

T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE  
GEÇİŞTE FİRMALARDA YAŞANAN DEĞİŞİM**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

72215

**ELİF KARABULUT**

YRD.DOÇ.DR.EDİP ÖRÜCÜ

HAZİRAN, 1998

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

MUĞLA

T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE  
GECİSTE FİRMALARDA YASANAN DEĞİŞİM**

**ELİF KARABULUT**

Sosyal Bilimleri Enstitüsünce  
“Yüksek Lisans”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi:

Tezin Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Edip Örücü  
Jüri Üyesi :  
Jüri Üyesi :

Enstitü Müdürü: Prof.Dr. Ömer GÜRKAN

HAZİRAN, 1998

MUĞLA

## YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Firmalarda Yaşanan Değişim” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

ELİF KARABULUT

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ**

**TEZ VERİ FORMU**

**Tez No:**

**Konu kodu:**

**Üniv. kodu:**

**\* Not: bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.**

**Tezin yazarının**

**Soyadı: KARABULUT**

**Adı: ELİF**

**Tezin Türkçe adı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞTE  
FİRMALARDA YAŞANAN DEĞİŞİM**

**Tezin yabancı dildeki adı: THE CHANGE HAPPENED IN COMPANIES WHICH  
STARTED TO HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT**

**Tezin yapıldığı**

**Üniversite: Muğla Üniversitesi**

**Enstitüsü: Sosyal Bilimler**

**Yılı: 1998**

**Diğer kuruluşlar:**

**Tezin Türü: 1-Yüksek Lisans  
2-Doktora  
3-Tıpta Uzm.  
4-Sanatta Yeterlilik**

**Dili: Türkçe  
Sayfa sayısı: 98  
Referans sayısı: 107**

**Tez Danışmanlarının**

**Ünvanı: YRD.DOÇ.DR.**

**Adı: EDİP**

**Soyadı: ÖRÜCÜ**

**Ünvanı:**

**Adı:**

**Soyadı:**

**Türkçe anahtar kelimeler:**

**İngilizce anahtar kelimeler:**

**1- İnsan Kaynakları  
2- Değişim  
3- Personel Yönetimi  
4-  
5-**

**1- Human Resources  
2- Change  
3- Personnel Management  
4-  
5-**

**Tarih: 29.06.1998**

**İmza:**

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 98

TEZİN KONUSU ( KONULAR ):

- 1.
- 2.
- 3.

TÜRKÇE ANAHTAR KELİME:

1. İnsan Kaynakları
2. Değişim
- 3.
- 4.

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: (konunuzla ilgili yabancı indeks, abstrakt ve thesaurus'ları kullanınız.)

1. Human Resources
2. Change
- 3.

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- |  |   |
|--|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum.                            | 0 |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir. | 0 |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir.      | 0 |

Yazarın İmzası:

Tarih:

## ÖZET

Bu tez çalışması, İnsan Kaynakları uygulamalarına geçiş yapan işletmelerde faaliyetler açısından ne gibi değişikliklerin yaşandığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; personel yönetiminin gelişimini ve personel yönetimi faaliyetlerini, ikinci bölüm; işletme içinde ve işletme dışında yaşanan değişimleri, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları ve insan kaynakları faaliyetlerini, üçüncü bölüm; bir alan araştırması yardımıyla insan kaynakları uygulamalarına geçiş yapan firmalarda ortaya çıkan değişimi incelemektedir.

Bu çalışma ile insan kaynakları yaklaşımında yer alan planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim, motivasyon, performans değerlendirme, ücret, iletişim ve katılımcılık faaliyetlerindeki gelişmeler belirtilir. Ücret, iletişim, katılımcılık konularındaki değişimler gelişme olarak adlandırılacak düzeyde bulunmamıştır. Sonuç olarak insan kaynakları faaliyetleri olarak belirlediğimiz planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim, motivasyon, performans değerlendirme, ücret, iletişim ve katılımcılık faaliyetlerinin şirketlerde başarılı bir şekilde ve tam olarak uygulanabilmesi için ülkemizdeki sosyal ve ekonomik yapının buna uygun olması gereklidir. Aksi takdirde işletmeler görünen & görünmeyen tüm kaynaklarını insan kaynaklarını geliştirmek için kullansalar da ülkedeki alt yapının etkin olmaması sebebiyle umdukları sonucu elde edemeyeceklerdir.

## **SUMMARY**

**This thesis has been written in order to determine what kind of changes have been done in terms of application activities in companies which have transferred to human resources applications.**

**This search consists of three parts. In the first part of the study the improvement of personnel management and the activities of personnel management have been explained. In the second part, the changes that appeared inside and outside of the company, the differences between personnel management and human resources management and human resources activities have been stated. In the third part, the change happened in companies which started to human resources applications has been searched with the help of a field research.**

**In this study, it has been determined that in areas such as planning, selection and placement, training, motivation, performance appraisal, payment, communication and participation there are developments in line with human resources approach. However, in subjects of payment, communication, participation changes are not found sufficient to be named as developments. As a result, it has been found that the country must have an appropriate social & economic structure in order to have complete and successful application of planning, selection and placement, training, motivation, performance appraisal, payment, communication and participation which make up human resources activities. Otherwise, all tangible & intangible resources of company located for enhancement of human resources will not produce expected results due to the inefficiencies of the substructure of the country.**

## ÖNSÖZ

Günümüzde çok hızlı ve çok yönlü bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim içerisinde şirketlerin başarılı olabilmelerinde işletmelerde çalışan bireylerin payı artmıştır. İnsan kaynaklarını yönlendirmek, geliştirmek, onların yeteneklerinden en yüksek düzeyde yararlanmak gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. İşletmeler insan kaynağını en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak için personel politikalarında yeni düzenlemelere gitmişlerdir. Bu doğrultuda işletmeler insanı kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimine geçiş yapmaya ve uygulamalarında yeni değişikliklere yer vermeye başlamışlardır.

Bu çalışmada pek çok kişinin katkıları olmuştur. Özellikle tez danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye, tez konusunun belirlenip çalışma planının geliştirilmesindeki yardımlarından dolayı sayın Yrd.Doç.Dr. Özgür DÖĞERLİOĞLU'na ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Araş.Gör.Elif KARABULUT



## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	1
-------------	---

### BÖLÜM I

#### PERSONEL YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

1.1. PERSONEL YÖNETİMİNİN DOĞUŞU.....	3
1.2. PERSONEL YÖNETİMİ FAALİYETLERİ.....	4
1.2.1. Personel Planlaması .....	5
1.2.2. Personelin Tedariki .....	6
1.2.3. Personelin Eğitilmesi .....	7
1.2.4. Personelin Ücretlendirilmesi .....	8
1.2.5. Personelin Güdülenmesi .....	9
1.2.6. Personelin Değerlendirilmesi .....	10
1.2.7. İşçi-İşveren İlişkileri .....	11

### BÖLÜM II

#### PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

2.1. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞİ ZORUNLU KILAN DEğİŞİMLER .....	12
2.1.1. İşletme Dışı Değişimler .....	13
2.1.1.1. Teknolojik Değişim .....	14
2.1.1.2. Ekonomik Değişimler .....	15
2.1.1.3. Demografik Değişimler .....	16
2.1.1.4. Kültürel Değişimler .....	17
2.1.2. İşletme İçi Değişimler .....	18
2.1.2.1. Örgütsel Değişim .....	18
2.1.2.2. Yönetim Anlayışındaki Değişim .....	20
2.1.2.3. Personel ve İş Kapsamındaki Değişimler .....	22

<b>2.2.PERSONEL YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMINI BİRBİRİNDEN AYIRAN FARKLAR.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİ.....</b>	<b>26</b>
2.3.1.İnsan Kaynakları Planlama.....	31
2.3.1.1. İhtiyaç Tatmini.....	33
2.3.1.2. Kariyer Planlama.....	33
2.3.2.İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme.....	35
2.3.2.1. İşletme İçi Kaynaklar.....	36
2.3.2.2. İşletme Dışı Kaynaklar.....	37
2.3.3. Eğitim.....	41
2.3.4. Motivasyon.....	46
2.3.5. Performans Değerleme.....	48
2.3.6. Ücret Yönetimi.....	52
2.3.7. İletişim.....	54
2.3.8. Katılımcılık.....	57
2.3.9. Çalışma İlişkileri.....	60
<b>2.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ.....</b>	<b>61</b>

## **BÖLÜM III**

### **İSTANBUL İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK ÖLÇEKLİ FİRMALARIN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA GEÇİŞTE YAŞADIKLARI DEĞİŞİM İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI</b>	
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	64
3.1.2. Araştırmanın Örneklemi.....	64
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	65
<b>3.2.ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....</b>	<b>66</b>
3.2.1. Planlama Çalışmalarına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	70
3.2.2. Eğitim Faaliyetlerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	71

3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	72
3.2.4. Motivasyon Çalışmalarına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	73
3.2.5. Performans Değerleme Çalışmalarına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	74
3.2.6. Ücret Politikalarının Belirlenmesinde Modern Yöntemlerin Uygulanmasına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	75
3.2.7. Kariyer Planlama Çalışmalarına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	76
3.2.8. İletişime Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	77
3.2.9. Firmalarda Katılımcılığın Sağlanmasına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	78
3.2.10. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Anlayış Değişikliği Oluşturulmasının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi.....	79
3.2.11. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Uygulanmasında Anlayış Değişikliği Oluşturulmasını Bağımlı Değişken, İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Boyutlarını Bağımsız Değişken Olarak Alan Çoklu Regresyon Analizi.....	80
3.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	81
<b>SONUÇ .....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>85</b>
<b>EK-1.....</b>	<b>92</b>
<b>EK-2.....</b>	<b>98</b>

## GİRİŞ

1980'li yıllardan sonra serbest piyasa ekonomisinin yerleşmesi, küreselleşme ve bunlar sonucunda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi birçok değişimi beraberinde getirmiştir. İşletme dışında teknolojik, kültürel, demografik ve ekonomik değişimler yaşanırken, işletme içinde örgüt yapısında, yönetim politikalarında, iş kapsamında değişiklikler görülmeye başlamıştır.

Üretici firmaların sayısı artmış, artan rekabet, şirketleri ayakta kalabilmek için farklı arayışlara itmiştir. Rekabet avantajı yaratabilmek, maliyetleri düşürmek, fiyatta ve kalitede üstünlük sağlayabilmek için değişim ve sürekli gelişim işletmeler açısından kaçınılmaz hale gelmiştir.

Başarılı olma mücadelesi veren işletmeler, insan kaynaklarını geliştirerek onlardan daha fazla faydalanma yollarını aramaktadırlar. Öte yandan eğitim düzeyi yükselen, dünyadaki gelişmelerden haberdar olan işgörenler, çalışma şartlarını iyileştirme, kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılma konularına daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır. İnsan, hem örgütlerin amacı ve hem de onun kullandığı en önemli ögesidir. Bu nedenle, örgütlerin amacına ulaşması için insan ögesini etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının gerekliliği, insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları maliyet unsuru olarak görmeyip, yatırım yapılması, eğitimle geliştirilerek en fazla faydanın sağlanması gereken bir kaynak olarak ele alır. İşletmeler değişime ayak uydurabilmek ve motivasyonu yüksek bir işgücü oluşturabilmek için organizasyon yapılarını değiştirmeye başlamışlardır.

Bu düşüncelerin ışığında hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel yönetimi kavramının doğuşu ve personel yönetimi faaliyetleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi zorunlu kılan değişimler, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleri anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde geliştirilen kuramsal çerçeveye bağlı olarak gerçekleştirilen bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Örneklem kapsamında yer alan işletmelerde insan kaynakları yönetiminin uygulanış biçimi, ne zamandır uygulamaya geçtikleri, yeni geçiş yapanlarla daha önceki yıllarda geçiş yapanlar arasındaki farklılıklar ve anlayış değişikliğinin oluşturulmasında etkili olan faaliyetler belirlenmeye çalışılmıştır.



## BÖLÜM I

### PERSONEL YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

#### 1.1.PERSONEL YÖNETİMİNİN DOĞUŞU

İnsanlık tarihinin geçirdiği en önemli aşamalardan biri olan sanayi devrimi sonrasında insanlığın yaşam biçiminde bir değişim yaşanmıştır. Değişim sonucunda oluşan toplumsal yapı sanayi toplumu olarak adlandırılmıştır.

Sanayi toplumu tarıma dayalı geleneksel toplumu geride bırakarak, teknolojisi, ekonomisi, sosyal ve kültürel sistemleri tamamen eskisinden farklı yeni bir toplum yapısı yaratmıştır.<sup>1</sup>

İşletmelerde personel yönetimine ilgi batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişme göstermiştir. Personele ait sorunların önem kazanması , bunların üzerinde durulması gerektiğinin anlaşılması sanayi devrimi dönemine rastlamaktadır.

İlk zamanlarda personel yönetimi her bölüm yöneticisinin sorumluluğunda işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsıyordu. Daha sonraları fabrikaların büyümesi, işçi sayılarındaki artış, işveren ile işçi arasında ilişki kurmayı güçleştirmiştir. ABD’de personel görevini üstlenen kişilere “sosyal hizmet görevlisi” denilmeye başlamıştır. Sosyal hizmet görevlileri, yöneticilerle çalışanlar arasında her iki grubu temsil eden bir aracı role sahiptirler. Bu yüzden sosyal hizmet görevlileri çalışanların finans, sağlık , barınma v.b. konulardaki sorunlarını çözmelerine yardımcı olurken aynı zamanda yönetimin onlara insan olarak verdiği değeri de temsil etmekteydiler.

Birinci Dünya Savaşı personel seçiminde test kullanımının yaygınlaşmasına yol açtığı gibi, II. Dünya Savaşı da personel yönetimde eğitim programlarını ön plana çıkartmıştır. 1930’lu yıllarda personel yönetimi alanında gerek kuramsal ve gerek

---

<sup>1</sup>Erkan, Hüsnü. *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme* ,2.b , T. İş Bankası Kültür Yayınları , İstanbul 1994 , s.7.

uygulamalı alanda görülen gelişmeler, II. Dünya Savaşı'nda işgücünün tam kapasite kullanılması ihtiyacı ile hızla artmıştır. 1940'lı yıllarda ise eğitim,istihdam,sigorta gibi konularda uzman elemanları bulunan personel yöneticisi kavramının yerleştiği görülmektedir.<sup>2</sup>

## 1.2.PERSONEL YÖNETİMİ FAALİYETLERİ

Personel kavramı bir örgütte çalışanların tümünü kapsamaktadır. Örgütün değişik düzeylerinde çalışan, görev ve sorumlulukları farklı olan personele ilişkin, personel planlaması, işe alma, oryantasyon, işe yerleştirme, personeli eğitime, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenliğini koruma, başarısını değerlendirme ve ücretleme gibi işleri yapmaktan örgütün personel bölümü sorumludur.<sup>3</sup>

Personel yönetiminin örgütteki yeri, yöneticilerin personele, işletmelerin sosyal sorumluluğa verdikleri öneme ve örgütün büyüklüğüne göre değişir. Küçük işletmelerde personel işlerinden sorumlu bir yöneticiye gerek duyulmaz. Orta büyüklükteki işletmelerde, müdür yardımcısı konumundaki yöneticilerin yönetimine bırakılır. Büyük işletmelerde üretim, pazarlama ve finansman bölümlerinin yöneticileri de bir çeşit personel yöneticisi durumundadır.

Personel yönetimi, insan kaynaklarının işletme amacına hizmet edecek biçimde kullanılmasını sağlayan çok kapsamlı bir faaliyettir.1930'lu yıllarda personel yönetimi kavramı ön plana çıkmaya başlamış ve o dönemde personel yönetimi alanında gerek kuramsal gerek uygulamalı alanda gelişmeler görülmüştür.

Günümüzde bile hala geçerliliğini koruyan personel yönetiminin yönetsel evresini;planlama, örgütleme, emir-komuta, kontrol oluştururken yürütsel evresini; tedarik ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret sistemleri, güdüleme, sağlık ve korunma v.b. gibi alt faktörler oluşturmaktadır. Personel yönetimi işte tüm bu

<sup>2</sup>Baysal, Ayşe Can. *Çalışma Yaşamında İnsan* , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını , Yayın No:225 , İstanbul , 1993 , s.60.

<sup>3</sup>Aldemir, Ceyhan. Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu, *Personel Yönetimi*, 2.b., Barış Yayınları, İzmir, 1996, s.20.

fonksiyonları üstlenen, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir. Personel yönetiminin işlevleri şunlardır:

- Personel Planlaması
- Personel Tedariki
- Personelin Eğitimi
- Personelin Ücretlendirilmesi
- Personelin Güdülenmesi
- Personelin Değerlendirilmesi
- İşçi-İşveren İlişkileri

### 1.2.1. Personel Planlaması

İşgücü planlamasının anlamı , organizasyonun verilen bir sürede işe alacağı, eğitim vereceği ve terfi ettireceği kişi sayısını tahmin etmektir.<sup>4</sup>

Personel planlaması, işletmenin temel amacını gerçekleştirebilmek için, gerekli sayı ve nitelikte, istenen yetenek ve beceri düzeyindeki personelin, doğru zamanda ve gerek duyulan işler için hazır bulundurulmasıdır.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu personel sayısını hesaplamada iş analizlerinden yararlanır. Personeli etkin ve verimli çalıştırmak için önce onların yapacakları işin analiz edilmesi gerekir. İş analizleri, işin tanımlanması amacıyla o iş hakkındaki bilgilerin toplanması işlemidir. İş analizleri verilerine göre iş tanımı oluşturulur.

İş gerekleri ise, tanımlanan işi üstlenecek kişide bulunması gereken nitelikleri belirtir. Bu nitelikler, eğitim, tecrübe, kişilik ve fiziksel sağlamlık gibi özelliklerdir. İş tanımı ile iş gerekleri aynı kağıt üzerinde gösterilir. Bunların her ikisi sadece işgücü planlamasında değil, aynı zamanda daha sonraki personel tedariki ve personelin değerlendirilmesi aşamalarında da kullanılır.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Strauss, George. Leonard R. Sayles, *Personnel: The Human Problems of Management*, Third Edition, Englewood Cliffs N.J. , 1972, s.375 .

<sup>5</sup>Doğan, Muammer. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir, 1995, s.228.



### 1.2.2. Personel Tedariki

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

Personel tedariki kaynakları işletme içinden olabileceği gibi işletme dışından da olabilir. İşletme içinden personel tedarikinin, işletmede çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat işletmenin personel ihtiyacının tamamının işletme içi kaynaklardan sağlanması olanaksızdır. Bu durumda işletme dışı kaynaklara başvurulmaktadır.<sup>6</sup> İşletme dışı kaynaklar; ilanlar, iş ve işçi bulma kuruluşları, işyerinde çalışanların tavsiyeleri, öğretim kuruluşları, işyerine yapılan kişisel iş müracaatları, akraba ve yakınların işe alınmasıdır. Önemli olan işletmenin personel ihtiyacını en iyi biçimde karşılayan kaynaktan yararlanılmasıdır.

İşletmelerde genellikle personel seçme işleminde işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan yararlanarak aday havuzu doldurulur. Ön eleme ve ön görüşme yapıldıktan sonra belirlenen adaylar, özellik ve yeteneklerinin analiz edildiği bir sınava tabi tutulur. Personel seçiminde kullanılan testler; psikolojik, psiko-teknik, kağıt-kalem testleri, aletli testler, kişilik testleri ve ilgi testleri şeklinde özetlenebilir.<sup>7</sup>

Personel seçim sürecinin son aşamasında, görüşme sonrası elemeyi kazanan adaylar işletmeye davet edilerek çeşitli faaliyetlere katılmaları sağlanır. İncelemeler sonucu işe uygun görülen adayların bir listesi oluşturulur ve işe kabul duyurusu yapılarak seçim süreci tamamlanır.

Personel seçiminde akraba ve yakınların işe alınması da sıkça rastlanılan bir durumdur.

<sup>6</sup>Şenatalar, Ferhat. *Personel Yönetimi*, Kazancı Hukuk Yayınları, No:46, Ankara, 1985, s.97

<sup>7</sup>Erdoğan, İlhan. *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:248, İstanbul, 1991, s.57

### 1.2.3. Personelin Eğitimi

İşletmelerde personelin seçimi, işe yerleştirilmesi ve işine alıştırılmasından sonra gelen aşama, çalışanların eğitilmesidir. Eğitim, kişinin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin arttırılması ve geliştirilmesine ilişkin sistemli uygulamalar olarak tanımlanabilir.

Personel eğitimine karar veren işletmelerin öncelikle yapması gereken hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek olacaktır. Doğru zaman ve yerde, doğru kişilerin eğitimi, eğitim çalışmalarının etkinliğini arttıracaktır. Hangi personelin eğitime alınacağına karar verildikten sonra sıra eğitimi alacak personelin ulaşması gereken hedefleri saptamaya gelir. Eğitim hedefleri, eğitimcilerin ve eğitilen personelin başarı ölçütlerini verir.

Eğitim programının hangi konuları kapsayacağı da eğitim ihtiyaçları ve eğitim hedeflerinden yararlanılarak belirlenir. Eğitim programında yer alan konuların işletme ve personelin ihtiyacını tam olarak karşılaması şarttır.<sup>8</sup>

Eğitim programının amacı; bireylerin davranışlarındaki değişimin bilgi hüner ve yeteneklerini arttırıcı yönde olmasıdır.<sup>9</sup>

Eğitim programları personelin niteliğine ve şirketteki konumuna göre farklılık göstermektedir. Eğitim programları sonunda eğitimden evvel elde edilen sonuçlarla eğitimden sonra ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır ve başarıya ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilir.

Personelin eğitimi; iş başında eğitim, yardımcı okul biçiminde eğitim ve özel kurslar şeklinde olabilir. Ayrıca yönetici konumundaki personelin yetiştirilmesinde farklı eğitim metodları kullanılabilir.

<sup>8</sup>Geylan ,Ramazan. *Personel Yönetimi*, Eskişehir, 1992, s.145

<sup>9</sup>Glueck, William F. *Personnel: A Diagnostic Approach*, Business Publications Inc. , 1974, s.324

#### 1.2.4. Personelin Ücretlendirilmesi

Personel yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri de ücretlendirme konusudur. Ücret yönetimi sadece aylık, haftalık ya da saat başı biçimindeki parasal ödemelerin belirlenmesini kapsamaz. İşletmeler personeline parasal ödemeler yanında yardım, yıllık izin, hafta sonu tatilleri ödemesi, sağlık ve emeklilik ödemeleri gibi yan ödemelerde bulunurlar.

Personel yöneticisi ücret konusunda bir inceleme yaparken özellikle şu konularla ilgilenmek durumundadır:

-İşletme içindeki genel ücret seviyesi, aynı iş kolundaki ücretler ve çevrede benzer işletmelerde ödenmekte olan ücretler

-İşletme ve çalışanlar açısından tatminkar bulunacak dengeli bir maaş ve ücret idaresi sistemi kurmak ve çalışanlara bu ücret sistemi içinde ilerleme olanakları sağlamak

-İşletme için en uygun ücreti ve teşvik edici mali yöntemleri araştırmak, bulmak ve uygulamaya koymak<sup>10</sup>

Ücretleme, ücretin saptanması, ücret yapısının belirlenmesi çalışmaları öncelikle işin değeri ile ücreti arasındaki ilişkiyi gösterir. İşletme ücret politikasını, ücret adaletini ve işletme dışı etkenler karşısındaki dengeyi sağlayacak biçimde düzenlemelidir. Bir işletme dışı rekabet karşısında, nitelikli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve işletmede tutabilmek için gerekli ücret düzeyini iyi saptamalıdır. İşletmenin ücret politikası, ürünlerinin pazardaki etkinliğine, iş gücü arz ve talebindeki dengeye ve varsa sendikanın tutumuna bağlıdır.

