaynakları yöneticisinin kendi bölümü içinde hat yetkisi vardır.

Hat, kurmay ve işlevsel yöneticinin uygulanması insan kaynakları yöneticisi için ikili sorumluluk durumunu oluşturur. Çalışanın verimliliği ve çalışma yaşamının kalitesinden hem hat yöneticisi, hem de insan kaynakları yöneticisi sorumludur. İnsan kaynakları bölümü verimlilik artışı ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli faaliyetleri belirler ve hat yöneticilerine önerir. Bölüm yöneticileri de bunları günlük uygulamalarda göz önünde bulundurur. Bu arada bu ilişkinin iyi olabilmesi için iletişimin iyi olması gerekir. İnsan kaynakları bölümü kendi görevlerini mükemmelleştirmek uğruna işletmenin gerçeklerinden uzaklaşırsa veya hat yöneticileri bu işi en iyi kendi bildiklerini iddia ederlerse o zaman insan kaynakları zorlanır. İnsan kaynakları yöneticisi sürekli bir eğitim programı uygulayarak hat yöneticilerine bu bölümün katkıları hakkında bilgi verebilir ve bu yolla iki grup arasında iyi iletişim yollarını sağlayabilir.

Personel departman yöneticisinin diğer bölümlerle kurmay, kendi içindeki bölümlerle fonksiyonel ilişkileri vardır <sup>87</sup>.

İnsan kaynakları yöneticileri etkin yönetici ve liderlik özelliklerine sahip kişiler olması gerekir. Personel/insan kaynakları yöneticisinin salt yöneticilik ve önderlik özellikleri yanında, onların daha başka niteliklere de sahip olması gerekir <sup>88</sup>. Çağdaş personel yöneticilerin yüksek öğrenimli olmaları, psikoloji, ekonomi, hukuk, endüstriyel ilişkiler, beşeri ilişkiler, örgütsel davranış ve mühendislik alanlarında hemen hemen uzmanlık derecesinde bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdırlar.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı Amerika Birleşik Devletlerinde büyük ölçekli ve uluslararası şirketlerde uygulandığı ve başarılı sonuçlar alındığı bir gerçektir <sup>89</sup>. Türkiye'deki bazı büyük ölçekli işletmeler de bu konu üzerinde durmaktadırlar. Birçok firma "Personel Bölümü" yerine "İnsan Kaynakları Bölümü" terimini kullanmaya başlamıştır.

<sup>87</sup> Ferhat Şenatalar, op.cit., s.21.

<sup>88</sup> Dursun Bingöl, op.cit., s.15.

<sup>89</sup> Ayşe Can Baysal, op.cit., s.94.

Gelecekte işletmelerde yaygınlaşacağı düşünülen ve insan kaynakları yöneticisinin yapması gereken faaliyetler şunlardır<sup>90</sup>:

1- Tepe yöneticisi, idare kurulu ve şirket planlama komisyonu ile sürekli etkileşim içinde olmak.

2- Büyüme, çeşitlenme, birleşme, yeni ürünler ve hizmetler ve yeni binalarla ilgili stratejik şirket kararlarına her aşamada katılma. (Problemler için önceden planlama yapmak, önlem almak için).

3- Çalışanlar için kariyer planlama (buna kariyer çizgisinin geliştirilmesi, bireysel ilgi ve amaçların belirlenmesi, çalışanların geliştirilmesi ve kariyer danışmanlığı için iş atamalarının düzenlenmesi dahildir.)

4- Personel kayıtları, maaş bordroları, beceri envanterleri, personel geliştirme ve planlama yapılması ve insan kaynakları bölümünün kendi verimlilik ve performansı ile ilgili veri sağlamak amacı ile kapsamlı bir insan kaynakları bilgi sistemi kurma (bilgisayar kullanımı işleri daha da kolaylaştıracaktır).

5- Çalışanların görüşlerini almak ve katılımlarını sağlamak üzere kalite çemberleri, Scanlon planı vb.. gibi yöntemlerin kullanılması.

6- Çalışanlarla kazanma-kazanma yaklaşımına dayalı ilişkiler kurulması.

7- Eşit işe eşit ücret konusunu ele alan bir şirket planı geliştirilmesi.

8- Sağlık bakımı, emeklilik ve diğer yardımlarla ilgili analiz işlerinin işletme içinde idare ve finanse edilmesi yoluyla kontrolün sağlanması.

9- Geçerli ve güvenilir bir performans değerlendirme sisteminin (örneğin amaçlara göre yönetim) kullanılması.

10- Çalışanları seçme yöntemlerinin (özellikle test ve görüşme) gerekliliğinin sağlanmasına özen gösterilmesi. Bu işe alma, terfi, transfer, işten çıkarma ve eğitim amacı ile yapılan tüm seçme kararlarında önemlidir.

---

<sup>90</sup> İbid., s. 95.

11- İşletmelerdeki tüm işçiler için iş analizi ve iş tanımları yapılması. Bunlara görev, sorumluluk, performans ve değerlendirme standartları ve iş gerekleri dahildir.

12- Açık, performansa dayalı ücret sisteminin geliştirilmesi (tüm çalışanlar için).

13- Problemlili çalışanlara yardımcı olacak programların geliştirilmesi.

14- Kabul görmüş, kapsamlı bir çalışanlarla iletişim programının kullanılması.

15- Yeni teknoloji ve sosyal değişim gereklerini yerine getirebilmek üzere çalışanların tekrar eğitim ve geliştirilmesi için şirket plan ve faaliyetleri oluşturmak.

16- İnsan kaynakları yöneticileri için bir veya birden fazla yerel ve ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi Örgütüne üye olmak, insan kaynakları yönetimi konusunda eğitim görmek (lisans veya lisansüstü düzeyde); genel ve uzmanlaşmış İnsan kaynakları yönetimi dergilerine üye olarak yenilikleri takip etmek, mesleki nitelik kazanmak, İnsan Kaynakları Yönetimi seminerlerine katılmak.

17- İnsan kaynakları yönetimi bölümünün özgül ve sayısal olarak etkililiğini gösterme becerisinin geliştirilmesi (böylece personel faaliyetlerinin işletmenin başarısı için gerekli olduğu ve uyguladıkları yöntemlerin olumlu sonuçlar verdiği gösterilebilir. Diğer bir tabirle personel bölümünün maliyetini aklamaları mümkün olabilir.)

Bütün bu aşamalar İnsan Kaynakları Yönetimi'ni farklı kılan yeni yaklaşımları yansıtmaktadır. Bu yeni yaklaşımlar şunlardır:

- 1) Tepkisel değişim yerine önceden hazırlanmış değişim (planlama).
- 2) İnsan kaynaklarının getiri beklenen bir sosyal sermaye olarak ele alınması.
- 3) Çalışma yaşamının insani yönü (insanların gereksinim, beklenti ve yeteneklerinin aktif bir biçimde araştırılması).
- 4) Çalışanlarla işverenler arasında karşılıklı temel alan ilişkiler (çalışanların tüm çabaları ve çalışmaları adil olarak ödüllendirilecektir).
- 5-) İki-yönlü iletişim (bilginin her iki tarafça paylaşılması).

6) Bütünlük fikri (işverenlerle çalışanların ilgi konuları aslında birbirinden farklı değil; ortak çıkarlar söz konusu. Vurgulanacak unsurlar müşteri, kalite ve çalışandır. Burada bir işletme kültürü oluşturulması söz konusudur.)

7) Sosyal sorumluluk (eşit işe, eşit ücret vb.. gibi).

### **C) ÜST, ORTA VE ALT KADEME YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ**

Günümüzde çevre şartlarının hızlı değişimi, teknolojilerin ve de yönetim metotlarının değişimi sürmektedir. Dünya artık büyük bir köy haline gelmiştir. Küreselleşme ve rekabet gittikçe artmaktadır. Bunlara paralel olarak eğitimin önemi de artmaktadır. Bilhassa işletmeler için kesinlikle ihmal edilmemesi gereken bir olgudur eğitim. İşletmedeki tüm yöneticiler kendilerini sürekli olarak geliştirmelidirler.

İnsan kaynakları yöneticisinin eğitim programları düzenlemesi gerekir. Çeşitli amaçlar için eğitime gidilebilir. Amaçlara göre tespit edilecek eğitim metotları da farklı olacaktır. Örneğin duyarlılık eğitimi metodu, daha ziyade üst kademe yöneticilerinin kendi kendilerini ve üçüncü kişileri daha iyi anlamalarını sağlamak ve yöneticileri daha randımanlı yöneticiler haline getirmek için düzenlenir<sup>91</sup>.

İnsan kaynakları yöneticisi diğer bölüm yöneticileriyle de iletişimde bulunarak işletmede kimlerin eğitim programına alınacağını, hangi metotların uygulanacağını tespit ederek eğitim hizmetini verimli bir şekilde programlamaya çalışır.

---

<sup>91</sup> Osman Yozgat, op.cit., s.379

## II. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

#### I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE

##### A) ÇEVRENİN TANIMI

Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder<sup>92</sup>. İşletmelerin dış çevresi olduğu gibi iç çevresi de vardır.

İşletmeler malların ve hizmetlerin üretimi ve pazarlanması için faaliyette bulunur. Her işletme, içinde yaşadığı çevre ile sürekli etkileşimde bulunur. Çevre şartları bilhassa günümüzde oldukça büyük öneme sahip olmaya başlamıştır. Günümüzün bilgi çağında meydana gelen hızlı gelişmeler, yenilikler ve teknolojiler hızla uygulamaya konulmaktadır. Bu durum, rekabeti artırarak işletmelerin kendilerini yenilemelerini, geliştirmelerini gerektirmektedir.

İşletme bazen yavaş, bazen de hızlı olarak faaliyetini çevredeki değişmelere göre ayarlamak zorundadır. Bunun için de işletmenin çevresinde meydana gelen olayları tahlil etmesi, buradaki değişiklikleri zamanında görüp, gereken tedbirleri alması lazımdır<sup>93</sup>.

Bilgi ve teknolojideki gelişmeler, özellikle ulaşım ve iletişim sektörlerinde büyük değişimlere ve gelişimlere neden olmuşlardır. Bu değişimler ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkmasına, yani küreselleşme, kıyasıya bir rekabet, güç kaynaklarının değişmesi, yeni yaşam biçimlerinin ve dolayısıyla yepyeni toplulukların oluşmasına neden olmuştur<sup>94</sup>.

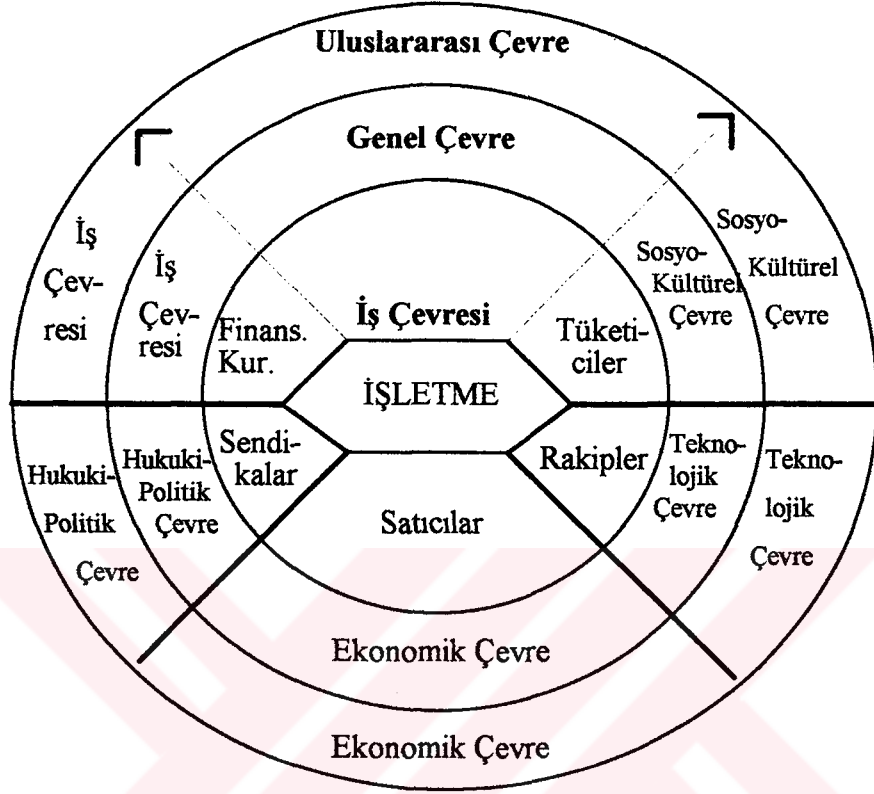
İşletmeyi çevre şartları zorlayarak belirli sınırlar içerisinde çalışmasını gerektirir. İşletmelerin değişime sürekli açık olmaları toplumdaki varlıklarının sürdürülebilmesi için temel bir zorunluluktur.

<sup>92</sup> Ömer Dinçer, op.cit., s.93.

<sup>93</sup> Eyyüp Aktepe, *İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, Yayın No: 53, 1988, s.37.

<sup>94</sup> Mina Özevren, op.cit., s.6.

İşletmelerin dış çevre ve iç çevreyle ilişkileri vardır. Bunlardan işletme hem etkilenir hem de bunları etkiler. Aşağıdaki şekilde işletme ve çevresi gösterilmiştir<sup>95</sup>.



ŞEKİL 11.: İşletme ve Çevresi

İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini, en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz: (a) İşletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, (b) işletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel çevre ve (c) uluslararası çevre.

1. Uluslararası Çevre : İşletmenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir. İşletme üzerindeki etkisi çok dolaylı olmakla birlikte, uluslararası alanda faaliyette bulunan firmalar için doğrudan etki yapabilecek iş çevresi faktörlerine de sahiptir.

<sup>95</sup> Ömer Dinçer, op.cit., s.96.



**2. Genel Dış Çevre :** Bu, işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen çevredir. Bu çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.

**3. İşletmenin İş Çevresi :** Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevresi, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur. Müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları, işçi piyasası ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu faktörler arasında sayılabilir.

Çevre ilişkileri, bir şirketin bütününe ve bir ülkeye yayılabileceği gibi, bazen uluslararası bir boyuta da ulaşabilir. Çevre ile olan ilişkiler, işletmeler büyüdükçe onlar için daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü işletmeler genişledikçe çevre ile olan ilişkileri daha yoğun, çok yönlü ve karmaşık bir niteliğe bürünmekte ve bunun sonucu olarak dış çevre koşullarından meydana gelen değişimler, işletmeleri ve yöneticilerini yakından etkilemektedir <sup>96</sup>.

