

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**BSH EV GEREÇLERİ A.Ş.'NİN  
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI**

CÜNEYT YARKIN

TEZ DANIŞMANI  
YRD. DOÇ. DR. AYHAN GENÇLER

EDİRNE 2011

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BŞH EV GEREÇLERİ A.Ş.’NİN  
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI**

CÜNEYT YARKIN

TEZ DANIŞMANI  
YRD. DOÇ. DR. AYHAN GENÇLER

EDİRNE 2011

**Tezin Adı:** BSH Ev Gereçleri A.Ş.'nin İnsan Kaynakları Uygulamalarının Karşılaştırılması

**Hazırlayan:** Cüneyt YARKIN

## ÖZET

Çalışma hayatının, yüzü sosyal yaşama en fazla dönük olan süreci insan kaynakları yönetimidir. İşletmelerin vazgeçilmez, aynı zamanda en değişken kaynağı olan insan ile işletme arasındaki bağlantıyı oluşturan köprü niteliğindedir.

İşletmelerin eğilimi her zaman büyüme yönündedir. Bu eğilim üretim ve teknolojiye değişim ve gelişimi gerektirdiği gibi insan kaynakları yönetiminde de aynı yöndedir. Buldukları sektör, ülkenin veya bölgenin sosyal, ekonomik, teknolojik koşulları işletmelerin yönelimlerinde doğrudan tayin edici etkenlerdir.

Teknolojik ve ekonomik koşullar sosyal koşullara göre daha zor tahmin edilebilse de ithal etmesi ya da yönlendirmesi çok daha kolaydır. Ancak sosyal koşullar kapsamına giren işgücü temini konusunda her ne kadar önceden hesaplanması kolay veriler olsa da, temini ve yönetimi çok daha zordur.

Sosyo-ekonomik dengelerin değişimi, işletmelerin gelişimi gibi olgular insan kaynakları yönetiminin sürekli dinamik ve değişken bir yapıda kalması için zorlayıcı unsurlar olmuşlardır. Çokuluslu işletmelerin, insan kaynakları yönetim sürecinde yerel işletmelere göre çok daha avantajlı oldukları gerçektir. Ancak dışarıdan gözlemlenemeyen şöyle bir sıkıntı da vardır ki, ülkeler arası insan kaynakları uygulamalarındaki farklılıklar, şirket içindeki çalışanlar üzerinde ağırlıklı olarak demotive edici sonuçlar doğururlar.

Çalışmamda tüm bu farklılıklar ve etkileri ile birlikte BSH Ev Aletleri A.Ş.'nin farklı ülkelerdeki lokasyonları arasında gözlemlenen insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılıklar değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, çokuluslu işletmeler, sosyo-ekonomi, süreçler, uygulama farklılıkları

**Name of Thesis:** BSH Home Appliances GmbH's Comparison of Human Resources

**Prepared by:** Cüneyt YARKIN

### **ABSTRACT**

The face of the process “Human Resource Management” is more towards to social life in Business. HRM is the bridge which connects, indispensable, but also most variable resource of human and business.

Companies tend to grow each time. This trend of growth requires change in production and technology with the same direction in HRM. Their sector, the country's or region's social, economic and technological conditions are the decisive factors of businesses.

Prediction of technological and economic conditions are more harder than social conditions, but driving and importing more easier. However, within the scope of social conditions in the supply of labor force data is easy to calculate in advance but management and supplying more difficult.

Cases of “Change in Socio-Economic Balances”, “Development of Business” are the drivers of HRM for being dynamic and innovative. Multinational Enterprises have more advantage in the process of HRM compared with the local ones. Unobservable from the outside, the differences of international HRM practices can cause demotivation problems for the employees.

Together with the work that, all these differences and the effects of BSH Home Appliances Inc. 's locations in different countries are considered among the observed differences between human resource practices.

**Keywords:** Human resource management, multinational enterprises, socio-economics, processes, implementation differences

## ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetimi, iş hayatında olduğu kadar sosyal alanda da etkili olan aynı zamanda çok hızlı değişim gösteren bir süreç. Bu değişim zamana bağlı olduğu kadar, firmaların yapısına ve ülke kanunlarının yapısına da doğrudan bağlıdır. Yaptığım çalışmada çokuluslu bir firma olan BSH Ev Gereçleri A.Ş.'nin, bu global yapı içerisinde, farklı ülke kanunları, farklı sosyal yapılar arasında oluşturduğu insan kaynakları uygulamaları stratejilerinin pozitif ve negatif yönlerini açıklamaya çalıştım. Bununla birlikte iyileştirme için yapılabilecek değişiklikler konusunda görüşlerimi dile getirdim.

Öncelikle bu çalışmamda olduğu kadar, yüksek lisans dersleri ve gereken tüm alanlarda her türlü desteği ve emeği veren, beni böyle bir çalışma yapmaya yönlendiren ve rehberlik eden tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ayhan GENÇLER hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Benim için ulaşılması çok zor bir hedef gibi görünen bu tahsilim, tabii ki hayatım boyunca her alanda gerekenden fazla emek ve destek veren çok değer verdiğim canım Babama, desteklerini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Anneme ve Kardeşime; hem iş hem de bu çalışmam süresince sabır ve desteğiyle her zaman yanımda olan eşim Seval YARKIN'a, çalışmam boyunca yanımda olamadığım için affına sığındığım oğlum Alemdar'a, her konuda desteğini esirgemeyen Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ndeki değerli hocalarıma ve tüm idari personeline teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT .....	II
ÖNSÖZ .....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
TABLOLAR LİSTESİ .....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
GRAFİKLER LİSTESİ .....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XII
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ .....	2
1.1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ TANIMI .....	2
1.1.1. İktisat Biliminde İnsan Kaynakları .....	3
1.1.1.1. Emek (İşgücü) .....	3
1.1.1.2. İşbölümü, Uzmanlaşma ve Mübadele .....	4
1.2. DÜNYADA İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİ .....	5
1.2.1. Klasik Kuram .....	6
1.2.1.1. Bilimsel Yönetim .....	7
1.2.1.2. Yönetim Süreci .....	10
1.2.1.3. Bürokratik Yaklaşım .....	11
1.2.2. Neo Klasik (Davranışsal) Kuram .....	13
1.2.2.1. Hawthorne Araştırmaları .....	14
1.2.2.2. Araştırma Sonuçları .....	15
1.2.3. Modern Kuram .....	16
1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı .....	19
1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	20
1.2.3.3. Stratejik Yönetim .....	21

1.3. TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİ.....	22
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI .....	25
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	25
1.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı, Amacı ve Kapsamı	26
1.4.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri .....	27
1.4.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal	
Teknikler .....	29
1.4.2. İşgücü Seçimi .....	30
1.4.2.1. İşgücü Talebinin Belirlenmesi .....	32
1.4.2.2. İşgücü Arzının Belirlenmesi .....	33
1.4.2.3. İşgücü Açığının (İhtiyacının) Belirlenmesi .....	33
1.4.2.4. İş Analizi ve Temel Unsurları.....	35
1.4.2.5. İşgücü Arz ve Talebini Dengelemek .....	36
1.4.3. Eğitim ve Geliştirme.....	37
1.4.3.1. Çokuluslu İşletmede Eğitim .....	39
1.4.3.2. Çokuluslu İşletmede Eğitimin Önemi .....	40
1.4.4. Performans Değerlendirmesi .....	41
1.4.4.1. Performans Değerlendirmesinin Gereği ve Yararları .....	42
1.4.4.2. Performans Değerlendirmesinin Önemi ve Amaçları.....	44
1.4.5. Kariyer Yönetimi .....	44
1.4.6. Ücret Yönetimi .....	46
1.4.6.1. Ücretin Tanımı ve Önemi .....	47
1.4.6.2. Ücret Yönetiminin Amaçları .....	49
1.4.6.3. Ücret Düzeyini Belirleyen İşletme İçi Faktörler .....	49
1.4.6.4. Ücret Düzeyini Belirleyen İşletme Dışı Faktörler .....	50
1.4.6.5. Ücret Sistemleri .....	50
1.4.7. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği .....	52
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ROLÜ .....	54

## İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ.....	58
2.1. DÜNYADA UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ.....	58
2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi – Dünü Bugünü ve Yarını .....	58
2.1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi .....	59
2.1.3 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....	60
2.1.4 Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Uygulanma Şekli ve Yetki Alanı .....	62
2.1.5 Günümüzde İnsan Kaynakları Yöneticisinde Olması Gereken Özellikler .....	63
2.1.6 Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Uygulanma Pratiği .....	63
2.1.7 İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Yarını .....	64
2.1.7.1. Stratejik Planlama .....	65
a) Stratejinin Tanımı .....	66
b) Stratejinin Özellikleri .....	68
c) Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	69
d) Stratejik Planlamanın Tanımı .....	73
e) Stratejik Planlama İşlemi .....	75
f) Stratejik Planlamanın Yararları .....	89
2.1.7.2. Stratejik Yönetim .....	89
a) Stratejik Yönetimin Tarihçesi .....	90
b) Stratejik Yönetimin Tanımı .....	90
c) Stratejik Yönetimin Uygulaması .....	92
d) Stratejik Yönetim Modeli .....	94
2.2. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	95
2.2.1. Çokuluslu Şirketler .....	95
2.2.2. Çokuluslu Şirket Kavramı.....	96
2.2.3. Çokuluslu Şirketlerin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Faktörler .....	97



2.2.4. Çokuluslu Şirketin Ülkesindeki Mevcut Koşulların İticiliği .....	97
2.2.5. Çokuluslu Şirketin Yatırım Yaptığı Ülkelerin Çekiciliği .....	98
2.2.6. Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yolları.....	98
2.2.6.1. Yönetim Faaliyetini Gerektirmeyen Giriş Yolları .....	99
2.2.6.2. Yönetim Faaliyetini Gerektiren Giriş Yolları.....	99
2.2.7. Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) .....	101
2.2.8. Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları .....	103
2.2.8.1. Planlama .....	103
2.2.8.2. Organizasyon .....	104
2.2.8.3. Kontrol .....	104
2.2.8.4. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Yerleştirmeler .....	105
2.2.8.5. Eğitim ve Yönlendirme .....	106
2.2.8.6. İşgören Tutumları ve Motivasyon .....	107
2.2.8.7. Yönetimsel Değerler ve Önderlik Tarzı .....	108

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BSH EV GEREÇLERİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARI	
UYGULAMALARI.....	110
3.1. TARİHÇEMİZ.....	110
3.1.1. Dünya Çapında Bosch .....	110
3.1.2. Bosch Grubu Türkiye.....	111
3.2. ALMANYA'DA UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI	
STRATEJİLERİ.....	112
3.2.1. Personel Seçim Süreci .....	112
3.2.1.1. İstihdam Edilecek Pozisyonun İhtiyaç Analizi .....	112
3.2.1.2. İşgücü Kaynaklarının Araştırılması .....	112
3.2.1.3. İhtiyaç – İşgören Karşılaştırması .....	113
3.2.1.4. Mülakat .....	113
3.2.1.5. Sonuç .....	113

3.3. TÜRKİYE’DE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI	
STRATEJİLERİ.....	114
3.3.1. Personel Seçim Süreci .....	114
3.3.1.1. İstihdam Edilecek Pozisyonun İhtiyaç Analizi .....	114
3.3.1.2. İşgücü Kaynaklarının Araştırılması .....	114
3.3.1.3. İhtiyaç – İşgören Karşılaştırması .....	115
3.3.1.4. Mülakat .....	115
a) Davranış Belirleyici Mülakatlar .....	115
b) Panel Mülakatları .....	116
c) Geleneksel Mülakatlar .....	116
3.3.1.5. Sonuç .....	116

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

4. BSH EV GEREÇLERİ A.Ş. ’NİN ALMANYA-TÜRKİYE	
UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	117
4.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ .....	117
4.2. YASAL ZORUNLULUKLARDAN KAYNAKLANAN	
FARKLILIKLAR .....	118
4.2.1. Çalışma Süresi Kavramı .....	118
4.2.2. Gündemdeki Yasal Değişiklikler.....	121
4.3. EKONOMİK ZORUNLULUKLARDAN KAYNAKLANAN	
FARKLILIKLAR .....	121
4.4. İŞGÜCÜ PİYASASINDAN KAYNAKLANAN FARKLILIKLAR.....	122
4.5. FİRMA İÇİ STRATEJİLERDEN KAYNAKLANAN	
FARKLILIKLAR .....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA.....	128
ÖZGEÇMİŞ .....	132

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 1.</b> 1940'tan günümüze insan kaynaklarının gelişimi .....	18
--	----

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Strateji, amaçlar ve araçlar arası ilişkiler .....	68
<b>Şekil 2.</b> Kavramlar arası ilişkiler .....	70
<b>Şekil 3.</b> Stratejik planlama işlemi .....	76
<b>Şekil 4.</b> Çevre inceleme örneği .....	81
<b>Şekil 5.</b> Geleceğin tahmininde aşamalar .....	84
<b>Şekil 6.</b> Dış çevre faktörü ve unsurları .....	87
<b>Şekil 7.</b> Stratejik yönetim, stratejik planlama ve strateji .....	92

**GRAFİK LİSTESİ**

**Grafik 1.** Kurumun bulunduğu durum, varacağı ve varmak istediği noktalar..... 94

**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>BSH</b>	: Bosch Siemens Hausgeraete
<b>IT</b>	: Bilgi İşlem
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKP</b>	: İnsan Kaynakları Planlaması
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi süreci, personel yönetiminden gelmekte olan dönüşümünü henüz tamamlamamışken eşiğine geldiğimiz Avrupa Birliği standartlarına ve koşullarına uyum adımlarının da atılması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu adımların atılması ve çalışmaların başlatılması için Avrupa Birliği entegrasyon çalışmalarının tamamlanmasının beklenmesinden ziyade firmalar yeni oluşacak ortamda kendileri için en ideal model üzerine çalışmalar yapmalı ve mevcut uygulamalarını oluşturacakları bu modeller doğrultusunda değiştirmeye başlayarak test etmelidirler. Çünkü yeni oluşacak ortamda rekabet çok daha sert hale gelecek, dönüşümlerini ya da hazırlıklarını layıkıyla yapmış olan firmalar bu geçiş dönemini rahat ve bazen avantajlı olarak atlarken hazırlıksız yakalanan firmalar çok fazla kayba uğrayacaklardır.

Tüm bu hazırlık ve adaptasyon işlemlerinin belirli bir ön araştırmaya ve bazı test aşamalarına ihtiyaç duyması sebebiyle mevcut modeller üzerinde araştırma yapmak, gerekli noktalarda kanunlar içerisinde kalmak koşuluyla özgün iyileştirmeler veya değişiklikler gerçekleştirmek çok daha verimli sonuçlar sağlayacaktır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin tanımı, personel yönetimi sürecinden insan kaynakları yönetimi sürecine geçilmesi, yüksek rekabet ortamlarında maksimum verimlilikte işgücü sağlanması ana başlıkları altında karşılaştırmalı incelemeler yapılmıştır.

Birinci bölümde insan kaynakları kavramının tanımını yapacak, dünyada ve Türkiye’de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci incelenmiştir.

İkinci bölümde daha çok insan kaynakları yönetim stratejilerine ve dün, bugün, yarın zaman dilimlerindeki gerçekleşmiş ve olası değişimlere değinilmiştir.

Üçüncü bölümde BSH Ev Gereçleri A.Ş.’nin halihazırda Almanya ve Türkiye’deki insan kaynakları uygulamalarını genel ve spesifik yönleriyle incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, üçüncü bölümde yapılan incelemelerde karşımıza çıkan uygulama farklılıklarının çalışanlar üzerindeki etkileri tespit edilerek iyileştirme için yapılabilecek çalışmalar için değerlendirmelerde bulunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1. İNSAN KAYNAKLARININ TANIMI VE GELİŞİMİ**

18.yüzyıl en çok değişen ve en çok değiştiren yüzyıl olarak bilinmektedir. Bu yüzyılda başlayan sanayi devrimi ve onun getirdiği yoğun makineleşme çalışma yaşamında ve iş ilişkilerinde köklü değişiklikler yaratmıştır. Yaşanan gelişmeler sonucunda loncaların önemini yitirmesi ile buralarda çalışan insanların çoğu belli bir ücret karşılığında fabrikalarda çalışmaya başlamış, bu durum işçi sınıfını ortaya çıkardığı gibi işgören ve işveren kavramlarına da yeni bir boyut kazandırmıştır.

#### **1.1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ TANIMI**

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir.<sup>1</sup> İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması (bireyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınır) üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelenen aşamada, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin bir çok tanıma rastlanmaktadır. Bunlar:

---

<sup>1</sup> A.Rıza BÜYÜKUSLU, (1998): Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları İstanbul: s.11



- İnsan Kaynakları Yönetimi; "İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir".<sup>2</sup>
- İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir".<sup>3</sup>

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.

Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

### **1.1.1. İktisat Biliminde İnsan Kaynakları**

Kıtlıkla savaşta, gereksinmelerin tatmini için, gerekli mal ve hizmetlerin elde edilmesinde kullanılan emek, toprak, sermaye ve girişim, kıt olduğunu belirttiğimiz kaynakları (üretim faktörleri) oluşturmaktadır. Bir ekonominin gelişmişlik derecesi, başka bir deyişle o ekonomi ortamında yaşayan bireylerin erişebilecekleri tatmin düzeyi, sahip olunan kaynakların nicelik ve nitelikleriyle sınırlıdır.<sup>4</sup>

#### **1.1.1.1. Emek (İşgücü)**

Üretim faktörlerinin en önemlisi emektir. Emek faktörü olmadan herhangi bir malın üretimi ya da bir hizmetin karşılanması düşünülemez. Üretimde ne kadar makineleşmeye gidilirse gidilsin, emek faktörünü ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bir ülkedeki mevcut emek miktarı, o ülkedeki tüm nüfustan çalışamayacak yaştaki ihtiyarların ve çocukların sayısının çıkarılmasıyla elde edilir. Dolayısıyla gerçek emek miktarı, nüfusun oldukça

<sup>2</sup> Büyüksulu, A., 1998:178

<sup>3</sup> Michael ARMSTRONG, (1992): Human Resource Management: Strategy and Action, Kogan Page, London: s.175

<sup>4</sup> Zeynel Dinler, (2000): İktisada Giriş, Ekin Kitabevi Yayınları, 6.Baskı, Bursa: s.16

altındadır. İşgücünün çalışma süresi, beceri gücü, eğitim durumu, çalışmayı sevmesi, mutlu olması onun verimini etkiler.

Emek, adale kuvvetine dayanan bir uğraşı olduğu gibi, zihni bir uğraş da olabilir. Hangi çeşit olursa olsun emek genel olarak nitelikli ve niteliksiz diye ikiye ayrılır. Karışık ve dikkat isteyen işleri yapan nitelikli emek, daha basit işleri yapan niteliksiz emeğe oranla daha uzun emeği gerektirir.

Bir ülkedeki nüfusun özellikleri ne olursa olsun, toplam emek miktarı kısa dönemde sınırlıdır ve önemli ölçüde arttırılması olanaksızdır. Uzun dönemde emek miktarının artması, nüfus artışı ve emeğin niteliğini belirleyen koşullarda değişiklik olması halinde söz konusu olacaktır.<sup>5</sup>

#### **1.1.1.2. İş Bölümü, Uzmanlaşma ve Mübadele**

Üretim faktörlerinin en önemlisi emektir. Emek faktörü olmadan herhangi bir malın üretimi ya da bir hizmetin karşılanması düşünülemez. Üretimde ne kadar makineleşmeye gidilirse gidilsin, emek faktörünü ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bir ülkedeki mevcut emek miktarı, o ülkedeki tüm nüfustan çalışmayacak yaştaki ihtiyarların ve çocukların sayısının çıkarılmasıyla elde edilir. Dolayısıyla gerçek emek miktarı, nüfusun oldukça altındadır. İşgücünün çalışma süresi, beceri gücü, eğitim durumu, çalışmayı sevmesi, mutlu olması onun verimini etkiler.

Birey ya da ailenin, tüm gereksinimlerini kendi faaliyetleri sonucu elde ettiği mallarla gidermesi olası değildir. İlkel toplumlardan itibaren, her birey kabiliyetinin olanak sağladığı ölçüde farklı bir mal üretme ve ürettiği malın kendi gereksinmesinden fazla olan kısmını başka mallarla değiştirme yolunu seçmiştir. Bu şekilde, toplumdaki bireyler arasında “işbölümü” ortaya çıkmış ve bu iş bölümüne göre belirli bir malın üretimini sağlayanlar, zamanla uzmanlaşmışlardır.

Toplumdaki bireyler arasındaki işbölümü ve bu işbölümünün sonucunda erişilen “uzmanlaşma” ile hem üretimde verim artışı sağlanmış, hem de üretilen mallar giderek daha kaliteli ve nitelikli hale gelmiştir.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Dinler Z., 2000: s.16

<sup>6</sup> Dinler, 2000: s.22

Mesleki ve teknik olmak üzere iki tür işbölümü vardır. Gerek teknik, gerek mesleki işbölümünün bugün erişilen üretim düzeyini ne kadar olumlu yönde etkilediğini belirtmek amacıyla basit bir örnek verelim. Bir ailenin konfeksiyon olarak satın aldığı elbiseyi –aynı kalitede olmak üzere- üretme kararı aldığını ve hiçbir mübadelenin olmadığını kabul edelim. Söz konusu aile, yün imali için, önce söz konusu yünü üretebilecek koyun yetiştiriciliği ile işe başlamalıdır. Koyunların kırılması, elde edilen yünün işlenmesi, boyanması, tezgâhta işlenmesiyle kumaş elde edilmesi işlemlerini yapması gerekir. Bu işlemler için, çobanlık, kırma aleti yapma bilgisi, kırıcılık bilgisi, yün işleme bilgisi, boya elde etme ve boyama bilgisi, dokuma tezgâhı yapma ve işleme bilgisi gibi birçok konuyu öğrenmesi gerekir ki, bir ailenin ömrü bunları yapmaya yetmez. Sadece kırma aletini en basit bıçak ya da makas olarak düşünürsek, bunun için maden çıkarma, demir elde etme, işleyerek şekil verme bilgisi gerekir. Söz konusu ailenin ömrü, sadece koyun kırma aletini yapmaya dahi yetmeyecektir. Dolayısıyla, bugün kullandığımız mal ve hizmetlerin tümü aşırı işbölümü ve uzmanlaşma sonucu elde edilmektedir.

Şu halde günümüz ekonomilerinin bu denli güçlenmesinin en önemli nedeni, işbölümü ve uzmanlaşmanın giderek artması sonucu olmuştur.

Toplumdaki bireylerin işbölümüne giderek, belirli bir malın ya da ara malın üretiminde uzmanlaşmaları ancak “mübadele” ile mümkün olmaktadır. Bireyler kendi üretim fazlasını gereksinme duydukları başka mallarla mübadele etmektedirler. Ekonomide işbölümü arttıkça, mübadele daha yoğun olmaktadır.

“Bir malın ya da hizmetin, başka bir mal ya da hizmetle değiştirilmesi”nden başka bir şey olmayan “mübadele”, işbölümü ve uzmanlaşma ile birlikte, günümüz ekonomilerine karakterini vermektedir.<sup>7</sup>

## **1.2. DÜNYADA İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİ**

İnsan Kaynakları Yönetimi 1950’li yıllarda hissedilmeye başlanmasına rağmen örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. Böylece İnsan Kaynakları Yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını

---

<sup>7</sup> Dinler, 2000: s.22

kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar ki tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir.

Günümüzde “İnsan Kaynakları Yönetimi”nin önemi şu sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır.

1. İşgücüyle ilgili maliyetler
2. Verimlilik
3. Değişimler
4. İşgücündeki olumsuzluk belirtileri<sup>8</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür.

### **1.2.1. Klasik Kuram**

Sanayi Devrimi öncesi gerçek anlamda işçilerden söz edilmemekle birlikte mevcut olanlar da uzun zaman çalışmak zorunda olan birer köleden farksız gibiydiler. Fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çabalar, insanın çevresine yavaş yavaş egemen olmasına yol açmıştır. Zamanla toprağın işlenmeye başlamasıyla ilkel hayat koşullarından o döneme göre çok daha gelişmiş tarım toplumu hayat koşullarına geçilmiştir. Toprak mahsulleri, toprağın önemini arttırmış, göçebe hayatı sona erdirmiş ve mal mübadelesi madeni paraların ekonomik hayata girmesine yol açmıştır. Yönetim anlayışında ise din, ırk ya da sınıf gibi sosyal kurumlar hakim olmaya başlamıştır.

Bu arada genel anlamda yönetim işlevi ve özelde insan yönetimi, insanların işe yüklediği değerlerden ve işin zamanla değişen içeriğinden etkilenmişlerdir. Ağırlıklı olarak insanın fiziksel gücüne dayalı işler, 1770’li yıllarda önemli bir değişime uğramıştır. Adam SMITH, özellikle üretim süreci üzerinde durarak, üretim sürecindeki işleri basite

---

<sup>8</sup> T.DERELİ, (1977): Örgütsel Davranış, Mentuş Kitabevi, İstanbul: s.29

indirgenmiş ve temel alt görevlere ayırmıştır. Daha basite indirgenmiş ve belirgin hale getirilen görevler, insanların arasındaki beşeri ilişkileri de etkilemiştir.

1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Köylüleri dahil olmak üzere, toplum hayatındaki mevcut bütün sosyal sınıflar bu gelişimden etkilenmiş, o zamana kadar mevcut olmayan yepyeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Böylece nüfusun önemli bir bölümü yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişimlere uymak zorunda kalmış, bu arada endüstri devrimi sonucu oluşan fabrika sanayinin işçileri durumuna gelmişlerdir. Kuşkusuz o zamana kadar sanatkar pozisyonunda olan işçilerin önemli bir bölümüm bu vasıflarını kaybederek üretim etmenlerinden makinelere yardımcı olmakla birlikte, sırf üretim sürecinin bir parçasını oluşturmaları, bireysel anlamda işverenleri ile pazarlık olanaklarını kısıtlamıştır.<sup>9</sup>

Öte yandan işyerlerinde bir arada çalışanların yönetilmesi sorunu da kendiliğinden doğmuştur. Nitekim başlangıçta işyerleri sahibi durumunda bulunan yöneticiler kendi kişisel yetenekleri ile işgörenleri yönetmeye çalışmışlardır. Diğer taraftan işyerlerinin gerek üretim fonksiyonlarında gerekse miktarlarındaki artılar kişisel yeteneklerle işyeri yönetimini güçleştirmiş, yeni yönetim anlayışının gelişimini doğurmuştur. Zira ustabaşı gibi işyeri çalışanlarına insan kaynakları alanında yeni yönetim sorumlulukları yüklenmiştir.

#### **1.2.1.1. Bilimsel Yönetim**

18. Yüzyılda Sanayi Devrimi sonucu çalışma hayatındaki gelişme ile personel yönetiminin bu alana geçişinde, 19. Yüzyılda gelişen bilimsel yönetim anlayışının rol oynadığı görülmektedir.

Bilimsel yönetimin fikirsel başlatıcısı Frederick Winslow Taylor'dur. Taylor gerçekte bir organizasyon teorikisi olmamakla birlikte, ileri sürdüğü düşünceler ABD'de karmaşık bir nitelik kazanmaya başlayan teknolojinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve aynı zamanda işçileri daha yüksek bir verimlilikle çalışmaya teşvik edecek yeni bir yönetim tipine ihtiyaç duyulduğunu savunmuştur.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> SELAMOĞLU, A.g.m. s.,573

<sup>10</sup> T.DERELİ, (1977): Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi, İstanbul: s.29

Taylor gözlemlerinde, iş ile yönetimin iç içe girdiğini, birçok işin yöneticiler tarafından yapılmakta olduğunu belirlemiştir. Hâlbuki yönetim işi yapan değil; yaptırıcı olmalı, yönetici ise işe alış yöntemlerini ve standartlarını belirleyerek üretimi artırmak için çalışanları teşvik etmek rolünü üstlenmeliydi. Bunun için Taylor bilimsel yollarla bir işçinin ne kadar üretimde bulunabileceğinin tespitini yaptı. İş, iş ve zaman etütleri yolu ile inceleyerek basit parçalara ayırmış, işin yapılış şeklini geliştirmeye ve iş için daha iyi araçlar geliştirmeye çalışmış, verimli çalışan işçiyi verimsiz çalışandan ayırdedebilmesi için teşvik edici ücret ödenmesini istemiştir.

Taylor bilimsel yönetimin iyi bir şekilde işlenmesi için gerekli felsefesini dört temel grupta belirlemiştir. ( T. Kaynak, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi II. Baskı, ist. 1995 s. 10-11):

- a.** İşin yapılması ile ilgili tüm bilgiler toplanmalı, daha sonra işçinin kafasındaki derme çatma bilgi ve yöntemlerin yerine geçirilmelidir.
- b.** İşçilerin seçimi ve geliştirilmeleri de bilimsel olarak ele alınmalıdır. İş görene yeteneklerinin onu ulaştırabileceği en üstün ve verimli iş türünü yapabilecek gelişme olanakları verilmelidir.
- c.** Bilimsel olarak seçilmiş ve eğitilmiş işçilerin birlikte irdelenmesi gerekir. Bilimsellik, bilimsel seçim ve eğitim, yönetim tarafından uyum içinde kullanılmazsa değişen bir şey olmaz.
- d.** Yapılacak işin yönetim ile ilgili sorumluluklarının işçinin üzerinden alınması ve bunların yönetim sorumluluğu haline getirilerek işçi ve yönetim arasında iş ve sorumluluk bölümünün yapılması gereklidir.

Bilimsel yönetimi kısaca Taylor şu şekilde ifade etmiştir: Tecrübe yerine bilim, anlaşmazlık yerine uyum, kısıtlı üretim yerine maksimum üretim, bireycilik yerine işbirliği, iş görenleri ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaşmalarını sağlamaya çalışmak.<sup>11</sup>

Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme faaliyetleri en yakın amirin elinde idi. İlk kez Taylor rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin

---

<sup>11</sup> Frederick Winslow Taylor, (1947): The Principles of Scientific Management, New York: s.140

kurulmasını önermiştir. Ona göre, organizasyon içinde çalışan her ferdin uzmanlaşmış yeteneklerinden yararlanılmalı idi. İşgörenin eğitimle beceresi artırılmalı ve üst kademelere yükselme olanağı tanınmalı idi. Böylece ustabaşı personel arasındaki kişisel sürtüşmelerin önüne geçilerek işteki başarı ve becerilerin dikkate alınması hususuna önem vermiştir.<sup>12</sup>

Şüphesiz ABD endüstrisinde verimliliğin artışında Taylor'un bilimsel yönetiminin etkisi büyüktür. Bu nedenle geliştirdiği metodların tümü kendi adı ile Taylorizm olarak anılmaktadır. Bütün klasikler gibi Taylor'da işgörenlerin davranışlarındaki psikolojik ve sosyolojik faktörleri dikkate almadığından, işgörenlerle yöneticiler arasında çıkar çatışmaları olabileceğinin düşünememiş olması, insanı basit anlamı ile bir üretim etmeni olarak ele almış ve ondan üretim sürecinde bir makinadan beklenen şeylerin aynen umulması, kısacası insanı kötü yapılmış bir makine olarak ele almış olması neden olmuştur.

Bilimsel yönetime katkıları olan diğer bilimciler ise, karı-koca Gilbereth'ler ile Harrington emerson, Moris Cooke, Henry Gantin'dir. Frank Gilbreth hareket etüdlerini ortaya koyarak, yapı endüstrisinde başlattığı çalışmasıyla duvar örme tekniklerinde yaptığı buluşunu diğer dallara da uyarlamaya çalışmıştır. Lilian gilbreth ise personel yönetimi konularına yeni boyutlar kazandırmıştır. Her ikisininde sloganı "En İyi Tek Yol"dur.<sup>13</sup> Cooke ise üniversite ve şehir yönetimi gibi endüstri dışı alanlarda bilimsel yönetim uygulamaya çalışmıştır.

Bilimsel yönetimcilere göre işgören için yegane motivasyon aracı ücrettir. Eğer verimli çalışan işgörene daha fazla ücret ödenmezse o da diğer işgörenler gibi daha düşük verimle çalışmaya başlayacaktır. Oysa işgörenler verimli çalıştıklarında daha yüksek ücret alacaklarını bilirlerse daha fazla çalışırlar. Bu nedenle teşvik edici ücret sistemi ele alınmıştır. Her iş ayrı ayrı ele alınmış ve her işçiye ne kadar iş yapması gerektiği bildirilmiştir. Buna göre tespit edilen standardın üstüne çıkan işgörene yüksek, onun altında bir üretimin gerçekleşmesi halinde düşük ücret ödeniyordu. Amaç yüksek tutulan standarda erişmektir.

<sup>12</sup> Ö.YÜKSEL, (1998): İnsan Kaynakları Yönetimi, İlkın Matbaası, Ankara: s.11.

<sup>13</sup> H. Can, (1997): Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, İstanbul: s.35

### 1.2.1.2. Yönetim Süreci

Yönetim sürecinin kurucusu Fransız bir maden mühendisi olan Henry Fayol'dur. Fransa'da yayınlanan "Genel Endüstriyel Yönetim" adlı eseri ile klasik akımın ABD dışındaki öncülerinden birisidir. Yönetimsel teori de bilimsel yönetim gibi aralarında amaç, felsefe bakımından büyük benzerlikler olduğundan klasik yönetim çerçevesi içerisinde yer almışlardır. Zira gerek Taylor gerekse Fayol'un bilimadamı olma özelliğinden çok yönetici pozisyonunda bulunmaları, yine klasik düşüncenin yöneticilerin katkıları ile oluşan bir teori olduğunu göstermektedir.

H. Fayol, Taylor'un üretim hattını incelemesine karşılık organizasyon ve yönetim olgusunu ele almış, yönetim ile ilgili faaliyetlerini bugün de geçerliliğini sürdürdüğü biçimiyle beş işleve ayırmıştır. Bunlar; planlama (Uzağı görme), örgütlenme (Faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi, personel tedariki ve eğitimi ile ilgili hususları içerir), emir komuta (İşgörenlerin tamamının örgütün çıkarına maksimum yarar ve hizmet sağlaması.), koordinasyon (Örgütün işlemlerini kolaylaştıracak faaliyetlerin tümünün uyumlaştırılmasıdır) ve kontroldür. (Bir örgütte yapılan şeylerin program ve ilkelere uygun olarak yürütülmesini sağlar). Bu beş fonksiyona verdiği önemden dolayı Fayol'un yaklaşımı fonksiyonel adı ile belirtilmektedir.<sup>14</sup>

Fayol gözlemlerine dayanarak ilke belirlemiştir. Bunlar; işbölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, komuta birliği, yönetim birliği, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ücretlendirme, merkezileştirme, kademe zinciri, düzen, adalet, personel devamlılığının sürdürülmesi, inisiyatif, birlik ve beraberlik ruhu, ona göre yönetimde hiçbir şey tak-i ve mutlak olmadığından yönetimi bir ölçü ve kıyaslama meselesi olarak görmüştür. Bu nedenle ilkeleri esnekler. Uygulamada değişen koşullar göz önüne alınmalı, ilkeler gereksinmeye cevap vermelidir. Zamanla ilkelerde bazı sapmalar olmuştur. Ancak yansıtılarak istenen esas görüş, verimliliğin artırılmasının işçilerin çabaları yanında yönetim anlayışının da geliştirilmesine bağlı olduğudur.

Fayol'un yaklaşımı yönetim fonksiyonlarının tamamını içermesi nedeni ile genel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım genel yönetim teorisinin geliştirilmesine temel oluşturur.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> DERELİ, A.ge.,s.23

<sup>15</sup> A.BARANSEL, (1979): Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci cilt, Fatih Matbaası, İstanbul: s.149



Komuta birliği ilkesi yönünden Taylor'dan ayrılır. Çünkü Fayol, Taylor'un işlevsel uzman fikrini komuta birliğine ters görmektedir.

Yönetmel teoriye General Motor fabrikası yöneticisi olan James Mooney, bir tarih profesörü olan Alan Reiley ile birlikte yazdıkları eserinde yönetimin temel ilkesinin, örgütün biçimselleştirilmesi olduğu, bununda ilkelere dayanmasının gerektiğini ileri sürmektedir. Bir başka ifade ile her iki yazarda eşgüdüm veya eylem birliği ilkesinin doğurduğu hiyerarşi, işlerin uzmanlaşması sonucu işlevsellik, kurmay ve danışmanlık ilkelerini esas ilkeler saymaktadır.

Yine yönetmel teoriye Luther Gulick ile Lydall F. Urwick'in önemli katkıları olmuştur. Özellikle Urwick, Fayol ve Taylor'un fikirlerinin tamlaştırılması bakımından katkıları olduğu söylenebilir.

### **1.2.1.3. Bürokratik Yaklaşım**

Klasik yönetim yaklaşımlarından sonuncusu 1864-1920 yılları arasında yetişmiş Alman bilimadamı Max Weber'in sunduğu bürokrasi teorisidir. Esasen gerek bilimsel gerekse yönetim teorilerinin ilkeleri ve varsayımları arasında bir benzerlik söz konusudur. Bu nedenle klasik yönetim süreci içerisinde değerlendirilmektedir. Weber'e göre örgütler sanayileşen ve gelişen batı toplumları için yetersiz duruma gelmiştir. Bunların yerlerine bürokratik yapıya sahip büyük çaplı örgütler oluşmaya başlamıştır. Bunun Sonucu bürokrasi üzerine yaptığı incelemeler, örgüt teorisine yapılan en önemli katkılarındanadır.