Personel yönetiminde genellikle ücret ve maaşların belirlenmesi işi, iş tanımına göre yapılır. Yapılacak iş tanımlanır. Tanımlanan işe uygun ücret yapısı belirlenir.<sup>11</sup>

<sup>10</sup>Şenatalar, Ferhat. a.g.e. , s.328

<sup>11</sup>Pigors, Paul & Charles A. Myers. *Personnel Administration*, Mc Grow-Hill Book Company, 1977, s.239

### 1.2.5. Personelin Güdülenmesi

Personelde alışma arzusunun doğması, yönetimin personel menfaat ve gereksinmeleriyle, işletmenin hedeflerinin bir bütün olarak birleştirilmesindeki yeterliliğine bağlıdır.<sup>12</sup>

Bir işletmede personel sağlanmış ve işe yerleştirilmiş, gerekli eğitim yapılarak yeterlilik ve yeteneği geliştirilmiş ve ödenecek ücret esasları belirlenmiş ise, bu aşamadan sonra, işgörenin çalışma istek ve arzusunda olması ve işgörenin amaçları ile örgütün amaçlarının aynı doğrultuda gerçekleşmesi için, onun motivasyona tabi tutulması gerekir. İşletmede mevcut insan kaynağının motive edilmesi durumunda, işgörende çalışma istek ve arzusu doğacağından gerek işgücü dönüşüm oranı gerekse devamsızlık oranı azalarak verim artışı sağlanacaktır.<sup>13</sup>

İşletmelerde alışan personelin motive edilmesi, arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle sağlanır. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olur. Bugüne kadar yapılan araştırmalar insanların çok farklı ihtiyaçları olduğunu ortaya koymuştur. İhtiyaçlar tatmin edildikçe yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve bu süreç devam etmektedir. Bu nedenle tamamen tatmin edilmiş insan yoktur denilebilir. Kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamıyla tatmin etmeden, ondan daha yüksek seviyedeki bir başka ihtiyacı tatmin etmek arzusu duymayacaktır.<sup>14</sup>

Örgütün hedeflerine varması için personel arzu ile çalışmalıdır. Böyle alışan personel tatmin olmalıdır. Yapılan bir çok araştırmada parasal zendiriciler güdülemede ilk sırada yer almaktadır. Bu durum özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir. Günümüzde personel yönetimi anlayışına sahip bir çok işletme motivasyon aracı olarak sadece ücret arttırımı yöntemini uygulamaktadır.

<sup>12</sup>Yalçın, Selçuk. *Personel Yönetimi*, 4.b. , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991,s.199

<sup>13</sup>Yalçın, Selçuk., a.g.e., s.s.202-203

<sup>14</sup>Doğan, Muammer., a.g.e., s.246

### 1.2.6. Personelin Değerlendirilmesi

Personelin geliştirilmesi için uygulanan eğitim metodları sonrasında personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkıyı ölçmek amacıyla değerlendirme yöntemi uygulanır. Başarı değerlendirme, işgörenin iş başarımını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur.

Her işletme kendi personelinin çalışmasını değerlendirmek amacıyla duruma uygun değerlendirme sistemini bulmak ve uygulamak çabası içindedir. Bir işletme için iyi sonuç veren bir değerlendirme sistemi, başka bir işletmede aynı ölçüde olumlu sonuç vermeyebilir.

Başarı değerlemede çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Başarı değerlemede yöntem seçimi kadar değerlemeyi kimin yapacağı da önemlidir. İşletmelerde genellikle başarı değerlendirme kişinin ilk amiri tarafından yapılır. Değerlendirilecek kişinin başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, hangi konularda geliştirilmesi gerektiğini en iyi bilen kişi o olduğu düşüncesiyle çoğu işletmede değerlendirme o kişi tarafından yapılır. İlk amir dışında , kişinin kendi kendini değerlemesi, değerlemenin üstler tarafından yapılması, değerlemenin müşteriler tarafından yapılması gibi farklı uygulamalar da mümkündür. Bu uygulamalar pratik olarak çok az işletmede uygulanmaktadır.

Başarı değerlemede yöntem ve değerlemeyi yapacak kişiler kadar önemli olan bir diğer husus da değerlendirme faktörleridir. Genel olarak iş bilgisi, üretim miktarı, üretimin kalitesi, birlikte çalışma, yaratıcılık, karar verme ve devamlılık unsurları bireysel başarı değerlendirme kullanılan ölçeklerdir.

Personel yönetimi anlayışına sahip şirketlere baktığımızda bireylerin kendi üstleri tarafından değerlendirildiği görülmektedir. Değerlendirme yapmak için basit formlar hazırlanmaktadır. Bu formlarda bireyin işindeki başarısı, şirkete uyumu, iş arkadaşları ile uyumu, gelişimi ile ilgili sorular bulunmaktadır ve bireyin üstü puanlama usulü ile bunları değerlendirmektedir.<sup>15</sup>

<sup>15</sup>Dale, Ernest. *Management Theory & Practise*, McGraw-Hill Book Company, 1975, s.270

### 1.2.7. İşçi-İşveren İlişkileri

İşletmelerde çalışan işçiler çalışmalarını karşılığında en iyi geliri elde etmek, sosyal imkanlardan en iyi şekilde yararlanmak isterlerken, işverenler de çalışanlardan en iyi verimi alıp, en iyi faydayı sağlamak isterler. Bu istekler doğrultusunda aralarında iş ilişkileri oluşur.

İşletmelerde sendikaya bağlı olan ve sendikaya bağlı olmayan çalışanlar bulunmaktadır. Çalışanlar tek başlarına karşılamak durumunda olmadıkları ihtiyaçlarının sendikalar tarafından karşılanabileceği düşüncesiyle sendikaya üye olmaktadır. Bu ihtiyaçlar yüksek ücret almak, iş güvenliğine sahip olmak ve iyi çalışma şartları içinde çalışmaktır.<sup>16</sup>

Sendika yöneticileri işletme yöneticileri ile temel olarak çalışma koşullarının belirlenmesinde ele alınması gerekli konuları saptayarak toplu pazarlık sürecine girerler. İşçi sendikasının ve işveren tarafının hoşgörü sınırları arasında yer alan konuların tartışılmasında, sendikanın taktiklerini, geniş ölçüde işverenden gelebilecek direnişin yoğunluğu belirler.<sup>17</sup>

İşçi kuruluşları ve yöneticiler arasındaki görüşmelerden sonra varılan anlaşma yasal bir belge kimliğini kazanmakta ve çalışma koşullarının belirlenmesi ile ilgili olarak toplu iş sözleşmesi imzalanmaktadır.

Toplu sözleşme görüşmelerinde isteklerini kabul ettirmek amacıyla sendikaların başvurdukları en önemli baskı aracı grevdir. Grevin ve muhtemel bir grev uygulamasının toplu sözleşme görüşmelerinde tarafların davranışları üzerinde çok önemli etkisi vardır. Greve gitme tehdidi sendikaların işletme yönetimi üzerinde yapacakları en önemli baskı aracıdır.<sup>18</sup>

<sup>16</sup>Şenatalar, Ferhat., a.g.e., s.348

<sup>17</sup>Aldemir, Ceyhan., a.g.e., s.279

<sup>18</sup>Şenatalar, Ferhat., a.g.e., s.369

## BÖLÜM II

### PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

#### 2.1. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞİ ZORUNLU KILAN DEĞİŞİMLER

Endüstrileşmenin başında özel girişimcilerin ilgi alanları; finansman , pazarlama ve üretim iken, daha ileri aşamalarda ilgi insan ilişkileri alanına kaymaya başlamıştır .

Endüstrileşme çağının başında ücret karşılığı çalıştırılan işgörenden beklenen, sadece işinde belirli ölçüde etkin olmasıdır. İşgörenin sosyal psikolojik durumu işletme için önemli değildir ve işgören ekonomik insan olarak görülmektedir . Daha sonra çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve sosyal yasaların çıkartılmasıyla personel bölümü hukuki ve idari sorunlarla da ilgilenmeye başlamıştır .

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında son zamanlarda yeni gelişmeler olmuştur. Yaşanan değişim süreciyle iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler bilgi toplumu adı verilen yeni toplumsal yapılanmayı gündeme getirmiştir . Bu sanayi sonrası toplumsal yapılanma ile ekonomideki güç dengeleri tamamen değişmektedir. Yeni yapılanmada bilgi en önemli konu olmaktadır.<sup>19</sup>

Niteliksiz işgücü sanayiden tasfiye olurken,bilgi işçilerinin niteliksel ve niceliksel önemi artmaktadır. İnsan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi,yenilik yaratma gücü ve grup halinde çalışabilme yeteneği rekabette üstünlük sağlayan en önemli özellik olmaktadır. Çalışanların kendini geliştirme,grup halinde gelişme,sorun çözme ve süreç geliştirme alanlarındaki inisiyatifleri öne geçmektedir. Grup halinde çalışma ve etkileşim sonunda ortaya çıkan sinerji,insan kaynaklarının işletmeye olan katkılarını daha da arttırmaktadır.<sup>20</sup>

<sup>19</sup>Türkmen, İsmail. "Değişim Sürecindeki Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1996/1, s.143

<sup>20</sup>Türkmen, İsmail., a.g.e., s.144



İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen birtakım değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda, geleneksel personel yönetimi kavramının yetersiz kalması , insan kaynakları yönetimi adı altında bir dizi kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında yaşanan değişimleri işletme içi ve işletme dışı değişimler olarak ele alacağız.

### 2.1.1. İşletme Dışı Değişimler

İşletmeler, kendi dışlarında oluşan çevrede faaliyetlerini gösteren açık ve dinamik sistemlerdir. İşletmeler ayakta kalabilmek için; dışarıdan bilgi, enerji ve materyal almak zorundadırlar. İşletmelerin etkinliği, kendilerini çevreleyen çevre koşullarına uyum göstermelerine bağlıdır. Çevrelerine uyum sağlaması için işletmelerin değişim ve yeniliklere açık olması gerekir.

Çevreyi, organizasyonu etkileyen çeşitli faktörler olarak tanımlamak mümkündür. İşletmenin kendi teknoloji ve amaçlarından ayrı olarak düşünülen çevre, birinci derecede önem verilmesi gereken bir ögedir. İşletmenin kendi teknolojisi ve amaçlarından ayrı olarak organizasyon yapısı da varlığını sürdürdüğü çevreye uyum göstermelidir. Çok belirsiz olan çevre aşağıdaki özelliklere sahiptir.<sup>21</sup>

1. Çok sayıda kişi ve organizasyonun (müşteriler, işçi sendikaları, rakip işletmeler v.b.) işletme organizasyonunu etkilemesi

2. Dış çevrede hızlı bir değişim (tüketicilerin isteklerinde, devletin politikalarındaki değişimler)

3. Çeşitli dış güçlerin isteklerindeki değişimler (devlet rekabetin artmasını ister, müşteri daha değişik teknolojileri olan malları ister)

4. Verilen kararların sonuçlarını almak için feedback (geri bildirim) süresinin uzun olması

<sup>21</sup>Özalp, İnan. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beytaş Yayıncılık A.Ş. , Eskişehir, 1983, s.17



## 5.Dış çevre hakkında sebep-sonuç ilişkisiyle ilgili yeterli bilgi olmaması

Dış çevre işletmeyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Bunu anlamak için çevre koşullarında meydana gelen değişimlerin neler olduğunu ve değişimin işletmeyi nasıl etkileyeceğini araştırmak gereklidir. Bu değişimlerin başlıcaları teknolojik, ekonomik, demografik ve sosyo-kültürel değişimlerdir.

### 2.1.1.1. Teknolojik Değişim

Herhangi bir endüstride hangi mal veya hizmetlerin üretileceği, hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı ve günlük faaliyetlerin nasıl yönlendirileceğinin belirlenmesinde sahip olunan teknoloji düzeyi önemli bir rol oynar.

Teknolojideki değişimler, şirketlerin rekabetçi konumlarını etkiler duruma gelmektedir. Yöneticiler, günümüz iş dünyasında artan rekabet yarışında şirketlerine yardımcı olmak ve onların bu yarışta saf dışı kalmalarını önleyebilmek için yeni teknolojik değişimleri izlemek ve bunları uygulamaya aktarmak zorundadırlar.

Yeni teknolojilerle işletmeler kitlesel üretim yerine, artık kitlesel olmaktan çıkan üretime yönelmektedirler. Ürün ve hizmetler müşterilere uygun hale getirilmektedir. Bilgisayar destekli imalat teknolojileri düşük maliyetlerle üründe sayısız değişiklik yapmayı mümkün kılmaktadır.<sup>22</sup>

Hızlı teknolojik gelişmeler, üretim-istihdam ilişkisini de tamamen değiştirmiştir. İnsanın üretim sürecindeki yeri farklı bir konuma taşınmıştır. Yakın bir tarihe kadar bilgi ve beceri sahibi olmak başarı için yeterken; günümüzde bunların yerini yapıcılık ve yaratıcılık almaktadır.<sup>23</sup>

Teknolojik değişim giderek az ama son derece nitelikli bir işgücü talebi yaratmaktadır. Bu durum kuşkusuz işgörelere yönelik yeni sorunları da beraberinde

<sup>22</sup>Toffler, Alvin ve Heidi. *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s.37

<sup>23</sup>Ertuna, Özer. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konfederasyonu*, TOBB Yayınları, No:278, Ankara, 1993, s.77

getirmektedir. Örneğin bir üretim bandında çalışan işgörenle, bilgisayarla etkileşimde bulunan işgörenin sorunları farklı olacaktır.<sup>24</sup>

Teknolojik değişimle birlikte insan unsuruyla daha yakından ilgilenilmesi gereği ortaya çıkmış, çalışanların uyumunun sağlanmasında insan kaynakları yöneticilerinin uzmanlığına ihtiyaç artmıştır.

### 2.1.1.2. Ekonomik Değişimler

Günümüzün küreselleşen iş dünyasını; açık, duvarsız, çok kutuplu bir düzenin getirdiği rekabetçi ve dinamik pazarların etkisinde olduğunu görmekteyiz. Bunun sonucu olarak karşımıza düşen satışlar, yükselen maliyetler ve daralan kar marjları çıkmaktadır.

Küreselleşme, ortaklıklar, özelleştirme, piyasa değişiklikleri, rekabet, hız, düşük maliyetli yüksek kalite, zamanında üretim ve pazarlama, dış kaynak kullanımı, artan müşteri beklentileri organizasyonlarda değişimi gerekli kılan etmenlerin arasında yer alır.<sup>25</sup>

Amerika'da, Amerikalıların refahının; sahip oldukları şirketlerin karlarından kaynaklanmadığı, beceri ve yaratıcılıkları ile küresel ekonomiye sunabildikleri katma değerden doğduğu sonucu çıkarılmıştır ve uzun vadede bir ülkenin ekonomik başarısı ve yaşam standardı tamamıyla verimliliğe bağlıdır.<sup>26</sup> Şirketlerin verimlilik artışı sağlayabilmek için çalışanların uyum ve çabalarına ihtiyaçları vardır.

Özellikle Japon firmalarının verimlilik alanındaki başarıları, işletmeleri insan kaynaklarının daha etkin nasıl kullanılabileceği sorusuna itmiştir. Üst yöneticisinden en alt çalışanına kadar tüm elemanları, daha yaratıcı, daha etkin, maliyete ve kaliteye dikkat eden elemanlara dönüştürebilmenin sırları araştırılmaktadır.

<sup>24</sup>Sadullah, Ömer "Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi", *Yönetim Dergisi*, Haziran, 1993, s.37

<sup>25</sup>Baydere, Sadık. "Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar", *Human Resources*, Aralık 96, s.45

<sup>26</sup>Kozlu, Cem. *Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, T.İş Bankası Kültür Yayınları, 3.b. , Ankara, 1995, s.27

Günümüzde artık, ekonomide önemi giderek artacak olan tek şey, yönetimin bilgiyi verimli kılma yolundaki performansı olacaktır.<sup>27</sup>Ekonomik yaşamdaki dönemsel değişiklikler ayrı bir sorun kaynağı oluşturmakta,işletmeleri bu değişimlere uyum sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu gibi sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi, değişime uyum sağlamanın bir aracı olmaktadır.

### 2.1.1.3. Demografik Değişimler

Çalışanların demografik özelliklerinin başlıcaları; eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, emek gücüne katılanların yüzdesi gibi özelliklerdir.

Çalışan nüfus içerisinde eskinin itaatkar, azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanları yerine; daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve gereksinimleri farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan bir işgücü gelmektedir.

Son yıllarda kadınların da artan oranlarda çalışma yaşamına katıldıklarını görmekteyiz. Toshiba ve Marks & Spencer’da kadın çalışan oranı oldukça yüksektir.<sup>28</sup> Çalışan kesim içerisinde daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün sayısı artmaktadır. Bu yeni nesilde kendi isteğini yapmak arzusu ön plandadır. Çalışanlar özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere, paradan daha çok önem vermektedir.

Değişmekte olan bir diğer demografik özellik, eğitim düzeyinin yükselmesidir. Ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden gelişmelerine paralel olarak insanların eğitim düzeylerinde de artmalar olmuştur.

İşletmelerde eğitim düzeyi yüksek personelin artması personel yönetimine yeni boyutlar getirmiştir. Personelin işinden ve işletmesinden bekledikleri hızla değişmiştir. Eğitim düzeyi yüksek personel, iş dışında da yaşamının olması gerektiğini görmüş, çalışmasının karşılığını tam olarak almanın yollarını aramaya başlamıştır. Bu durum her kademedeki personeli örgütün bir parçası olarak gören, onların fikirlerine değer veren,

<sup>27</sup>Drucker, Peter F. *Kapitalist Ötesi Toplum*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994,s.270

<sup>28</sup>Towers, Brian. *The Handbook of Human Resource Management*, Second Edition, Blackwell Business, 1996, s.142

örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştiren demokratik bir yönetim modelinin oluşturulmasında önemli bir etken olmuştur.

#### 2.1.1.4.Kültürel Değişimler

Toplumun yapısı hızla değişmektedir. Bu yapı değişikliği insanların değer yargılarını, beklentilerini, inançlarını da etkileyerek değişmelerine neden olmaktadır. Eğitim, nicelik ve nitelik bakımından yaygınlaştıkça bilgi düzeyi de genelde yükselmektedir. Sınıflar arası geçiş her zamankinden daha olanaklıdır. Kültürler yakınlaşmakta ve birbirlerini etkilemektedirler.

İşletmeler toplumlar içinde var olduklarından, kültürel değişimleri izlemek ve gerekli değişiklikleri kendi işletmelerinde yapmak zorundadırlar. Bunu yapamadıkları takdirde bir yandan işletmenin etkili çalışması mümkün olmaz, diğer yandan ilgili yasa varsa uymamış olurlar. Bir toplumun kültürel değerlerindeki değişiklikler zaman içinde yasalara dönüşür. Böylece kültürel değerlerdeki değişimlere uygun yasal değişiklikler yapılması, uygulamaların kültürel değerleri yakından izleyen işletmelerle sınırlı kalmayıp, yaygın biçimde kullanılmalarını sağlar.<sup>29</sup>

Kültürel değişimler konusunda Japonya güzel bir örnek oluşturmaktadır. Japonlar, batıdaki değişimleri Japon toplumuna aktarmışlardır. Japon insanının kılık kıyafetini değiştirmek yerine, Japon aydınının kafa yapısı ve düşünce sistemini değiştirmişlerdir. Böylece Japon kalkınması, batı ve yerli kültürün karşılıklı olumlu etkileşimi içinde, iki ray üzerinde hızlanan bir tren örneği gibi hızlı bir gelişmeye sahne olmuştur.<sup>30</sup>

Günümüzde sadece işletmenin gereksinmelerini göz önüne alan insan kaynakları politika ve uygulamaları yetersiz kalmaktadır. Boş zamana sahip olmak, aileye, eğitime, kültürel faaliyetlere ve politikaya zaman ayırmak gibi konular tam gün çalışılan bir işe sahip olmak kadar önemli görülmeye başlanmıştır.

<sup>29</sup>Baysal ,Ayşe Can. a.g.e. , s.66

<sup>30</sup>Erkan, Hüsnü. a.g.e. , s.220

Bütün bu kültürel gelişmelerin çalışanlarda yarattığı kültürel değerleri işletme bünyesiyle uyumlaştırabilmek için insan kaynakları yönetiminin uygulamaları gerekli olmuştur.

### 2.1.2.İşletme İçi Değişimler

Küreselleşen ekonomiler, teknolojik, ekonomik, demografik ve kültürel değişimler ve sürekli olarak değişen koşullarla birlikte işletmelerin içinde de birtakım değişimler olmuştur.

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler işletmeleri işgücü kullanımında daha esnek yollar bulmaya itmiştir. Daha önceden öngörülemeyen değişimlere kısa zamanda ve en az maliyetle uyum gösterebilecek, genişlediği kadar kolayca küçülebilen, işin yapılabilmesi için gerekli zaman kadar çalışan birim işgücü maliyetinin düşük olacağı bir çalışanlar grubu işletmelerin hedefi haline gelmiştir.<sup>31</sup>

İşletme içindeki değişimleri;örgütsel , yönetim anlayışındaki , personel ve iş kapsamındaki değişimler olarak inceleyebiliriz.

#### 2.1.2.1.Örgütsel Değişme

Örgütler, değişen çevre şartları, müşteri ve çalışan istekleri, üretilen ürün gerekleri karşısında her gün değişim göstermek ve örgüt amaçlarını bu yeni durumlara göre değiştirmek zorundadırlar.

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden insan gücü, para, enerji, teknoloji v.b. girdiler almak zorundadırlar. Bu girdilerdeki nitel veya nicel herhangi bir değişiklik, örgütsel değişmeyi zorunlu duruma getirir.<sup>32</sup>

Teknolojik gelişmeler, pazarlama olanaklarının artması ve endüstrileşme, örgütlerin büyümesine katkıda bulunmaktadır. Halkın sermaye birikimine katılması, işletmelerin genişlemesi büyümei arttırmaktadır.

<sup>31</sup>Brewster, Chris. "İnsan Kaynakları Yönetim Tarzları" , Çev:Banu Erginöz, *Peryön Bülteni*, Ocak 1995, s.7

<sup>32</sup>Açıkalın, Aytaç. *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Personel Eğitim Merkezi Yayın No:7, 1996, s.30

Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin yüksek hızı nedeniyle, işletmelerin esnek ve gelişmeye açık örgüt yapılarına geçmeleri gerekmektedir.