Yöneticiler bu değişen çevreyi her zaman yakından izlemelidirler. Farmer ve Richman yaptıkları araştırmada yönetim incelemelerin çoğunda black box “kapalı kutu” ile çevre şartları düşünülmezsizin işleyen bir firma düşünülmüştür<sup>97</sup>. Eğer çevre şartlarının bütün işletmeler için aynı olduğu düşünülürse, yaklaşım doğru olur. Fakat çevre şartları farklı olduğu için her işletmenin, black box yaklaşımı, karşılaştırmalı farklılıkları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu sebepten Farmer ve Richman yönetimin etkinliğinde dış çevre faktörlerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

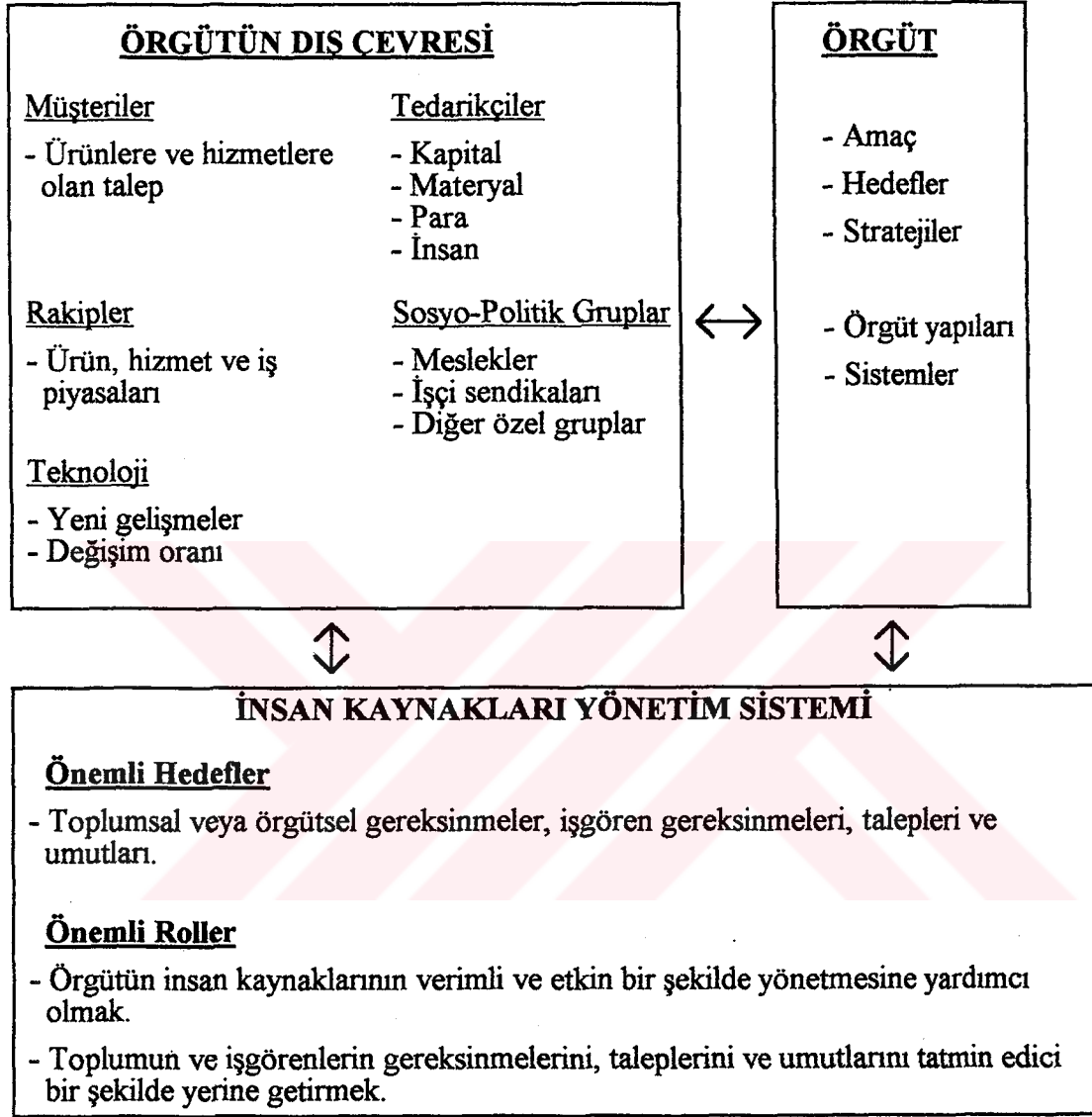
## **B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE**

İşletme dış ve iç çevre faktörlerini göz önünde bulundurmalıdır dedik. Üretim faktörlerinden biri olan emek veya aynı anlamda olan insan kaynağı da çevreden etkilenir. Zaten işletmelerin temeli insana ve insan ilişkilerine dayanır. İşletmenin varlığının bir güvencesidir insan kaynağı.

<sup>96</sup> M. Şerif Şimşek, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Erzurum: A.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 71, 1975, s.20.

<sup>97</sup> İhan Erdoğan, “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Uygulanmasının Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, İstanbul: Sermet Matbaası, 1975, s.55.

Şekil 12, insan kaynakları yönetimi ile örgüt ve örgütü etkileyen dış çevre ile olan ilişkileri göstermektedir<sup>98</sup>.



ŞEKİL 12.: Örgüt, Onun Çevresi ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Arasındaki İlişki

Yönetimin ilgisi daha çok şeklin sağ üst tarafındaki "Örgüt" kısmında yoğunlaşır. Örgütün dış çevresi, örgüt ve çalışanları arasındaki ilişki aracı rolünü üstlenmektedir.

<sup>98</sup> Vida Gulbinas Scarpella, James Ledwinka, *Personnel/Human Resource Management, Environments and Functions*, DWS-Kent Publishing Comp., 1988, s.5.

Gerek örgütün kendisi, gerekse dış çevresi insan kaynakları yönetimi sistemi ile etkileşimde bulunmaktadırlar. Örgütün kendisinden doğan faktörlere "iç çevre faktörleri" de diyebiliriz.

İnsan kaynakları yönetimi, çevresiyle ilişkide bulunurken modern bir yönetim tekniği olan stratejik planlamayı göz önünde bulundurmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlamayı da kapsar<sup>99</sup>.

İyi yönetmek için yönetici, kendi rolünde rasyonel olmalıdır. Profesyonelleşme davranışta ve bilgide genel standardı gerektirir. Yönetici, becerilerini işletmede pratik yaparak artırabilir<sup>100</sup>. Çalışan doktorlar gibi.

İnsan kaynakları yöneticisi de artık günümüzde bir profesyonel yönetici olduğuna göre, stratejik planlamayı da iş hayatında bilmesi ve uygulaması gerekir.

Strateji, Yunanca bir kelime olan "stragea"dan türetilmiş olup, rakip güçlere karşı belirli amaçları gerçekleştirmek için kaynakların planlanmasıdır<sup>101</sup>.

Stratejik yönetim ise 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan ve bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır<sup>102</sup>.

Tanımdan anlaşılacağı gibi, bu tür bir faaliyet örgütün çevresiyle ilişkilidir. Çalışanları da kapsadığı için bu konuya insan kaynakları yönetimi de dahil olur. Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin bir alt fonksiyonudur. İnsan kaynaklarına ilişkin amaç ve stratejiler örgütün genel stratejik planlarının bir alt unsurudur. İşletme düzeyinde yapılan insan kaynakları planlamada insan unsurunun etkinliğinin de geliştirilmesi amaçlanmaktadır<sup>103</sup>. İnsan kaynakları planlamada ülkenin sosyal, ekonomik, teknik, sosyo-kültürel ve

<sup>99</sup> Robert L. Mathis, ve d., op.cit., s.244.

<sup>100</sup> Huneryager- Hackman,op.cit. s.109.

<sup>101</sup> Byarss L.L., **Strategic Management: Planning and Templemention**, Concepts and Cases, New York: Harper and Row Publishing Inc., 1984, s.19.

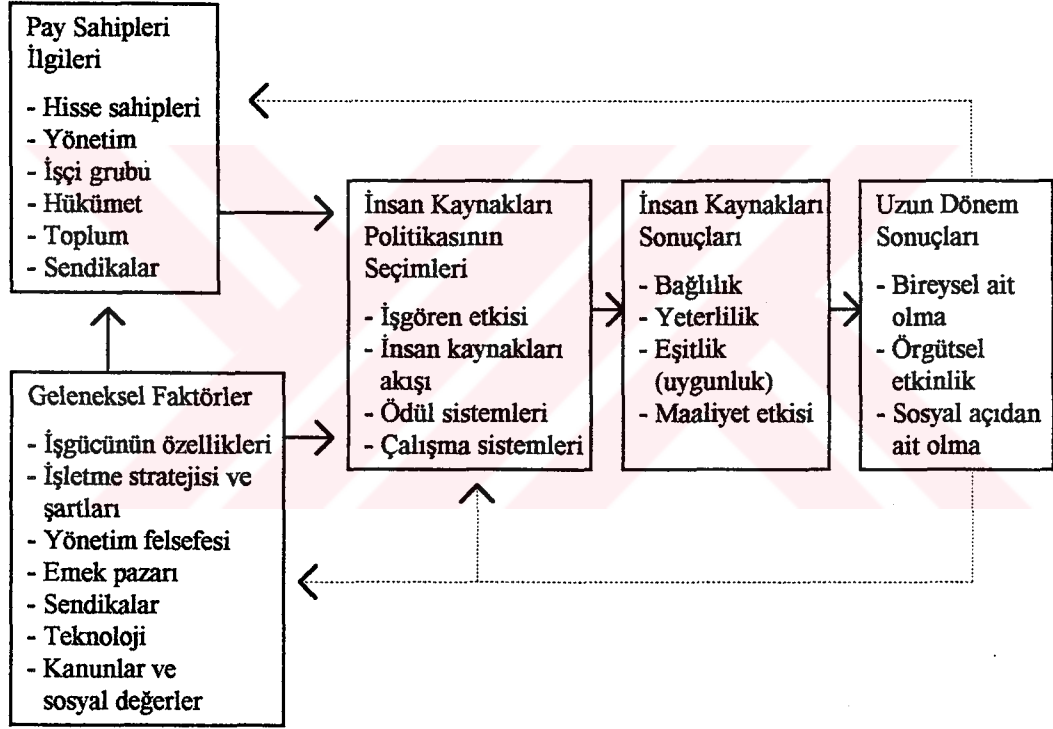
<sup>102</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. b., İstanbul: İ.Ü. İ.F. Yayın No.: 234, s.16.

<sup>103</sup> Semra Özakman, op.cit. s.7

demografik değişikliklerine göre olmalıdır. Bu faktörler dış çevreyi oluşturur. İnsan kaynakları planlama gelecekteki personel ihtiyacını tahmin ederek bu talepleri karşılayacak insan kaynağı hazır bulundurmaktır <sup>104</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları planlamasını yaparken dış ve iç çevreden etkilenir. Dış çevre de sadece planlamayı değil insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de etkiler.

İnsan kaynakları yönetimi sistemi ve çevresini oluşturan etmenler şekil 13’de görülmektedir <sup>105</sup>.



ŞEKİL 13.: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevresi

<sup>104</sup> W. F. Cascio, **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life**, New York: McGraw-Hill Comp., 1989, s.155.

<sup>105</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, **Human Resource Management**, 5th Ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1988, s.376.

## **II. DIŞ VE İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ**

Açık bir sistem olan işletmeler dış çevre faktörlerini göz önünde bulundurlar. Günümüzde işletmelerin içinde yaşadığı çevre bilimsel çalışmaları ile yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasına, böylece teknolojik gelişmelerin oluşmasına olanak sağlamaktadır <sup>106</sup>. Bilimsel, eğitsel, kültürel ve özellikle teknik alanda oluşan bu gelişme, insanın bilgi birikimini artırırken bir yandan işletmelerin üretim teknolojisini etkilemekte, bir yandan da bilgi alma ve haberleşme teknolojisinde köklü değişimleri getirmektedir.

Bilgi teknoloji ve iletişimdeki bu gelişmeler insan kaynaklarının da giderek global bir nitelik kazanmasını sağlamaktadır. 1990'lı yıllar globalleşen ekonomilerde insan gücü hareketlerinin de artacağını göstermektedir <sup>107</sup>.

Globalleşen ekonomilerde insan kaynaklarının da bundan etkilenmemesi imkansızdır. Dış çevreyi oluşturan etmenler arasında uluslararası faktörler de vardır. İnsan Kaynakları Yönetimini etkileyen faktörleri genel olarak Dış Çevre Faktörleri ve İç Çevre Faktörleri olarak iki gruba ayırabiliriz. Bu ikinci bölümde insan kaynakları bölümünü etkileyen çevresel faktörleri göreceğiz.

### **A) DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ**

Örgütler faaliyetlerini sürdürürken genel olarak gerek Makro Çevre Faktörlerinden gerekse Endüstri çevre Faktörlerinden etkilenmektedirler. Dolayısıyla insan kaynakları bünyesini etkileyen dış çevre faktörlerini iki ana gruba ayırarak inceleyebiliriz:

- 1- Makro Çevre Faktörleri,
- 2- Endüstri Çevre Faktörleri.

<sup>106</sup> Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayın No: 151, 1993, s.130.

<sup>107</sup> Cavide Uyargil, "Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi", *Yönetim*, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 17, Ocak 1994, s.17.

## 1- Makro Çevre Faktörleri Ve İnsan Kaynakları Bünyesine Etkisi

Makro çevre faktörleri olarak ekonomik faktörler, politik faktörler, doğal faktörler, teknolojik faktörler ve uluslararası faktörleri sayabiliriz. Bu faktörler işletmenin içinde bulunduğu ülke sınırlarını da aşan etkenlerdir. Etki alanları geniş ve işletmenin bunları etkilemesi oldukça güçtür. Her işletmenin ayrı ayrı küçük payı olabilir.

### a) Ekonomik Faktörler

Ekonomiyi oluşturan münferit birimler olan işletmeler, piyasa koşulları ve dalgalanmaları gibi ekonomik etkenlerle belirlenmiş bir ekonomik çevrenin kaçınılmaz etkisi altındadır <sup>108</sup>. Ekonominin gelişme dönemlerinde, talebin yüksek olduğu dönemlerde işletmeler talebi karşılayabilmek için üretim miktarlarını artırmak isterler. Bunun için ihtiyaçlarını görecekleman alma yoluna gitmeyi düşünebilirler. Bunun için insan kaynakları departmanı devreye girerek gerekli olan nicelik ve nitelikte işgöreni almak için faaliyete geçer.

Genel bir anlayış olarak ekonominin krize girdiği daralma dönemlerinde işletmeler, işçi çıkarma eğilimindedirler. Ekonominin canlı olduğu, talebin arttığı dönemlerde ise işgören alma eğilimindedirler. Ülkemizde 5 Nisan 1994 tarihinde alınan ekonomik kararlar işletmelerin büyük bir çoğunluğunu etkileyerek işçi çıkarmalarını gerektirmiştir. Böylesi bir durumda İnsan Kaynakları Bölümüne büyük bir görev düşmektedir.

Liberal bir ekonomik sisteme sahip olan ülkede, işletmedeki personel yöneticisinin rolü daha fazladır. Yönetici, rekabet büyük önem taşıdığı için bu sistemde, ekonomik çevre hakkında geniş bilgiye sahip olmalıdır.

Ekonomik değişiklikler işletme dışında gelişir ve işgücü talebini yakından ilgilendirir. Bir ülkede faiz hadlerinin yükselmesi yatırımların azalması anlamına gelir. Yatırımların azalması, istihdamı azaltır. Personel yöneticileri, buna benzer ekonomik değişiklikleri zamanında inceleyerek, hatta bazı durumlarda önceden sezinleyerek gerekli tedbirleri almalıdırlar.

<sup>108</sup> Hayri Ülgen, "Çevrenin İşletmenin Yaşantısına Etkisi", İstanbul: İ.Ü.İ.F. Dergisi, C.II, Sayı.2, 1973, s.183.

Ekonomideki değişimlerin en fazla etkisi A.B.D.'de bilhassa işletmelerde verimlilikte azalma ve enflasyon etkenleridir. Uluslararası rekabette Japonların üstün gelmelerinin sebebi, verimlilik alanındaki başarıları ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarıdır. Bu durum A.B.D.'de işletmeleri, Japonlar gibi daha fazla verimlilik ve insan kaynaklarının daha etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini düşündürdü <sup>109</sup>. Üst yöneticisinden alt yöneticisine kadar tüm elemanları daha etkin, daha kaliteli ve daha az maliyetli elemanlar olarak geliştirmenin incelikleri araştırılmaktadır.

### **b) Politik Faktörler**

Bu, yöneticinin göz önüne alması gereken önemli etmenlerden biridir. Politik veya diğer bir tabirler yasal faktörler ülkesel, bölgesel veya ülkeler arası yapılan hukuki düzenlemelerdir. Yasal değişiklikleri önceden tahmin etmek ekonomik değişikliklere oranla daha kolaydır. Fakat bazen, bazı kararların işletme insan kaynaklarına nasıl yansıtacağı belli olmayabilir <sup>110</sup>. Örneğin, önümüzdeki yıllarda vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler tahmin edilebilir, ama bu değişikliklerin insan gücü talebini nasıl etkileyeceğini önceden kestirmek pek mümkün olmayabilir. Fakat bunun yanı sıra, insan kaynağına etkisi net olarak ortaya çıkan yasalar da vardır. İşletmelerde belirli oranlarda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu ile asgari ücret zorunluluğunun etkisi net olarak anlaşılabilir.

### **c) Teknolojik Faktörler**

İşletmeler iktisadi mal ve hizmet üretirken teknolojiden faydalanırlar. Bunu gerçekleştirmek için optimum teknoloji tercihini seçerler. Optimum teknoloji kavramı kör maksimizasyonu veya birim maliyet minimizasyonu gibi belirli bir işletme amacını en üst seviyede gerçekleştiren teknolojiyi ifade etmektedir <sup>111</sup>.

Teknolojik gelişme ise mevcut üretim metotlarının geliştirilmesi, örgütün teçhizat ve yeni mamullerini ıslahı, mamul maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi işletmenin ihtiyacı ve sorunlarını dikkate alan her türlü gelişmedir <sup>112</sup>.

Hızlı gelişmeler organizasyonun karar verme sürecinin de personel departmanını ön saflara yerleştirmede önemli bir faktör olmuştur. Teknoloji yeni beceriler gerektirmiştir.

<sup>109</sup> Wether W. B., Davis K., op.cit. s.42.

<sup>110</sup> Ramazan Ceylan, op.cit., s.24.

<sup>111</sup> M. Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989, s.28.

<sup>112</sup> M. Şerif Şimşek, op.cit., s.4.

Bazı sanayi dalları gelişirken bazıları ufalmaktadır. Örneğin A.B.D.'de ulaşım sanayinde otomobil, kamyon ve uçak teknolojisi, demiryolları şirketinin aleyhine gelişme göstermiştir.