Sanayi devrimi ile insanlar kitleler halinde biraraya gelerek çalışmak zorunda bırakılmıştır. Ayrıca emeğin ihtiyaçlarının karşılanması, ihtiyaçların ve üretimin artması sonucu fabrikaların büyümelerini gerekli kılmış, oluşan bu büyüklük ekonomik amaçlı kuruluşlarda (fabrikalarda) bürokratik eğilimler doğurmuştur. Weber esasen bir örgütün temel unsurlarını tespit ederken kamu kesimlerini incelemiştir. Ancak kamu veya özel bir kurumda bürokrasinin doğuşunu gerektiren faktörleri: Teknolojik gelişmeler, çalışma koşullarının rasyonel olması, modern işletme yönetiminin doğması ve yüksek hayat standartlarının oluşması ile örgütlerde çalışanların sayısal olarak çok olması koşuluna bağlamıştır.

Bürokrasi kavramı halk arasında kırtasiyeciliğin yoğun olduğu, sistemin karmaşık ve işlerin yavaş yürüdüğu kısacası sonuca ulaşmakta güçlükler çekilen amaca yönelik

olmayan karmaşıklık yumağı olarak tanımlanmaktadır. Oysa Weber bürokrasiyi belli bir yönetim ve örgütlenme şekli olarak yorumlamıştır. Ayrıca bürokrasi geniş bir alana yayılmış davranışların rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir diye tanımlanabileceği gibi hiyerarşik olarak örgütlenmiş, etkinlik ve gayri şahsilik ölçütüne göre yönetilen örgüt tipi olarak da tanımlanmıştır. Kısaca yüzyüze temasın kalktığı örgüt, bürokrasi özellikleri kazanmıştır.<sup>16</sup>

Weber'e göre bürokratik örgüt yetkinin ortaya çıkış biçimidir. Ona göre üç tip yetki vardır: bunlardan ilki kişisel olan doğuştan kazanılmış geleneksel yetkidir ki, bu tür yetkiye emirlere, geleneklere uyulduğu sürece riayet edilmektedir.

İkinci tip yetki ise kişisel olmakla beraber, liderin kutsallık kahramanlık gibi üstün niteliklerine dayanan karizmatik yetkidir. Bu tür yetkide lidere olan inanç ve bağlılık duygusu ile riayet edilir. Sonuncu yetki ise seçimle kazanılmış yetki tipidir. Bu tür yetki kişisel olmaktan çıkmış, emirleri herkesi bağlayıcı nitelikteki kural ve normlara bağlamıştır.<sup>17</sup>

Sonuç olarak yukarıdaki ifadelerden sonra Weber'in yansıtmaya çalıştığı bürokrasinin olumlu yanlarını kısaca şu şekilde belirtmek mümkündür:

Bürokrasi belirsizliği azaltır. Rastgele bir biçimde yer alması gereken insan ilişkilerinin rasyonel bir şekilde getirir. Belirsizliği azaltmakla neden olunan rahatsızlıklar giderilmiş, çalışma sistemi daha önceden bilindiğinden pozisyonlardaki karışıklık önlenmiş olur. Ayrıca örgüt içerisinde görevler tanımlanmış olduğundan ve örgütün faaliyetleri arasında bir ilişki söz konusu olduğundan yöneticiler arası yetki karmaşası oluşmaz. Yine bu karmaşıklığın çözümünde işgörenlerin yeteneklerinde uzmanlaşmanın etkili olduğu söylenebilir.

Bürokrasinin olumlu yanlarından birisi de rasyonel oluşudur. Yönetimde kişilerin duygularına göre davranışları engellenir, kararlar objektif ve genel kabul görür niteliktedir. Ancak kişisel etkiden uzak bir model, tamamen bir robot model sistemine benzemektedir. Zira insan faktörünü her ne suretle olursa olsun yönetim modeli de kendine özgü yetenek ve davranışlarını hissettireceklerinden kuşku duyulmamalıdır. Bu nedenle

<sup>16</sup> BARANSEL, A.g.e.,s.165

<sup>17</sup> H.Can, A.g.e.,s.38

kurmuş olduğu teorinin üstün nitelikleri yanında olumsuzluklarının da bulunduğunun dikkate almak gerekecektir.

Açıklanmaya çalışılan bürokratik yaklaşımın bazı olumsuz yanlarına rağmen yönümüzde de büyük ölçüde geçerliliğini sürdürdüğü görülmektedir.

Sonuç olarak; klasik dönem, örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlanmış, sadece biçimsel örgütle ilgilenmiş, biçimsel olmayan örgütü dikkate almamıştır. Ayrıca insan davranışlarının örgütün işleyişinde etkisi olmadığı varsayılmıştır. Dolayısıyla örgütü bir makine, insanı da makinanın bir parçası olarak görmüştür. Biçimsel örgüt ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması, örgütün görünmeyen yönünün ihmal edilmesi en büyük eksikliklerdir.<sup>18</sup>

### **1.2.2. Neoklasik (Davranışsal) Kuram**

Neoklasik yönetim düşüncesi, klasik yönetim düşüncesinin eksiklikleri üzerine yapılan eleştirilere göre bu düşüncenin yetersiz olduğu kanaatine varılması neticesinde yeni bir akım olarak ortaya çıkmıştır. Neoklasik yönetim düşüncesi, klasik yönetimin dikkate almadığı insan ilişkilerine dayanır. Ancak nasıl ki bilimsel yönetim tek başına klasik düşünceyi ifade etmiyorsa, insan ilişkileri yaklaşımı da tek başına neoklasik yönetimi ifade etmez.

İnsan ilişkileri yaklaşımının temeli ABD’de Westem elektrik Şirketi’nin Hawthorne fabrikalarında uzun yıllar süren araştırmalar sonucu oluşmuştur.

İnsan ilişkileri hareketinin başlangıcı 1930’lu yıllarda Hawthorne araştırmaları olarak kabul edilse bile, insan unsurunun, bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyle psikoloji konularında personel yönetimi açısından değerlendirildiğinin bilinmesi gereklidir. 1960’ların başlarına kadar devam eden insan ilişkileri hareketi işçiyi örgütün en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> YÜKSEL, A.g.e., s.12

<sup>19</sup> SELAMOĞLU, A.g.m.s.,577

### 1.2.2.1. Hawthorne Araştırmaları

1880 – 1949 yılları arasında yaşayan Elton G. MAYO, asistanı Fritz J. ROETHLİSBERGER ile birlikte Western Electric Company Chicago “ Hawthorne “ tesislerinde 1924 yılında başlayan ve literatürde “ Hawthorne Araştırmaları “ olarak bilinen bir dizi araştırma yapmıştır. Mayo bu araştırmalarda, psikolojik, fizyolojik ve ekonomik ögelerin tesislerde çalışan işçilerin tutumlarına olan etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaların bir kısmı “ Ulusal Bilim Akademisinin Ulusal Araştırma Konseyi “ tarafından yürütölmüştür. Araştırmalara Mayo ve Roethlisberger dışında W. J. Dickson, A. T. Northhead’da katılmışlardır.

Hawthorne araştırmalarında aşağıdaki deneyler yapılmıştır.

1. Işıklandırma deneyleri
2. Röle Montaj Odası deneyi
3. İkinci Röle Montaj Odası deneyi
4. Mika Yarma Test Odası deneyi
5. Mülakat Programı
6. Seri Bağılama Odası Deneyleri<sup>20</sup>

Örgüt içi insan davranışlarının incelenmesi amacı için yapılan deneylerin ilki, işyerinin ışıklandırılması ile işçilerin verimlilikleri arasındaki ilişkileri saptamak ve en yüksek verimlilik sağılayan ışıklandırma sistemini oluşturmaktı. Bir başka ifade ile verimlilik üzerindeki etkileri incelemenin ana amacını oluşturmuştur. Üç ayrı işyerinde yapılan deneylerde her üç işyerlerinde de ışığın azaltılmış olmasına rağımen verimin yüksekliğı görölmüştür. Bir başka ifade ile fiziki koşulların kötöleşmesi sonucu üretimdeki çalışanların verimliliğı azalmayıp, tersine artmaya devam etmiştir.

Araştırmacılar ışıklandırma deneyinden bir sonuç çıkartamamışlar, ışıklandırma ile üretim verimliliğı arasında hiçbir ilişkinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu durumda işyeri ortamında ışık dışında başka faktörlerin varlıının üretim üzerinde etkili olabileceğı düşünölmüştür. Gerçekten de ulaşılan sonuçlara göre fiziki koşullar dışında denek işçilerin işyeri yönetimi tarafından kendilerine değer verdikleri düşüncelerine varmaları ve kendi

<sup>20</sup> Oktay Alpugan, M. Hulusi DEMİR, Mete OKTAV, Nurel ÖNER, (1997): İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basın Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul: S.140

aralarında kaynaşarak işbirliği ve sosyal ilişkiler kurmaları ile kendilerine nezaret edenlere araştırmacıların gösterdikleri ilgi ve güven duyguları verimliliğin artmasına neden olmuştur.

### 1.2.2.2. Araştırma Sonuçları

Öncelikle Hawthorne araştırmaları ile işletme organizasyonunun bir “sosyal sistem“ olduğu; bu sistemin en önemli unsurunun da “insan” olduğu sonucuna varılmıştır. Belirli bir organizasyon yapısı içinde bir araya gelen kişilerin kendi aralarında informel gruplar oluşturduğu; grup özelliklerini de, kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargılarının belirlediği; böylece oluşan sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerden fazla olduğu bulgusunu ortaya koymuştur.

Hawthorne araştırmaları çeşitli yönlerden eleştirilere konu olsa da insan faktörünün önemini vurgulamış ve insanın yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmasında etkili olmuştur.<sup>21</sup>

Hawthorne araştırmaları, insanların (işçilerin) sosyal ihtiyaçlarının büyük bir önem taşıdığını göstermiştir. Zira sosyal insan modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sosyal insan modelini ispatlayan araştırmaların en önemlilerinden birisi de Tavistock Beşeri ilişkiler enstitüsü tarafından yapılan, kömür işçileri arasındaki sosyal ilişkilerin güçlü olduğunu gösteren araştırmadır. İşçilerin çevrelerindeki değişikliklere karşı gösterdikleri tepkiler onlar için taşıdığı anlama bağlı bulunmaktadır. Bu duyguların karışımı ile objektif değerlendirmelerden uzak olabilmektedirler. Yani işçilerin çevresindeki değişikliklere karşı gösterdikleri tepkiler, bu değişikliklerden kendilerinin nasıl bir anlam çıkarttıklarına bağlıdır.

Yine insan ilişkilerinin gelişmesinde rol oynayan düşünürlerden Oliver Sheldon, insanı yönetimin temel unsuru olarak ele almış ve diğer üretim faktörlerinden farklı düşünülmesi gerektiğini savunmuştur. Verimliliğin bilimsel yönetim ve beşeri kaynakların geliştirilmesi ile yükseltilebileceğini ifade etmiştir.

Mary Parker Follett ise, grup kavramına önem vermiştir. Yönetimi toplumsal bir süreç olarak tanımlayan Follett güç ile mevkii arasında bir ayırım yapmış; gücün kişinin şahsından kaynaklandığını, yetkinin ise işgal ettiği mevkiden geldiğini belirtmiştir. İnsanların emir almaktan hoşlanmadığını, bu nedenle emirlerin kişisel olmaktan

---

<sup>21</sup> İsmet MUCUK, (1997): Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul: s.23

çıkartılması gerektiğini ileri sürmüştür. İşyerlerinde üst ile astın bir araya gelerek olayları birlikte değerlendirmeleri ve gereklerine birlikte uymaları gerekmektedir. Ona göre iyi insan ilişkileri birinin emrinde çalıştığı hissi yerine, birisi ile birlikte çalıştığı izleniminin yaratılması ile oluşmaktadır.

Sonuç olarak Neoklasik yönetim anlayışı, klasik yönetimde gördüğü birtakım eksiklikleri gidermek maksadı ile ortaya çıkmış olmasına rağmen yeni eleştirilere hedef olmaktan kurtulamamıştır. Bunlardan bazıları; işbölümü üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş olmasına rağmen işçiler üzerinde bıraktığı olumsuz etkiler ihmal edilmiştir. Örgütü kapalı bir sistem olarak ele almış, dış ya da çevre koşulları göz önüne alınmamıştır.

Örgütlerde etkenlik prensibi üzerinde değil, işgörenlerin ve grupların duyguları üzerinde durulmuştur. Bu eleştirilere rağmen klasik yönetimin kimi eksiklerini gidermiştir.

Örneğin; klasik düşüncede insan unsurunu bir araç olarak gören olumsuz bakış açısı yerine insanı üretim faktörünün vazgeçilmez bir amacı olarak düşünmüştür. İnsan kalitesinin makineden daha önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır.

Yine insanın, çevresinden etkilenen sosyal bir insan olarak kabul etmesine karşın klasik düşünce, akılcı iktisadı insan olarak görmüştür. Klasik düşüncede olaylar tecrübelerle göre yorumlanır, oysa neoklasik yaklaşımında bilimsel bir deney ve araştırmalara dayalı değişiklikler oluşturmuşlardır.

### **1.2.3. Modern Kuram**

Modern anlamda insan kaynakları yönetimi başlangıcı 1950'li yıllardan itibaren işgörenlere fırsat tanındığında performanslarında gelişmeler olacağı ve yeteneklerini göstermek için çabalayacakları dolayısıyla kendilerine biraz güven duyulmaları halinde endüstriyel verimliliklerinde artışlar olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.

Nitekim başta ABD olmak üzere gelişmiş olan batı ülkelerinin ekonomik yapılarının bozulmaya başlaması, uluslararası rekabetin artması, endüstriyel verimliliğin azalması, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak ve özellikle sendikaların kollektif istihdam ilişkilerinde etkinliklerinin gittikçe azalması, özel sektörlerde sendikal örgütlülüğün gün geçtikçe zayıflaması, sendikaların 1980 öncesi kavgacı politikaları yerine işverenle uzlaşmacı ve diyalogdan yana bir politika izlemeleri, işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir anlayışın önem kazanmasına neden olması, teknolojik gelişmeler ve rekabetin

artması ile çalışma koşullarındaki değişiklikler işletmeleri yaşamlarını sürdürebilmeleri için insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya yöneltmeleri ve özellikle gelişmiş ülkeler arasındaki rekabet yarışında Japonya'nın öne geçmesi, yeni endüstri toplumunun, geleneksel endüstrilerin önüne geçmesi, ayrıca robot sanayiinde yaşanan teknolojik gelişmelerin rekabet ortamının gerginleştirilmesi gibi sebepler ilgiyi insan kaynakları alanına doğru yöneltmiş ve gerçek manada insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli katkıları olmuştur.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Büyüksu, A., 1996:378

**Tablo 1.** 1940'tan günümüze insan kaynaklarının gelişimi

	1940-1950	1960-1970	1980	1990	2000
<b>Boyutlar</b>	<b>Mekanik</b>	<b>Yasal</b>	<b>Organik</b>	<b>Stratejik</b>	<b>Katalitik</b>
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı - yönetim uyumsuzluğu	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar,	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
	Sendikaların güçlenmesi		Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi	Takım maaşları	
Ücret/İş	Adil iş için adil ücret	Satış teşvikleri	Ödüllendirme sistemleri	Ödüllendirme ve takdir etme	Yetkinlik bazlı ücretlendirme
	Bonuslar	Hisse senetleri	Başarı hırsı	Yönetici ücretlendirme sistemleri	Seviyelere göre değişen ücretlendirme
	Kar paylaşımı				Ek kazançlar
	Emeklilik				
	Sağlık sigortasının başlangıcı				
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi	Bilimsel yönetimin başlangıcı	Küçülme	Yeniden yapılanma	İnternet
	Hiyerarşi	Hiyerarşi	Liderliğin ortaya çıkışı	Öğrenen organizasyon	Telekomünikasyon
			İş süreçlerinin güçlenmesi	Sanal kurum	Yeniden yapılanma
				Güçlü liderler	Çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri	Tam stratejik ortaklık	Az personelli İK fonksiyonları
	Maaş dışı hakların yönetimi		İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Outsourcing	İnternetin yaygın kullanımı
	İşe alma				

Kaynak: Ulrich, D. Losey, M.R. & Lake, G. (1997). Tomorrow's HR Management. NY: John Wiley & Sons, Inc.



Kavram; modern yönetim sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim olmak üzere üç alt başlık altında incelenecektir.

### 1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Klasik ve neoklasik düşünürlerin örgütleri kapalı bir sistem olarak ele almalarına rağmen, modern yönetim anlayışında örgütler çevresi ile etkileşim içerisinde bulan bir açık sistem olarak ele alınmıştır. Esas itibari ile sistem yaklaşımı yalnızca klasik ve neoklasik düşüncelerin bir uzantıları değildir. Sistem yaklaşımı yönetsel anlayışa getirdiği değişikliklerle katkıda bulunan biçimsel bir yapıdır. Hemen belirtmek gerekir ki örgütlerde davranış konularının modern yönetim aşamasını yalnızca sistem yaklaşımı ile sınırlandırmak doğru değildir. Klasik ve neoklasik düşünürlerin de incelendikleri birçok konular ve ileri sürülen fikir ve araştırma bulguları da sistem yaklaşımı içerisinde değerlendirilmemiş olsalar bile modern yaklaşımın bir başka alanı içerisinde değerlendirilmesi sözkonusu olacaktır.<sup>23</sup>

Bir örgüt birbirine bağlı, birbirlerinden kolayca etkilenebilen alt sistemlerden oluşmaktadır. Örneğin; işletmenin üretim departmanları karar süreçlerinde pazarlama bölümünden etkilenebilmektedir. Sistem ve alt sistemlerin asıl amaçları işçilerin endüstriyel verimliliği ve performanslarının yükselmelerini sağlamaktır.

II. Dünya Savaşı nedeniyle ortaya çıkan işgücü arzındaki eksilmeye başa çıkmak ve insan kaynaklarının üretimdeki verimliliğinin ve etkilerinin artırılması gayesi ile bazı şirketler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başlamışlardır. II. Dünya Savaşı sonrasında düşünülen Sistem Yaklaşımı personel yönetimi açısından ele alındığında iş analizi, işe alma (kadrolama), eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, ücretleme gibi alt sistemler ortaya çıkar.

Modern kuramlarda örgütler birer açık sistem olarak ele alındıklarından; örgütün unsurları hem birbirleri ile hem de çevre ile etkileşim içerisine girerler. Buna göre örgütün bir alt sistemi olan personel yönetiminin örgütün diğer fonksiyonlarından ayrı düşünülmeceği açıktır.

---

<sup>23</sup> DERELİ, A.g.e., s. 113

Personel yönetimi, sistem kuramı içersinde örgütün diğer fonsiyonlarından soyutlanamayacaktır. Bu nedenle yapılan incelemelerin bir bütün olarak ele alınması gerekecektir. Bu nedenle örgütte çalışanların örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru değil, örgütün bütün fonsiyonlarını etkileyebilecek durumda olduklarından geliştirilmesi ve yetiştirilmesi gereken örgütün vazgeçilmez en önemli unsuru olduğunu söylemek doğru olacaktır.

### 1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, örgütlerin genel yapıları ve fonsiyonlarının başarılı bulunduğu koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Örgütlerin yapıları, işgücünün yapıları, ekonominin içinde bulunduğu genel durum, sendikaların politik anlayışları gibi değişik dış çevre etmenleri ile personelin özellikleri, işin niteliği, kullanılan teknoloji, izlenen politikalar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir. Bu durumda örgütlerde klasik ve neoklasikçilerin ileri sürdükleri genel ilkeler her zaman ve her yerde geçerli değildir.

Bu durumda başarıdan söz edilecek ise örgütlerin içinde buldukları genel duruma bakıp, ona göre değerlendirme yapılması gerekecektir.

Durumsallık yaklaşımın sisteme getirdiği katkılardan en önemlisi araştırma sonuçlarına göre durumun tespitidir. Örneğin; örgütte kullanılan teknoloji örgüt yapısına uygun değilse, o teknolojinin örgüt verimliliğine katkısından söz edilemeyecektir. Örgütün bir fonsiyonunun amaç ihtiyaç veya istekleri, diğer fonsiyonun listeleri ve amaçları ile çatışmayıp uyum içerisinde olurlarsa örgütlerde daha verimli bir davranış sağlanmış olur.<sup>24</sup>

Durumsallık yaklaşımı da sistem kavramının önemli bir yönünü temsil eder. Esasen durumsallık yaklaşımının, sistem yaklaşımının bir tür tamamlayıcısı olduğunu söylemek de mümkündür. Durumsallık; organizasyonlarda davranış konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, çeşitli durumlara işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonsiyonu, birarada birçok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır.<sup>25</sup>

Bu ifadelerden sonra örgütlerde insan kaynakları işlevlerinin (örgütün başarısı için insan unsurunun daha etkin kullanımı gereği mevcut iken), örgütteki diğer unsurlarla uyum

<sup>24</sup> YÜKSEL, A.g.e.,s.16

<sup>25</sup> DERELİ, A.g.e.,s.144

içerisinde olması gerekmektedir. Bu durumda personel yönetimi uygulamalarının da örgütün ve alt sistemlerinin içinde bulunduğu duruma bağlı hareket etmesi gerekecektir.

### 1.2.3.3. Stratejik Yönetim

Stratejik insan kaynakları yönetimi 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. Örgütlerin stratejileri hazırlanırken yapı ve görevi gereği insan kaynakları yönetimi ile ilişkileri araştırılmıştır. İnsan kaynakları ile ilgili maliyetler ele alındığında, işlem maliyetleri de dikkate alınmalıdır. İşlem maliyetleri ise personeli geliştirmek, yeni yetenekler bulmak, geliştirilmiş yetenekler ile yeni yetenekleri diğer örgütlere kaptırmamak veya bu yeteneklerin örgüt içinde işlemi yapılamıyorsa dışarıdan satın almak suretiyle harcanan maliyetlerin toplamıdır.<sup>26</sup>

Görüldüğü gibi örgütlerde planlama süreci içerisine insan kaynaklarını da ilave etmek gerekecektir. Örgüt yöneticilerinin örgütsel stratejik planlarını hazırlarken insan kaynaklarını da dikkate alması gerekecektir. Gerçekten işletmelerin büyüdükçe fonksiyonel yapıları da artmaktadır. Kontrol alanı genişleyen işletmelerin bireysel yetenekleri öne çıkmaktadır. Dolayısıyla işgücünün yaş, cinsiyet, vasıf ve davranışları değişmekte, bireysel yönleri güçlü, eğitimleri yüksek, kişisel çıkarlarını korumayı bilen farklı yapıdaki işgörenlerin yönetilmesinde insan kaynaklarının stratejik önemi artan bir yapı kazanmaktadır.<sup>27</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi uygulamalarının birbirlerinden çok farklı olmayan, esasen birbirlerinin tamamlayıcı kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Personel yöneticileri politikalarını hazırlarken örgütün diğer işlevlerini de dikkate alarak, onlara ters düşmeyecek (çatışmaya fırsat vermeyecek) şekilde oluşmasına dikkat ederken, stratejik insan kaynakları yöneticileri daha geniş anlamda planların örgütün stratejilerini güçlendirecek şekilde hazırlanmasını sağlayacaklardır. Bu ifadelerden sonra stratejik insan kaynakları yönetimini şu şekilde tanımlamak mümkündür: İşletmede liderliği teşvik eden, örgüt amaç ve stratejileri ile entegre olan kendi içinde tutarlı, değişimi

<sup>26</sup> YÜKSEL, A.g.e., s.19

<sup>27</sup> SELAMOĞLU, A.g.e., s. 581-582

destekleyen mekanizmaları oluşturan, esnek çalışmaya yatkın, bağlılığı ve motivasyonu geliştiren, takdir ve ödüllendirme ile de bu yapılanmayı perçinleyen bir oluşumdur.<sup>28</sup>

Sonuç olarak; klasikler en iyi örgüt yapısını bulmaya çalışmışlar, etkinlik ve verimliliği bunlarla açıklamak istemişlerdir. İnsan faktörünü bir makine olarak görmüşlerdir. Neoklasik düşünürler ise insan ilişkilerinin olduğu demokratik örgütlere ağırlık vermişlerdir. İnsan davranışlarına önem vermişlerdir. Her iki yönetim düşünürleri de en iyi yolu bulmaya çalışmışlardır. Modern yaklaşım ise başarılı olmanın yolunu değişik teknik ve davranışlarda aramışlardır. Bu yaklaşımda örgütü bir sistem olarak ele almıştır. Örgütler değişik dış çevre koşulları ile kullanılan teknoloji, işgörenlerin özellikleri gibi değişik iç koşullardan da etkilenmişlerdir.

### 1.3. TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi ülkemizde henüz gelişmekte olan, geçmişi 10-15 yıla dayanan bir konudur. 1990'lı yıllar personel yönetiminin yerini İnsan Kaynakları departmanlarına bırakmaya başladığı bir dönem olmuştur. Bugün ülkemizde işlevi ve büyüklüğü ne olursa olsun birçok organizasyonda, insan kaynakları yönetimi yaklaşım ve uygulamalarının hızla yerleştiğini görmekteyiz.

Türkiye'de insan kaynaklarının gelişimi, sanayinin canlanmaya başlaması ile birlikte yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak gelişmeye başlamıştır.

9 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonra değişik zamanlarda günün ihtiyaçlarına göre kanunlar düzenlenmiş ve yürürlüğe konmuştur.

Tüm yasal düzenlemelerin dışında, çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışı 1980'lerden itibaren ülkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bundan sonraki süreçte sanayicilerimiz ve profesyonel yöneticiler dünyadaki gelişmeleri günü gününe izlemişler ve dünyadaki gelişmelere paralel zamanlarda çağdaş yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır. Ancak ülkemizde insan kaynağı yönetimine verilen önemin yetersiz olması sadece kamu kurumlarının ekonomideki ağırlıklı yapısı değildir. Bunun yanında özel sektörde de insan kaynakları yönetimi etkisiz ve zayıftır. Çünkü çoğu özel şirketler aile

---

<sup>28</sup> BÜYÜKUSLU, A.g.e., s. 95

şirketlerinden oluşmaktadır. Bunun yanında özellikle insan kaynağı yönetim anlayışı ve politikası olmayan kayıt dışı sektörün ağırlığı haksız rekabete yol açmaktadır. Bu durumda firmalar uzun vade gerektiren insan kaynağına yatırıma pek sıcak bakmıyorlar. Bu kaynağı üniversiteden ‘hazır’ almak istiyorlar.

İnsan Kaynakları departmanları giderek klasik personel yönetiminin yanı sıra performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, çalışan memnuniyeti ve ödüllendirme gibi stratejik İnsan Kaynakları konularına odaklanmaya başlamıştır. Personel yönetiminin uygulama alanına baktığımızda daha çok günlük sorunlar ve uygulamalara yoğunlaştığını görüyoruz. İnsan Kaynakları Yönetimi ise iş ortamındaki insana yönelik bütün çalışmaları kapsamına almıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi organizasyon içinde, insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması, personel seçme ve yerleştirme uygulamaları, işe alıştırma eğitimi (oryantasyon), eğitim ve geliştirme çalışmaları, performans değerlendirmesi, organizasyon içi terfi ve rotasyon işlemleri, işten çıkarma, ücret yönetimi, sosyal haklar, disiplin, sağlık hizmetleri vb. çalışmaları organize etmektedir.

İnsan yönetimi hiç de kolay değildir. Hele kendine özgü fiziksel, duygusal ve zihinsel yönleri göz önüne alındığında, anlaşılması ve yönetilmesi en zor olan kaynaktır. Ancak insan, diğer doğal kaynaklar (petrol, kömür vb...) gibi tüketilen bir kaynak olmayıp, üreten ve değer katan bir varlıktır. Bu zor kaynağın etkin yönetilmesi durumunda o organizasyonun ulaşacağı başarı düzeyi her zaman beklenilenin çok daha üzerinde olmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı, organizasyonun hedefleri ve stratejileri doğrultusunda çalışan varlığını en verimli şekilde değerlendirmektir. Burada gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta, İnsan Kaynakları Yönetiminin, hem organizasyonun hem de çalışanların birlikte kazanacağı bir süreci yönetmesidir.

Toplumların olduğu kadar kurumların da belli kültürel özellikleri olduğu asla gözden kaçırılmaması gereken bir konudur. Özellikle Kuzey Amerika’da geliştirilmiş kimi insan kaynakları uygulamalarının ülkemizde aynen uygulanması halinde ne derece geçerli olacağı bugün için tartışmalı bir konudur. Zira yıllar geçtikçe uluslararası şirketlerin de küresel ama bunun paralelinde her ülkeye özgü yerel yaklaşım çalışmalarının olduğunu görüyoruz. İnsan Kaynakları Yönetimini bir elbiseye benzetecek olursak, hiç bir firma için

hazır giyimin olamayacağını söylemek mümkündür. Her şirketin farklı beden yapısı var ve ona göre butik bir çalışma yapmak gerekiyor.

Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişi tam olarak gerçekleştiren çok az sayıda şirket olduğu kanısındayım. Bir şirketin herhangi bir biriminin kapısında bu konuyla ilgili asılı olan bir tabelanın hiç önemi yoktur. Önemli olan o birimin gerçek anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi işlevi yapıp yapmadığıdır.

Ülkemiz ekonomisinin çok büyük bir bölümünü aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde aile normlarının baskın olması nedeniyle İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının ülkemizde tam olarak uygulanmadığını söyleyebiliriz. Ağırlıklı olarak işe ve üretime odaklanmış olan üst yönetim ile insan kaynağına öncelik vermeyi amaçlayan İnsan Kaynakları departmanı arasında çoğu zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Tüm kararların merkezi olarak alındığı bu tür şirketlerde özellikle İnsan Kaynakları departmanları eli kolu bağlanmış boksörlere benzetilebilir.<sup>29</sup> Günümüz Türkiye’sinde, İnsan Kaynakları fonksiyonu personel işlemleri ağırlıklı personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişte büyük zorluklar yaşamaktadır.

Bu değişim nasıl gerçekleşecektir? Bu değişimin başarısı tamamen şirketin en tepesindeki insana/lara bağlıdır. Çok iyi bir İnsan Kaynakları Yöneticisi olsanız bile o şirketi yöneten kişi İnsan Kaynakları Yönetimi konusundan haberdar değilse ve bunu önemsemiyorsa, yapabileceğiniz çok fazla bir şey yoktur. Eğer tepe yöneticisi bu konuyu biliyor ve önem veriyorsa, o şirkette İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçilebilir. Her şeye rağmen her geçen gün ülkemizde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında iyileştirilmeler yaşanmaktadır. Şu anda ülkemizde İnsan Kaynakları uygulamalarının en iyi uygulandığı yerler, profesyonellerin iş başında olduğu şirketlerdir. Aile şirketleri içerisinde ise yönetimini profesyonel kadrolara teslim etmiş olanlarda da bu uygulamaların daha çok yer aldığını gözlemleyebiliyoruz.

Bu bağlamda dünyada firmalar arasındaki rekabette başarı, yalnızca sermayeye, malzemeye ve teknolojiye sahip olunarak değil, elinizdeki insan kaynağını en iyi şekilde yöneterek gerçekleşmektedir.

---

<sup>29</sup> Hanife Selçuklu, (2005): Ergen Şirketler, Sistem Yayıncılık, Ankara: s.111

Temel amacı, yapılmakta olan işlerin en etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek olan insan kaynakları departmanları, ülkemizde son birkaç yıldır oldukça önemini hissettirmeye başlamıştır. Örgütlerde sık sık rastlanılan verimlilik problemleri, maliyet problemleri, işgücünde rastlanan olumsuzluk belirtileri, değişim vs. konular daima insan kaynakları fonksiyonunun ilgi alanına girmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde şirket stratejik planları ile uyumlu ve bu yönde geliştirilen insan kaynakları sistemlerinin kurulması, insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için önkoşuldur.

#### **1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI**

Eskiden personel olarak da anılan İnsan Kaynakları bölümünün misyonu organizasyonların etkinliğini artırmak için tasarlanan programları (işe yerleştirme yöntemleri, maaşlar, ek kazançlar, insan kaynakları politikaları vb.) geliştirmek ve yönetmektir. İnsan Kaynakları etiketi artık işyerlerinde bir norm halini geldi; organizasyonlarda, insanların yalnızca işe alma ile özdeşleştirdikleri "personel"den daha geniş bir kapsam ve stratejik rol ifade ediyor. Bu zamanlar, İnsan Kaynakları uzmanlarının, organizasyonlarına katkıda bulunmak ve varlıklarını sürdürmek amacıyla kendilerinin ve İnsan Kaynakları bölümünün rollerini düşünmelerinin tam sırası. Ülkemizin içinde bulunduğu kriz ortamında büyük resmi görebilmek ve bu resmi hedef alan kaynakları konumlandırmak İnsan Kaynakları için her zamankinden daha fazla önem taşıyor.<sup>30</sup>

##### **1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynağının planlanması (İKP) , kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin, bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan

---

<sup>30</sup><http://www.humanresourcesfocus.com/iky05.asp>, (Erişim Tarihi: 24.01.2011)

gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir.<sup>31</sup>

Bununla birlikte, insan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen temel öğelerden sayılır. Bu planlama süreci yalnızca personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimini ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir.<sup>32</sup>

#### **1.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı, Amacı ve Kapsamı**

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Bu süreçte İKP devreye girecektir. İKP'yi, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılması olarak tanımlayabiliriz.<sup>33</sup>

#### **İKP, bir organizasyon için aşağıdaki işlevleri üstlenmelidir;**

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel istihdamında ekonomikliğini sağlamak
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak

#### **İKP'de güdülen amaçlar da şöyle sıralanabilir;**

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak
- Boş kadroları doldurmak

<sup>31</sup>İlhami Fındıkcı, (1999): İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, Üçüncü Baskı, İstanbul: s.128.

<sup>32</sup>Kaynak, a.g.e., s.83.

<sup>33</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa: s.28.



- Yeni işgören bulmak ve işe almak
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek

#### 1.4.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri

İnsan Kaynakları Planlamasını oluşturmak için analiz çalışmaları yapılmalıdır. Bu bilgi oluşturma süreci, geçmiş yıllarda verilerin kaydedilmesi ve değerlemesiyle başlar, mevcut dönem koşullarının analiziyle devam eder ve geleceğe ilişkin tahminlerin yapılmasıyla son bulur.<sup>34</sup>

Analiz aşamasında kullanılan yöntemleri şöyle sıralayabiliriz;

- Organizasyon şeması ve iş tanımları
- İşgücü genel envanteri
- İşgücü beceri envanteri
- Personel Değişim oranı
- Devamsızlık oranı
- Yeniden yerleştirme şemaları

Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse;

**Organizasyon Şeması ve İş Tanımları:** İşgücü planlamasına hazırlık aşamasında yapılması gereken bir önemli çalışma şimdiki durumu yansıtan bir örgüt şemasının çıkarılmasıdır. Bu şema üzerinde çalışanların pozisyonları, yetki ve sorumlulukları kolaylıkla izlenebilir. Buna bağlı olarak iş analiz ve tanımları da çıkarılırsa işlem yapısına uygun elemanların çalışıp çalışmadığı ya da bu elemanların ne gibi nitelikler taşıması gerektiği kolaylıkla saptanır.

---

<sup>34</sup>Sabuncuoğlu, a.g.e., s.35.

**İşgücü Genel Envanteri:** Belirli bir dönemde işletmede çalışan işgörenlerin özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır.

**İşgücü Beceri Envanteri:** Mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Burada bir bakıma işgören profili çıkarılır. İşgücü beceri envanteri, çalışanlara ilişkin performans sonuçları, eğitim geçmişi, sahip olduğu temel yetenekler gibi bilgileri özet olarak içermektedir.

**Personel Değişim Oranı:** İşgücü dönüşüm oranı ya da turnover olarak da isimlendirilmektedir. Bu hesaplama yönteminden yukarıda da bahsettiğimiz üzere, analiz yöntemlerinden biri olarak yer almaktadır. Personel hareketliliğinin yakın takibe alınmasıdır.

**Devamsızlık Oranı:** Personelin devamsızlığı üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır. Kısaca tanımlamak gerekirse; izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan işgörenin işe gelmeme durumudur. Şu şekilde hesaplanmaktadır;

Devamsızlık Oranı = % Kaybedilen işgücü saati toplamı / Planlanan işgücü saati toplamı

Devamsızlık nedenlerini özet olarak şöyle sıralayabiliriz;

- Hastalık
- Ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın personelin çocuklarına bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu
- Dışarıda yapılması gereken işler
- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik

- Yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler
- Aşırı iş yükü

Yapılan bazı araştırmalara göre, genç elemanların yaşlılara, erkeklerin kadınlara göre işlerine daha bağımlı oldukları saptanmıştır.

**Yeniden Yerleştirme Şemaları:** Mevcut pozisyonlarda halihazırda çalışan ve gelecekte bu pozisyonlarda çalışmaya aday personelin bir listesinin ya da şemasının çıkarılmasıdır.

#### 1.4.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Teknikler

Organizasyonun büyüklüğüne, tipine, yayılımına, farklılaşma derecesine, planlama dönemine ve kullanılan bilgilerin niteliğine göre basit veya kompleks, yargısal ya da matematiksel birçok yöntem kullanılmaktadır.<sup>35</sup>

Burada kısaca ve özetle yer vereceğimiz bu yöntemler şunlardır;

**Matematiksel Model:** Toplam insan kaynağı ihtiyacını etkileyen değişkenlerin seçilerek matematiksel bir formüle aktarılması temeline dayanmaktadır.

**Doğrusal Regresyon Analizi:** Gelecekteki belirli bir tarihte ortaya çıkacak personel ihtiyacının belirlenmesine dayanır. Bu yöntemde satış tutarları, çıktı miktarı ya da para cinsinden ifadesi , yerine getirilecek hizmetler ve bunların gerektireceği personel sayısı arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak tahmin yapılır.

**Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi:** Organizasyondaki personel hareketliliğini izleyen bir bilgi sisteminin bilgisayar programlarıyla kurulması ve tüm birimlerce kullanılabilir hale getirilmesi personel ihtiyacının tahmininde önemli bir veri kaynağını oluşturmaktadır.