Örgüt değişimi, örgütün belirli kısımlarında ortaya çıkan değişimdir. Örgüt değişimi karmaşık bir olaydır. Etkili bir değişim yapılabilmesi için müdürlerin örgütün insan kaynaklarına inanması gerekir. Müdürler, gelişmenin önemi hakkında iş görenleri bilgilendirmeli; verimlilik, kar ve büyümenin sağlanması için çalışanları tatmin edecek şekilde bir değişime gitmelidir.<sup>33</sup>

Bir örgütte değişim sürecinin aşamalarını şu şekilde gösterebiliriz.<sup>34</sup>

- Değişim ihtiyacının tanımlanması
- Değişim amaçlarının belirlenmesi
- Uygun değişkenlerin saptanması
- Uygun değişim tekniklerinin seçimi
- Uygulanacak değişimi planlama
- Uygulamaya geçirme
- Değerleme ve izleme

Örgüt değişimi ile ilgili olarak Westinghouse Elektrik Şirketi, fabrikalarında yeni bir bilgisayar üretim sistemi kurduktan sonra bununla bağlantılı olarak örgüt içinde değişime gitti. Yeni iş araçlarının kullanımı ile ilgili olarak işgörenler eğitime ihtiyaç duydular. İşgörenlere yeni sistemi tanıtıcı bir eğitim programı hazırlandı. Alınan eğitim sonunda işgörenlerin bilgi seviyelerinin yükselmesiyle ücret sisteminde de değişiklik yapıldı. İşler arasındaki ilişkiler yeniden düzenlendi. İşgörenleri seçme kriterleri değiştirildi ve yeni bir kalite kontrol sistemi kuruldu.<sup>35</sup>

Örgüt değişimi, işletmelerin her bölümünde uygun değişikliğin yapılmasını gerektirmiştir. Şirketlerde hiyerarşik yapı azalmış, yatay kademeler çoğalarak emir-komuta zinciri yerine yalın organizasyon dediğimiz kavramın önemi artmıştır. Bu kavram temel olarak şunu ifade etmektedir. "Müşterilerin istediği kalite ve standartlara

<sup>33</sup>Leibowitz, Zandy. "People Development Most Important Role of Manager" , *Austin Business Journal*, Mart 1996, s.s.28-30

<sup>34</sup>Griffin, Ricky W. , *Management*, Fourth Edition, Texas A&M University, 1993, s. 313

<sup>35</sup>Griffin, Ricky W. , a.g.e. , s.310

(genel olarak pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkiler elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır.”<sup>36</sup>Yalın yönetimin temelinde yetkilerin, kendi kendilerini yönetebilen, güçlendirilmiş birey ve takımlara devredilmesi ve bu sayede hiyerarşik yönetim kademelerinin azaltılması prensibi yatmaktadır. Eskiden sadece şirket müdürlerinin talimatları doğrultusunda kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle sorumlu olan bu bireyler artık yaptıkları işlerde uzmanlaşmaktadırlar. Yaptıkları işlerin uzmanı olan çalışanları yönetmek durumunda olan şirket yöneticileri artık işlerin yapılmasını emir vererek değil, bilgilendirerek ve motive ederek yani liderlik yaparak sağlamak zorundadır.<sup>37</sup>

Örgütsel değişmelerle birlikte ortaya çıkacak sorunları giderecek departman insan kaynakları bölümü olacaktır. Bu bölümün etkili çalışması, çalışanların tümünün düşünce biçimlerinin yeniliklere hazır olacak biçimde değiştirilmesi ile mümkün olacaktır.

### 2.1.2.2.Yönetim Anlayışındaki Değişme

Yönetim süreçleri, örgütün yapısını harekete geçiren, işleyiş biçimini belirleyen, yönelten ve etkileyen karar alma, iletişim, önderlik ve motivasyon gibi işlevleri içermektedir.<sup>38</sup>

İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişmeler onları yönetim anlayışlarında değişiklik yapmaya zorlamaktadır.

Yönetimde etkili bir değişimin sağlanabilmesi için 6 kural belirlenmiştir: <sup>39</sup>

<sup>36</sup>Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, 5.b. , İstanbul, 1995, s.276

<sup>37</sup>Tuğcu, Kemal. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Mercek Dergisi*, MESS, Ocak 1998, İstanbul, s.80-81

<sup>38</sup>Bensghur, Türksel Kaya. *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayını, Yayın No:274, Ankara 1996, s.251

<sup>39</sup>Mabey ,Christopher. Bill Mayonwhite, *Managing Change*, Second Edition, The Open University, 1993, s.s.110-112



1.Etkili bir değişim programı hazırlanması için, değişim ihtiyacının saptanmasında işletmenin çevresindeki müşteri davranışlarındaki, rakiplerin taktiklerindeki, hükümet politikalarındaki v.b. değişiklikleri iyi takip etmesi gerekmektedir.

2.Sadece değişim nasıl olacak, fayda ve maliyetleri nelerdir diye düşünmek yeterli değildir. Tüm bölümlerdeki değişimi ve her birindeki maliyet ve faydaları bütünüyle ele almak gerekmektedir.

Tüm bölümleri içeren sistemli düşüncenin özellikleri şöyledir:

- İş tatminini sağlayıcı değişimi yaratmak
- Yeni ve bilinmeyen işleri tanıtmak
- Uygulanan çalışma metodlarını yenilemek
- Grup içindeki ilişkileri yeniden düzenlemek
- Otorite ve yetkiyi azaltmak

3.Hiç bir kişi ya da grup; politika, yapı, prosedür ve ürünlerdeki gerçek değişimi tam anlamıyla tahmin edemez.

4.İşletmelerde çalışanların değişim konusunda birtakım itirazları olacaktır. Bu itirazları dikkate alarak onları değişim konusunda olumlu düşünmeye sevkedecek yolların aranması gerekmektedir.

5.Çalışanları değişime hazırlayacak yönetici; öncelikle değişim sürecine kendi katılmalı ve kendini değişime hazırlamalıdır.

6.Değişim tamamlandıktan uygun bir zaman sonra nasıl işlediğini görmek açısından kontrol edilmelidir. Eğer değişim iyi bir şekilde işliyor ve sağladığı faydalar görülüyorsa örneğin etkinlik, daha yüksek iş hacmi, daha iyi tatmin sağlandıysa, meydana gelen yeni durumdan herkes haberdar edilmelidir.

Yönetim anlayışındaki değişme ile ilgili olarak Amerikan Yönetim Derneği'nin düzenlediği İnsan Kaynakları Konferansı'nda bir araya gelen insan kaynakları uzmanlarının verdiği ortak mesaj şudur:Organizasyonlar gelecek yüzyılda gelişmek ve



daha iyi yaşamak istiyorlarsa, organizasyonlarını başarıya götürecektir şekilde işgücünü hazırlamalı ve yönetmelidir.<sup>40</sup>

Yönetim sürecinde yaşanan değişimde stresi en aza indirmek için değişimin neden yapıldığı hakkında personele bilgi verilmelidir. Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar hakkında yönetici ve personel beraberce oturup tartışmalıdır. Öncelikle sonucun olumlu olacağı konusunda işgörenler aydınlatılmalıdır.<sup>41</sup>

### 2.1.2.3. Personel ve İş Kapsamındaki Değişimler

Üretim sektöründe ortaya çıkan işgücündeki kısıtlamalar ve hizmet sektöründeki gelişmeler, bedensel becerilerden çok düşünsel ve bilgi ağırlıklı becerilere yönelik olan bilgi işlem kullanımındaki yoğun artış, piyasada aranan iş türleri ve dolayısıyla iş gereklerini de değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda daha bireysel, daha üst düzeyli beceri, daha az gözetim ve kendi faaliyetleri üzerinde daha çok kontrol gerektiren, çeşitliliği fazla işler oluşmaktadır.<sup>42</sup> Bu yeni iş alanlarının gerektirdiği nitelik ve nicelikte eleman bulmak sorun haline gelmektedir. Mevcut elemanları yeni koşullara göre yetiştirmek ve bilgilerini tazelemek, otomasyonun ortaya çıkardığı sonuçları hafifletmek, yetişmiş personeli elde etmek gibi meseleler yöneticinin ana uğraşısı haline gelmiştir. Çalışma sistemlerinde ve iş çehrelerindeki yenilikler işletmede çalışanların yönetilmesinde de yeni yaklaşımları gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımları temsil etmek üzere personel yönetimi ismi insan kaynakları yönetimi olarak değişmektedir.

İnsan kaynakları uzmanları; teknolojinin insanın yerini alacağı ve insanın yapabileceği iş sayısını azaltacağını düşünmektedirler.<sup>43</sup> Teknolojinin gelişmesiyle birlikte daha bilgili ve yetenekli işgörelere ihtiyaç duyulacaktır.

<sup>40</sup>Ettorre, Barbara. and Donald J. Mc Nerney, "Managing Human Capital for the Future" *Management Review*, Haziran, 1995, s.56

<sup>41</sup>Maren, Even & Caroline Toll, *The Stress Work Book*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997, s.123

<sup>42</sup>Baysal, Ayşe Can. a.g.e. , s.71

<sup>43</sup>O Connel, Sandra E. "Virtual HR An Economic Reality" *HR Magazine*, Mart, 1996, s.s.37-40

Vaughan'a göre artık işletmelerde çalışan personelin ihtiyaçlarının ve isteklerinin anlaşılması önemlidir. Yöneticiler, çalışanlara kendi yeteneklerini geliştirmeleri konusunda daha fazla fırsat verir ve liderlik yeteneğini personel arasındaki uyumun sağlanması için kullanırsa çalışanlar da onlara güvenecek ve onları takip edeceklerdir.<sup>44</sup>

Geleceğe hazırlanmanın ve gelişmenin temelinde insan faktörü yatar. İşgücünün bilgisi yeni çağın zenginlik kavramını belirleyecektir. Bilgi zenginliğinin en büyük kaynağı haline geldiğine göre şirketlerin ve ülkelerin bilgiyi üreten ve işleyen varlıklara yatırım yapması gerekir. Yarının ortamında serpilip gelişecek örgütlerin asıl potansiyeli insanlardır.

## 2.2.PERSONEL YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMINI BİRBİRİNDEN AYIRAN FARKLAR

Yönetim, insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için biraraya gelmeleriyle başlamıştır. İnsanın organizasyon içindeki gelişmeleriyle birlikte personel yönetimi de kabuk değiştirmiştir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel personel yönetimi anlayışının, toplumsal, ekonomik, politik çevresi, amaçları, iç ve dış dinamikleri,yönetim ilkeleri, değişen örgütlerdeki durumlar karşısında yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Yarışma ortamında üretim öğelerinin sınırlarını zorlayabilmek için, insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerekliliği daha çok hissedilmektedir. İnsan kaynağı yönetiminin yapı ve işleyişi, insanın bilinen, sezinlenen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak;insanı bir durum olmaktan çok bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedirler. Bunun anlamı, örgüt yapısının ve yönetim biçiminin çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yöneltmeye hazır oluşu demektir.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Vaughan, E. "The Trial Between Sense and Sentiment:A Reflection on the Language of HRM", *Journal of General Management* , Vol:19 , s.20-32

<sup>45</sup> Açıkalın, Aytaç. a.g.e. , s.s.13-14

İnsan kaynakları 1980'li yılların başlarında Avrupa ve Amerika'da kullanılmaya başlayan bir terim olup, giderek artan oranda yönetici ve yönetici adaylarının günlük hayatlarında vazgeçilmez bir olgu olmuştur. İnsan kaynaklarının klasik personel yönetiminden farkı ve ne olduğunun belirlenmesi için prensipleri üzerinde durulmasında yarar vardır.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde stratejik yönetimin bir parçası olarak ortaya çıkar. Stratejik yönetim ise, işletmelerin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara uygun girişimlerde bulunulması için planlar yapılmasını öngörür.

Geçmiş yıllarda stratejik planlamanın temelini finansal ve diğer kaynakların etkin kullanımı oluşturmaktaydı. Ancak son yıllarda ekonomik koşullarda meydana gelen değişiklikler, rekabetin globalleşmesi gibi gelişmeler, özellikle Japon firmalarının dünya piyasalarında önemli bir güç haline gelmesi, işletmelerin çalışanlarla ilişkilerine yeni bir boyut kazandırmalarına yol açmıştır.<sup>46</sup>

İnsan kaynakları yönetimi terimi, davranış bilimi kavramlarının uygulanmasındaki belirli gelişmeleri yansıtır. Bu terim insan kaynağını kullanma ve geliştirmede yönetimin rolünün önemini belirtir.

Çoğu örgütte insan kaynakları yönetimi köklerini, personel fonksiyonlarında bulmaktadır. Bu fonksiyonlar seçme, eğitme, ücretlendirme ve diğer personel konularının üzerinde durmaktadır. Diğer taraftan insan kaynakları yönetimi daha geniş anlamlıdır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ve farklılıkları şöyle sıralayabiliriz:<sup>47</sup>

1. Personel yönetimi pratik, faydacıl ve yararlıdır. İdare ve uygulanması gereken politikalarla ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi, tam aksine stratejik boyutlara

<sup>46</sup>Koçel ,Tamer. Beyza Furman, Ayşe Can Baysal, *Avrupa ve Türkiye 'de İnsan kaynakları Yönetimi Araştırma Projesi İ.K.Y. Türkiye Raporu*, İstanbul, 1992, s.1

<sup>47</sup>Graham, H.T. and R. Bennet , *Human Resources Management*, Seventh Edition, The M&E Handbook Series, 1992, s.s.159-160

sahiptir ve şirketteki insan kaynağı ile ilgilenir. İnsan kaynakları yönetiminin üzerinde durması gereken noktalar:

-Şirketin planları doğrultusunda örgütteki işgücünün büyüklüğü

-İşgücü eğitimine ne kadar harcanacağı, hedeflenen kalite seviyesi için verilen stratejik kararlar, ürün fiyatları, üretim miktarı v.b.

-Örgütteki etkili yönetim kontrolü açısından sendika ile istenen ilişkiyi kurmak

-İnsana yapılan yatırımın ve uygulanan çeşitli personel politikalarının finansal getirisi

2.İnsan kaynakları yönetimi, değişim yönetiminin daha geniş kapsamlı uygulanması ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi, yeni metodların kabulü ve değişebilir yapıdaki davranışları teşvik etmek için araştırma yapar.

3.İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel gelişme için çeşitli girişimlerde bulunur.

4.Personel yönetimi, tepkisel ve problemi teşhis edici özelliğe sahiptir. Personel yönetimi, iş kurallarındaki değişikliklere, pazar koşullarına, sendika faaliyetlerine, devletin uygulamalarına ve diğer çevre faktörlerine cevap verir. İnsan kaynakları yönetimi, stratejilerle, yeni faaliyetlerle ve yeni fikirlerin gelişmesi ile ilgilenir.

5.İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde iş ilişkileri ile ilgili genel politikaları belirler. Bu yüzden örgüt içinde işgören kararı ve işbirliğini sağlayan bir kültür oluşturulmasına ihtiyaç duyar. Personel yönetimi, şirket bağlılığı sağlamakla ziyade, işgörenler arasında şirket kural ve prosedürlerini zorla kabul ettirme işi ile ilgilendiğinden dolayı eleştirilmiştir.

6.Personel yönetimi, kısa dönemli bir bakış açısına sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi ise uzun dönemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyacı olan kadar insan sayısını tamamlamak ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla araştırmalar yapar.

7. Personel yönetimi, olayları bütünlük içerisinde değerlendirmez, oysa insan kaynakları yönetimi olayları bir bütün içinde ele alır ve değerlendirmeye tabi tutar.

Personel yönetimi kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramının içerdiği görüşleri farklı bir açıdan şu şekilde özetlemek de mümkündür:<sup>48</sup>

-İnsan kaynakları yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok, bir yatırım unsuru olarak kabul eder.

-İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ait sorunların çözümünde pasif ve tepkisel yaklaşımlar yerine, aktif ve önlemci bir program ile yaklaşır.

-Personel departmanının rolü kayıtlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi geleceğe yönelik bir yaklaşım belirleyerek, belirleyici bir rol oynar.

-İnsan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, ekonomik planlama ve pazarlama planlaması, yatırım teçhizat planları v.b. faaliyetlerle bir bütün oluşturma özelliğine sahiptirler.

-İşe alma, ücretlendirme, eğitim, örgütsel planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ve bağımsız işlevler olarak düşünmez; bütün bu unsurları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder.

-İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedefler ile bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşıma sahiptir.

### 2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİ

İnsan kaynakları günümüzde işletmelerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan birisidir. İnsan kaynakları en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işçörenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır.

<sup>48</sup>Özakman ,Semra.“Stratejik İnsan Kaynakları Planlama” *Yönetim Dergisi*, s:19, Ekim 1994, s.s.7-8

Günümüzde rekabet koşulları artmış, çevre faktörleri daha etkili olmaya başlamıştır. İnsan, tarihin başlangıcından bu yana olmasına karşın, şirketler onun değerini yeni keşfetmektedir. Özellikle geleneksel yapıdan ayrılarak çağdaş işletme yönetimine geçiş yapan işletmeler, üretim faktörlerinden birini oluşturan insan kaynağına ve onun yönetimine daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır.

İşletmeler günümüz rekabet koşullarında ayakta durabilmek için eldeki kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmesi gereğinin bilincindedirler. Bu amaçla bir yandan, varolan fiziksel kaynakların en uygun yönde kullanılmasına çaba harcanırken, öte yandan işletmede bulunan insan kaynağının en verimli ve etkin biçimde değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Artık işverenler yeteneksiz kişilerin işletmeye ek bir yük getireceğinin farkına varmışlar ve çalışanların yeteneği ile işletmenin başarısı arasında doğru bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.<sup>49</sup>

Şirket içinde insanın önemini artmasını sağlayan kriterleri incelediğimizde şunlar ortaya çıkmıştır:<sup>50</sup>

- Çevresel faktörlerin baskısının artması
- Bilgisayarların iş hayatına girmesi
- Aynı sektörde aynı tekniği kullanan şirketlerde farkı yaratan unsurun yönetimin gücü yanında insanın gücü olduğunun anlaşılması
- İnsan gücünün eğitim ve öğrenim seviyesinin artması
- Kadın işgücünün iş hayatına daha çok girmesi
- Yasal düzenlemeler
- İnsan gücünün tarım sektöründen sanayi sektörüne oradan da hizmet sektörüne hızla kayması

Giderek artan insan maliyetleri, hızlı değişim, küçülme ve sayı azaltma, yönetime katılma, değişen iş ahlakı, iş tatminsizliği gibi konulardaki yeni gelişmeler insan kaynakları yöneticisinin önemini işletmede ön plana çıkartmaktadır.

<sup>49</sup>Patil, Gopal C. and Elaine K. Bailey, "Strategy and Human Resource Issues in Implementing The ADA" *Organizational Dynamics*, Winter 95, s.52-69

<sup>50</sup>Schneider, Benjamin and David E. Bowen. "Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, Spring 93, s.39-52

Yapılan araştırmalar insan kaynakları yöneticisinin organizasyonun gereksinimleri ile insanların gereksinimlerini en iyi şekilde karşı karşıya getirebilmesi gereğini ortaya koymuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır:<sup>51</sup>

1.İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak

2.İşğörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak

Bu iki temel hedeften çıkardığımız sonuca göre insan kaynakları yönetimi, işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar.

Bir çok işyerinde insan kaynakları yönetimi tamamıyla karlılık temeli üzerine kurulmuştur ve insanlara kaynak olarak yaklaşılır. Böyle bir yaklaşım uzun vadede yarardan çok, zarar getirebilir. İnsan kaynakları, işyerinde insanın değerini geliştirecek ve yaşatacak bir işlev üstlenmelidir.<sup>52</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri her işletmede farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda bir çok yeni yöntem ve teknik bulunmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak geliştirilen yeni bir model “5P Modeli”dir. İnsan kaynakları yönetiminde 5P Modeli stratejik ihtiyaçlara ilişkin farklı insan kaynakları aktivitelerini ortaya koyar. Bu aktiviteler uzun dönem ya da kısa dönem olsun, yöneticilere ya da yönetim dışı çalışanlara ilişkin olsun, sistematik olarak işyerinin stratejik ihtiyaçlarına ilişkindir.<sup>53</sup>

<sup>51</sup>Palmer ,Margaret. Kenneth T. Winters. *İnsan Kaynakları*, Çev:Doğan şahiner, Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 1993, s.25

<sup>52</sup>Cüceloğlu, Doğan. *İçimizdeki Biz*, 9.b. , Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.158

<sup>53</sup>Schuler, Randall S. “Linking the People with the Strategic Needs of the Business , *Organizational Dynamics*, Summer 92, s.s.18-32



5P Modeli şu şekildedir:<sup>54</sup>

-*İnsan Kaynakları Felsefesi(Human Resources Philosophy)*:İnsan kaynaklarının işin başarısı üzerinde nasıl bir rol oynadığını, kaynakların nasıl yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerektiğini gösterir.

-*İnsan Kaynakları Politikası(Human Resources Policies)* : İnsan kaynakları programlarına ve işyeri verilerine bağlı olarak insanlar üzerindeki davranışlara yönelik rehberlik eder.

-*İnsan Kaynakları Programları(Human Resources Programs)* : İşgücünün gerektirdiği nitelikleri taşıyan çalışanları bulur, seçer, motive ve muhafaza eder.

-*İnsan Kaynakları Uygulamaları(Human Resources Practices)*: Liderlik ve yönetsel roller için ihtiyaç duyulan davranışları giderirler.

-*İnsan Kaynakları Süreçleri(Human Resources Processes)* : Diğer insan kaynakları aktivitelerinin nasıl yapıldığını ortaya koyar.

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak entegrasyonla ilgilidir ve şunları içerir:

1.İnsan kaynakları yönetimi büyük ölçüde strateji ve firmanın stratejik ihtiyaçlarıyla birleşmiştir.

2.İnsan kaynakları politikaları hem ileri politika alanlarını hem de ileri hiyerarşiyi içerir.

3.İnsan kaynakları uygulamaları yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işlerin bir parçası olarak kabul edilir ve uygulanır.

5P Modeline göre işletmelerde insan kaynakları bölümünün rolü şu şekildedir:

-Şirketin stratejik yönünün ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmak

-İş ihtiyaçlarına uygun insan kaynakları kültürü tanımlamak

<sup>54</sup>Schuler, Randall S. a.g.e. , s.s.18-32



-İnsan kaynakları kültürüne uygun insan kaynakları politika, program ve uygulamaları yerine getirmek ve geliştirmek

-İnsan kaynakları sürecinin diğer insan kaynakları faaliyetleri ile uyumlu olmasını garanti etmek

Yapılan bir araştırmayla, olaylar arasında bağlantı kurularak yeni bir insan kaynakları yönetimi modeli geliştirilmiştir. Bu model şöyle açıklanmaktadır.<sup>55</sup>

1.Örgütler etkindir ve bununla birlikte çevresi ve çeşitli araçlarla arasında uygunluk sağlama başarısında bulunan açık sistemlerdir.

2.İnsanlar, eğer iş bunu teşvik ederse yetenek ve değerlerini geliştirmeye açıktırlar. Bu yüzden insanlar diğer kaynaklardan daha fazla sosyal fayda yaratırlar.

3.Örgütlerin, çeşitli hissedarlarıyla arasında bir ilişki vardır.

4.Kararlar, açık iletişim ve güven üzerine kurulur.

5.İşgörenler, kendi kabul ettikleri örgütsel amaçlara göre çalışırlarsa motive olurlar ve örgüt daha etkili olur.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte uygulanan faaliyetlerde değişimler yaşanmıştır. Organizasyonlar daha iyi olabilmek için yeni yöntem ve teknikler geliştirmiş, varolanlar üzerinde de değişiklikler yapmışlardır.

Amerika'da 100 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada uygulanan insan kaynakları faaliyetleri önem sırasına göre şöyle belirtilmektedir:<sup>56</sup>

- Açık İletişim
- Performansa Dayalı Ücret
- Yeni İşgören Eğitimi
- İş Güvenliği

<sup>55</sup>Tayeb, Monir H. *The Management of a Multicultural Workforce*, John Wiley & Sons Ltd. , England, 1996, s.14

<sup>56</sup>Deshpande, Satish P.and Damodar Y. Golhar, "HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms", *Journal of Strategic Business Management*, Vol:32, Nisan1994, s.s.49-55

- İşgören Ortaklığını Başlatma
- Grup Uyumunu Arttırmak İçin Eğitim
- Toplu Sorumluluk
- Analiz Yeteneğini Arttırmak İçin Eğitim
- Yeteneklere Dayalı Olarak Verilen Ücret
- Grup Çalışmasını Teşvik Edici Programlar
- Kariyer Planlama
- Kar Paylaşım Planları

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı üzerinde durulduktan sonra işletmelerde uygulanan insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili olarak yeni gelişmeler üzerinde durulacaktır.

### 2.3.1. İnsan Kaynakları Planlama

Genel olarak insan kaynakları planlama, personel planlamada olduğu gibi uygun sayıda, uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve uygun zamanda bulundurma şeklinde tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları planlama ile planlama işlemi daha etkin bir hale getirilmeye çalışılmaktadır ve bununla ilgili olarak yeni çalışmalar yapılmaktadır.