Yöneticiler ile teknoloji arasında sık bir işbirliği vardır. Teknolojinin yönetime uygulanması, hem kamu hem de özel sektör personel yönetimi için büyük bir önem taşımaktadır <sup>113</sup>.

Teknoloji sayesinde otomasyona geçilmiştir. İmalat sektöründe robotların kullanılması yaygınlaşmıştır. İnsan eliyle yapılan imalat azalmakta, fakat bu araçların bakımı dahil bir çok yeni hizmet işleri ortaya çıkmıştır. İş yerlerinde otomasyon uygulamasına geçişe çalışanların uyumlaştırılmasını sağlamada insan kaynakları yöneticilerinin uzmanlığına ihtiyaç artmıştır.

Günümüzde değişim artan oranda yaşanmaktadır. Teknolojik ve sanatsal değişmelerin işletmeler üzerindeki etkisi önemli bir faktör haline gelmiştir <sup>114</sup>.

#### **d) Doğal Faktörler**

En geniş anlamıyla çevre, insan ve diğer tüm canlı varlıkları ile birlikte doğanın ve doğadaki insan yapısı öğelerin bütünüdür <sup>115</sup>.

Doğal faktörler toprak, su, hava, ağaç, ormandır. Bunlara aynı zamanda ekolojik çevre de denilmektedir. Ekoloji, canlıların çevreleriyle olan ilişkilerini inceleyen bilim dalıdır. Doğanın canlılar ve özellikle insanlar tarafından durmaksızın anarşik bir biçimde işletilmesi doğa ile yaşam arasında eskiden beri devam eden dengenin hızla bozulmasına neden olmaktadır <sup>116</sup>.

Sanayileşme doğal çevreyi bozan temel bir olgudur. Sanayileşme neticesinde istihdam hizmet sektörlerine doğru kaymıştır <sup>117</sup>.

<sup>113</sup> Reşat Yazıcı, *İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi*, Ankara, 1987, s.16.

<sup>114</sup> R. Wayne Mandy, Robert M. Noe, *Personnel The Management of Human Resources*, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987, s.36

<sup>115</sup> Fevzi Altuğ, *Çevre Sorunları*, Bursa: Uludağ Ü. Güçlendirme Vakfı Yayın No: 41, 1990, s.9

<sup>116</sup> Erol Eren, "Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme", İstanbul: İ.Ü. İ.F. Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 4, s.27

<sup>117</sup> Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, *Ortak Geleceğimiz, Çevre Sorunları Vakfı*, 1991, s.258



Çevre kirlenmesini ilk yıllarda birçok işletme yönetimi ve hükümet pek önemse-memişlerdir. Fakat yıllar önce tehlike çanları çalmaya başladığında devlet ve hükümet yöneticileri telaşa kapılarak sorunun ciddiyetini anlamışlardır. Aldıkları kararlarla çevreyi kurtarmaya çalışmaktadırlar.

İşletmeler günümüzde çevreye zarar vermemeye, çevreyi korumaya ve bunun için faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır. Bunun çalışanlara bu konuda bilgiler vermekte, çeşitli etkinlikler düzenlemektedirler. Bunun için personel yönetimi bölümünden istifade etmektedirler. İş yerindeki çalışma şartları da işgörenlerin verimliliğinin sağlanabileceği şekilde düzenlenebilmektedir. Binalar daha sağlıklı yapılmakta ve işgörenler için önemli olan ışıklandırma (aydınlatma), havalandırma, ısıtma gibi hususlara önem verilmektedir.

Tarihin belli dönemlerinde insanoğlu belli sorunlarla karşılaşmış bunların çözümlerine öncelik vermek zorunda kalmıştır. Nüfus artışı, açlık ve kıtlık, savaş, deprem, kentleşme gibi. 1970'li yıllardan itibaren tüm ülkeler, gelişmiş, az gelişmiş ayrımı olmaksızın, yeni bir ortak sorunla karşılaşmaya başladığı ya da bu sorunun bilincine vardığı yıllar olmuştur. Bu ortak sorun çevrenin hızla bozulması, çevre değerlerinin yozlaşması ya da yok olup gitme tehlikesidir. İnsanlığın dikkatini bu konuya çeken Roma Kulübü raporunun ardından Birleşmiş Milletler Örgütü'nün, 1972'de bir uluslar arası konferans toplayarak konuya verdiği önemi göstermesiyle, dünya kamuoyunun dikkatleri bu konu üzerine çekmiştir. Çevreye ilgi ve duyarlılık geçen süre içerisinde gittikçe artmıştır <sup>118</sup>.

20-30 Senelik zaman zarfında gerek mamul maddelerin ve gerekse de tabii kaynakların kullanımı son derece artmıştır. Pek çok ülkedeki çevre kirlenmesi aşırı tüketimden kaynaklanmaktadır <sup>119</sup>. Nüfus artışının çevre kirlenmesi ve kaynak tüketimindeki payı % 10 civarındadır. Dünya gelirinin % 75'inin dünya nüfusunun % 25'i tarafından kullanılmakta olduğu düşünülürse, çevre kirlenmesinin nüfus artışından ziyade tüketimin artmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşletme içi kirlilik işletmede çalışan işgörenlerin verimliliğini olumsuz yönde etkiler. İşgörelere kirlilik sebebiyle ödenecek tedavi masrafları veya kirlilik sebebiyle verilen cezaların ödenmesi masrafları personel giderleri açısından önemli bir konudur.

İşletmelerdeki yöneticilerin ve işgörenlerin çevre mevzuatının tüm gereklerini bilmeleri yanında bu bilinç ve duyarlılığa sahip olmaları ve gerekleri yerine getirmeleri

<sup>118</sup> Ruşen Keleş, *İnsan, Çevre, Toplum*, Ankara: İmge Kitabevi, 1992, s.9.

<sup>119</sup> Mehmet Karpuzcu, *Çevre Kirlenmesi ve Kontrolü*, İstanbul: Kubbealtı Neşriyat, 1994, s.9.

şarttır. Bu da sürekli eğitimle mümkündür. İşletmelerde eğitim, yönetici ve şeflerin yardımcıları ve diğer personele sürekli olarak işin bir parçası şeklinde iş içerisinde veya düzenli programlar halinde vermeleri gereken bir aktivitedir <sup>120</sup>.

Ülkemizde de bu hususta çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Ekolojik değişimler bütün canlıların ve insanlığın geleceği için önemli olduğu için işletme yöneticileri bu konuya özellikle önem vermelidirler. Stratejik planlama yaparken doğal çevre faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

### e) Uluslararası Faktörler

Günümüzde emek/insangücü piyasaları küreselleşmektedir. Yerel iş gücü gerek ülke içi, gerekse uluslararası göç hareketlerinde bulunmaktadır. İşgücü arz ve talebindeki denge arayışlarının sınırlar ötesi bir nitelik kazanması sonucu, işgücünün globalleşmesi hareketini işletme yönetimi alanında da bazı yeni sistem ve modellere gerek duyulmasına neden olacaktır <sup>121</sup>.

Çokuluslu işletmelerin artması neticesinde yabancı ülkede görev yapacak olan yöneticilerin gidecekleri yerdeki sorunlarının azaltılması için hazırlık çalışmaları yapılması gerektiği anlaşılmıştır. Bu bakımdan kültürel farklılıklarının doğurduğu problemlerle baş edebilmek için eğitilmeleri gerekmiştir.

Gelişmiş ülkelerde işgücü ücret düzeyleri gelişmekte olan ülkelere ve geri kalmış ülkelere oranla yüksek olduğu için bu tür ülkelerde iş yapacak olan yöneticilerin milli işgücü piyasalarına ilişkin uygulamaları ve prensipleri öğrenmesi gerekir.

Çok ülkeler işletme yöneticilerinin yabancı bir ülkede istihdam edilmesinin faturası kendi ülkesinde istihdam edilmesine oranla 3 kat fazla olduğu çokuluslu Amerikan işletmelerinde yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır <sup>122</sup>.

Gelişmekte olan ülkelerdeki insan kaynakları işlevlerine çokuluslu işletmelerin yönetimi öncülük etmektedir.

<sup>120</sup> Okay Tünay, *Aritma Tesislerinin İşletilmesinde Eğitim*, İstanbul: Atıksu Aritma İşletmeciliği Okulu, TMMOB Kimya Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, 1992, s.17.

<sup>121</sup> Cavide Uyargil, "Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi", op.cit., s.17.

<sup>122</sup> İbid., s.18.

Bazı yaklaşım ve sistemlerin ilk uygulamalarında ülke insanı tanımamaktan doğan sorunlar yaşıyorsa da, elde edilen tecrübe ile ve ülkenin toplumsal ve kültürel özelliklerini öğrendikçe sorunlar azalmaktadır.

Buna benzer problemlerin çözümünde kısa zamanda sonuç alabilmek, bazen de yaşanan olumsuzlukların çalışanlar üzerindeki etkilerini azaltmak önemli ölçüde iyi yetişmiş insan kaynakları/personel yöneticilerine bağlı olmaktadır. Konusuna hakim, güncel yönetim teknik ve becerilerine sahip bu yöneticiler, insan kaynakları yönetimin tepe yönetiminin gözünde gerekli önemi kazanmasına yardımcı olacaklar ve böylece gelişmiş sistemlerin organizasyon içinde çalışanlar tarafından da benimsenmesini kolaylaştıracaklardır <sup>123</sup>.

## **2- Endüstri Çevre Faktörleri Ve İnsan Kaynakları Bünyesine Etkisi**

Endüstri çevresi, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili faktörlerdir. İşletmeler temel ve tali amaçlarına ulaşmak için endüstri çevre faktörlerinden olan rakiplerinin özelliklerini, sendikaların tutum ve düşüncelerini ve toplumun düşünce özelliklerini göz önünde bulundurması gerekir.

### **a) Rakipler**

Gelişen ulaşım ve haberleşme teknolojisinin etkisiyle tüm dünya tek pazar haline dönüşmüş bulunmaktadır. Uluslararası ticaret artmış, karşılıklı ithalat-ihracat yaygınlaşmış, bu amaçla ülkelerin dış ticaret rejimlerinde değişiklikler başlamış ve dolayısıyla işletmeler, dünyanın bir çok yerinde birbirlerine rakip hale gelmişlerdir <sup>124</sup>.

Firma, faaliyette bulunduğu piyasada monopol konumunda değilse diğer firmalar da benzer mal veya hizmeti üreteceklerdir. Artan rekabet şartlarına uyum sağlamak ve güçlenen rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için yeterli miktarda ve kalitede işgücü arzını muhafaza etmelidir. Rakipler firmalarındaki belli kritik pozisyonları doldurmak istedikleri zaman bu kıyasıya bir rekabeti doğurur. Çünkü gelişen dünyada işletmeler için işinin uzmanı olan kabiliyetli yöneticilerin önemi artmıştır.

<sup>123</sup> İbid., s.19.

<sup>124</sup> Ömer Dinçer, op.cit., s.104.

## b) Sendikalar

Sendikalar çok büyük sayıda örgütlenmiş kişi topluluklarıdır. Çalışan kişiler için ücret düzeyi ve çalışma koşulları ve de sosyal haklar çok önemlidir. Bunun için çalışan işgörenler sendikalara üye olarak toplu ve örgütlü bir şekilde sendikalar vasıtasıyla ekonomik ve sosyal durumlarını iyileştirmeye çalışırlar. Yönetim ile sendikalar karşılıklı görüşüp kendi amaçları doğrultusunda toplu sözleşmeyi düzenlemeye çalışırlar.

Sendikalar işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çalışma ortamı ve benzeri konular insan kaynakları bölümünün konularıdır.

## c) Toplum (Sosyal Çevre)

Toplumun yapısı hızla değişmektedir. Bu yapı değişikliği, insanların değer yargılarını, beklentilerini ve inançlarını da etkileyerek değişmelerine neden olmaktadır. Eğitim, nicelik ve nitelik bakımından arttıkça ve yaygınlaştıkça bilgi düzeyi yükselmektedir.

Eskiden itaatkâr, azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanlar yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan işgücü gelmektedir <sup>125</sup>.

Toplum aynı zamanda bir sosyal çevredir. Toplum işletmeyi etkilediği gibi işletmelerde toplumu etkileyebilirler. Sanayileşme sürecinde tarım kesiminden sanayi kesimine kayan nüfus yoğunluğu toplumda yepyeni sosyal ilişkiler oluşturur.

Nüfusun miktarı, yoğunluğu, sağlık durumu, bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikleri ile eğitim seviyesi ve oranı, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, kültürel özellikler toplumsal çevrenin belli başlı koşullarını oluştururlar <sup>126</sup>.

Demografik özelliklerde meydana gelen değişmelerin uzun dönemde etkisi ortaya çıkmaktadır. Çalışan kadın oranı zaman içinde büyük artış göstermiştir. Genç ve yaşlı nüfus oranları zaman içinde değişiklik göstermektedir.

<sup>125</sup> Ömer Sadullah, op.cit., s.37.

<sup>126</sup> Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.444.

Zamanla lise ve üniversite mezunu olan kişilerin sayısı artmış ve de hızla artmaktadır. Bu da mühendislik, fen bilimleri, teknoloji ve talebin yüksek olduğu alanlar dışında bir üniversite diplomasına sahip olmanın işletmelerde ilerleme imkanı vermeyeceğine işarettir. İlerleme imkanından yoksun olan çalışanlara iş yaşamı kalitesini artırıcı önlemler almak insan kaynakları yönetiminin bir görevidir. Platoya ulaşmış olan çalışanlara yeni hedefler ve yeni ufuklar açmak insan kaynakları yöneticisinin uğraş alanlarından birisi olmuştur.

## **B) İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ**

İç çevre faktörleri örgütün bütünüyle denetimi altında bulunan ve her an değişiklik yapılabilen iç öğelerdir. İç çevre faktörleri olarak birçok değişken sayılabilir. Birey ve grupların davranışları, örgütün iç ve dış örgütsel yapısı, işletmenin büyüklüğü ve yaşlılığı, yönetim biçimi, geçerli olan hukuki yapı, otorite-itaat anlayışı, haberleşme sistemi, kontrol yapısı, çalışma koşulları, işletme politikaları, şirket kültürü ve benzeri etkenler örgütün iç çevre faktörlerini oluşturur.

Genel olarak iç çevre faktörlerini işletmede çalışanlar, çalışma koşulları, politikalar ve şirket kültürü olarak sınıflayabiliriz.

### **1- İşletmede Çalışanlar**

İşletmede çalışan gerek işçiler gerekse de yöneticiler her şeyden önce emeklerinin karşılığı olan ücreti elde etmek isterler. Bunun yanı sıra sosyal güvenlik haklarının verilip korunmasını, işlerinin sürekli olmasını, aynı işi yapanlar arasında ayrılık gösterilmemesini, yaptığı işten zevk almayı, takdir edilmeyi ve işletmede olup bitenlerden zamanında haberdar olmayı isterler <sup>127</sup>. Bu istekleri yerine gelmezse verimlilikleri düşer, moral bozuklukları oluşur ve böylelikle işletmenin de verimliliği düşer. İstek ve ihtiyaçları yerine geldiğinde ise verimliliklerini artırarak daha iyi çalışırlar.

İnsan kaynakları yöneticisinin temel görevlerinden birisi de budur. Yani işgörenlerin motive edilerek verimliliğin arttırılmasını sağlamak. Bireylerde mevcut potansiyeli

---

<sup>127</sup> Eyyüp Aktepe, op.cit., s.39.

işleyip ortaya çıkartmak ve onu işletmeye yararlı hale getirmek, bireylerden çok örgütün sorumluluğundadır.

İşletmede çalışanların beklentilerinin bir kısmına yönelik yasal düzenlemeler yapılmıştır. İstihdamda fırsat eşitliği, istendiğinde sendikaya üye olabilmek, güvenli ve sağlıklı bir çalışma çevresi, temelde benzer işleri yapan kadınlara ve erkeklere eşit ücret ve çalışanla ilgili bilgilerin saklanması gibi hususlar sayılabilir.

İşletmede çalışanlar için önemli bir gelişme iş ve özel hayatın dengelenmesi konusunda ortaya çıkmıştır. Yaşam kalitesi adı altında toplanabilecek bir takım konular (örneğin, boş zamana sahip olmak, aileye, eğitime, kültürel faaliyetlere ve politikaya zaman ayırmak gibi), tam-zamanlı bir işe sahip olmak kadar önemli görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu gibi gelişmeleri göz önünde bulundurmalıdır.

## **2- Çalışma Koşulları**

Sanayi devrimi öncesi çalışma koşulları fabrikalarda oldukça kötüydü. Zamanla gelişen metot ve tekniklerle bunlar düzeltilmeye çalışıldı. Günümüzde ise bir çok işletme çalışma koşullarını düzeltmesine rağmen yine de çalışma şartları kötü olan iş yerleri olabilmektedir.