---

<sup>35</sup>Sabuncuoğlu, a.g.e., s.45.

**Trend Analizleri:** İşletmedeki istihdam seviyesinin geçmiş beş yıl verilerine bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanır. Bu veriler gelecekteki ihtiyacı tahmin etmede yardımcı olabilir ancak personel ihtiyacındaki değişim ile zaman arasındaki ilişki çok ender olarak doğrusal ve kesintisiz yürür. Çünkü üretim ve satış hacmindeki değişimler daha önemli etkenlerdir. Yapılacak projeksiyonlar için bu verilerin de göz önünde tutulması gerekmektedir.

**Rasyo Analizleri:** Personel sayısı üzerinde belirleyici olan nedensel faktörler ile gerektirdikleri personel sayısı arasındaki oranlara dayanan bir yöntemdir.

**Dağılım Alanları Analizi:** Yöntemde iki faktör tanımlanarak birbiri ile ilişkilendirilir. İşletmedeki temel faaliyetler ya da bunların göstergeleri ile çalışan personel sayısı arasındaki ilişkiler belirlenerek tahminler yapılır.

#### 1.4.2. İşgücü Seçimi

Werther ve Davis'e göre; personel planlaması, örgütün arz talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesidir.<sup>36</sup> Eleman seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili olarak, İnsan Kaynakları Planlamasının en öncelikli işlevi, yeterli sayıda doğru kişinin, doğru yerde bulunmasını sağlamak amacıyla önceden tahminlerde bulunmak ve bu amaçla planlama yapmaktır. Planlamada yapılabilecek hatalar, özelliklerine ve büyüklüklerine göre örgütte verimsizliğe ve hedeflerden sapmaya yol açacaklardır.

Etkin olması istenen insan kaynağı planlaması, örgütün vizyon ve misyonundan ve bunlara bağlı olarak belirlenecek uzun dönemli hedef ve amaçlarından yola çıkılarak yapılmaktadır. İnsan kaynakları planlarının örgütün amaçlarına katkıda bulunabilmesi için örgütün stratejik iş planlaması ile bağlantılı olarak hazırlanması gerekir. Stratejik iş

---

<sup>36</sup>Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, (2001): Kamu ve Özel Kesimde İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara: s.92.

planlaması, örgütün temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. Stratejik planlama; yapıyı, süreci ve bunların insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkisini içeren örgütün temel yönelimini belirlemektir.<sup>37</sup>

Eğitim sistemimizde insan kaynakları planlaması ile ilgili mevzuat hazırlanmış ve uygulanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bu amaçla; Yönetici Atama Yönetmeliği, Norm Kadro Yönetmeliği, öğretmen alımı ile ilgili istatistik çalışmaları, branş öğretmenleri ile ilgili alan ve yan alan belirleme çalışmaları yaparak, ihtiyaç belirleme ve ihtiyaca göre dağılım yapmaktadır.

Özellikle Milli Eğitim Bakanlığı Norm Kadro Yönetmeliği bu anlamda çok olumlu sonuçlar vermiş, özellikle kırsal bölgelerde bulunan okullarda öğretmen açığı varken, daha merkezi yerlerde öğretmen yığılmasının önüne önemli ölçüde geçilmiştir. Yine, örgütün çeşitli birimlerinde ortaya çıkan işgücü açığı ve fazlalığını dengelemek için de örgüt içi hareketlerin planlanması, eğitim ve güdüleme ihtiyacının belirlenmesi gerekir. Öğretmenlerin iller arası yer değişikliğinin doğrudan Bakanlık birimlerince gerçekleştirilmesi de dağılımın homojen ve norm kadroya uygun yapılmasına katkı sağlamıştır.

French'e göre; İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir.<sup>38</sup>

İnsan kaynakları konularının amacı insanların mutlu olması, insan hakları ya da insani duygulardan önce işletmedeki insanların en yüksek katkı ile iş ve değer üretmesini

---

<sup>37</sup>İsmet Barutçugil, (2004): STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ. Kariyer Yayıncılık. 1. Baskı, İstanbul: s.240.

<sup>38</sup>Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: s.92.

sağlamaktır. Makine, malzeme, para gibi diğer kaynakların iyi işletilmesi insana bağlıdır. İyi işleyen bir örgüt de amaçlarını gerçekleştirir.<sup>39</sup>

İKP, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki İK ihtiyaçlarının tahmini, her iki aşamada insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve bu tahminlerin İK arzına uygunluğunun sağlanması için gerekli olan planlamanın yapılmasıdır. Bu tanıma göre, İKP aşağıdaki dört aşamadan oluşmaktadır:

- İnsan kaynaklarının sistematik şekilde analiz edilmesi,
- İK ihtiyaçlarının ve arzının tahmini,
- Örgütün karşılaştığı kısıt ve istisnaları dahilinde İK arz ve talebinin dengelenmesi,
- Örgütün İK amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması<sup>40</sup>

#### **1.4.2.1. İşgücü Talebinin Belirlenmesi**

Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, sahip olması gereken asgari insan gücünü barındırması gerekir. Örgüt için gerekli olan bu işgücü belirlendikten sonra, işe alma veya yer değiştirmeler yapılmaktadır. Burada iş gücü miktarı kadar, iş gücü niteliği de önem kazanmaktadır. Okullarda gerek öğretmen gerekse yönetici norm kadroları bunu ifade etmektedir. Okulların öğrenci, derslik sayıları ile ilgili bilgiler her yıl güncellenmekte ve bir sonraki yıl için gerekli ihtiyaç belirlenerek gerektiğinde öğretmen, yönetici ve diğer yardımcı personel ihtiyacı norm kadro arttırılarak Bakanlığın ilgili birimlerine iletilmektedir.

Ülkemizde özellikle kırsal kesimlerden şehir merkezlerine doğru yaşanan göç nedeniyle, köy ve mezralarda bulunan okullar, öğrenci sayısının azalması sonucu önce birleştirilmiş sınıf uygulamasına geçmekte, bu sayının 10'un altına inmesiyle de okul

<sup>39</sup>Meltem Yaman, (2000): İnsan Kaynakları. Papatya Yayıncılık, İstanbul: s.264.

<sup>40</sup>Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, (2002): İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana: s.73.

kapanma durumuna gelmektedir. O halde eğitim alanındaki insan kaynakları planlamasına bakıldığında genel nüfus hareketliliği ile yakından ilgili olduğu görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı, norm kadro uygulaması, yönetici ve öğretmenlerin gireceği ders ve ders saatlerine ilişkin çıkardığı ve uygulamaya koyduğu mevzuat hükümleri ile yönetici ve öğretmenlerin iş yükü ve iş gücü analizlerini yapmıştır. Hangi branştaki yönetici ve öğretmenin hangi derslere ve haftalık kaç saat derse gireceği belirlenmiştir. Hatta öğretmenden azami şekilde yararlanmak amacıyla Eğitim Bölgeleri oluşturulmuş ve öğretmen, kadrosu bir okulda bulunmakla birlikte, eğitim bölgesinin öğretmeni olmuştur.

İnsan Kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar.<sup>41</sup>

#### **1.4.2.2. İşgücü Arzının Belirlenmesi**

Bir örgütte halen çalışmakta olan personeli; mevcut beceri ve verimlilik düzeyi ile geçerli çalışma koşulları altında işletme içi mevcut işgücü arzını oluşturur. Toplam talebin bir kısmı, doğal olarak veri koşullarda, bu işgörenler tarafından karşılanacaktır. IKP ile işgören sağlama ve seçimi geleceğe ilişkin işgören ihtiyacıyla ilgili olduğundan, bu gereksinmenin ne ölçüde eldeki personelle ve dış kaynaklardan karşılandığı ya da karşılanabileceği de belirlenmelidir. Bunun için iç ve dış işgücü arzı analiz edilmelidir.<sup>42</sup>

#### **1.4.2.3. İşgücü Açığının (İhtiyacının) Belirlenmesi**

Örgütün işgücü ihtiyacı veya açığının belirlenmesi için, yukarıda sözü edilen işgücü talebi ile işletme içi işgücü arzı (olması gereken ve olan işgücü/işgören miktarı) karşılaştırılmalıdır.

<sup>41</sup>Taştan, Seçil Bal, İnsan Kaynakları Yönetimin Fonksiyonları, <http://www.humanresourcesfocus.com/iky05.asp>, (Erişim Tarihi: 27.05.2007).

<sup>42</sup>Ahmet Cevat Acar, İnsan Kaynakları Planlaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayınlanmamış Ders Notu, Tarihsiz..

Örgütün gelecekteki işgücü ihtiyacı; dış çevre, işletme örgütü ve işgücünün yapısında meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkmaktadır, işletmenin gelecekteki İK talebinin nitelik ve nicelik olarak doğru tahmin edilmesinde çeşitli sayısal tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Hangi sayısal tahmin yöntemi kullanılırsa kullanılsın, İK talebinin doğru ve güvenilir şekilde tahmin edilmesinde insan unsurunun çok önemli yer tuttuğu unutulmamalıdır.<sup>43</sup>

Örgütte var olan iş gücü miktarı, örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücü talebiyle karşılaştırılması gereklidir. Bu karşılaştırma sonucunda; işgücü arzı fazla ise, fazlalık olan iş gücünü ihtiyaç bulunan bölgelere kaydırma, hizmet içi eğitim yoluyla farklı alanlara kaydırma gibi önlemlerle iş gücü kaybının önüne geçilmelidir. Bu karşılaştırma sonucunda, iş gücü açığı tespit edildiğinde, varsa başka bölgelerden işgören transferi, geçici veya kalıcı işgören alımı yoluna başvurulabilir. Örgütte işgücü arz ve talebi dengeli ise, bu dengenin korunması için çaba gösterilmelidir.

Fazla nitelik gerektirmeyen iş gücü açığının kapatılması, nitelik gerektiren işgücü açığını kapatmaya oranla kolaydır. Bu nedenle geçici istihdam yöntemine başvurulabilir. Hatta günümüzde okulların ihtiyaç duyduğu, temizlik, yemek, gibi bazı hizmetler, tamamen özel sektöre ihale edilerek, okul yönetiminin sadece eğitim-öğretim işlerine odaklanmasını sağlamıştır. gibi alternatif istihdam, özellikle fazla nitelik gerektirmeyen düşük düzey işlerin doldurulması için uygundur.

Bu anlamda Milli Eğitim Bakanlığı benzer bir yöntem izleyerek, özellikle yaygın eğitimde, kısmi zamanlı çalıştırmak üzere, ‘uzman’ ve ‘kadrosuz usta öğretici’ statüsünde geçici istihdam sağlamaktadır. Bu işgörenler ihtiyaç durumunda, talep doğrultusunda istihdam edilmekte, ihtiyaç kalmadığında işten ayrılmak durumundadırlar. Hatta örgün eğitim alanında da 2006-2007 yıllarında, kısmi zamanlı sözleşmeli öğretmen istihdamı yoluna gidilmiş, ancak, eğitim iş kolundaki sendikaların açtığı davalar sonucunda; öğretmenlik mesleğinin önem ve özelliklerine vurgu yapılarak, söz konusu uygulama mahkemelerce sonlandırılmıştır.

---

<sup>43</sup>Özgen H., 2002: s.75



Personel açığının eldeki personel ile veya "geçici istihdam" yoluyla kapatılmasının mümkün ve yeterli olmadığı durumlarda, örgütler genellikle sürekli çalıştırmak üzere yeni personel temin ve seçimi yoluna gideceklerdir. Görüldüğü gibi, mevcut işgücünün varolan görev dağılımı içinde işgören ihtiyacını karşılamaya yetmediği durumlarda dışarıdan "işgören sağlama ve seçimi" söz konusu olmaktadır.

Personel planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli , biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli elde etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyettir. Personel planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararlar şunlardır: Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek, Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak.<sup>44</sup>

#### 1.4.2.4. İş Analizi ve Temel Unsurları

Fonksiyonel iş analizi şu sorulara çalışan açısından cevaplar aramaktadır:

- Hangi bilgilerle, kimler için ve kimlerle ne gibi işler yapılmaktadır?
- Çalışan işini yaparken hangi yöntemleri ve teknikleri kullanmaktadır?
- İşin yapılmasında hangi makine, donanım ve aletler kullanılmaktadır?
- Çalışan, hangi ürünleri veya hizmetleri üretmektedir?

Görev (Pozisyon) Analizi ise daha çok, çalışanın işin yerine getirilmesi sırasında gerçekleştirdiği davranışlar üzerine yoğunlaşır. Burada ortaya konulan altı boyut vardır:

- İşin yerine getirilmesi için kritik önem taşıyan bilgi kaynakları
- İşin yerine getirilmesi için kritik önem taşıyan bilgi işleme ve karar alma süreçleri
- İşin gerektirdiği fiziksel eylemler ve çabalar
- İşin gerektirdiği insanlar arası ilişkiler
- Fiziksel çalışma koşulları ve kişilerin bu koşullara verdiği tepkiler
- İş programları ve iş sorumluluğu gibi diğer iş özellikleri

---

<sup>44</sup>Barutçugil, 2004: s.25

İş analizi süreci üç aşamalıdır. Birinci aşama, hazırlık aşamasıdır. Bu aşamada kimin, hangi işi, hangi araç ve yöntemlerle, ne zaman yapacağı, iş analizine hazırlık aşamasıdır. İkinci aşama, görüşme, gözlem ve anketlerin uygulanması ile verilerin toplanması aşamasıdır. Üçüncü aşama ise, toplanan bilgilerin uygulanması ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine kaydedilmesi ve değerlendirilmesi aşamasıdır.<sup>45</sup>

#### **1.4.2.5. İşgücü Arz ve Talebini Dengelemek**

İnsan Kaynakları Yönetiminin ve bir alt bileşeni olarak İnsan Kaynakları Planlamasının nihai amacı, örgüt içerisinde varolan işi, nitelik ve nicelik yönünden değerlendirerek, işe en uygun kişinin, bulunması, seçilmesi, eğitilmesi ve örgütün amaçlarına en uygun şekilde değerlendirilmesidir. Bunu gerçekleştirebilmenin en önemli koşulu, işin çok detaylı olarak analiz edilmesi ve işgörenin bilgi, beceri ve kapasite yönüyle çok iyi tanınmasıdır. Ancak bu şekilde ‘doğru işe, doğru adamı alarak’, örgüt içinde gereksiz istihdamın veya işgücü açığı yaratılmasının önüne geçilerek, işgücü arz ve talep dengesi kurulabilir. Zaman zaman örgüt için yeni işgücü gerekebilir. Özellikle örgütün büyümesi veya kapasitesinin artırılması yeni işgücü ihtiyacına yol açmaktadır. İKP'nın en önemli işlevi, böyle durumlarda dengeli bir iş-işgücü dengesi sağlamaktır. Fazlalık varsa, işgören çıkarma; eksiklik varsa, yeni personel alma, en son seçenek olarak değerlendirilmelidir.

Neticede, yönetim ve planlama birbirine çok yakın iki kavramdır. Yönetilecek bir potansiyel, iyi bir planlama gerektirir. Hele ki, yöneteceğimiz rezerv insan ise, planlamanın daha incelikli ve insan ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduracak şekilde yapılması daha yararlı olacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Planlamasının en önemli işlevi, örgütün, işgörenden, örgüt vizyonu ve misyonuna uygun davranış beklentileri ile, işgörenin örgütten, ihtiyaçlarının doyurulması ile ilgili beklentilerinin dengelenmesini sağlamaktır. Ancak bu şekilde mutlu işgörelere sahip olabilir ve pozitif iklime sahip örgütler yaratabiliriz.

---

<sup>45</sup>Özgen H., 2002: s.58

### 1.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Personel eğitimi ise, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları yada ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.<sup>46</sup>

Uluslar arası işletmelerde insan kaynakları politikalarının temel felsefesi işgücünü sadece maliyet unsuru olarak görmemekte, onu aynı zamanda stratejik ve değerlendirilmesi gerekli önemli bir varlık olarak düşünmektedir. Bu itibarla da eğitim ve geliştirme programlarına önem verilmektedir.<sup>47</sup>

Rekabette insanlar sayesinde başarıya ulaşıyorsa, bu insanların becerileri büyük önem kazanır. Hudson Enstitüsü ile danışmanlık şirketi Towers Perrin'in hazırladıkları ünlü işgücü 2000 raporu hakkında bir yazıda şöyle diyor;

*Pek çok şirkette teknik ve uzman personel yada sekreter sıkıntısı yaşıyor. Ama raporda, yöneticilerin değişime yeterince çabuk uyum gösteremedikleri öne sürülüyor. İşe alma ve eğitim konusunda yeterli stratejilerin hazırlanmadığı belirtiliyor. Şirketler, işe aldıkları elemanları eğitmeye yeterince önem vermiyorlar. İncelenen şirketlerin üçte ikisi, bir yıllık elemanların eğitimi için 2000 dolardan az bir harcama yapıyor.*<sup>48</sup>

Herşeyden önce eğitim ve geliştirme programları aşama aşamadır. İlk aşama firmanın mevcut bilgi kapasitesi ile arzu ettiği ve ulaşmayı hedeflediği bilgi seviyesi tespit edilir. Burada verilecek eğitim firma içindeki bazı departmanlara veya kişilere yönelik olabilir. Bu aşamada eğitimin verileceği kitlenin tespiti de önem arz eder. İkinci aşamada ise verilecek eğitimin amaçları ve öğrenilecek bilgilerin tespiti gerekir. Bu noktada iki husus önemlidir.: birincisi, eğitilecek işgücünün kapasitesinin belirlenmesi ve bu kişilerin hedeflenen eğitim programını başarıyla bitirip bitirmeyeceğinin değerlendirilmesidir. Bunun önemi ise verilecek eğitim paketinin kişilerin kapasiteleri doğrultusunda

<sup>46</sup>İ.Ü, (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım Yayım Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul: s.170

<sup>47</sup> Gülten Kutal ve Ali Rıza Büyükuslu, (1996): Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul: s. 150.

<sup>48</sup>Jeffrey Pfeffer, (1995): Rekabette Üstünlüğün Sırrı, İnsan, Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul: s.14

geliştirilmesi ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Üçüncü aşamada, eğitim metodunun tespiti yer almaktadır. Burada esas, bilgiye dayalı veya pratiğe yönelik iş başı eğitimi mi alacak, yoksa eğitim için elemanlar firma dışına mı gönderilecek, yada bu iki yöntemin birleşimini içeren bir yöntem mi izlenecek gibi stratejik kararın verilmesi süreci gündeme gelmektedir. Dördüncü aşamada, eğitim ve geliştirme programının genel anlamda başarısının değerlendirilmesi gelmektedir. Burada eğitimin amacına ulaşp ulaşmadığı ve öğrenme sürecinin başta saptanan hedefler açısından nasıl bir sonuç doğurduğunun tespiti önem arz eder.<sup>49</sup>

Bugünün şirketleri global gelişme gibi bir zorlukla karşı karşıyadır. Örneğin; geçtiğimiz iki yıllık sürede, A.B.D. şirketleri yabancı faaliyetlerindeki yıllık yatırımlarını iki katına çıkarmışlardır. Büyüme gibi iş eğilimleri, yabancı pazarların gelişme potansiyeli göz önünde tutulduğunda anlamlıdır. Global faaliyetlerdeki artış nedeniyle; personel bazen kendi ülkelerinin dışında çalışmakta veya diğer ülkelerden personelle çalışmaktadır. Bu çalışanlara EXPATRIATE denir.<sup>50</sup>

Uluslar arası şirketlerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri incelendiğinde ortaya çıkan bir gerçek vardır ki o da yönetici geliştirme programlarını, çalışanlara yönelik eğitim programlarıyla karşılaştırdığımızda, yöneticilere yönelik programların daha ağırlıkta olduğudur. Yönetici personel için bölgesel veya uluslar arası düzeyde düzenlenen periyodik toplantılar, yöneticilerin karşılıklı ziyaretleri yoluyla koordinasyonun ve diyalogun geliştirilmesi ve yöneticilerin ana merkez ile çeşitli yavru şirketler arasında rotasyonu gibi yöntemler buna örnek gösterilebilir.<sup>51</sup>

Günümüzde işletmecilik açısından en ilgi çekici konuların başında, uluslararası pazarlara açılma ve globalleşme eğilimi gelmektedir. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası, ülkeler yeniden yapılanma sürecine girmişler ve kurulan dünya çapındaki organizasyonlar ve işbirliklerinin de etkisiyle ulusal işletmelerinin sınırlar ötesi faaliyetlerini desteklemişlerdir.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup>Kutal Gülten; a.g.e., s. 152.

<sup>50</sup>A. Raymond Noe, Editör: Canan Çetin, (1999): İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: s. 291.

<sup>51</sup>Kutal, a.g.e., s.155

<sup>52</sup>Esin Mutlu, (1999): Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayım, İstanbul: s. 1.

1990'lı yıllara gelindiğinde ise, dünyada her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişim, işletmecilik açısından da bir çok sonuç doğurmuş ve bu sonuçların en önemlilerinden biriside çokuluslu işletmelerin sayısındaki artış olmuştur. İşletmecilik ve ekonomi alanlarındaki literatüre bakıldığında, başarılı işletmeler ve onların eğilimleri konusunda uluslararasılaşmak birinci sırada gelmiştir.

Gelişmekte olan ülkeler için uluslararası işletmecilik, kendi ülkesine yapılan yatırımlar sayesinde teknoloji, yeni iş alanları ve dünyanın tanıdığı malları ve hizmetleri elde etmek; gelişmiş ülkeler için ise yüksek karlar, yeni pazarlar, ucuz işçilik ve hammadde maliyetlerini düşürerek rekabet avantajı sağlamak demektir.

Tüm bu nedenler, ülkeleri' dünyadaki uluslararasılaşma sürecine aktif veya pasif rol almaya zorlamıştır.

#### **1.4.3.1. Çokuluslu İşletmede Eğitim**

Eğitim süreci özellikle çalışanları uluslararası görevlendirmelere hazırlama konusunda önemlidir. Örneğin, birçok expatriate gidecekleri ülkenin yerel insanının geleneklerine, kültürüne ve çalışma alışkanlıklarına yabancıdır. Sonuç olarak, sıklıkla kritik hatalar yaparlar.

Hazırlık aşaması için en basit eğitim her yabancı operasyona bir kültürel arabulucu yerleştirmektir. Bu kişi operasyonun iş sistemlerinin yerel kültürünki ile uyumlu olmasından sorumludur. Arabulucu, bu senkronizasyonu sağlamak için gerekli olan aksiyonlar konusunda öneride bulunur.

Bir arabulucu kullanmak işe yarasa da, maalesef bazen yeterlidir. Aynı zamanda, diğer expatriatelerin da yerel gelenekler konusunda işler bilgiye sahip olması ve iş ile ilgili işlemlerde kendilerini nasıl idare etmeleri gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Bunu başarmak için, şirketlerin kişiler deniz aşırı görevlere gitmeden önce kullanılacak olan ve daha sonra genel olarak etkilerinin belirlendiği çok iyi tasarlanmış bir eğitim programına ihtiyaçları vardır.

Son zamanlarda yapılmış olan bir çalışma karşılaştırmalı kültürel eğitimlerin giderek popüler olduğunu göstermektedir. 228 şirket ile yapılan bir araştırmada şunlar tespit edilmiştir:

- Kültürel programları olan örgütlerin %58'i sadece bazı expatriatelara, %42'si ise, tamamına eğitim imkanı tanımaktadır.
- Şirketlerin %91'i eşlere ve %75'i de bakmakla yükümlü olunan çocuklara kültürel oryantasyon programı sunmaktadır.
- Kültürel eğitim programlarının ortalama süresi 3 gündür.
- %32 oranında kültürel eğitim görev yerine vardktan sonra da devam etmektedir.
- Şirketlerin %30'u formal kültürel eğitim programları sunmaktadır.
- Formal kültürel programları olmayan şirketlerin %37'si bu tarz bir eğitimi eklemeyi planlamaktadırlar.

Kültürel eğitim programlarında en çok işlenen konular sosyal etiket, gelenekler, ekonomi, tarih, politika ve iş etiketidir.<sup>53</sup>

#### 1.4.3.2. Çokuluslu İşletmede Eğitimin Önemi

Özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerde çalıştırılmak üzere alınacak ev sahibi ülke işgücünün seçimi, işe alımı, eğitimi ve geliştirilmesi diğer gelişmiş ülkelerdeki kadar tatmin edici olmayabilmektedir. Genellikle, ev sahibi ülkenin mevcut işgücünün özelliklerinin işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmadığı bir gerçektir. Bu nedenle, çokuluslu işletmeler, özellikle evsahibi ülkedeki faaliyetlerinin başlangıcında kendi ülkelerinden işgücü gönderme yoluna giderek, hem üretimlerini garanti altına almış, hem de ev sahibi ülke işgücünü daha kolay yetiştirme imkanı bulmuş olurlar.

Uluslararası yatırımlar, ürünler, pazarlar ve faaliyetler çokuluslu nitelik kazanan işletme için çok yeni ve farklı olabilir. Bu nedenle, seçilecek olan üst düzey yöneticileri ve iş görenlerin bu konular üzerinde bilgi sahibi olması tercih edilmektedir. Çokuluslu işletmelerin şubelerinde- ki yöneticiler kendi ülkelerinden çok farklı ve karışık yönetim problemleriyle uğraşmak zorundadırlar. Bu problemlerin hepsi de, işletmenin içinde bulunduğu dış çevre ile ilgili dış faktörlere (ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel ve yasal) bağlıdır.

<sup>53</sup>Richard Hodgetts, Fred Luthans, (1991): International Management, Third Edition, McGraw-Hill Companies Inc.,New York: s.423

Tüm bu nedenlerden dolayı işgücü ve çokuluslu işletmelerin her düzeydeki kadrolarının en uygun şekilde oluşturulması çokuluslu işletmelerinin başarısındaki anahtarlardan önemli bir tanesidir.

Çokuluslu işletmeler bölgesel kültür farklılıklarından en fazla etkilenen işletmelerdir. Bu farklılıklarla ilgili sorunları ortadan kaldırmak içinse bir takım eğitim metotları kullanmaktadırlar. Bu metotların başında ise özellikle yeni pazar olanakları bulunan ülkeleri dillerini öğrenmeye yarayan İspanya eğitimi gelmektedir.

Örneğin; Michael Thomas, Beverly Hills ve New York ta bulunan yabancı diller merkezinde Çince, Fransızca, Almanca ve İspanyolca dersleri vermektedir. Öğrencileri arasında şov dünyasının ünlü isimlerinden Woody Allen, Ann Margaret ve Donald Sutherland gibi çeşitli büyük işletmelerin yöneticileri de bulunmaktadır. Bu ilginin sebebinin altında şu fikir yatmaktadır:

“Eğer müşterilerin kendi dillerini konuşursanız, muhtemelen daha rahat ve daha çok satış yapabilirsiniz.”<sup>54</sup>

#### 1.4.4. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirmeyi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir işdir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır.<sup>55</sup>

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini

<sup>54</sup>Mutlu Esin, a.g.e., s. 408

<sup>55</sup>Fındıkçı İ., 1999: s.297

görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşmış ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.<sup>56</sup>

#### 1.4.4.1. Performans Değerlendirmesinin Gereği ve Yararları

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insane kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

*Performans değerlendirmenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir:*<sup>57</sup>

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.

<sup>56</sup>B.Bruke Trahant, R. Koonce, (1997): "12 Principles of Organizational Transforming", **Management Review**, vol.86, No:8.

<sup>57</sup>Fındıkçı, 1999: s.299-301



- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini group, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

#### 1.4.4.2. Performans Değerlendirmesinin Önemi ve Amaçları

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir.<sup>58</sup>

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.<sup>59</sup>

#### 1.4.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer Yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer Yönetimi'nde de bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Kariyer yönetiminin bir bileşeni de kariyer planlamasıdır. Bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu

<sup>58</sup>Anthony M.Micolo, (1993): "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", HR Focus, Vol.70,No.9, s.22

<sup>59</sup>Fındıkçı, 1999: s.299-301

amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi Kariyer Yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer Yönetimi en basit bir anlatımla; kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır. Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer Yönetimi'yle çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar.

Bu yönetim kavramı bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetimi, işe başlarken kişilere doldurulan, ne yapmak istedikleri, amaçları ve hedeflerini belirleyen formlarla başlar. Organizasyon şeması ve kişinin iş alanına uygun olarak çalışanın kariyer planı- çizgisinin çizilmesiyle devam eder. Ancak bu kariyer çizgileri her zaman tam olarak ilerlemeyebilmektedir. Çünkü çalışanın işinde ilerlemesi birçok faktörle bağlantılıdır. Bunlardan en önemlisi kişiye bağlı faktörlerden işinde göstermiş olduğu performanstır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada kullanılan önemli kriterlerdendir.

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler. Kurum içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip ederek değerlendirmesi gereklidir. Kariyer olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir. Çalışanlar kariyer planlama sürecinde kendilerini değerlendirirken; kurum da kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmelidir. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine kurum tarafından çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir.

Kurumda belirlenen kariyer olanakları, diğer taraftan performans değerlendirme için yapılan ölçümler ve çeşitli araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin yapılması yararlı olacaktır. Kariyer Yönetimi, organizasyon içinde tarafsızlıkla uygulanmalı, herkese eşit fırsatlar sunulmalıdır. Kariyer planlama sürecinde etkilenilmesi gereken en önemli ölçüler, kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır.

Kariyer yönetimi tanımına baktığımızda genel olarak şunları söyleyebiliriz; insan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreçtir. Kişisel kariyer planlama, her çalışanın kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. Organizasyonel planlama ise, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları çalışanlara ve organizasyona pekçok yarar sağlayacaktır. Etkili kariyer yönetimi, profesyonel, teknik ve yönetsel becerinin sürekli olarak donanımlı olmasına yardımcı olacaktır.<sup>60</sup>

#### **1.4.6. Ücret Yönetimi**

Ücret konusu uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarının sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bir yandan işgücü arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturduğu ücret kavramı, öte yandan işletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, giderek devletin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açısı ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ücretleme konusunun geniş bir kesimi yakından ilgilendirdiği anlaşılabilir.

Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, yöneticileri ve çalışanları için işe ve ünvana bağlı olarak belirlenmiş ücret ödeme uygulamalarını yeniden gözden geçirmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi, bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışanlara başarılarının karşılığını adaletli bir şekilde verme, motivasyonu artırma ve çalışanın işe bağlılığını artırma anlamında performansa dayalı ücret sistemi önemli bir rol oynamaktadır.

---

<sup>60</sup>Taştan, 2007.

### 1.4.6.1. Ücretin Tanımı ve Önemi

Emeğini arz ederek geçimini sağlayan grubun tek geliri olan ve yaşam seviyesini belirleyen ücret, işletmeci açısından bir gider kalemdir, sosyal siyasetçi açısından ise toplumsal yapının dengesini sağlamada önemli bir ekonomik değişkendir.

Ücret, işçinin emeğini, üretime katkı sağlamak amacıyla, işverenin kullanımına sunmasının karşılığında, işletmenin kar ve zararına bağlı olmaksızın ve üretilen malın satışı beklenmeksizin işverence işçiye ödenen bir bedeldir. Diğer bir ifadeyle ücret, düşünsel veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve nakdi değerdir.<sup>61</sup>

Ücret yönetimi, farklı çıkar grupların beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır. Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler şöyle özetlenebilir:<sup>62</sup>

- **Eşitlik İlkesi:** Geleneksel olarak benimsenen eşit işe eşit ücret verilmesi ilkesi söz konusudur. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Verilen ücretin, işgörenin yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İşgörene verilen ücret piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır. Ters durumda, işgören başka işletmeye geçmek için fırsat kollar.
- **Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi:** Normal koşullarda bir işgören bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Aksi halde, ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- **Bütünlük İlkesi:** İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini

<sup>61</sup>Serdar Bağdelen, (2004): Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.35.

<sup>62</sup>Sabuncuoğlu Z., 2000: s.209

işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farkı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

- **Nesnellik İlkesi:** İşletmede herhangi bir duygusal nedenle işgörene verilecek ücrette artma ya da azalmalara kaymamalı, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.
- **Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu amaçla ücretleme konusunda tüm işgörelere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir.

Ücret kavramı organizasyon ve birey açısından büyük önem taşır.<sup>63</sup> Ücretleme sürecinin organizasyon açısından önemi şu başlıklarla özetlenebilir:

- Örgütte çalışmaya istekli personel potansiyelini yaratmak,
- İyi personeli örgütte elde tutmak,
- Personeli motive etmek,
- Ücretlerin, örgütün en önemli maliyet ögesi olması,

Ücret, birey açısından şu dört temel konuda önem kazanır:

- **Güdülerini Tatmin:** Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerine tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar,
- **Geri Bildirim:** Ücret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar,
- **Kontrol:** Ücret, bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirini, iş arkadaşını) etkileme derecesini gösterir,
- **Harcama:** Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret bireysel refah olarak algılanmaktadır.

---

<sup>63</sup>Bağdelen, 2004: s.36

### 1.4.6.2. Ücret Yönetiminin Amaçları

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli amaçlarla kullandıkları bir araçtır. Bu amaçları şu şekilde özetlemek mümkündür,<sup>64</sup>

- Nitelikli işgörenler, çekmek ve elde tutabilmek için diğer işletmelerle rekabete girmek,
- Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- Motivasyonu artırmak,
- Örgüt performansını yükseltmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığı artırmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak,
- İş gücü pazarındaki değişikliklere göre işletmede ücret düzeylerinin ayarlanması.

### 1.4.6.3. Ücret Düzeyini Belirleyen İşletme İçi Faktörler

**İş Değerlemesi:** Her işin kendine özgü bir takım yorucu, yıpratıcı ve çalışma koşulları bakımından zorlayıcı yönü vardır. İşler nitelik ve gereklerine göre değerlendirildikten sonra, zor işe yüksek ücret, kolay işe düşük ücret uygulamasına gidilir.<sup>65</sup>

**Performans Değerlemesi:** Objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlendirilmesi, çalışanların belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir.<sup>66</sup>

**Toplu Sözleşme:** Özellikle sendikal ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerde düzenlenen toplu sözleşmelerin ağırlığı çoğu kez ücret konusunda düğümlenir. İşletmeler toplu sözleşmelerin bağlayıcı özelliği nedeniyle saptanan ücret düzeylerine ve standartlarına uymak zorundadırlar. Genellikle sendika temsilcileri iş gruplarının

<sup>64</sup>Sinan Artan, (1989): Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayın, İstanbul: s.136.

<sup>65</sup>Bağdelen, op.cit, s.38.

<sup>66</sup>Sabuncuoğlu, op.cit, s.213.

oluşturulması amacıyla iş değerlendirme komitelerine katılırlar ve toplu sözleşme döneminde bu iş gruplarının karşısında yer alan ücret skalasının yüksek düzeyde oluşması için pazarlığa girişirler.<sup>67</sup>

**İşletmenin Ekonomik Gücü:** İşgörenler ücreti bir gelir kaynağı olarak değerlendirirken, işletmeler için ücret bir gider kaynağıdır. İşletmeler ekonomik çalışmak zorunda oldukları için gider kaynaklarını olanaklar elverdiği ölçüde sınırlı tutmak isterler. Bu nedenle işgörelere ödenen ücret düzeyinin saptanmasında işletmenin ekonomik durumu, ödeme gücü ve sınırı göz önünde bulundurulmalı, işgörenin daha verimli çalışmasına çaba harcanmalıdır.

#### 1.4.6.4. Ücret Düzeyini Belirleyen İşletme Dışı Faktörler

Ücret düzeyinin belirlenmesinde işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği, ancak yakından izleyerek belirli önlemler alabileceği faktörlerdir;<sup>68</sup>

**İş Gücü Arz ve Talebi:** Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarına, işi yapacak iş gücü arz ve talebi etki eder. Örneğin iş gücü arzının azalması ücretlerin yükselmesine yol açar.

**Piyasa Ücret Düzeyi:** İşletmeler piyasa koşullarına göre geçerli olan ücret düzeylerini de göz önünde bulundurmamak zorundadırlar.

**Asgari Ücret:** İşletmelerin ödemek zorunda bulunduğu ücret düzeyini saptayan, hiç değilse belirli bir düzeyden aşağıya inmesini engelleyen önlemler vardır. Asgari Ücret ülkemizdeki yasalara göre, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin asgari gıda, giyim, sağlık, aydınlatma, taşıt, kültür ve eğlence gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden karşılamaya yetecek miktarda olan ücrettir.

#### 1.4.6.5. Ücret Sistemleri

İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygularlar. Bu sistemler, kıdeme, performansa ve beceriye dayalı olarak incelenebilir.

<sup>67</sup>ibid, s.214.

<sup>68</sup>Bağdelen, op.cit, s.38.