Etkin bir insan kaynakları planlama süreci, değişken koşullara göre, organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının analizini yapar ve bu ihtiyacın giderilmesine ilişkin faaliyetlerin geliştirilmesini sağlar. İnsan kaynakları planlama çalışmalarının;<sup>57</sup>

-Ekonomik, teknolojik, demografik ve yasal değişimler ve bunların verimlilik üzerindeki etkilerini,

-Organizasyon içerisinde işe alma, yerleştirme, yer değiştirme, yükselme ve emeklilik planlarının işgücü taleplerini karşılayacak şekilde düzenlenmesini,

-Mevcut işgücünün yapısal özelliklerini dikkate alması gerekmektedir.

<sup>57</sup>Özakman, Semra Yalçın. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi" , *Yönetim Dergisi*, 1995, s.s.49-52

Bütün işletmeler bu eğilimler çerçevesinde değişik insan kaynakları planlama uygulamaları geliştirmektedir. Hiç bir işletme tam anlamıyla bir insan kaynakları planlama modeli oluşturamaz. Önemli olan organizasyonun stratejik durumuna ve yönetim sürecine en uygun yaklaşımı bulabilmektir.

İnsan kaynakları planlaması, sistematik olarak bir organizasyonun gelecekteki işgücü talebini ve emek arzını tahmin eder. İnsan kaynakları bölümü, ihtiyaç duyulan personel sayısı ve niteliklerini tahmin etmek suretiyle, işe alma, seçme, yetiştirme, meslek planlama ve diğer faaliyetleri daha iyi planlayabilir. İnsan kaynakları planlaması organizasyonların nitelikli insanlarla doğru zamanda faaliyette bulunmasını amaçlar. Etkili bir insan kaynakları planlaması her kuruluşun karşılaştığı zorluklara karşı aktif sosyal sorumluluk içerisinde hareket etmesini sağlar.

İnsan kaynakları planlamasının büyük firmalar için şu avantajları vardır:

- İnsan kaynaklarının faydasını artırır.
- Personel faaliyetleri ve gelecekteki organizasyonel amaçları etkin bir şekilde karşılar.
- Yeni personel istihdamında kolaylık sağlar.
- Yerel işgücü piyasasında talepleri dengeleyerek karşılar.
- Uygun hareket planları ve personel ihtiyaçları gibi farklı insan kaynakları yönetim programlarını koordine eder.

İnsan kaynakları planlaması, iş stratejileri uygulamalarını desteklemek için önemlidir. Günümüzün hızla değişen dünyasında, geleneksel yaklaşımlar, daha esnek planlama formlarına doğru kaymaktadır. Dolayısıyla işletmelerin en önemli politikaları olan finansal politikalar ve insan kaynakları politikaları, günün şartlarına ayak uydurabilecek kabiliyette ve esneklikte olmalıdır.

İnsan kaynakları planlama sürecinde organizasyonun mevcut durumunun ve gelecekteki durumunun göz önünde bulundurulacağı bir ihtiyaç tahmininin yapılması, hem de organizasyonun uzun vadeli planları çerçevesinde kariyer planlamanın yapılması gerekmektedir.

### 2.3.1.1.İhtiyaç Tahmini

İnsan kaynakları planlama sürecinde ihtiyaçlar tahmin edilirken dış koşulların analizinde ekonomik, sosyal, politik etkenler, devlet ve yasalar, nüfus ve işgücü, teknoloji gibi faktörlere dikkat edilmelidir.

İhtiyaç tahmini için mevcut durum analizinde ise organizasyonun mevcut çalışanları, personel devri, beklenen gelişme ve yer değiştirmeler, geçmiş insan kaynakları planlama uygulamalarının etkilerine bakılmalıdır. Ek olarak rakip işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi incelenebilir. Bu aynı zamanda işletmenin kabiliyet, yönetim uygulamaları, insan kaynakları, sistem ve programlarının diğer işletmelere göre konumunu da içerir.

Mevcut durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun yapısı, planlar, bütçeler, yönetim politikaları, teknoloji ve sistemler incelenerek gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı ortaya çıkarılır. Bu durumlar incelenirken kısa ve uzun dönemli ihtiyaçlar, gelişme olanakları, emeklilik durumları göz önünde bulundurulur.

Noe ve arkadaşlarına göre ise insan kaynakları planlama, uygun şekilde yerine getirilirse firma açısından gelecekteki olası problemlerin ortaya çıkmasını önlemek için iyi bir başlangıç yaratır. Bu yazarlara göre insan kaynakları planlama çok önemli olarak görülmekte ve firmalar açısından rekabet avantajı sağlamaktadır.<sup>58</sup>

### 2.3.1.2.Kariyer Planlama

İşletmeler, işe aldıkları elemanı, bir süre çalıştırdıktan sonra işten çıkarma anlayışından ziyade aldığım elemanı nasıl daha iyi konuma getirebilirim düşüncesi içine girmişlerdir. İşe aldıkları elemanın bir kaç yıl sonra hangi konumda olacağını henüz personel işe alınmadan insan kaynakları planlama aşamasında yapmaya başlamışlardır.

Kariyer planlama, şirketi gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında koordinasyonu sağlayarak kişinin ileride üstleneceği pozisyonların

<sup>58</sup>Noe, R.A., J.R. Hollenbeck, B. Gerhart and P.M. Wright, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL, 1994, s.318

gerektirdiği yeterlilikle donatılmasıdır. Kariyer planlama şirket içinde tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket olanağı yaratmayı hedefler. Kariyer planlama alt kademedeki çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirmeyi planlarken, uzmanlıktan yöneticiliğe geçen personelinde mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar.

Kariyer Planlama genellikle 3 aşamada gerçekleştirilir.<sup>59</sup>

-Pozisyonun fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi: Burada pozisyonun yetki ve sorumlulukları rol ve statü durumu belirlenir. Ayrıca teknik donanım, işin gerekleri gibi teknik ve sosyal özellikleri saptanır.

-Bireyin potansiyel yeteneklerinin belirlenmesi: Burada bireyin beceri, uyum, çalışma biçimi, güdü ve beklentileri saptamaya çalışılır.

-Pozisyonun fonksiyonel özelliklerinin ve bireyin potansiyel yeteneklerinin bütünleştirilmesi: Burada bireysel amaçlarla örgütsel beklentilerin bütünleştirilmesi söz konusudur.

İnsan kaynakları yönetimi bir bütündür. Bir şirketin kariyer planlama yapabilmesi için öncesinde yapması gereken zorunlu çalışmalar vardır. Öncelikle kariyer planlamanın uygulanabilmesi için şirketin bireysel eğitim gereksinimlerinden yola çıkarak, şirket eğitim gereksinimlerine ulaşan, müşteri değerlendirmelerini ve yeterlilikleri dikkate alan bir eğitim yönetimi sistemi olmalıdır. Yapılması planlanan her eğitim bireye ve şirkete katma değer yaratabilmelidir. İkinci önemli nokta; Kariyer planlama hem bugünkü işin daha iyi yapılabilmesi, hem de gelecek pozisyonlara hazırlanılması sürecidir. Şirket, hedef ve stratejilerinden bağımsız değildir. Bu ise anlaşılır, paylaşılır ve uygulanabilir bir performans yönetim sistemini zorunlu kılar.<sup>60</sup>

Kariyer planlamada insan kaynakları bölümü, sistemi tanımak, üst yönetimin desteğini almak, tüm çalışanların katılımı ve işbirliğini sağlamak, konu ile ilgili soruları yanıtlamak, gerekli eğitim programlarını organize etmek, kariyer planlama ile ilgili

<sup>59</sup>Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*, VIII. Baskı, Bursa, 1997, s.70

<sup>60</sup>Atun, Berk. "Kariyer Planlamada Hepimizin Bildiği Gerçekler", *Human Resources*, Aralık 96, s.36

politikaları açıklamak, bölümler arası kariyer olanaklarını geliştirerek bu konuda bilgi vermek, çıkan tartışmalara çözümler üretmekle ilgili tüm konularda danışmanlık yapmakla yükümlüdür.<sup>61</sup>

Yöneticiler zaman, destek ve kaynak sağlayarak, elemanlarının bireysel hedeflerinin gerçeğe dönüşmesine olanak sağlamalıdır.

Kariyer planlama bir nevi herhangi bir nedenle boşalan pozisyonların içten terfi yolu ile kimler tarafından doldurulacağını önceden belirlendiği bir çalışmadır. Bu çalışmanın diğer alt sistemlerle ilişki içinde sürekli güncel tutulması gerekmektedir.

Kariyer planlamanın organizasyona yararları şöyledir:

-Yönetime, organizasyon içerisinde nitelikli elemanları doğru zamanda bulabilme olanağı sağlar.

-Kariyer gelişim olanağı, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya ve görev alanlarını genişletmeye doğru motive eder.

-Bireysel gelişim planları ile organizasyonel yedekleme planları arasında bağlantı kurar.

-Yöneticilere organizasyonun iş hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken yeterlilikleri çalışanlara aktarmak amacıyla gereken iletişim ortamı yaratır.

### **2.3.2. İnsan Kaynaklarını Seçme ve Yerleştirme**

Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öğelerden biri şüphesiz ki işletmenin personelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde, bölüm amaçları, işletmenin genel amaçları doğrultusunda ve uyum içinde olmak zorundadır. Doğal olarak, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye elverişli bir biçimde personelin seçimi, geliştirilmesi, optimum bir

<sup>61</sup> Akşit, Habibe. "İnsan Kaynakları Yönetimi", *Kalite Danışma Merkezi Seminer Notları*, tmmob İzmir Şubesi, Şubat 1997, s.15

insan gücünün bulundurulması ve bu güçten en fazla yarar sağlayacak şekilde personelin etkin ve verimli kullanımı üzerinde durulması gereken temel konulardır.

Bir şirkette işgörenler doğru zaman ve doğru yerde olmalıdır. Bunun için insan kaynakları planlama önemli bir adımdır. Yapılan iş planından hareketle önce iş görenler için talep tahmini, iş görenler için arz tahmini yapıldıktan sonra sırasıyla iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri belirlenir ve bunlar doğrultusunda işe alım yöntemleri oluşturulur.<sup>62</sup>

İş analizi, insan kaynaklarının seçim sürecindeki temel aşamalarından birisidir. İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir.<sup>63</sup>

İş tanımı, iş analizinden sonra gelen aşamadır. İş tanımı, iş analizi ile sağlanan bilgiler ile bir işin görev, yetki, sorumlulukları, işin yapılış biçimi ile sırasının belirlenmesidir.<sup>64</sup>

Bu işlemler tamamlandıktan sonra sıra insan kaynaklarının temin edilmesine gelir. İşletmeler insan kaynaklarının elde edilmesinde;

1. İşletme İçi Kaynaklar

2. İşletme Dışı Kaynaklar

olmak üzere iki kaynaktan faydalanırlar.

### 2.3.2.1. İşletme İçi Kaynaklar

İnsan kaynaklarının temininde terfi ve iç transfer dediğimiz yöntemler işletme içi kaynaklardır.

<sup>62</sup>Rachman, David J. Michael H. Mescan, Courtland L. Bovee, John V. Thill, *Business Today*, Seventh Edition, McGraw Hill Inc. , 1993, s.263

<sup>63</sup>Kaynak, Tuğray. *Personel Planlaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:228, İstanbul, 1990, s.142

<sup>64</sup>B., Flippo Edwin. *Personnel Management*, Sixth Edition, McGraw- Hill Company, Singapore, 1986, s.118



İşletme içi kaynaklardan yararlanmanın işletme için avantajları ve dezavantajları olabilir. Avantajları:

- Kolay ve ucuz olması
- Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi
- İşgörenlerde uyum kolaylığı
- İşgörenlerin işletmeyi tanıması
- İyi bir motivasyon aracı olması

Dezavantajları:

- Personelin tek tip yetişmesi
- Yükselmeyen kişilerde moral bozukluğu
- Yükselmeler için siyasi mücadelelerin devreye girmesi
- Güçlü bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç duyulması
- Eğitim harcamalarının artması

İşletmelerde iç kaynaklara öncelik verme yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır. A.B.D.'de yapılan bir araştırma işletmelerin %76'sının bu yöntemi uyguladığını ortaya koymuştur.<sup>65</sup>

Ancak iç kaynaklardan işgücü tedarik edilmeden önce, adaylar seçiciler tarafından çok iyi gözden geçirilmeli, verilecek görevde ne kadar başarılı olacağı iyi tespit edilmelidir.<sup>66</sup>

### 2.3.2.2. İşletme Dışı Kaynaklar

İşletmelerde insan kaynakları temininde kullanılan işletme dışı kaynaklar; ilanlar, çalışan personelin önerileri, eğitim kurumları, meslek kuruluşları, bireysel başvurulardır.

İşletme dışı kaynaklardan yararlanan işletmelerde insan kaynakları seçim aşamaları işletmeye göre ve işletme içinde doldurulacak pozisyona göre değişiklik

<sup>65</sup>Sweeney, Herbert J. Kenneth S. Teel, "A New Look at Promotion From Within", *Personnel Journal*, c.58, No:8, 1979, s.s.530-535

<sup>66</sup>Sözen, Ural. *Yönetici Değerlendirilmesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*, Emel Matbaacılık, Ankara, 1973, s.9



gösterebilir. Çeşitli işletmelerdeki seçim yöntemlerini incelediğimizde sınav yöntemi, görüşme yöntemi ve psikoteknik yöntemler kullanan işletmeler görmekteyiz.

Sınav yöntemi, yazılı, sözlü ya da uygulamalı olarak yapılabilir. Doldurulacak pozisyonun niteliğine göre bunlardan biri uygulanır. Bir işletme için ister beyaz yakalı, ister mavi yakalı olsun personel alınacağı zaman ilk hedef iş ile aday arasındaki uygunluğu aramaktır. Yetenekleri işe uygun olmayan eleman hem işle ilgili hem kendi sağlığı ile ilgili problemler yaratacaktır. Bu problemler günümüzdeki işletmelere oldukça pahalıya mal olabilir.<sup>67</sup>

İnsan kaynakları seçiminde en çok kullanılan yöntem olarak görüşme yöntemini görmekteyiz. Görüşmelerin istenilen düzeyde etkili olabilmesi için en önemli faktör sorulan soruların iyi olmasıdır. İyi bir sorunun 5 özelliği vardır.<sup>68</sup>

1. Her sorunun bir amacı olmalıdır. Her görüşme belirli bir sonuca ve karar almaya yönelik yapılır.

2. Her soru iş gerekliliklerine bağlanmalıdır. Ahlaki ve hukuki anlamda soruların işten başka alanlara kaymaması gerekir.

3. Her soru açık ve odaklı olmalıdır. Açık ve odaklı olmayan sorular adayların kafalarını karıştırır ve sonuçta karmaşık ve hiç bir yönü olmayan cevaplar oluşur.

4. Her soru tekrarlanabilir olmalıdır. Tüm adaylar objektif ve adilce seçilecekse, sorular herkese sorulabilecek kadar genel olmalıdır.

5. Her sorunun tüm görüşme içinde anlamlı bir yeri olmalıdır. Başarılı görüşmelerde sorular anlamlı bir sıra içindedir. Soruların kişisel özelliklerden işle ilgili bilgilere; yeteneklerden davranışlara mantıksız bir biçimde geçmesi adaylarda firmaya karşı güvensizlik ve kuşku duygularını uyandırır.

<sup>67</sup>Telman, Nursel. "Endüstri Psikolojisinin İnsan Kaynaklarındaki Yeri", *Human Resources*, Mart 1998, s.42-50

<sup>68</sup>Laçınler, Ebru Katip. "Eleman Seçimi", *Human Resources*, Nisan 1997, s.8

Görüşme yönteminde görüşmeyi yapan kişinin iyi eğitilmiş olması, karşısındaki kişiyi iyi analiz edebilmesi açısından gereklidir.

Ülkemizde personel seçiminde kullanılan yöntemler arasında küçük ve büyük işletmelerin % 92'sinin sadece görüşme yöntemini kullandıkları ortaya çıkmıştır.<sup>69</sup>

Yurtdışında daha fazla uygulama alanı bulan, ülkemizde de son yıllarda yaygınlaşan bir yöntem de yönetim danışmanlık şirketleri aracılığıyla eleman temininin sağlanmasıdır. İşletmeler personel seçme ve yerleştirme işlemini tamamen danışmanlık şirketi aracılığıyla gerçekleştirmektedirler.

Chicago'daki bir danışmanlık şirketi, iş için başvuran adaylara evet/hayır seçenekleri olan sorular vermekte, adaylar bu soruları cevaplandırdıktan sonra cevaplar bilgisayarda değerlendirilmekte, değerlendirme sonunda şirketin ihtiyacına ve iş tanımına uygun olan elemanlar seçilmektedir.<sup>70</sup>

Bazı şirketler, danışmanlık şirketinin yaptığı işlemleri kendi şirketinde uygulamaktadır. Şirkete iş için yapılan başvurular bilgisayara kaydedilmekte ve açık pozisyondaki işlerle bu başvurular karşılaştırılarak eleman seçimi yapılmaktadır.<sup>71</sup>

Ülkemizde Eczacıbaşı Holding'in insan kaynakları bölümü, yetkinlik ağırlıklı seçme-yerleştirme sistemi geliştirmiş, seçme sistemi içinde değişik görevler için uygulanabilecek dil ve yetenek testleriyle kişilik envanterleri belirlemiş ve uygulamaya geçmişlerdir.<sup>72</sup>

Kordsa şirketinde eleman seçiminde psiko-teknik testler ve yapılandırılmış görüşme teknikleri uygulanmaktadır. Bu testlerle adayların bir çok fiziksel ve zihinsel özellikleri ile kişilik profillerini görebilme olanağı bulunmaktadır.<sup>73</sup> Ülkemizde 1985 yılında kurulan Davranış Bilimleri Enstitüsü personel seçme ve değerlendirmede 'Genel Yetenek' , 'Zihinsel Yeti' , ve 'Kişilik' olarak üç çeşit test kullanılmaktadır.

<sup>69</sup>Erdoğan, İlhan. a.g.e., s.65

<sup>70</sup>Rogers ,Beth. "What's New", *HR Magazine*, Haziran 1996, s.s.137-142

<sup>71</sup>Busbin, Bill . "New Technologies Enable Worldwide Human Resources Management" , *HR Focus*, Kasım, 1996, s.15

<sup>72</sup>Peremeci, Bilgin. "Söyleşi" , *Eczacıbaşı Haberler Dergisi*, Sayı:172-176, Cilt:8, Ocak 1997, s.8

<sup>73</sup>Tahiroğlu, Figen. "Şirket Profili" , *Human Resources*, Aralık 1996, s.38

Personel seçiminde öncelikle o pozisyon için gerekli nitelikleri gözden geçirmekte ve hangi tip testi kullanacaklarına karar vermektedirler. Testleri görüşme metoduna alternatif değil, destekleyici olarak görmektedirler.

Herhangi bir işe başvuran adayın sahip olduğu kişilik faktörleri, eğilimleri, alışkanlıkları, iş ortamında çalışma iklimine uyumu ve kişiliğinin yapacağı işe uygun olup olmadığı iki ayrı kişilik testi aracılığıyla saptanabilmektedir. Kişilik testleri, bireyin kişilik özelliklerini bir çok faktör altında belirlemekte ve testlerden elde edilen veriler doğrultusunda bireyin kişilik özelliklerini ayrıntılı olarak açıklayan bir rapor elde edilmektedir. Hem adaya hem de yöneticiye sunulan raporlar görüşme aşamasında başvurulabilecek ve karşılaştırma yapılabilecek bilgi kaynağı olmaktadır. Zihinsel yeti testleri bireyin sayılara hakim olma, algılama, yargılama, dil, bütün-parça ilişkisi kurabilme, detay algılama, hatırlama yetileri ve el becerilerini ölçebilmektedir.<sup>74</sup>

Bir testin bilimsel olabilmesi için mutlaka standardizasyon, adaptasyon, güvenilirlik, geçerlilik ve norm çalışması niteliklerini içerisinde barındırması gerekmekte ve iş seçimi sürecinde standardizasyonu olmayan, normatif çalışmaları yapılmamış, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri saptanmamış testlerin kullanılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Yabancı ülkelerde geliştirilmiş bir test rahatlıkla Türkiye’de uygulanamamaktadır. Kültürler arasında çeşitli farklılıkların olduğu bir ortamda, asıl önemli amaç herkesin kendi kültürüne adaptasyonunun sağlanabilmesidir.<sup>75</sup>

İşletmelerde doğru adayın seçilmesi öncelikle seçimi yapanlara kredi kazandırmaktadır. Bunun yanında seçilmiş olan doğru aday;

- Daha verimli olur
- Daha hızlı yol alır
- Daha az gözetim ve eğitim gerektirir
- İşte daha kalıcı olur
- Daha çabuk kabul edilir

<sup>74</sup> Atış ,Biril. “Söyleşi” *Human Resources*, Aralık 1996, s.s.52-53

<sup>75</sup>Panel, “İş Dünyasında Psiko-Teknik Testlerin Kullanımı”, *Human Resources*, Şubat 1998, s.70-73

-Yönetici ve birlikte çalıştığı ekibe güç katar

-Doğru yatırıma dönüşür.

### 2.3.3.Eğitim

Günümüzde artan rekabet ortamı içinde işletmeler, ancak değişen koşullara uyum gösterdikleri oranda başarılı olabilmektedirler.

Bu sürekli değişen rekabet koşulları, teknolojik ortam ve yönetimdeki yeni uygulamalar karşısında başarı, bu değişimlerden sürekli haberdar edilen, yeni bilgilerle donatılan insan gücü sayesinde olacaktır. İşte eğitim kavramı bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Eğitim, değişimin odak noktasındaki insanı ve dolayısıyla toplumu bu zorlu süreçten yıkılmadan, tam tersine daha da kuvvetlendirip çıkartacak en önemli araçtır.<sup>76</sup>

Eğitim, işgörenlerin işle ilgili konularda bilgi ve yeteneklerini arttırmak ve böylelikle örgüt stratejisinin başarısına katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilen bir yöntemdir.<sup>77</sup>

Eğitim faaliyetleri içinde yer alan oryantasyon , yeni elemanın işe alıştırılması sürecidir. Uygun bir oryantasyonla, yeni bir elemanın doğru bir başlangıçla örgüte adım atması, üretkenliğin ve grup moralinin gelişmesine yardımcı olmak açısından büyük önem taşır. Çünkü çalışma disiplininin temeli, işgörenin resmen işe başlatılmasıyla ve ortama alıştırılmasıyla atılır.<sup>78</sup>

Yeni elemanlara işleriyle ilgili fiziksel tesislerin gösterilmesi yanında otoparktan, yemek ve dinlenme salonlarına, tuvaletlere kadar, giriş çıkış saatlerinin kaydedildiği yerden bülten tahtalarına kadar bilmesi gereken yerler de gösterilmelidir. Yeni bir elemana kafeteryayı gösterirken bir kahve ikram etmek ya da ilk günkü öğle yemeğini ısmarlamak gibi jestlerde bulunmak “örgüte hoş geldin” demenin güzel bir

<sup>76</sup>Ekin, Nusret. *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:1997-43, İstanbul, 1997, s.84

<sup>77</sup>Bounds, Gregory M., Gregory H. Dobbins, Oscar S. Fowler, *Management A Total Quality Perspective*, South-Western College Publishing, 1995, s.327

<sup>78</sup>Özyurt, Aysun. “Değerlendirme ve Yeni Elemanların Oryantasyonu”, *Human Resources*, Nisan - Mayıs- Haziran 1998, s.72-78

yolu olup, yeni elemanın örgütle ilgili izlenimlerini ya da sorularını daha rahat bir ortamda alma imkanı da verir.

İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır. Bunların en önemlileri şunlardır:<sup>79</sup>

-İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır, işe yeni girenlere eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.

-Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.

-Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.

-Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.

-Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.

-Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.

-Çalışanların kendilerine olan güvenleri artar; sorunları daha kolay çözerler ve mesleki becerileri gelişir.

-Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.

-Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.

-Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.

<sup>79</sup>Ataklı ,Aylanur. "Eğitim ve Mesleki Başarı", *Verimlilik Dergisi*, 1992, s.17

-Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece işgücü devir hızı düşer.

-Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.

İşletmeler, örgüt etkinliğini arttırmak ve personeli daha fazla geliştirmek için eğitim programları uygularlar. Örneğin Amerika'nın büyük iletişim şirketi BNA'da özellikle müdürlere, yöneticilere ve takım liderlerine yardımcı olmak amacıyla eğitim programları hazırlanmaktadır. Bu program en iyi durumun nasıl bulunacağını, problemlerden nasıl kaçınılacağını anlatır. Yılda iki kez eğitim merkezinde slayt gösterisiyle bu eğitim verilmektedir.<sup>80</sup>

Şirketlerde uygulanan eğitim metodları her şirket için farklılık göstermektedir.

1.Bilgi sunma şeklinde olan konferanslar, toplantı metodları, TV, video, bilgisayar destekli öğrenim gibi teknikler<sup>81</sup>

2.Mümkün olduğunca gerçek bir iş ortamı yaratılarak rol oynama şeklinde eğitim programının verilmesi ve problemlere çözüm aranması<sup>82</sup>

3.İş başında eğitim. Bu yöntemle ilgili olarak Florida'da Walt Disney'de, yeni işgörene yardımcı olmak üzere tecrübeli bir eleman atanmaktadır. 2 gün ile 2 hafta arasında tecrübeli işgören, yeni elemana işi gösterir, aynı zamanda da onun performansını değerlendirir.<sup>83</sup>

Eğitim çalışmaları uygulanırken 3 aşamalı olarak ele alınmaktadır.

1.Eğitim İhtiyacı Analizi: Eğitim ihtiyacı organizasyonun büyüklüğüne göre belirlenir. İşteki pozisyonları ne olursa olsun tüm bireyler izlenerek değerlendirilmeli ve eğitim ihtiyaçları saptanmalıdır.<sup>84</sup>

<sup>80</sup>Rogers , Beth. a.g.e. , s.s.137-142

<sup>81</sup>Cascio, Wayne F. *Managing Human Resources*, Third Edition, McGraw Hill International Editions, 1992, s.251

<sup>82</sup>Stout ,Sunny. *Managing Training*, Practical Trainers Series Kogan Page, 1993, s.51

<sup>83</sup>Bounds, Gregory M., a.g.e. , s.327

<sup>84</sup>Yammarino, Francis J. Leanne e. Atwater, "İmplications of Self-other Rating Agreement for Human Resources Management" , *Organizational Dynamics*, Vol:25, Spring 1997, s.s.35-44

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında şirketler değişik yöntemler kullanmaktadır. Türkiye’de 1985 yılında kurulan Davranış Bilimleri Enstitüsü eğitim ihtiyacını iki şekilde tespit etmektedir. İlk olarak firmanın her kademedeki çalışanıyla görüşmeler yapılmakta, ikinci olarak envanterler kullanılmaktadır. Her ikisinin de avantajlı ve dezavantajlı yönleri vardır. Görüşmeler çok ayrıntılı bilgi vermekte, ama daha uzun zaman almakta, envanterler ise görüşme yöntemine göre kısa sürede sonuç veren, daha çok insana ulaşabilen ve maliyeti düşük bir yöntem olmaktadır. Bu iki yöntemle Davranış Bilimleri Enstitüsü uzmanları, o organizasyonun çalışanlarının kendilerini ve diğerlerini nasıl gördüğünü, şirketi nasıl algıladığını ve nelerin problem olarak görüldüğünü anlamış olmaktadırlar. Bu çalışmalar doğrultusunda o firmayla ilgili olarak eğitim programı hazırlayıp uygulamaktadırlar.<sup>85</sup>

2.Eğitimin Gerçekleştirilmesi:Yapılan ihtiyaç analizi doğrultusunda eğitim programı hazırlanır. İşgörenlerin yaptıkları işlere yönelik teknik bilgiler ve son gelişmelerin yanı sıra toplam kaliteye yönelik istatistiksel kalite kontrolü ve problem çözme teknikleri, veri toplama ve sınıflandırma, neden-sonuç analizi, pareto analizi, sürekli geliştirme ve iyileştirme, tasarruf, kalite ve kalite maliyeti, grup çalışması, motivasyon, iletişim gibi uygulamaya yönelik konular öğretilir. Üst yönetime yönelik eğitim programlarında ise karar alma mekanizmaları, örgütsel problemlerin giderilmesi, kalite-maliyet-verimlilik ilişkileri ve toplam kalite yönetim sistemi gibi genel konular öğretilir.

Son 15 yıldır iş dünyasında geniş kabul gören Toplam Kalite Yönetimi verimliliği ve kaliteyi geliştirmeye yönelik bir yönetim anlayışıdır. Her şeyden önce geleneksel yönetim anlayışı ve davranışlarına yenilik getiren bir yaklaşımdır. Bu sebeple ilke ve uygulamaları geleneksel yönetim anlayışlarından çok farklıdır. Toplam Kalite Yönetimi bir değişim sürecidir.<sup>86</sup> Bu sürecin başarısı eğitim programının başarısıyla yakından ilgilidir.

<sup>85</sup>Atış, Biril .a.g.m. ,s.53

<sup>86</sup>İnceçam, İbrahim. “Eğitim ve Geliştirme Programları” , *Önce Kalite Dergisi*, Kalder Yayını, s.8, İstanbul, Temmuz 1994,s.20



Şirketteki, en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanların kalite konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Bu da eğitim programları içinde Toplam Kalite Yönetimini açıklayıcı bilgilerin bulunmasıyla sağlanabilir. Amerika'da araştırma laboratuvarında yapılan bir çalışmada işgörenlere Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini açıklayan 25 saatlik bir eğitim programı hazırlanmıştır. Program sonunda işgörenlerin problem çözme, kalite yaratma süreçlerinde değişiklik olmuş, iletişim düzelmiş, iş sürecindeki hatalar en aza indirilmiş ve yönetim kararlarının verilmesinde kalite ön plana geçmiştir.<sup>87</sup>

3.Eğitim Etkinliğinin Ölçümü: Şirketler eğitim faaliyetlerini hem kendi bünyelerinde hem de dışarıdan profesyonel eğitim kurumları tarafından temin edebilirler. Önemli olan eğitim faaliyetleri sayesinde şirketin sahip olduğu personelin niteliklerinde, şirketin amaçları doğrultusunda bir gelişme ve değişimin olmasıdır.

Eğitim sonrasında katılımcıların eğitim programı hakkında düşündükleri mutlaka değerlendirilmelidir. Katılımcıların öğrendiklerini ölçmek amacıyla testler yapılabileceği gibi, kazanılan bilgi ve becerilerin derecesini ölçmek amacıyla katılımcının kendisi ve üstleriyle görüşme yapılabilir.

1997 Avrupa Kalite Başarı Ödülü'nü kazanan Netaş'ın eğitim çalışmalarını değerlendirmesi şu şekildedir: Eğitimin genel bir değerlendirilmesi yapılmakta ve katılımcılara bir anket değerlendirme formu verilmektedir. Bunlar sisteme giriliyor ve analiz ediliyor. Bunun dışında özellikle bilgi geliştirmeye yönelik eğitimlerde eğitmen, eğitimle ilgili belli konularda bir soru grubu hazırlıyor. Eğitimden önce bu soru grubu katılımcılara dağıtılıyor. Belli kavramları ne kadar bildikleri tespit ediliyor. Eğitim bittikten sonra aynı sorular yeniden dağıtılıyor. Katılımcıların bilgisinde ne kadar gelişme olmuş bunu değerlendirmeye çalışıyorlar.<sup>88</sup>

<sup>87</sup>Omachanu, Vincent K., Joel E. Ross, *Principles of Total Quality*, Kogan Page Ltd. , 1995, s.85

<sup>88</sup>Tahiroğlu, Figen. " Netaş' ın İş Mükemmelliği ile Gelen Başarısı" , *Human Resources*, Kasım 1997, s.s.30-33



### 2.3.4. Motivasyon

Motivasyon kişileri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene verilen ad olarak tanımlanmaktadır. Hersey'e göre bir kimseyi belli bir biçimde davranmaya iten güçler; kişilerin istekleri, ihtiyaçları ve hedefleridir. Motive edici güçler amaçlarla bağlantılıdır.<sup>89</sup>

Bireylerin ihtiyaçları ile ilgili olarak günümüze kadar bir çok motivasyon teorisi oluşturulmuştur. Bu teoriler kitaplarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Teorilerin tek tek incelenmesi yerine, dört motivasyon teorisi karşılaştırılacaktır.

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Özgerçekleşim	Gelişim	Motive	Başarı İhtiyacı
Saygı		Ediciler	
Sosyal İlişki	İlişkiler	Hijyenik	Bir topluluğa Bağlı Olma İhtiyacı
Güvenlik	Var Olma	Faktörler	
Fizyolojik			

Kaynak: Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neal, *Organization Behavior: A Management Challenge*, Second Edition, 1994, s. 113

Bütün bu ihtiyaçlar insanlar için önem taşımaktadır. İhtiyaçları doğrultusunda özendirme araçlarının etkinliği, kişiye ve duruma göre değişir. Hiç bir motivasyon yaklaşımı, herkese aynı biçimde davranılması gerektiği görüşünü desteklemez.

İnsan ihtiyaçları ile ilgili olarak çeşitli araştırmalar yapılmış. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda motivasyonu arttırmada kullanılan bir çok araç bulunmuştur.

İşgörenleri güdülemede en etkili rol oynayan araç elde ettiği gelir olarak görülür. Yapılan bir araştırmaya göre para, bireylerin kişisel istek ve ihtiyaçlarını en kolay şekilde karşılamakta ve en güçlü motivasyon aracı olarak görülmektedir.<sup>90</sup>

<sup>89</sup>Hersey, Paul. Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Prentice Hall, 1996, s.27

<sup>90</sup>Harari, Oren. "The Missing Link in Performance" , *Management Review*, Mart 1995, s.s.21-24

Ücret her ne kadar işgörenin güdülenmesinde ön planda yer alsada çalışanlar arasında ücretin dağıtılmasında dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Ücretin çalışanın yaptığı işe ve performansına göre verilmesi, daha çok çalışana daha fazla ücret anlayışının uygulanması, çalışanları daha fazla motive edecektir.<sup>91</sup>

İşgörenleri güdüleyen faktörleri parasal güdüleme ve parasal olmayan güdüleme olarak ayırmak mümkündür. Parasal güdümler içerisinde uygulanabilecek yöntemler şunlardır:

-Kazançların işletmenin her kademesinde çalışan tarafından paylaşılması

-Çalışanlara normal maaşları dışında yaptıkları üretim ve fabrikanın yaptığı satışlar oranında ödeme yapılması

-İşletmede çalışanların şirkete ortak edilmesi yoluyla ortaklık payından yararlandırılması

Parasal olmayan güdümlerle ilgili olarak şu uygulamalar görülebilir:

-Çalışanların yönetim kararlarına katılması ve fikirlerine değer verilmesi

-Çalışanların örgüt içinde gelişen olaylardan haberdar edilmeleri, işletme içinde etkin bir iletişim sisteminin sağlanması

-Astlara daha fazla yetki devredilerek onların güç, bağımsızlık, daha sorumlu ve anlamlı iş yapma gereksinmelerinin karşılanması

-Çalışan üzerinde fiziksel yorgunluk etkisini en aza indiren ergonomik çalışma şartlarının oluşturulması

Yapılan bir araştırmayla, işgörenlerin güçlenmesi ve verimliliğinin artırılmasında, şirketlerde uygulanan motivasyon yöntemleri etkili olmaktadır.<sup>92</sup>

<sup>91</sup>Ivey, Evan. "Paying for Quality", *The TQM Magazine*, Vol:4, Ekim 1992, s.283

<sup>92</sup>Lapointe, Joel. "Employees Learn to Take Control of Their Own Benefits", *Boston Business Journal*, Vol:16, Ocak 97, s.s.3-5

Güdülemede temel amaç, işletmede çalışanları temel amaçlar doğrultusunda yönetmektir. Teknolojik gelişmeler içinde bunalan işgöreni yeniden kazanmak, onu istekli, verimli ve etkili kılmak için gerek yönetici, gerek bilim çevreleri yoğun çalışmalar yapmakta ve yeni özendirici araçlar uygulamaktadırlar. Günümüzde çoğu işletmeler, motivasyonu artırma yollarından ödüllendirmeyi kullanmaktadırlar. İşletmelerde uygulanan çeşitli ödüllendirme biçimleri şöyledir.<sup>93</sup>

\*Ekibin ya da kişinin başarısını kutlamak için parti vermek. \*Başarıyı ödüllendirmek için hafta sonu tatili. \*Öneri ödülü. \*Mesai saatleri dışında çalışanların ödüllendirilmesi. \*Bir günlük izin. \*Genel müdür tarafından imzalanmış bir teşekkür notu. \*Bir hafta boyunca her sabah yöneticinin elinden çay servisi. \*Kişinin başarısını iç ve dış müşterilere duyurmak. \*Başarılı kişinin ailesine, çalışanın başarılarını anlatan ve teşekkür eden bir mektup yollamak. \*Problemleri çözen kişiye ödül

Yukarıdaki liste uzayıp gitmektedir. İşletmeler kendilerine uygun olan bir ödüllendirme biçimini kullanarak çalışanlar arasında takım ruhunu, grup uyumunu, güveni yaratmaya çalışmaktadırlar.

Artık işletmeler, tüm özendirici araçları göz önünde bulundurarak en optimal güdülenme planları oluşturmak zorundadırlar. İnsanı güdüleyen ne sadece ekonomik özendiriciler, ne de psiko-sosyal özendiricilerdir. Çalışanlardan en iyi verimin elde edilmesi için yöneticilerin onları en iyi şekilde motive edecek yöntemi uygulaması gerekmektedir.

### 2.3.5. Performans Değerleme

Performans değerlendirmesi; işin tanımı, ihtiyaçları ve değerlendirmesi ile kişinin yetenekleri ve değerlendirmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır.

Türkiye’de geçmişte sadece işini yapan kişi iyi bir performansla ulaşabiliyordu. Şimdi ise sadece işini iyi yapan değil, bunu yaparken de kişilik özellikleri olarak da

<sup>93</sup>Pars, Füsün. Ozan Çağın Şive, “Motivasyon” , *Human Resources*, Aralık 96, s.11

kendini geliştiren ve çevresindekilerle bir ekip olarak çalışanlar daha değerli olmaya başlamaktadır.<sup>94</sup>

Performans değerleme, işgörenin iş performansının nitelik ve nicelik yönünden değerlendirildiği süreçtir. Performans değerleme, işgören ve işveren için bazı temel soruların yanıtlanmasını sağlar. İşgörenler açısından nasıl iyi olabilirim, daha iyi nasıl yapabilirim; işverenler açısından ise, bireysel ve toplu olarak işgörenlerimiz nasıl iyi olabilir, işgörenlerimizin daha iyi olması için onlara nasıl yardım edebiliriz soruları sorulmaktadır.<sup>95</sup>

Cascio'a göre, Performans değerlemenin iki amacı vardır. Birincisi işgörenlerin geliştirilmesi, ikincisi işgörenlerle görüşme sırasında etkili iletişim kurabilmesi için müdürlerin eğitilmesidir.<sup>96</sup>

Planlama, değerleme ve geliştirmeyi esas alan Performans Değerleme Sistemi;<sup>97</sup>

-Bireysel performansın planlanması (dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)

-Bireysel performans değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans değerleme yöntemlerinin seçimi)

-Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması)

-Değerlendirilen bireyin performansına ilişkin geri besleme sağlanması (Değerlendirme mülakatlarının yapılması)

-Bireye sağlanan geri besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi

<sup>94</sup>Tahiroğlu, Figen. "Portre", *Human Resources*, Mart 1997, s.15

<sup>95</sup>Leap, Terry L. Michael D. Crino, *Personnel/Human Resource Management*, McMillan Publishing Company, New York, 1993, s.331

<sup>96</sup>Cascio, Wayne F. a.g.e. , s.265

<sup>97</sup>Uyargil, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul, 1994, s.2

-Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim gibi ), temel faaliyetleri esas alarak sistemin ana unsurunu oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

İşgörenin kendi fikri, iş grubundaki durumu, motivasyonu, terfi ve kariyer fırsatları, ücret değeri performans değerlendirme ile bağlantılıdır. Bu konulardaki dikkat, doğruluk ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı çok önemlidir.<sup>98</sup>

Yapılan araştırmalar hiç bir şirketin performans değerlendirme tekniğinin mükemmel olmadığını ortaya koymaktadır. Uygulanan herhangi bir tekniğin etkili olması müdürlerin dürüst ve vicdan sahibi olmasına bağlıdır.<sup>99</sup>

Şirketler, yönetim tercihlerine ve ihtiyaçlarına göre farklı performans değerlendirme formları kullanırlar. Bazı şirketlerde değerlemeyi yapan kişiler, işgörenin performansını basit bir şekilde bir iki paragrafta anlatırlar.<sup>100</sup>Bazı şirketler ise performans değerlemenin çok zor olduğunu, kişinin bilinmeyen yeteneklerinin ölçülmesinin kolay olmadığını savunmaktadırlar. Kişi yeteneklidir, ama kişisel becerisi iş performansına uygun değildir. Bu durumda o kişinin yeteneği ile iş performansı arasında bağlantı kurulmalıdır.<sup>101</sup> Temel hedeflerini sağlam bir şekilde oturtabilmiş şirketler, tüm bireylerin destek ve katkısıyla iyi bir Performans Yönetimi Sistemini uygulayabilirler. Performans Yönetimi Sistemleri:<sup>102</sup>

- Kurumun özel gereksinim ve koşullarına uyumlu, stratejik yönelim ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır.
- Gerekğinde kurum kültür ve yapısını yeniden şekillendirebilmelidir.

<sup>98</sup>Leap ,Terry L. Michael D. Crino, a.g.e. , s.331

<sup>99</sup>Walker, James W. *Human Resource Strategy*, McGraw Hill International Editions, Management & Organization Series, 1992, s.280

<sup>100</sup>Omachonu, Vincent K. a.g.e. , s.329

<sup>101</sup>Hofrichter, David A. and Lyle M Spencer, "Competencies:The Right Foundation for Effective Human Resources Management" , *Compensation & Benefits Review*, Kasım 1996, s.s.21-23

<sup>102</sup>Turan, Engin. "Performans Yönetimi" , *İnkade-Haberler*, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği Yayını, Ocak 1998, s.1-4

- Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine yönelik, açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.
- Şirket ve birey performansını etkileyen anahtar noktaları içermelidir.
- Tüm bireylere ortak hedef, amaç ve misyonu açıkça aktarabilmelidir.
- Performansın daha önceden belirlenmiş standartlara uygun bir şekilde değerlendirilmesini öngörmelidir.
- Performansın değerlendirilmesi sonucunda teşvik ve ödüllendirmeye olanak tanınmalıdır.
- Uygulamanın yarar ve maliyetini belirleyebilmelidir.

Performans değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi için uygun şekilde kabul edilmesi ve kullanılması zorunludur. Bunun yanı sıra etkili performans değerlendirme sistemi oluşturmanın organizasyona bir çok yararları vardır. Bunlar arasında aşağıdaki faydaları saymak mümkündür:<sup>103</sup>

- Çalışanların organizasyonların etkinliklerine daha fazla katılması
- İşe geç gelmelerin azalması
- İşten ayrılmaların azalması
- Çalışanların işine daha sık sarılması
- Yüksek moral
- Organizasyona bağlılık duygusunun yükselmesi
- Kariyer ilerlemesi için çalışanın önündeki fırsatların artması

Performans Yönetimi Sistemi, yöneticiler ve işgörelere sağladığı yararlar yanında işletmenin etkinliğini ve karlılığını artırır, hizmet ve üretimin kalitesi artar, eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru bir biçimde belirlenir, insan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir, kısa dönemli insan kaynakları ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanır.

<sup>103</sup>Palmer, Margeret J. *Performans Değerlendirmeleri*, Çev:Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti. , İstanbul, 1993, s.s.152-153

### 2.3.6. Ücret Yönetimi

Ücret Yönetimi, şirketlerin ve çalışanların en duyarlı olduğu konuların başında gelmektedir. Çalışanlar ücreti emeğin bedeli olarak görürken, işverenler ücreti daha çok maliyet olarak tanımlamaktadırlar.

Ücret Yönetimi oluşturulurken ücreti belirleyen bir çok faktör vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür.<sup>104</sup>

1.İşe uygun olan işgörenin arz ve talebi arasındaki ilişkidir. Yapılan iş fazla yetenek gerektiriyorsa ve o işi yapan işgören sayısı sınırlı ise verilen ücrette yükselme olacaktır. Aksi durumda yani işe uygun işgören sayısı fazla ise ücrette düşüş görülecektir.

2.Hayat pahalılığı olan yerde yaşayan işgörenlerin maaşı, diğer yerlerde yaşayanlara nazaran daha yüksek olacaktır.

3.Diğer şirketlerde verilen ücretlere göre , diğer şirketler çalışan maaşlarında ayarlama yapacaklardır.

4.Ücreti etkileyen diğer faktörler ise ; yetenek düzeyi, tecrübe v.b.'dir.

L. S. Richman'a göre, idarecilerin aldıkları pay şirket büyüklüğüne göre %10 artış göstermektedir. Büyüklükten kasıt şirket satışları, işgücü sayısı ve şirketin varlıklarıdır.<sup>105</sup>

Şirketlerin ücret yönetimi politikalarını belirlerken tercih ettikleri politikalar vardır. Bunlar:<sup>106</sup>

**-Önder Ücret Politikası:** Daha çok az sayıda ama en iyi elemanlarla çalışmak isteyen şirketlerin tercih ettiği bir politikadır. Eleman giriş çıkış oranını azaltan bir

<sup>104</sup>Straub, Joseph T. , Peter J. Moutsatson, *Management Fundamentals*, Revised Edition, CT Publishing Company, 1995, s.s.232-333

<sup>105</sup>Richman, Louis S. "Tomorrow's Jobs: Plentiful, But..." *Fortune*, Nisan 1988, s.42

<sup>106</sup>Atış, Yücel . "Ücret Yönetimi" , *Human Resources*, Aralık 1997, s.s.38-41



tercihtir. Kalıcılığı sağlar. Uygulanmaya başlandıktan sonra, politika değişikliği şirket için zordur.

**-Düşük Ücret Politikası:** Eleman kalitesinin çok önemli olmadığı, ayrılan elemanların yerlerinin çabuk doldurulabileceğine inanan şirketlerin uyguladığı bir politikadır. Şirketlerin odak noktası maliyet düşüklüğü sağlamaktır. Göreceli olarak daha düşük maliyetli gibi gözükse de, uzun dönemde şirket için artı değer yaratmayan bir politika olduğu söylenebilir.

**-Ortalama Ücret Politikası:** Genelde piyasa düzeyinde ücret ödeyen bu şirketler, isimlerinin artı tercih nedeni olduğuna inanırlar. Özellikle holding şirketleri bu politikayı tercih ederler. Kariyer peşinde olan kişilerin özellikle tercih ettiği bu politikayı uygulayan şirketler, genelde 2-3 yıl sonra yetiştirdiği iyi elemanların önder ücret politikası uygulayan şirketlere gitmesine neden olurlar.