Meydana gelen değişimler ve gelişimler insan kaynağının çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanları eğiterek değişik işlerde çalıştırılması veya sayılarının azaltılarak kalanlardan daha iyi yararlanılması için esnek çalışma düzenlemeleri sürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu çalışmalarda emek gücünün var olan potansiyelinden en fazla yararlanmaya gayret etmelidir.

## **3- Politikalar**

Politika, karar verilmesine yön vermek üzere önceden belirlenmiş rehberdir. Politika uygulama sırasında belli ölçüde yoruma izin verir. Yöneticilerin işlerini yerine getirirken önemli etkiye sahiptir. "Açık kapı" politikasını ilke edinen işletmede işgörenler ilk amirlerini atlayarak sorunlarını daha üst seviyedeki yöneticilerle görüşebilirler. Bu durumda ilk amir pozisyonundaki yöneticiler işgörenlerle ilişkilerinde keyfiliğe gitmekte çekinebilirler.

Devamlı olarak politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler olmaktadır. Bunlar işletmelerin esneklik politikasını izlemeye zorlamaktadır.

Hızlı değişmeler sebebiyle günümüzde bir çok büyük işletme çalışan sayısını azaltarak küçülme politikasını izlemektedirler. 1980'li yıllarda A.B.D.'de kötü yönetim, yetersiz planlama, yabancılarla rekabette artış ve çok büyümeyen firmalar nedeniyle bir çok işletme boyutlarını küçültme yoluna gitmiştir .

Politikalar, üretim, pazarlama ve maliyet ile ilgili olarak tespit edilmekle birlikte, politikaların büyük çoğunluğu insan kaynağı yönetimiyle ilgilidir. Personel yöneticisi/insan kaynakları yöneticisinin çalışmasına yön verecek politikaların bazıları şunlar olabilir:

- Çalışanlara olabildiğince güvenli bir işyeri sağlamak,
- Çalışanların tümünün potansiyellerini mümkün olduğunca kullanmalarını teşvik etmek,
- Çalışanlara yüksek seviyede performansı teşvik edecek bir ücret vermek ve böylece hem kalite hem de miktar bakımından üretim artışı sağlamak <sup>128</sup>.
- Boşalan yerlere ilk önce organizasyon içindekileri terfi ettirmek.

Bu tür politikaya "içten terfi" politikası denir. İçerden terfi ettirmekle çalışanların yükselme oranlarının gerçekleşmesine olanak tanınır. Politikalar aynı zamanda esneklik özelliğini taşıdığı için, ille de terfinin içerden olması şart değildir. İşletme içinde boş olan mevkiye layık kişi yoksa, yeterince nitelikli değilse çalışanlar, o yer için dışarıdan eleman bulma yoluna da gidilebilir.

#### 4- Şirket Kültürü

Şirket kültürü, işletme üyelerinin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen genel kabul görmüş ve köklü inanç, tutum, beklenti ve varsayımlardan oluşur. Bu inançlar sadece işin bir şirket tarafından yönetildiğini tanımlamaz, aynı zamanda, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimlerin anlaşılmasına da yardımcı olur <sup>129</sup>. Çok sayıda kültür olabilir. Bunlarda en uç noktalardan birisi kapalı kültürdür. Bu tehlikelidir. Böyle bir kültürde kararlar genelde yukarıdan verilir. Astlara karşı bir güvensizlik eğilimi vardır.

<sup>128</sup> R. Wayde Wandy, Robert M. Noe, op.cit., s.47.

<sup>129</sup> Ayşe C. Baysal, op.cit., s.78.

Firmada gizlilik yayılır ve işletmeler yaratıcı olmaya ve sorunları çözmeye etkinliklerine katılmaya teşvik edilmezler<sup>130</sup>. Bunun tam zıttı ise açık kültürdür. Bu kültürde, çalışan insanlar kararlara katılmaya teşvik edilirler. Astlara karşı yüksek oranda güvence vardır, açık haberleşme özendirilir ve işçiler yaratıcı olmaya ve problemleri çözmeye özendirilir.

Bu tür kültür Japon işletmelerinde büyük yararlar sağlamıştır. Japon işletmeleri alınacak önemli kararları kendi çalışanlarına uyguladıkları bir metotla (Ring Şo) herkese danışarak alırlar.

İşletme içi biçimsel olmayan grupların düşünceleri, örgüt içi seremoniler, şirket mitolojileri ve öyküleri yönetimin işletmenin amaçlarına ulaşmada yardımcı da olabilir, engel de olabilir. İşletmede var olan alt kültürler (mesleki, bölümsel, etnik ve benzeri) işletme içi etkileşimlere kendi anlam ve öncelik anlayışı içinde yaklaşır.

İşletme içinde bireylerin ve grupların işletmeyle bütünleştirilerek ortak hedefe varılmasını sağlamak görevi insan kaynakları yöneticisinin önemli uğraşlarından biridir. Yönetimin öncelikleri ile çalışanların öncelikleri arasında bir uyum sağlanarak, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmenin her iki tarafın yararına olacağı inancı verilmelidir.

---

<sup>130</sup> R. Wayde Wandy, op.cit., s.48.



### III. BÖLÜM

## İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİ VE ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ETKİSİNE İLİŞKİN DENİZLİ' DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

### I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, ÖN ÇALIŞMALARI VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

#### A- Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada temel amaç olarak, insan kaynakları yönetiminin önemi ve gerekliliğinin yanı sıra, çevresel faktörlerin önemine ilişkin teoride yer alan esasların işletmelerin üst yönetim organı ve personel yöneticileri tarafından ne derece önemsendiği ve insan kaynakları bölümüne üst yönetimin nasıl baktıkları araştırılacaktır. Personel yöneticilerinin insan kaynakları uygulamalarının yanı sıra çevresel faktörlerin etkisi hakkındaki düşünceleri araştırılarak üst yönetimle bir karşılaştırmaya gidilecektir.

Bilindiği gibi işletmelerde çevrenin önemi gittikçe artmaktadır. Bu konuda birçok kişi, kurum ve kuruluş çeşitli araştırmalarda bulunmaktadır. Modern örgüt yapıları da bu gelişmelerden etkilenmektedir. Artan personel yönetimi fonksiyonlarına paralel olarak çevre ile de ilişkiler artmaktadır.

Araştırmamızı konu teşkil eden ve Denizli'de faaliyette bulunan, İstanbul Sanayii Odası'nın 1993 yılı verilerine göre, Türkiye'nin 500 büyük sanayii kuruluşu içinde yer alan dokuz büyük sanayii kuruluşudur. Bu kuruluşların üst yönetiminin insan kaynakları bölümüne bakış açıları ve çevresel faktörlerin insan kaynakları yönetimine etkileri husunda düşünceleri, tutum ve inaçları araştırılacaktır.

Hızla gelişmekte olan Denizli Sanayisinin lokomotifini bu işletmeler oluşturmaktadır. Denizli, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından, kendi imkanlarıyla gelişmesi ile Türkiye' de örnek il olarak gösterilmiştir. Denizli ülkenin ekonomik aktivitesi bakımından ilk 13 ili, sanayii bakımından ise ilk 9 ili içinde bulunmaktadır.

Kısaca belirtmek gerekirse; Denizli'de faaliyette bulunan dokuz sanayii işletmesinin insan kaynakları yönetimi incelenerek üst yönetimin bu bölüme bakış açısı ve çevresel faktörlerin insan kaynakları departmanını etkileyip etkilemediği hususunda tutum, inanç ve davranışları araştırılarak, insan kaynakları bölümüne gereken önemin verilmesiyle daha fazla verimin, kalitenin ve tatminin elde edilebileceği vurgulanacaktır. Ayrıca işletmelerle ilgili insan kaynakları problemleri ile ilgili çözüm yolları önerilecektir.

## **B- Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmamızın ilk bölümünde, işletmelerin personel yönetimi ve yeni bir yönetim tekniği olan insan kaynakları yönetimi konularında bilgi vererek aralarındaki farkların neler olduğu belirtilmektedir. Daha sonra, insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi üzerinde durulmaktadır. Devamında personel politikaları üzerinde durularak işletmelerdeki önemi açıklanmaya çalışılmaktadır. Personel politikalarının ardından insan kaynakları bölümünün diğer yönetim organlarıyla ilişkileri verilerek personel yöneticilerinin işlevleri belirtilmektedir.

İkinci bölümde ise; insan kaynakları bünyesini etkileyen çevresel faktörler üzerinde durarak çevresel faktörlerin önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; yaptığımız alan çalışmasıyla Denizli'de bulunan ve İstanbul Sanayii Odası'nın verilerine göre 500 büyük sanayii işletmesi içinde yer alan dokuz işletme üzerinde, insan kaynakları bünyesi ve çevresel faktörlerin etkisi araştırılacaktır.

## TÜRKİYE’NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞUNDA DENİZLİ

Sıra No (1993 Yılı)	FİRMA ADI	Satış Hasılatı (1000 TL)	Özsermaye (1000 TL)	Bilanço Kârı V.Ö. (1000 TL)
237	Erbakır Elektrolit Bakır Mamul A.Ş.	629.601.822	125.849.308	41.181.291
244	Denizli Basma Boya Sanayi A.Ş.	607.124.383	88.267.284	13.519.851
288	Abalo lu Yem Sanayi A.Ş.	512.637.142	59.659.332	36.135.944
302	Emsan Paslanmaz Çelik Sanayi A.Ş.	491.105.505	160.794.677	62.344.681
310	Denizli Çimanto A.Ş.	477.844.045	279.995.087	125.618.629
421	Küçükler Tekstil A.Ş.	361.074.825	46.875.381	17.587.315
424	Dentaş Oluklu Mukavva Sanayi A.Ş.	328.363.610	61.072.600	50.621.939
434	Örsan Tekstil A.Ş.	386.731.930	32.694.224	4.557.909
451	Tümteks Tekstil A.Ş.	527.654.315	65.411.520	14.878.643

### C- Araştırmayla İlgili Ön Çalışmalar

Araştırmamızın amaçlarını belirledikten sonra insan kaynakları bölümünün bünyesi mevcut durumu ve çevresel faktörlerin bu bölümü etkileyip etkilemediğini incelemek üzere araştırmamızın amacına uygun olarak çeşitli sorular hazırlanıp bir anket formu hazırlanmıştır. Soruların bir kısmı çoktan seçmeli olmasına karşın, bir kısmı da tutum, inan. ve davranış ölçen Likert Tekniğine göre hazırlanmıştır. Araştırmada kapsam dahilindeki işletmelerin az olması sebebiyle cevaplar değerlendirilirken yüzdelenmeye gidilememiş sıklık da ılımlı kullanılmıştır.

## D- Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda ihtiyaç duyulan veri ve bilgilerin toplanmasında anket ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Sorular işletme sahiplerine ve personel yöneticilerine sorulmaya çalışılmıştır. Bazı işletmelerde, işletme sahiplerine ulaşamadığı için üst yönetim kadrosundan olan genel müdür veya genel müdür yardımcısıyla görüşülerek sorular sorulmuştur. Mülakat yaparken ek sorular da sorma imkanı olmuş; böylece daha fazla bilgi elde etme imkanı doğmuştur.

## II. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Ankette insan kaynakları bünyesi ve çevresel faktörlerin etkisinin araştırılmasına yönelik olarak toplam otuzüç soru bulunmaktadır. İşletme üst yöneticilerine ve personel yöneticilerine yöneltilen sorular ve verilen cevapların değerlendirilmesi aşağıdadır.

Seçeneklere verilen puanlar:

Kesinlikle katılıyorum	= 5
Katılıyorum	= 4
Fikrim yok	= 3
Katılmıyorum	= 2
Kesinlikle katılmıyorum	= 1

### (1) Anketi cevaplandıranlar hakkında genel bilgiler:

**Tablo 1: Anketi Cevaplayanın Görev Ünvanı.**

Anketi Cevaplayanın Görev Ünvanı	Sıklık
İşletme Sahibi	3
Genel Müdür	4
Genel Müdür Yardımcısı	2
<b>Toplam</b>	<b>9</b>

Anketimizin birinci sorusunda yer alan, anketi cevaplayan kişinin görev ünvanıyla ilgili olan soruya, çeşitli sebeplerden dolayı işletme sahiplerinin hepsi ile görüşme sağlanamadığı için üst yönetim yapısında yer alan genel müdür veya genel müdür yardımcısıyla görüşülmüştür.

Anketi cevaplayan üst yöneticilerin eğitim durumunu gösteren tablo aşağıdadır.

**Tablo 2: Anketi Cevaplayan Üst Yöneticilerin Eğitim Durumları.**

Eğitim Kurumu	Sıklık
İlkokul	0
Ortaokul	0
Lise	1
Üniversite	7
Yüksek Lisans	1
Doktora	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>

Yukarıda görüldüğü gibi Denizli'de anket kapsamına giren işletmelerdeki anket cevaplandırıncılarının eğitim durumu üniversite mezunudur. Görüşmelerimizde yalnızca tek bir kişinin yüksek lisans yapmış olduğunu ve bir kişinin de lise mezunu olduğunu tesbit etmiş olmaktadır. İşletmelerdeki üst yöneticilerin eğitim seviyesinin üniversite olması, bilim ve teknikte meydana gelen gelişmeleri takip edebilme ve yeniliklere açık olma açısından, eğitim seviyesi düşük olanlara nazaran daha iyi olacakları söylenebilir.

## (2) "İşletmede kaç kişi çalışmaktadır?"

**Tablo 3: İşletmelerde Çalışan Personel Sayıları.**

İşletme	Yönetici	Büro Personeli	İşçi	Toplam
Kuçuker Tekstil	11	35	982	1.028
Abaloğlu Yem	4	1	110	135
Dcha	50	100	1.450	1.600
Tümfoks	16	80	1.610	1.706
Erbaku	6	25	229	260
Orsan	14	47	390	451
Denizli Çimento	31	20	101	152
Emsan	10	10	320	350
Dentac	25	110	350	485

Araştırma kapsamına giren işletmeler, çeşitli iş kollarında faaliyette buldukları için çalışanlarının sayısı da oldukça farklılık arz etmektedir. İşletmede çalışanların sayısının diğerlerine göre yüksek olan işletmeler, tekstil işletmeleridir. Buralarda çalışanların sayısının yüksek olmasının sebepleri arasında Denizli'nin son yıllarda, bilhassa tekstil sanayiinde gösterdiği hızlı büyümedir. Bunun yanı sıra tekstil sektöründe çalışan işçilerin vasıflı olmasının gerekliliğinin az olmasındandır. Araştırdığımız tekstil şirketlerinde işçi kadrolarına özellikle vasıfsız elemanlar aranmaktadır.

İşletmelerde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerinin sayılarına baktığımız zaman, genel olarak çalışan sayısına göre yönetici sayısının az olduğunu söyleyebiliriz. Toplam çalışan sayısı dörtyüzün üzerinde olan beş işletmenin çalışanlarının toplam sayısı 5265 kişi iken, yöneticilerinin sayısı 132 kişidir. Bu durumdan işletmelerin merkezîyetçi bir yapıya sahip olduklarını söyleyebiliriz.

### **(3) "İşletmede personel/insan kaynakları bölümü var mıdır?"**

Ankete cevap veren işletmelerin hepsinde de personel bölümü bulunmaktadır. İşletmelerin büyük sanayi kuruluşları olmaları nedeniyle personel bölümünün bulunması, yasal işlemlerin yerine getirilmesi ve rutin işlemlerin yapılabilmesi açısından karmaşıklıkları azaltmaktadır.

### **(4) "İşletme kurulduğunda personel bölümü var mıydı? ( Lütfen o zamanki ismini yazınız.)"**

Bu soruya işletmelerin 4 tanesi ilk kurulduğunda personel bölümünün olmadığı şeklinde cevapladılar. Bunun nedeni ise; ilk kurulduklarında küçük birer işletme oldukları için personel bölümüne ihtiyaç duymadıkları şeklinde açıklamışlardır.

Sadece bir işletme, kurulduğunda muhasebe bölümü içinde personel işlerini gören bir görevlinin olduğunu belirtmiştir. Geriye kalan dört işletmede ise, ilk kuruluş anından itibaren personel müdürlüğü bulunmaktadır. Bu işletmelerden biri olan Denizli Çimento Fabrikasını devlet kurduğu için personel bölümü de ilk kuruluş zamanında örgütlenmiştir. Bu işletme ise 1992 yılında özelleştirilmiştir. Özelleştirmeden sonra da personel bölümü görevine devam etmiştir.

(5) "Personel yöneticisinin kadro ünvanı nedir?"

Tablo 4: Araştırma Yapılan İşletmelerdeki Personel Yöneticilerinin Kadro Ünvanları.