**Kıdeme dayalı ücret sistemi:** Yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri göz önüne alınmaksızın sadece işletmede işgörenin geçirdiği süre dikkate alınarak kök ücretin saptanması işlemidir. Anlaşılması ve uygulanması çok basit olmakla birlikte sistemin çalışanları motive edici etkisi çok azdır. Bu sistem pratik görünmekle birlikte bazı sakıncaları vardır. Sistemin verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği yoktur. Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz ve çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır. Kıdeme dayalı ücret sistemi daha çok kamu kuruluşlarında hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanır.<sup>69</sup>

**Beceriye dayalı ücret sistemi:** Beceriye dayanan ücret sistemi çalışanların edindiği her yeni beceri veya öğrendikleri her ek iş için ücret ödenmesini öngörmektedir. Böylece çalışanlar edindikleri yeni beceri veya üstlenecek duruma geldikleri her yeni görev için parasal getiri elde etmektedirler. Beceriye dayanan ücret sistemi işi değil, çalışanın işveren açısından sahip olduğu değeri dikkate almaktadır. Bu sistemde kişinin sahip olduğu becerileri ne ölçüde iyi kullandığının değerlendirilmesi zorunlu değildir. Sistemin temelinde çalışanlara eğitim fırsatları yaratılması yer almaktadır. Bu sistem işgören motivasyonu açısından önem taşımaktadır. Çünkü model yeni beceriler kazanılmasını ödüllendirmekte ve dolayısıyla işgörenlerin beceri edinmeye yönelik çabalarını artırmaktadır. Ayrıca becerili personelin çalıştırılmasıyla işgücü maliyetlerinin geleneksel ücretleme sistemine oranla daha düşük düzeye inmesi mümkün olabilmektedir.<sup>70</sup>

**Özendirici ücret modelleri:** İşgörene belirli bir işi yapma karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında işte gösterilen verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret modelleri uygulanmaktadır. Çoğu kez primli ücret olarak da tanımlanan bu sistemlerin uygulanması çok kolay değildir. Özellikle her işgörenin yapması gereken iş standardının doğru olarak saptanması gerekir. Ancak her işin standardını belirlemek kolay değildir. Ayrıca, özendirici ücret modellerinde kişiler arası rekabet de dikkat çekicidir. Bu rekabet işbirliğini engelleyen ve kişiler arası sürtüşmelere yol açan bir boyut kazanabilir. Bu sakıncalarına karşın, işletmeler tarafından üretim ve hizmetin miktar ve kalitesini artırmayı amaçlayan ve çalışanları daha çok

<sup>69</sup>Sabuncuoğlu, op.cit., s.218.

<sup>70</sup>ibid, s.224.

ödüllendiren, çalışmayanları ise motive eden özellikleri nedeniyle özendirici ücret modelleri oldukça yaygın biçimde uygulanan sistemlerdir.<sup>71</sup>

**Performansa dayalı ücret sistemi:** Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte, ödül sistemleri açısından da performansa dayalı ücret uygulaması ön plana çıkmıştır. En kısa şekilde performansa dayalı ücret sistemleri ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. Performansa dayalı ücretlendirme, finansal ödülleri birey-grup-şirket performansına bağlayan bir halkadır. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesi ile belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda maaşları değiştirmek performansa dayalı ücretlendirmenin mantığını oluşturur.<sup>72</sup>

#### 1.4.7. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları sürdürülebilmesi işçileri işyerindeki çalışma koşullarının düzgün ve düzenli oluşturulmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi sağlık ve güvenlik programları aracılığı ile sadece güvenli bir iş çevresi sağlamakla kalmaz, ayrıca çok sayıdaki sağlık ve güvenlik yasaları doğrultusunda çalışanları koruma altına alır.<sup>73</sup>

Pek çok yasa uyarınca farklı alanlarda işçiler için işverenlere gerek mali, gerekse fiziksel güvenlik sağlamaya yönelik sorumluluklar yüklenmektedir. Konuya işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından yaklaşıldığında, yasalardaki mali güvenliği sağlamanın amacı; iş kazası ya da meslek hastalığı sonucu sürekli ya da geçici, kısmi ya da tam iş göremez duruma gelen işçiler için ortaya çıkan mali kayıpları gidermeye yöneliktir. Fiziksel korumanın amacı ise; işçileri tehlike ve tehlikenin meydana getireceği zararlardan korumaya yöneliktir. Bu amaçlara işçi sağlığı ve iş güvenliği mevzuatı ve sosyal güvenlik mevzuatı aracılığı ile kısmen ulaşılır. Mevzuat tek başına yeterli olmamakla birlikte yasal hükümlerin saptadığı hukuki sınırlar mali ve fiziki korumanın ana kaynağını oluşturur.

<sup>71</sup>ibid, s.229.

<sup>72</sup>Hülya Bayındır, (2004): Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.73.

<sup>73</sup>Tunç Demirebilek, (1999): İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, İzmir: s.69.

Hukuken gerekli düzenlemeleri yapmak insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü;

- Mali ve fiziki koruma ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu altındadır.

- Yükümlülükler eksik yapılırsa ya da yerine getirilmezse, sonuçları işçiler açısından sıkıntı yaratabileceği gibi, işverenler için para cezası, daha fazla vergi, sigorta primi ödemesi anlamına gelmektedir.<sup>74</sup>

- Yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi işletmede örgüt amaçları çerçevesinde etkin yönetimi gerçekleştirmede önemli katkı sağlar.

- Uluslar arası pazarda partner bulmanın önemli kriterlerinden biri işçi sağlığı iş güvenliği hükümlerinin uygulamasıdır.<sup>75</sup>

- Üretim sürecindeki etkinlik ve verimlilik için temel koşullardan biri işçi sağlığı, iş güvenliği önlemlerinin uygulanması ve işçilerin bu uygulamalardan başta moral değerler açısından olumlu etkilenmeleridir.

Nitekim etkin ve verimli hizmet vermeyi hedefleyen insan kaynakları yönetimlerinin bu alanlarda önemli rolleri bulunmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi çalışma koşullarının ve işletme yönetiminin kalitesine bağlıdır. İşçinin tatmini, yüksek verimlilik için düşük işgücü devri ve düşük işe devamsızlık oranları, iş kazası oranlarının düşük olması, işçilerin tutum ve davranışlarının iyi olması insan kaynakları yönetiminin temel hedefleri arasındadır.<sup>76</sup> Bu nedenle insan kaynakları yönetimi çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde yaptığı çalışmalarla hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi oryantasyon, eğitim ve geliştirme programları, kariyer planlaması ve danışmanlık gibi hizmetlerle çalışma yaşamının kalitesini arttırarak işçilerin motivasyon ve iş tatminini doğrudan arttırırken, ücretlendirme uygulamaları, işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri ile dolaylı olarak attırmaktadır.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup>Demirbilek T, 1999: s.69.

<sup>75</sup>Demirbilek, 1999: s.70.

<sup>76</sup>Demirbilek, 1999: s.71.

<sup>77</sup>Demirbilek, 1999: s.72.

### 1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ROLÜ

İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha fazla önemli olmasının en önemli nedeni, rekabette başarı için gerekli unsurların eskisine göre güçlerini kaybetmeleridir. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturabilmek için öncelikle, rekabet üstünlüğünün temelini değiştirmenin anlamak gerekmektedir. Geleneksel başarı kaynakları olan, ürün ve süreç teknolojileri, korumacı pazarlar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi, hala rekabet üstünlüğü sunabilmelerine karşın, bu durum eskisi kadar yüksek seviyelerde değildir.<sup>78</sup>

Çalışana yapılan yatırımın aslında işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler, yetenekli bilgi ve beceri sahibi çalışanları işe almanın yanında, eğitimine de ağırlık vermeye başlamışlardır. Günümüzde artık bir çok işletme, rekabette geri kalmamak için insanı, yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamış ve bu düşünce insan kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline gelmesinde önemli rol oynamıştır. Çok uluslu işletmeler için -sınırların olmadığı ticari dünyada- diğer kaynaklara ulaşabilmek oldukça kolaylaşmıştır. Diğer rekabet unsurlarına kolay erişim mümkün hale gelirken, çok uluslu işletmeler için en önemli rekabet gücü bilgi ve beceri sahibi insan kaynaklarına sahip olma yönünde değişim göstermiştir. Karmaşık bir çok uluslu işletme yapısını örgütsel avantaj sağlayabilecek şekilde başarıya götürebilme, global bir bakış açısıyla hareket eden insan kaynakları yönetiminin sağladığı avantajlar ile daha kolay gerçekleştirilebilecektir.

Globalleşme güçleri daha fazla sayıda işletmeyi uluslar arası alana ittikçe ve rekabet ivme kazandıkça, insan kaynakları fonksiyonu üzerine vurgu giderek büyümeye devam edecektir.<sup>79</sup> Kavramsal becerilere olan talepteki artışın tamamıyla sona ereceğine dair hiçbir belirti yoktur. Bununla birlikte yeniliklerin hızı ve nereye doğru gideceği konusundaki belirsizlik, insan kaynaklarına önemli ölçülerde yatırım yapılması gereğini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Çalışanlar artık sadece teknik bilgi ile değil, aynı zamanda yaratıcılık, analiz ve bilgiyi kullanma, verimli insan ilişkileri oluşturabilme becerileri ile de donanmış

<sup>78</sup>Pfeffer, 1995: s.5.

<sup>79</sup>Peter J. Dowling, Randall S. Schuller ve Denice E. Welch, (1994): International Human Resource Management, 2nd Edition, Wadsworth Publishing Company, California: s.212

olmalıdırlar.<sup>80</sup> Özellikle çok uluslu işletmeler bu niteliklere sahip insan kaynakları ile kendi alanında faaliyet gösteren işletmelerden daha farklı olabilmenin yollarını kolaylıkla keşfedebileceklerdir. Teknolojik gelişim yeterli alt yapıya ve teknik donanıma sahip işletmeler için kolay taklit edilebilir ve gerekli sermayeye kolay ulaşılabilir olunması, bunları yönlendirecek insan kaynaklarını daha değerli yapmıştır. Çok uluslu işletmelerin, insan kaynakları yönetimini uluslar arası açıdan değerlendirmeleri gerektiğinin öneminin farkına varmaları ile, bu konu üzerinde ciddi yoğunlaşmalar ve çalışmaların yapıldığı bir döneme girilmiştir. Daha başarılı işletmelerde insan kaynaklarının rolü artık değişmeye başlamakta, faaliyetten katma değere doğru bir yönelim göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin işe dayalı yaklaşımları terk edip, insan yönetimine ve bilgi ile beceriye dayalı yaklaşımlara geçmesi gerekmektedir.<sup>81</sup>

İnsana yapılan yatırım en verimli ve karlı yatırım olmasına rağmen, sonuçları kısa zamanda gözlemlenemeyen bir yatırımdır. Bütün işletmeler için uzun vadede farklılık oluşturacak olan, bireysel gelişimini sürdürerek, bütünün etkin bir parçası durumuna gelmiş insan kaynağını oluşturmaktır. Bu konuda işletmelerin atacağı en önemli adım, sürekli gelişen dünya ekonomisini yakalayan bir işletme olma yolunda, gelişmeyi taşıyacak ve ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturacak ve sürekliliğini sağlayacak sistemleri benimseyip uygulamaktır.<sup>82</sup>

Bir değişim ve gelişim süreci içerisinde, insan kaynakları departmanının organizasyona değer katması için yeni roller üstlenmesi gerekmektedir. Geçmiş birkaç yılda insan kaynaklarının yeni rolleri:

- Operasyonel rolden stratejik role
- Nicelikten niteliksele
- Kontrol etmekten iş ortağı olmaya
- Kısa dönemden uzun döneme
- Yönetselden danışmanlığa
- Fonksiyonel merkezli den iş merkezli olmaya

<sup>80</sup> Alan Greenspan, (2002): "İnsan Kaynağına Yatırım", Executive Excellence, Yıl:5, Sayı:59, s.16

<sup>81</sup> Lawler III, Edward E., (2002): "İnsan Sermayesi", Executive Excellence, Yıl:6, Sayı:61, s.16

<sup>82</sup> Filiz Yavuz, (2000): "Globalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi", 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul: s.229.

- Şirket içi odaklanmaktan şirket dışına ve müşteriye odaklanmaya
- Reaktif olmaktan proaktif olmaya
- Faaliyet odaklı olmaktan çözüm odaklı olmaya geçiş olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Aslında insan kaynakları departmanı tarafından üstlenilen roller çok yönlüdür, tek yönlü değildir. İnsan kaynakları departmanı hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürmelidir; hem kontrol eden hem de bir ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır. Karmaşıklığı gittikçe artan iş dünyasında firmaya değer katmak için insan kaynakları departmanın üstleneceği roller de daha karmaşık olmaktadır. İnsan kaynaklarının üstleneceği çok yönlü rolleri aşağıdaki gibi dört grupta toplayabiliriz.<sup>83</sup>

#### **Stratejik ortak**

- İş takımının bütünsel bir parçası olarak hareket etmek
- Mevcut insan kaynakları programlarının gözden geçirilmesi veya geliştirilmesi aşamalarında Clorox'in ihtiyaçlarını göz önüne almak
- Sistematik organizasyonel sorumluluklar içerisinde önemli önceliklerin belirleneceği iş takımlarına katılmak
- İnsan kaynaklarından iş hedefleri doğrultusunda yararlanmak
- Güncel olan iş gerçeklerini anlamak, o doğrultudaki uygulamalara öncelik vermek

#### **Yönetsel uzman**

- İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmek için planlar, prosedürler geliştirmek
- Kendi uzmanlık alanında bir danışman gibi davranmak
- Uzmanlık alanında operasyonların ve programların sürekli geliştirilmesi için sorumluluk üstlenmek

---

<sup>83</sup>Dave Ulrich, (1997): Human Resources Champions, Harvard Business School Pr.

- İnsan kaynakları alanındaki gelişmeleri güncel olarak takip etmek, alanındaki uzmanlık statüsünü devam ettirmek

### **Çalışan şampiyonu**

- Çalışan ihtiyaçlarını ve bu konuda yönetimin düşündüklerini dile getirmek
- Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını analiz etmek, bilmek
- Çalışanlar tarafından her zaman ulaşılabilir olmak
- İşle alakalı hususlarda çalışanlara yardım açısından uzman olarak yerini almak
- Çalışanların, firma hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına ihtiyaç duyacakları kaynakları hazırlamak

### **Değişim birimi**

- İş stratejilerini desteklemek için organizasyonel değişim stratejileri hazırlamak
- Değişim çabalarının başarılı sonuç vermesi için atılması gereken önemli adımları yönetmek
- Organizasyonun iç ve dış sorunlara olan bakışı açısını ve tepkilerini sürekli olarak takip etmek
- Etkili ve verimli bir şekilde değişimi yönetmek ve organizasyonun temel ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla araç-gereç, teknikler ve uygulamalar konusunda güncel kalabilmek
- Organizasyona, insan kaynakları alanındaki yeni eğilimler ve bunların iş üzerindeki etkileri konusunda eğitim vermek

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

İşletmeye bir yön çizmek ve rakiplerinin arasından sıyrılıp rekabet üstünlüğünü yakalamasını sağlamak için, işletme ve çevresinin sürekli analiz edilerek uyum sağlamasına yarayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci “strateji belirlemenin” odak noktasını oluşturmaktadır. 21. yüzyılda iş yaşamını şekillendiren sürekli değişim, küreselleşme ve bunun bir getirisi olan değişen rekabet anlayışı ile artan bilgi yoğunluğu, şirket yapıları içerisinde insan kaynaklarının bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamasına yol açıyor.

#### 2.1. DÜNYADA UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

##### 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi – Dünü Bugünü ve Yarını

İnsan Kaynakları Yönetimi, son zamanların sıkça telaffuzu yapılan ve işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem verilmeye başlanan yeni bir yönetim disiplini. Bugün gerek ulusal pazara sahip gerekse de lokal bir kitleye hakim büyük, orta hatta küçük boy işletmeler İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yükselen trendinin etkisi altında kalmışlar ve bünyelerinde bir insan kaynakları departmanının istihdamını lüksten çok zaruri bir ihtiyaç olarak algılamışlardır.

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının tanımlanmasında şunları vurgulayabiliriz: İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır.<sup>84</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur. İnsan Kaynakları Yönetimi geniş bir alanda istihdam ilişkilerini (employment relations) temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi yönetici ilişkiler zinciridir.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Aytac Açıkalın, (1996): Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayını, No: 7, Önder Matbaacılık: Ankara.

<sup>85</sup> Büyüksulu, A., 1998:192



### 2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin 1980'lerin başından itibaren yükselişe geçtiğini ve pratiğe döküldüğünü görüyoruz. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tarihçesi 1950'li yıllara kadar uzanmaktadır. Amerika'da bu dönemlerde gelişmeye başlayan kavram 1980'lerin ortasına kadar pekte gereken ilgiyi çekmemiştir. 1980'lerin ortasından itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yıldızının parlamasının pek çok nedeni vardır. Bunların en önemlilerini şöyle sıralayabiliriz;

- Ekonomik durgunluk
- Uluslar arası rekabetin artması
- Bazı ülkelerde üretimde verimliliğin durması
- Sendikaların kolektif istihdam ilişkileri üzerine etkilerin azalması.<sup>86</sup>

Bununla birlikte Japonların diğer ülkeler üzerinde özellikle Amerika ve İngiltere'ye karşı önemli rekabet üstünlüğü sağlaması İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemini arttırmıştır. Ayrıca rekabet avantajının geleneksel kaynaklarını popülerliğini yitirmesi, yeni pazarların açılması, bölgesel entegrasyonlar her şeyi insana odaklı hale getirmiş ve insan kaynaklarının son derece stratejik bir şekilde kullanılmasını gerektirmiştir.

Temel hammadde ve enerji maliyetleri giderek standardize edilmektedir. Teknoloji ve üretim teknikleri yaygınlık kazanmıştır. Bu nedenle yalnızca firmaların kontrolünde olan rekabetin temel kaynağı firma personeline yatmaktadır. Tüm bu gerekçelerden dolayı dünyanın önde gelen firmaları, işletmeciliğin bu alana eğilerek daha fazla öncelik tanımakta ve işletmelerde insan faktörünün önemi gittikçe artmaktadır.<sup>87</sup>

İnsan kaynağına ilişkin olarak izlenecek strateji, genel işletme stratejisinin kritik yönünü oluşturur. İnsan , bir bakıma örgütlerin hem amacı hem de aracıdır.

İnsan kaynağı, örgütlerin rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için kullanabilecekleri temel potansiyel kaynaktır.

---

<sup>86</sup> Büyüksu, A., 1998:192

<sup>87</sup> Büyüksu, A., 1998:193

### 2.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Birinci dünya savaşının öncesinde personel etkinliklerine zaman ve para harcanması son derece abes gelebilirdi. Çünkü o zamanlar iş gücü ucuz ve boldu. Fakat ABD'nin savaşa girmesi ile her şey değişmeye başladı. 4 milyon insan orduya alındı. Amerika'ya göçmen akışı durdu. İşçiler çalışma koşullarının ağırlığı ve ücretlerin düşüklüğü neden ile örgütlenmeye ve hak talep etmeye başladı. Deneyimsiz ucuz işçi artık geçmişte kalmıştı.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon için en etkili iş gücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.<sup>88</sup>

Yeni organizasyon yapılarında çalışanı seçmek değil, doğru kişiyi seçmek, işe uygun kişiyi bulmak öncelikli davranışlar arasına girmiştir. Verimlilik kavramı işgücünün değerlendirilmesinde, işletmeler ve ülkeler arası rekabette olmazsa olmaz faktörler arasına girmiştir. Böyle olunca yönetici, elemanı bulmak ve seçmek değil, üst düzeyde verimi sağlayacak elemanı seçmek ve yetiştirmek görevini üstlenir duruma gelmiştir. Yönetim uygulamalarında hedef; üst düzeyde verim, kaliteli üretim ve çalışanların, müşterilerin tatmini haline gelmiştir. Sadece üretmek, kazanmak ya da sadece müşteriyi mutlu kılmak yetmemektedir. Ulusal ve uluslararası piyasada yer edinmek için kaliteli üretmek, verimli çalışarak fiyatı düşürmek, çalışanı ve müşteriyi memnun kılmak günümüz yöneticilerinin öncelikli görevleri arasına girmiştir.<sup>89</sup> Bu nedenle etkin bir insan kaynakları yönetimi modeli oluşturulmak ve uygulamak gerekir.

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. Günümüzde, geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bir değişimi de anlatmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynakları yönetimi "insan" ögesini işletmenin merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır.<sup>90</sup>

Kimilerine göre İnsan Kaynakları Yönetimi eski şarabın yeni bir şişeye konması idi. Söylenen, personel müdürlüğü tabelasının indirilerek yerine insan kaynakları

<sup>88</sup> Sabuncuoğlu Z., 2000: s. 9.

<sup>89</sup> Özgül Bayazıt, (2003): İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin İletişim , Basılmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.14.

<sup>90</sup> Doğan Canman, (2000): İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara: s. 12.

müdürlüğünün konulması idi. Fakat doğru uygulanan ve iyi etüt edilen bir İnsan Kaynakları Yönetimi bariz bir şekilde personel yönetiminden ayrılmaktaydı.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yapı ve işleyişi, insanın bilinen sezinlenen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak; insanı bir durum olmaktan çok bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedir.

Diğer taraftan geleneksel personel yönetimi anlayışının bir ileri aşaması tüm yöneticilerin aynı zamanda birer personel yöneticisi olduğu görüşüdür. İnsan Kaynakları Yönetimi evresinde ise, İnsan Kaynakları Yönetimi biriminin diğer birim yöneticilerine uzmanlık, danışmanlık hizmetleri götüren bir yapıda kurulması gerekmektedir.<sup>91</sup>

İnsan kaynağı yaklaşımı ile geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, İnsan Kaynakları Yönetimi yönetiminin iki temel özelliği ile açıklamak mümkündür:

- Birincisi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin insanı merkeze alan boyutu;
- İkincisi, örgüt ortamı ve çevresi kavramlarının genişletilme yorumudur.

Ayrıca organizasyonlarda personel yönetimi iş gücü ile ilgili bir dizi teknik konulara eğilmişken, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gelişme seyri işletmenin global politika ve başarılarına paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektif oturtan firma kültürünün önemli bir parçası olarak yükselmiştir.

Personel yönetimi kavramı çalışanların günlük meselelerine eğilerek departmansal bir fonksiyonu icra etmeyi hedeflerken diğer taraftan İnsan Kaynakları Yönetimi işletme başarısı felsefesi ile hareket ederek çalışanlarının meselelerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.<sup>92</sup>

Personel yönetimi anlayışı temelde işgücü maliyetlerini minimize etme anlayışına dayanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ise işgücünü sadece bir maliyet unsuru olarak görmemekte, işgücünün değerlendirilmesi gereken değerli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak görmektedir.

---

<sup>91</sup> Açıkalın; 1996

<sup>92</sup> J. Storey, (1989): 'Bradford's two revolutions: political, organizational and human resource management change in a large local authority', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 2, no. 1: s.35

Görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Yönetimi mantalitesi iyi anlaşılıp, firmayı yönlendiren bir fonksiyon olarak kullanıldığı takdirde, İnsan Kaynakları Yönetimi personel yönetimin çoğu uygulamasında farklı yaklaşımlar getirmiş ve personel yönetiminin çerçevesi dışına çıkmıştır.

#### **2.1.4. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Uygulanma Şekli ve Yetki Alanı**

Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi teknikleri işgücü tedariki, seçimi, performans değerlendirmesi, ödüllendirme ve eğitim olarak algılanmaktadır. Japonların sisteme yaptığı katkılar daha çok mikro düzeyde işçi yönetici ilişkilerini düzenleyici ve işbirliğini teşvik edici direkt üretim sürecini ilgilendiren mekanizmaları kullanması ile sistem derinlik kazanmıştır.

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi yöntemlerinde yönetim otoritesinin insan kaynağının yönetimde nasıl bir rol oynayacağı hesabı ile çalışma ilişkilerini düzenlerken bu sistemde çalışanların rolü yöneticinin yönetme hakkına uymakla sınırlı kalıyordu. Japon sisteminde ise çalışanların yaratıcılığı ve entelektüel kapasitesi grup dinamizmi içinde değerlendirilip yönetimin genel çıkarları doğrultusunda kanalize edilmeye çalışılıyordu. Böylece iki ülkenin ekonomik, politik, sosyal ve kültürel altyapısı yönetim anlayışlarının şekillenmesine, dolayısı ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında işletme bazında farklılaşmasına neden oluyordu.<sup>93</sup>

Bazı uzmanlara göre ise insan kaynaklarının asli görevi, çalışma şeklini arttırmak-motivasyondur. Özet olarak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yaptırmak
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli olan personel ihtiyacını belirlemek
- Örgütün amacına ulaşması için gerekli personeli seçmek ve yerleştirmek
- Personeli yönlendirmek ve eğitmek
- Kariyer planlaması yapmak
- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak

---

<sup>93</sup> Büyüksu, A., 1998:214

- Ücret planlaması yapmak
- Personeli ödüllendirmek ve motive etmek
- İşletmelerde şirket kültürünü oluşturmak
- Stratejik insan gücünü planlamak

Bu şekilde insan kaynakları bölümünün görev alanını özetlemek mümkündür.

### **2.1.5. Günümüzde İnsan Kaynakları Yöneticisinde Olması Gereken Özellikler**

İnsanın kompleks ve sürekli gelişen bir yapıya sahip olması insan yönetimini oldukça zorlaştırmıştır. Her olayın merkezinde insan olması nedeniyle de İnsan Kaynakları Yönetimi oldukça geniş bir kapsam alanına hakim hale gelmiş ve insan kaynakları yöneticisi de ciddi yükümlülükler altına girmiştir.

Geniş anlamdaki İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, insan kaynakları yöneticisine, bütün organizasyona önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip yüksek düzeyde bir uzman rolünü verir. İnsan kaynakları yöneticisi her düzeydeki yöneticilere insanlarla ilgili konularda çıkan sorunların çözümü için yardımcı olan bir danışmandır.<sup>94</sup>

Bunun yanında günün gelen koşullarıyla insan kaynakları uzmanının bazı beceri ve yetenekler sahip olması gerekmektedir. Bunların başında uzman kişi firmayı, firma kültürünü insan kaynakları ile ilgili gelişmelerden haberdar olmalı, değişim prosesini yönetebilmelidir. Bunlar içinde uzman kişinin sözlü ve yazılı iletişim, karar verme, liderlik ve planlama –organizasyon konularında yeterli olması gerekmektedir.

Son olarak da günümüzde insan kaynakları yöneticisinin etkili bir yönetim sergilemesi için işletme, iktisat, psikoloji ve sosyoloji bilgisine sahip olmalı aynı zamanda endüstriyel konularda yetkin ve analitik düşünceye açık olmalıdır.

### **2.1.6. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Uygulanma Pratiği**

Maalesef bugün Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi’nin tam manası ile anlaşıldığını ve uygulandığını söylemek çok zordur. Türkiye’de birçok şirket özellikle küçük ve orta işletmeler ya İnsan Kaynakları Yönetimi’nin tüm fonksiyonlarından ve asli görevinden habersizdirler ya da yanlış uygulamalarla bu departmanın fonksiyonunu icra

<sup>94</sup> E. Erdoğan, (1989): “Türk Tekstilinin Dünü, Bugünü ve Yarını, Sektörün Nabzı”, Capital Textile, Yıl:1, Sayı:2, s.38-39.

etmektedirler. Çoğu şirket Amerikan patentli ve modellenli uygulamaları kopya eder hale gelmiştir.

Türkiye ifrat ve tefritlerin keskin boyutta yaşandığı ülke özelliğini koruyor. Son zamanlarda İnsan Kaynakları Yönetimi 'ye ilginin artması ile insan kaynakları uzmanının sayısında da bir artış görülmeye başlandı. İnsan kaynakları departmanında bir iki yıl çalışan konu ile ilgili bir iki kitap okuyan herkes insan kaynakları uzmanı olur hale gelmiştir. Yurt dışından getirilen birkaç kopya test ve motivasyon adına beş yıldızlı otellerde verilen kokteyller bu departmanın hükmünü icra için yeterli hal almıştır.

Bunların yanında tabi ki bu konuda son derece profesyonelce çalışan kurumların varlığını söylemekte mümkündür. Örneğin Türkiye'de Koç Holding 'de, Pamukbank'da, Osmanlı Bankası'nda, Sabancı Holding'in bazı şirketlerinde Brisa'da, Toyotasa'da, ilaç sektöründe Eczacıbaşı'nda batı ölçekli insan kaynakları uygulamaları yapılmaktadır. Bu şirketlerde çok iyi planlanmış kariyer çalışmaları, personel seçimi ve motivasyon uygulaması görülmektedir. Fakat bu ne yazık ki çok az şirkette sınırlı kalmış ve pratiğe dökülmüştür.<sup>95</sup>

### **2.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Yarını**

Bugün İnsan Kaynakları Yönetimi önceden de belirttiğimiz gibi değişen şartlar ve insana yatırımla çok önemli hale gelmiş ve şirketlerde ciddi konuma yükselmiştir. Zaman zaman İnsan Kaynakları Yönetimi'de teknolojinin gelişmesi ve değişmesi ile bazı unsurlar daha öne çıkmıştır. Son dönemlerde İnsan Kaynakları Yönetimi'de motivasyonda ve duygusal zekâ kavramı çok önemli yer edinir olmuştur. Ayrıca insan kaynaklarında yükselen en önemli trendlerden biriside insan kaynağının elde tutulma çabası olmuştur. Firmalar yetişkin elemanını muhafaza için ciddi çalışmalar yapıyorlar. Zira yeni bir elemanın doğrudan üretime katkısının mümkün olabilmesi için önemli bir eğitim sürecinden geçmiş olması gerekir ve bu iş için büyük bir kapital ve zaman ayırmak gerekmektedir. İşte bu sebeplerden dolayı firmalar yetişkin insan gücünü elde tutabilmek için ciddi çaba sarf etmektedirler.

---

<sup>95</sup> Erdoğan, E., 1989: 38-39

Bunların yanında son zamanlarda yeni ticaretin (e –ticaret)pazarın şekillenmesinde en önemli faktör haline gelmesi insana verilen önemi arttırmıştır. Aynı zamanda Pirelli'nin sadece 4 teknisyen kontrolünde tamamen robotlarla üretimi gerçekleştiren fabrikasını hizmete açması örneğinde olduğu gibi dünya hızlı bir şekilde makineleşmektedir.<sup>96</sup> Makineleşmenin bu derece hızlı olması ve hayatın makinelerin kontrolünde yaşanır hale gelmesi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geleceğine ilişkin kaygıları arttırmaktadır. Acaba gelecekte insan kaynakları departmanı bugünkü gibi revaçta olacak mı yoksa makine insanın yerini alacak ve insanın sektördeki mesaisi azalacak mı? Yapı Kredi Bankası insan kaynakları müdürü bu konunun çok konuşulduğunu fakat muallâkta olduğunu, kesin yargının mümkün olamayacağını ve net bir tablonun zamanla ortaya çıkacağını söylüyor. Marshall boya insan kaynakları müdürüne göre ise insanın ikinci plana itilmesi kesinlikle mümkün değil ve insan kaynakları gelecekte de kurumların en gözde departmanı olacaktır.

Sonuç olarak dünyanın robotlarla kontrol edilir hale gelmesi ve makineler hegemonyasında bir hayat tezi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gölgede kalmasını değil ancak yeniden yapılanması ve gelişen teknolojiye göre uyarlanmasını sağlayabilir. Olayların nihayetinde yine insan zekası ve insan duygu dünyası yatmaktadır.

Gelecekte İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni modeller ve kavramlar ortaya çıkacak ve yeni stratejiler belirlenecektir. İnsanın yönetimi insan var olduğu sürece var olacaktır. Makine bir noktaya kadar insanın yerini alabilir ama asıl olan insandır.

### **2.1.7.1. Stratejik Planlama**

1960'lı yıllarda uzun vadeli planlama deyimi stratejik planlama anlamında kullanılırdı. 1970'li yılların ilk zamanlarında yönetim araçları arasına giren stratejik planlama uygulaması oldukça büyük ilgi gördü. Daha sonraki yıllarda stratejik planlama deyimi sıkça kullanılmaya başlandı. Son zamanlarda stratejik planlamanın önemini yitirdiği şeklinde görüşler vardır. 1970'li yılların başında ilk uygulandığından bu yana stratejik planlama değişmiştir. Ancak, orijinal esaslarını muhafaza ederek stratejik yönetim ya da stratejik düşünme şekline dönüşmüştür.<sup>97</sup> Aksine son zamanlarda stratejik planlamaya olan

<sup>96</sup> <http://www.1bilgi.com/iktisat/4631/insan-kaynaklari-yonetimi.html> (Erişim Tarihi: 22.10.2010)

<sup>97</sup> Ion Wilson, (1994):"Strategic Planning Isn't Dead - It Changed", Long Range Planning, Vol:27, No:4, UK: s.12.

ilgi giderek artmaktadır. Bunun sebebi, kurum ve kuruluşlar üzerinde çevredeki değişimlerin daha etkili hale gelmesi ve dünyanın globalleşmeye doğru yönelmesidir.

Kurumlar gelecek yıllarda yüzyüze kalabilecekleri şartları dikkate alarak konularını daha etkili hale getirmenin çarelerini aramaktadırlar. Bu arayışta stratejik planlamadan önemli ölçüde faydalanılmaktadır.

Geleneksel plancıların bir iki yıldan ötesine uzanamayan görüş açılarının, onbeş, yirmi, zaman zaman elli yıllık gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilecek şekilde genişletilmesi kaçınılmazdır. Bu da ancak stratejik planlama yapılmasıyla sağlanabilir.

### a) Stratejinin Tanımı

**Literatürde Genel Strateji:** Literatürde, strateji kelimesi; latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "Stratum" kavramından; eski Mısır'da Ptolemaisos'lar devrinde ve Roma'da askeri ve sivil yönetim başkanı anlamına gelen "Strategos" kökeninden gelmektedir.<sup>98</sup> Türkçe'de strateji, sürme, gönderme, götürme ve götürme anlamlarında kullanılmaktadır.<sup>99</sup> Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda, bir savaşta siyasi iktidarın belirlediği amaca varmak için askeri kuvvetleri kullanma sanatı olarak tanımlanan strateji kavramı eskiden, bugünkü gibi savaşla ilgili olan herşeyi kapsamaz, sadece askeri hareketin yönetilmesi anlamına gelirdi. Stratejiyi ilk defa ilkeler belirleyerek uygulayan Napolyon'dur. Fakat stratejinin temel kavramları üzerine gerçek incelemeleri 1815 den sonra Alman Von Clausewitz yapmış ve "Strateji, devletin kararlaştırdığı siyasi amaca kuvvet zoruyla varmak sanatıdır" şeklinde tanımlamıştır.<sup>100</sup> Strateji, kurumu istenilen hedefe götürecek yaklaşımların ve faaliyetlerin, kurum tarafından nasıl yürütüleceğini belirtir. Kısaca ifade edilirse, strateji, kaynakları organize etme yöntemidir.<sup>101</sup>

**Ekonomi Biliminde Strateji:** Strateji iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanılmışsa

<sup>98</sup> Meydan Laurausso, 1981: s.566

<sup>99</sup> Erol Eren, (1990): " İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", İşletme Fak. Yayınları, İstanbul: s.3

<sup>100</sup> Liddell Hart, (1973): "Strateji: Dolaylı Tutum", Gen.Kur. Yayınları, Ankara: s.20

<sup>101</sup> Stephen P. Robbins, (1984): "Management: Concepts and Practices", Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., New Jersey: s.117



da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa stratejinin açık şekilde izahı; iki iktisatçı, aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Margenstern tarafından "Theory of Games and Economic Behaviour" adlı eserde yapılmıştır.<sup>102</sup> Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi olarak ele alarak, kişisel faydasını en iyi (maksimum) yapmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamışlardır. Bu yaklaşımda strateji, "mikro ekonomi"nin prensipleri açısından ele alınıp, faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun, rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır. Ekonomi biliminde strateji, sonuçlandırılacak bir amacın verileri tarafından belirlenmiş rasyonel bir davranışla sınırlanmaktadır. Kurumun kar ya da hizmet maksimizasyonu yönünden strateji, matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle programlanabilen ve en iyi (en uygun) seçimleri sağlayabilen bir araç olarak tanınmıştır. Ancak, sosyal olaylarda tam bir belirlilik hali mevcut olmadığından, son yıllarda, stratejinin programlanamayan bir kavram olduğu yönünde görüşler güçlenmektedir.

**Yönetim Biliminde Strateji:** Strateji, herhangi bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilir olan bir alternatifin seçilmesi işlemidir.<sup>103</sup> Bu işlem aynı zamanda kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik temel bir programdır. Programlama teknikleri, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.<sup>104</sup>

O halde kurum yönetiminde strateji, kurumun çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda kurumun en iyi duruma (optimuma) geçmesini sağlayacak tercihli kararlar bütünüdür. Bu anlamda strateji, Şekil 1'de görüldüğü gibi önceden belirlenmiş amaçlarla, onlara yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerinden meydana gelmektedir.

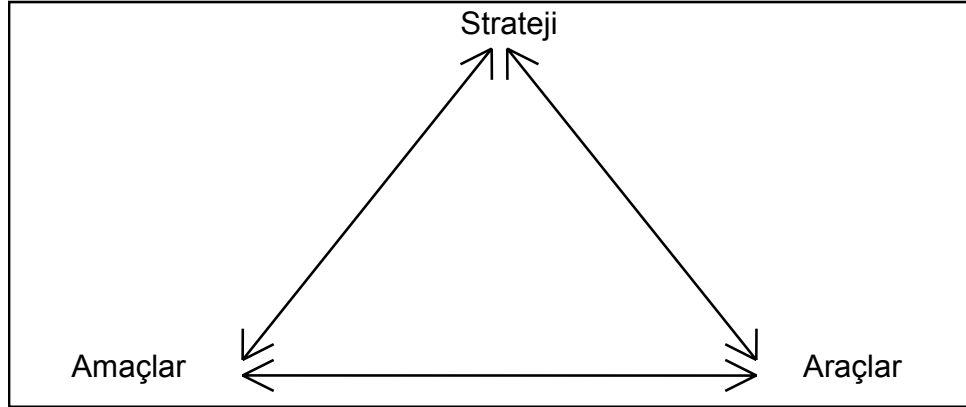
---

<sup>102</sup> Eren, 1990: s.6

<sup>103</sup> Ali Akdemir, (1992): "AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: s.139

<sup>104</sup> Eren, 1990: s.7

**Şekil 1:** Strateji, Amaçlar ve Araçlar Arası İlişkiler.



### b) Stratejinin Özellikleri

Stratejinin genel manada, ekonomide ve yönetimde anlamının verilmesinden sonra, ileride üzerinde durulacak olan stratejik planlama ve stratejik yönetim işlemlerinde sıkça kullanılacağından, stratejinin, özellikle yönetim stratejisinin özellikleri aşağıdaki sıralanmıştır.<sup>105</sup>

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Von Clausevitz'e göre bu sanat bir düşünme yöntemi, açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur; bir kurumun stratejisi o kurumun genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- Strateji, kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevredeki değişimlerin kavranmasına, kurum üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak, onlardan yararlanılmasına imkân verir.
- Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, kurumun uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için rutin karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

<sup>105</sup> Eren, 1990: s.7.

- Strateji, kurumun bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece strateji kurumun günlük hayat içinde devam eden olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ya da pusulası olmaktadır.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede kurumun faaliyet sahalarını belirler. Kurumun mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini ihtiva eder. Bu dağılım, serbest rekabet ortamı dikkate alınarak kurumun lehine olabilecek esaslar üzerinde ayrıntılandırılmış bir projeksiyondur.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir kurumda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Bu duruma göre strateji, yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Hâlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve ulaşılabilecek amaçları kesin bir şekilde belirledikçe çalışma hırsları ve cesaretleri artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabileceklerdir. Ayrıca, kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu da kolayca belirlemiş olacaklardır.<sup>106</sup>

Bu açıklamalardan sonra, başlangıçta soyut bir kavram olan strateji, somut bir kaide, yöneltme ve yönetim etkisi şekline dönüşmektedir. O halde muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin aracı stratejidir. Kısaca strateji, gelişme ve dinamizm sağlayan en iyi araçtır.

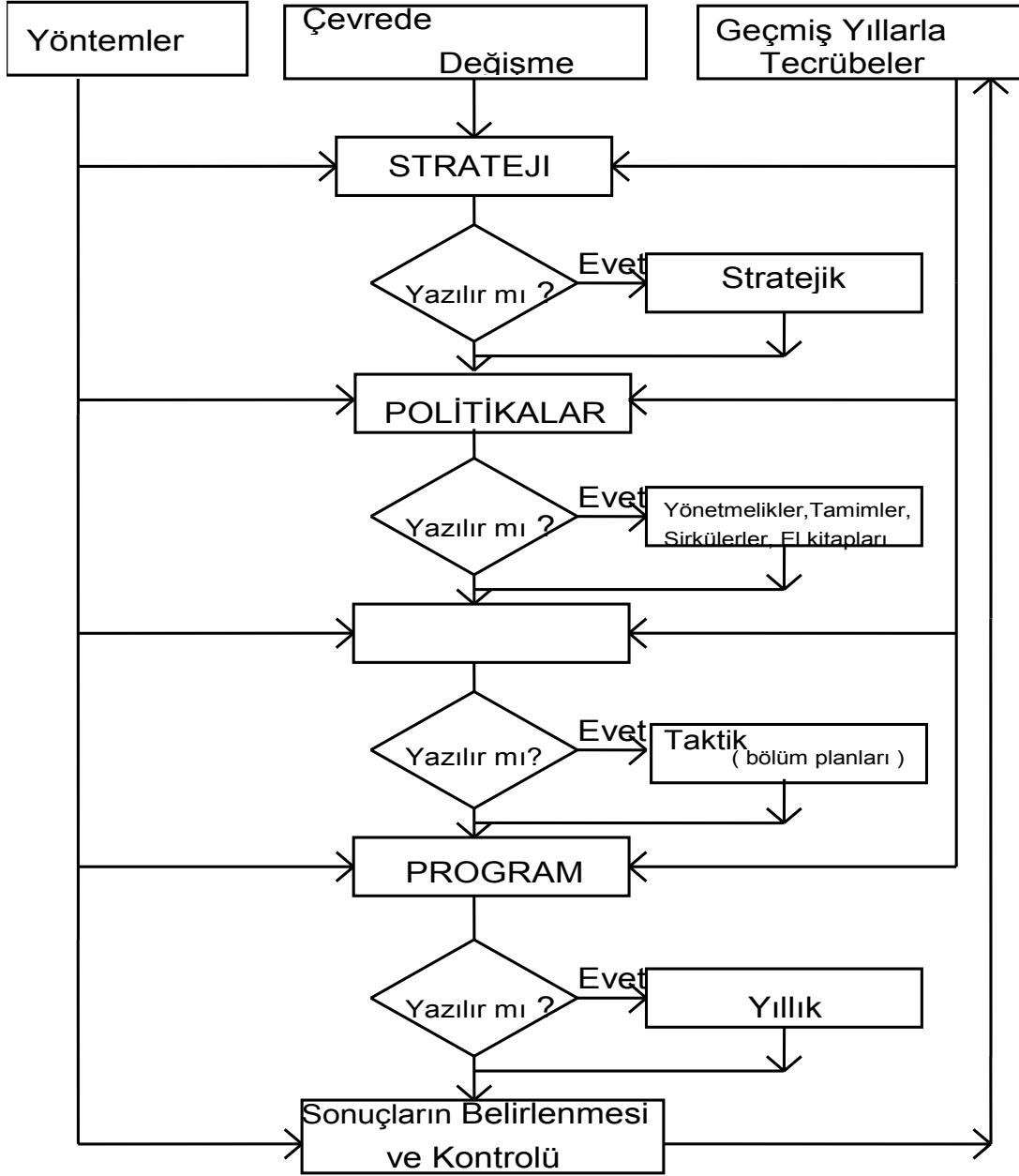
### c) Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin etraflıca bir tanımı yapıp belli başlı özellikleri ve önemi açıklandıktan sonra, onunla anlam karışıklığı yapılan birtakım kavramların bilinmesi gereklidir. Bu kavramların stratejiden farklı olduğu yönlerinin ve strateji ile benzer taraflarının belirlenmesi yararlı olacaktır. Bu kavramlardan başlıcaları yönetim literatüründe sık sık kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Strateji ile benzer kavramlar arası ilişkiler şematik olarak Şekil 2’de gösterilmiştir.

---

<sup>106</sup> Eren, 1990: s.8-9

**Şekil 2: Kavramlar Arası İlişkiler**



Kaynak : Eren, Erol, "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s.15.

**Strateji ve Politika:** Literatürde strateji ile politika terimleri birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bu iki terimi birbirinden ayırt etmek oldukça zordur. Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır.<sup>107</sup> Bu bakımdan politika, uygulamalarla ilgili ilkeler zincirini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma açık olmadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Daha önceden de belirtildiği gibi stratejinin belirlenmesinde, amaçların belirlenmesi temel prensip olarak kabul edilmiştir. Strateji, bir kurumun amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur; politika ise belirlenmiş amaçlara ulaşma yolları olarak tanımlanmaktadır.<sup>108</sup>

Politika, bir stratejiyi meydana getiren bileşenler veya bileşen güçler şeklinde açıklanabilir. Buradan hareketle, araştırma, üretim, hizmet, yatırım, personel, finans gibi bir takım politikalar dikkate alınır; bunların kendi içlerinde çok sıkı ilişkilerde buldukları ve hepsinin topyekün olarak stratejiyi oluşturdukları söylenebilir.

Politika ile stratejinin benzer oldukları noktalar da vardır. Bu noktalardan biri, her ikisinin de uzun süreli dönemler için belirlenmiş olmasıdır. Ancak, politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Çünkü, stratejiyi belirleyen değişkenlerden biri olan çevredeki değişiklikler, stratejinin içerdiği temel kararların da değiştirilmesine sebep olmaktadır. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, fakat strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi şeklindedir. Hâlbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir. Politik uygulamaların tamamı amaca yönelmiş olsa da her politik uygulamayı kurumun genel amaçlarını gerçekleştirmekle izah etmek mümkün değildir. Bu açıdan politika taktiğe daha çok yaklaşır.

**Strateji ve Taktik:** Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğu bilinmektedir.<sup>109</sup> Taktik, bu kaynakların ve güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulamaya konulması ile ilgilidir. Taktik planlarda, olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana

---

<sup>107</sup> Eren, 1990: s.11

<sup>108</sup> Eren, 1990: s.12

<sup>109</sup> George Albert Steiner, (1979): "Strategic Planning: What Every Manager Must Know", Free Press, 1979, New York: s.175-176

gelecek durumların önceden görülmesiyle yeni uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır.

Daha açık bir ifadeyle, taktik daha özel ve kısa fikirlerden, bir veya daha fazla kısa-vadeli hedeflerden ve bunların uygulama sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünceye dayalı bir işlem iken; taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir.

Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında belirlenebilir. Bu yüzden taktik aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen, özel ve kısa fikir veya hareketlerden oluştuğu için bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin, savaşta karşı orduyu ortadan kaldırma stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi, stratejinin uygulanmasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır.<sup>110</sup>

**Strateji ve Program:** Program, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yeri ve zamanları, süreleri ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını belirlemektir. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. Program kısa süre ile ilgilidir. Hâlbuki strateji, kurumda meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini, bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir.

**Strateji ve Yöntem:** Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir konuyu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak programın, taktiğin, politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır.

Yöntem ile programın birbirine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem

---

<sup>110</sup> Eren, 1990: s.13

mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama yaparken birtakım yöntemlerden yararlanılır. Politik uygulamalar da birtakım yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadır.

**Strateji ve Plan:** Birbiri ile karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Daha önceki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına tespit edilmesidir. Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika, taktik, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan kurumun çevresiyle veya çevreye bağlı gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır.<sup>111</sup>

Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak en iyi yolun bulunması (maximizasyonu) ile ilgilidir. Doğal ve finansal kaynaklarla ilgili sınırlamalar başta olmak üzere, çevre şartları ve yenilikler gibi dış değişkenler de bu optimizasyon işlemi içine dahil olmaktadır. Yukarıda belirtilen değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil, ihtimale dayanmaktadır. O halde, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak hiçbir zaman kesin değildir. Aynı zamanda, planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Tahminlerin gerçekleştirilmeleriyle ilgili belirsizlikler planda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya ilgilidir. Yani, bu belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta, plan süresi uzatıldıkça artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plan da esnektir. Bu yönüyle uzun vadeli plan periyotlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır.

#### **d) Stratejik Planlamanın Tanımı**

Şu ana kadar yapılan açıklamalarda kaynakları organize etme yöntemi olarak tanımlanan stratejinin ekonomide, yönetimde, sosyal alanlarda ve askeri konularda uygulandığını görmekteyiz.

Sistematik (resmi) stratejik planlamanın çok sayıda karakteristik özelliği vardır. Yazarların çoğunluğu stratejik planlamanın daha iyi anlaşılması için onun birkaç değişik görüş açısından karakteristik özelliklerinin bilinmesi ve tanımlanması gerektiği üzerinde

---

<sup>111</sup> Eren, 1990: s.13

mutabıktırlar. Burada Stratejik planlama tanımı dört değişik açıdan ele alınarak bir sonuca varılmaya çalışılacaktır. Yaygın yaklaşımlara göre stratejik planlamanın temel özellikleri; şu andaki kararların geleceği belirlemesi, devamlılık arz eden bir işlem olması, bir yönetim tarzı olması ve birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olmasıdır şeklinde özetlenmiştir.<sup>112</sup>

Birincisi, stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilenir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözükür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse, değiştirebilir. Kısaca stratejik planlama gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktır.

İkincisi, stratejik planlamanın devamlılık gösteren bir süreç olmasıdır. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır. Buradan, her gün değişiklik yapılacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Gerekli olduğu zamanlarda değişiklik yapılmalıdır.

Üçüncüsü, stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.

Dördüncüsü, sistematik bir stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

Yukarıda verilen dört ana özellik, stratejik planlama tanımına temel teşkil edecektir. Bu özelliklerden hareket edilerek bir tanım yapılacak olursa; “Stratejik Planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekün hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır.” Başka bir ifadeyle kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya “Stratejik Planlama” denir.

---

<sup>112</sup> Steiner, 1979: s.13.



Stratejik planlama, stratejilerin kesin hüviyet kazandırılarak yazılı hale getirilmesidir. Stratejik planlama aynı zamanda bir yönetim şeklidir. Ancak stratejik planlama üzerinde bazı yanlış anlamalar vardır. Bunlardan önem arzedenler aşağıda verilmiştir.<sup>113</sup>

Stratejik planlama geleceğin tahmini değildir. Buna karşılık, geleceği düşünmeden günlük problemleri çözerek yürütülen bir yönetim sisteminin, kurumu düşüreceği zor durumlardan, gelecekte olabilecek olaylara göre stratejik planlama yaparak kurtulabilir.

Stratejik planlarla geleceğe yönelik kararlar alınmaz. Geleceğin kararları gelecekte olabilecek muhtemel olayların ışığı altında şimdi alınır.

Stratejik planlama uzun vadeli finansman planlaması, iktisadi planlama vb. değildir. Uzun vadeli finansman planlaması ve iktisadi planlama gibi planlar stratejik planlamanın sadece bir bölümüdür.

Stratejik planlama kurumun tüm faaliyetlerine ait planların bir araya getirilmesi değildir. Çünkü stratejik planlama geleceği şekillendirmek için yapılan aktif bir çalışmadır.

Stratejik planlama gelecekteki risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve geleceğin şekillendirilebilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirtmek de değildir.

Yukardaki ifadelerin aksine stratejik planlama "yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir".<sup>114</sup>

#### e) Stratejik Planlama İşlemi

Yöneticilerin geleceğe yönelik stratejik planları hazırlamalarında birbirinden farklı iki yol vardır. Bunlar; sezgi ve tahmine dayalı planlama ve sistematik (resmi) planlamadır.

Sezgi ve tahmine dayalı planlama genellikle zihinden yapılır. Bu planlama bir yöneticinin düşüncesine, hissine ve yargısına bağlıdır. Bazı yöneticiler parlak stratejiler bularak uygulamada oldukça başarılı olmaktadır. Bu tür zihinden yapılan bir planlama çok önemlidir ve göz ardı edilmemelidir.<sup>115</sup> Eğer bir kurum ön sezgisi çok iyi olan yöneticilerce idare ediliyorsa, sistematik stratejik planlama yapmaya gerek kalmayabilir.

<sup>113</sup> Steiner, 1979: s.13.

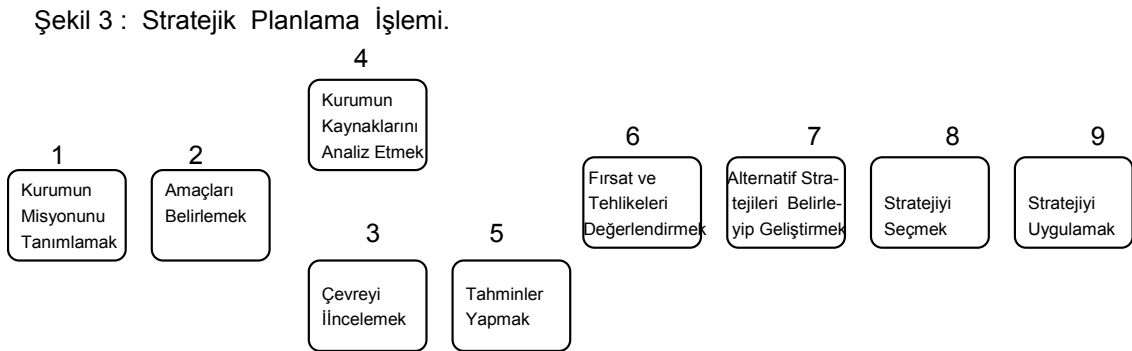
<sup>114</sup> Sumru Tümer, (1993): "Neden Stratejik Yönetim", Verimlilik Dergisi 1993/1, Ankara: s.90

<sup>115</sup> Steiner, 1979: s.9

Stratejik planlama işlemi, işin misyonu, yani, "işimiz nedir ve ne yapılmalıdır?" sorusuna verilecek cevabın belirlenmesinden sonra, hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin ve planların geliştirilmesi ve yarının sonuçları için bugünden kararların alınmasıyla yapılır. Bu işlem, yapılan işin tamamını göz önünde tutabilen; işin tamamını etkileyebilecek kararları alabilen; geleceğin ihtiyaçlarına göre bugünün ihtiyaçlarını ve amaçlarını dengeleyen; ve sonuca ulaşmak için gerekli para ve personel kaynağını tahsis edebilecek kurumdaki sorumlu bir birim tarafından yapılabilir.

Kurumlar için amaçlarının gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bu nedenle stratejik planlama yapılırken kurum hedeflerinin hepsi belirlenmeli ve tümüne birden ulaşılmaya çalışılmalıdır.<sup>116</sup>

Herhangi bir kuruma uygulanabilir ve adapte edilebilir bir stratejik planlama modelinin geliştirilmiş olması, uygulamalarda faydalı bir rehber olacaktır. Aşağıda verilen stratejik planlama modeli küçük şirketlerden büyük kurumlara ve kamu kuruluşlarına kadar her türdeki ve büyüklükteki kuruluş için uygulanabilir. stratejik planlama modeli oluştururken izlenecek yol, Şekil 3'de görüleceği gibi bir sıra dahilinde takip edilebilir. Stratejik planlama işleminde yapılacak işlemlerin nasıl yapılacağı aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.



Kaynak: Robbins, Stephen P., "Management: Concepts and Practices", New Jersey

<sup>116</sup> John C. Camillus, (1986): "Strategic Planning and Management Control", Lexington, Mass: s.45

**Kurumun Misyonunun Tanımlanması:** Her kurumun, yaptığı işi ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. Kurum misyonunun tanımı; yönetimi, kurumun hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar.<sup>117</sup> Tüm kurumlar bir kimliğe sahiptir. Kimlik, bir kurumun mevcudiyetinin sebebidir. "Biz neyiz?" sorusuna kimlik cevap verir.<sup>118</sup> Görev tanımlarındaki hâlihazır düşünceler geniş bir biçimde Peter Drucker'in 1970'li yılların ortalarındaki araştırma ve yazılarına dayanmaktadır. Drucker" Bir kurum adı, statüsü veya kuruluş beyannamesindeki maddelerle tanımlanamaz. Kurum görevi ile tanımlanır. Kurumun yalnızca görev ve amacının açık bir şekilde tanımı, kurum amaçlarının açık ve gerçekçi biçimde ortaya konulmasına imkan sağlayacaktır" diyerek "İşimiz Nedir" sorusunun, "Görevimiz Nedir" sorusuyla eş anlamlı olduğunu söylemiştir.<sup>119</sup>

Faaliyet sahasının sınırlarının iyice belirlenmesiyle, bu iyi belirlenmiş sahalar üzerinde derinliğine araştırmalar yapmak, istatistiklerden ve tahminlerden etkili bir şekilde yararlanarak kurumun gelişme yönünü belirlemek veya seçmek kolaylaşacaktır.<sup>120</sup>

Bir görev tanımı ne ad altında verilirse verilsin, kurumun ilkelerini belirten veya kurumu tanımlayan, o kurumun ne olmayı istediğini ve kime hizmet götürdüğünü uzun vadeli bir görüş halinde açıklayan bir ifadedir. Görev tanımı ile belirlenen kimlik, stratejilerin uygulanması ve amaçların başarılı olarak gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı için önemlidir. Kurumun misyonu belirlendikten sonra sıra bunları gerçekleştirecek amaçların belirlenmesine gelir.

**Stratejik Amaçların Belirlenmesi:** Amaçlar, herhangi bir planlama programının temelleridir. Kurumun amaçlarının yönetimini açıklayan misyon, amaçlar ve hedeflerle somut ifadelerle dönüştürülür.<sup>121</sup> Stratejik hedefler ya da amaçlar, belirlenen zaman periyodunda ulaşılmak istenilen sonuçlardır. Amaçlar, tüm misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler.<sup>122</sup> Herhangi bir kurum için "gelecek beş yılda yıllık ortalama büyüme hızı yüzde 5 olacaktır" ifadesi, kurum misyonlarının yönlendirdiği bir stratejik hedef örneğidir.

---

<sup>117</sup> Robbins, 1984: s.144

<sup>118</sup> Akdemir, 1992: s.143

<sup>119</sup> Fred R. David, (1991): "How Organizations Describe Their Missions ?", Long Range Planning, Vol.22, No:2, s.90-97.

<sup>120</sup> Eren, 1990: s.17

<sup>121</sup> Robbins, 1984: s.145

<sup>122</sup> Akdemir, 1992: s.144

Çeşitli sosyal gruplar, hükümet, siyasi partiler, sendikalar gibi kurum dışı güç grupları ve kurum içinde her kademedeki yöneticilerin dahil olduğu çeşitli güç grupları, stratejik amaçların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Amaçlar, kurumun hizmet alanını, faaliyet şeklini tanımlayan genel nitelikte ifadelerdir.

Bu ifadeler kısa ve uzun vadeli olarak hazırlanırlar. İster kısa, ister uzun vadeli olsun etkili amaçların, şu özelliklere sahip olması gereklidir; amaçlar kendi içlerinde uyumlu, ulaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır.

Uzun vadeli amaçların yanında kısa vadeli olan amaçlar da stratejik amaçlarla uyumlu olmalıdır.<sup>123</sup> Amaçların tam olarak gerçekleştirilmesi için bir çerçeve zaman belirlenmelidir.

Kurumun yönetimi açısından amaçlar, kurumun ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirecek kurum faaliyetlerini ve hatta varoluşlarının nedenini oluşturur. Kuruma ait amaç, o kurumun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir husustur. Denilebilir ki kurum ya da işletmeler de toplumda sosyal bir yapı olarak yaşayabilmeleri için tıpkı insanlar gibi birtakım amaçların peşinde koşmaları gerekir. Amaçlar kurumun projelerine veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de ifade ederler.<sup>124</sup>

**Kurumun Kaynaklarının Analiz Edilmesi:** Kurumun strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi için kurumun değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerekmektedir.<sup>125</sup> Kurumun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticinin stratejik seçimlerini iyileştirecektir. Yönetim, kurumun şimdiki durumunu analiz ederek, mevcut durum ile gelecekteki stratejisini ve politikalarını değerlendirme ve yönlendirme imkanına kavuşabilecektir.

Her kurum yöneticisinin, kurumunun neyi yapabileceği konusunda belirli bir fikre sahip olduğu söylenebilir. Ancak, yönetimin yapabileceği şey kurumun sahip olduğu kaynaklar ve kapasitelerle sınırlıdır.<sup>126</sup> Mevcut durumu değerlendirmek için aşağıdaki temel sorulara cevap aramak gerekir.<sup>127</sup>

<sup>123</sup> Akdemir, 1992: s.155

<sup>124</sup> Eren, 1990: s.67-68-69

<sup>125</sup> Steiner, 1979: s.19

<sup>126</sup> Robbins, 1984: s.145

<sup>127</sup> Eren, 1990: s.196

- Şu anda ne yapmaktayız ?
- Bunu niçin yapmaktayız ?
- Başka yol ve yöntemler var mıdır? Eğer varsa bunları uygulayabilir miyiz ?

Mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesi için yapılan bu özelleştirme, verimin ve etkinliğin artırılması hususunda gerekli yöntemlerin bulunmasına imkan verebilecektir. Zayıf noktaların ortaya konulması uzun vadeli planlama ve stratejiler için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açan nedenlerin ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine doğru atılan bir adım niteliğindedir.

Kurumdaki zayıflıkların tümünün iyileştirilebileceği söylenemez. Ancak, kurum bunlarla yaşamaya alışmalı, kendisine zararlı olacak adımları atmaktan ve başaramayacağı faaliyetlere girmekten kaçınmalıdır.

Bir kurumun başarılı şekilde faaliyetini sürdürmesi için kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde dikkate alınacak ana hususlar şunlardır<sup>128</sup>:

- Faaliyet sahasındaki küçük sayıda anahtar başarı faktörlerin belirlemek.
- Faaliyetin gerektirdiği anahtar başarı faktörleriyle kurumun kaynak ve imkanlarını karşılaştırmak.
- Başarısızlıkları önlemek ya da en aza (minimuma) indirmek, faaliyet alanındaki fırsatlardan yararlanmak ve uygun stratejileri oluşturmak için kurumun kuvvetli yönlerini belirlemek.
- Kurumun temel rakiplerine göre kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri ortaya çıkarmak ve karşılaştırmak.

Kurumun değerlendirmesi yapılırken kurumu etkileyen iç ve dış faktörleri dikkate almak gerekir. Pratikte bu iki konu birbiri ile iç içe olmasına rağmen dış çevreyi ayrı bir başlık altında incelemek konuya açıklık getirmesi açısından daha yararlı olacaktır.

**Çevrenin İncelenmesi:** Kurumun faaliyetleri kapalı bir çevre içinde değil, faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde de bizzat kendisi tarafından şartlandırılmış bulunan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içinde cereyan eder.<sup>129</sup> Kurumun içinde bulunduğu sosyo-kültürel ortamdaki gelişmeler de onun faaliyetlerini önemli ölçüde

<sup>128</sup> Akdemir, 1992: s.154

<sup>129</sup> Eren, 1990: s.123

etkileyen çevre faktörlerinden birini oluşturur. Bunların başında nüfus miktarındaki artış, eğitim düzeyinin hızla yükselmesi, şehirleşme, değer sistemlerindeki ve ideolojilerdeki değişimler gelmektedir.

Bu değişimler sonucu, toplumun satınalma gücü artmakta, zevkleri, talepleri ve eğilimleri değişmektedir.

Kurumu etkileyen politik, sosyal, ekonomik ve piyasa gibi değişik faktörleri belirlemek için yönetimin çevreyi incelemesi gerekir.<sup>130</sup> Her kurumun, geleceği şekillendirebilecek olan ana değişiklikleri gören, gelecek üzerinde tahminler yapan yayınları tarayan, ulusal ve uluslararası trendin nasıl geliştiğini araştıran, kanun tekliflerini inceleyen ve kamuoyu araştırma faaliyetlerini yürüten idari bir biriminin bulunması gereklidir.

Uygun bir çevre araştırma analizi Şekil 4'te de görüleceği gibi üç kademe yapılabılır. Bunlar:

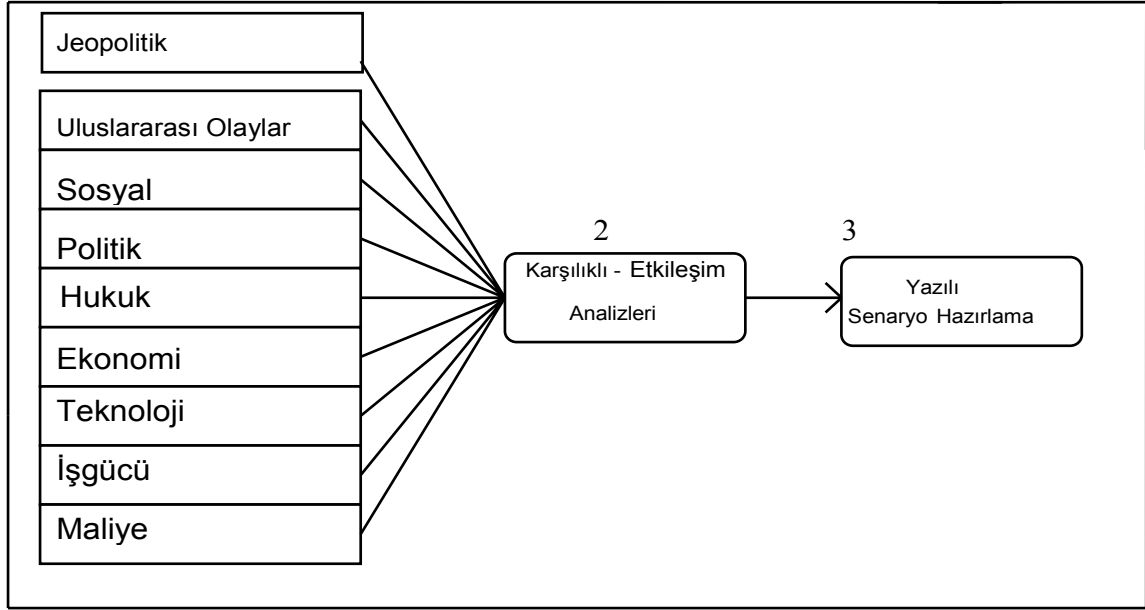
- Sektör analizleri yapmak,
- Karşılıklı etkileşim analizleri yapmak
- Senaryo hazırlamaktır

Çevre araştırma analizi yaparken ilk adımda, kurumu ilgilendiren sektörler ya da ilgili alanlar tanımlanır ve analiz edilir. Her bir sektör ya da alanın şimdiki durumunu ve geçmişini verecek ve değişimini gösterecek bir tarihçe hazırlanır. Sürpriz olmayan bir geleceği oluşturmak için sektör ya da alanların muhtemel etkileri analiz edilir. Kurumun geleceğini etkileyecek potansiyel durumlar belirlenip değerlendirildikten sonra, ana stratejiler sıralanır.

---

<sup>130</sup> Robbins, 1984: s.146

Şekil 4 : Çevre İnceleme Örneği.



Kaynak: Robbins, Stephen P., "Management: Concepts and Practices", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, s.147.

İkinci adımda, değişik olaylar, eğilimler ve kopukluklardaki ihtimaller değerlendirilerek kullanılabilir olanlar alınır. Bu son bulgulardan bir sektördeki değişimin diğerini nasıl etkileyeceği karşılıklı analiz edilir. Sonuçta olayların gelişmesindeki uygun kurallar bulunur.

Üçüncü adımda, ikinci adımda bulunan olaylar ele alınır ve uygun senaryolar hazırlanır.

Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü sistematik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan kurumlar, bu fonksiyonu yapamayanlara oranla daha etkindirler. Çevresel analizler, stratejist ve planlamacılara, fırsatları önceden öğrenme, uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama imkanı sağlayacaktır. Ayrıca kurum yöneticileri bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi kurarak tehlikeleri zamanında önleyecek ve tehlikeyi kurumun avantajına çevirecek stratejiler geliştirebileceklerdir.<sup>131</sup>

**Tahminlerin Yapılması:** Stratejik planlama işleminde beşinci adım, gelecekte olacak muhtemel hadiselerin tahmin edileceği daha detaylı bir çalışmadır. Tahminler

<sup>131</sup> Eren, 1990: s.173

dördüncü adımda göz önüne alınan faktörleri ihtiva eder. Tahminler aynı zamanda, şimdiki ve gelecekteki faaliyetler için gerekli gelir projeksiyonları, üretim tahminleri, yatırım harcama tahminleri, mali kaynak ihtiyacı, istihdam ihtiyacı gibi dahili faktörleri de ihtiva eder.

İç ve dış faktörlerin doğru tahminlerini geliştirebilen kurumlar etkili bir avantaja sahiptirler. Bununla beraber en mükemmel yapılan tahminler bile belirlenen değeri oldukça büyük oranda aşabilirler. Hükümet enflasyon, faiz ve işsizlik oranlarını, gayri safi milli hasıla tahminlerini çıkarmak ve çok sayıda diğer istatistikler hazırlamak için her yıl milyarlarca lira harcamaktadır. Bu amaçla konusunda uzmanlaşmış elemanlar görevlendirilerek en ileri tahmin teknikleri kullanılmaktadır. Buna rağmen yapılan tahminlerin doğruluğu çok az çıkmaktadır. Örneğin hükümetin belli bir yıl için tahmin ettiği enflasyon oranı yılsonunda tahmin edilen rakamın üzerinde gerçekleşebilmektedir.

Sonuç olarak, stratejik planlamada tahminlerin doğruluğunun önemli olmasına rağmen; tahminler devalüasyonun, beklenmedik olayların ve sektörlerin karşılıklı etkileşimlerinin ne zaman ve nasıl olacağını belirlenmesinde zayıf kalırlar. Yukarıdaki ifadeden bütün tahmin aktivitelerinin tıkanıklığa sebep olacağı sonucuna varılmamalıdır. Çok sayıda değerli tahmin teknikleri vardır.

Ekonomik tahmin modelleri, trend analizleri, regresyon modelleri ve bilgisayar destekli simülasyonlar tanınmış tekniklerden birkaçıdır. Hata yapmaya en meyilli tahmin, çevredeki sistematik değişikliğin belirlenmesinde görülür.<sup>132</sup>

Çevredeki sistematik değişikliklerden kalıcı olanlara ambargo, enflasyon ve müttefik bir devletteki rejim değişikliği; geçici olanlara ise anarşi, grev, savaş, deprem ve kötü hava şartları gibi olaylar örnek olarak verilebilir.

Kamu ya da özel sektörde karar verme durumunda olan her kişi, geleceğin tahminine gerek duyar. Geleceğin tahmininin yapılması (Şekil 2-7 aşamaları gösterilmiştir) planlama ile karıştırılmamalıdır. Geleceğin tahmini, gelecekte ne olacağını geçmişe bakarak tahmin etmektir.<sup>133</sup> Planlama ise geleceğin tahminini de kullanarak uygun çözüme ulaşmayı amaçlar. Dolayısıyla karar vericinin bazı olayları etkileyeceği varsayımı

<sup>132</sup> Robbins, 1984: s.148

<sup>133</sup> Süleyman Özmucur, (1990): "Geleceği Tahmin Yöntemleri", İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul: s.11.



değerlendirmeye alınmalıdır. Örneğin turizm gelirlerinin gelecek yıl düşeceği tahmin edilebilir. Planlama bu düşüşü engellemek için gerekli önlemleri almayı amaçlayabilir. Gerekli önlemler alındığında geleceğin tahmini beklenen değeri vermeyebilir.

Geleceğin tahmin edilmesinde göz önünde bulundurulması gereken temel özellikler aşağıda verilmiştir.

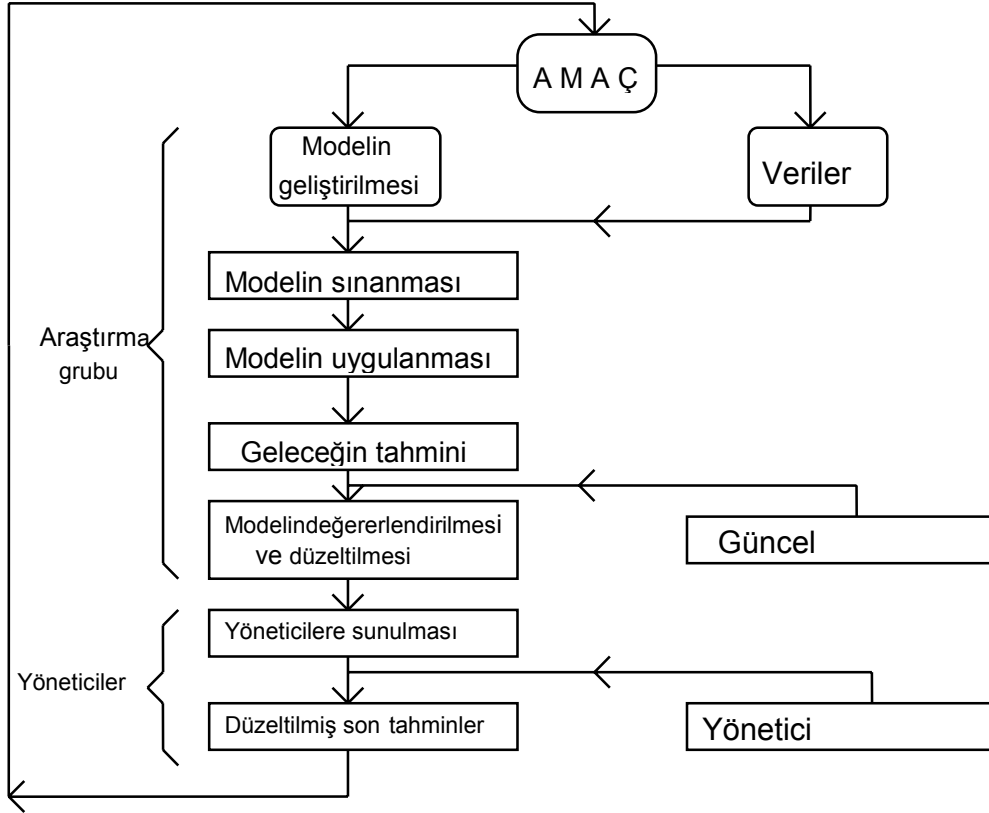
Geleceğin tahmini gelecek zamanı kapsamaktadır. Gelecek bir dönemdeki değerlerin bilinmesi istenmektedir.

Gelecek belirsizlik demektir. Eğer bir yönetici, merak ettiği her şeyi biliyor olsa geleceğin tahmini çok kolay ve cazibeden yoksun bir iş olurdu.

Geleceğin tahmini genellikle geçmişteki bilgi ve verilere dayandırılmaktadır. Geleceği tahminde ilk olarak bir amaç belirlenir. Amaç olabildiğince net olmalıdır. Amaç büyüme hızı, enflasyon veya pazar payı gibi değerlerin belirlenmesi ise, amaca ait veriler toplanır ve uygun bir model geliştirilir. Model, gerçeği yeterince iyi yansıttığı görüldükten sonra geleceği tahminde kullanılır. Ek bilgilerin ışığında gerekirse tahminlerde düzeltme yapılabilir. Geleceğin tahmininin sürekli bir iş olduğu, yeni bilgiler geldiğinde tahminlerin yenilenmesi gerektiği ve geleceği tahminin hiçbir zaman sağduyunun yerini alamayacağı bilinmelidir. Geleceğe yönelik tahminler araştırmacıya ve yöneticiye yardımcı olmakla birlikte, sağduyuyu ikame edici değil, tamamlayıcıdır.

Geleceği tahmin işleminde dikkat edilmesi gereken nokta, çevre faktörünün dikkate alınması gerekliliğidir. Çevredeki şok etkilerin tahmin modeline dahil edilebilmesi sayesinde geleceğin tahmininde başarılı olunabilir. Bu da ancak ülkemizdeki ve dünyadaki piyasanın, sosyo-ekonomik ve politik durumların iyi bilinmesiyle sağlanır.

Şekil 5 : Geleceğin Tahmininde Aşamalar.



Kaynak : Özmucur, Süleyman, "Geleceği Tahmin Yöntemleri", İstanbul: ISO Yayınları, 1990, s.11.

**Fırsat ve Tehlikelerin Değerlendirilmesi:** Fırsat ve tehlikelerin değerlendirilmesi; kurumun kaynaklarının analizi; iç ve dış faktörlerin belirlenmesi ve tahminlerin değerlendirilmesiyle oluşturulan bir veri tabanı (database) ile yapılır. Stratejik planlamanın bir bölümü olan fırsat ve tehlikelerin belirlenmesinde çevre faktörü önemli bir yer almaktadır.

Bir kurumun dış çevresinde Şekil 6 da görüldüğü gibi kurumu etkileyen dört ana halka vardır. Dış çevre faktörünü ve unsurlarını gösteren halkalar ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal ve teknolojik güçlerdir.<sup>134</sup>

Dış çevredeki değişimlerden kaynaklanabilecek fırsat ve tehlikelerin tahmininin izlenecek aşamaları aşağıda verilmiştir.<sup>135</sup> Bu aşamalar:

<sup>134</sup> Robbins, 1984: s.148-149

<sup>135</sup> Akdemir, 1992: s.149-153

- Kritik çevre faktörlerinin belirlenmesi
- Kritik çevre faktörlerinden kaynaklanan değişmelerin düzenlenmesi
- Kritik çevre faktörlerinin kurumun faaliyet sahası üzerindeki kümülatif etkisinin tahmin edilmesi

Burada dikkat edilmesi gereken husus, bir kurum için tehdit olan bir faktörün başka bir kurum ya da faaliyet için fırsat olabilmesidir.

**SWOT Analizi:**<sup>136</sup> İşletmelerin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejilerini ortaya koyabilmesi, dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde tahlil edilmesi kadar, İşletmenin kendi kaynak ve kapasitesini belirlemesine ve güçlü-zayıf yönlerini açığa çıkarmasına bağlıdır.

Her işletme yöneticisinin, İşletmenin gücünün ne olduğu ve neleri yapabileceği konusunda belirli bir bilgi ve sezgiye sahip olduğu muhakkaktır. Ancak günümüz rekabet ortamında başarılı olmak için , bilinçli ve sistematik analizler yapmanın daha yerinde bir yönetim davranışı olduğu açıktır.

Bir İşletmenin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, işletmenin kimliğini ortaya koyma çalışmasıdır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetimin işletmenin amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca, İşletmenin her zaman değerlendirmeye tabi tutulması, onun hatalarının görülmesine ve düzeltilmesine fırsat veren bir araç olarak görülmelidir.

SWOT analizi ile İşletmenin zayıf ve kuvvetli yönleri, İşletme için olası tehdit ve fırsatlar ortaya konulur. Bunda amaç, işletmenin zayıf yönleri ve tehdit unsurları dikkate alınarak, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayarak güçlü yönlerin ortaya konulmasıdır. Böylece;

- Mevcut ve ileride olabilecek tehditler ortaya konularak karşı önlemler alınmış olacak,
- İşletmenin zayıf kaldığı yönler tesbit edilerek, iyileştirilmesi sağlanacak
- İşletmenin kuvvetli yönleri ön plana çıkartılarak, fırsatlardan maksimum fayda sağlamaya yönelik stratejiler ve faaliyet planı geliştirilecektir.

<sup>136</sup> <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/380-swot-analizi.html>, (Erişim Tarihi: 24.01.2011)

SWOT analizi, büyük – küçük, kâr amaçlı – kâr amaçsız bütün işletme, kurum ve kuruluşlarda uygulanabilir. Bu bağlamda, ÜSAM'ın temel hedef kitlesi; 1-50 Çalışanı bulunan küçük işletmeler, 51-150 Çalışanı bulunan orta ölçekli işletmeler ve 151'den fazla çalışanı bulunan büyük işletmelerdir.

SWOT analizini yapacak katılımcılar, firmayı temsil edebilecek bilgi, beceri ve formasyona sahip çalışanlar ile işletmecilik faaliyetleri alanlarında uzmanlığı bulunan kişilerin katılımı ile yapılır. Yöntem olarak farklı uygulamalar olmakla birlikte, çalışma ekibinin ( Katılımcılar ) birlikte yapacağı beyin fırtınası tekniği sağlıklı sonuçların alınması bakımından en çok tercih edilen yöntemdir.

**Alternatif Stratejilerin Belirlenip Geliştirilmesi:** Fırsat ve tehditlerin tanımlanmasından sonra yönetim, mevcut durumdan istifade edebileceği bir alternatifler setini dikkate almalıdır.<sup>137</sup> Bu alternatifler incelenirken stratejik yönetimden sorumlu yöneticiler şu sorulara cevap aramalıdır:

- Hangi işle ilgilenmekteyiz ?
- Mevcut olan işimizi sürdürecekmiz ?
- Eğer sürdürmeyeceksek, hangi yolu seçmeliyiz ?
- Mevcut faaliyetimize yeni iş ilave edecek miyiz ?
- Eğer edeceksek, mevcut etkinliğimizi artırarak büyüme planlıyor muyuz?

---

<sup>137</sup> Robbins, 1984: s.148-149

Şekil 6 : Dış Çevre Faktörü ve Unsurları.



Yukarıdaki sorulara verilen cevaplardan çıkarılacak sonuç mevcut durumun korunması, büyüme veya küçülme stratejisi şeklinde olabilir. Bu stratejiler belirlenirken kurumun karşısına hükümetin, bürokrasinin, sendikaların ve hatta bazen de halkın çıkacağı dikkate alınmalıdır. Bu yüzden, bir strateji her hangi bir sebeple uygulanamadığında uygulamaya konulabilecek başka bir stratejinin hazır olması gerekir.<sup>138</sup>

Genellikle, stratejik bir hareket karşı bir stratejik hareketi uyarır veya meydana getirir. Bu takdirde ilk yapılan strateji değiştirilerek karşı stratejiye uyulur veya geleceğin her türlü sonuçları dikkate alınarak halen yürütülen faaliyete ısrarla devam edilir.

**Stratejinin Seçilmesi:** Çeşitli şartlar ve imkanlar beraberce düşünülerek belirlenen alternatif stratejiler sıralandıktan sonra bunlardan birisi uygulama stratejisi olarak seçilecektir. Yönetimin görevleri arasında en önemli ve yaygın olan karar verme

<sup>138</sup> Akdemir, 1992: s.149-153

mekanizması burada devreye girer. Yönetimin deneyimi, karar verme yeteneği ve yaratıcılığı karar vermede etkili olacaktır.<sup>139</sup> Liner programlama, envanter modeli, olasılık teorisi, Kritik Yol Metodu (Critical Path Method - CPM), Program Geliştirme ve Gözden Geçirme Tekniği ( Program Evaluation and Review Technique - PERT) gibi karar verme metodları, yöneticilerin etkili karar almalarına yardımcı olacaktır.

Karar verme aşamasında, avantaj ve dezavantajları gözönünde bulundurularak grup kararı da alınabilir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, genelde grup ya da komite bir şahsın aldığından daha iyi ve etkili karar almaktadır.<sup>140</sup> Grup tartışması metodlarından en yaygın olanları şunlardır:<sup>141</sup>

Beyin jimnastiği metodu (Brainstorming), altı ile oniki kişinin bir araya gelerek herbirinin, verilen zaman sınırı içinde eleştiri yapılmaksızın mantıklı ya da mantıksız, düşüncelerini daha sonra tartışılmak üzere ifade ettiği bir toplantı türüdür.

Varsayılan grup tekniği (nominal group technique), karar verecek grubun biraraya gelerek tartışma yapmaksızın fikirlerini derecelendirmek üzere gruba ifade ettiği ve en yüksek dereceyi alan fikrin karar olarak alındığı grup karar alma usulüdür.

Delphi tekniği, karar verecek grubun fizik olarak biraraya gelmeden anket ya da yazılı sorgulamaya cevap vermesiyle sonuca varılan bir karar alma tekniğidir. Bu teknik çok uzun zaman alan bir grup karar alma tekniğidir.

Ne şekilde seçilirse seçilsin, seçilen strateji kurumun misyonuna, amaçlarına ve kapasitesine uygun olmalıdır.

**Stratejinin Uygulanması:** Stratejik planlama işlemindeki son adım stratejinin uygulanmasıdır. En iyi stratejiler bile, eğer seçilen strateji yönetim tarafından onu uygulamak için programlara, politikalara ve öteki uzun ve kısa vadeli planlara aktarılmasında başarılı olunamazsa boşa gidebilir.<sup>142</sup> Kurumdaki yöneticilerin tamamı kurum stratejisini ya da strateji içindeki rollerini iyi kavrayamazlarsa, stratejinin ancak alt bölümlerinden yararlanılacağı bilinmelidir. Stratejinin herhangi bir parçasının başarılabilmesi, çalışmaların tamamının boşa gitmesine sebep olabilir.

<sup>139</sup> Soul F. Gass, (1986): "Decision Making Models And Algorithms", John Wiley & Sons, New York: s.63

<sup>140</sup> Robbins, 1984: s.90

<sup>141</sup> Robert J. Thierauf, (1988), "User-Oriented Decision Support Systems", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey: s.78

<sup>142</sup> Robbins, 1984: s.91

Kurum stratejilerinin uygulanması, yönetimin tüm faaliyetlerini ve fonksiyonlarını ilgilendirir. Stratejinin uygulanması aynı zamanda fonksiyonel stratejilerin belirlenmesini ve kaynakların geliştirilmesini de gerektirir.<sup>143</sup>

#### **f) Stratejik Planlamanın Yararları**

Stratejik planlama kavramı 1960'lı yılların ortasında gündeme geldiği zaman, kurum yöneticileri, her faaliyet alanında rekabetçi olan stratejileri kurmak ve yerleştirmek için en iyi yol olarak stratejik planlamayı benimsediler. Stratejik planlama her türlü aktiviteye uygulanabilmesine rağmen her şey demek değildir. Stratejik planlamayı stratejik düşünceden ayırmak gerekir. Birincisi analiz, ikincisi ise sentezdir.<sup>144</sup> Stratejik planlamanın önem arz eden yararları aşağıda belirtilmiştir:

- Değişen Çevreye Uyum Sağlamak
- Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek
- Sistematik Düşünmek
- Yönetimde Etkin Olmak

#### **2.1.7.2. Stratejik Yönetim**

Değişimin bugünkü büyüyen yoğunluğunda, kurumların etkinliklerini ve verimliliklerini artırabilmek için çeşitli yönetim şekillerini ve tekniklerini uygulamak zorunluluktur. Özellikle son yıllarda dünyadaki ekonomik, sosyal ve politik konjonktürlerdeki değişimler sebebiyle kurumların çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, değişikliklerden yararlanabilmeleri, beklenmedik olaylardan en az etkilenmeleri, gelişebilmeleri ve sürekli başarılı olmaları uygulanacak yönetim sistemine bağlıdır. Günümüzün bu hızlı değişimleri ile başa çıkabilmek için, geliştirilen yeni yönetim şekillerini her yöneticinin bilmesi gerekir. Kurumlar değişimle başa çıkabilmek için, değişimi yönetmeyi öğrenmelidirler. Çevredeki değişimlere paralel olarak kurumdaki değişimleri gerçekleştirmede en büyük yükü yönetim taşımaktadır.

<sup>143</sup> Akdemir, 1992: s.172

<sup>144</sup> Henry Mintzberg, (1994): "The fall and Rise of Strategic Planning", Harward Business review, US: s.107.

### a) Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Yönetim bilimsel olarak 1900'lü yıllarda başlamıştır. Klasik (geleneksel) yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim sistemi, insana değer vermeyen, üretkenliği ön planda tutan, insanları makina gibi gören bir özelliği yansıtmaktaydı. 1930'lu yıllarda, ağırlığını sosyal davranışlar, teknoloji ve çevre şartları üzerine yoğunlaştıran Neoklasik yönetim modeli uygulamaya konulmuştur. 1960'lı yıllarda ise, ağırlığı insan davranışları üzerine kurulan modern yönetim yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır.<sup>145</sup>

Modern yönetim modeli üç ayrı yaklaşımı beraber getirmiştir. Birincisi, yönetimi çevresi ile bir bütün olarak gören "sistem yaklaşımı"dır. İkincisi, çevrenin şartlarına göre değişik çözümleri uygulamaya koyan "duruma göre değişme yaklaşımı"dır. Üçüncüsü ise, mevcut sistem incelenerek "duruma göre, sistem yaklaşımı" ile "duruma göre değişme yaklaşımını birlikte uygulayan "stratejik yönetim" yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerde stratejik planlama ve stratejik çalışma birimleri (strategic business unit) olarak uygulamaya konulmuştur.

Stratejik yönetim kavramı, 1980'li yılların başından bu yana literatüre girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiş bulunmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan hızlı ve köklü değişimler yönetimde farklı bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşte stratejik yönetim bu değişimlerle başa çıkabilmek için geliştirilmiş bir yönetim şeklidir.

### b) Stratejik Yönetimin Tanımı

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan çok değişik tanımlar arasında en yaygın olarak ifade edilen tanıma göre yönetim; insanların işbirliği yapmasını ve onların belli bir amaca doğru yöneltmesini sağlayan faaliyet ve çabaların tümüdür.<sup>146</sup> Bu faaliyetler planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan karmaşık bir bütündür.

Yönetim üzerinde bir otorite olan Peter Drucker'a göre üst yönetimin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>147</sup>:

<sup>145</sup> James R. Gardner, (1986): "Handbook of Strategic Planning", Wiley Inc. Pub., 1986, USA: s.9

<sup>146</sup> Robbins, 1984: s.117

<sup>147</sup> Steiner, 1979: s.4, s.6



- Stratejiyi belirleyip uygulamaya koymak, yani, stratejik planlama yapmak
- Kurumun standartlarını belirlemek
- Personel teminini, organizasyonunu ve eğitimini sağlamak
- Kurumun çevresi ( kurumun sahipleri, bankalar hizmet verdiği kişiler veya müşterileri) ile olan ilişkilerini yürütecek yöneticilerin görev ve sorumluluklarını belirlemek
- Önemli günlerdeki kutlama törenlerine ve sosyal etkinliklere katılmak
- Önemli krizlerde ayakta kalabilmek için gerekli hazırlıkları yapmak

Bunların hepsi de üst yönetim için aynı derecede önemli görevlerdir. Bazı yöneticiler için stratejik planlama işlemi, toplam işleri içinde diğer işlerine nazaran daha büyük bir bölümünü teşkil etmektedir.

Bir kurumun yönetim sisteminde iki tür yönetim vardır. Kurumun en üst kademesinde yapılan yönetim, stratejik yönetimdir. Bunun haricindeki her şey faaliyet yönetimidir. Stratejik planlama stratejik yönetimi destekleyen bir omurga niteliğindedir. Bununla birlikte stratejik planlama tamamen bir stratejik yönetim olmayıp, stratejik yönetimi yönlendiren temel bir işlemdir.

Stratejik yönetim ile faaliyet yönetimi birbirinin ayrılmaz parçasıdır. Bu yüzden stratejik planlama, faaliyet yönetimiyle ilgili gibi gözükmesine rağmen, faaliyetlerin belirlenmesinden çok stratejilerin belirlenmesiyle ilgilidir.

Stratejik yönetimde yöneticilerin, kurumun uzun vadede yönünü tespit ederek, belli hedefleri tespit etmeleri, iç ve dış etkileri dikkate alarak bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmeleri ve seçilen hareket planlarının sorumluluğunu almaları gerekir.

Yukarıdaki tanımlara benzer bir başka tanımda stratejik yönetim, bir kurumun gelecekteki yönetiminin belirlenmesi ve kurumun uzun ve kısa dönem amaçlarını gerçekleştirmek için amaçlanan kararların uygulanmasıyla ilgilidir.<sup>148</sup> Stratejik planlama ya da yönetim, yalnızca büyük kurumlar için uygulanan bir yönetim türü olmayıp, küçük ve orta ölçekli kurumlar için de stratejik yönetim söz konusudur.<sup>149</sup>

Stratejik yönetimle, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçme faaliyetlerinin yapılması, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi

<sup>148</sup> Gardner; 1986:9

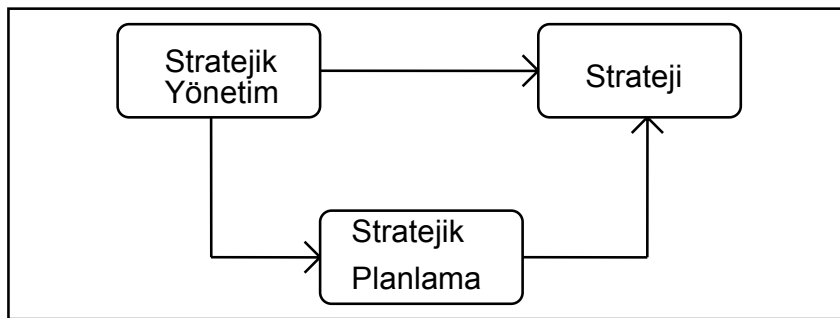
<sup>149</sup> Robbins; 1984:157

için kurum içinde her türlü yapısal ve motive edici tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması ve stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca seçilen hareket planlarını yürütmek için sorumluluk alan üst yönetimin yürüttüğü faaliyetlerinin toplamı stratejik yönetimin parçasıdır. Genel olarak, stratejik yönetimde kararlar üst yönetimce alınır.

### c) Stratejik Yönetim Uygulaması

Daha önceden geniş olarak tanımlandığı gibi stratejik planlamanın en önemli amaçlarından biri, gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri bugünden belirleyerek, ona göre hareket etmektir. Stratejik planlama bir yönetim biçimidir, yönetimde bir araç olarak kullanılmaz. Aksine geleceği göz önünde bulundurarak bugün ne yapılması gerektiğine ilişkin alınacak sistematik kararları kapsayan bir yönetim biçimidir. Başka bir ifadeyle, stratejik planlamanın etkinliği stratejik yönetime bağlıdır. Şekil 7'de görüldüğü gibi pratikte stratejik yönetim modeli uygulayan kurumlar değişik trendleri dikkate alırlar ve bunları uzun vadeli bir perspektif adapte ederler. Kurumlar faaliyetlerini sürdürürken stratejik planlama yapmadan da strateji belirleyip uygulayabilirler, ya da strateji belirlemeden faaliyetlerini sürdürebilirler. Ancak, stratejik yönetim, stratejik planlama ve strateji arasında bir bağ kurulursa risk ve tehlikeler en aza (minimuma) indirgenmiş olur.<sup>150</sup>

Şekil 7 : Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji



Stratejik yönetim modeli uygulanırken kurumun nerede bulunduğunu, nereye doğru gittiği ve ulaşmak istediği nokta açıkça bilinirse, kurum yönetiminin stratejik kararlar

<sup>150</sup> Robbins; 1984:159

alabilmesi mümkün olur. Kurumun bugünkü durumu ve ileriye dönük faaliyeti grafiğe, Grafik 1'deki gibi aktarıldığında; A noktası bugün bulunulan noktayı, B noktası mevcut imkanlarla varılacak noktayı, C noktası ise varılması hedeflenen noktayı göstermektedir. Potansiyel çizgi ile hedef çizgisi arasında bir (aranın) açıklığın olması, kurumun hedeflerine ulaşmada birtakım çalışmalarda bulunması gerektiğini göstermektedir. Hedefin ulaşılabilir olup olmadığının bu aşamada ele alınması gerekmektedir. B ile C arasındaki açıklığın hedeflere doğru olumlu yönde kapatılması için yönetim tarafından bir dizi stratejik plan ve projenin yapılması gerekmektedir.

Stratejik yönetim uygulamalarında kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli yolların araştırılmasında ve stratejilerinin belirlenmesinde üç aşama vardır.

İlk aşama, kurumun bugün nerede olduğunun belirlenmesidir. Bunu belirlemede birçok tekniğin ve analizin uygulanması gerekmektedir. Yapılacak analizler, kurumun amaçlarının ve buna bağlı olarak hedeflerinin doğru olarak belirlenmesi ile başlar. Yapılan analizlerde önemli olan nokta, amaç ve hedeflerin, kurumun gelecekte nerede olması gerektiğini açıkça gösterebilecek şekilde belirlenmesi ve ifade edilebilmesidir.

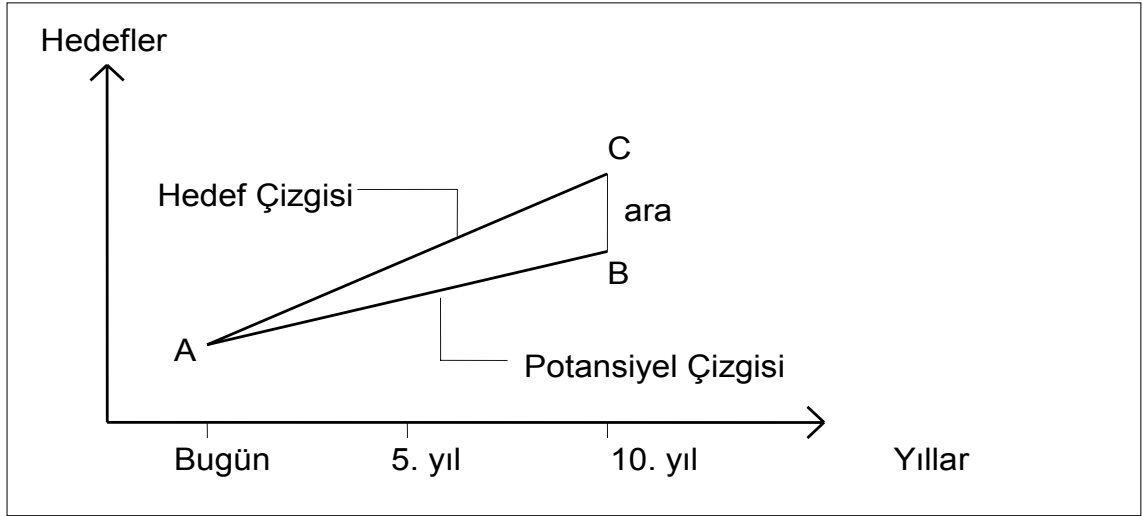
Stratejik yönetimin ikinci aşaması, politika oluşturma ve uygun organizasyon yapısını araştırma çabalarıdır. Bu aşama, planlanan stratejinin yönetimdeki bütün kademelere benimsetilmesi, uygulamada izlenecek politikaların oluşturulmasını ve en uygun organizasyon yapısının kurulmasını kapsamaktadır.

Stratejik yönetimin üçüncü ve son aşaması, stratejilerin karşılaştırılması ve kontrolüdür. Burada, seçilen stratejiyle oluşturulan politikaların ve kurulacak organizasyon yapısının kurumun amaçları ile uygunluğu karşılaştırılarak kontrol edilmesi işlemleri yapılmaktadır.<sup>151</sup>

---

<sup>151</sup> Robbins; 1984:159

Grafik 1: Kurumun Bulunduğu Durum, Varacağı ve Varmak İstediği Noktalar.



Kaynak: Gündüz Pamuk, Turgut Alev, Erkut Yucaoğlu, Ruzan Yazar, Sevgi Elgin, Uzun Vadeli Planlama, İstanbul: Boğaziçi Yayınları, 1978.

Sonuç olarak stratejik yönetim sisteminin uygulanmasında; kurumun amaçlarına yönelik stratejinin düzenlenmesi, kurum organizasyonunun geliştirilmesi, yönetim ve liderlik tekniklerinin belirlenmesi, yönetim bilgi sisteminin kurulması, stratejik yönetimde etkin performans sağlamak için gerekli stratejik kararların alınması gibi idari faaliyetlerin yapılmasıyla yürütülür.

#### d) Stratejik Yönetim Modeli

Bir kurumda, stratejik planlamadan tüm yöneticiler sorumludur. Ancak üst yönetim nihai sorumluluğu taşır. Stratejinin uygulanma başarısı yetkili uzman personele ve iyi bir organizasyon yapısına bağlıdır. Etkili bir organizasyon şeması yapılırken daima üst yönetime bağlı bir stratejik planlama birimine yer verilmesi gerekir.

Kurumun organizasyon şeması hazırlanırken; yapılacak işlerin seçimine, faaliyetlerinin nasıl gruplanacağına, faaliyetleri kimin yürüteceğine, kimin kime rapor vereceğine ve kararların nerede alınacağına dikkat edilir.<sup>152</sup> Yöneticilerin kurumun yapısını hazırlarken ya da değiştirirken sistemin hiyerarşik bir yapı içinde olmasına özen göstermeleri gerekir.

<sup>152</sup> Robbins; 1984:165

## 2.2. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

### 2.2.1. Çok Uluslu Şirketler

Dünya ekonomisi otuz yılı aşkın bir süredir teknik, ekonomik ve politik nedenlere dayanan bir yapı değişikliğine uğramaktadır. Dünya ekonomisi özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ağırlık kazanan ekonomik uygulamalar ile daha fazla liberal içerikli olup, keynesyen ekonomik politikalar bu dönemden sonra Monetarist iktisadi (liberal) politikalara dönüşmüştür. Sosyal devlet olgusu zayıflamış, iktisadi liberalizasyon; piyasa ekonomisi kavramının yoğun bir şekilde uygulama bulmasına ve dolayısıyla piyasa ekonomisi kurallarının uygulamasına olanak tanımıştır. Bununla birlikte gelişen teknolojik buluşlar işletmelerin hareket alanını arttırmış böylece “Çokuluslu Şirket” kavramı gündeme gelmeye başlamıştır. Böylece, Çok Uluslu Şirketler İkinci Dünya Savaşı sonrası de gelişmiş ve özellikle 1960’larda çok yaygınlaşmış bir işletme türüdür, uluslararası işletmelerin büyümüş, gelişmiş bazı kendine özgü niteliklerine sahip bir çeşididir.

Uluslararası Ticaret Odası'nın 1969'da İstanbul'da toplanan 22. Kongresinin Raporuna göre, bir uluslararası işletmenin yabancı ülkelerdeki üretimi, toplam üretiminin en az % 25-30'unu geçtiği zaman veya üretim bilinmiyorsa yabancı ülkelerdeki kârla toplam kârların önemli oranına veya bunlar da bilinmiyorsa yabancı ülkedeki personeli toplam personelin önemli bir oranına ulaştığı zaman bu işletmeye çok uluslu işletme denir. Burada önemli üç kriter kâr, üretim ve istihdam edilen personeldir.

1990'larda büyük girişimciler ve hatta küçük girişimcilerden bazıları bile, zaman, mekan, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideolojiler konularında eski sınırları aşan teknolojik olanaklara ve stratejik görüşlere sahiptir. Normalde, politikten çok ekonomik, kamusalardan çok özel olarak nitelendirebileceğimiz bu kurumlar, dünyayı kapsayan teknikler bularak, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, kredilerini dünyanın her yerine yayarak ve her köye, her mahalleye ulaşabilen küresel iletişim kanallarına girerek, 21. Yüzyılın dünya imparatorlukları haline gelmektedirler.<sup>153</sup> Hemen her yerde, devletlerin umut ve iddiaları azalırken, bu şirket imparatorlukları ortak

<sup>153</sup> Richard J Barnet ve John Cavanagh, (1995): Küresel Düşler (Gülden Şen), Sabah Kitapları, s.2

mekanları işgal etmekte ve gittikçe daha fazla sayıda insanın yaşamını derinden etkilemektedirler.

### 2.2.2. Çokuluslu Şirket Kavramı

Çokuluslu şirket, üzerinde yoğun tartışmalar yapılan bir kavramdır. Çokuluslu şirket, “uluslarötesi şirket”, “uluslar arası şirket” ve “uluslarüstü şirket” kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu tür karışıklığı önlemek açısından öncelikle bu kavramları açıklamakta yarar görülmektedir.<sup>154</sup>

- Uluslar arası (International) Şirket; “Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır.
- Uluslarötesi (Transnational) Şirket; “Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan kuruluş tarafından geliştirilen firmadır.
- Uluslarüstü (Supranational) Şirket; “Halen mevcut olmayan ve hiçbir ülkeye mensup olmayan, uluslar arası bir anlaşma ile kurulan, uluslar arası bir kuruluş nezdinde tescil edilmiş ve bu kuruluşa bağlı olan, bu kuruluş tarafından denetlenen, bu kuruluşlara vergi ödeyen ve böylece milletini hukuken kaybeden şirkettir.
- Çokuluslu (Multinational) Şirket; “Bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır”. Bir diğer tanıma göre Çokuluslu Şirket; “Genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla ülkelerde kendisi tarafından koordine edilen şubeler, yavru şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürütülen büyük şirketlerdir.”<sup>155</sup> Bu şirketlerin teknolojik ve yönetim alanlarında üstün başarıya sahip oldukları görülmektedir. Ancak bu özelliklerinin, güçlü ekonomik yapıları ile ilişkili olduğu da bilinmektedir.

<sup>154</sup> Kutal-Büyüksulu, 1996: s.27

<sup>155</sup> Kutal-Büyüksulu, 1996: s.34

Sosyal ve çevresel etkileri dikkate alındığında, Çokuluslu Şirket hakkında giderek artan endişe, gelişmekte olan ülkelerin (G.O.Ü.), “sürdürülebilir kalkınmalarını” (Sustainable Development) olumsuz etkilemeleri şeklinde yoğunlaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde Çokuluslu Şirketler çok hızlı bir ilerleme sağlamakta ve güçlü iktisadi yapıları ile bu ülkelerin gelişmeleri açısından birer baskı unsuru oluşturmaktadırlar. Özellikle doğal kaynakların kullanımı ve düşük üretim maliyetleri bu ülkeleri Çokuluslu Şirket için çekici unsurlar konumuna getirmektedir. Farklı bir görüşe göre; bu ülkelerdeki yabancı yatırım faaliyetleri sürdürülebilir kalkınma açısından olumsuz gelişmelere yol açmaktadır. Bu düşünceye göre Çokuluslu Şirketler, G.O.Ü.’lerin “sürdürülebilir kalkınma”larını engelleyen faktör olarak gelişmektedir.

### **2.2.3. Çokuluslu Şirketlerin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Faktörler**

Çokuluslu Şirketlerin bir çok ülke ve alanda etkinlik kazanmaya başlaması ana hammaddelerin yatırım yapılan ülkelerde mevcut olması ile ilgili iken günümüzde ise, global rekabetin artması ve Pazar payı sorunu temel belirleyicilerdir. Bir diğer ifade ile global ekonomide, Çokuluslu Şirket haline gelmek, ekonominin tek hakimi olmak anlamını taşımaktadır. Şirketlerin çokuluslu hale gelmesinde etkili olan temel faktörler aşağıdaki gibidir:

1. Çokuluslu Şirketin ülkesindeki mevcut koşulların iticiliği
2. Çokuluslu Şirketin yatırım yaptığı ülkelerin çekiciliği

### **2.2.4. Çokuluslu Şirketin Ülkesindeki Mevcut Koşulların İticiliği**

Çokuluslu şirketin tanımında da olduğu üzere, bu şirketin diğer bir ülkede faaliyet gösterme zorunluluğu vardır. Dolayısıyla bir şirketin diğer ülkelerde faaliyet göstermesi için geçerli nedenlerin varlığı şarttır. Bu yönüyle Çokuluslu Şirket, kendi ülkesinde faaliyette bulunmanın iticiliğini göz önünde bulundurmaktadır.<sup>156</sup> Bir işletmenin gerek yatırım, gerekse faaliyet açısından dış ülkelere yönelmesinin nedenleri şunlardır:

- İşletmenin kendi ülkesindeki pazar payının yetersiz kalması ve yeni pazarlar arama durumunda kalması (dış pazarlar): Ülkenin ekonomik yapısı, üretilen

---

<sup>156</sup> Kutal-Büyüksulu, 1996: s.42

ürünün ticareti konusunda yetersiz olabileceği gibi, işletmenin üretim kapasitesi ülkenin o mala olan talebinin üzerinde de olabilir.

- İşletmenin uluslararası kalitede ürün üretebilme kabiliyetine sahip olması: Bu durumda işletme ürettiği ürünü pek çok ülkede pazarlayabilme avantajına sahip olabilmektedir. Böylelikle üretilen ürün diğer ülkelerde de üretilip dünya pazarlarına sunulabilir.
- Çokuluslu Şirketin kendi ülkesindeki ücret, sosyal haklar ve vergi gibi maliyet artırıcı unsurlar açısından dezavantaj oluşturması: İşletme kendi ülkesinde yüksek işçilik maliyetlerinden ve ağır vergi oranlarından kurtulmak için, düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla diğer ülkelere yönelebilmektedir.
- İşletmenin kendi ülkesinde rasyonel işletmecilik ilkesini uygulamaya çok fazla müsait olmaması: Ülkenin uyguladığı ekonomik politika, baskı rejimi eğer işletmelerin rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmelerine izin vermemekte ise; bu şirketlerin dış ülkelerde faaliyet yürüttüklerine tanık olunmaktadır<sup>157</sup>.

### 2.2.5. Çokuluslu Şirketin Yatırım Yaptığı Ülkelerin Çekiciliği

Bu bağlamda rol oynayan etmenler şöyle sıralanabilir:

- Yatırım yapılan ülkenin işgücünün ucuz olması,
- Yatırım yapılan ülkenin yatırım yapmaya elverişli olması ve
- Yatırım yapılan ülkenin geniş bir pazar payına sahip olması.

### 2.2.6. Çok Uluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yolları

Çok uluslu işletmeler farklı ülkelere farklı stratejilerle girebilmektedirler. Bu stratejiler yabancı ülkelerdeki ürün talep durumu, Pazar potansiyeli veya farklı ülkelerde doğabileceği düşünülen yasal durumların ve risklerin farklılığına göre değişmektedir<sup>158</sup>.

Çokuluslu işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinin bir kısmı yönetim faaliyetini gerektirirken bir kısmı da yönetim faaliyetini gerektirmeyebilir. Yönetim faaliyeti gerektirmeyen giriş yollarını dört başlık altında toplayabiliriz; İhracat-ithalat, hisse senedi

<sup>157</sup> Kutal-Büyüksulu, 1996: s.42

<sup>158</sup> Öznur Yüksel, (1999): Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Büro Kitabevi, Ankara: s.143



yatırımı, lisans anlaşması ve franchising'dir. Yönetim faaliyetini gerektiren giriş yollarını ise üç başlık altında toplayabiliriz; Yabancı ülkede işletme satın almak, şube açmak ve ortak yatırım'dır. Bunları kısaca açıklayacak olursak:

#### 2.2.6.1. Yönetim Faaliyetini Gerektirmeyen Giriş Yolları

- **İhracat-İthalat Faaliyetleri:** Ülke dışında gösterilen faaliyet biçimlerinden en kolay ve basit olanı ihracat-ithalat faaliyetidir. Bu faaliyet şekli iki yönlü olmaktadır. İşletme kendi ülkesinde ürettiği ürünleri ülke dışında pazarlamakta ya da ülke dışında üretilen ürünleri ithal edip ülke içinde pazarlamaktadır.
- **Hisse Senedi Yatırımı:** Yönetim uygulaması gerektirmeyen bir diğer faaliyet şekli de hisse senedi yatırımdır. Hukuki engellerin olmadığı ülkelerde bir işletmenin diğer bir ülkedeki işletme veya devlet kuruluşuna ait hisse senetlerini satın almasıdır. Bu faaliyet şekli işletmenin elinde bulunan sermaye fazlasını diğer ülkelerde, yüksek bir kar getirecek yerlere yatırarak sermaye karlılığını arttırmak için başvurduğu bir yoldur.
- **Lisans Anlaşması:** Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırım mümkün olmadığı veya risklerin fazlaştığı özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından tercih edilmektedir. Çünkü lisans anlaşmaları teknoloji transferlerini kolaylaştıran bir araç olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra yabancı işletmelerin ülkeye girişleri ve faaliyetlerini yasakladığı durumlarda lisans anlaşması yoluyla ülkeye girmek kolaylaşmaktadır.
- **Franchising:** "Bir ticari işletmenin bir başka ticari işletmeye mallarını satma, mamulünü üretme, hizmetlerini sergileme veya ismini kullanma hakkını verdiği ticari ilişkiler içeren bir kavram"<sup>159</sup> olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 2.2.6.2. Yönetim Faaliyetini Gerektiren Giriş Yolları

- **İşletme Satın Almak:** Günümüzde ekonomik ve finansal yönden güçlü olan çokuluslu işletmeler kararlarını maksimize etmek ve büyüebilmek için ülke

<sup>159</sup> İ.Kahraman Arslan, (1996): "İşletme ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Franchising", Verimlilik Dergisi, Cilt: 25, Sayı 1, s.7

dışında faaliyet gösteren daha küçük işletmeleri veya daha önce çeşitli anlaşmalarla ilişkide buldukları işletmeleri satın alma yoluna gidebilmektedirler. Satın alma faaliyeti bir işletmenin diğer bir işletmeyi veya işletmeleri tüm varlık ve borçlarıyla birlikte satın alması ya da satın almak istediği işletmenin yönetiminde kontrolü sağlamaya yetecek kadar iştirak payını da ele geçirmesi şeklinde açıklanabilmektedir.<sup>160</sup>

- **Şube Açmak:** Çokuluslu işletmelerin ülke dışındaki faaliyetlerinden bir diğeri de şube açmaktır. Söz konusu faaliyetin gerçekleştirilmesinde çokuluslu işletmelerin önem vermesi gereken konu mülkiyet stratejisinin belirlenmesidir. Çokuluslu işletmenin belirleyeceği mülkiyet stratejisi ile yönetim arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü mülkiyet payı hissedarlar grubunun işletme üzerinde alacağı kararlarda etkili olmakta ve yönetim üzerinde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkabilmektedir.
- **Ortak Yatırım:** Çokuluslu işletmeler ülke dışında faaliyet gösterirken mülkiyetleri kendi ellerinde olup şube açma yolunu tercih etmektedirler. Ancak işletmelerin bu isteği her zaman gerçekleşmeyebilmektedir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler çokuluslu işletmelerin yatırımlarında %100 mülkiyetin yabancı işletmeye ait olmasını istememektedirler. Bu durumda iş ortaklığı biçiminde faaliyet göstererek yabancı ülkeye girmek çokuluslu işletme açısından uygun bir yol olabilmektedir.<sup>161</sup> Aynı şekilde Demirbağ, Mirza ve Weir de çalışmalarında çok uluslu işletmelerin uluslararası pazarlara giriş yollarında tam mülkiyet ve ya kısmi mülkiyete dayalı organizasyonların önemli bir yere sahip olduğunu belirterek ortak yatırım stratejisinin bu organizasyon türleri arasında yaygın olarak kullandıklarını belirtmektedirler.<sup>162</sup>

<sup>160</sup> Resmigül Ören, (1993): “Çokuluslu İşletmeler ve Stratejileri”, Finans Dünyası Dergisi, Eylül, s.81.

<sup>161</sup> İnan Özalp, (1987): “Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri”, A.Ü., İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt: V, Sayı: 1, Eskişehir: s.8

<sup>162</sup> Mehmet Hafız Mirza Demirbağ, David T. H. Wheir, (1995): “The Dynamics Of Joint Ventures In Turkey And The Role Of The Industrial Groups”, Management International Review, Special Issue, s.35-40

### 2.2.7. Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Avrupa'da meydana gelen değişiklikler, bölgesel birleşmeler, bilgi teknolojisindeki önemli gelişmeler, uluslararası rekabetin yoğunlaşması ve özellikle 1992'de Avrupa ülkelerinin pazarlarını birleştiren Avrupa Birliği insan kaynakları yönetimi üzerinde etkili olmuştur. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, özellikle çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki işgörenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki işgörenlerin seçimi, oryantasyonları, geliştirilmeleri ve motivasyonunu içermektedir. Yabancı ülkede görev yapan insan kaynakları yöneticisi, dış ortama karşı özellikle çok duyarlı olmalıdır. Uluslararası işlerdeki başarısızlık ulusal olandan daha ciddi boyuttadır. Uluslararası insan kaynakları yöneticisi birçok riske karşı hazırlıklı olmalıdır. Örneğin mali riskler (değişken uluslararası kurlar), siyasi riskler (personele terörist saldırılarının olabilme ihtimali) ya da uluslararası ortamda yapılan insan kaynakları faaliyetlerinin değiştirilme gereği. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki dış çevresel çalkantı ve belirsizlikler, çokuluslu şirketin dış ülkedeki faaliyetlerini yakından etkileyeceğinden uluslararası insan kaynakları yönetimine de büyük bir sorumluluk düşmektedir. Uluslararası işlerde en önemli çevre kültürel çevredir. Bu çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, insan kaynakları yöneticisinin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alması gereken özelliklerdir. Yöneticinin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştiği kültürel normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda yabancı bir ülkede başarıya ulaşması mümkün olamaz. Küreselleşme arttıkça değişik bir çevre içinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin yönetim kademelerine yabancılardan katılanların sayısı da artar ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışması gerekli olur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi böyle bir karma yapı içinde gerçekleştirilmek durumundadır.<sup>163</sup>

Çokuluslu Şirketlerde İKY politikalarının kolaylıkla uygulanmasında bu firmaların mali yapılarının güçlü olması, teknolojik yenilikleri izlemeleri önemli etkenlerdir. Bu işletmelerin istihdam etkileri işgücünün önemli bir oranı beyaz yakalıdır. (Örneğin, dünya

<sup>163</sup> D. Bingöl, (1998): İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayın, İstanbul: s.444

bilgisayar devi Microsoft'un Amerika'daki merkezinde çalışmakta olan 3600 işgücünün 3000'i yani %80'i beyaz yakalı, yüksek vasıf düzeyine sahip işgücüdür). Dolayısıyla belirtilen uygulamalar "Kogniterya" olarak da adlandırılmakta olan beyaz yakalı işgücü (bilgi işçisi) için geçerli olabilmektedir. Ancak bu yapının küçük ve orta ölçekli işletmelerde kolaylıkla izlenebileceğini söylemek kolay değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin mali yapıları ya da yönetim anlayışları İKY politikalarını izlemekte yetersiz kalmaktadır. Çokuluslu Şirketlerin uygulamalarında bireyin psikoloji ve davranışsal boyutu da dikkate alınmaktadır. Böylece bireylerin örgüte bağlılığı ve katılımı artmakta, işgücünün işletmeye yabancılaşması ortadan kalkmaktadır. Çokuluslu Şirketlerin uyguladıkları bu tarz ileri düzeydeki yönetim modelleri ile personelin motivasyonunda ve verimliliğinde önemli derecede artış sağladıkları görülmektedir.<sup>164</sup>

Çokuluslu Şirketlerin uygulamakta oldukları İKY politikalarının pek çok olumlu sonuçlarının yanısıra izledikleri politikalara bağlı olarak, bazı olumsuz sonuçları da barındırdıklarına tanık olunmaktadır. Bunlar, şu başlıklar altında özetlenebilir:

- İşgücünün değişen yapısına bağlı olarak "mavi yakalı işgücü"nün yerine "beyaz yakalı işgücü"nün ağırlık kazanması söz konusudur. Bu noktada dikkati çeken olumsuz kanı; İKY politikalarının daha çok "beyaz yakalı işgücü" ile sınırlı kalmasıdır. İşletmenin öncelikle "beyaz yakalı personel"e yönelik politikalar izlemesi olumsuz bir gelişmedir.
- İKY politikalarının uygulanmaya başlanması ile birlikte geleneksel çalışma şekilleri değişmiş, tam süreli çalışma yerini part-time çalışmaya bırakmıştır. Böylelikle işgücünün örgütlenmesi zayıflamış ve sendikalaşma oranında düşüşler gözlenmiştir.
- Belirtilen politikalar aynı zamanda istihdam şekillerini de etkilemiş; "çevre işgücü", "çekirdek işgücü" gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda işletmeler "Outsourcing" (taşeron firma) olarak da nitelendirilen sistemi benimsemekte ve örgütün pek çok işlemini dış firmalardan sağladıkları çevre işgücüne yaptırmaktadırlar. Böylece işletmelerde yoğun bir istihdam daralması görülmekte, beyaz yakalı işgücü "çekirdek işgücü" ağırlık

---

<sup>164</sup> Yüksel, Ö., 1999: s.142

kazanmaktadır. Bu durum sendikalaşma oranını da etkilemektedir. Çünkü "beyaz yakalı işgücü" sendika üyeliğine sıcak bakmamaktadır. Bu durum sendikaların üye kaybetmelerine ve dolayısıyla da mali yapılarının da zayıflamasına yol açmaktadır.

- İKY politikaları örgütlerde sendikalaşmayı olumsuz etkilemekte özellikle "performansa dayalı ücret" uygulamaları ile sendikaların faaliyet alanlarına girmektedirler. Katılıma dayalı yönetim anlayışının gelişmesi ise, örgütler bir bakıma sendikaların görevlerini üstlenmektedirler. Böylece pek çok konuda sendikaların faaliyetlerini üstlenen örgütler, sendikaların krize girmelerine yol açmaktadırlar.

Beyaz yakalı işgücünün yaygınlaşması ile bireysel pazarlık önem kazanmış, toplu pazarlık sistemi eski önemini yitirmiştir. Toplu sözleşmeye dayalı olmayan ilişkilerin genişlemesi, sendikaların bu açıdan etkisizleşmelerine yol açmıştır.<sup>165</sup>

### **2.2.8. Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları**

Çokuluslu işletmelerin yatırım yaparak üretime geçirdikleri yavru işletmelerini nasıl yönettikleri çeşitli açılardan incelenmiştir. En çok üzerinde durulan noktalardan biri de çokuluslu işletmelerde organizasyon yapısına verilen önemdir. Her ülkenin ve işletmenin yapısına göre seçilen organizasyon tipleri bu işletmelerin başarılı olmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminde yapıya önem verilmesinin bir diğer nedeni de çokuluslu ilişkilerin karmaşıklığını azaltıp, ilişkileri daha fazla netleştirmektir.

#### **2.2.8.1. Planlama**

Uluslararası planlama, çokuluslu ortamın değerlendirilmesi, gelecekteki dünya çapında olanak ve tehlikelerin tahmin edilmesi, bu çevresel değerlendirilme ışığında işletmenin global amaç ve stratejilerinin saptanması, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile ilgilidir. Çokuluslu işletmelerin pek çoğunda personel stratejileri planlanmasına, çeşitli ülkelerde ihtiyaç duyulacak yöneticiler, bilim adamları, mühendisler, teknik elemanlar ve işgören tiplerinin tasarlanması ile başlanmaktadır.

---

<sup>165</sup> Yüksel, Ö., 1999: s.149

İnsan kaynakları yönetiminde personel işleri incelenirken, planlamanın niteliği, personel programlarının hedefleri, personel politikası planlamada önemli yer tutacaktır. Planlama düzenli bir yönetim biçimidir. Özellikle çokuluslu işletmeler için hassas bir konudur. Ülke uluslararası emek pazarında olduğu kadar, kendi iç pazarındaki hem şimdi hem de gelecekteki yetenekler açısından insan kaynaklarını analiz etmek zorundadır. Kuzey Amerika ve Avrupa'da, ulusal emek pazarı ihtiyacı olan profesyonel ve teknik personeli kendi kaynaklarından bulabilir. Oysa ki gelişmekte olan ülkeler kalifiye yönetici, yetişmiş işçi eksikliği ile karşı karşıya kalmaktadır. İşgörenlerin çoğu, az ya da hiç yetişmemiş ve eğitilmemiştir. Çokuluslu işletmeler için gelişmekte olan ülkeler sahip olduğu işgörenlerini gereksinim duyulduğunda yetiştirip, geliştirip, hazırlamak zorundadır.<sup>166</sup>

#### **2.2.8.2. Organizasyon**

Organizasyon görev, yetki ve sorumlulukları belirleme, bölüştürme ve dağıtma işlevidir. Eğer yönetim kademesi birçok ülkede yapılacak yönetimi isletebilecek beceri kazandırılmış işgücüne sahip değilse, teknik personel yetersizse organizasyonel yapı ve planlamanın gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Çokuluslu işletmelerin özel organizasyonel ihtiyaçları vardır, çünkü firmaların yönetimi, girişimleri, tüm ihtiyaçları uluslararası ölçek üzerindedir. Bu gereksinimlerden en önemlisi firmanın sistem yaklaşımına olan ihtiyacıdır. Bu yaklaşımda organizasyonun birbirinden ayrı parçaları tamamıyla birleşik olarak düşünülmüştür. Her bir kısım birbirleriyle ilgili olarak bağımsız fonksiyon görebilir. Ancak her bölüm diğer bölümlerle bir koordinasyon ve birliktelik içinde olmalıdır.<sup>167</sup>

#### **2.2.8.3. Kontrol**

Kontrol işlevi genellikle, faaliyetlerin verilen talimatlara ve kurallara uygun biçimde yerine getirilip getirilmediğini gözetmek olarak tanımlanabilir. Kontrol sürecinde dört ana unsur vardır.:<sup>168</sup>

<sup>166</sup> R. Hays, C. Konth, (1972): International Business and Introduction to the World of the Multinational Firm, Printice-Hall, Inc, New York: s.267

<sup>167</sup> R. Hays, C. Konth, 1972: s.267

<sup>168</sup> A. Sherman, G. Bohlander, (1992): Managing Human Resources, College Division South Western Publishing Co., Cincinnati: s.27

- 1) Performansın ölçülebilmesi için standartların belirlenmesi.
- 2) Kişisel ya da organizasyonel performansı izlemek için tekniklerin ve yöntemlerin geliştirilmesi.
- 3) Gerçekleşen performansın planlanan performansla karşılaştırılması.
- 4) Planlanandan ciddi performans sapmalarını ortadan kaldırmak için düzeltici önlemler alınmasıdır.

Kontrol süreci çokuluslu işletmenin birden çok kültürel, ekonomik, politik ve yasal çevre içinde bulunması nedeniyle oldukça karmaşıktır. Merkezle yavru firma yöneticisi arasındaki coğrafi uzaklık, dil engeli, kültürel farklılık ve değişik bakış açıları kontrol amacıyla gerekli olan bilgilerde yetersizliklerde olabilmektedir. Çokuluslu işletmeler yabancı bağlı kuruluşlarını kontrol etmek için çeşitli izleme yöntemleri kullanırlar. Doğrudan kontroller arasında bağlı kuruluş ve bölge müdürleri ile işletme yöneticileri arasında sık sık yapılan toplantılar, ziyaretler, ana ülke vatandaşı olan yöneticilerin görevlendirilmesi yer alır.

#### **2.2.8.4. Uluslararası Personel Seçimi ve İşe Yerleştirmeler**

Personel planlarına göre ihtiyaç duyulan personelin nitelik ve miktarı önceden saptanmaktadır. Personelin niteliklerinin belirlenmesi için başvuruların karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların bulunması gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin ise alınabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri belirler. Bu niteliklerin belirlenmesi hangi işe eleman alınacak ise, o işin incelenmesini gerektirir. İşin nitelikleri, gerekleri ve standartlarının belirlenmesini sağlayan bu incelemeye iş analizi denilir.

Çokuluslu işletmelerde personel sağlamada ana sorun, ana ülkenin vatandaşlarının mı, yerel vatandaşların mı yoksa üçüncü ülke vatandaşlarının mı çalıştırılacağıdır. Literatür taramalarında çoğunlukla önemli olan yönetim kademelerinde ana ülke vatandaşlarına görev verildiği görülmüştür. İşletmeler diğer iş görenleri faaliyette buldukları ülkenin vatandaşlarından tercih etmektedirler. Çok sıklıkla olmasa da bazı ulusal farklılıklar olmasına rağmen, daha çok az gelişmiş ülkelerde düşük ücretli işgücünden yararlanmak için üçüncü ülke vatandaşlarının çalıştırılması da söz konusu olmaktadır. Çokuluslu şirketler, herhangi bir sınırlama yoksa yerel şirketin ilk kuruluş yıllarında kendi işgücünden yararlanır ve daha sonra yavaş yavaş onların yerini yerel işgücü alır. Nitekim çokuluslu

şirketler, daha çok işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Faaliyette bulunulacak ülkede tayin, nakil, çeşitli yolluk ve ödeneklerin bulunmaması veya çıplak ücretin düşük olması, yerel işgücünden yararlanma nedenlerinin basında gelmektedir. Öte yandan bazı yerel hükümetler, çokuluslu şirketlerin kendi ülkelerinde yatırım yapmalarına izin verme veya kolaylık sağlamanın ön koşulu olarak yerel işgücünün istihdamını öne sürebilir. Bunun aksine çokuluslu şirketlerde çalışacak yabancı personel sayısını kısıtlayabilir. (çalışma izni, vize v.b.) Ayrıca bazı ülkelerde yerel hükümet yerel halktan seçilen işgücünün, belirli sınıftan, aileden veya bölgeden olmasını da isteyebilir. Bu durum da o şirket için yeni bir seçim kriterini ortaya çıkarır. Normal olarak iş gören seçiminde üzerinde durulan ana kriter isin gerektirdiği niteliklerdir. Ancak bazı ülkelerde bu kriter aile bağlarına, sosyal statüye, dil ve kökene göre değişebilir. Nitelikli olmasa bile birine uyan kişi ise alınır. Çokuluslu şirketlerin, diğer ülkelerde faaliyet göstermelerinden dolayı meydana gelen normal sorunlarının dışında, coğrafi uzaklıktan kaynaklanan ve şirket merkezinden alınamayan ya da çok az alınan yardımlarla çözümlenmesi gereken ek sorunları da vardır. Her ne kadar gelişen bilgi teknolojisi ana şirket ile yavru şirket arasında anında iletişim kurulmasını mümkün kılsa da bazı kararların yerinde alınması veya sorunların orada çözümlenmesi zorunlu olmaktadır. Bu nedenle çokuluslu şirketlerin yavru şirketlerde istihdam edecekleri yöneticilerin seçimine çok özel önem vermeleri gerekmektedir.<sup>169</sup>

#### **2.2.8.5. Eğitim ve Yönlendirme**

İşletmeler ilerlemek, gelişmek, hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürmek ve dinamizmlerini koruyabilmek için eğitime önem vermek zorundadırlar. Yavru şirketlerde görev yapacak yöneticiler, öncelikle yönetim geliştirme programlarına alınarak, gerek önderlik özelliklerinin geliştirilmesi, gerekse yönetim bilgilerinin ve etkinliklerinin arttırılması sağlanmaya çalışılır. Ayrıca karar alma, zamanı etkin kullanma ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi de bu çerçevede ele alınır. Eğitim ve yönlendirme aşamasında ele alınacak konular şu şekilde sıralanabilir:<sup>170</sup>

<sup>169</sup> Phatak,Çev.: Baransel ve Somay, 1996: s.129

<sup>170</sup> Bingöl, 1998: s.44



- Yöneticilere Gidecekleri Bölge Hakkında Bilgi Verilmesi: Yöneticinin gideceği ülkenin coğrafi yapısı, iklim durumu ve diğer çevresel özellikleri konusunda bilgiler verilir.
- Kültürel Boyutlar: Yöneticinin gideceği ülkenin örf ve adetleri, alışkanlıkları, toplumsal yapısı, din, jestler, v.b. gibi konularda bilgi verilir.
- Hukuki Yapı: Yöneticilerin gideceği ülkenin en azından yavru sirketi ilgilendiren konulardaki yasaları hakkında bilgilendirilirler. Örneğin is hukuku, sosyal güvenlik yasaları gibi.
- Siyasi Yapı: Yerel ülkenin siyasi yapısı, iktidara gelmesi olası siyasi partilerin felsefe ve yaklaşımları.
- Ekonomik koşullar: Yerel ülkedeki ekonomik durumlar hakkında bilgi.
- Dil Eğitimi: Uluslararası dil İngilizce olmasına rağmen yerel dilin öğretilmesi veya yerel dili biliyor olsa bile geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle bu dilin telaffuzu ile aksan üzerinde durulmalıdır. Diğer yandan işaret dili yöneticilere öğretilmeye çalışılmalıdır. Bu konuda yapılacak eğitimle yöneticilerin gidecekleri ülkelere daha kolay uyum sağlamalarına, kültürü daha iyi anlamalarına ve is görüşmelerini daha iyi yürütmelerine olanak sağlar. Ayrıca dil eğitimi tüm aile için zorunludur. 20-30 saatlik bir dil eğitimi bu konuda farklılık yaratacak ve aileye başlangıç için gerekli güveni verecektir.
- Örgütün Tarihi, Kültürü ve Dinamikleri: Özellikle ev sahibi ülke ve üçüncü ülke kaynaklı yöneticilere çokuluslu şirketin tarihi, değerler, alışkanlıkları ve dinamikleri öğretilmelidir. Yöneticiler dışındaki personele de kaynaklarına göre yukarıda belirtilen konularda eğitim verilir.

#### **2.2.8.6. İşgören Tutumları ve Motivasyon**

Her bir iş gören kendine ait tutum, hedef ve isteklere sahipken çeşitli ülkelere ait yaygın kalıplar bulunabilir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, coğrafya, dil ve din gibi etmenlere göre çalışma amaçları, değerler, ihtiyaç ve ise karşı tutumlar dikkate alınarak sonuçlandırılabilirler. Bu tür gruplandırmalar, yöneticilerin diğer kültürlerdeki, ise karşı tutumlardaki ve motivasyondaki değişiklikleri fark etme ve anlama olanağı sağlar. Örneğin Japon iş görenlerin örgütlerine karşı daha fazla bağlı oldukları bilinmektedir. Diğer yandan Latin Amerikalılar örgütleri için değil, daha çok yöneticileri için çalışma eğilimindedirler. Amerika'da oyunun adı "rekabettir".

İşbirliği yaratmanın bir sanat olduğu Japonya, Tayvan ve diğer Asya ülkelerinde ise rekabet ciddi sorunlara neden olabilir. Bu bakımdan yöneticiler, özellikle insan kaynakları yöneticileri politikalar oluştururken ve iş görenleri yönetirken, ev sahibi ülkenin tutum ve davranış kalıplarını öğrenmek durumundadırlar. Eğer ana ülke vatandaşı yöneticiler, kendilerine özgü kültürel boyutlar doğrultusunda kararlar alıp uygulamaya çalışırlarsa iş görenlerin verimliliklerini yükseltmeleri ve uyumu sağlamaları mümkün olmaz.<sup>171</sup> Bunların dışında iş görenlerin motivasyonlarında kullanılan ödüller ve güdüler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir, çünkü bir ülke çalışanlarını motive etmede kullanılan güdüler o ülkede başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlarken, aynı güdüleri başka bir ülke vatandaşı olan işgörenler için kullanırken aynı sonuçlar alınamayabilir. Örneğin Amerikalılar için prestij, bağımsızlık ve etkileme gibi maddi olmayan motive edici olurken, para itici kuvvet olabilir. Bazı kültürler ise saygıya önem verir, aile ve iş için güvenlik, kişisel yaşamı, sosyal kabulü, ilerlemeyi ve gücü tatmin edebilir. Paranın birçok alternatifi olduğu için, kültürel değerlerle ödülleri birleştirmek kuraldır. Bu nedenle işgörenleri motive etmeden önce yöneticilerin ev-sahibi ülkenin bu yöndeki kültürel özelliklerini öğrenmeleri önemlidir.

#### **2.2.8.7. Yönetimsel Değerler ve Önderlik Tarzı**

Önderlik tarzındaki en önemli konulardan birisi, yöneticilerin karar almaya astlarını ne derecede ortak ettiğiidir. Liderlik, liderin kişiliğinin, grubun kişiliğinin ve durumun bir fonksiyonudur. Bu da, bir durumda lider olan kişinin bir başka durumda olmayacağıdır. Bir organizasyonda hiçbir liderlik stili tek başına etkin olamaz. Bu şekilde davranmak organizasyona zarar verir, çünkü organizasyon farklı elementleri değişik tip liderlik özellikleri isteyecektir. Örneğin otokratik, üretim kökenli bir ustabaşının; katılımcı ve çalışan kökenli bir bölüm yöneticisi olması beklenemez. Böyle durumlarda liderin stilini değiştirmek yerine durumu lidere göre adapte etmek daha yararlı olabilir. Otokratik ve üretim kökenli bu ustabaşının işgörenle daha az ilişkili bölümlerde görevlendirilmesi gibi.

Çokuluslu şirketlere baktığımızda liderlik tarzı konusunda kesin bir yargıya varmanın zorluğuna karşın, Amerikalı yöneticiler “karar alma katılım ölçeğinin”

<sup>171</sup> C. Fanburn, N. Tchy, (1984): Strategic Human Resources Management, John Willey&Sons, New York: s.86

ortalarında, Fransız, Alman ve İtalyanlar ölçeğin otokratik ucuna yakında ve Japonlar ise en çok katılımcı olanlardır, çünkü Uzak doğu dinleri ve kültürler, uyumu ve grupça karar almayı destekler.<sup>172</sup>

---

<sup>172</sup> Hodgetts; a.g.e., s.424

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BSH EV GEREÇLERİ A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Çokuluslu bir firma olan BSH Elektrikli Ev Gereçleri A.Ş. firmasında uygulanan insan kaynakları stratejiler, Almanya'daki ve Türkiye'deki uygulamalar olmak üzere 2 başlık altında incelenmiştir. Öncelikle firmanın tarihçesini gözden geçiriyoruz.

#### 3.1. TARİHÇEMİZ

**3.1.1. Dünya Çapında Bosch:** Bosch Grubu teknoloji ve hizmetler alanında dünyanın önde gelen tedarikçilerindedir. Şirket, otomotiv ve sanayi teknolojileri, dayanıklı tüketim malları ve yapı teknolojileri alanlarında 2008 mali yılında 280,000 civarında çalışanı ile 45,1 milyar euro tutarında ciro gerçekleştirmiştir. Bosch Grubu, yaklaşık 150 ülkede temsil edilmekte, Robert Bosch GmbH'in yanı sıra 60'dan fazla ülkede 300'den fazla yan kuruluşu ve yerel şirketi kapsamaktadır. Dünya çapındaki bu geliştirme, üretim ve satış ağı gittikçe artan bir büyümenin temelini oluşturmaktadır. Her yıl araştırma ve geliştirme alanına 3,5 milyar euronun üzerinde yatırım yapan Bosch, dünya çapında 3.000'den fazla patent başvurusu yapmaktadır. Şirket, Robert Bosch (1861-1942) tarafından 1886 yılında Stuttgart'ta "Hassas Mekanik ve Elektroteknik Atölyesi" adı altında kurulmuştur.

Robert Bosch GmbH'in özel mülkiyet yapısı, Bosch Grubunun girişimci özgürlüğünün teminatı olup, şirketin uzun vadede planlama yapabilmesine ve geleceğini koruma altına alan önemli dışa dönük yatırımları yüklenebilmesine olanak tanır. Robert Bosch GmbH'in toplam %92 oranındaki hisse sermayesi, bir yardım vakfı olan Robert Bosch Stiftung GmbH'a aittir. Çoğunluk oy hakları, endüstriyel bir tröst olan Robert Bosch Industrietreuhand KG'nin elindedir. Girişimci mülkiyet işlevleri tröst tarafından yerine getirilmektedir. Hisse ve oy haklarının geri kalanı Bosch ailesi ve Robert Bosch GmbH'a aittir.<sup>173</sup>

<sup>173</sup> Bosch Türkiye, İnternet Sayfası, <http://www.bosch.com.tr/content/language1/html/867.htm>, (Erişim Tarihi:23.01.2011)

**3.1.2. Bosch Grubu Türkiye:** Dünyanın önde gelen teknoloji ve servis sağlayıcısı olan Bosch Grubu, Türkiye’de 1910 yılında verdiği bir temsilcilikle faaliyetlerine başlamıştır. Grup bugün, “otomotiv teknolojileri”, “dayanıklı tüketim malları ve bina teknolojileri” ve “endüstriyel teknoloji” alanlarında faaliyet gösteren yedi ayrı kuruluşu kapsamaktadır. Bosch ve Siemens ortak kuruluşu olan BSH, elektrikli ev aletleri alanında üretim, satış ve dağıtım faaliyetleri gerçekleştirirken, Manisa’daki Bosch Termoteknik Sanayi ve Ticaret A.Ş. kombi ve şofben imalatı yapmaktadır. Isısan, ısıtma, havalandırma ve soğutma alanında Bosch, Buderus ve Daikin gibi markaların ülke çapında satış ve dağıtımından sorumludur. Bosch Rexroth Otomasyon Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin piyasaya sunduğu ürün ve hizmetler; endüstri ve fabrika otomasyonu ve mobil uygulamaları içermektedir.

Grubun otomotiv sektöründe faaliyet gösteren iki şirketinden biri olan Bosch Fren Sistemleri Bursa’daki fabrikasında fren parçaları üretmektedir. Grubun en büyük şirketi Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş. ise otomotiv sektöründe üretim, geliştirme, satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır. Şirketin Bursa’daki iki fabrikasında dizel komponentlerinin üretimi ve geliştirmesinin yanı sıra benzinli püskürtme sistemleri imalatı da yapılmaktadır. Şirketin otomotiv ilk donanım, ve aftermarket satış ofisleri ise İstanbul, Tahran ve Bursa’da bulunmaktadır. Bunun yanında firma elektrikli el aletleri ve güvenlik sistemlerinin satış ve pazarlamasını da gerçekleştirmektedir.

Bosch Grubu, Türkiye’de toplam 8000’den fazla çalışanı, 1,6 milyar euro cirosu, 187 milyon euro yatırımı ve 971 milyon euro ihracatı ile Türkiye’ye ekonomisine değer katan şirketler arasında bulunmaktadır.<sup>174</sup>

---

<sup>174</sup> Bosch Türkiye, İnternet Sayfası, <http://www.bosch.com.tr/content/language1/html/867.htm>, (Erişim Tarihi:23.01.2011)

## 3.2. ALMANYA'DA UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

### 3.2.1. Personel Seçim Süreci

Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir.<sup>175</sup>

BSH-Almanya insan kaynakları uygulamalarında açık pozisyon ve uygun personel seçim aşamaları aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

#### 3.2.1.1. İstihdam Edilecek Pozisyonun İhtiyaç Analizi

Almanya ile Türkiye'deki BSH şirketlerinde ihtiyaç analizlerinin yapılmasında kullanılan yöntemler fazla farklılık göstermezler. Çünkü organizasyon mantığı hemen hemen tüm şirketlerde aynıdır. Dolayısıyla pozisyonların gereksinimleri de aynı kararlılıktadır. Özel eğitim almış uzman kadrolarla yapılan analizler optimum verimliliği yakalayabilmek yolunda oldukça başarılıdır.

#### 3.2.1.2. İşgücü Kaynaklarının Araştırılması

İşgücü araştırmasında ilk başvurulacak nokta her zaman iş ve işçi bulma kurumudur. Yasal zorunluluktan kaynaklanan bu uygulama genel işsizlik düzeyinin aşağı çekilmesinde büyük rol oynamaktadır. Çünkü kalifiye elemanlar her zaman ve her şirkette kolayca iş bulma rahatlığına sahiptir. Bu nedenle BSH bu tip işgörenler için olmazsa olmaz bir kurum değildir. Açık pozisyon ilanı ile şirket içinden eleman aramak yaygın bir uygulama değildir. Bu uygulama sadece ülkeler arası kadro transferlerinde kullanılır. Ülkeler arası kadro akışında ağırlıklı yön Almanya'dan dışarıya doğrudur. Özellikle Türkiye bu alanda kariyer ülkesi haline gelmiştir. Çünkü 4 ayrı tip üretim tesisini aynı bünyede toplamış olan tek BSH kuruluşu Türkiye'dedir. İnternet üzerinden eleman alımı tercih edilen 3. yöntemdir. Türkiye'deki kadar yaygın kullanılmamaktadır, nedeni işgücü döngü hızının çok daha yavaş olmasıdır.<sup>176</sup>

<sup>175</sup> D. Bingöl, (1997): İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayın, İstanbul: s.124

<sup>176</sup> BSH Ev Aletleri, İnternet Sayfası, [http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11\\_tr.htm](http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11_tr.htm), (Erişim Tarihi:30.11.2010)

### 3.2.1.3. İhtiyaç – İşgören Karşılaştırması

Pozisyonun ihtiyacı belirlendikten sonra iş ve işçi bulma kurumuna ihtiyaç duyulan bu özellikler iletilir. Hâlihazırda kurum şahısların tecrübe bilgilerine ve referanslarına sahip olduğundan mukayese daha bu kurumda yapılmaktadır. Dolayısıyla BSH tekrardan sınav yapma, beceri ölçme gibi uygulamalara gerek duymaz. Gerek duymamakla birlikte birçoğunu yapma hakkı da yoktur. Çünkü işgörenlerin bu hakları kanunla etkili biçimde korunmaktadır.

### 3.2.1.4. Mülakat

Mülakat, işveren ya da şirket yöneticileriyle işe başvuran adayın dakika süren bir oturumda adayın geçmişi, kişiliği, bilgi birikimi, akademik başarıları ve kariyer hedefleri gibi konuları gözden geçirdikleri toplantıdır. Mülakat süresi, başvuran aday sayısına ve şirketin işe alma/ görevlendirme politikasına bağlı olarak değişebilir. Mülakat, aynı zamanda başvuran adayın şirketin çalışma anlayışı, iş tanımındaki öncelikleri, yönetim politikası ve yöntemleri konusunda fikir edinmesini sağlar.

Mavi yakalı işgörenlerde mülakat yöntemi kullanılmaz. Sadece beyaz yakalı personel için davranış belirleyici mülakat yöntemi kullanılmaktadır. Bunda da yasal kısıtlamalar nedeniyle sadece genel yani iş ağırlıklı sorular sorulabilir.

### 3.2.1.5. Sonuç

İşe alımlarda ağırlıklı olarak iş ve işçi bulma kurumunun bağlayıcılığı olduğundan, bu kurum tarafından uygun görülen işgörenler % 95 oranında işe alınmış demektir. Firma işgörenin belirlenen işe uygun olmadığını çok haklı gerekçelerle ispat edebilirse değişiklik talebinde bulunabilir ancak bu çok ender rastlanan bir durumdur.<sup>177</sup>

<sup>177</sup> BSH Ev Aletleri, İtranet Sayfası, [http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11\\_tr.htm](http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11_tr.htm), (Erişim Tarihi:30.11.2010)

### 3.3. TÜRKİYE'DE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

#### 3.3.1. Personel Seçim Süreci

Almanya'dan farklı yönleriyle, BSH Türkiye'de personel seçim aşamalarında izlenen yöntemler aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

##### 3.3.1.1. İstihdam Edilecek Pozisyonun İhtiyaç Analizi

Terfi ya da işten ayrılma nedeniyle boşalmış pozisyonlarda ihtiyaç analizi yapmak çok daha kolaydır. Çünkü hâlihazırda mevcut bir görev tanımı vardır. Bu özelliklere uygun adaylara yönelinir. Ancak yeni oluşan pozisyonlarda ihtiyaç analizi yapmak gerçekten profesyonellik isteyen bir iştir. BSH bu konuda eğitim almış, uzmanlaşmış kadrosuyla pozisyonun ihtiyaç analizini optimum verim sağlayacak düzeyde yapmaktadır.

##### 3.3.1.2. İşgücü Kaynaklarının Araştırılması

Şirket içerisinde açık pozisyonlarda değerlendirilmek üzere işgücü araştırılırken farklı yöntemler izlenir. Beyaz yakalı çalışan araştırmasında kullanılan yöntemlerden ilki şirket içi açık pozisyon duyurularıdır.<sup>178</sup> Uygulama şu şekildedir:

- İK, açık bulunan memur, alan yöneticisi ve uzman pozisyonlarını Şirket içinde duyurur.
- Aday, yöneticisini bilgilendirerek İK'ya başvurur.
- İK, Şirket içinden ve dışından gelen bütün başvuruları değerlendirir.
- İK, Şirket içinden başvuran aday ile personel talebinde bulunan yönetici arasında görüşmeyi organize eder.
- Personel talebinde bulunan yöneticinin, Şirket içinden gelen adayı uygun bulması durumunda, İK adaya konuyu iletmeden önce, mevcut yöneticisi ile konuyu görüşür.
- Mevcut yöneticinin geçişi uygun bulması durumunda, personelin açık bulunan pozisyona geçmesi için gerekli işlemler yürütülür.

<sup>178</sup> BSH Ev Aletleri, İtranet Sayfası, [http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11\\_tr.htm](http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11_tr.htm), (Erişim Tarihi:30.11.2010)



- Mevcut yöneticinin geçişi onaylamaması durumunda, İK personel talep eden yöneticiye konuyu aktarır ve diğer adaylarla sürece devam eder.

Beyaz yakalı veya kalifiye eleman araştırılmasında kullanılan diğer bir yöntem internet veya basılı yayın organlarıyla yapılan duyurulardır. Prosedür olarak, şahıslar üzerinden yapılan çağrılarla başvuru alımları tercih edilmez.

Mavi yakalı çalışan alımları için yapılan araştırmalar, öncelikli olarak şahıslar üzerinden yapılan çağrılarla veya iş ve işçi bulma kurumu vasıtasıyla yapılır. İnternet veya basılı yayın üzerinden herhangi bir duyuru yapılmaz.

### 3.3.1.3. İhtiyaç – İşgören Karşılaştırması

Başvuru esnasında talep edilen özelliklere (eğitim, yabancı dil, yaş, sosyal statü, fiziksel durumu vb.) sahip olan adaylar, işletme içerisinde yerleştirilecekleri pozisyonlara göre sınavlara tabi tutulurlar. Beyaz yakalı adaylara uygulanan sınavlar uzmanlık alanlarının ölçümü, yabancı dil testi gibi genelde teorik sınavlardır. Mavi yakalı işgörenler ise daha çok, dikkat ölçümü, el becerisi gibi testlere tabi tutulurlar. Eğer uzman oldukları alan varsa, o alana yönelik bilgi ve el becerileri ölçülür.

Bu testleri geçen işgören adayları son aşama olan mülakat aşamasına alınırlar.<sup>179</sup>

### 3.3.1.4. Mülakat

#### a) Davranış Belirleyici Mülakatlar

Davranış Belirleyici Mülakat teknikleri, adayın başarı potansiyelini belirlemek amacıyla deneyim ve davranışlarının değerlendirilmesine odaklanır.

- İş görüşmelerinde kullanılan oldukça yeni bir yöntemdir.
- Bu yöntemin temelinde yatan görüş, gelecekteki performansın en iyi göstergesinin geçmişte aynı ortamlarda gösterilen performans oluşudur.
- Bu yöntem ile işte gösterilecek performansın %55 olarak doğru tahmin edildiği söylenmektedir.
- İşe alma kararlarında nesnel gerçekleri ortaya çıkarır.
- Geleneksel mülakat anlayışından daha fazla inceleme/ araştırma gerektirir.

<sup>179</sup> BSH Ev Aletleri, İnternet Sayfası, [http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11\\_tr.htm](http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11_tr.htm), (Erişim Tarihi:30.11.2010)

### **b) Panel Mülakatları**

Bu mülakatlar Davranış Belirleyici Mülakatlar ya da Geleneksel Mülakatlar gibidir, ancak, görüşmeyi yapan kişi sayısı birden fazladır. Paneli oluşturan bu kişiler adaya sırayla soru yöneltirler.

### **c) Geleneksel Mülakatlar**

- Bu teknik ile işte gösterilecek performans sadece %10 olarak doğru tahmin edilebilmektedir.
- Görüşmeyi yapan kişi, "Biraz kendinden bahseder misin?" gibi genel sorular yöneltir.
- Görüşme yapılan kişi genel bilgiler verir.
- Görüşme yapılan kişiye "X durumunda nasıl davranırdın?" gibi ortama bağlı sorular sorulur, ancak, bunlar kuramsal / varsayımlı örnekler olduğundan geçerliliği tartışılabilir.

Şirketimiz, davranış belirleyici mülakatlar ile geleneksel mülakatların sentezinden oluşan bir yöntem kullanır.

### **3.3.1.5. Sonuç**

Yazılı sınav, el becerisi testi ve mülakatlardan olumlu sonuç alınan aday gerekli evraklar talep edilerek işe alınır.

Adayın işe girişi belirli veya belirsiz süreli Hizmet Sözleşmesi'nin imzalanması ile belgelenir. Hizmet sözleşmesinin tarihi adayın fiilen işe başladığı tarihtir. Adayın imzalayacağı teklif mektubunun bir kopyası, iş başvuru formu, onaylı kadro eleman talep formu ve hizmet sözleşmesi Personel Bölümü'nde saklanır.

Aday işe başladıktan sonra İK tarafından oryantasyon programına alınır. İş istek formu da dahil olmak üzere, yukarıdaki belgelerden herhangi birinin gerçeğe aykırılığı tespit edildiği takdirde, fiilen işbaşı verilmiş olsa dahi, ilgilinin hizmet akdi ihbarsız ve tazminatsız olarak feshedilir.<sup>180</sup>

<sup>180</sup> BSH Ev Aletleri, İtranet Sayfası, [http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11\\_tr.htm](http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11_tr.htm), (Erişim Tarihi:30.11.2010)

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. BSH EV GEREÇLERİ A.Ş.’NİN ALMANYA-TÜRKİYE UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin Türkiye uygulamaları ile Avrupa Birliği ülkeleri arasındaki uygulamaları kıyaslanmış, bu kıyaslamalar yapılırken de çok uluslu bir firma olan BSH Elektrikli Ev Gereçleri A.Ş. firması uygulamaları mercek altına alınmıştır.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ**

Çalışmanın amacına, araştırma kapsamında ulaşılması öngörülen sonuçlar açısından yaklaşmak gerekirse; karşılaştırma çalışmaları ile aynı firma içerisinde farklı kültürlere, siyasal yapılara, yasal düzenlemelere göre uygulamaya çalışılan yöntemlerin incelenmesi önceliklidir. Uygulanan yöntemlere karşılık elde edilen çalışan memnuniyetinin (sosyal ve ekonomik açıdan) düzeyinin maksimize edilmesi, ülkemizin yeni gireceği, üzerine yoğun çalışmalar yaptığı Avrupa Birliği kanunları çerçevesinde en ideal insan kaynakları entegrasyon modelinin araştırılması, Avrupa Birliği ile birlikte oldukça büyük değişime uğrayacak olan rekabet ortamında, en sağlıklı geçişin yapılabilmesini sağlamak için oluşturulacak modeller, ülkemizde çalışanlarımızın en büyük sıkıntısı olan ‘tahsil durumuna ve bölümüne göre iş’ mantığının yerleştirilebilmesi için teori üretilmesi, yasal sınırlamalar ile sosyal ve ekonomik zorunluluklar arasında hem çalışanları hem de işverenleri memnun edebilecek en uygun modelin oluşturulması amaçlanmıştır.

Yaptığımız çalışmanın önemi, insan kaynakları yönetiminin tanımı, personel yönetimi sürecinden insan kaynakları yönetimi sürecine geçilmesi, yüksek rekabet ortamlarında maksimum verimlilikte işgücü sağlanması ana başlıkları altında karşılaştırmalı incelemeler yapılmış olmasıyla özetlenebilir. BSH Ev Gereçleri A.Ş.’nin farklı ülkelerdeki firmalarında farklı kültürler, sosyal ve ekonomik farklılıklarla birlikte yasal zorunluluklara karşın uygulamaya çalıştığı ortak insan kaynakları stratejileri incelenmiş, mevcut uygulamalar üzerinde yapılacak inceleme ve karşılaştırmalarla optimum memnuniyet veren model oluşturulmaya çalışılmıştır. Böylece hem BSH Ev Gereçler A.Ş. için ideal olan modeli oluşturmuş hem de Avrupa Birliği ülkelerinin koşullarına insan kaynakları yönetimi ve stratejileri konusunda uyum sağlamaya çalışan

yerel firmalarımız için uygun entegrasyon yöntemlerini ve insan kaynakları stratejilerini belirlemiş oluyoruz.

#### **4.2. YASAL ZORUNLULUKLARDAN KAYNAKLANAN FARKLILIKLAR**

Almanya’da çalışma süreleri esas itibariyle “Çalışma Süreleri Yasası” (Arbeitszeitgesetz) hükümlerine göre şekillenmektedir. Yasa işgörenlerin günlük çalışma süreleri için bir üst sınır, asgari ara dinlenme süresi ve çalışma sonunda asgari dinleme süresini tayin etmek suretiyle çalışanların, sağlığını korumayı amaçlamıştır. Bununla beraber, esnek çalışma sürelerinin uygulanabilmesi için genel bir çerçeve çizilirken, gece çalışanlar özel bir koruma kapsamına alınmaktadır. Yasa prensipte tatil ve Pazar günleri çalışmayı yasaklarken, hangi durumlarda bu kuralın dışına çıkılabileceğini yine hükme bağlanmaktadır. Bu makalenin amacı yasa hükümlerini ayrıntılı olarak incelemek olmayıp, genel bir değerlendirmesini yapmaktır.

##### **4.2.1 Çalışma Süresi Kavramı**

Yasanın 2.maddesinin 1.fikrasında çalışma süresi, işin başlaması ve son ermesi arasında geçen ve ara dinlenmelerin dikkate alınmadığı süre olarak tanımlanmaktadır. Aynı fikranın devamında işgörenler birden fazla işverene bağlı olarak çalışmalarını halinde bu sürelerin toplamının dikkate alınmak zorunda olduğunu hükme bağlanmıştır. Bununla beraber Maden ve yer altında gerçekleştirilen çalışmalarda ara dinlenmelerinin çalışma süresinden sayıldığı ifade edilmiştir.

Saat 23.00 ile 06.00 arasında en azından iki saat süren çalışma, gece çalışması olarak tanımlanırken, bu süre fırın ve pastahaneler için 22.00 ile 05.00 arası olarak belirlenmiştir. Yasada gece çalışması böylelikle yedi saatlik bir dilim içerisinde değerlendirilmek suretiyle, çalışma sürelerine ilişkin 93/ 104/EG sayılı Direktifin 2.maddesinin 1.fikrası ile uyum sağlamaktadır. Vardiyalı veya bir yıl içerisinde en azından 48 gün gece çalışması gerçekleştiren kişiler yasa kapsamında gece çalışan işgörenler (Nachtarbeitsnehmer) olarak kabul edilmektedir. Bu ayırım, özellikle bu işgören grubunu ayrı bir koruma getirmesi sebebiyle önem taşımaktadır.

Yasa kadın ve erkeklerin gece çalışması konusunda herhangi bir ayırım yapmamaktadır. Daha önceden yürürlükte olan mevzuatta, kadınların gece çalıştırılması

yasaklanırken, yürürlükteki yasada bu düzenlemenin Anayasal hakların ihlali anlamına geleceğinden, bu yönde bir düzenlemeye gidilmemiştir. Buna karşın kadınların halen yeraltında ve madenlerde çalıştırılması yasaktır.

Günlük çalışma süresi, yasanın 3.maddesi ile kapsama aldığı işgörenler - ki bunlar yönetici konumdaki işgörenler - kamu sektöründeki yöneticiler ve 18.yaşın altındaki işgörenlerin dışındakiler olup, temelde 8 saat olarak belirlenmiş olmak ile birlikte, yasa koyucu işverenlerin de ihtiyaçlarını gözeterak, çalışma süresini 10 saat'e çıkarma imkanını tanımıştır, ancak bu konuda bir kural getirerek, 8 saatin üzerinde gerçekleştirilen çalışmaların altı ay içerisinde dekleştirilmesi gerektiği hükme bağlanmıştır. Böylelikle yasa koyucu, yasanın temel amaçlarından biri olan işgörenlerin sağlığını koruma ilkesinden ödün vermez iken, diğer taraftan giderek artan uluslararası rekabet yarışında çalışma sürelerini işverenin ihtiyaçları doğrultusunda ayarlama imkanı getirerek, Alman ekonomisinin rekabet edebilirliği üzerinde önemli bir katkı sağlamıştır.

Fazla çalışmanın yapılıp yapılamayacağı, yapılacak ise bunun ne şekilde düzenleneceği konusunda yasada herhangi bir düzenlemeye rastlanmamaktadır. Böylelikle fazla çalışma ile ilgili hususların hizmet sözleşmesi, işyeri sözleşmesi ve toplu sözleşme ile düzenlenmektedir. Uygulamaya bakıldığında ise bu hususun genellikle toplu sözleşme ile yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Hessen Eyaletinde Metal İş Kolu için akdedilen çerçeve toplu sözleşmesinde azami 8 haftalık bir süre için haftada da toplam 10 saat fazla çalışmanın yapılabileceği konusunda taraflar anlaşmışlardır. Fazla çalışma nedeniyle ortaya çıkan ücret konusunda da doğal olarak yasada herhangi bir hüküm yer almadığından dolayı bu konudaki düzenlemeyi de taraflar getirmektedirler.

İşgörenler hangi nedenlerden olursa olsun kanunen belirlenen günlük 8 saatlik çalışma süresinden fazla çalıştırılırsa, işveren bu fazla çalışma sürelerini kayıt etmek ve ilgili belgeleri iki yıl süresince saklamak zorundadır. Yasa koyucu ayrıca yasadaki kaynaklanan haklardan işgörenlerin yeterince bilgi sahibi olabilmeleri için yasa metninin ve bu kapsamda getirilen düzenlemelerin, işgörenlerin görebilecekleri bir yerde ilan edilmesi yükümlülüğünü getirmiştir.

Türkiye'de uygulanan yasalara göre ise tatil günleri çalışmalarını ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmışsa da, çalışmayı legal kılacak alanlar çok daha geniş tutulduğundan işverenler bu açıkları kullanarak tatil günü çalışma uygulamasına devam etmektedirler.

BSH firmasının Almanya-Türkiye arasındaki uygulamalarında belirgin biçimde göze çarpan ve sorun teşkil eden uygulama farklılığı, tatil günleri çalışma uygulamasıdır. Yukarıda da belirttiğim gibi, her ne kadar yasalar bu konuda düzenleyici bazı yaptırımlar içerse de açık bırakılan bazı noktalar, Türkiye’de tatil günleri çalışmalarıyla ilgili işçinin sosyal hayatına ve sağlığına yönelik olumsuz etkilere sebebiyet vermektedir.

Örnek olarak; 29 Ekim, 30 Ağustos gibi resmi bayramlarda çalışılmaması kuralı kanuni bir zorunluluktur. Ancak kanunda yer alan “zorunlu hallerde yerel yönetimlerden özel izin alınarak çalışılabilir” ibaresi, neredeyse her bayram gününü çalışılabilir hale getirmiştir. Firmalar daha resmi tatil günlerine birkaç gün kala gerekçelerini yaratıp (!) başvurularını yaparak tatil günü çalışmalarına devam etmektedirler.

Ancak Almanya hükümeti tarafından koyulmuş olan kanunlarda hiçbir esneklik yolu bırakılmamış, kanun işveren için %100 bağlayıcı hale getirilmiştir. Sadece kanun koyularak bu iyileştirmenin yapılamayacağı barizdir. Uygulama konusunda kontroller de çok sıkı yapılmaktadır. Herhangi bir şekilde kanuna aykırı olan bir uygulama ile karşılaşılırsa işverene uygulanan yaptırım kesinlikle çok ağırdır. Tüm bunların bilincinde olan işverenler her halükârda kurallara uymak zorunda kalmaktadırlar.

Ülkemizdeki BSH uygulamalarında ‘yerel yönetimlerden izin alınarak çalışma’ yöntemine sıkça rastlanmaktadır. 2006 yılında firma içinde yapılan anket sonuçlarına göre, çalışan motivasyonunun düşüşünde etkin rol oynayan sebepler arasında mevzu bahis uygulama ilk sıralarda yer almaktadır. Özellikle sürekli yurtdışı koordineli görev yapan beyaz yakalı çalışanlar, iki ülke arasındaki bu uygulama farklılığından motivasyon anlamında çok etkilenmektedirler.

Almanya’da kısmen 2004 yılının başında uygulamaya sokulan ve on yıla yayılan bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi hedeflenen yasal değişikliklerin bir bölümü 2005 yılının Ocak ayıyla birlikte, sonraki bölümleri ise 2006’dan itibaren uygulamaya konulacak. Bu yeni kanun değişiklikleriyle, emekçilerin gerek çalışma hayatında gerekse sosyal güvenlik haklarında epeyce değişiklikler olacak. Hükümetin başında bulunan Alman Sosyal Demokrat Parti SPD ile Yeşiller Partisi’nden oluşan koalisyon hükümeti, "Gündem 2010" adını taşıyan programıyla, başa geldiği günden bu yana sağlık, eğitim, sosyal güvenlik sistemlerinden tutun da, vergi kanununa, iş kanununa kadar sosyal haklarda Almanya’nın

tarihinde İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemden bu yana görülmemiş boyutta kısıtlamalar getiriyor.

Kamuoyu tarafından "Hartz IV" yasaları olarak bilinen ve Gündem 2010 programının temelini oluşturan yeni yasal değişiklikler, daha 2002 yılındaki seçimler öncesinde koalisyon hükümetinin gündemindeydi. O dönem adını komisyon başkanının adından alan "Hartz Komisyonu", hükümetin seçimler öncesinde adeta cankurtaran gibi sarıldığı ve sözümona işsizliğe "çare" olarak gösterilen bir öneri paketi hazırlamıştı. İşte pandoranın kutusu o zaman açılmış ve sosyal haklar alanındaki kısıtlama harekâtı ortaya çıkıvermişti. Hartz yasalarının dördüncüsü olan bu yasanın en temel özelliği ise işsizlik sigortasında ve sosyal yardımlarda kısıtlamaların getirilmesi.

#### **4.2.2 Gündemdeki Yasal Değişiklikler**

Adım adım uygulamaya konulan yasa değişiklikleri ilk olarak sağlık alanında "reform" başlığı altında gündeme getirilmişti. İlk tepkiyi çeken değişiklik, 1 Ocak 2004 yılında yürürlüğe giren yasayla yapıldı ve hastalara ve sigortalılara ek yükler getirildi. Almanların sağlık sigortasında yer alan olanaklarla, özel doktorların muayenehanelerine şimdiye kadar ücret ödenmiyordu. Ancak, şimdi sigortalı hastalar, alışık olmadıkları bir şekilde muayenehane ücreti ödemek zorunda kalıyordu. 2004'ün başında yasal sağlık sigortasından yararlananların ilaç paralarına getirilen % 10 zamlarla birlikte "zaruri" olmayan ilaçların da artık reçeteye yazılmaması ve parası ödenerek satın alınması öngörülmüyordu. Tüm bu değişiklikler en çok, zaten ellerini ovuşturarak bunların hayata geçirilmesini bekleyen büyük ilaç tekellerinin çıkarı uğruna yapıldı.

### **4.3. EKONOMİK ZORUNLULUKLARDAN KAYNAKLANAN FARKLILIKLAR**

1990 sonrasında peş peşe gelen finansal krizler; bir yandan teorik alanda farklı açılımlara hız kazandırırken bir yandan da, küreselleşme süreci ile birlikte, ekonomik kriz olgusuna ilişkin tartışmalar yeni boyutlara taşınmaktadır. Küreselleşmenin başlangıç dönemlerinde yakaladıkları olumlu ekonomik performanslarla dikkat çeken Asya ekonomilerinin de krizle tanışmaları ise; ekonomik krizin doğrudan "küreselleşme ideolojisi" ile olan ilişkisini daha dikkat çekici hale getirmektedir.

Egemen yaklaşımın kriz analizleri; “uygulama hatası” ekseninde yoğunlaşmakta ve krizin yol açtığı ekonomik maliyetin boyutları çoğunlukla para piyasaları üzerinden hesaplanmaktadır. Bununla beraber, ekonomi politikaları borç yönetimine odaklanmakta ve yeni borçlanmalar güvence altına alındığı nispette krizin atlatılmış olduğu düşüncesi ön planda tutulmaktadır.

Oysa, yapılan çalışmalar, ekonomik krizlerin en açık ekonomik maliyetinin işsizlik sorunu olduğunu ortaya koymakta ve istihdama ilişkin göstergelerin kriz öncesindeki seviyeye ulaşabilmesi için en az iki yıllık bir süre gerektiği yönünde sonuçlara ulaşılmış bulunmaktadır. Bununla beraber, işsizlik yanında emek piyasaları üzerinden gerçekleşen diğer uyum mekanizmaları aracılığıyla da emek sermaye arasındaki güç dengesi emek kesimi aleyhine yeniden biçimlenmekte ve bölüşüm çelişkileri derinleşmektedir.

#### 4.4. İŞGÜCÜ PİYASASINDAN KAYNAKLANAN FARKLILIKLAR

Almanya ve Türkiye'den sendikacıların katıldığı komisyonda herbir ülkedeki işgücü pazarının durumu tartışmaya açıldı. Farklı gelişme düzeylerine rağmen aşağıda belirtilen süreçlerde büyük benzerliklerin olduğu konusunda anlaşmaya varıldı:

İşsizlik oranında büyük bir artış, esnek çalışma, işgücü pazarında esneklik ve geçici sözleşmeler yapılması. Çalışma zorunluluğundan dolayı işçilerin çalışma koşullarındaki kötüleşmeyi kabul etmeye daha hazır hale getiren baskılardaki artış. Öte yandan ise şirketlerin karlarındaki sürekli artış. Patronların hükümetlerle olan ittifakı ve sendikaların bu ittifakı desteklemesi. Esnek çalışmaya karşı işçiler arasında (sürekli ya da geçici çalışan) dayanışmayı geliştirmek gerekir.

**Eşit işe eşit ücret:** Aynı iş için aynı haklar. Taşeron işlerde çalışanların çalışma koşullarının daha kötü olduğuna dair örnekler. Part-time çalışmanın sorunları ile daha çok karşı karşıya olan kadın işçilerin özel durumu. İş koşullarının iyileştirilmesinin işsizliğe yol açmayacağını, tam tersi bir etkide bulunacağını düşünüyoruz. İşçi sınıfının çıkarlarını birleştirecek ve onun sermayenin yarattığı suni bölünmeye karşı mücadele etmesini sağlayacak taleplerini ortaya çıkarmamız gerekir.

- İşgücü pazarının ve çalışma saatlerinin esnekleştirilmemesi.



- Ücret kaybı ve üretimin hızlandırılmasına yol açmayacak şekilde çalışma saatlerinin azaltılması
- İşsizliği ve esnek çalışmayı ortadan kaldırmak için yeni işler yaratılması

#### **4.5. FİRMA İÇİ STRATEJİLERDEN KAYNAKLANAN FARKLILIKLAR**

BŞH, prensip olarak insan kaynakları stratejilerini global kurallarla uygulama çabasıdadır. Çünkü çağın teknolojisi, iletişimi çok hızlı kılmakta, bu nedenle farklı ülkelerde aynı görevlerde bulunan çalışanlar, kendilerine sunulan haklar ile ilgili olarak sürekli mukayese halindedirler.

Mukayese edilen alanlar arasında en çok; esnek saat uygulamaları, yurtiçi-yurtdışı işgezilerinde harç uygulamaları ve yıllık izin kullanımları gelmektedir. İlginçtir ki, aynı yetkiye sahip çalışanlar arasında ücret mukayesesi daha nadiren görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çok uluslu bir şirket olan BSH Ev Gereçleri A.Ş., insan kaynakları uygulamalarında ülkeler arası bir denge kurma konusunda birtakım çalışmalar yürütmektedir. Ancak araştırmamızın sonuçları bu çalışmaların çok istekli ve özenli bir çerçevede yürütülmediğini gösteriyor. Uygulamalar, çalışanların beklentileri doğrultusunda, yasal ve ekonomik zorunluluklar dışındaki alanlarda yapılacak düzenlemelerle eşit düzeye çekilebilir.

Çalışan memnuniyeti anketlerinde en çok göze çarpan ‘yıllık izin kullanımı’ konusunda yaşanan rahatsızlık, BSH-Türkiye insan kaynakları departmanı tarafından yürütülen stratejilerin iyileştirilmesi gerektiği konusunda açık bir gereklilik ortaya koymuştur.

Bu iyileştirmenin yapılabilmesi için öncelikli olarak kısım amirlerinin daha planlı ve bilinçli olarak bu konuda çalışanlarına yön vermeleri gerekir. Şu anki uygulamada kısım amirleri, yıllık izinleri yaz ve kış dönemlerine yayarak kullanımını sağlamaya çalışmaktadır. Ancak bariz olan bir konu var ki, kış döneminde öğrencilerin okula devam ediyor olması. Okulların açık olduğu bir dönemde yıllık izin planlamasının yapılması zordur. Bu nedenle izin kullanımı için çalışana kış döneminde dayatma yapılması gereksiz motivasyon düşüklüğüne yol açacaktır.

İkinci olarak, iş yoğunluğunun gerekçe gösterilerek yıllık izin kullandırılmaması yine motivasyon düşüklüğü veya işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. BSH-Türkiye’de hemen hemen tüm departmanlarda sıkça rastlanan bu durum insan kaynakları departmanları tarafından departman amirlerine yapılacak ‘izin planlama’ dayatmaları ile çözülebilir.

Departman amirlerine verilecek direktifler; izin günlerinin aynı yıl içerisinde tüketilmesi, izin tarihlerinin çalışanlar tarafından belirlenmesinin sağlanması, izne çıkartılmayan çalışanlar ile ilgili olarak çok sağlam gerekçeler belirtilmesi, aksi takdirde cezai müeyyide uygulanması metotlarıyla olabilir.

Sadece firma içi müeyyide ya da dayatmalar iyileştirme için yeterli olmayacaktır. Çalışma kanunlarının da bu konuda çalışanları daha fazla desteklemesi gereklidir. Bunun bariz örneği Almanya hükümetinin uygulamalarıdır:

Çalışanlar, yıllık izin günlerini belirleme konusunda öncelikli olarak kendi iradelerine bırakılmışlardır. Amirlerin sunacakları gerekçeler kanunlar açısından ikincil

durumdadır. Aslında en önemlisi, kendi iradesiyle izin günlerini belirlemiş olan çalışana, o ya da bu sebeple amirinin herhangi bir yaptırım veya ceza uygulayamamasıdır. Çalışma kanunları özellikle bu noktayı ehemmiyetle korumaktadır. Aksinin gerçekleşmesi durumunda, yani amirin çalışanına seçtiği izin dönemi sebebiyle maddi (kesinlikle söz konusu olamaz) ya da manevi yaptırım uygulaması durumunda, çalışan bunu ispat ederse, öncelikli olarak ilgili firma, akabinde ilgili amir kanuni ve idari cezalara çarptırılmaktadırlar.

Ülkemizdeki çalışma kanunlarında, kıdem yılına mukabil izin günü belirleme dışında kayda değer bir yaptırım yer almamaktadır. Yani yıllık izin aslında çalışanlara yasal hak olarak verilirken, kullanımı konusunda tüm inisiyatif firmanın veya amirlerin tekelindedir.

Bunun sonucu olarak BSH-Almanya'da yıllık izin kullanımı konusundaki çalışan memnuniyeti %96 düzeyinde iken BSH-Türkiye'de %65 düzeyindedir.

İyileştirme yapılmasını öngördüğüm diğer bir nokta, esnek çalışma sistemi uygulamasıdır. Prensipde Almanya ve Türkiye'de aynı temeller üzerinde kurulmuş olan bu uygulamada mevcut olan küçük ama etkili uygulama farklılıkları, çalışanlar açısından haksız kayıplara sebebiyet vermektedir.

Çalışmamızın önceki aşamalarında detaylı biçimde değindiğimiz esnek çalışma sistemi, Avrupa'da birçok ülkede kabul görmüş bir yöntemdir. BSH içerisinde uygulama metodu tüm firmalar gibi, eksik çalışılan saatlerin fazla çalışma ile kapatılması yönündedir. Aksi durumda da, yani fazla(+) çalışma saatinin bulunması durumunda ise izin kullandırılması yöntemidir.

Yalnız Almanya ile Türkiye arasında uygulamada mevcut önemli bir farklılık, Türkiye-BSH insan kaynakları departmanı tarafından alınan bir kararla bu uygulamanın kapsamına sadece beyaz yakalı çalışanların alınması, mavi yakalı çalışanların bu uygulama kapsamının (kısmen) dışında tutulmasıdır. Üstelik mavi yakalı çalışanlar için koşulların çok daha esnek olmasıdır. Şu şekilde;

Başlangıçta tüm çalışanları eşit koşullarla kapsamına alan bu uygulama, sendikaların itirazı üzerine daha sonra yapılan değişikliklerle mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar için farklılaştırılmıştır. Sendikaların itirazı üzerine mavi yakalı çalışanlar için fazla çalışma saatleri izin olarak değil, para olarak iade edilecektir. Bu önceki uygulamayla

aynıdır, ancak aynı olmayan nokta, mavi yakalı çalışanlar için çalışılmayan saatlerin maaşından kesilmesi gibi bir durum söz konusu olmayacak, akabinde yapılacak fazla çalışmalar ile bu eksik saatler telafi edilecektir.

Mavi yakalı çalışanlar için yapılan bu iyileştirmeye karşın beyaz yakalı çalışanlar için bu uygulama daha da haksızlık yaratma bir duruma getirilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlarda hem fazla hem de eksik yönlerde eksik saat kullanımı için kota koyulmuştur. Aylık olarak 50 saatin üzerine çıkan fazla çalışmalar izin veya nakit ödenmeksizin silinmektedir. Aynı şekilde, 20 saatin üzerine çıkan eksik çalışmalar da maaştan veya yıllık izinlerden düşülmek suretiyle ay sonunda denkleştirilmektedir.

Aynı koşullarda, ortak bir amaca hizmet eden iki çalışan sınıfı arasında yapılan bu uçurum tarzı uygulama sebebiyle son yıllarda çalışan memnuniyeti anketlerinde beyaz yakalı çalışanlar açısından aşırı bir düşüş yaşanmaktadır. Dengenin sağlanabilmesi için beyaz ya da mavi yakalı ayrımı gözetmeksizin (seçilecek yöntem ne olursa olsun) tüm çalışanların aynı yönteme tabi tutulması gereklidir.

Yine iki ülke insan kaynakları uygulamaları konusunda mukayeseye değer ve iyileştirilmesi gereken bir uygulama, yurtiçi ve yurtdışı iş seyahatleri için verilen harç uygulamalarıdır.

Çokuluslu bir firma olması ve ülkelerarası ilgili departmanların sürekli koordinasyon halinde çalışması, iş seyahatlerinin sıklığında başlıca etkidir. Seyahatlerde kullanılacak ulaşım, konaklama ve yemek yöntemleri insan kaynakları departmanları tarafından belirlenen kurallara bağlıdır. Genel kabul gören yöntem, gidilecek ülkeye, konaklama zaman ve şekline göre belirli bir harcırahın seyahat edecek çalışana peşin olarak ödenmesi biçimindedir. Belirlenen bu miktarın üzerinde çalışan tarafından yapılan harcama kendisinin sorumluluğundadır.

Ancak BSH-Türkiye insan kaynakları departmanı tarafından kabul edilmiş olan uygulama yöntemi, yine gidilecek ülkeye, konaklama zaman ve şekline göre belirli bir harcırahın seyahat edecek çalışana peşin olarak ödenmesi biçimindedir. Ancak uygulama büyük bir şartı da içermektedir. İşle ilgili yapılan tüm harcamalar belgelendirilecektir, aksi takdirde belgelendirilemeyen miktarın insan kaynakları departmanına geri ödenmesi zaruridir. BSH-Türkiye dışındaki hiçbir ülkenin BSH firması tarafından uygulanmayan bu yöntem yine çalışanlar için haksızlıklarla sonuçlanan seyahatlere neden olur. Dahası,

Türkiye'deki insan kaynakları departmanı yeme-içme-ulaşım gibi konularda Türkiye koşullarının fiyatlarını baz almaktadır. Ancak bu hususlarda Türkiye'den daha ucuz Avrupa ülkesi bulunmadığından her halükarda harcırah yetersiz kalmaktadır.

Özellikle son dönemde Orta Asya ülkelerinde müşteri portföyünün genişlemesiyle bu ülkelere yapılan rutin ve zaruri seyahatlerde hızlı bir artış olmuştur. Ancak bazı Orta Asya ülkelerinde, Avrupa ülkelerinde dahi gözlemlenmeyen pahalılıkta konaklama ücretleri ile karşılaşılmaktadır. Örneğin Azerbaycan'da günlük konaklama, yemek, ulaşım maliyeti 300 avro gibi maliyetlere ulaşmaktadır. Bir günlük maliyetin Almanya'daki karşılığı ise sadece 160 avro dur. Ancak seyahat edecek personele verilen günlük harcırah bedeli lokasyon (ülkeler) bazında değil, 'yurtdışı gider üst sınırı' adı altında genel olarak tespit edildiğinden, verilen harcırah ancak günlük giderin yarısına yeterli olmaktadır. Esas handikap ise alınan harcırahın üstünde harcama yapıldı ise (faturalandırılmış olsa da dahi) tahsili ancak bölüm direktörü ve GF'in kabul ve onayı ile personele ödenmektedir. Elbette bu uygulama da birçok personelin seyahat maliyetinin cebine yansımaya sebep olmaktadır.

Harcırah konusunda uygulanacak yöntem, Almanya'da uygulanan yöntem olmalıdır. Yani firma, tespit ettiği harcırah bedelini personeline belge karşılığı şartı koşmadan vermelidir. Hatta bu yöntemle, halihazırda öngörölmüş olan giderlerden daha düşük giderler tespit edilse dahi personel harcamalarında çok daha dikkatli davranacak, daha az harcayacaktır. Bu da toplamda firmaya tasarruf getirecektir.

Tüm bunlara karşılık, BSH Türkiye lokasyonunda (kanunlar gereği) servis ve yemek maliyetlerinin firma tarafından karşılanıyor olması diğer ülkelerdeki BSH fabrikalarına kıyasla pozitif bir uygulamadır. Bu uygulama belirttiğimiz gibi kanuni bir zaruriyet olmakla birlikte ülke koşullarının (özellikle ulaşım zorluğu) mecbur bıraktığı bir uygulamadır. Bu uygulamanın Almanya'da da hayata geçirilmesi durumunda çalışan memnuniyetinde kayda değer artışlar olacaktır.

Sonuçta, yasal ve bölgesel zorunluluklardan kaynaklanan uygulama farklılıkları olabilir. Ama firmanın bunları şirket içinde elimine etmesi mümkün (prim, sosyal yardım vs.). Bu sayede ulaşılacak olan motivasyon, verimlilik artışı olarak firmaya dönecektir.

### KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat. İnsan Kaynakları Planlaması. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayınlanmamış Ders Notu, Tarihsiz.
- Açıkalın, Aytaç, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayını, Önder Matbaacılık, Ankara, 1996.
- Akdemir, Ali, "AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1992.
- Alpugan, Oktay, Demir, M. Hulusi, Oktav, Mete, Öner, Nurel, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basın Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul, 1997.
- Armstrong, Michael, Human Resource Management: Strategy and Action, Kogan Page, Londra, 1992.
- Arslan, İ.Kahraman, "İşletme ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Franchising", Verimlilik Dergisi, Cilt: 25, Sayı 1, 1996.
- Artan, Sinan, Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayın, İstanbul, 1989.
- Aytaç, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Bağdelen, Serdar, Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.
- Baransel, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Birinci Cilt, İ.Ü.İşl.Fak. Yayını, İstanbul, 1979.
- Barnet, Richard J. ve Cavanagh, John, Küresel Düşler (Güliden Şen), Sabah Kitapları, 1995.
- Barutçugil, İsmet, STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2004.
- Bayazıt, Özgül, İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin İletişim , Basılmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.
- Bayındır, Hülya, Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.
- Bingöl D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayın, İstanbul, 1997.
- Büyüksulu, Ali Rıza, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
- Camillus, John C., "Strategic Planning and Management Control", Lexington, Mass, 1986.
- Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, İstanbul, 1999.

- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- Canman, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000
- David, Fred R., "How Organizations Describe Their Missions ?", Long Range Planning, 1991.
- Demirbağ, Mehmet, Hafız Mirza, David T. H. Wheir, (1995), "*The Dynamics Of Joint Ventures In Turkey And The Role Of The Industrial Groups*", Management International Review, Special Issue, 1995.
- Demirbilek, Tunç; İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, İzmir, 1999.
- Dereli, Toker, Örgütsel Davranış, Mentş Kitabevi, İstanbul, 1977.
- Dinler, Zeynel, İktisada Giriş, Ekin Kitabevi Yayınları, 6.Baskı, Bursa, 2000.
- Dowling, Peter J., Randall S. Schuller ve Denice E. Welch, International Human Resource Management, 2nd Edition, Wadsworth Publishing Company, California, 1994.
- Erdoğan, E., "Türk Tekstilinin Dünü, Bugünü ve Yarını, Sektörün Nabzı", Capital Textile, 1998.
- Eren, Erol, " İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", İşletme Fak. Yayınları, İstanbul, 1990.
- Fanburn C., Tchy N., Strategic Human Resources Management, John Willey&Sons, New York, 1984.
- Fındıkçı, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1999.
- Gardner, James R., "Handbook of Strategic Planning", Viley Inc. Pub., USA, 1986.
- Gass, Soul F., "Decision Making Models And Algoritms", John Viley & Sons, New York, 1986.
- Hart, Liddell, "Strateji: Dolaylı Tutum", Gen.Kur. Yayınları, Ankara, 1973.
- Hays R., Korth C., International Business and Introduction to the World of the Multinational Firm, Printice-Hall.Inc., New York, 1972.
- Hodgetts Richard, Luthans Fred, International Management, Third Edition, McGraw-Hill Companies Inc., New Yok, 1991.
- İ.Ü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım Yayım Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul, 2000.

- Kutal, Gülten ve Büyüksulu, Ali Rıza, Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- Lawler III, Edward E., "İnsan Sermayesi", Executive Excellence, Yıl:6, Sayı:61, 2002.
- Meydan Laurausso, 1981.
- Micolo, Anthony M., "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", HR Focus, Vol.70,No.9, 1993.
- Mintzberg, Henry, "The fall and Rise of Strategic Planning", Harward Business review, US, 1994.
- Mucuk, İsmet, Modern işletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.
- Mutlu Esin, Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.
- Noe, A. Raymond, Editör: Canan Çetin; İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Ören, Resmigül, "Çokuluslu İşletmeler ve Stratejileri", Finans Dünyası Dergisi, Eylül, 1993.
- Özalp, İnan, "Çokuluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri", A.Ü., İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt: V, Sayı: 1, Eskişehir, 1987.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- Özmucur, Süleyman, "Geleceği Tahmin Yöntemleri", İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 1990.
- Pfeffer, Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün Sırrı, İnsan, Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul, 1995.
- Phatak A., Çev.: Prof.Dr. Atilla Baransel, Ars.Gr. Tomris Somay, Uluslararası Yönetim, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996.
- Robbins, Stephen P., "Management: Concepts and Practices", Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1984.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
- Selamoğlu, Ahmet, İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, Prof.Dr.Metin Kutal'a Armağan, TÜHİS Yayını, İstanbul, 1998.
- Selçuklu, Hanife, Ergen Şirketler, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2005
- Sherman A.,Bohlander G., Managing Human Resources, College Division South Western Publishing Co. , Cincinnati, 1992.



- Steiner, George Albert, "Strategic Planning: What Every Manager Must Know", Free Press, New York, 1979
- Storey, J., 'Bradford's two revolutions: political, organizational and human resource management change in a large local authority', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 2, no. 1, 1989.
- Storey, John & Sisson, Keith, *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press, USA, 1993
- Taştan, Seçil Bal, İnsan Kaynakları Yönetimin Fonksiyonları. <http://www.humanresourcesfocus.com/iky05.asp> Online Erişim: 27.05.2007.
- Taylor, Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, New York, 1947.
- Thierauf, Robert J., "User-Oriented Decision Support Systems", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1988.
- Trahant, B.Bruke, Koonce, R., "12 Principles of Organizational Transformating", *Management Review*, Vol.86, No:8, September, 1997.
- Tümer, Sumru, "Neden Stratejik Yönetim", *Verimlilik Dergisi* 1993/1, Ankara, 1993.
- Ulrich, D. Losey, M.R. & Lake, G., *Tomorrow's HR Managment*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997.
- Ulrich, Dave, *Human Resources Champions*, Harvard Business School Pr, 1997.
- Wilson, Ion, "Strategic Planning Isn't Dead - It Changed", *Long Range Planning*, UK, 1994.
- Yaman, Meltem. *İnsan Kaynakları*. Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Yavuz, Filiz, "Globalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi", 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Yüksel, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İlksan Matbaası, Ankara, 1998.
- Yüksel, Öznur, *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1999.
- [http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11\\_tr.htm](http://intranet.ist.bshg.com/orgdoku2/bshpeg-tr/native/rili/fxx/11_tr.htm)
- <http://www.1bilgi.com/iktisat/4631/insan-kaynaklari-yonetimi.html>
- <http://www.bosch.com.tr/content/language1/html/867.htm>
- <http://www.humanresourcesfocus.com/iky05.asp>
- <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/380-swot-analizi.html>

## ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Tekirdağ'ın Çorlu ilçesinde doğdu. 1988 yılında İstanbul'da Yeşilova İlkokulu'nu, 1991 yılında Sefaköy Lisesi'ni (ortaokul), 1994 yılında İstanbul'da Avcılar Teknik Lisesi'ni, 1997 yılında Tekirdağ'da Trakya Üniversitesi Bilgisayar Programcılığı'ni, 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdi. Halen 1997 yılında başladığı BSH Ev Aletleri A.Ş.'de Depo Yönetimi Alan Yöneticisi olarak görev yapmaktadır.