**-Karma Ücret Politikası:** Bu politikada şirket, değişik pozisyonlar için değişik ücret politikaları uygular. Genelde kurumsallaşma sürecini tamamlamamış şirketlerde gözlenen bu politika ücretler arasında uçurumlar yaratır. Bu politikayı uygulayan şirketlerde ücret çok sık pazarlık konusu olarak ortaya çıkar ve her iki taraf açısından da kullanılır. Vazgeçilmez eleman kavramının öne çıktığı şirketlerde bu politika kendini gösterir.

Brian Towers, geleneksel olarak uygulanan ücret politikalarına karşı memnuniyetsizlik olduğunu ve ücret politikaları belirlenirken şu durumlara dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.<sup>107</sup>

-Bireysel parça başına ödeme planlarından vazgeçilerek, organizasyonun performansının bölümler bazında paylaşıldığı bir programın kullanılması

-Karın çalışanlarla paylaşılması

-Çalışanların bilgilerine göre verilen pay. İşin özelliğinden ziyade öğrenilen her bir yeteneğe numara verilerek bunlar doğrultusunda payın dağıtımı

<sup>107</sup>Towers, Brian. a.g.e. , s.40



-Müdürlerin payının, idare ettikleri birimin performansı ile ilgili olarak dağıtılması

-Şirketin üst yöneticilerinin ücretlerinin şirketin hisse senetleri değerindeki değişmelerle bağlantılı olması

Amerika'da şirketler arasında yapılan bir araştırmada, ücret politikalarında yeniden düzenleme yapan şirketlerin verimlilik ve karlılığında artış gözlenmiştir.<sup>108</sup>

Ücretlendirmede uygulanan bir yöntem de performansa dayalı ücretlendirme sistemidir. Her performansa dayalı ücretlendirmenin temeli, ücret ve performans arasındaki ilişkinin düzenlenip tanımlanmasıdır. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin insancıl olarak düzenlenmesini güvence altına almak için, performansa özendirilmenin yaratılması ve işbölümünün azaltılması gerekir. İnsancıl çalışma koşulları, çalışanları özendiren ve gereksinimlerini karşılayabilecekleri iş içeriklerinin oluşturulması demektir. Aynı zamanda kişilere katlanılabilir, fiziksel, zihinsel, psikolojik olarak zarar vermeyecek ve beklenebilir çalışma koşulları demektir.<sup>109</sup> Fakat, ücret kriteri yalnızca bireysel performans üzerinde yoğunlaşırsa, yükselmeyi teşvik eden takım çalışması başarısızlığa uğrayabilecektir.<sup>110</sup>

Ücret sistemi oluşturulurken bireyler, gruplar ve organizasyon hepsi birlikte ele alınmalı ve diğer insan kaynakları yönetim faaliyetleri ile uyumlu olmalıdır.

### 2.3.7. İletişim

İletişim; duygu, düşünce ve olayların anlam yüklü göstergelerden oluşmuş mesajlar aracılığıyla hedef konumundaki kişi ya da gruplara ortaklaştırılması, bu kişiler üzerinde bir etki yaratılması amacıyla başlatılan ve iletilen hedefteki etkisinin feedback aracılığı ile ölçülerek yeni iletilerin kodlanması sürecidir.<sup>111</sup>

<sup>108</sup>Westfair Communications Inc. , "Pay Practices at U.S. Companies Poised for Transformation" , *Westchester County Business Journal*, Ekim 1996, Vol:35, s.38

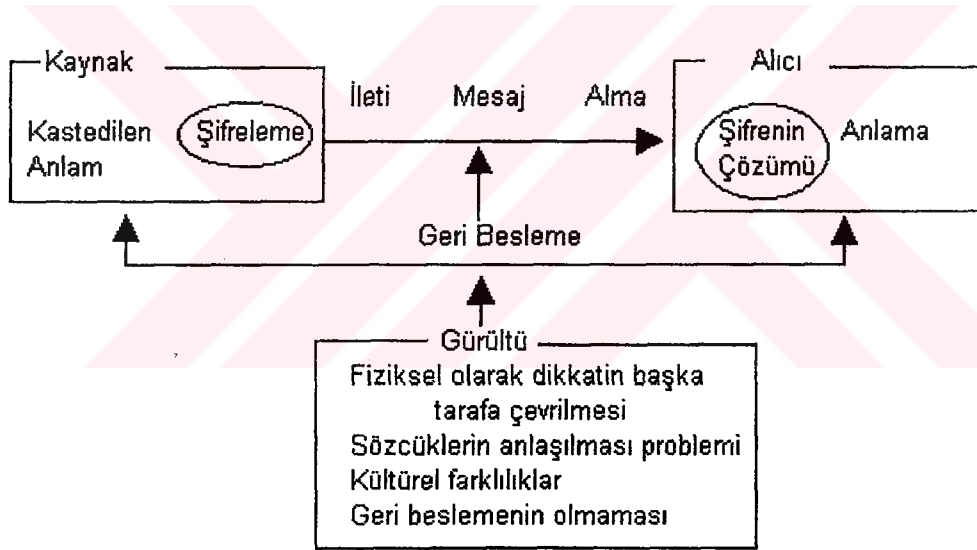
<sup>109</sup>Meine, Harmut.Kay Ohl, "Yeni Teknoloji Kullanan Üretim Tesislerinde Performansa Göre Ücretlendirme" , *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1995/3, s.s.21-29

<sup>110</sup>Omachonu, Vincent K.Joel E. Ross, a.g.e. , s.88

<sup>111</sup>Türkmen, İsmail . *Yöneticiler için Etken İletişim Modeli*, Genişletilmiş 2.b. , MPM Yayın No:480, Ankara, 1996, s.11

İnsan kaynakları yönetiminin temeli sayılan Toplam Kalite Yönetiminin en yaygın ve başarılı biçimde uygulandığı Japonya’da sürekli iyileştirme anlamına gelen KAİZEN şirketlerin temel stratejisidir. KAİZEN’in gerçek anlamda uygulanabilmesi için ise mükemmel iletişim gereklidir. Çünkü stratejiler organizasyon içindeki herkes için, somutlaştırılarak uygulanabilir hale getirilmelidir. Bu nedenle uzun dönemli stratejiler, açık ve uygulanabilir kısa dönem planlar ve hedeflere dönüşmektedir.<sup>112</sup>

İnsanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi, gelecekte ekonomik bir güç olarak büyük önem kazanacaktır. Bu bakımdan insan kaynaklarının geliştirilmesi için, bir işletmede Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleşmesini sağlayan eğitimin yanı sıra, iletişim yeteneğinin geliştirilmesi içinde çalışmalar yapılmalıdır.<sup>113</sup>



Kaynak:James G. Hunt, Richard N. Osborn, Basic Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc. , 1995, s.177

<sup>112</sup>Döğeriioğlu, Özgür. Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir, 1995,s.87-88

<sup>113</sup>Diemer, Regina Von. "İletişim ve İşbirliğinde Kalite" , MPM Verimlilik Dergisi, Çev:Şevket Yıldırım, No:2, 1994, s.97

Bir iletişim süreci modeli şu şekilde belirtilmektedir. İletişimin sağlanabilmesi için öncelikle bir gönderici, onun iletmek istediği fikir ve bu fikrin ulaştırılması gereken alıcı olmalıdır. Bu fikirlerin alıcıya ulaşmasının sağlanabilmesi için şifrelenmesi gerekir. Şifrelenen fikirler, belirli iletişim kanallarıyla alıcıya iletilir. Alıcı, mesajı kendi anlayabileceği şekilde çözdükten sonra iletişim sürecini tersine döndürerek mesajın alınıp alınmadığını göndericiye geri bildirir. Geri besleme ile, geçmişteki davranış sonuçları yeniden sisteme verilerek, gelecekteki davranışların düzenlenmesi sağlanır. İletişim süreci içinde mesajı gönderen ve alıcı arasında veya iletişim kanallarından kaynaklanan aksaklıklar olabilir. Bunlara gürültü denir. Gürültü iletişimin her kademesinde ortaya çıkabilir. Önemli olan, gürültülere rağmen etkili iletişimi kurabilmektir.<sup>114</sup>

İşgörenlerle iletişimin etkili olabilmesinin ilk şartı dürüst ve açık olmaktır. Yapılan araştırmalar bu konuda dikkatli davranan idarecilerin daha başarılı olduklarını ortaya çıkarmıştır.<sup>115</sup>

Çalışanlarla etkili bir iletişim sağlamak amacıyla Phillip Morris SA'nın uyguladıkları politikalar şöyledir: Her üç ayda bir geçmişteki üç ayı değerlendiren, gelecekteki stratejik hedefleri tartışan, şirketin yönetim grubunu içeren toplantı yapılmaktadır. Bu toplantılarda hem geçmiş değerlendiriliyor, hem de hatalar ortaya çıkıyor ve belirlenen hedeflerin altından kalkabilir miyiz sorusuna yanıt aranıyor. Ayrıca her sene bütün şirketi içeren bir veya iki tane 'İletişim Günleri' düzenleniyor. Bu iletişim günleri kapsamında herkesin soru sorma hakkı var ve soruların hepsi yanıtlanıyor.<sup>116</sup>

İletişim; planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol dediğimiz temel yönetim fonksiyonlarına da doğrudan bağlıdır. Yöneticilerin yönetim fonksiyonları ile ilgili karar vermede kullanacağı bilginin araştırılmasında iletişim kurması çok önemlidir.<sup>117</sup>

<sup>114</sup>Taşkın, Erdoğan. "İşletmelerde Etkin İletişim", MPM Yayını, *Verimlilik Dergisi*, No:3, 1992, s.112

<sup>115</sup>Hamermesh, Richard. "Good Management Isn't About Fads", *Boston Business Journal*, Ocak 1997, Vol:16, s.s.10-12

<sup>116</sup>Tahiroğlu, Figen. "Farkı Yaratan İnsandır", *Human Resources*, Şubat 1997, s.17

<sup>117</sup>Griffin, Ricky W. a.g.e. , s.445

Hyatt Hoteli'nde etkili iletişimle ilgili olarak bir çalışma yapılmıştır. Hyatt çalışanlarına bir günlük program hazırlanmıştır. Bu programda yöneticiler, işteki problemleri anlamak ve işin gerçek yüzünü öğrenmek için çalışanların yerine geçmişler ve bekçi, oda hizmetçisi, marangoz gibi çalışmışlardır. Programı hazırlayan insan kaynakları müdürü de peçete ve sofraya düzenleme, yiyecek servisi gibi işlerle ilgilenmiştir. Böylelikle çalışanlarla yöneticiler arasında daha yakın bir iletişim sağlanmaya çalışılmıştır.<sup>118</sup>

Çalışanların birbirleri ile arasındaki iletişim, iki yönlü bilgi değişimi ve geri bildirim, dedikodunun önlenmesine, kafa karışıklığının azalmasına, problemlerin süratle halledilmesine ve genelde ilişkilerin geliştirilmesine yardım eder. Talimatları, öneri ve tavsiyeleri öne sürmek ve üzerinde anlaşmak, diğerlerinin fikirlerinden, yorumlarından ve endişelerinden haberdar olmak ve yerine getirmek amacıyla herkesin bir diğeriyle düzenli olarak hem resmi toplantılarda hem de iş yapılırken informal olarak konuşması gereklidir.<sup>119</sup>

### 2.3.8. Katılımcılık

İnsan kaynakları faaliyetleri içinde katılımcılık yani çalışanların katılımında, çalışanlar işle ilgili tasarılarını, önerilerini yönetime iletebilir, çalışmalarını geliştirebilir ve organizasyonel hedef ve amaçlara ulaşmada katkıda bulunabilirler. Bu tip bir yaklaşımın çalışanın kendini geliştirmesinde, performansının artırılmasında ve güdülemede etkisi büyüktür. Bunun yanında kalite ve verimliliğin artmasında da etkisi vardır.

Çalışanların katılımı, beyin fırtınası, öneri planları, performans değerlendirme, kendi kendini kontrol gibi uygulamalarla bireysel bazda sağlanabileceği gibi grup katılımı da mümkün olmaktadır.

<sup>118</sup>Griffin, Ricky W. a.g.e. , s.454

<sup>119</sup>Matland, Iain. *İnsanları Motive Etmek*. Yönetim Dizisi, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997, s.24

Yöneticilerin karar alma sürecinde yalnızca danışılarak da olsa çalışanların katılımının sağlanması durumunda, çalışanlar alınan kararları daha dikkatli olarak uygulamaya eğilimli olacaklardır.<sup>120</sup>

Grup ya da takım halinde çalışmada da, problemleri belirleme, analiz etme ve çözümlenme, yeni fikirler ve uygulamalar üretme süreçleri daha kolay, etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmektedir. Takım çalışması için biraraya gelen bilinçli insanlar birbirlerinin yetkileri ile değil sorumlulukları ile ilgilenirler. Çünkü kendi sorumluluğunun yüksek bilinci içindeki kişi, takımdaki diğer kişilerin sorumluluklarının da içten destekleyicisi olma durumundadır.<sup>121</sup>

Gruplar hem organizasyonun hem de üyelerinin başarısında önemli yer tutar. Takım çalışmasının etkinliğinde grup üyeleri potansiyel problemlerin belirlenmesinde, problemle ilgili bilgilerin biraraya getirilmesinde, bilgi ve planların analizinde, planların uygulanmasında birlikte hareket ederler.<sup>122</sup>

Ayrıca grupların oluşturulmasında aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:<sup>123</sup>

- Gruplar homojen bir yapıda olmalı
- Grup üyeleri arasında ortak bir amaç bulunmalı
- Grup üyeleri arasında sağlıklı bir iletişim kurulmalı
- Grupta dostluk ve güven duyguları geliştirilmeli
- Grup üyeleri arasında rekabet gibi sürtüşmelere yer verilmemeli
- Grup üyeleri birbirlerini ortak olarak görmeli
- Grup çalışmasının kalıcı ve sürekli olduğu herkesçe anlaşılmalı
- Grupta bilgi içerikli iletişim egemen olmalı ve bilginin paylaşımı arttırılmalı

Takımların organizasyona sağladığı avantajlar vardır. Bunlar; verimliliği ve kaliteyi arttırmak, esnek üretim, daha az iş sınıflaması, daha az yönetim seviyesi,

<sup>120</sup>Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, *İnsan Kaynağının Etkili Yönetimi*, MPM Yayınları No:476, Ankara 1992, s.s.247-283

<sup>121</sup>Arioğlu, Ülkü. "Kalite İnsanı" , *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayı, MPM Yayını, 1995, s.27

<sup>122</sup>Katzenbach, R.and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harvard Business School Press, 1993, s.113

<sup>123</sup>Türkmen, İsmail. a.g.e., s.132

teknolojik değişimlerden daha hızlı yararlanmak, daha düşük iş devri ve iş tutumlarının geliştirilmesidir.<sup>124</sup>

Grup uygulamalarında amaç, çalışanların kişisel yetenek ve yeterliliklerini arttırmak olmalıdır.

Colgate'in İnsan Kaynakları Direktörü, şirketin olabilmesi için, organizasyonun vizyonunun, değerlerinin ve stratejilerinin çalışanlarla birlikte düzenlenmesi gerektiğini söylemektedir. Brian Smith, örgütsel mükemmelliğe ulaşmada yönetimde takım çalışmasına gidilmesini ve takım amaçlarının gerçekleşmesi için çalışmaların yapılmasını önermektedir.<sup>125</sup>

Takım çalışması ile ilgili olarak takım çalışmasını öldüren etkenler ise şunlardır:<sup>126</sup>

1. Sahte Görüş Birliği: Bazen takım toplantılarında çoğunluğun başlarını eğmesi görüş birliği olarak algılanabilir. Başların eğilmesi hatta sözlü kabul, görüş birliği anlamına gelmez. Kararların bu şekilde alınması işlerin yerine getirilmemesine yol açabilir.

2. Çözülmeyen Kişisel Sorunlar: Takımda iki kişi arasındaki sorunlar tüm takım üzerinde baskı yaratır. Özellikle su yüzüne çıkmayan ama herkesin bildiği türden gerginlikler takım çalışmasını olumsuz yönde etkiler. Çatışmalar çoğu zaman tüm takımın yardımıyla çözülebilir.

3. Kalıplaşmış Takım Toplantıları: Toplantılardaki konular değişse de herkesin rolleri ve tepkileri aynı ve tahmin edilebilir oluyorsa, takım üyeleri toplantılara katılmıyorsa, toplantılar kalıplaşmıştır. Kalıplaşmalar yaratıcı çözümleri engellerler.

<sup>124</sup>Wellins, Richard S. William C. Byham and Jeanne M. Wilson, "Proactive Teams Achieve Inspiring Results", *World Executive's Digest*, Ekim 1992, s.s.18-24

<sup>125</sup>Anfuso, Dawn. "Colgate's Global HR Unites Under One Strategy", *Personnel Journal*, Ekim 1995, s.s.44-50

<sup>126</sup>İbaoğlu, Nur Banu. "Takım Çalışmasını Öldüren Etkenler", *Human Resources*, Şubat 1998, s.17

4. Müşteriyi Unutmak: Bazen takımlar müşterilerinin var olduğunu unuturlar. Müşterilerinin bakış açısına duyarsız olmak, soyutlanmış fikirler getirir ve rekabette dezavantaj yaratır.

5. Eşit Olmayan Katılım: Takım çalışmasının teorisine göre herkesin fikirleri, o konuda uzman olmasalar bile önemlidir. Bazılarının diğerlerine göre çok daha baskın olması, değerli kaynakların kullanılmaması anlamına gelir.

6. Gerçekçi Olmayan Beklentiler: Takımlar işlerini anlaştıkları zamanda bitiremediklerinde müşterilerinin gözlerinde saygınlıklarını kaybederler. Bu planlamada veya işin gerçekçi olarak organize edilmesindeki aksaklıklardan kaynaklanabilir.

Takım çalışmasını uygulamak isteyen şirketlerin ; takımın işlerini engelleyen ve takıma zarar veren davranışlar kalıplarını en aza indirmeye çalışmaları gerekmektedir.

### 2.3.9.Çalışma İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarına geçen işletmelerde de sendikalı ve sendikasız işçiler bulunmaktadır. Fakat insan kaynakları yönetiminin amacı çalışanlara en uygun çalışma şartlarını sağlamak olduğundan yöneticilerle çalışanlar arasında daha az hiyerarşinin bulunduğu, açık kapı politikasının uygulandığı, şikayet mekanizmasının çok iyi işlediği bir sistem oluşturulmaya çalışılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde işçilerin durumlarıyla samimi şekilde ilgilenen yöneticiler, personelin şikayetlerini dinlemek ve sorunlarını çözmek için açık kapı politikası izlerler.<sup>127</sup> Şikayetlerini rahatlıkla anlatabilmeleri çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlar.

İnsan kaynakları yönetiminde yöneticiler çalışanların fiziki şartlarının iyileştirilmesi, sağlık ve güvenliğinin korunması konularına daha fazla ağırlık

<sup>127</sup>Yalçın, Selçuk., a.g.e., s.235



vermektedirler. İnsan kaynakları yöneticileri çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde sendikalarla da işbirliği içindedir. İnsan kaynakları yönetiminde yöneticilerin amacı; çalışanların her konuda tatmininin sağlanması olduğundan uzlaşmacı bir tavır içindedirler.

Çalışma ilişkilerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde insan kaynakları yöneticilerine büyük görev düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken özellikler şunlardır:<sup>128</sup>

- Şirketin ana faaliyet konusu hakkında yeterli bilgi ve tecrübe
  - Şirket faaliyet alanı ile ilgili endüstri, teknoloji, pazar, rekabet bilgisi
  - Şirketin vizyonu, misyonu, rekabetçi üstünlükleri, stratejisi, kritik başarı faktörleri ile ilgili bilgisi ve oluşturma safhasında katılım
  - İnsan ilişkilerinde duyarlı ve başarılı olma, dinlemesini bilme ve kolaylıkla iletişim kurabilme
  - Vizyon sahibi olma, aktif ve hareketli olma, risk alabilme
  - Yeni teknikleri, metodları, sistemleri öğrenmeye arzulu olma
- Yukarıda belirtilen özelliklere sahip insan kaynakları yöneticileri çalışanlarla ve sendika üyeleri ile daha kolay iletişim kurabileceklerdir.

#### 2.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

Şirketlerde örgüt büyüklüğüne ve sanayi kuruluşlarının farklılığına göre personel departmanları belirlenir. Küçük organizasyonlarda personel departmanının işlevini çok az kişi yapmaktadır. Örgütsel genişlemeyle birlikte insan kaynakları departmanlarının ihtiyaçları artmıştır.<sup>129</sup> Son on yıldan fazla bir süredir insan kaynakları uzmanlarının toplu faaliyetlere olan ilgileri artmıştır. Onlar işgören bulma, seçme, eğitim, ücret yönetimi gibi faaliyetlerle ilgilenmelerine rağmen, şimdi personel

<sup>128</sup>İpbüken, Yalçın., "İnsan Kaynakları Yönetimi", *Koç Bizden Haberler Dergisi*, Ekim 1996, Sayı:228, s.s. 3-8

<sup>129</sup>Singer, Marc G. *Human Resources Management*, James Madison University, Plus-Kent Publishing Company, 1990, s.15



departmanlarına planlama, örgütün yeniden yapılandırılması, verimlilik yatırımları, strateji geliştirme ve kalite faaliyetleri gibi işlevlere yardım etmesi hatırlatılmaktadır.<sup>130</sup>

Gelişmeler insan kaynakları yöneticilerinin işlevlerini ve örgütteki önemini arttırmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin sorumlu olduğu ve diğer yöneticilerle paylaştığı faaliyetleri dört grupta toplamak mümkündür:<sup>131</sup>

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

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

3.Hizmet: Aday bulma, seçme, mülakat, test etme, eğitim programlarını hazırlama, şikayetleri dinleme v.b. gibi faaliyetleri yerine getirmektedir.

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

İnsan kaynakları bölümünün rolü üç bölümde incelenebilir:<sup>132</sup>

Yardımcı Rolü: İşletmede yer alan atölye ve buralardaki insancıl ve sosyal sorunları yakından tanıyan personel yöneticisi hat yöneticilerine yardımcı bir organ

<sup>130</sup>Walker, James W.and Gregory Moorhead, "CEOs: What They Want From HRM" *Personnel Administrator*, Vol:32, 1987, s.s.50-59

<sup>131</sup>Baysal, Ayşe Can. a.g.e. , s.88

<sup>132</sup>Sabuncuoğlu, Zeyyat. a.g.e., s. 33

rolü oynar. Özellikle yöneltme işlevinin iyileştirilmesi, yetkilerin dağıtımı, hiyerarşik basamakların kısaltılması ya da gözden geçirilmesi ve işbölümü gibi konularda üst yöneticilere yardımcı olur.

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

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

İnsan kaynakları bölümünü ideal bir şema üzerinde göstermek oldukça zordur. Çünkü her işletmenin özelliğine, örgütsel yapısına ve çalışanların niteliğine uygun bir standart modeli önceden belirlemek imkansızdır.<sup>133</sup>

Her işletmenin kendi yapısına, faaliyet konusuna, büyüklüğüne, işgörenlerin sayısına, kullandığı teknolojiye ve işgören sorunlarının yoğunluğuna göre personel oluşması ve örgütsel yapı içindeki önem derecesi farklılık gösterebilir.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin örgüt şemasındaki yerinin geleneksel örgüt yapısına sahip olan işletmelerde doğrudan Genel Müdüre bağlı, diğer bölümlerle eşdeğer bir bölüm şeklinde olduğu görülmektedir.

Geleneksel örgüt ve yönetim anlayışından giderek sıyrılarak modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerde ise insan kaynakları bölümünün örgüt şemasındaki yeri değişerek genel müdürün hemen altında, fonksiyonel bölümlerin hemen üzerinde danışmanlık konumuna geçmiştir.<sup>134</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin bir organizasyon içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir işyeri ortamının yaratılması ve bir ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır.