Kadro Ünvanları	Sıklık
Personel Müdürü	6
Personel Memuru	0
Personel ve İdari İşler Müdürü	1
Personel ve İdari İşler Şefi	2
İnsan Kaynakları Yöneticisi	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>

Tabloda görüldüğü gibi işletmelerin çoğunda, personel yöneticisinin kadro ünvanı personel müdürüdür. Personel ve İdari İşler Şefi olarak cevap veren işletmelerde çalışan sayıları diğerlerine göre oldukça azdır. Buralarda çalışanların toplam sayısı 100-150 kadardır. Bu işletmeler Abalıoğlu Yem Fabrikası ile Denizli Çimento Fabrikasıdır. Çalışan sayısının az olmasından dolayı personel işlerini, personel ve idari işler şefi görmektedir. İşletmelerin hiçbirisinde insan kaynakları yöneticisi ünvanı bulunmamaktadır.

(6) "Personel yöneticisinin eğitim durumu nedir?"

Tablo 5: Personel Yöneticilerinin Eğitim Durumu.

Eğitim Durumu	Sıklık
İlkokul	0
Ortaokul	1
Lise	2
Üniversite	5
Yüksek Lisans	1
Doktora	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>

Tablodan anlaşılacağı gibi, personel müdürlerinin büyük bir kısmı üniversite mezunudur. Bir kişi yüksek lisansa devam edip bitirme aşamasında olduğu için yüksek lisans mezunu olarak gösterilmiştir. Doktora eğitimi almış hiçbir personel yöneticisi yoktur. Lise mezunu olan yöneticilerin sıklık dağılımı ikidir. Ortaokul mezunu olan kişi sayısı sadece birdir. Görev yaptıkları işletmelere baktığımızda ortaokul ve lise mezunu

olan yöneticiler, tekstil işletmelerinde çalışmaktadırlar. Üniversiteyi bitirmiş olan yöneticilerin üçü İktisat, biri Maliye bölümü mezunudur. Bir yönetici de Harp Okulu mezunudur.

Personel müdürlerinin genel olarak eğitim seviyelerinin yüksek olması, kalitelerinin ve yeniliklere uyum esnekliğinin daha iyi olduğu izlenimini vermektedir.

**(7) "Personel biriminde çalışanların sayısı ne kadardır?"**

**Tablo 6: Personel Birimlerinde Çalışanların Sayıları.**

İşleme	Yönetici	Büro Personeli	İşçi	Toplam
Kaççuker Tekstil	1	3	-	4
Abalıoğlu Yem	1	2	-	3
Daba	1	6	-	7
Tuniteks	1	5	3	9
Erbakır	1	5	32	38
Oran	1	3	-	4
Denizli Çimento	1	4	-	5
Emson	1	3	20	24
Dentay	1	2	25	28

Personel biriminde yönetici olarak çalışanların sayısı, işletmelerin hepsinde de birer kişidir. Müdürlük olarak örgütlenenlerde personel müdürleri, şeflik olarak örgütlenenlerde de personel şefleri yönetici konumundadırlar. Personel yöneticilerine bağlı olarak, görevlerin yerine getirilmesinde yardımcı olan büro personeli 2 ile 6 kişi arasında değişmektedir. Bazı işletmelerde temizlik işçileri, bahçe işçileri ve güvenlik görevlileri personel bölümüne bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Personel bölümünde çalışanların sayısından personel departmanının sadece rutin işlerle uğraştığı kolaylıkla anlaşılabilir.



(8) "Büyüyen örgütler, personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi terimini kullanırlar."

Tablo 7: İşletmelerin "İnsan Kaynakları Yönetimi" Teriminin Kullanımı Konusundaki Görüşleri.

Görüş	Sıklık	
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	0
Katılıyorum	3	9
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	3	0
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	0	0x5	0
3	3x4	12	9	9x4	36
0	0x3	0	0	0x3	0
3	3x2	6	0	0x2	0
1	1x1	1	0	0x1	0
Top. = 9		29	9		36
Ağırlıklı Ort.	29/9=3.22			36/9=4	

Üst yönetimdeki yetkili kişilerin verdikleri cevapların sonucuna bakıldığında, üst yöneticiler insan kaynaklarının kullanılması hususunda kararsız kalmaktadırlar. Bu görüşe katılmayan üst yöneticiler personel yönetimi tabirinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. İnsan kaynakları tabirinin yurt dışından ithal olduğunu, Türkiye'deki bazı işletmelerin bunu kullanmaya başladıklarını fakat; bunun kendileri için gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Personel yöneticilerinin verdikleri cevapların puanı 4 olduğuna göre personel yöneticileri bu görüşe katılmaktadırlar. Üst yöneticilerin cevapları ile personel

yöneticilerinin cevaplarının aritmetik ortalamasını aldığımızda, 3.61 puanı çıkmaktadır ki bu datoplam olarak yöneticilerin insan kaynakları yönetimi teriminin kullanılmasını kabul etmektedirler.

Düşüncemizi destekleyen yöneticiler, insan kaynakları yönetiminin uygulamaya geçirilmesini ve insan kaynakları yönetiminin klasik personel yönetimi uygulamalarını aşan konuları kapsadığını kabul etmiş bulunmaktadırlar.

**(9) "Personel/ insan kaynakları bölümünün organizasyon şemasındaki yeri diğer fonksiyonel bölümlerin üzerindedir."**

**Tablo 8: Personel Biriminin Organizasyon Şemasındaki Yerinin Diğer Fonksiyonel Bölümlerin Üzerinde Olduğu Hakkındaki Görüşleri.**

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	1	0
Katılıyorum	1	4
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	6	5
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
1	1x5	5	0	0x5	0
1	1x4	4	4	4x4	16
0	0x3	0	0	0x3	0
6	6x2	12	5	5x2	10
1	1x1	1	0	0x1	0
Top.= 9		22	9		26
Ağırlıklı Ort.	22/9=2.44			26/9=2.88	

Personel bölümünün diğer fonksiyonel bölümlerin üzerinde bir konuma sahip olması gerektiğini işletme üst yöneticileri kabul etmediklerini 2.44'lük ortalamadan anlayabiliriz. Moden örgütlerde görülen danışmanlık konumundaki personel bölümünü

istememektedirler. Personel müdürleri de verdikleri cevapla, daha ziyade fikrim yok seçeneğine yaklaşmaktadırlar.

Geleneksel örgüt ve yönetim anlayışından sıyrılarak modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerde personel müdürü, işletme üst yöneticisine çok yakın bir yerde ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak diğer bölümlere danışmanlık yapar. Araştırmada bulunduğumuz Denizli'deki işletmelerin üst yöneticileri, personel bölümünün danışmanlık konumuna geçerek diğer bölümlerin üzerinde olmasını kabul etmemekle personel bölümünün yerinin geleneksel örgüt tipinde bulunan yer olarak belirlemişlerdir.

Yukarıdaki görüşe katılan yöneticiler ise uygulamada personel bölümünün modern örgüt tipinde olduğu için değil; bu pozisyonda bulunması gerektiğini düşündükleri için katılmışlardır. Bu şirketlerde de personel bölümü diğer fonksiyonel bölümlerle eşit konuma sahiptir.

(10) " İşletmede personel bölümünün örgüt şemasındaki yeri, aşağıdaki seçeneklerden hangisindedir?"

**Tablo 9: Personel Bölümlerinin Konumu.**

	Sıklık
Genel Müdüre Bağlı	6
Genel Müdür Yardımcısına Bağlı	3
Fonksiyonel Bölüme Bağlı	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>

İşletmelerdeki insan kaynakları bölümünün genel müdüre bağlı olduğu firma sayısı altıdır. Genel müdür yardımcısına bağlı olan ise üçtür. Personel bölümünün diğer işlevsel bölümlerle aynı konuma sahip olduğu belirtilmiştir.

Personel/insan kaynakları bölümünün modern organizasyon şemasındaki yeri, bilhassa büyük ölçekli işletmelerde, fonksiyonel bölümlerin üzerinde ve genel müdürün altındadır. Artan rekabet unsuru, işletmelerin büyümesi ve karmaşık bir yapıya sahip olması, işletmelerde insan faktörünün önem kazanması ve genel müdüre sık sık danışmanlık yapması bu durumu ortaya çıkarmıştır.

(11) "İnsan kaynakları bölümü, fonksiyonlarını yerine getirirken bilimsel metodları kullanır."

Tablo 10: Personel Departmanının Bilimsel Metodları Kullanımı Hakkındaki Görüşler.

Görüş	Sıklık	
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	2
Katılıyorum	5	7
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	2	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	2	2x5	10
5	5x4	20	7	7x4	28
0	0x3	0	0	0x3	0
2	2x2	4	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top = 9		34	9		38
Ağırlıklı Ort.	34/9=3.77			38/9=4.22	

Yedi işletmedeki üst yönetim, personel bölümünün bilimsel metodları kullanması gerektiği yönünde düşüncelerini açıklamışlardır. İki işletme ise katılmadığını belirtmiştir. Personel müdürlerinin hepsi de yukarıdaki fikri kabul etmektedirler. Bu fikre katılan yöneticiler personel bölümünün bilimsel metodları kullanması gerektiğini düşünmektedirler. Personel bölümü uygulamada bilimsel metodları kullanmamaktadır. Bilimsel metodları uygulamadıkları ileriki soruların cevaplarından da anlaşılacaktır.

(12) "İşletmeler büyüdükçe personel bölümünün önemi artmaktadır."

İşletmelerin büyümesi, işlerin karmaşık bir hal alması, işgörenlerin işletmeyle yasal olan ilişkilerin önem kazanması, bunun yanısıra işgören-işveren uyumunun önem

kazanması neticesinde personel bölümüne ihtiyaç daha da artmıştır. Bu düşünceye, istisnasız tüm üst yöneticiler ve personel yöneticileri katılmaktadırlar.

**(13) "Personel/insan kaynakları yönetimi, personelin işletmeyle ilişkilerini ve bunun stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler."**

Bu soruyu sormamızdaki amaç, son yıllarda bilhassa işletmeler için büyük öneme sahip olan stratejik yönetimi işletmelerin uygulayıp uygulamadıklarını araştırmaktır. Alınan cevaplar aşağıdaki tabloda görülmektedir:

**Tablo 11: Stratejik Yönetimin Benimsenmesinde Ön Planda Yaklaşım Sergilemesi Konusundaki Görüşler.**

Görüş	Sıklık	
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	1	7
Katılıyorum	6	2
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	2	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
1	1x5	5	7	7x5	35
6	6x4	24	2	2x4	8
0	0x3	0	0	0x3	0
2	2x2	4	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top.= 9		33	9		43
Ağırlıklı Ort.	33/9=3.66			43/9=4.77	

Burada üst yönetimdekilerin büyük bir kısmı, (7 kişi) bu konuya katılmakta fakat; işletmelerinde bu konuda hiçbir çalışma yapılmamaktadır. Bazı yöneticiler ise stratejik yönetimin ne demek olduğunu bilmemektedir.

Katılmadıklarını belirten iki işletme, personel birimin ön planda olmadığını, diğer fonksiyonel bölümlerin ön planda olduklarını belirtmişlerdir. Sözlü olarak; personel bölümünün sadece yasal prosedürlerle ve rutin işlerle uğraştıkları ifade edilmiştir. Yöneticinin biri, ülkemizde insan kaynakları fazla olduğu için insana değer verilmediğini, fakat bazen makineyi kullanacak nitelikli elemanın bulunamamasının sözkonusu olduğunda, insanın değerinin anlaşıldığı sözlü olarak beyan etmiştir.

Bu fikre kesinlikle katılan bir yönetici de olması gereken bir durum olduğunu ifade etmiştir. Kendi işletmesinde personel bölümü stratejik yönetim konusunda bir çalışmada bulunmamaktadır.

Personel yöneticilerinin ortalamalarına göre, bu fikre kesinlikle katılmakta oldukları anlaşılmaktadır. Üst yönetim ise daha az duyarsızdır bu konuda. Çünkü personel yöneticilerinin ağırlıklı ortalamaları 4.77 iken üst yönetimin ki, 3.66' dır. Böylelikle üst yöneticiler personel bölümünün stratejik yönetimde ön planda bir yaklaşım sergilemesini daha az istemektedirler.

**(14) "İnsan kaynakları yönetimi geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimser ve dinamik bir süreçtir."**

**Tablo 12: Personel Yönetiminin Geleceğe Yönelik Bir Yaklaşımı Benimsemesine İlişkin Düşünceler.**

Görüş	Sıklık	
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	1	7
Katılıyorum	7	2
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	1	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
1	1x5	5	7	7x5	35
7	7x4	28	2	2x4	8
0	0x3	0	0	0x3	0
1	1x2	2	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top. = 9		35	9		43
Ağırlıklı Ort.	35/9=3.88			43/9=4.77	

Personel bölümü geleceğe dönük çeşitli programlar yapar. Bunun için çeşitli planlar ve programlar yapar. Bu konuya yönelik olarak sorduğumuz ondördüncü soruya verilen cevaplar yukarıda görülmektedir.

Firmaların yöneticilerinin hemen hemen hepsi bu fikre katılmaktadırlar. Fakat ilave sorularla personel bölümünün şu anda, geleceğe dönük bir çalışması olup olmadığını sorduğumuzda olumsuz yanıt vermişlerdir. İşletmelerin bir kısmında sadece çıraklık eğitimi verilerek geleceğe dönük bir çıraklık eğitimi uygulanmaktadır.

(15) "Per./insan kaynakları yönetimi işyerine bağlılığı ve verimliliği sağlamaya çalışır."

**Tablo 13:** Personel Yönetiminin İşyerine Bağlılığı ve Berimliliği Sağlamaya Çalışması Hakkındaki Düşünceler.

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	2
Katılıyorum	7	7
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	2	2x5	10
7	7x4	28	7	7x4	28
0	0x3	0	0	0x3	0
0	0x2	0	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top.= 9		38	9		38
Ağırlıklı Ort.	38/9=4.22			38/9=4.22	

İşyerine bağlılığı ve verimliliği personel bölümünün sağlamaya çalıştığı düşüncesine işletmelerin hepsi katılmaktadır. Yalnız iki yönetici bu düşünceye kısmen sınır getirerek personel bölümünün verimliliği sağlama husunda görevi olmadığını savunmuşlardır. Emsan'daki personel yöneticisinin görevi işyerine bağlılığı sağlamaya çalışmaktır, fakat verimliliği sağlamaya çalışan ve verimlilik ölçümlerini yapan endüstri mühendisleridir. Çekince belirten bir diğer işletme Dentaş'tır. Bağlılığın temeli, işyerinde kıdem ve güvendir. Personel bölümünün bu konuda yapabileceği pek birşey yoktur.

İşletmelerin çoğu, genel olarak bu fikre katılmakla verimliliğin ve bağlılığın sağlanmasında personel bölümünün önemli bir görev yaptığını 4.22'lik ortalamayla kabul ederek hipotezimizi desteklemişlerdir.

#### (16) Personel/insan kaynakları bölümünde hangi alt bölümler vardır?

Büyüyen işletmeler artan personel sayılarına paralel olarak yoğunlaşan işlerin yerine getirilebilmesi için alt bölümlenmeye giderler. Personel bölümünde de alt bölümlenme sözkonusudur.

Anket yaptığımız işletmelerde, örgüt içerisinde, gerek resmiyette, gerekse de uygulamada, personel bölümü kendi içerisinde alt bölümlenmeye gitmemiştir. Personel bölümüne bağlı olarak çalışan işçilerin bulunduğu işletme üçtür. Buralarda görev yapan güvenlikten sorumlu işçiler, temizlikçiler, bahçe işlerini görenler ve ahçılar personel bölümüne bağlıdır. Personel bölümü bu tür idari işlerin iyi yürütmesinden de sorumludur.



Bu işletmelerde personel bölümleri İstihdam Bölümü, Eğitim Bölümü, Ücret ve Maaş Bölümü, Endüstri İlişkileri Bölümü, Güvenlik Bölümü, Sağlık Bölümü, gibi alt bölümlenmeye gitmemişlerdir. Bu hizmetler tek yöneticinin başkanlığında büro elemanlarıyla birlikte verilmektedir.

**(17) "İşletme, insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmalıdır."**

Büyük ölçekli işletmelerde bilhassa, bilgisayarların kullanımı, yapılacak karmaşık işleri oldukça kolaylaştırmış ve işlerin yapılma süresini çok kısaltmıştır. Personel bölümü de rutin işleri yaparken dahi bilgisayarlardan faydalanması işleri basitleştirecek ve zamanın etkin kullanımını sağlayacaktır. Anketimize katılan işletmelerin hepsinde de bilgisayarlar kullanılmaktadır. Personel birimleri de personel dosyalarını, ücret ve tahakkukları, devam kontrollerini ve bunlara benzer rutin işleri yaparlarken bilgisayarlardan faydalanmaktadırlar.

Bilgisayarlardan yararlanmaları ve bilgisayarın önemini kavramış olmaları, işletmeleri yeniliklere, teknolojiye açık olduklarının bir işaretidir.

**(18) "İşletmede per./insan kaynakları bölümü aşağıdaki fonksiyonlardan hangilerini yerine getirmektedir?"**

**Tablo 14: Personel Bölümlerinin Yerine Getirdikleri Fonksiyonlar.**

Fonksiyon	İşletme Sayısı	Sıklık
Planlama	1	1
Yetiştirme-Geliştirme	0	0
Sigorta-Emeklilik	9	9
Devam Kontrolü	9	9
Kadrolama	6	6
Endüstri İlişkileri	2	2
Değerleme-Ödüllendirme	2	2
Ücret-Tahakkuk	9	9
Koruma-Geliştirme	1	1
Sicil	9	9
Diğer (Sağlık)	2	2

Personel bölümünün yaptığı işleri öğrenmek için sorduğumuz bu soruya verilen cevaplardan anlaşıldığı gibi, personel bölümleri rutin işler olan devam kontrolü, ücret-maaş işleri, özlük işleri (sicil) ile uğraşmaktadır. Bunun yanı sıra eleman temininde personel bölümünden faydalanılmaktadır. Diğer bölümler, ihtiyaçları olan elemanların özelliklerini personel bölümüne bildirmekte, personel bölümü de ilan vermektedir. İşe alım için kararı, eleman ihtiyaç duyulan bölümdeki müdür vermektedir. Üst yöneticiler personel bölümünün bu işleri görmesini yeterli görmektedirler. Personel bölümlerinin bu uygulamalarına baktığımızda, bu işletmelerde "geleneksel personel yönetimi" anlayışının egemen olduğunu söyleyebiliriz.

(19) "Personel yöneticisi, işletmelerin hedeflerine ulaşması amacıyla işgörenlerin hangi doğrultuda çalışmalarını gerektiğini gösteren personel politikalarını üst yönetime önerir."

**Tablo 15: Personel Bölümünün Personel Politikalarını Önermelerine İlişkin Görüşler**

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	2
Katılıyorum	7	7
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	2	2x5	10
7	7x4	28	7	7x4	28
0	0x3	0	0	0x3	0
0	0x2	0	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top.= 9		38	9		38
Ağırlıklı Ort.	38/9=4.22			38/9=4.22	

İşletmelerde çalışanların gerek işletmeyle, gerekse iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini belirli kurallara bağlayan politikalar vardır. Personel bölümü yaptığı araştırmalarla uygulamada gördüğü aksaklıkların giderilmesi için işgören, iş ve işveren uyumunu sağlamak için üst yönetime bazı politikalar önerir. Bu amaca yönelik olarak sorduğumuz 19. soruya işletmelerin hepsi katıldıklarını bildirmişlerdir. Bunlar arasından iki işletme bu fikre kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Sözlü olarak sorduğumuz personel bölümünün şu anda bu tür bir çalışmada bulunup bulunmadığı hakkındaki sorumuza, şu anda personel bölümünün bunu yapmadığını, ama önerirse değerlendirmeye alacaklarını söylemişlerdir. İşletmelerde yazılı personel politikaları yoktur. Uygulamada yazılı olmasa da personel politikaları vardır.

Bu durumdan anlaşılmaktadır ki, işletmelerdeki politikalar önceden nasıl öğrenildiyse o şekilde devam etmektedir. Üst yönetim tecrübeleri ışığında, alışagelen çalışma sistemini benimsemiş bulunmaktadır.

**(20) "Personel/insan kaynakları bölümü aşağıdaki çalışmalardan hangi/hangilerini yapmaktadır?"**

**Tablo 16: İşletmelerin Personel Bölümlerinin Yapmakta Olduğu Çalışmalar.**

Çalışmalar	Sıklık
Teşvik ve ödüller	2
Örgüt geliştirme programları	0
İşgörenleri yönetime katılımını sağlama	1
İş analizi	3
Stratejik planlama	0
Eğitim programları	3
Amaçlara göre yönetim	0
İş tasarımı ve tutum araştırmaları	0
Kalite çemberleri	1

İşgörenleri teşvik ederek motive etmeye çalışan işyeri sayısı ikidir. Bu işletmeler Küçükler Tekstil ve Denizli Basma Sanayiidir. Diğer yedi işletmede ise teşvik ve ödüller, fonksiyonel bölümlerin kendi bünyelerinde verilmektedir. Personel bölümü bu konuda bir çalışma yapmamaktadır.

Personel yönetiminin temel işlevlerinden olan iş analizleri sadece üç işletmede yapılmıştır. Bu işletmelerden bir olan Emsan'da iş analizini personel bölümü değil, Endüstri Mühendisliği Bölümü yapmıştır. Emsan'da şu sıralarda iş analizleri yeniden gözden geçirilemediği gibi yukarıdaki tekniklerden hiçbiri yapılmamaktadır. Çünkü; 1994 yılında alınan Ekonomik İstikrar Tedbirleri sebebiyle Emsan büyük bir mali krize girmiştir. Krizden kurtulma savaşı veren Emsan ile alacaklı bankalar nihayet anlaşmışlardır. Yakın bir zamanda krizden kurtularak yukarıdaki tekniklerin uygulamaya konabileceği ifade edilmektedir.

İş analizleri önceden yapılmış olan diğer bir işletme Denizli Çimento Fabrikasıdır. Bu işletme 1992 yılından önce, devletin elindeyken iş analizleri yapılmıştır. Özelleştirildikten sonra ise bu konuda çalışmalar yapılmamıştır. Denizli Çimento'da görüştüğümüz yetkili; şu sıralar yeni yatırımlarla uğraştıkları için iş analizi çalışmalarının yapılamadığını, ama yatırımlar bittikten sonra bunların düşünülebileceğini söylemiştir. İş analizinin yapıldığı diğer işletme Dentaş'tır. Burada Milli Prodüktivite Merkezi ile birlikte yapılmıştır.

İşletmeler, son yıllarda büyük öneme sahip olmaya başlayan Stratejik Planlama, Amaçlara Göre Yönetim, İş Tasarımı ve Tutum Araştırmaları, Örgüt Geliştirme Programları, ve hiçbir işletmede uygulanmamaktadır. Kalite Çemberleri ile işgörenleri yönetime katma çalışmaları sadece Dentaş'da yapılmaktadır. Emsan krize girmeden önce kalite çemberlerini uygulamaya çalışmış ama başarılı olamamış. Abaloğlu Yem Fabrikasında, üst yönetime kalite çemberlerinin uygulanmaya çalışılması teklif edilmiş fakat; üst yönetim gereken desteği vermediği için bundan vazgeçilmiştir.

Bu durumdan anlaşılacağı gibi, Denizli'deki sanayii işletmeleri modern yönetim tekniklerini uygulamamaktadırlar. Üst yönetimdeki kişilerin büyük bir çoğunluğu bunların önemini bilmemektedirler. İşletmeler modern örgüt yönetim ve teknikleriyle değil, geleneksel yöntemlerle idare edilmektedirler. Kendilerini yenileyerek geliştirmemeleri, modern yönetim anlayışına ve de uygulamasına sahip olmazlarsa yakın bir gelecekte zor durumlara düşebilirler.

(21) "İşletmelerdeki işgücüne maliyeti kontrol edilemez bir maliyet unsur olarak bakılmamalı, yatırım yapılan bir unsur olarak bakılmalıdır."

Tablo 17: İşgücüne Yatırım Unsuru Olarak Bakılması Hakkındaki Düşünceler.

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	0
Katılıyorum	6	9
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	1	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	0	0x5	0
6	6x4	24	9	9x4	36
0	0x3	0	0	0x3	0
1	1x2	2	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top.= 9		36	9		36
Ağırlıklı Ort.	36/9=4			36/9=4	

Çeşitli sebeplerden dolayı daha modern bir yaklaşımı sunan insan kaynakları yönetimi, işgücüne yatırım yapılan bir faktör olarak görür. Yatırım yapılan bir unsurdan da işletme karşılığında verimlilik bekler. İnsan kaynakları yönetimi de yatırım unsuru olan işgücünün verimli olması, kâr sağlama ve işçi-işveren uyumunun sağlanması için çalışır.

Bu amaca yönelik olarak düşüncelerini araştırdığımız üst yönetimden bir kişi hariç olmak üzere, yöneticiler işgücünün yatırım yapılan bir unsur olarak bakılması gerektiğini kabul etmektedirler.

(22) "Çevresel faktörler işletmeyi etkilediği gibi insan kaynakları bölümünü de etkiler."

**Tablo 18:Çevresel Faktörlerin İnsan Kaynakları Bölümünü Etkisi**

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	1	0
Katılıyorum	7	9
Fikrim Yok	1	0
Katılmıyorum		0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
1	1x5	5	0	0x5	0
7	7x4	28	9	9x4	36
1	1x3	3	0	0x3	0
0	0x2	0	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top.= 9		36	9		36
Ağırlıklı Ort.	36/9=4			36/9=4	

Günümüzde işletmeler, çevresel faktörlerin etkisi altındadır. Bunlardaki değişiklikler işletmeyi etkilediği gibi personel bölümünü de etkileyip etkilemediğini öğrenmek için sorduğumuz bu soruya, bir işletme kesinlikle katılmakta, bir işletme yöneticisinin bu konuda bir fikri yok, geriye kalanlar ise bu fikre katıldıklarını belirtmişlerdir.

Ağırlıklı ortalama dördür. Bu sonuçtan çevresel faktörlerin insan kaynakları yönetimini etkilediği anlaşılabilir.

(23) "Çevresel faktörlerdeki hızlı değişiklikler ve gelişmeler, işletmeler için insan faktörünün önemini arttırmıştır."

Tablo 19: İnsanın Öneminin Arttığına İlişkin Düşünceler.

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	1
Katılıyorum	6	8
Fikrim Yok	1	0
Katılmıyorum	0	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	1	1x5	5
6	6x4	24	8	8x4	32
1	1x3	3	0	0x3	0
0	0x2	0	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top.= 9		37	9		37
Ağırlıklı Ort.	37/9=4.11			37/9=4.11	

Son yıllarda insana verilen değer genel olarak işletmelerde artmıştır. Bu durumun başlıca sebebi rekabetin ve teknolojinin hızla artmasıdır. Bu konuda işletmelerin düşüncelerini aldığımızda üç yönetici buna kesinlikle katılmakta, ondört yönetici katılmakta ve bir yönetici de fikrinin olmadığını belirtmiştir. İnsanın öneminin artmasının kendi işletmeleri için sözkonusu olmadığını söylemiştir. Fikrinin olmadığını belirten bu yönetici kendi bünyelerinde çalıştırdıkları işçilerin vasıfsız işçiler olduğunu, Türkiye'de de vasıfsız işçilerin çok olduğunu ifade etmiştir. Kendilerinin bir tekstil işletmesi olmaları sebebiyle, bazı işletmelere göre daha az vasıflı işçi çalıştırma durumunda olduklarını belirtmiştir.

İnsanın öneminin arttığını kabul eden onyediyöneticinin oranı % 94'tür. Dolayısıyla insanın öneminin arttığını kabul eden işletmeler, çalışanlarının yararına ve dolayısıyla kendileri yararına yeni teknikleri uygulamaya geçebileceklerdir.

(24) "Aşağıdaki çevresel faktörlerden hangisi yada hangileri işletmeniz için daha fazla probleme neden olmaktadır? Nedenini kısaca açıklayınız."

Tablo 20: Çevresel Faktörlerden Etkilenme.

Çevresel Faktörler	İşletme Sayısı	Sıklık
Ekonomik faktörler	9	9
Doğal faktörler	1	1
Sendikalar	2	2
Politik faktörler	6	6
Uluslararası faktörler	2	2
Toplum	0	0
Teknolojik faktörler	4	4
Rakipler	5	5
Diğer	0	0

Çevresel faktörlerin etkisinin daha çok olduğu ve işletmeler için daha fazla probleme neden olduğu hususunda tutum ve inançlarını araştırdığımız yöneticilerin verdikleri cevaplar dağılımı tabloda görülmektedir.

İşletmelerin hepsi ekonomik faktörlerden etkilenmektedir. Ekonominin içinde bulunduğu durum önemlidir. Ekonomik daralma dönemindeyse işletmeler için kötü gidiş başlamıştır. Ekonomik canlanma dönemindeyse işletmeler iyi yöne gitmektedir. Ekonomi krize girdiğinde işletmeleri ekonomik faktörler haliyle etkilemektedir.

Sendikaya üye olan iki işletme Dentaş ve Denizli Çimento'dur. Sendikalar toplu pazarlık yoluyla bu iki işletmeyi etkilemektedirler. Diğer işletmeler sendikaya üye değildir. Bu bakımdan bunlar sendikalar tarafından etkilenmemektedirler.

Politik faktörlerden işletmelerin büyük bir çoğunluğu etkilenmektedir. Bilhassa hükümetin aldığı kararlar bunları etkilemektedir. Politik faktörlerin kendilerini etkilemediğini söyleyen bir yönetici; kendilerine politikacıların yardım etmelerini istemediklerini belirterek "yeter ki gölge etmesinler" demiştir. Politik faktörlerden



etkilenen işletmeler ise hükümetin aldığı, kendilerini ilgilendiren kararlardan etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu etkilenme hükümetten bir yardım gördükleri için değil, aldığı ekonomik ve hukuki kararlardan dolayıdır. Zaten Denizli'de devlet yatırımı bulunmamaktadır.

İşletmelerin yarısından fazlası, rakiplerin kendileri için önemli olduğunu vurgulayarak rakiplerden etkilenmektedirler. Teknolojik faktörlerin daha fazla probleme neden olan işletme sayısı ise dörttür. Diğer beş işletme ise teknolojilerine güvenmektedirler.

Hiçbir işletmede probleme neden olmayan tek faktör, toplumdur. Denizli'de toplum, sanayi ve ticaret ile iç içe olduğu için işletmeler için toplum, bir problem oluşturmamaktadır.

Doğal faktörlerden etkilenen tek işletme Abaloğlu Yem Fabrikasıdır. Fabrika tarım ürünlerini işlediği için hava şartları ve toprağın kendileri için önemlidir. Kötü hava şartları sebebiyle yeterli buğday, arpa yetişmemesi durumunda ithalata gidecekleri için hava şartları kendileri için önemlidir.

(25) "Çevresel faktörlerdeki gelişmelere uyumun sağlanabilmesi için insan kaynakları bölümüne büyük görev düşmektedir."

**Tablo 21: Çevresel Faktörlere Uyum.**

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	0
Katılıyorum	7	9
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	0	0x5	0
7	7x4	28	9	9x4	36
0	0x3	0	0	0x3	0
0	0x2	0	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top. = 9		38	9		36
Ağırlıklı Ort.	38/9=4.22			36/9=4	

Çevresel faktörler dinamik bir yapıya sahip olduğu için sürekli olarak değişmektedir. İşletme çevresel faktörlere uyabilmek için çaba sarfeder. Bu konuda insan kaynakları yönetimine de iş düşmektedir. Bu amaca yönelik olarak sorduğumuz soruya, iki üst yönetici kesinlikle katılmakta, geriye kalan işletmeler ise sadece katılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin çevresel faktörlerden etkilenmesinde, insan kaynakları bölümünün de görev almasını istemektedirler.

(26) "Bilgi, teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler, insan kaynaklarının giderek global bir nitelik kazanmasını sağlamaktadır."

1980'li yıllardan sonra çokuluslu işletmelerin sayısı hızla artmış ve dünya ekonomisindeki yerleri büyümüştür. Buna paralel olarak globalleşme sözkonusu olmaya başlamıştır. Dünyadaki ekonomik kutuplaşmaya gidiş, globalleşmenin bir eseridir. Artık çokuluslu işletmeler "multi-national" değil, trans-national" işletmeler olarak anılmaya başlanmış ve insan kaynakları da yeni yaklaşımları getirmiş bulunmaktadır.

**Tablo 22: İnsan Kaynaklarının Globalleşmesine İlişkin Düşünceler.**

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	0
Katılıyorum	6	8
Fikrim Yok	1	1
Katılmıyorum	0	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	0	0x5	0
6	6x4	24	8	8x4	32
1	1x3	3	1	1x3	3
0	0x2	0	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top. = 9		37	9		35
Ağırlıklı Ort.	37/9=4.11			35/9=3.88	

Bu amaca yönelik olarak düşüncelerini aldığımız üst yönetim organlarındaki yöneticilerin ikisi, kesinlikle bu yaklaşıma katılmakta, altı yönetici katılmakta, geriye kalan bir yönetici fikrim yok demıştır. Fikrim yok diyen yöneticiye göre; insan kaynaklarının globalleşmesi, işletmeden işletmeye değişir. Kendileri yeni bir makina alırlarsa, yabancı ülkeden bir uzman getirtip kendi işçilerini eğittikten sonra geriye göndermektedirler.

Personel yöneticilerinin bir tanesi hariç diğerleri bu fikre katılmaktadırlar. Bir kişi de fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Denizli'deki işletmeler arasında çokuluslu olan bir işletme şirket yoktur. Bu sebepten insan kaynaklarının dışarıya doğru veya dışarıdan içeriye doğru bir insan akışı yoktur.

**(27) "Per./insan kaynakları bölümü çevresel faktörlerdeki değişiklikleri gözönünde bulundurmak için aşağıdaki çalışmalardan hangilerini yerine getirmektedir?"**

**Tablo 23: Yapılan Çalışmalar**

Araştırma-Geliştirme	1
Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması	1
Eğitim ve Yetiştirme	3
Uzman Kuruluşlardan Faydalanma	3
Diğer	0

İşletmelerde insan kaynakları bölümleri araştırma-geliştirme faaliyetlerinde, bir işletmenin dışında diğerleri bir faaliyette bulunmamaktadır. Diğer bölümler arasında da Denizli'deki işletmelerde araştırma geliştirme çalışması yoktur.

Eğitim ve yetiştirme etkinliğinde bulunan işletme sayısı üçtür. Bu konuda işletmelerin yaptıkları sadece, çıraklık eğitimine olanak tanımalarıdır. Başka sebepler için eğitime ve yetiştirmeye gitmemektedirler.

Çevresel faktörlere uyumun sağlanabilmesi için gerekli olan stratejik insan kaynakları planlaması bir işletme tarafından yapılmaktadır. Uzman kuruluşlardan yararlanan işletmeler ise üçtür. Bunların haricinde uzman kuruluşlardan yararlanan bir işyeri yoktur.

Genel olarak diyebiliriz ki; anket kapsamında bulunan işletmeler çevresel faktörlere uyum konusunda pek çaba sarfetmemektedirler. Birçok işletme teknolojilerinin iyi olduğunu vurgulayarak yukardaki işlerin yapılmasının düşünülmediğini söylemişlerdir.

**(28) "Ekonominin daralma ve canlanma dönemlerinde insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır."**

Ekonominin daralma ve canlanma dönemlerinde insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. Daralma dönemlerinde genel olarak işletmeler, işçi çıkarırlar. Kimin çıkarılacağı hususunda ve çıkarılanların hukuki işlemleri hususunda personel bölümü devreye girer. Canlanma dönemlerinde genel olarak işletmeler işçi alırlar. Bu düşünceye verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 24: İnsan Kaynakları Yönetiminin Öneminin Ekonomik Daralma ve Canlanma Dönemlerinde Arttığı Görüşüne Katılım.**

Görüş	Sıklık	
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	5	8
Katılıyorum	2	0
Fikrim Yok	0	1
Katılmıyorum	2	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
5	5x5	25	8	8x5	40
2	2x4	8	0	0x4	0
0	0x3	0	1	1x3	3
2	2x2	4	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top. = 9		37	9		43
Ağırlıklı Ort.	37/9=4.11			43/9=4.77	

Yedi işletme bu düşünceye katılmaktadır. Katılmayan işletme ise ikidir. Katılmayan işletme yöneticilerine göre personel bölümünün etkilenmesi ikinci plandadır. Üretimin yapılabilmesi ve bunların pazarlanabilmesi daha önemlidir. Bu fonksiyonlar gerçekleşmezse personel bölümünün bir önemi olmayacaktır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin bir tanesinin fikri yoktur. Diğerleri ise bu fikre katılmaktadırlar. Sormuş olduğumuz düşünceye katılanların oranı, katılmayanlara göre oldukça fazladır.

(29) "Hızlı değişimler sebebiyle büyük işletmeler, çalışan sayısını azaltarak küçülme politikası izlemektedirler."

**Tablo 25:** Hızlı Değişimlere Tepki Olarak Çalışan Sayısında Azaltma Yapma Konusundaki Görüşler.

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	3	0
Katılıyorum	4	7
Fikrim Yok	1	1
Katılmıyorum	1	1
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
3	3x5	15	0	0x5	0
4	4x4	16	7	7x4	28
1	1x3	3	1	1x3	3
1	1x2	2	1	1x2	2
0	0x1	0	0	0x1	0
Top. = 9		36	9		33
Ağırlıklı Ort.	36/9=4			33/9=3.66	

Bu düşünceye işletmelerin büyük bir çoğunluğu katılmaktadır. Fikrim yok diyerek tereddütte kalan yönetici iki kişidir. Hızlı değişmelerin ortaya çıkardığı etkilerden biri olan teknolojinin artması bilhassa büyük işletmelerdeki çalışanların sayısını azaltmaktadır. Bunun yanısıra yüksek teknoloji, kaliteli eleman sayısını arttırmaktadır. Katılanların aritmetik ortalamaları 3.83 olması nedeniyle katılıyorumu denk gelmektedir.

(30) "İşletmede oluşan şirket kültürü, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan değişimlerin anlaşılmasına yardımcı olur."

**Tablo 26: Şirket Kültürünün Değişimlere Yardımcı Olduğu Konusundaki Görüşler.**

Görüş	Sıklık	
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	3	4
Katılıyorum	4	5
Fikrim Yok	1	0
Katılmıyorum	1	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
3	3x5	15	5	5x5	25
4	4x4	16	4	4x4	16
1	1x3	3	0	0x3	0
1	1x2	2	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Toplam		36	9		41
Ağırlıklı Ort.		$36/9=4$		$41/9=4.55$	

İşletme içinde oluşan şirket kültürünün değişimlere uyum konusunda yardımcı olup olmadığını anlamak için sorduğumuz bu soruya üç işletme kesinlikle katılmakta, dört işletme sadece katılmaktadır. Fikrinin olmadığını söyleyen ise bir kişi olup, geriye kalan son işletme de bu düşünceye katılmamaktadır.

Personel yöneticilerinin beş tanesi kesinlikle katılmakta, diğer dört kişi de sadece katılmaktadırlar. Ağırlıklı ortalamalarını aldığımızda personel yöneticileri 4.55, üst yöneticiler 4.00 puan almışlardır. Bu konuda personel yöneticileri daha bilinçli.

**(31) "İnsan kaynakları yönetimi, işletmedeki işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çaba sarfeder."**

İşletmelerde çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi için insan kaynaklarını çaba sarfetmelerine üç işletme kesinlikle katılırken altı işletmede katıldığını beyan etmiştir. Personel yöneticilerinin hepsi katılmaktadır. Böylelikle tüm işletmeler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için personel bölümüne görev düştüğünü ve bu konuda çalışmalarda bulunması gerektiğini kabul etmişlerdir.

(32) "Günümüzde çevre faktörlerindeki değişiklikler, artan oranda arttığı için insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri artmaktadır."

**Tablo 27: İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetlerinin Artmasına İlişkin Görüşler.**

Görüş	Sıklık	Sıklık
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	1	0
Katılıyorum	6	9
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	2	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
1	1x5	5	0	0x5	0
6	6x4	24	9	9x4	36
0	0x3	0	0	0x3	0
2	2x2	4	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top. = 9		33	9		36
Ağırlıklı Ort.	33/9=3.66			36/9=4	

Üst yönetim, insan kaynakları bölümünün faaliyetlerinin artmasına sıcak bakmaktadır. Yedi işletme, çevre faktörlerinin insan kaynakları yönetiminin işlerinin arttığı düşüncesine katılmaktadırlar. Katılmayan iki işletme ise kendilerinde personel yönetimi faaliyetlerinde artış olmadığını belirtmişlerdir. Personel yöneticilerinin hepsi bu görüşe katılmaktadır.

Katılma yönünde görüş beyan eden yöneticiler, insan kaynakları bölümünün işlevlerinin artarak işletmeye daha fazla yardımcı olacağı için, artan çevresel faktörlerdeki etkilerin personel bölümlerindeki işlevlerin de arttıracağını kabul etmektedirler.



(33) "İşletmede insan kaynakları bölümü, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini çevresel faktörleri gözönünde bulundurarak yapar."

**Tablo 28:** Personel Yönetiminin Araştırma-Geliştirme Faaliyetlerini Yürütürken Çevresel Faktörleri Gözönünde Bulundurmasına İlişkin Görüşler.

Görüş	Sıklık	
	Üst Yönetim	Personel Yönetimi
Kesinlikle Katılıyorum	2	0
Katılıyorum	3	9
Fikrim Yok	0	0
Katılmıyorum	4	0
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Üst Yönetim			Personel Yönetimi		
2	2x5	10	0	0x5	0
3	3x4	12	9	9x4	36
0	0x3	0	0	0x3	0
4	4x2	8	0	0x2	0
0	0x1	0	0	0x1	0
Top. = 9		30	9		36
Ağırlıklı Ort.	30/9=3.33			36/9=4	

İşletmelerin faydasına olan yöntemleri ve teknikleri personel bölümü araştırarak uygulamaya koymaya çalışır. Uygulamaya koyduğu yöntemlerin üzerinde çalışmalarda bulunarak iyi gitmeyen, aksayan yönler varsa onları gidermeye ve teknikleri geliştirmeye çalışır.

İşletme yöneticilerinin verdikleri cevapların ağırlıklı ortalamaları fikrim yok puanının içersinde kalmaktadır. Personel yöneticilerinin ağırlıklı ortalamaları ise katılıyorduma denk düşmektedir.

Yukarıdaki düşünceye katılmadığını söyleyen yöneticiler de personel bölümünün araştırma ve geliştirme yapmadığını ve yapması gerektiğini de düşünmediklerini ifade etmişleridir.

İşletmelerin yarıya yakını çevresel faktörleri gözönünde bulundurarak araştırma-geliştirme yapmasını istemekle gelişimlere ve yeniliklere açık oldukları izlenimini vermektedirler.



## SONUÇ

Araştırmadan elde edilen sonuca göre, Denizli'de bulunan Türkiye'nin 500 büyük şirketi içinde yer alan dokuz işletmenin personel yönetimleri geleneksel personel yönetim anlayışına sahiptir.

Denizli'deki işletmelerin çoğunda personel müdürlüğü bulunmaktadır. Çok az bir kısmında ise personel bölümü şeflik olarak örgütlenmiştir. Buralarda çalışanların sayısı diğerlerine oranla azdır.

İşletmelerde görev yapan orta ve üst kademedelerdeki yöneticilerin sayısı, toplam çalışanların sayısına oranla oldukça azdır. Bu durumdan dolayı işletmelerin merkezîyetçi bir yapıya sahip oldukları, yetki devrini pek gerçekleştirmediklerini söyleyebiliriz.

Araştırdığımız dokuz işletmenin sadece ikisinde personel bölüm yöneticisinin kadro ünvanı "personel ve idari işler şefi"dir. Diğerlerinde ise "personel müdürü"dür. Modern bir ünvan olan insan kaynakları yöneticisi hiçbir işletmede bulunmamaktadır. Bu durum, örgütlerin geleneksel personel yönetimi anlayışında olduklarını doğrular.

Personel yöneticilerinin bir kısmının orta öğretim mezunu olmaları, bu bölüme pek önem verilmediğinin bir göstergesidir. Üniversiteyi bitirenler ise genelde, iktisat ve maliye mezunudur.

Personel departmanlarında çalışan sayısı oldukça azdır. İlgili bölümlerde sadece birer yönetici bulunmakta ve büro personelleri de kendilerine yardımcı olmaktadır. Araştırdığımız şirketlerin üçünde temizlik, bahçe ve yemek gibi hizmetleri görenler personel yöneticisine bağlanmıştır. Bu hal, personel yöneticilerin işyükünü artırarak yeni gelişimlere açık olmayı, araştırmayı ve kendilerini geliştirmelerine engel olmaktadır.

Büyüyen örgütlerin "personel yönetimi" yerine, "insan kaynakları yönetimi" terimini kullanmalarına, yöneticilerden beş kişi katılmakta, dört kişi de katılmamaktadır. Personel yöneticilerinin hepsi de katılmaktadır. Üst yönetimin ağırlıklı ortalaması 3.22, personel yöneticilerinin ağırlıklı ortalamaları ise 4.00'dir. İkisinin aritmetik ortalamasını aldığımızda 3.61 çıkmaktadır. Bu ise, büyüyen örgütlerin insan kaynakları yönetimi terimini kullandıklarını doğrular.

Anket kapsamında bulunan işletmelerde bulunan personel müdürlerinin %66'sı genel müdüre, % 33'ü genel müdür yardımcısına bağlıdır. Diğer fonksiyonel bölümlerle eşit konuma sahip olmaları nedeniyle hipotezimizde belirttiğimiz, personel bölümünün organizasyon şemasındaki yerinin diğer fonksiyonel bölümlerin üzerinde olması, testimiz sonucuna göre doğrulanmamıştır. Bu işletmelerde personel bölümleri, diğer bölümlerle aynı konuma sahiptir.

Personel/insan kaynakları yöneticisi görevlerini yerine getirirken bilimsel metodları kullanmasına ilişkin düşünceye herkesin katılmasına karşılık, bu sadece düşünce bazında kalmaktadır. Uygulamada bilimsel metodları personel bölümlerinin kullandıklarını söylemek mümkün değildir.

Personel birimlerinin, personelin işletmeyle ilişkilerini düzenlemesine ve çalışanların stratejik yönetimdeki rolünü irdelemesine tüm işletmelerin üst yöneticilerinin katılması, gelişimlere açık olduklarının belirtisidir. Bu işletmelerde stratejik yönetim tekniği uygulanmamasına rağmen yetkili kişilerin bunun gerekliliğinin farkına varmaları, ileriki zamanlarda bu tekniği uygulamaya koyabilmeyi düşünmeleri yeniliklere açık olduklarının sinyalini vermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimsemesine ilişkin düşüncelerini ifade eden yöneticilerin hepsi bu fikre katılarak insan kaynakları bölümünün çeşitli amaçlar için planlama yapması gerektiğini kabul etmeleri, ileriki yıllarda veya aylarda insan kaynakları planlamasına gidebileceklerinin bir göstergesidir.

Denizli ilinin önde gelen şirketlerin personel bölümlerinin yaptıkları işler; Ücret-Tahakkuk, Sigorta-Emeklilik, Devam Kontrolü ve Sicil Dosyalarının tutulmasıdır. Bunlar geleneksel anlamdaki personel yönetimi fonksiyonlarıdır. Bu işletmelerde çalışanlarının verimliliğinin artırıcı, tatmini yükseltici, işçi-işveren refahını yükseltici çalışmalar yapmaktadır.

Persone yöneticiler işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla işgörenlerin hangi doğrultuda çalışmalarını gösteren personel politikalarını üst yönetime önermemektedir. Üst yönetim, kendisinin belirlediği politikaların uygulanmasını istemektedir. Tepe yöneticileri personel yöneticilerinin kendilerine bir politika önermesi durumunda bunu değerlendireceklerdir. Bu durumdan anlaşılacağı gibi personel bölümleri üst yönetimin gerisinde kalmaktadır.

Yeni bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetiminin kapsamında bulunan modern tekniklerden bazılarının işyerlerinde uygulanıp uygulanmadığını araştırdığımızda, seçenek olarak sunduğumuz Örgüt Geliştirme Programları, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Amaçlara Göre Yönetim, İş Tasarımı ve Tutum Araştırmaları hiçbir işletme tarafından uygulanmamaktadır. İşgörenlerin yönetime katılımını sağlama ve kalite çemberleri uygulamasını bir işletme yapmaya çalışmaktadır. İşletmelerin üçünde, personel yönetiminin temel işlevlerinden olan iş analizleri önceden yapılmış fakat, bunlar yenilenmemiştir. Şu anda hiçbir işletmede iş analizi çalışması yoktur. Üst yönetimdeki kişilerin yeniliklere ve gelişimlere açık olmaları sadece düşünce bazındadır. Uygulamaya geçmemiştir. İşletmelerin bu tür modern yönetim tekniklerini uygulamaları kendilerinin kurumsallaşmasını sağlayacağı gibi verimliliği artırarak rekabette güçlenmelerini sağlayacaktır.

İşletme yöneticileri, işgücünün bir maliyet unsuru olarak değil, bir yatırım unsuru olarak görülmelerine katılmaktadırlar. İşgücünden daha fazla verimin elde edilmesi, üretilen malların daha kaliteli olabilmesi için insanların ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işgörelere değer verici uygulamalara gidilmesini tepe yöneticileri kabul etmektedirler. Bunun paralelinde uygulamalara gitmeleri işçi ve işveren tatminini artıracaktır.

Teori kısmında bir hipotez olarak belirttiğimiz çevre değişikliklerinin işletmeyi etkilediği gibi insan kaynakları bölümünü de etkilediği düşüncesine tüm işletme yöneticileri olumlu yanıt vermişlerdir. Ağırlıklı ortalamaları 4.00'tür. Bu sonuca göre, çevre değişikliklerinin insan kaynakları yönetimini etkilemesi hakkındaki hipotezimiz doğrulanmıştır.

Çevresel faktörlerin hızlı değişmesi ve gelişmesi, işletmeler için insan faktörünün önemini artmasını sağlaması Denizli'deki bu işletmeler için pek sözkonusu değildir. Günümüzün temel sloganı olmaya başlayan "önce insan" kavramı, düşünce bazında kalmış, uygulamaya geçirilememiştir.

Denizli ilindeki fabrikaların çevresel faktörler içerisinde en fazla ekonomik faktörlerdeki değişikliklerden etkilenmektedirler. Ekonominin durumu ve Hükümetin aldığı kararlar insan kaynakları bölümünü etkilemektedir. Genel olarak işletmeler, ekonomik canlanma dönemlerinde işçi alırlar. Ekonomik daralma dönemlerinde ise işçi çıkarırlar. Türkiye'nin 1994 yılında girdiği ekonomik daralma döneminde işletmeler, bazı sıkıntılara girmelerine rağmen büyük bir kısmı krizi atlatabilmiştir. Şirketlerin krizi

atlatılmelerinde en büyük sebebin ihracat olduğu herkesce bilinmektedir. Gerçekten de Denizli'nin Türkiye'nin ihracatında önemli bir yeri vardır.

Politik faktörler içersinde yeralan yasalar, yönetmelikler personel bölümlerini etkilemektedir. Çünkü işyerleri için yasalar bazı zorunluluklar getirmektedir. Bunların uygulanmaması durumunda bazı yaptırımlar sözkonusu olabilmektedir.

Çevresel faktörlerden önemli bir etkiye sahip olan teknolojik faktörler ve rakipler, daha ziyade işletmelerin genelini etkilemektedir. Personel bölümüne bu konuda pek bir görev düşmemektedir. Çünkü personel bölümleri, araştırma yaptığımız işletmelerde, rutin işlerle uğraşmaktadırlar.

Şirket kültürü, işletme üyelerinin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen genel kabul görmüş ve köklü inanç, tutum, beklenti ve varsayımlardan oluşur. Bu konuda Denizli'deki işletmelerde bir kültür oluşmamıştır. Hatta diyebiliriz ki; Türkiye genelinde de birçok büyük işletmede şirket kültürü oluşmamıştır. Çünkü geçen yılki Ekonomik krizi göremeyen birçok büyük işletme çok zor durumlara düşmüştür.

Yine günümüzde büyük bir öneme sahip olmaya başlayan doğal çevrenin kirlenmesi Denizli'de de sözkonusu olmaya başlamıştır. Organize Sanayi Bölgesinde yeralan işletmelerin atıklarının Menderes nehrini kirlettiği söylenmektedir. Bu konuda işletmeler daha faaaliyete geçmemiştir. İnsan kaynakları bölümleri de çevre koruması, çevre temizliği konusunda herhangi bir faaliyette bulunmamaktadır. Bu konuda da işletmelerin biran evvel yetkili kuruluşlarla işbirliğine giderek çevre ile olan öncelikli problemleri çözmelidirler.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi anlayışının Denizli'deki işletmelerde olmadığını, geleneksel personel yönetimi anlayışının varolduğunu söyleyebiliriz. Üst yönetimdeki kişiler, personel bölümlerinin yeni uygulamaları ve teknikleri önermesi durumunda, bunları uygulamaya koyacaklarını belirterek, en azından düşünce bazında yeniliklere açık olduklarını göstermişlerdir.

Çevresel faktörler işletmeyi etkilediği gibi personel bölümlerini de etkilemektedir. İleriki yıllarda Denizli'deki işletmeler yeni teknolojilere, yeni tekniklere ve yeni yönetim tekniklerine ayak uydurarak çok daha iyi konuma geleceklerdir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akat İlder, Nurel Üner, **İşletme Yönetimi**, İzmir: D.Ü. İ.İ.B.F., Masaüstü Yayıncılık, 1993.
- Aktepe Eyyüp , **İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, Yayın No: 53, 1988.
- Aldemir M. C., Alpay Ataol, Gönül B. Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 1993.
- Altuğ Fevzi , **Çevre Sorunları**, Bursa: Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı Yayın No: 41.
- Ataay İsmail D. , **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İ.Ü. İ.F. Yay. No: 128, 1990.
- Aytek, Bintuğ **İşletme Yönetimi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1986.
- Baysal C.Ayşe, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:225, 1993
- Beach S. Dale , **Personnel: The Management of People At Work**, New York: The McMillan Comp., 1970.
- Beer M. ve d., **Managing Human Assets**, New York: The Free Press, 1984.
- Byarss L.L., **Strategic Management: Planning and Templemation, Concepts and Cases**, New York: Harper and Row Publishing Inc., 1984.
- Can Halil , Doğan Tuncer, Doğan Y. Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 4.b., Ankara: Adım Yayıncılık, 1994.
- Cascio W. F. , **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life**, New York: McGraw-Hill Comp., 1989.
- Çelebioğlu Fuat , **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:131, 1990.
- Çevre Sorunları Vakfı, **Ortak Geleceğimiz Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu**, 1991.
- Dinçer Ömer , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.b. İstanbul: Timaş Basımevi, 1992.
- Douglas John , Stuart Klaim, David Hunt, **The Strategic Managing of Human Resources**, New York: John Wiley Sons Co., 1985.
- Düren Zeynep A., **Yönetim Bilimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No. 2, 1994.
- Earl B Boel, **People In Business**, New York: John Wiley and Sons Pub. Comp., 1975.
- Ekin Nusret , **Endüstri İlişkileri**, İstanbul: İ.Ü. İ.F. Yayın No: 208, 1988.

- Ekin Nusret, "Gelişen Ülkelerde Sendikacılık", **Ömer Celal Sarc'a Armağan**,  
İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No.77, 1986.
- Encyclopedia Britannica, Macropoedia, C. XIV.
- Erdoğan İlhan **İşletmelerde Performans Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**,  
İstanbul: İ.Ü. İ.F. No:248.
- Erdoğan İlhan , "Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Uygulanmasının Etkisi ve Faktör  
Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, İstanbul: Sermet Matbaası,  
1975.
- Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,  
No:401, 1993.
- Eren Erol , **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. b., İstanbul: İ.Ü. İ.F.  
Yayın No.: 234.
- Eren Erol , "Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme", İstanbul: İ.Ü. İ.F.  
**Yönetim ve Organizasyon Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 4.
- French W.C., **Human Resources Management**, Illionis: Houghton Mifflin Co., 1986.
- Glueck F. William , L.R. Rauch, **Business Policy and Strategic Management**,  
Singapore: McGraw Hill International Editions, 1988.
- Graham H.T. , **Human Resources Management**, Estover, Plymouth: McDonald and  
Evans Ltd., 1979.
- Huneryager- Heckman, . **Human Relation in Management**, Chicago: South Western  
Com., 1967
- Karpuzcu Mehmet , **Çevre Kirlenmesi ve Kontrolü**, İstanbul: Kubbealtı Neşriyat, 1994.
- Kavrakoğlu İbrahim , "Değişim ve Yönetim", **İş Yönetiminde Devrim**, İstanbul:  
Mülkiyeliler Vakfı, İpamed Matbaacılık, 1993.
- Kaynak Tuğray, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İ.F. Yayın No. 223, 1990.
- Kaynak Tuğray , **Personel Planlaması**, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın  
No. 122, 1990.
- Keleş Ruşen, **İnsan Çevre Toplum**, Ankara: İmge Kitabevi, 1992.
- Killan A. Ray., **Human Resource Management**, New York: American Pub., 1976.
- Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 4.b. İstanbul: Beta Yayınevi, 1993.
- Mandy R. Wayde , Robert M. Noe, **Personnel The Management of Human  
Resources**, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987.
- Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: İstiklal Matbaası, 1989.
- Müftüoğlu M. Tamer , **İşletme İktisadı**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989.
- Okay Tünay, **Arıtma Tesislerinin İşletilmesinde Eğitim**, İstanbul: Atıksu Arıtma  
İşletmeciliği Okulu, TMMOB Kimya Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, 1992.
- Ouchi G.William , **Theory Z Reading**, Mass.: Addison Wesley, 1981.



- Özakman Semra , "Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", **Yönetim Dergisi**, İstanbul: İ.Ü. İ.F. Yayınları, Yıl:5, Sayı:Ekim 1994.
- Özevren Mina , "Endüstri Sonrası Dönemde İşletme Yönetimi", **Dünya Gazetesi**, 7 Aralık 1994.
- Özok F. Ahmet , "Endüstri Mühendisliğinde Ergonomi", **2. Ulusal Ergonomi Kongresi**, Ankara: M.P.M. Yayınları No: 379, 1989.
- Pigors Paul, Myer Charles A., **Management of Human Resources**, New York: McGraw Hill Comp., 1973.
- Sabuncuoğlu Zeyyat , **Çalışma Psikolojisi**, 3.b., Bursa: U.Ü. Basımevi, 1987.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **Personel Yönetimi**, 7.b. Bursa: Rota Ofset, 1994.
- Scarpella Vida Gulbinas , James Ledwinka, **Personnel/Human Resource Management Environments and Functions**, PWS-Kent Publishing Company, 1988.
- Stoner A. James, R. Edward Freeman, **Human Resource Management.**, 5.b., New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- Storey J. , **New Perspectives on Human Resource Management**, London: Routledge, 1989.
- Şenatalar Ferhat , **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2.b., İstanbul: İ.Ü. Kitabevi, 1978.
- Şimşek Şerif M. , **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Erzurum: A.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 71, 1975.
- Tanyeli Halit , **Personel Eğitimi, İlkeler Metotlar Teknikler**, Ankara: Şenyuva Matbaası, 1979.
- Telimen Osman, **Personel Yönetimi**, Ankara: Sermat Matbaası, 1978.
- Terry L. , M. D. Crino, **Personnel/ Human Resource Management**, New York: McMillan Publishing Comp., 1989.
- Tosun Kemal , **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul:Savaş Yayınları, 1990.
- Tutum Cahit, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: Sermat Matbaası, 1978.
- Uras Oğuz, **İşletmeye Giriş**, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No. 442/675, 1992.
- Uyargil Cavide , **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 262, 1994.
- Uyargil Cavide , "Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi", **Yönetim Dergisi**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 17, Ocak 1994.
- Ülgen Hayri , **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları**, İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayın No.151, 1993.
- Ülgen Hayri , "Çevrenin İşletmenin Yaşantısına Etkisi", İstanbul: İ.Ü.İ.F. Dergisi, C.II, Sayı.2, 1973.

- Walker J. , **Performance Appraisal**, Hants: Gower, 1983.
- Weimer M.Arthur , **Business Administration**, Illionis: Richard D. Irwin Inc., 1966.
- Wendell L. French, John O. Dittrich, Robert A. Zawachi, **The Personnel Management Process**, Boston: Houghton Mifflin Comp., 1978.
- Werther William B., Keith Davis, **Personnel Management and Human Resources**, New York: McGraw Hill Book Comp., 1981.
- Yalçın Selçuk, **Personel Yönetimi**, 4.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 246, 1991.
- Yazıcı Reşat , **İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi**, Ankara: 1987.
- Yozgat Osman, **İşletme Yönetimi**, 5.b., İstanbul:M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No.: 383-616, 1983.



## EKLER

### ANKET FORMU

- 1) İşletmenin Adı :  
Faaliyette Bulunduğu Sektör :  
Anketi Cevaplayanın  
Adı Soyadı :  
Görev Ünvanı :  
Eğitim Durumu :
- 2) İşletmede kaç kişi çalışmaktadır?  
İşçi:..... Yönetici:..... Büro Personeli:.....
- 3) İşletmede personel/insan kaynakları bölümü var mıdır?  
( ) Evet ( ) Hayır
- 4) İşletme kurulduğunda personel/ insan kaynakları birimi var mıydı? (Lüfen o zamanki ismini yazınız.)  
( ) Evet İsmi:..... ( ) Hayır
- 5) Personel yöneticisinin kadro ünvanı nedir?  
( ) Personel Müdürü ( ) Personel ve İdari İşler Şefi  
( ) Personel Memuru ( ) İnsan Kaynakları Yöneticisi  
( ) Diğer:.....
- 6) Personel yöneticisinin eğitim durumu nedir?  
( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise  
( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
- 7) Personel biriminde çalışanların sayısı ne kadardır?  
İşçi:..... Büro Personeli:..... Yönetici:.....

8) Büyüyen örgütler, personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi terimini kullanırlar.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

9) Personel/insan kaynakları bölümünün organizasyon şemasındaki yeri diğer fonksiyonel bölümlerin üzerindedir.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

10) İşletmede personel bölümünün örgüt şemasındaki yeri, aşağıdaki seçeneklerden hangisindedir?

- Diğer fonksiyonel bölümlerle eşit bir konuma sahiptir.  
 Fonksiyonel bölümlerin birisine bağlıdır. (Hangisine bağlı olduğunu belirtiniz.....)  
 Genel Müdüre bağlıdır.  
 Genel Müdür Yardımcısına bağlıdır.  
 Diğer:.....

11) İnsan kaynakları bölümü fonksiyonlarını yerine getirirken bilimsel metodları kullanır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

12) İşletmeler büyüdükçe personel bölümünün önemi artmaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

13) İnsan kaynakları yönetimi, personelin işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

14) İnsan kaynakları yönetimi geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimser ve dinamik bir süreçtir.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

15) Personel/insan kaynakları yönetimi işyerine bağlılığı ve verimliliği sağlamaya çalışır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

16) Personel/insan kaynakları biriminde hangi alt bölümler vardır?

- İstihdam  Eğitim  Ücret ve Maaş  
 Endüstri İlişkileri  Güvenlik  Sağlık  
 Araştırma  İşgören Hizmetleri  Diğer:.....

17) İşletme, insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmalıdır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

18) İşletmede personel/insan kaynakları bölümü aşağıdaki fonksiyonlardan hangilerini yerine getirmektedir?

- Planlama  Değerleme- Ödüllendirme  
 Yetiştirme-Geliştirme  Endüstri ilişkileri  
 Koruma ve geliştirme  Sigorta-Emeklilik  
 Ücret-Tahakkuk  Kadrolama  
 Devam Kontrolü  Özlük İşleri ( Sicil)  
 Diğer:.....

19) Personel/İnsan kaynakları yöneticisi, işletmelerin hedeflerine ulaşması amacıyla işgörenlerin hangi doğrultuda çalışmalarını gerektiğini gösteren personel politikalarını üst yönetime önerir.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

20) Personel/insan kaynakları bölümü aşağıdaki çalışmalardan hangi/hangilerini yapmaktadır?

- Teşvik ve ödüller  Eğitim programları  
 Örgüt geliştirme programları  Amaçlara göre yönetim  
 İşgörenleri yönetime katılımını sağlama  İş tasarımı ve tutum araştırmaları  
 İş analizi çalışmaları  Kalite çemberleri uygulaması  
 Stratejik planlama

21) İşletmelerdeki işgücüne maliyeti kontrol edilemez bir maliyet unsuru olarak bakılmamalı, yatırım yapılan bir unsur olarak bakılmalıdır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

22) Çevresel faktörler işletmeyi etkilediği gibi insan kaynakları bölümünü de etkiler.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

23) Çevresel faktörlerdeki hızlı değişiklikler ve gelişmeler, işletmeler için insan faktörünün önemini arttırmıştır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

24) Aşağıdaki çevresel faktörlerden hangisi yada hangileri işletmeniz için daha fazla probleme neden olmak tadır? ( Nedenini kısaca açıklayınız.).

- Ekonomik faktörler  Politik faktörler  
 Teknolojik faktörler  Doğal faktörler  
 Uluslararası faktörler  Rakipler  
 Sendikalar  Toplum  
 Diğer:.....

25) Çevresel faktörlerdeki gelişmelere uyumun sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetimine büyük görev düşmektedir.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

26) Bilgi, teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler, insan kaynaklarının giderek global bir nitelik kazanmasını sağlamaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

27) Personel/insan kaynakları bölümü çevresel faktörlerdeki değişiklikleri gözönünde bulundurmak için aşağıdaki çalışmalardan hangilerini yerine getirmektedir?

- Araştırma- geliştirme  Eğitim ve yetiştirme  
 Sratejik insan kaynakları planlaması  Uzman kuruluşlardan faydalanma  
 Diğer:.....

28) Ekonominin daralma ve canlanma dönemlerinde insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

29) Hızlı değişmeler sebebiyle büyük işletmeler, çalışan sayısını azaltarak küçülme politikasını izlemektedirler.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

30) İşletmede oluşan şirket kültürü işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan değişimlerin anlaşılmasına yardımcı olur.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

31) İnsan kaynakları yönetimi işletmedeki işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çaba sarfeder.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

32) Günümüzde çevre faktörlerindeki değişiklikler, artan oranda arttığı için insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri artmaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum

33) İşletmede insan kaynakları bölümü, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini çevresel faktörleri gözönünde bulundurarak yapar.

- Kesinlikle katılıyorum  Katılmıyorum  
 Katılıyorum  Fikrim yok  Kesinlikle katılmıyorum