<sup>133</sup>Sabuncuoğlu, Zeyyat. a.g.e., s.34

<sup>134</sup>Sabuncuoğlu, Zeyyat. a.g.e. s.35

## **BÖLÜM III**

# **İSTANBUL İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK ÖLÇEKLİ FİRMALARIN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA GEÇİŞTE YAŞADIKLARI DEĞİŞİM İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

#### **3.1.1 Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İnceleme yapılan şirketlerdeki insan kaynakları faaliyetlerini belirlemek
- İnsan kaynakları uygulamalarına geçiş yapan işletmelerde anlayış değişikliği yaşanıp yaşanmadığını saptamak
- İnsan kaynakları uygulamalarına geçiş yapan firmalarda anlayış değişikliğinin yaratılmasında etkili olan faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek
- Firmaların insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresinin, uyguladıkları faaliyetler ve anlayış değişikliği üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak

Bu amaçlar ışığı altında firmalarda insan kaynakları uygulamalarına geçişle birlikte yaşanan değişimin yönünün hangi aşamada olduğu belirlenecektir.

#### **3.1.2. Araştırmanın Örnekleme**

Bu araştırmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmeleri örnek olarak alınmıştır. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içine giren firmalardan 200'ü İstanbul ilinde faaliyet göstermektedir. İstanbul Sanayi Odası Dergisi'nin 500 Büyük

Sanayi Kuruluşu Özel Sayısından yararlanılarak firma isimleri bulunmuştur.<sup>135</sup>200 şirketin tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 80 tanesine posta yoluyla anket çalışması gönderilmiş,10 tanesiyle yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmış, 41 tanesinden cevap alınabilmiştir. Araştırmanın İstanbul ilinde yürütülmesi nedenlerini şu şekilde saymak mümkündür:

- 500 büyük firmanın 200'nün İstanbul ilinde olması
- Firmalara ulaşma imkanının tek bir ilde daha fazla olması
- Firmalarda insan kaynakları uygulamalarına geçişin tek bir ilde daha fazla olması

### 3.1.3.Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Araştırmada insan kaynakları uygulamalarına geçiş yapan büyük ölçekli şirketlere anket uygulanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmenin adı, faaliyette bulunduğu sektör, personel sayısı, personel yöneticisinin yaşı, cinsiyeti ile ilgili sorular ve şirketin İnsan kaynakları faaliyetlerinin kaç yıldır uygulandığına dair sorular yer almaktadır. İkinci bölümde şirketlerin İnsan kaynakları bölümlerinde uygulanan faaliyetler saptanmakta, üçüncü bölümde ise şirketlerde İnsan kaynakları yönetimine geçişle anlayışlarında değişiklik olup olmadığı araştırılmaktadır.

Anket çalışmasındaki soruların hazırlanmasında yerli ve yabancı çalışmalardan yararlanılmıştır. Ayşe Can Baysal'ın "Türkiye'de Çalışma Yaşamında İnsan" ile ilgili araştırmasından<sup>136</sup>, Deshpande ve Golhar'ın "İmalat Sektöründe büyük ve küçük firmalarda İKY uygulamaları" ile ilgili araştırmasından faydalanılmıştır.<sup>137</sup>Sonuçta belirlenen boyutlar şu şekildedir:

1. Planlama, İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme (1,2,3,4,5. sorular)
2. Eğitim (7,8,10.sorular)
3. Toplam Kalite Yönetimi (11,12,13,14,15. sorular)

<sup>135</sup>İSO dergisi, *Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu*, Eylül 1997, Sayı:378, s.s.104-133

<sup>136</sup>Baysal, Ayşe Can. a.g.e., ss.133-160

<sup>137</sup>Deshpande and Golhar, a.g.m., ss.49-56

4. Motivasyon (16,17,18. sorular)
5. Performans Değerleme (19,20,21,22. sorular)
6. Ücret (23,24. Sorular)
7. Kariyer Planlama (25,26. Sorular)
8. İletişim (27,28. Sorular)
9. Katılımcılık (29. Soru)

Anketin 3. Bölümündeki sorular ise 5’li ölçekli likert tipi sorulardır.

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamıyla Katılıyorum

### 3.2.ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizinde, istatistiksel analiz tekniklerinden SPSS paket programından faydalanılmıştır.

Araştırmada öncelikle belirlenen tüm bağımlı bağımsız değişkenlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuş, daha sonra Frekans dağılımına ile şirketlerin hangi faaliyetlerde yoğunlaştıkları ortaya çıkarılmıştır.

ANOVA ve Çoklu Regresyon Analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

Belirlenen boyutların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki gibidir:

BOYUT	$\bar{x}$	STD. SAPMA
Planlama*	2.285	0.353
Eğitim*	2.358	0.502
Toplam Kalite*	2.381	0.508
Motivasyon*	2.333	0.325
Performans Değerleme*	2.211	0.452
Ücret Politikası*	2.025	0.716
Kariyer Planlama*	1.900	0.744
İletişim*	2.280	0.623
Katılımcılık*	1.951	0.545
Anlayış Değişikliği Yaratma**	3.646	0.923

\* 3'lü ölçekte ölçülen sorulardan oluşmaktadır.

\*\* 5'li ölçekte ölçülen sorulardan oluşmaktadır.

Her boyutun aritmetik ortalaması ve standart sapması bulunduktan sonra her bir boyutla, firmaların insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bir bağlantı olup olmadığı incelenmiştir.

Firmalar insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi açısından gruplara ayrılmış ve her grupta kaç şirket bulunduğu belirlenmiştir.

GRUPLAR	FİRMA SAYISI	%
Grup 1	10	24
Grup 2	16	39
Grup 3	9	22
Grup 4	6	15
TOPLAM	41	100

grup 1 : İnsan Kaynakları Uygulamalarına geçiş süresi 1 yıldan az olan firmalar

grup 2 : 1-3 yıl arası olan firmalar

grup 3 : 3-5 yıl arası olan firmalar

grup 4 : 5 yıldan fazla olan firmalar

Anket sonuçlarına uygulanan frekans dağılımına göre incelenen şirketlerdeki insan kaynakları faaliyetlerinin yüzde değerleri aşağıdaki gibidir:

SORULAR	Evet	Kısmen	Hayır
Personel/İnsan Kaynakları Bölümünde İnsan Kaynakları Planlama Çalışması Yapılıyor mu?	%47	%40	%12
Eleman seçiminde test tekniği kullanılıyor mu?	%32	%29	%39
Eleman seçerken görüşme yöntemi kullanılıyor mu?	%88	%10	%2
Eleman seçiminde tanıdık kişilerin tavsiyesi önemli mi?	%24	%56	%20
İstifa eden elemana, şirketten neden ayrıldığını, şirketin beğenmediği yönlerini soracağınız bir görüşme yapıyor musunuz?	%44	%37	%19
İşyerinize eleman seçerken danışmanlık şirketlerinden yararlanıyor musunuz?	%12	%20	%68
Personel/İnsan Kaynakları bölümünüzde eğitim faaliyetleri yapıyor mu?	%66	%15	%19
Şirketinizde sadece eğitim ile uğraşan bir departman var mı?	%46	%17	%37
Eğitim ile ilgili olarak işletme dışı kuruluşlardan yararlanıyor musunuz?	%68	%22	%10



Eğitim çalışmalarınızla çalışanları iş dünyasındaki değişimlere karşı hazırlıyor musunuz?	%61	%29	%10
Eğitim alışmaları içinde Toplam Kalite Yönetimini açıklayıcı programlar var mı?	%68	%22	%10
Toplam Kalite Yönetimini işletmenizde yeterince uyguladığımıza inaniyor musunuz?	%47	%23	%30
İşletmenizde rgt kültürünün saptanması ile ilgili çalışmalar yapıldı mı?	%36	%28	%36
ISO-9000 belgelerinden birine sahip misiniz?	%56	%7	%37
Eğitim alışmaları içinde çalışanları eğitici program yanında yönetici geliştirme programları da var mı?	%78	%10	%12
Motivasyonun iş görenler üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz?	%88	%10	%2
Parasal dllendirme işgörenleri motive etmede yeterli oluyor mu?	%22	%61	%17
İşgrenlerinizi motive etmede değişik uygulamalarınız var mı?	%46	%27	%27
İşletmenizde performans değerleme çalışması yapıyor musunuz?	%61	%24	%15
Performans değerleme çalışmasında yöneticinin çalışanları değerlendirmesi yöntemini yeterli buluyor musunuz?	%23	%37	%40
Performans değerleme çalışmasında işgörenle görüşme yapıp, yaptığınız değerleme hakkında bilgi veriyor musunuz?	%63	%18	%19
Performans üzerinde eğitimin katkısını ölçecek yöntemler uyguluyor musunuz?	%21	%44	%35
Çalışanlarınızın ücretlerini belirlerken iş değerleme sistemini kullanıyor musunuz?	%48	%35	%17
şirketinizde İnsan Kaynakları Yönetim teknikleri içinde yeterlilik analizlerine dayalı ücret planlaması yapılıyor mu?	%25	%25	%50
Çalışanlarınızın geleceğine yönelik olarak kariyer planlama çalışmaları yapıyor musunuz?	%28	%42	%30
şirketinizde bireysel gelişim planları hazırlanıyor mu?	%25	%32	%43
şirketinizin çalışanlara ulaşabilmek için çıkardığı bir kurum dergisi var mı?	%51	%5	%44
şirketinizde bölümlerin birbirinden haberdar olmalarını sağlayacak iletişim toplantıları yapılıyor mu?	%59	%31	%10
şirket kararlarının alınmasında çalışanları fikirleri etkili oluyor mu?	%12	%71	%17
şirketinizde Personel/İnsan Kaynakları bölümünün örgüt şemasındaki yeri diğer fonksiyonel bölümlerin üzerinde midir?	%10	%12	%78

### 3.2.1. Planlama Çalışmalarına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi

PLANLAMA	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{x}$	2.28	1.94	2.45	2.35	2.30
Std. Sapma	0.35	0.25	0.31	0.34	0.25

F=6.40

Serbestlik Derecesi:37/3

P=0.0013

$H_0$  =Planlama çalışmalarına verilen önem, insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresine göre farklılık göstermez.

$H_1$  = Planlama çalışmalarına verilen önem, insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresine göre farklılık gösterir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda planlama çalışmalarına verilen önem, insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresine göre farklılık göstermektedir.  $H_1$  kabul,  $H_0$  red edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarına yeni geçiş yapan işletmelere nazaran daha önceki yıllar geçiş yapanlar planlama çalışmalarına daha fazla önem vermektedirler.

### 3.2.2. Eğitim Faaliyetlerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi

EĞİTİM	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{x}$	2.36	1.86	2.52	2.52	2.50
Std. Sapma	0.50	0.47	0.32	0.58	0.35

F=5.70

Serbestlik Derecesi:37/3

P=0.0026

Bu analizin hipotezleri şunlardır:

Ho= Firmaların eğitim faaliyetlerine verdikleri önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki yoktur.

H1= Firmaların eğitim faaliyetlerine verdikleri önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki vardır.

Bu hipotez test edildiğinde firmaların eğitim faaliyetlerine verdikleri önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarına yeni geçiş yapan işletmelerle daha önceki yıllarda geçiş yapan işletmeler arasında farklılık görülmektedir. Daha önce geçiş yapan işletmeler eğitim faaliyetlerine daha fazla önem vermektedir. Ho red, H1 kabul edilmiştir.

### 3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{X}$	2.38	1.88	2.58	2.51	2.46
Std. Sapma	0.51	0.50	0.31	0.46	0.55

F=6.05

Serbestlik Derecesi:37/3

P=0.0018

Bu analizin hipotezi şöyledir:

$H_0$ = Firmaların toplam kalite yönetimi çalışmalarına verdikleri önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi açısından bağlantı yoktur.

$H_1$ = Firmaların toplam kalite yönetimi çalışmalarına verdikleri önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi açısından bağlantı vardır

Tek yönlü varyans analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi açısından toplam kalite yönetimi uygulamalarında bir bağlantı vardır. İnsan kaynakları uygulamalarına yeni geçiş yapan işletmelere nazaran, daha uzun süredir bu uygulamaya geçen işletmeler arasında farklılık görülmektedir.  $H_0$  red,  $H_1$  kabul edilmiştir.

Analizde 1-3 yıldır insan kaynakları faaliyetlerini uygulayan işletmelerde toplam kalite yönetimi çalışmalarının, 3-5 yıl ve 5 yıldan fazla süredir bu faaliyetleri uygulayan işletmelere göre daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Daha sonraki yıllarda bir düşüş göze çarpmaktadır

MOTİVASYON	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{x}$	2.33	2.03	2.47	2.37	2.38
Std. Sapma	0.32	0.29	0.27	0.26	0.33

F=5.31

Serbestlik Derecesi:37/3

P=0.0038

Bu ilişkiyi oluşturmak için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

$H_0$ =Motivasyon çalışmalarına verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki yoktur.

$H_1$ = Motivasyon çalışmalarına verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki vardır

Tek yönlü varyans analizi sonunda insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi açısından motivasyon çalışmalarında farklılık görülmektedir.  $H_0$  red,  $H_1$  kabul edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarına yeni geçiş yapan işletmelerle 1 yıldan fazla süredir uygulayan işletmeler açısından motivasyon çalışmaları farklılık göstermektedir.

### 3.2.5. Performans Değerleme Çalışmalarına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi

PERFORMANS DEĞERLEME	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{x}$	2.21	1.91	2.31	2.16	2.50
Std. Sapma	0.45	0.36	0.25	0.66	0.45

F=2.89

Serbestlik Derecesi:37/3

P=0.0481

Bu analizin hipotezleri şöyledir:

Ho= Performans değerlendirme çalışmalarına verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bağlantı yoktur.

H1= Performans değerlendirme çalışmalarına verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bağlantı vardır.

Analiz sonucunda 5 yıldan fazla zamandır insan kaynakları uygulamalarına geçen firmalarda performans değerlendirme çalışmalarına verilen önem daha fazladır. İnsan kaynakları uygulamalarına yeni geçiş yapan işletmelerde ise performans değerlendirme çalışmalarına gereken önem verilmemektedir. Ho red, H1 kabul edilmiştir.

**3.2.6. Ücret Politikalarının Belirlenmesinde Modern Yöntemlerin Uygulanmasına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi**

ÜCRET POLİTİKALARI	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{X}$	2.02	1.65	2.03	2.31	2.25
Std. Sapma	0.71	0.71	0.64	0.75	0.76

F=1.61  
Serbestlik Derecesi:36/3  
P=0.20

Ho= Ücret politikalarına verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki yoktur.

H1= Ücret politikalarına verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki vardır.

Analiz sonucunda ücret politikaları ile firmaların insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Her ne kadar 3 yıldan fazla süredir insan kaynakları uygulamalarına geçen işletmeler ücret politikalarına daha fazla önem verseler de bu fark istatistiksel bir önem taşımamaktadır. Ho kabul, H1 red edilmiştir.



### 3.2.7.Kariyer Planlama Çalışmalarına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi

KARİYER PLANLAMA	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{x}$	1.90	1.50	1.78	2.37	2.25
Std. Sapma	0.74	0.41	0.79	0.74	0.69

F=3.03

Serbestlik Derecesi:36/3

P=0.0413

Ho= Kariyer planlama çalışmalarına verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki yoktur.

Hı= Kariyer planlama çalışmalarına verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki vardır.

Analiz sonucunda özellikle 3 yıldan fazla süredir insan kaynakları uygulamalarına geçen firmalarda kariyer planlama çalışmalarına daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. 3 yıldan daha az süredir insan kaynakları faaliyetlerini uygulayan işletmelerde ise gereken önemin verilmediği saptanmıştır. Ho red, Hı kabul edilmiştir.

### 3.2.8.İletişime Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi

İLETİŞİM	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{x}$	2.28	1.90	2.34	2.50	2.41
Std. Sapma	0.62	0.65	0.53	0.66	0.58

F=1.88

Serbestlik Derecesi:37/3

P=0.14

$H_0$ = İletişime verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bir bağlantı yoktur.

$H_1$ = İletişime verilen önem ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bir bağlantı vardır.

Firmaların insan kaynakları faaliyetlerine geçiş süresi ile iletişim çalışmalarına verdikleri önem arasında bir ilişki bulunamamıştır. İnsan kaynakları uygulamalarına önceki yıllarda geçiş yapan işletmeler iletişime daha fazla önem vermekle birlikte bu fark istatistiksel bir önem taşımamaktadır.  $H_0$  kabul,  $H_1$  red edilmiştir.

**3.2.9.Firmalarda Katılımcılığın Sağlanmasına Verilen Önemin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş Süresine Göre Değişimi**

KATILIMCILIK	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{x}$	1.95	1.90	2.06	2.00	1.66
Std. Sapma	0.54	0.31	0.57	0.71	0.51

F=0.80

Serbestlik Derecesi:37/3

P=0.49

Bu analizin hipotezleri şöyledir:

Ho= Firmalarda katılımcılığın sağlanması ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki yoktur.

H1= Firmalarda katılımcılığın sağlanması ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucu katılımcılığın sağlanmasıyla insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcılık açısından insan kaynakları faaliyetlerine geçiş yapan tüm işletmelerde, uygulamalara geçiş süresi açısından hiçbir fark bulunmadığı gibi katılımcılığa verilen önem de çok düşük düzeyde bulunmuştur.

**3.2.10.İnsan Kaynakları Uygulamalarında Anlayış Değişikliği  
Oluşturulmasının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Geçiş  
Süresine Göre Değişimi**

ANLAYIŞ DEĞİŞİKLİĞİ OLUŞTURMA	TÜM GRUPLAR İÇİN	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	5 YILDAN FAZLA
$\bar{x}$	3.64	2.92	3.96	3.70	3.89
Std. Sapma	0.92	0.87	0.53	1.18	0.95

F=3.30  
Serbestlik Derecesi:37/3  
P=0.03

Bu analizin hipotezleri şu şekildedir:

$H_0$ =İnsan kaynakları uygulamalarında anlayış değişikliği oluşturulması ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İnsan kaynakları uygulamalarında anlayış değişikliği oluşturulması ile insan kaynakları uygulamalarına geçiş süresi arasında bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları uygulamalarına yeni geçiş yapan işletmelerle, en az bir yıldır bu faaliyetleri uygulayan işletmeler arasında anlayış değişikliğinin yerleşmesi açısından fark vardır. 1 yıldan fazla süredir insan kaynakları uygulamalarına geçiş yapan işletmelerde anlayışlarda değişiklik olmuştur.  $H_0$  red,  $H_1$  kabul edilmiştir.

### 3.2.11.İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Uygulanmasında Anlayış Değişikliği Oluşturulmasını Bağımlı Değişken, İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Boyutlarını Bağımsız Değişken Olarak Alan Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler arasında belirgin bir ilişki olduğunda veri analizi için kullanılan metodların en yaygın olanlarından biri regresyon analizidir. Bir bağımlı değişkene karşı çok sayıda bağımsız değişken alınıyorsa regresyon çoklu doğrusal regresyon adını alır. Bu analizin hipotezleri şöyle oluşturulmuştur.

$H_0$ = İnsan kaynakları faaliyetlerinin boyutları ile anlayış değişikliği oluşturulması arasında doğrusal ilişki yoktur.

$H_1$ = İnsan kaynakları faaliyetlerinin boyutları ile anlayış değişikliği oluşturulması arasında doğrusal ilişki vardır.

Kademeli olarak uygulanan çoklu regresyon analizinde önce insan kaynakları planlama çalışmaları bağımsız değişken olarak alınmış ve  $R^2$  bulunmuştur. İkinci aşamada toplam kalite yönetimi uygulamaları da analize dahil edilmiş ve  $R^2$  yükselmiştir. Son olarak iletişim faaliyetlerinin de analize katılmasıyla  $R^2$  daha da yükselmiş ve sonuçta şöyle bir eşitlik bulunmuştur.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin uygulanması ile anlayış değişikliğinin yerleştirilmesi = -0.78 +0.40 (İnsan kaynakları planlama, seçme ve yerleştirme)

+ 0.29 (Toplam kalite yönetimi)

+ 0.28 (İletişim)

## REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Anlayış Değişikliğinin Yerleştirilmesi						
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: İnsan Kaynakları Planlama, Eğitim, Toplam Kalite Yönetimi, Motivasyon, Performans Değerleme, Ücret Politikaları, Kariyer Planlama, İletişim, Katılımcılık						
	Eşitliğe Giren Değişken	Belirlilik katsayısı	Serbestlik Derecesi	F	Bağlantı Katsayısı	Sabit sayı
I. Aşama	İnsan Kaynakları Planlama	0.65	1/38	27.38	0.65	-0.02
II. Aşama	Toplam Kalite Yönetimi	0.73	2/37	21.04	X1:0.40 X8:0.36	-0.45
III. Aşama	İletişim	0.77	3/36	17.19	X1:0.40 X8:0.29 X3:0.28	-0.78

Diğer insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin anlayış değişikliği yaratma üzerindeki etkisi doğrusal bir düzende bulunmamıştır.

### 3.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Daha geniş bir zamanda, daha fazla sayıda şirketle aynı araştırmanın yürütülmesi mümkündür. Yapılacak çalışmada oluşturulan boyutlardaki soru sayıları fazlaştırılarak 500 büyük sanayi kuruluşunun hepsine uygulanabilecek bir çalışma daha iyi sonuçlar verecektir.

Aynı çalışma insan kaynakları uygulamalarına geçiş yapan küçük ve orta boy işletmelere uygulanarak bu şirketlerdeki değişimin ortaya konması mümkündür. Aynı çalışmanın biraz daha genişletilmesi ile insan kaynakları faaliyetlerinin uygulanmasının şirketlere sağladığı yararların saptanması mümkün olacaktır.

## SONUÇ

Bu çalışma sonucunda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş yapan büyük ölçekli 41 işletmede, insan kaynakları uygulamalarına yeni geçiş yapan işletmelerle, daha önceki yıllarda geçiş yapan işletmeler arasında farklılıklar bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile ilgili olarak insan kaynakları uygulamalarına yeni geçiş yapan işletmeler, daha önceki yıllarda geçiş yapan işletmelere nazaran insan kaynakları faaliyetlerine daha fazla önem vermektedirler.

İşletmelerde insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili olarak frekans dağılımları incelendiğinde yüzde değerleri yüksek çıkanları toplu olarak belirtirsek;

Genel olarak insan kaynakları uygulamalarına geçen işletmelerin %88'inin eleman seçiminde görüşme yöntemini uyguladığı görülmektedir. Ayrıca eleman seçiminde işletme dışı kuruluşlardan yararlanan firmaların oranı %12'dir. Şirketlerin çoğu eleman seçimini kendi bünyelerinde gerçekleştirmektedirler.

Eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak işletme dışı kuruluşlardan yararlanan işletmelerin oranı %68'dir. %22'si kısmen bu kuruluşlardan yararlandığını belirtmekte, geri kalan %10'u ise eğitim faaliyetleri için işletme dışı kuruluşlardan yararlanmadığını belirtmiştir.

İncelenen şirketlerin %68'inde eğitim çalışmaları içinde toplam kalite yönetimini açıklayıcı programlar olduğu ve şirketlerin %78'inde eğitim çalışmaları içinde yönetici geliştirme programları bulunduğu görülmektedir.

Şirketlerin %78'i motivasyon çalışmalarına önem vermekte ve motivasyonun iş görenler üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler.

İnsan kaynakları bölümünün örgüt şemasındaki yerinin diğer fonksiyonel bölümlerin üzerinde olup olmadığı sorusuna işletmelerin %78'i hayır cevabını vermiştir. Her ne kadar teoride insan kaynakları bölümleri genel müdürün hemen altında danışmanlık konumunda belirtilse de henüz uygulamaya geçirilememiştir.

Şirketlerdeki insan kaynakları faaliyetleri belirtildikten sonra şirketlerin insan kaynakları uygulamalarına geçiş sürelerine göre bu faaliyetlere verdikleri önem varyans analizi yapılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Daha sonra şirketlerde anlayış



değişikliğinin oluşturulması için hangi faaliyetlerin daha önemli olduğu regresyon analizi ile bulunmuştur.

İnsan kaynakları uygulamalarına geçen işletmeler incelendiğinde, özellikle insan kaynakları planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme ve motivasyon konularında daha önceki yıllarda uygulamaya geçen şirketlerde farklılıklar görülmektedir. Bu şirketler eskiye oranla bu faaliyetlere daha fazla önem vermekte ve modern teknikleri uygulamaktadırlar.

Toplam kalite yönetimine verilen önem ile ilgili çıkan sonuç incelendiğinde ilk yıllar toplam kalite çalışmaları daha yüksek oranda uygulanırken daha sonraki yıllarda bir düşüş göze çarpmaktadır. Şirketler ilk yıllar toplam kalite yönetiminin amacı olan sıfır stok, sıfır hata, sıfır hiyerarşi kavramlarını yerleştirmek, kalite çemberleri oluşturmak için hızlı bir başlangıç yapmışlardır. Fakat ülkemizdeki sosyal ve ekonomik yapının sıfır stoğa uygun olmaması, belirsizlik ortamı şirketleri toplam kalite yönetimini tam olarak uygulamaktan alıkoymuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin uygulandığı işletmelerde insan odaklı bir yönetim anlayışı olması gerekir. İnsan memnuniyeti ön planda olmalıdır. Fakat bu şirketlerde ücret politikaları konusunda eksiklikler görülmektedir. Ülkedeki ekonomik yapının belirsizliği, ülke genelinde uygulanan ücret politikaları ve işsizliğin fazla olması işvereni ucuz işgücü aramaya yöneltmiştir.

İnsan kaynakları faaliyetleri içinde yer alan iletişim çalışmaları ve katılımcılığın sağlanması insan odaklı yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Firmalarda iletişimin sağlanamaması ve katılımcılık faaliyetlerinin uygulanmaması insan yapısının buna uygun olmamasından kaynaklanmaktadır. Firmalarda katılımcılığın sağlanabilmesi için ;

- \*Çalışanların bu sorumluluğu taşıyabilecek nitelikte olması
- \*Teknolojinin uygun olması
- \*Yeniliklere uyum sağlama konusunda ast ve üstün yeterli olması gerekir.

Ülkemizde firmalar insan kaynakları uygulamalarına geçmiş bile olsalar, katılımcılığa elverişli ortam olmadığından bu faaliyetlere yeterince önem vermemektedirler.

İşletmelerde anlayış değişikliğinin oluşturulmasında İnsan kaynakları planlama, seçme ve yerleştirme, toplam kalite yönetimi, iletişim faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi gerektiği sonucu bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetimine geçiş yapan işletmelerin insan kaynakları planlama, toplam kalite yönetimi, iletişim faaliyetleri ile ilgili çalışmalara ağırlık vermeleri bu şirketlerde anlayış değişikliğinin oluşturulmasında büyük etken olacaktır.

İşletmeler çok yönlü ve hızlı bir değişim çağında olduklarının farkındalar ve bu değişime ayak uydurabilmek için şirketlerin biran önce insan kaynakları uygulamalarına geçmeleri gerekmektedir.

Şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını tam olarak benimseyebilmeleri için uzun yıllara ihtiyaç vardır. Bu nedenle şirketlerin sürekli yenilikleri takip ederek kendilerini geliştirmeleri ve en iyi uygulamayı bulmak için çaba göstermeleri gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayın No:7, 1996
- AKŞİT, Habibe. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Kalite Danışma Merkezi Seminer Notları, tmmob İzmir Şubesi, Şubat 1997
- ALDEMİR, Ceyhan. Alpay Ataoğlu, Gönül Budak Solakoğlu, Personel Yönetimi, 2.b., Barış Yayınları, İzmir, 1996
- ANFUSO, Dawn. "Colgate's Global HR Unites Under One Strategy", Personnel Journal, Ekim 1995
- ARIOĞLU, Ülkü. "Kalite İnsanı", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayı, MPM Yayını, 1995
- ATAKLI, Aylanur. "Eğitim ve Mesleki Başarı" Verimlilik Dergisi, 1992
- ATUN, Berk. "Kariyer Planlamada Hepimizin Bildiği Gerçekler", Human Resources, Aralık 96
- ATIŞ, Biril. "Söyleşi" Human Resources, Aralık 1996
- ATIŞ, Yücel. "Ücret Yönetimi", Human Resources, Aralık 1997
- B., Flippo Edwin. Personnel Management, Sixth Edition, McGraw- Hill Company, Singapore, 1986
- BAYDERE, Sadık. "Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar", Human Resources, Aralık 96
- BAYSAL, Ayşe Can. Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:225, İstanbul, 1993
- BENSGHIR, Türksel Kaya. Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, TODAİE Yayını, Yayın No:274, Ankara 1996
- BOUNDS, Gregory M. Gregory H. Dobbins, Oscar S. Fowler, Management A Total Quality Perspective, South-Western College Publishing, 1995
- BREWSTER, Chris. "İnsan Kaynakları Yönetim Tarzları", Çev: Banu Erginöz, Peryön Bülteni, Ocak 1995
- BUSBİN, Bill. "New Technologies Enable Worldwide Human Resources Management", HR Focus, Kasım, 1996

- CASCIO, Wayne F. Managing Human Resources, Third Edition, McGraw Hill International Editions, 1992
- CÜCELOĞLU, Doğan. İçimizdeki Biz, 9.b. , Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997
- DALE, Ernest. Management Theory & Practise, McGraw-Hill Book Company, 1975
- DESHPANDE, Satish P.and Damodar Y. Golhar, “HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms”, Journal of Strategic Business Management, Vol:32, Nisan 1994
- DIEMER, Regina Von. “İletişim ve İşbirliğinde Kalite” , MPM Verimlilik Dergisi, Çev:Şevket Yıldırım, No:2, 1994
- DOĞAN, Muammer. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir, 1995
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür. Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir, 1995
- DRUCKER, Peter F. Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994
- EKİN, Nusret. Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:1997-43, İstanbul, 1997
- ERDOĞAN, İlhan. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:248, İstanbul, 1991
- ERKAN, Hüsnü. Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme ,2.b , T. İş Bankası Kültür Yayınları , İstanbul 1994
- ERTUNA, Özer. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konfederasyonu, TOBB Yayınları, No:278, Ankara, 1993
- ETTORRE ,Barbara. and Donald J. Mc Nerney, “Managing Human Capital For The Future” Management Review, Haziran 1995
- GEYLAN ,Ramazan. Personel Yönetimi, Eskişehir, 1992
- GLUECK, William F. Personnel: A Diagnostic Approach, Business Publications Inc. , 1974
- GRAHAM, H.T. and R. Bennet , Human Resources Management, Seventh Edition, The M&E Handbook Series, 1992

- GRİFFİN, Ricky W. ,Management, Fourth Edition, Texas A&M University, 1993
- HAMERMESH, Richard. “Good Management Isn’t About Fads” , Boston Business Journal, Ocak 1997, Vol:16
- HARARİ, Oren. “The Missing Link in Performance” , Management Review, Mart 1995
- HERSEY, Paul. Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, Management of Organizational Behavior, Seventh Edition, Prentice Hall, 1996
- HOFRİCHTER, David A. and Lyle M Spencer, “Competencies:The Right Foundation for Effective Human Resources Management” , Compensation & Benefits Review, Kasım 1996
- HUNT,James G. Richard N. Osborn, Basic Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc. , 1995
- IVEY, Evan. “Paying for Quality” , The TQM Magazine, Vol:4, Ekim 1992
- İBAOĞLU, Nur Banu. “Takım Çalışmasını Öldüren Etkenler”, Human Resources,Şubat 1998
- İNCEÇAM, İbrahim. “Eğitim ve Geliştirme Programları” , Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, İstanbul, Temmuz 1994
- İPBÜKEN, Yalçın. “ İnsan Kaynakları Yönetimi”, Koç Bizden Haberler Dergisi, Ekim 1996, Sayı:228
- İSO DERGİSİ, Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, Eylül 1997, Sayı:378
- KATZENBACH, R.and Douglas K. Smith, The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization, Harvard Business School Press, 1993
- KAYNAK, Tuğray. Personel Planlaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:228, İstanbul, 1990
- KOÇEL ,Tamer. Beyza Furman, Ayşe Can Baysal, Avrupa ve Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırma Projesi İ.K.Y. Türkiye Raporu, İstanbul, 1992
- KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, 5.b. , İstanbul, 1995
- KOZLU, Cem.Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri , T.İş Bankası Kültür Yayınları, 3.b. , Ankara,1995

- LAÇINLER, Ebru Katip. "Eleman Seçimi", Human Resources, Nisan 1997
- LAPÖINTE, Joel. "Employees Learn to Take Control of Their Own Benefits" , Boston Business Journal, Vol:16, Ocak 97
- LEAP, Terry L. Michael D. Crino, Personnel/Human Resource Management, McMillan Publishing Company, New York, 1993
- LEİBOWİTZ, Zandy. "People Development Most İmportant Role of Manager" Austin Business Journal, Mart 1996
- MABEY ,Christopher. Bill Mayonwhite, Managing Change, Second Edition, The Open University, 1993
- MAREN, Even & Caroline Toll, The Stress Work Book, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997
- MAITLAND, Iain. İnsanları Motive Etmek. Yönetim Dizisi, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara, 1997
- MEİNE, Harmut.Kay Ohl, "Yeni Teknoloji Kullanan Üretim Tesislerinde Performansa Göre Ücretlendirme" , Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1995/3
- NOE, R.A., J.R. Hollenbeck, B. Gerhart and P.M. Wright, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL, 1994
- NORTHCRAFT, Gregory B. and Margaret A. Neal, *Organization Behavior: A Management Challenge*, Second Edition, 1994
- O CONNEL, Sandra E. "Virtual HR an Ekonomik Reality" HR Magazine, Mart 1996
- OMACHANU, Vincent K., Joel E. Ross, Principles of Total Quality, Kogan Page Ltd. 1995
- ÖZAKMAN ,Semra. "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama" Yönetim Dergisi, s:19, Ekim 1994
- ÖZAKMAN, Semra Yalçın. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi" , Yönetim Dergisi, 1995
- ÖZALP, İnan. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beytaş Yayıncılık A.Ş. , Eskişehir, 1983
- ÖZYURT, Aysun. "Değerlendirme ve Yeni Elemanların Oryantasyonu", Human Resources, Nisan -Mayıs- Haziran 1998

- PALMER, Margaret. Kenneth T. Winters. İnsan Kaynakları, Çev:Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 1993
- PALMER, Margeret J. Performans Değerlendirmeleri, Çev:Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti. , İstanbul, 1993
- PANEL, "İş Dünyasında Psiko-Teknik Testlerin Kullanımı", Human Resource, Şubat 1998
- PARS, Füsün. Ozan Çağın Şive, "Motivasyon", Human Resources, Aralık 96
- PATI, Gopal C. and Elaine K. Bailey, "Strategy and Human Resource Issues in Implementing The ADA" Organizational Dynamics, Winter 95
- PEREMECİ, Bilgin. "Söyleşi", Eczacıbaşı Haberler Dergisi, Sayı:172-176, Cilt:8, Ocak 1997
- PİGORS, Paul & Charles A. Myers. Personnel Administration, Mc Grow-Hill Book Company, 1977
- RACHMAN, David J. Michael H. Mescan, Courtland L. Bovee, John V. Thill, Business Today, Seventh Edition, McGraw Hill Inc. , 1993
- RİCHMAN, Louis S. "Tomorrow's Jobs: Plentiful, But..." Fortune, Nisan 1988
- ROGERS ,Beth. "What's New", HR Magazine, Haziran 1996
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, VIII.Baskı, Bursa, 1997
- SADULLAH ,Ömer. 'Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi',Yönetim Dergisi, Haziran, 1993
- SCHNEİDER, Benjamin and David E. Bowen. "Human Resources Management İs Crucial", Organizational Dynamics, Spring 93
- SCHULER, Randall S. "Linking the People with the Strategic Needs of the Business , Organizational Dynamics, Summer 92
- SİNGER, Marc G. Human Resources Management, James Madison University, Plus-Kent Publishing Company, 1990
- SÖZEN, Ural. Yönetici Değerlendirilmesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Emel Matbaacılık, Ankara, 1973
- STOUT ,Sunny. Managing Training, Practical Trainers Series Kogan Page, 1993



- STRAUB, Joseph T. , Peter J. Moutsatson, Management Fundamentals, Revised Edition, CT Publishing Company, 1995
- STRAUSS, George. Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, Third Edition, Englewood Cliffs N.J. , 1972
- SWEENEY, Herbert J. Kenneth S. Teel, "A New Look at Promotion From Within", Personnel Journal, c.58, No:8, 1979
- ŞENATALAR, Ferhat. Personel Yönetimi , Kazancı Hukuk Yayınları, No:46, Ankara, 1985
- TAHİROĞLU, Figen. "Farkı Yaratan İnsandır" , Human Resources, Şubat 1997
- TAHİROĞLU, Figen. " Netaş' ın İş Mükemmelliği ile Gelen Başarısı" , Human Resources, Kasım 1997
- TAHİROĞLU, Figen. "Portre" , Human Resources, Mart 1997
- TAHİROĞLU, Figen. "Şirket Profili", Human Resources, Aralık 1996
- TAŞKIN, Erdoğan. "İşletmelerde Etkin İletişim" , MPM Yayını, Verimlilik Dergisi, No:3, 1992
- TAYEB, Monir H. The Management of a Multicultural Workforce, John Wiley & Sons Ltd. , England, 1996
- TELMAN, Nursel. "Endüstri Psikolojisinin İnsan Kaynaklarındaki Yeri", Human Resource, Mart 1998
- TOFFLER, Alvin ve Heidi. Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Çev:Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996
- TOWERS, Brian. The Handbook of Human Resource Management, Second Edition, Blackwell Business, 1996
- TUĞCU, Kemal. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Mercek Dergisi, MESS, Ocak 1998, İstanbul
- TURAN, Engin. "Performans Yönetimi", İnkade-Haberler, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği Yayını, Ocak 1998
- TÜRKMEN, İsmail . Yöneticiler için Etkin İletişim Modeli, Genişletilmiş 2.b. , MPM Yayın No:480, Ankara, 1996

- TÜRKMEN, İsmail. "Değişim Sürecindeki Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1996/1
- UYARGİL, Cavide. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 1994
- VAUGHAN, E. "The Trial Between Sense and Sentiment: A Reflection on the Language of HRM", Journal of General Management , Vol:19
- VERİMLİLİK YÖNETİMİ UYGULAMALI EL KİTABI, İnsan Kaynağının Etkili Yönetimi, MPM Yayınları No:476, Ankara 1992
- WALKER, James W. Human Resource Strategy, McGraw Hill International Editions, Management & Organization Series, 1992
- WALKER, James W and Gregor Moorhead, "CEOs: What They Want From HRM" Personnel Administrator, Vol:32, 1987
- WELLİNS, Richard S. William C. Byham and Jeanne M. Wilson, "Proactive Teams Achieve Inspiring Results" , World Executive's Digest, Ekim 1992
- WESTFAIR COMMUNICATIONS INC. , "Pay Practices at U.S. Companies Poised for Transformation" , Westchester County Business Journal, Ekim 1996, Vol:35
- YALÇIN, Selçuk. Personel Yönetimi, 4.b. , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991
- YAMMARİNO, Francis J. Leanne e. Atwater, "Implications of Self-other Rating Agreement for Human Resources Management" , Organizational Dynamics, Vol:25, Spring 1997



Aşağıda Personel/İnsan Kaynakları ile ilgili sorular vardır. Şirketiniz için en uygun olan durumu işaretleyiniz.

1. Personel/İnsan Kaynakları Bölümünde İnsan Kaynakları Planlama çalışması yapılıyor mu?  
 Evet  Kısmen  Hayır
2. Eleman seçiminde test tekniği kullanılıyor mu?  
 Evet  Kısmen  Hayır
3. Eleman seçerken görüşme yöntemi kullanılıyor mu?  
 Evet  Kısmen  Hayır
4. Eleman seçiminde tanıdık kişilerin tavsiyesi önemli mi?  
 Evet  Kısmen  Hayır
5. İstifa eden elemana, şirketten neden ayrıldığını, şirketin beğenmediği yönlerini soracağınız bir görüşme yapıyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
6. İşyerinize eleman seçerken danışmanlık şirketlerinden yararlanıyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
7. Personel/İnsan Kaynakları bölümünüzde eğitim faaliyetleri yapılıyor mu?  
 Evet  Kısmen  Hayır
8. Şirketinizde sadece eğitim işi ile uğraşan bir departman var mı?  
 Evet  Kısmen  Hayır
9. Eğitim ile ilgili olarak işletme dışı kuruluşlardan yararlanıyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
10. Eğitim çalışmalarınızla çalışanları iş dünyasındaki değişimlere karşı hazırlıyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
11. Eğitim çalışmaları içinde Toplam Kalite Yönetimini açıklayıcı programlar var mı?  
 Evet  Kısmen  Hayır
12. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının işletmenize başarı getireceğine inanıyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır

13. İşletmenizde örgüt kültürünün saptanması ile ilgili çalışmalar yapıldı mı?  
 Evet  Kısmen  Hayır
14. ISO-9000 kalite belgelerinden birine sahip misiniz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
15. Eğitim çalışmaları içinde çalışanları eğitici program yanında yönetici geliştirme programları da var mı?  
 Evet  Kısmen  Hayır
16. Motivasyonun iş görenler üzerinde etkili olduğunu düşünüyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
17. Parasal ödüllendirme işgörenleri motive etmede yeterli oluyor mu?  
 Evet  Kısmen  Hayır
18. İşgörenlerinizi motive etmede değişik uygulamalarınız var mı?  
 Evet  Kısmen  Hayır
19. İşletmenizde Performans Değerleme çalışması yapılıyor mu?  
 Evet  Kısmen  Hayır
20. Performans Değerleme çalışmasında yöneticinin çalışanları değerlendirmesi yöntemini yeterli buluyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
21. Performans Değerleme çalışmasında işgörene görüşme yapıp, yaptığınız değerlendirme hakkında bilgi veriyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
22. Performans üzerinde eğitimin katkısını ölçecek yöntemler uyguluyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
23. Çalışanlarınızın ücretlerini belirlerken iş değerlendirme sistemini kullanıyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır
24. Şirketinizde İnsan Kaynakları Yönetim teknikleri içinde yeterlilik analizlerine dayalı ücret planlaması yapılıyor mu?  
 Evet  Kısmen  Hayır
25. Çalışanlarınızın geleceğine yönelik olarak kariyer planlama çalışmaları yapıyor musunuz?  
 Evet  Kısmen  Hayır

26. Şirketinizde bireysel gelişim planları hazırlanıyor mu?

Evet

Kısmen

Hayır

27. Şirketinizin çalışanlara ulaşabilmek için çıkardığı bir kurum dergisi var mı?

Evet

Kısmen

Hayır

28. Şirketinizde bölümlerin birbirinden haberdar olmasını sağlayacak iletişim toplantıları yapılıyor mu?

Evet

Kısmen

Hayır

29. Şirket kararlarının alınmasında çalışanların fikirleri etkili oluyor mu?

Evet

Kısmen

Hayır

30. Şirketinizde Personel/İnsan Kaynakları Bölümünün örgüt şemasındaki yeri diğer fonksiyonel bölümlerin üzerinde midir?

Evet

Kısmen

Hayır



Aşağıda Personel/İnsan kaynakları faaliyetlerinin uygulanmasıyla anlayış değişikliği sağlanıp sağlanmadığını ölçmek amacıyla yazılmış cümleler vardır. Sizin işletmenizin bunlara ne ölçüde katıldığını lütfen işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum.
2. Katılmıyorum.
3. Kararsızım.
4. Katılıyorum.
5. Tamamıyla Katılıyorum.

	1	2	3	4	5
1.Şirketimizin İnsan Kaynakları Bölümü insan kaynağını kullanmada etkilidir.	0	0	0	0	0
2. Şirketimizin misyon cümlesi vardır.	0	0	0	0	0
3. Şirketimizde misyon cümlesini herkesin bilmesi için çaba sarfedilmektedir.	0	0	0	0	0
4.Şirketimizde İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri, insan kaynakları uzmanlarınca yönetiliyor.	0	0	0	0	0
5.Şirketimizde İnsan Kaynakları Bölümü, işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen bir yaklaşım sergiler.	0	0	0	0	0
6.Şirketimizde İnsan Kaynakları Yönetimi geleceğe yönelik bir yaklaşım benimser.	0	0	0	0	0
7.Şirketimizde İnsan Kaynakları Yönetimi dinamik bir süreçtir.	0	0	0	0	0
8.Şirketimizde İnsan Kaynakları Bölümü, işyerine bağlılığı sağlamaya çalışır.	0	0	0	0	0
9.Şirketimizde İnsan Kaynakları Bölümü, işyerinde verimliliği sağlamaya çalışır.	0	0	0	0	0

10.Şirketimizin İnsan Kaynakları Strateji Planı düzenli olarak gözden geçirilip iyileştirilir.	0	0	0	0	0
11.Şirketimizin İnsan Kaynakları Bölümü, şirketin hedeflerine ulaşması amacıyla işgörenlerin hangi doğrultuda çalışmaları gerektiğini gösteren personel politikalarını yönetime önerir.	0	0	0	0	0
12.Şirketimizin İnsan Kaynakları Bölümü, işlevleri yerine getirirken bilimsel metodları kullanır.	0	0	0	0	0
13.Şirketimizin İnsan Kaynakları Bölümü, faaliyetleri esnasında Toplam Kalite Yönetiminin uygulamalarını dikkate alır.	0	0	0	0	0
14. Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi, sadece ISO-9000 standardına sahip olmak değil, sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi esas alan bir sistemdir.	0	0	0	0	0
15.Şirketimizde insana yatırım yapılmasının rekabette bir avantaj olacağı düşünülür.	0	0	0	0	0
16. Şirketimizde “ben” değil, “biz” kavramı önem kazanmıştır.	0	0	0	0	0
17. Şirketimizde üstten alta doğru bilgi akışı çok düzenlidir.	0	0	0	0	0
18. Şirketimizde alttan üste doğru bilgi akışı da düzenlidir.	0	0	0	0	0
19.Şirketimizde çalışanların hedefleri ile örgüt hedefleri arasında sürekli uyum sağlanmaktadır.	0	0	0	0	0
20.Personel/İnsan Kaynakları Bölümünün örgüt şemasındaki yerinin yeterli derecede üst seviyede olduğunu düşünüyorum.	0	0	0	0	0



**EK 2****ÇALIŞMAYA KATKIDA BULUNAN KURULUŞLARDAN BAZILARI**

(Alfabetik Sıra İle) \*

Anadolu Cam

Camiş Ambalaj

Cam İşleme Sanayi A.Ş.

Camiş Madencilik

Döktaş

İpek Kağıt

Kırklareli Cam

Opel

Paşabahçe Cam

Philip Morris

Topkapı Cam

Trakya Cam

Vestel

Yünsa

\* Adının açıklanmasına izin vermeyen kuruluşlar bu listede yer almamaktadır.

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Elif KARABULUT

Doğum Yeri: Muğla

Doğum Yılı: 1972

Medeni Hali: Bekar

## EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise: 1987-1989 İzmir Maliye Meslek Lisesi

Lisans: 1989-1993 İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yabancı Dil: İngilizce

## MESLEKİ BİLGİLER

07.12.1993-14.11.1994 İzmir Kadifekale Vergi Dairesi

14.07.1997- Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi