

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN
ROLÜ VE ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Pınar MORKOÇ

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN
ROLÜ VE ÖNEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Pınar MORKOÇ

Öğrenci No:

165545496

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum " İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi" başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımda yazıldığını, yararlandığım eserlerimin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 22.02.2020

Pınar MORKOÇ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

22.10.21..Z.c.20

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **165545496** numaralı **Pınar MORKOÇ**'un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/01/2020 tarih ve 2020/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince **60** dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Kamil USLU
(Doğuş Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

Adı Soyadı : Pınar MORKOÇ
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Talat FIRLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Lider ve liderlik, bir kurumun kendine özgü farklar yaratarak rekabet ortamında hızla yükselebilmesi için gereken temel ilkelerdendir. Örgüt içerisinde çalışan personellerin her şeyden önce liderlerine inanması, kendilerini liderlik kimliğiyle özdeşleştirip kurum için fayda sağlayan motivasyonu yüksek çalışanlar olabileceklerdir. Kurumun amacına ulaşmasında önemli rol oynayan bir diğer hususta insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi potansiyelinin verimli ve aktif biçimde değerlendirilmesi yönetim bakımından ciddi bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde çok daha önemli bir bakış açısıyla irdelenmesi uygulamalarda ve aşamalarda liderin etki boyutunu bir adım daha öne çıkarmıştır. İnsan kaynaklarını ilgilendiren çalışmalarda kurum yöneticilerinin liderlik niteliklerini taşıması, kurum kültüründe ve yönetim anlayışında değişiklikler meydana getirecektir.

Liderler, yaptıkları çalışmalarla personellere motivasyon ve güven aşılarken, attıkları kritik adımlarla da kurumun bütün ortaklarının kuruma pozitif yönlü bir his ile yaklaşmalarına olanak sağlamaktadırlar. Liderliğin insan kaynakları yönetimini ne tür bir etki altına aldığı problematiği, bu sebepten dolayı önemlidir. İlgili çalışmada insan kaynakları yönetiminin hangi işlevlerine ilişkin araştırmalar yapıldığı ve liderliğin bu işlevler üzerinde ki etkileri yorumlanmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonrasında; liderlik uygulamaları kurumun etkinliğini, devamlılığını, rekabet edebilme becerisini, kurumda çalışan personellerin özgüvenlerini, çalışanların kuruma olan inançlarını arttırırken, kurumun yüz yüze geldiği belirsizlik ve diğer tehditlerin etki düzeylerini ise düşürdüğü gözlemlenmiştir.

Araştırma da, daha önceleri liderlik ve insan kaynakları konuları ile ilgili yapılan çalışmaların irdelenmesi sonucu, liderlik ve insan kaynakları yönetimine ilişkin güçlü ve pozitif yönlü bir bağ olduğu yorumlanabilmektedir.



Name and Surname : Pınar MORKOÇ
Supervisor : Dr. Lecturer Talat FİRLAR
Degree and Date : Master Dissertation, 2020
Major : Business Administration
Keywords : Leadership, Human Resources Management, Leadership and Human Resources Management

ABSTRACT

ROLE AND IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Leader and leadership are one of the basic principles for an organization to rise rapidly in a competitive environment by creating unique differences. First of all, the employees who work in the organization believe in their leaders, they will be highly motivated employees who identify themselves with the leadership identity and benefit for the organization. Human resources management is another factor that plays an important role in achieving the purpose of the organization. Efficient and active evaluation of the potential of human resources management is very important for management. Today, a much more important perspective on human resources management has taken a step forward in the impact dimension of the leader in applications and stages. To have leadership qualities of corporate executives in studies concerning human resources, creates changes in corporate culture and management understanding.

While the leaders instil motivation and trust in their employees through their efforts, they enable all partners of the organization to approach the organization with a positive sense with the critical steps they take. For this reason, the problematic of what kind of influence the leadership has on human resource management is important. In this study, it has been tried to determine which functions of human resources management are conducted and the effects of leadership on these functions. After the study; leadership practices increase the effectiveness, continuity, competitiveness of the organization, the self-confidence of the personnel working in the organization, the beliefs of the employees in the organization, and decrease the impact levels of the uncertainty and other threats faced by the organization.

In the research, it can be interpreted that there is a strong and positive connection regarding leadership and human resources management as a result of examining the previous studies on leadership and human resources issues.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Yönetim Kavramı.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Temel Kavramlar	5
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	6
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Gelişimi.....	10
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	14
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	16
1.2.4.1. Toplumsal Amaç	21
1.2.4.2. Örgütsel Amaç	21
1.2.4.3. İşlevsel Amaç.....	21
1.2.4.4. Kişisel Amaç.....	21
1.2.5. Personel Yönetimi Anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ...	22
1.2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	26
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	27
1.3.1. Yeterlilik (Liyakat) ilkesi	27
1.3.2. Kariyer ilkesi	29
1.3.2.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi.....	31
1.3.2.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi	31
1.3.3. Eşitlik ilkesi	31
1.3.4. Güvence ilkesi	33
1.3.5. Yansızlık ilkesi	34
1.3.6. Açıklık ilkesi	35
1.3.7. Gizlilik ilkesi	35
1.3.8. İnsancıl Davranış ilkesi	36

1.3.9. Bilimsellik İlkesi	36
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	37
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlama	38
1.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlama ve Programlama	39
1.4.1.2. İş Analizleri	41
1.4.1.3. Personel ve İdari İşler	45
1.4.2. Kadrolama	46
1.4.2.1. Personel Sağlama	46
1.4.2.2. Seçme ve Yerleştirme	49
1.4.2.3. Oryantasyon Eğitimi	50
1.4.3. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi	51
1.4.3.1. Performans Değerlendirme	51
1.4.3.2. Ücret Yönetimi	53
1.4.4. Eğitim Yönetimi	55
1.4.5. Kariyer Yönetimi	56
1.4.6. Endüstri İlişkileri	58
1.4.6.1. Toplu Pazarlık	58
1.4.7. Koruma ve Geliştirme Fonksiyonu	59
1.4.7.1. İş Sağlığı ve Güvenliği	60
1.4.7.2. İş Yaşamının Kalitesi	61

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Liderlik Kavramının Tanımı	62
2.2. Liderlik Kavramının Tarihçesi	64
2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	66
2.4. Liderlikte Güç kavramı	68
2.4.1. Yasal Güç	68
2.4.2. Ödüllendirme Gücü	69
2.4.3. Zorlayıcı Güç	69
2.4.4. Uzmanlık Gücü	69
2.4.5. Karizmatik Güç	70
2.5. Liderlik Yaklaşımları	71

2.5.1. Özellik Kuramı	71
2.5.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	72
2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	73
2.5.2.2. Michigan Üniversite Çalışmaları	74
2.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	76
2.5.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	77
2.5.2.5. Douglas McGregor' un X ve Y Teorileri.....	79
2.5.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	80
2.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	81
2.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	82
2.5.3.2. Robert House ve Martin Evans' ın Yol-Amaç Teorisi	84
2.5.3.3. Vroom-Yetton Normatif Kuramı	85
2.5.3.4. Reddin 'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı	86
2.5.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	90
2.5.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	90
2.5.4.2. Transformasyonel Liderlik	91
2.5.4.3. Kültürel Liderlik Yaklaşımı.....	92
2.5.4.4. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	93
2.5.4.5. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile Liderlik İlişkisi	98
3.1.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması	99
3.1.2. Eleman Seçimi ve Yerleştirilmesi	103
3.1.3. Ücret Yönetimi	105
3.1.4. Kurumda Eğitim ve Geliştirme	107
3.1.5. Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi	110
3.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon.....	112
3.1.7. İş Analizi ile Liderlik.....	114
SONUÇ	116
KAYNAKÇA.....	122

TABLolar LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No:
Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihi	13
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi	20
Tablo 3: Ücretli Çalışanları Tanımlamak için Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılarından Karşılaştırılması	24
Tablo 4: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları Arasındaki Farklar.....	25
Tablo 5: Ücretlemenin Oluşum Süreci	54
Tablo 6: Liderliğin Tarihsel Gelişimi	65
Tablo 7: Hart ve Arkadaşlarına Göre Liderlik ve Yöneticilik Farkları	67
Tablo 8: Farklı Güç Tiplerinin Çalışanlar Üzerinde ki Etkileri.....	68
Tablo 9: Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	72
Tablo 10: Davranışsal Yaklaşımları Geliştiren Bazı Araştırmacılar ve Tanımladıkları Davranış Boyutları.....	75
Tablo 11: Likert' in Sistem 4 Modeli	81
Tablo 12: Fiedler'in Durumsallık Modeli	83
Tablo 13: House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı.....	84
Tablo 14: Beş Liderlik Biçim	85
Tablo 15: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	89
Tablo 16: Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No:
Şekil 1: Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi	5
Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	19
Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	38
Şekil 4: İnsan Kaynakları Planlama Süreci	41
Şekil 5: İş Analizi ve İKY'nin İşlevleri.....	44
Şekil 6: Aday Araştırma ve Bulma Süreci	48
Şekil 7: İnsan Kaynakları Seçim Süreci	49
Şekil 8: Liderlik tanımının şematik gösterimi	63
Şekil 9: Liderlikle İlgili Kavramsal Bir Model	64
Şekil 10: Liderin İzleyenler Üzerinde ki Güç kaynakları.....	70
Şekil 11: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	74
Şekil 12: Blake-Mouton Yönetimsel Şebekesi	76
Şekil 13: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	78

GİRİŞ

İlk insanın var olmasından günümüze dek insanın gereksinimlerini karşılayış şekli sürekli olarak farklılık göstermiştir. Daha önceleri birçok etkinliği yalnız başına yerine getirebilen insan, daha sonra toplu durumun farklılaşması ile birlikte iş birliği içerisine girmeye ihtiyaç duymuştur. Bu iş birliği bir süre sonra bilinçli birliklere evrilmiş ve kurum olgusu meydana gelmiştir.

Daima değişimin olduğu ve gelişmelerin hız kazandığı günümüz iş dünyasında organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi ancak mevcut personellerine etkili ve doğru bir biçimde yön vermesi ile gerçekleşebilmektedir. Bundan dolayı personellere, amaçlara giden yolda ışık tutacak bir liderin var olması gerekliliği doğmaktadır. Personellerin tutumlarını etkisi altına alacak, istek ve gereksinimlerine cevap verebilecek, personel veya kurum tarafından istenilen iş ortamını ve çalışma şartlarını sırtlanabilecek önderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan lider; başka bireylerin hareketlerini etkisi altına alan, toplulukta başarının sembolü olan, diğer insanlara göre becerileri ve nitelikleri ile farklılık gösteren, bir kurumun başında olan ya da başka kişilerin lider olarak benimsedikleri herhangi bir birey olabilmektedir. Liderlerin tayin ettikleri hedef ve amaçlara erişmelerinde ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü bünyelerinde buldurularlarında belirleyici öge insan kaynağıdır. Lider mevcut insan kaynağını en faydalı yöneten ve yönettiği topluluğun ruhuna değen sözler sarf ederek onları etkili ve verimli eylemler içerisine kolayca çekmeye meyil ettiren kişidir. Bu yanılla da lider en çokta insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve liderlik aynı konu üzerinde çalışıldığında, mevcut potansiyelin daha fazlası ortaya çıkacak ve organizasyon diğerlerinden çok daha üstün bir noktaya kendini taşıyabilecektir. Aynıyeten organizasyonun insan kaynakları yöneticisinin liderlik niteliklerini bünyesinde barındırması da kurumun yönetim kültürünü pozitif olarak etkileyecek bir diğer konudur. Araştırmanın amacı; liderlik ve insan kaynakları yönetimi kavramlarını doğru bir biçimde analiz etmek ve analiz edilen bu iki kavram arasında ki ilişkiyi detaylı olarak incelemektir.

Çalışma, insan kaynakları yönetimi ve liderliğe olan pozitif etkilerini ifade edebilmek maksadıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin kavramı,

tarihçesi ve fonksiyonları üzerine yapılan araştırmalar ele alınmıştır. İkinci bölümde, liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları ele alınmıştır. Son bölümde ise, liderlik ve insan kaynakları yönetiminin ortak paydaları üzerinde detaylı bir literatür taraması yapılmış ve yorumlanmıştır.

Amaç ve Kapsam;

Çalışmanın amacı; liderlik ve insan kaynakları yönetimi kavramlarını doğru bir biçimde araştırmak ve araştırılan bu iki kavram arasında ki ilişkiyi detaylı olarak incelemektir. Geniş kapsamlı yapılan literatür taramasında; liderlik kavramının, insan kaynakları yönetimine ilişkin rolü ve önemi gibi etkilerin araştırılması ve bu iki kavram arasındaki ilişkilerin destekleyici olup olmadığı amaçlanmıştır.

Yöntem;

Çalışma da liderlik ve insan kaynakları konularıyla ilgili günümüze dek yapılmış araştırma ve bulgular gözden geçirilerek detaylı bir şekilde literatür taramasına yer verilmiştir.

Önemi;

Çalışmada; insan kaynakları yönetimine etki eden liderlik türlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda literatür taraması doğrudan insan kaynakları ile liderlik konularını ele alan tezler incelenerek, ilgili çalışma ortaya koyulmuştur. Çalışmanın Türkiye’de Sosyal Bilimler alanında, insan kaynakları yönetimini ve liderlik kavramlarını konu alan tezlerin genel çerçevesini görmek bakımından yararlı olacağı umulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın ilk bölümünde, yönetim kavramı, insan kaynakları ve temel kavramları hakkında detaylandırılacaktır ve insan kaynaklarının amaç, tarihsel gelişimi süreçleri ilişkin konular üzerinde durulacaktır. Bölümün sonuna gelindiğinde ise insan kaynakları yönetimi ile ilgili ilke ve fonksiyonların önemine değinilecektir.

1.1. Yönetim Kavramı

İnsanlığın doğuşundan ve bir arada yaşam sürdürmelerinin bir sonucu olarak ilk çağlardan günümüze kadar insanın olduğu her yerde 'yönetim' kavramı hayat bulmuştur (Baransel, 1993, s.5). Yönetiminin kökeni Mezopotamya'nın MÖ 4000'li yıllarında meydana çıkmasına dayanır. Yönetim kavramı ilk adımda hedefler belirleyip daha sonra bu belirlenen hedefler doğrultusunda bütüncül kalabilmek için çalışanların çabaladıkları herhangi bir grup oluşturarak bu grubu koruma süreci olarak ta kabul edilir. Meydana gelen grupların en önemli yönü belirlenen hedefin daha etkin biçimde ve en kısa süre içinde hayata geçirilmesidir (Hasanova, 2018, s.3).

Yönetim, insanların iş birliği içinde olmalarını sağlama ve onları bu amaca yönelik yürütme iş ve gayretlerinin bütünüdür. Başka bir deyişle başka kişilerin aracı olmasıyla birlikte amaçlara ulaşma veya başkalarına iş yaptırma faaliyetlerinin bütünü yönetim sürecini meydana getirmektedir (Solaklar 2003, s.4). Yönetim kavramı genel bir bakışta, insanlık tarihine göz attığımızda binlerce yıl önce inşa edilen Mısır piramitlerine dayandığı görülmüştür (Akın, 1997, s.8, akt., Karataş, 2016, s.24). Yönetim, latince sözcük kökeni olarak Avrupa literatüründe 'management', Amerika literatüründe ise 'administration' sözcükleri ile ifade edilmektedir (Tortop, 2010, s. 2 akt., Tul 2018, s.6-7). Yönetim sözcüğü Türkçe de Arapça kökenlidir ve 'yön verme, çekip çevirme, yönlendirme' olarak ifade edilmektedir (Ürper, Besler, 2013, s.3. akt., Ateş 2019, s.6.)

İşverenler için yönetim sözcüğü, ilk defa Amerikalılar kullanmıştır. İngilizler ise yetkili kişi ve yöneten olarak ifade etmiştir. Yönetim, kişi ve toplumların gayelerini

gerçekleştirmeye yöneliktir. Yönetim kavramı hem bir iş hem de bu işi yerine getiren kişi olarak meydana gelmektedir (Karataş 2016, s.24-25). Başka bir ifadeye göre; “belirli amaçlara ulaşmak için, elde ki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimi olarak tanımlanmaktadır (Genç 2005, s.22).

Yönetim, konu itibariyle en çok üzerinde durulan tanımlar arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda incelenen yönetim kavramı hakkında birçok kişinin tanımları da yer almaktadır. Yönetim bir veya birden fazla hedefe ulaşabilmek için bir insan topluluğunun iş birliği etmeleri ile ilgili olarak kalkıştıkları organizasyon ve düzenlerin tümüdür (Solaklar 2003, s.4).

Ulaşılan bazı tanımlar;

-Birden fazla kişinin gruplaşmasıyla oluşan ve bu yönü ile ekonomik düzenden ayrılan, beşeri bir organizasyondur (Koçel, 2011 s.4 akt., Koçak 2015, s.3).

-Amaçları hedef alan beşeri ve psiko-sosyal bir ilerlemedir (Koçak 2015, s.3).

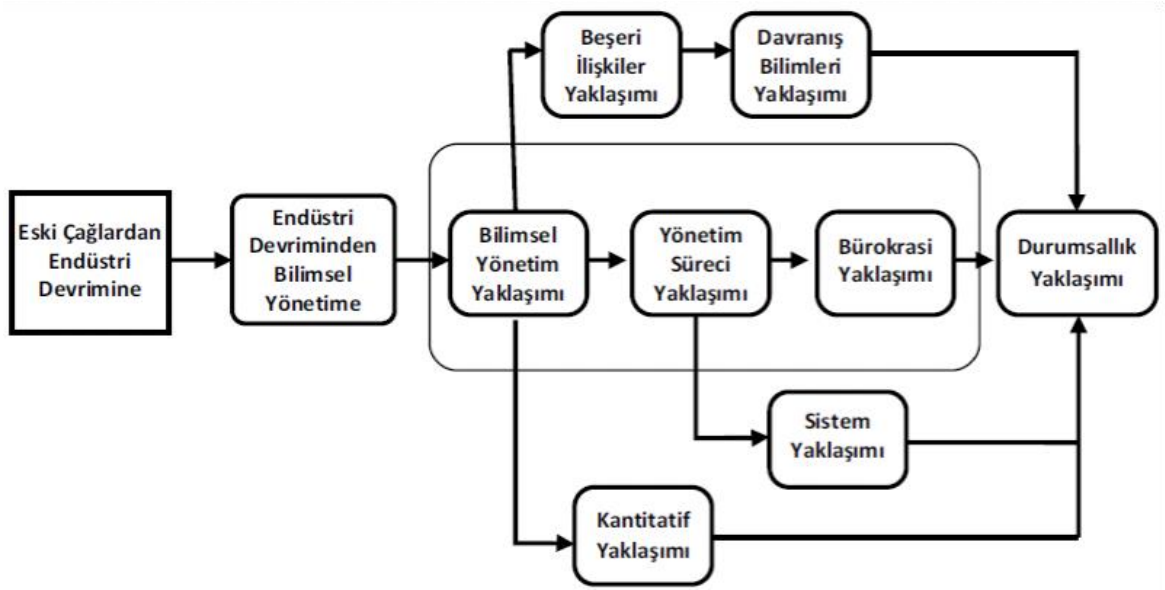
-Kişinin, insani amaçlar için, kişi tarafından, insanca yönlendirilmesidir (Tikici ve Deniz, 1993 s.i, akt., Koçak 2015, s.4).

-Grupların hedeflerine etkin ve verimli ilerlemeleri açısından zorunlu bir görevdir (Tortop ve diğerleri, 1993, s.20 akt., Koçak 2015, s.4).

Önceliğin insan olması koşuluyla, bütün örgütsel kaynakların, örgütsel hedefler doğrultusunda görev birliği ve uyumlu şekilde çalıştırılma yeteneğidir (Eren, 2003, s.4 akt., Koçak 2015, s.4). Yönetim, hedeflerin ve grupların bu hedeflere ulaştıracak yol ve araçların belirlendiği (planlama), kaynakların bu hedef çevresinde düzenlenmesi (organize etme), kurulmuş bu düzen çevresinde harekete geçme (yürütme) ve son aşama ise bütün bu sürecin çıktılarının hedeflere uygunluğunun denetlenmesi (kontrol etme) aşamalarından oluştuğu ve bu aşamaların az ya da çok tüm organizasyonda bulunduğu denilebilir (Eren, 2003, s.4 akt., Koçak 2015, s.4-5).

Yönetimin, belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma konusu olarak ele alınması ise 20. yüzyılda olmuştur. Yönetim yaklaşımları kronolojik sıra itibariyle Klasik

(Geleneksel), Neo- Klasik (İnsan İlişkileri) ve Modern olmak üzere üç temel yaklaşım halinde incelenebilir. 18. yüzyıldan günümüze dek yönetim bilimindeki çeşitli görüşler, 1880-1930 yılları arasında klasik yaklaşım, 1930-1950 yılları arasında neo-klasik yaklaşım, 1950-1970 yılları arasında ki modern yaklaşım ve 1970’den bugüne dek ulaşan post-modern yaklaşım olarak gösterilmektedir. Aşağıda yer verilen yönetim yaklaşımlarının gelişiminin sınıflandırdığı tablo gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde eski çağlardan Endüstri devrimine kadar süren süreç bir dönem olarak yansıtılmıştır.



Şekil 1: Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi

Kaynak: (Karalar, R., İnan, Ö., Fermani, M., Geylan, R., Tenekecioğlu, B., Sahin, M., Çömlekçi, F. ve Aydın, N. Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008, akt., Koçak 2015, s.6).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Temel Kavramlar

İşletmeler belli bir düzen ve sıralama doğrultusunda planlı olarak gelişirken, gerekli birçok kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçların en önemlileri arasında kuşkusuz insan kaynakları bulunmaktadır. İşletmelerin uluslararası platformda rahatça yer alabilmesi ve daha fazla gelişip büyümesinde yani, kısacası işletmelerin başarı elde etmesinde insan kaynaklarının rolü büyüktür. Bu sebeple işletmeler rekabet üstünlüğünü artırmak isterse insan kaynaklarına verdiği önemi arttırmalı, doğru algılanıp ve uygulanmasına olanak sağlamalıdır.

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi konusunu ayrıntılı bir şekilde araştırılmıştır. Birinci bölüm içerisinde; insan kaynakları yönetimi kavramı ve hedefleri, insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreci, insan kaynakları yönetiminin önemi, ilke ve görevlerinden bahsedilerek birinci bölüm anlatılmıştır.

İnsan kaynakları kavramı; örgütlerin hedeflerine erişebilmeleri amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir ve örgütte ki, en niteliksiz çalışandan, en üst kademede ki yöneticiye kadar bütün personelleri kapsamaktadır. Bu kavram; örgütün iş gücünü kapsamakla birlikte, örgütün dışında var olan ve potansiyel olarak faydalanabilecek iş gücünü de belirtmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarının, yasalara uyularak, herhangi bir örgütsel ve çevresel alanda örgüte, kişiye ve etrafa yararlı olacak biçimde etkili yönetilmesini temin eden görev ve işlerin bütünü olarak söylenebilmektedir (Sadullah, 2009, s. 2-3, akt., Doğan, 2010, s.13).

İnsan kaynakları yönetimi; uygulama ve literatürde, geniş ölçüde bir departman olarak bilinse de asıl olan, günümüzün modern iş dünyasına başlı başına bir yönetim bakışı haline gelmesidir. Bu değişimi ile insan kaynakları yönetimi “ bir işletme içerisinde istihdam edilen bireylerin yönetilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili olan felsefe, politika, yöntem ve uygulamalar bütünü” ifade eden, teknik detayları bulunan bir mekanizma” olarak açıklanabilmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s.278 akt., Arıgün 2018, s.4-5).

Modern ifade de insan kaynakları yönetimi, hizmet için en ideal nitelikleri kendinde barındıran personelin görevine yerleştirilmesinin yanı sıra bu personellere gereken yerlerde eğitimler verilmesini, değerlendirilmesini ve gelişen şartlar etrafında gerekli değişimlerin yapılmasını kapsayan bir süreçtir (Yüksel, 2003, s.9 akt., Savaşır 2017, s.10).

İnsan kaynakları yönetimi kavramının var olması Yönetim biliminde en güncel gelişmeler arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi felsefi köklerini; Avrupa’da ki sosyal yaşamdan, iş ilişkilerinden ve entelektüel deneyiminden almış olmasına karşın, oluşum sürecini ABD’de tamamladığı ve yine Amerika da 1980’li

yıllarda personel yönetiminden İKY'ne geçilmesinden sonra var olan sistemin diğer Avrupa ülkelerine de istilasının olduğu belirtilmektedir. Personel yönetiminden İnsan kaynakları yönetimine transferi açıklanmaya çalışılan vakanın, bir evrim boyutunda olduğu ve “bu evrimde ulusal ve uluslararası ekonomik politiğin, uluslararası şirketlerin” ve üretim metotlarının geniş etkisinin var olduğu değerlendirilmektedir (Orhan, 2010, s.273, akt., Albayrak Altun, 2018, s.13).

Şüphesiz insan kaynakları yönetimi 1980’li yıllara değin “Fordist - Taylorist” paradigma aracılığıyla bir girdi olarak benimsenen insan unsuru; globalleşme ve dolayısıyla uluslararası üstünlük, bilgi ve iletişim teknolojisindeki yenileşimleriyle stratejik önem kazanmıştır. Bu yenileşimler insan kaynaklarının önemini büyük ölçüde artırmıştır (Bingöl 2014, s.6 akt., Ada 2018, s.32).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı; İngilizce de tek anlam ifade eden “Human Resource Management”, Fransızca da, “Gestion des Ressources Humaines” Türkçe de ise; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “İnsan Kaynağı Yönetimi bazen de İnsan Kaynağının Yönetimi” gibi tanımlarla açıklanmıştır (Aykaç, 1999, s.17 akt., Yıldırım, 2017, s.3).

İsminden de anlaşılacağı gibi bir yönetim şekli olan İnsan kaynakları yönetimi, çalışan işleyişini ve verimkârlılığını en üst sınıra ulaştırmak için şekillenmiş işlemlerin tümüdür. Bir diğer ifade ile kurumsal amaçları temelleştirmek için işletmede ki insan kaynaklarını en etkili şekilde faaliyete eriştirebilecek hareketleri düzenlemekten ve yürütmekten görevli birim, insan kaynakları birimidir. (Erel ve Yalçın, 2014, s.20).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı; "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir. Personel seçiminden başlayıp, işe girme, oryantasyon, eğitim ve kariyer yönetimi, performans yönetimi, çalışanlar arasındaki ilişkiler, iş güvenliği, ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar uzanan bir dizi yönetim konusunu ve uygulamasını kapsamaktadır." (Aray, 2015, s.4 akt., Çakı 2017 s.37).

Evvelce dönemlerde ticari işletmelerde, personel birimi olarak, şirkete giriş-çıkış sürelerini tablo oluşturarak takibi yani puantaj sistemi uygulanarak bordro hazırlayan bu departman, bugüne baktığımızda faaliyet sahasını büyüterek şimdi ki

ismini almıştır. Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, üst yöneticileri ve de hak sahipleri ile ticari işletme de sürekli olarak personeller arasında anahtar işlevi olarak genel ismi ve işletmelerde aynı adla söylenen birimdir.

İKY' nin vazifesi belirtilen hizmet gereğince işin planlanması ile harekete geçilir, işe kabul etmek, işe alacakları departmanlara göre maaş ve yan haklar, endüstriyel/sendikal bağları, kurumsal başarı yönetimi, kariyer planlaması ve eğitim, iş içerisinde personellerin mutluluğunun ölçme adına uygulanan faaliyetler, sosyal ve idari görevleri ayırma gibi personelleri bağlayan tüm hak ve işleri kapsar. Yasa gereği, insan kaynakları biriminde çalışan kişiler, iş arayan bireylerden hiçbir neden gözetilmeksizin maddi bir istekte bulunamazlar (Yüksel, 2003, akt., Çetinkaya 2018, s.26).

“Entelektüel sermaye” olarak adlandırılan insan faktörü, insana yatırım yapan bir işletmecilik düşüncesini de beraberinde yürütmüş; insan, “bilgi ekonomisinin temel dayanağı ve en değerli kaynağı haline gelmiştir”. Bu sebeple işletmeler insan kaynakları için daha fazla adımlar atılabilmesine olanak sağlamış ve bu düzenle yönetim tekniklerinde insani bir bakış alanı ortaya çıkmasında büyük rol oynamışlardır (Akbaş, 2007, s.30 akt., Altun, 2018, s.16). Bu düşünce, personelleri üretim aşamalarının bir birimi olmaktan ayırmakta ve bunun aksine motive olmuş ve her açıdan doyuma ulaştırılan bir insanın şirket içerisinde verimli olabileceği düşüncesi doğmuştur. İKY'nin verimliliği yükseltmek ve çalışanların üst seviyede doyuma ulaşmasını sağlamak gibi bir dengede olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.4 akt; Savaşır 2017, s.11). Bu biçimde yeni yaklaşımlardan ve kurallardan çok örgütte ki bütün personeller arasındaki bağların nasıl gerçekleşeceğini anlamaya ve göstermeye çalışan bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2001, s.9-10 akt., Savaşır 2017, s.11).

İnsan kaynakları yorumlandığı zaman; örgütün personelleri idare etmek ve kendi hedeflerine ulaşabilmek için personellerden en üst düzeyde yararlanırken aynı sürede onları bir kıymet olarak görüp, özel ve mesleki gelişimlerini temin ve tatmin etmek için müracaat ettikleri politikalar, yürütüm ve düzenlemelerden var olması gerektiği gösterilmektedir (Aray, 2015, s.5, akt., Çakı, 2017 s.41). “ İnsan kaynakları yönetimi çalışanların elde edinilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi ve memnun edilmesi ve onların iş ilişkileri, sağlık, güvenlik ve adalet endişelerine katılma sürecidir ”(Dessler, 2013, s.4 akt., Karta 2018 s.20).

Başka bir yorumlama ise; insan kaynakları yönetimi yaklaşımı sert ve yumuşak olmak üzere iki farklı türü barındırır. İnsan kaynakları yönetiminde katı; insan rasyonel ve titiz kullanılması mümkün bir kaynak olarak yorumlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde yumuşak ise; insan faktörü ön tarafa alınmıştır. İKY’ nin yumuşak yanı; iletişim ve insancıl yönünü temsil ederken, katı yönü ise yasal düzenlemeleri ve ölçümleme yapılan yürütümleri içermektedir (Keser, 2002, s.42 akt., Birsen 2018, s.11-12).

İnsan kaynakları yönetimi, Armstong’ a göre; “Bir kurumun değerli varlığı olan insanın yönetimi için stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır ve insan kurumda çalışarak bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçların başarılması katkıda bulunur (Armstrong, 2008, akt., Bayramlı 2017, s.4). İnsan kaynakları yönetimi, Schuler ve Jackson’a göre ise; “Geniş kapsamla bakıldığında planlama, kadrolama, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, sağlık ve güvenlik, işçi-işveren ilişkileri gibi uygulamaları içerir” şeklinde yorumlanmıştır (Schuler ve Jackson 2005, s.2 akt., Bayramlı 2017, s.4).

“Geniş anlamda bakıldığında insan kaynakları işlevi, çalışan tüm kişilerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, örgüt amaçlarına varılmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür. Bir başka deyişle amaçlara ulaşma yolunda ki tüm çabaların verimli ve etkin bir biçimde yürütülüp kararların alınmasında ki planlamayı yapan tüm yöntem ve teknikler insan kaynakları işlevi olarak tanımlanabilir. Dar anlamda ise, insan kaynakları işlevi, çalışanların işe alınmasından değerlendirilmesine, eğitimine, terfi ve atamalarına, ücret yönetimine, sağlık ve

disiplin işlerinin yürütülmesine uzanan çalışma alanı ile ilgili olan strateji ve ilkelerin belirlenmesi, kararların alınması ve tekniklerin uygulanmasıdır” (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 320 akt., Tul 2018, s.45-46).

Başka bir yorumda insan kaynakları yönetimi şirketlerde çalışanın en üst niteliklerde görevini yerine getirmesini ve şirketin rekabet üstünlüğü sağlamasını hedefleyen bir işlemdir şeklinde yorumlanmıştır (Kaynak ve diğ., 1998, s.16, akt., Savaşır, 2017, s.10).

Sonuca baktığımızda; insan kaynakları yönetimi insana kıymet veren ve çokça insan unsurunu ele almakta olan bir işlev olarak belirtilmektedir. Örgüt kültürüne ve çalışan politikalarına uygun bir biçimde gelişen yapısıyla örgütler açısından kilit bir role sahiptir. Görev alanı ayrılmaksızın, var olduğu sektörde faaliyet gösteren bütün kurumlar insan kaynağını ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması Kurumlar için ehemmiyeti bir gereksinim olan insan kaynağının verimli bir biçimde faaliyet göstermesiyle ve bu sebeple yönetim sürecine ihtiyaç duyulmasından çıkmıştır (İzgi 2013, s. 3 akt; Yılmaz 2018, s.16).

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Gelişimi

İlk olarak 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tam olarak Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan görüşlerle, insan kaynakları yönetimi kavramı anlam bakımından da bir bütüne ulaşmıştır (Tunçer, 2012, s.209-210 akt., Doğan, 2017, s.18).

Daha geniş anlamda İKY tarihçesi; 18. Yüzyıla kadar uzanan dönemde fabrikalarda çalışan insanlara dayanmaktadır. Fabrikalarda çalışanların maaşlarının ödenmesi ve bazı giderlerinin karşılanması ile ilgili işlerle meşgul olan başka birimler bulunmaktaydı. Zaman geçtikçe fabrikalarda işçi sayılarının artışa geçmesi, kurumlarda çalışanlarla ilgilenen kişilerin iş yükünü de artırmıştır. Bu kişilerin yine işlerinin devam ettirebileceği fakat mevcut birim üzerine de ilave edildiği farklı birimlerde kurulmuştur. Bu kişilerin görev aldığı birimlere ilk önce personel departmanı ve yapılan işleri inceleyen yazına da personel yönetimi adı verilmiştir. Bu

birimler ilk zamanlarda günlük işlerle ilgilenirken zaman içerisinde üstlendikleri iş ve sorumluluklar da farklılık göstererek insan kaynakları yönetimi adını almıştır (Ergeneli vd., 2014, s.3 akt., Tul 2018, s.46-47). Günümüze bakıldığında İnsan kaynakları yönetimi tüm örgütün değişilmez ve vazgeçilmezi haline gelmiş bulunmaktadır (Demir, 2016, s.20 akt., Birsen 2018, s.11).

“Frederick W. Taylor’un geliştirdiği bilimsel yönetim araştırmaları ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilmiş olan endüstriyel psikoloji teorisi, insan kaynakları yönetimine yeni anlamlar kazandırmıştır.” Bu süre içinde, Taylor ve çalışma arkadaşları, iş ve verimlilik anlamında yoğunlaşmışlardır. Munsterberg, insanlar ve insanlar arasında ki değişiklik üzerinde yoğunlaşarak insan kaynakları yönetiminin yeni görüşleri içerisine girmiştir (Geyik, 2000, s.27 akt., Demirkaya 2018, s.4).

Bilim adamlarının da yardımlarını esas alarak, insan kaynakları yönetiminin basamakları Amstrong tarafından beş adımda ele alınmıştır. Buna göre (Tortop, Aykaç, Yayman, & Özer, 2007, akt., Aktaş Ercan, 2018, s.63);

- “1. Öncüler; Drucker ve Mcgregor, 1950’li yıllar
2. Davranış Bilimi Yaklaşımı; Maslow, Likert ve Herzberg, 1960’lı yıllar
3. Örgüt Geliştirme Hareketi; Bennis, 1960’lı ve 1970’li yıllar
4. Örgüt Kültürü Analizi; Peter ve Waterman, Pascale ve Athos’un, Pettigrew’in katkıları
5. Walton tarafından geliştirilen yeni yaklaşımlar” şeklinde sıralanabilir

“İnsan kaynakları yönetimi, insanlığın üretime geçtiği, Antik Yunan’a, bireyin başkası adına çalışmaya başladığı ilk güne kadar gitmektedir” (Fındıkçı, 2000, s.5. akt., Türedi 2018, s.5).

Aşağıda gösterilen tabloda, onar yıllık zamanlar esas alınarak insan kaynakları yönetiminin tarihi özetle tablo şeklinde sunulmuştur. Tabloyu incelediğimizde; insan kaynaklarının tüm tarihi boyunca kullandığı teknikler ve bu yöntemlerin dayandığı temel ölçütler, o dönem içerisinde şirketlerin çalışana bakış açıları gösterilmektedir.

1930 yıllarından sonra çalışanların hakları ve iş şartlarının olumlu açıdan düzeltilmesi adına büyük adımlar atılmıştır. 1960'lı yıllarda ise; yan haklar, iş yaşamında sonraki teminatlar yer almaktadır. 2000'li yıllarda; insan kaynakları politikalarına, çalışanın yalnızca çalışma hayatı ile ilgili düzenlemeler değil aksine iş yaşamında ki ihtiyaçları da dahil edilmiştir (Tahiroğlu, 2003, s.20 akt., Türedi 2018, s.6).



Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihi

Dönem	Teknikler	Temel Kriterler	İşverenlerin Bakışı
1899 öncesi	Disiplin Sistemleri	Üretim Teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.
1900-1910	Güvenlik ve Yaratıcılık Programları	Çalışanların Rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.
1910-1920	Zaman ve İş Araştırmaları	Görev Verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.
1920-1930	Psikolojik Testler, Danışmanlık Programları	Bireysel Farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.
1930-1940	İletişim Programları	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.
1940-1950	Emeklilik ve Sağlık gibi ek Yararlar	Ekonomik Güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.
1950-1960	Süpervizör Eğitimleri	İnsan İlişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.
1960-1970	Katılımcı Yönetim Teknikleri, Eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Katılımcı İş Kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.
1970-1980	Görev Zenginliği, Entegre Çalışma Takımları	Görevlerin Zorluğu ve Çalışma Hayatının Kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.
1980-1990	İşten Aynılma Eğitimleri	İşten Aynılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.
1990-2000	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Üretkenlik, Kalite, Adapte Olabilme	İş görenler çalışma ve sosyal hayatları arasındaki dengeyi korumalıdır.

Kaynak: Tahiroğlu, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.20-21.

1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, yirminci yüz yılın son çeyreğinde sahiplenilen bir yönetim biçimidir. Önceleri insan kaynakları yönetimi, iş gören yönetiminin güncel bir anlatımı, "modernleşmesi ve muhasebe" niteliğinin daraltılmış şekli olarak anlaşılmiş ve yorumlanmıştır (Açıkalın, 2000, s.34 akt., Demirkaya 2018, s.5). Bir kurumdaki insan kaynakları yönetiminin konumu ve ehemmiyeti, o kurumun büyüklüğüne, kurumun harekette bulunduğu çalışma koluna, yukarı yönetimin insan kaynaklarına verdiği ehemmiyete göre biçimlenmekte olup, yukarı yönetime danışma işi gören kurmay bir organdır. İnsan kaynakları yönetiminin vermiş olduğu kararlar stratejik boyut taşıdığı için bütün kurumu ilgilendirir ve bütün departmanlara tesir eder. Bu sebeple insan kaynakları birimi kuruluş içerisinde yukarı düzeylerde yer almalıdır (Yılmaz ve Eroğlu 2008, s.31 akt., Demirkaya 2018, s.5).

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin hem kurumlar hem de iş görenler yönünden önemli yardımları bulunmaktadır. Bu yardımlar değişik kaynaklarda değişik biçimlerde ele alınmaktadır. Başlangıç olarak kurumlar çerçevesinde değinecek olursak; kurumların bugünüme baktığımızda yoğun yarışma ortamında sahip olabileceği ve rakipleri önünde fark yaratabileceği tek etken insan etkenidir. Bu nedenle ki, bir örgütte "sermaye, makine parkı, teknoloji" veya materyal gibi bütün veriler rakipler aracılığıyla sahip olunabildiği gibi dilenildiği takdirde de kopyalanabilmektedir (Öze, 2014, akt., Koçak 2015, s.57).

İnsan faktörünün kopyasının mümkün olamayacağından dolayı işletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlamak istiyor ise bu yalnızca doğru insanı şirket bünyesinde tutabilmesiyle sağlanabilmektedir. Günümüz çalışma yaşamında karşılaşılan çalışma gücü "maliyetleri, verimlilik, değişimler" ve çalışma gücü negatif göstergeleri, insan kaynakları yönetimini ve önemini daha bir öne çıkarır duruma getirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin bu denli önemli sayılmasının başında gelen unsur çağdaş nedenlerdir. Bunlar (Tortop 2007, s.19- 20 akt., Birsen 2018, s.8):

- İnsan Kaynaklarının Maliyeti: Finansal kaynaklar ne kadar önemli olsa da her bir örgütün önemli kaynakları arasında sadece finansal kaynaklar önemli görev taşımaz. Bu söylemle her örgüt dürüst çalışanları doğru zamanda elinde bulundurabilmelidir. İnsan kaynağı olarak adlandırılan en kıymetli varlık doğru bir şekilde uygulanırsa hem örgütün hem de personellerin verimliliği yükselecektir. Bu düşünce de ürün ve hizmet kalitesinde artış demektir.
- Küreselleşme: Çağımızda küreselleşme denilen vaka nedeniyle kurumlar tüm dünyada ki kurumlara çekişme halindedir. Bu duruma mecbur kalmışlardır. Global dünyamızın iş yaşantısında uluslararası pazarda rekabet edebilecek bilgi ve beceriye sahip personellere gereksinim duyulur olmuştur.
- Değişim Hızlılığı ve Karmaşıklık: 20. Yüzyılda görülen her çeşit ve karışık ‘‘kültürel, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişme’’ insan kaynakları yönetiminin önemini her zamankinden daha da fazla artırmış durumdadır. Birçok alanda yaşanan bu kompleks durum ve trafik de çalışanların hem değişimini ve hem de tatminsizliğine neden olmuş durumdadır.
- İşgücü Çeşitliliği: Millet arası seviye de gerçekleşen farklılıklar, karmaşıklıklar çalışma gücünün yapısını da değişime yöneltmiştir. Önceleri siyahı veya beyazların farklı bölgelere hâkim olabildiği bir çalışma gücü yapısından söz edilirken, günümüz kadınların, göçmenlerin, siyahilerin aynı anda bulunabildiği kompleks bir yapı çıkmıştır.
- Beceri Gereklere Değişme: Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ile çalışanların beceri gereksinimleri de değişmiştir. Sonuca baktığımızda da ‘‘iş kazaları, kalite düşüklüğü, verimsizlik gibi problemler sık ve yoğun yaşanır olmuştur.’’
- Üretkenlik Krizi: Son yılların bir başka yararı da kimi ülkelerde de gittikçe yükseliş göstermeyi sürdürmektedir. Bu durumun temel nedeni de insan kaynakları yönetimine verilen önemli seviyede fazla olmasıdır diye değerlendirilmektedir.
- Toplam Kalite Yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi bakımından personellerde müşteriler kadar kıymetlidir ve bu bağlamda kurum her bir çalışanını da bir

müşteri olarak kabul etmiştir. Bu bakımdan çalışanların da tıpkı müşteriler gibi kıymetli kabul edilmesi zorunluluktur.

- Yetkilendirme: Kurumlarda gerçekleşen gelişme ve değişmelerin sonunda işlerin başarılı bir biçimde yürütüp sonuçlanması amacıyla yetkilendirme yapılması gerekliliktir. Yetkilendirme de hakları devretme, grup çalışması, şirket yetkililerinin eğitimi gibi süreçleri yapısında bulundurur. Bu uygulama ile çalışanlar daha rahat denetim altına alınabilmektedirler.
- Küçülme ve Sayı Azaltma: Küreselleşme büyük kurumlarda devamlı büyümeyi ve küçülmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Örgütte personellerin sayısını azaltma verimliliğin artış göstermesi demektir. Personellerin sayısının azaltılması aracılığıyla maliyetler azalmaktaydı.

Sonuca baktığımızda insan kaynakları yönetimi, kurum içerisinde gerçekleşen bütün faaliyetlerle ilgili dolaylı da olsa ilişkilidir. Bundan dolayı kurumlar açısından insan kaynakları uygulamalarının tümü yaşamsal ehemmiyete sahiptir (Yaman, 2000, s.264 akt., Birsen, 2018, s.9).

Bunun yanı sıra mutlu olabilen ve iş ortamından hoşnut bir personel, aynı zamanda bu hoşnutluğu etrafında bulunan bireylerle de paylaşmaktadır. Dolayısıyla personel, işini yaptığı kurumu överek bir nevi tanıtımını yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi iş görenler açısından da önemli sayılmaktadır. İKY, kariyer yönetimi işlevinin gereği olarak personellere kariyer süreçlerinde destek olmakta, işletmenin amaçları yönünde rehberlik hizmetleri sunmaktadır. Bu açıdan sıkı ve düzenli bir şekilde eğitim tasarımları hazırlamakta ve hazırlanan bu tasarımların personele katkısı incelenmektedir. Bu sayede personellerin kariyer adımlarında onlara yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte personel motivasyonunun sağlanmasında da insan kaynakları yönetiminin önemli katkıları bulunmaktadır.

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları iki temel unsura dayanır. Bu unsurlardan ilki; insan kaynaklarını örgütün hedefleri doğrultusunda en etkili ve en verimli bir biçimde eyleme geçirmek, unsurlardan ikincisi ise; çalışanların

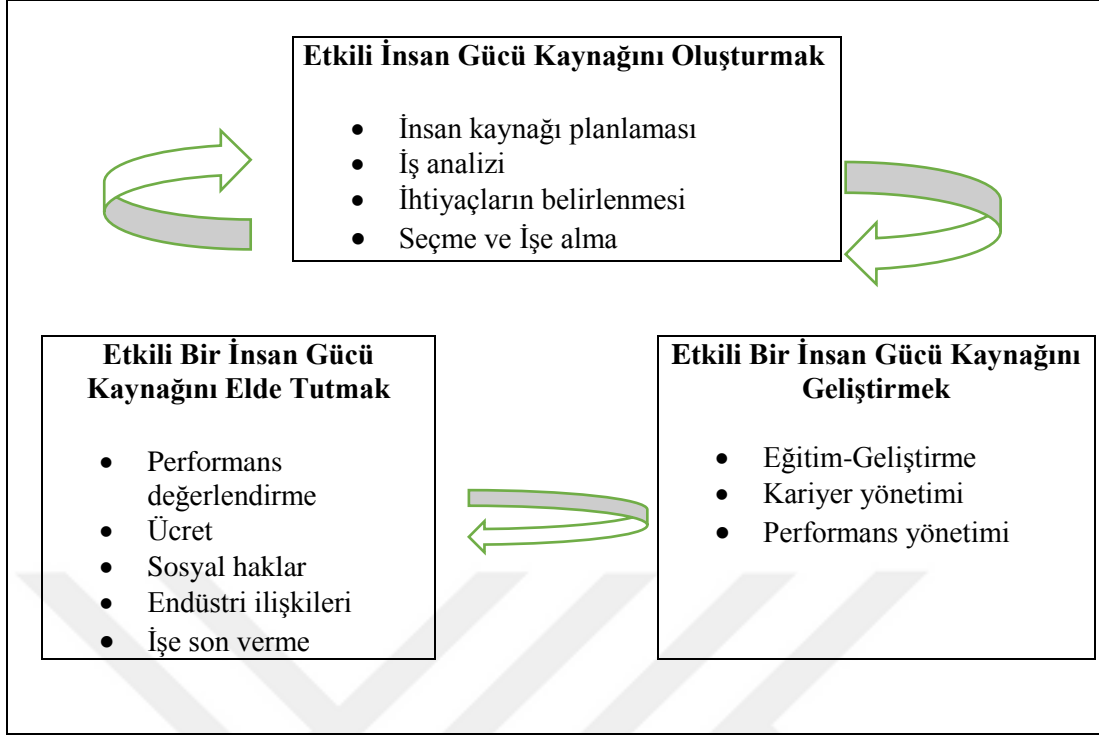
ihtiyaçlarına cevap verilmesi ve çalışanı mesleki açıdan geliştirmektir. ‘‘İnsan kaynakları yönetimi; hem çalışanın bilgi, yetenek ve tecrübelerinden maksimum düzeyde’’ yararlanarak rgt amaçlarına ulaştırmak için gayret gösterir hem de çalışanların rgttn isteklerini karşılayabilmek için gerekli kurallar uygulanır. İki yönlü bu işlev insan kaynaklarına st seviyede bir mesuliyet eklemektedir (Filizz 2003, s.162 akt., Ada 2018, s.32).

İnsan kaynakları yönetiminde genele göz atıldığında ise aşağıda ki maddeler ile sınıflandırmak mümkündür (Akın ve olak, 2012, s. 88 akt., Arığn 2018, s.5-6):

- Örgütlerin departmanlar arasında, elle tutulur, aktif ve devamlılığı süregelen bir enerji sağlamaktadır,
- Örgüt içerisinde, personellerin kendi aralarında, idareciler ile personeller arasında ve örgüt departmanlarının kendi bünyelerinde aktif ve pozitif sonuçlar alınan bir iletişim sağlamaktadır,
- Bilhassa iş görenler olmak üzere, bütün işletme azalarının, işletmenin mitlerine ve yararlarına uygun olacak bir biçimde hareketler geliştirmelerini söylenmektedir,
- Kurumun kendi bünyesine uygun bir eğitim düzeni geliştirmesini, personellerin buna iştirakleri ve bu eğitimlerin faydalı olmasını sağlamaya fiilen geçmektedir,
- İş görenlerin öneri ve fikirlerini, örgütün çıkarlarına faydalı olacak biçimde değerlendirmekte ve çalışanların bu katılımından büyük lde yararlanmaya çalışmaktadır,
- Örgüt yapısı içerisinde, örgütün bütün oyuncularını için adaleti göz önünde barındırdığını ve adalete yönelik eylemde bulunduğunu gösteren bir düzen oluşturmak,

- Var olunan örgüt yönetim düzeninin, personellerin de katılımıyla, devamlı olarak gelişimine yardım sağlamaktadır,
- İş görenlerin, kendi bünyelerinde, birbirlerinin alıcısı gibi hareket ettiği bilincini yaratmaktadır,
- Hem günümüz hem de gelecek için işletme açısından geçerli sayılabilecek bir kimlik yaratma, “kurum kültürü” oluşumunu ve yerleştirilmesini sağlamaktadır,
- Personellerin kendi bünyelerinde var olan potansiyelin ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Personeller ile ilgili bütün bilgi ve dokümanları toplamakta, ayırmakta ve ilerleyen zaman zarfında olağanca kaliteli destek sağlayacak birer toplama dönüştürülmesini mümkün kılabilmektedir,
- Personellerin kendilerinin sahip olduğu bütün çıkar ve amaçlarının birbiriyle ve örgütle aynı noktaya varılmasını sağlamaktadır,
- Kurumsallaşmanın her zaman bir kılavuz sayılan bir karar sistemi olarak uygulanmasına gayret gösterilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde; kişisel ve işletmenin amaçları bir araya gelerek kurumun amaçlarına ulaşması, personeli insan olarak kıymetlendirerek gelişim olanağı sunması, personellerin yeniliklere ve farklılıklara açık olmaları, bilgi ve yeteneklerini faal kullanabilmeleri, şirket kültürüne elverişli kritik unsurların gelişimi ile birlikte başka departmanlara katkı sağlaması hedeflenmiştir (Dolgun 2012, s.2 akt., Varol 2017, s.3).



Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Kaynak: (Barutçugil, 2004, akt., Güleçoğlu, 2018, s.29).

İnsan kaynaklarının başka bir hedefi stratejik davranmaktır. Dürüst kişileri, uygun zamanda, doğru görevlere yerleştirerek en üst seviyede randıman olarak amaçlarına ulaşmaktır (Bayramlı 2017, s.6).

İnsan kaynakları yönetiminin tüm işletme için başka öncelikleri olduğu yazılan diğer paragraflarda açıkça belirtilmektedir. Bu yoruma bakıldığında değişen gereksinim ve öncelikler ışığında insan kaynaklarının yukarıda gösterilen dört hedefinin önceliği ve düzeninde de değişikliklerin olabileceği söylenebilir. Bir diğer söylemle insan kaynakları yönetimini yönünden dört değişik hedef olsa da bu hedeflerin önceliği ve karar almada ki ehemmiyeti işletmeye ve insan kaynakları bünyesine göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişikliğin ana kaynağından biri, tüm hedefin desteklediği etkinlik ya da işlevinin farklı olmasıdır. Bu açıdan Demirkan tarafından hazırlanmış olan ve aşağıda da açıkça gösterilen çizelge desteğiyle hedeflerin hangi hareket alanlarına yönelik olarak desteklendiği açığa çıkmaktadır (Koçak 2015, s.62).

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
Toplumsal Amaçlar	BÖLÜM 1 Yasalara Uymak BÖLÜM 2 Sosyal ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak BÖLÜM 3 Sendika- yönetim ilişkilerini geliştirmek, her iki tarafında yararına olacak şekilde yürümesi için çaba sarf etmek.
Örgütsel Amaçlar	1. İnsan Kaynakları Planlaması 2. İş İlişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve Geliştirme 5. Değerleme 6. Yerleştirme
İşlevsel Amaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Değerleme• Yerleştirme
Kişisel Amaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim ve Geliştirme• Değerleme• Yerleştirme• Ücretlendirme

Kaynak: (Demirkan, 2003, s. 46 akt., Koçak 2015, s.62).

Tabloda da belirtildiği üzere tüm hedef değişik insan kaynakları fonksiyonlarını ya da işlevlerini desteklemektedir. Bu sebeple kurumların ağırlıklı olarak üstünde durdukları alan ve öncelikler etrafında hedeflerin öncelikleri farklılık göstermektedir. Yukarıda ki tabloda belirtilen genel hedefler dört başlık altında dört evrensel hedefi oluşturulmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2002, s.7 akt., Koçak 2015, s.60-61).

Yukarıda ki dört geleneksel başlık; Toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç, kişisel amaç şeklindedir. Daha detaylı incelemek gerekirse (Bayraç 2008 akt., Güleçoğlu 2018, s.29-30):

1.2.4.1. Toplumsal Amaç

İnsan kaynakları yönetiminin toplumdan ulaşan talep ve gereksinimlere yönelik olarak mesuliyet bilincine sahip olması gerekliliğini söyler. Toplumsal amaç kimi zaman kurumlar tarafından gönüllü olarak uygulamaya geçebilir ancak kimi zaman da kanunlar ve devlet zoruyla yerine getirilebilir. Yani işletme, kaynakları kullanmada toplumsal fayda bakımından kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle birkaç sınırlamalar getirilebilir.

1.2.4.2. Örgütsel Amaç

İnsan kaynakları yönetimini kurumsal gelişime ve verimliliğe yardımcı bulunmak için ortaya çıktığını kabul eder. Tam manada insan kaynakları yönetimi ana hedeflerini, gerçekleştirmek için kuruma destek verecek bir araçtır.

1.2.4.3. İşlevsel Amaç

İnsan kaynakları yönetiminin teşkilat gereksinimlere uygun olarak üretim ve hizmete yardımcı bulunmasını ifade eder. Kurumun gereksinimlerine uygun bir şekilde departmanın katkısını sürdürmektir.

1.2.4.4. Kişisel Amaç

Bireysel hedef ve kariyer amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için personellere katkıda bulunmayı ifade eder. Eğer insan kaynağının işe alımları devam edilmek ve pozitif katkı sağlanmak isteniyorsa personellerin kişisel hedefleri karşılanmalıdır. Aksi durumda, insan kaynaklarının performansı düşebilir veya insan kaynakları kurumu terk edebilir.

İnsan kaynaklarının genel amacına baktığımızda; örgütte iş görenlerin başarılı olmasını ve bu şekliyle örgütün başarıya erişmesini sağlamaktır. Bu sebeple insan kaynakları departmanları örgütün faaliyetini ve zorluğunu attırmayı hedeflerler. Bahsi geçen bu güç kavramı, bir kurumun elinde ki bütün gücü en düzgün şekilde kullanarak amacına ulaşma gücüdür (Tul 2018, s.52-53). Gücünü fazlalaştırmak isteyen kurumlar,

çalışma gücünün boyutuna yönelik bilimsel ve dengeli faaliyetlerde bulunma ve bu faaliyetleri yürüttükleri belge çalışmalarıyla desteklemektedirler.

1.2.5. Personel Yönetimi Anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları kavramının tarihsel süresine bakıldığında, personel yönetiminin devamı niteliğinde geliştiği gözlenmektedir. Personel yönetiminin ilk olarak ortaya çıkış süreci M.Ö 1800’lü yıllara Hammurabiye dek dayanmaktadır. Ancak; personel yönetimi M.S X.V. yüzyılda anlam ifade etmeye başlamıştır (Öğüt, 2004, s.195 akt., Karta 2018 s.21).

Amerika Birleşik Devletleri’nde ilk kez ‘‘Personel Yöneticisi’’ kavramı olarak 1940’lı yıllarda kullanmaya başlanmıştır. Daha sonra İngiliz Çalışma Enstitüsü 1940 yılında ‘‘Personel Yöneticisi’’ ismini ‘‘Personel Yönetimi Enstitüsü’’ olarak değişime uğratmıştır. (Baysal, 1993, s.60 akt., Demirkaya 2018, s.4). Özünde Amerika’ya ait olan insan kaynakları yönetimi, farklı kaynaklara bakıldığında ise; 1970’li yılların başlarından başlayarak personel yönetimi kavramı olarak ta anıldığı gözlenmektedir. Yine aynı zaman dilimlerinde; ‘‘İş gören ve Endüstri İlişkileri’’, ‘‘İş gören ve Çalışma İlişkileri’’ ve ‘‘İnsan İlişkileri Yönetimi’’ tanımlarının personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi kavramları ile anlamdaş olarak kullanıldığı da incelenmiştir (Gök, 2006, s.16-17 akt., Demirkaya 2018, s.4).

1960’lı yıllara değin personel yönetimi anlayışı çerçevesinde çalışanların yalnızca ‘‘özlük ve sağlık’’ işlerinin merkezinde kalan personel yönetimi birimi, ‘‘bürokratik işlerin’’ izlenmesi, ‘‘tatil ve izinler’’ gibi yalın işleri yürütüyordu (Gök, 2006, s.29 akt., Birsen 2018, s.10). 1980’den sonra ise; insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramı yerine geçmiş ve bu sebeple akademik çalışma ve araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmaların tümünde bu iki kavramın aslında birbirinden çok farklı özelliklerde olduğuna değinilmiştir (Kağnıcıoğlu, 2001, s.15 akt., Birsen 2018, s.10).

Personel yönetiminin kabuk değiştirmiş hali olan insan kaynakları yönetiminin asıl farkı, bilimsel uğraşlar ile genişletilerek kurama dayandırılmasıdır. Bunun yanı

sıra örgütlerin büyümesi, ‘teknolojinin gelişmesi ve inovasyonun artması ile ulusal ve uluslararası rekabet yoğunlaşmıştır.’

İnsan kaynaklarına geçiş aşağıda maddeler halinde sayılan nedenlerden dolayı artık bir zorunluluk olmuştur. Bunlar (Aldemir, 2001, s. 10-20 akt., Türedi 2018, s.7);

- İnsanların eğitim düzeylerinin yükselmesi,
- Yasal düzenlemeler,
- İş gücü yapısının değişmesi,
- İş görene yeni haklar getirilmesi,
- Sendikalaşmada artış

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi içerisinde iş görenler için kullanılan kavramlara aşağıda gösterilen tabloda yer verilmiştir. ‘İş gören gücü, personel, insan kaynakları, stratejik insan kaynakları, entelektüel sermaye/insan sermayesi gibi farklı isimlerle ifade edilmekle birlikte bu tezde iş gören olarak ifade edilmesi tercih edilmiştir’.

Tablo yorumuna bakıldığında, işletmelerinde tıpkı insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreci gibi, yerinde saymadığı ve sürekli olarak gelişip şimdiki seviyesine ulaştığı söylenilebilir. İnsanoğlunun ‘gelişim süreci içerisinde yer alan sanayi devrimi ve buhar teknolojisinin gelişimiyle birlikte fiziki gücü gerektiren işlerin yerini bilgi ve beceri gerektiren işler almıştır’. Bu işlerin büyümesiyle birlikte çekişmede üstünlük temin eden yenilikçi, otomasyona dayanmış olan bir insan kaynakları yönetimi düzeni var olmuştur.

İnsanlığın gelişim süreci içerisinde yer alan sanayi devrimi ve buhar teknolojisinin gelişimiyle birlikte fiziki gücü gerektiren işlerin yerini bilgi ve beceri gerektiren işler almıştır. Bu işlerin artmasıyla birlikte rekabette üstünlük sağlayan yenilikçi, otomasyona dayalı bir insan kaynakları yönetimi sistemi ortaya çıkmıştır.

Tablo 3: Ücretli Çalışanları Tanımlamak için Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması

Tamamlayıcı Kavramlar	İşverenin İlgilendiği Odağı	Üretim Yönetimi	Kapsadığı Çalışan Grubu	İnsana Bakış	Çalışma İlişkileri	İnsanın Sahip Olduğu Nitelikler
İnsan Gücü İşgücü	Üretim	İnsan Emegine Dayalı	Yönetici Olmayanlar	Üretim Aracı ve Maliyet Unsuru	İşçi-İşveren Uyuşmazlıkları, Katı Disiplin Sistemleri	Fizik Gücü, Kas Gücü
Personel	Pazarlama ve Finansman	Makineye Dayalı	Tüm çalışanlar	Üretim Aracı ve Maliyet Unsuru	Sendikal Güçlenme, Yönetime Katılma, İletişimi Güçlendirme, İş Sağlığı ve Güvenliği	Kas Gücü, Bilgi Gücü
İnsan Kaynakları	Rekabet	Makineye ve Otomasyona Dayalı	Tüm çalışanlar	Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi Gereken Kaynak	Sendikaların Güç Kaybetmesi, Toplu Sözleşme yerine Bireysel Sözleşme, İş Zenginleştirme, Ekip Çalışması	Bilgi ve Beceri Zeka ve Diğer Yetenekler
Stratejik İnsan Kaynakları	Rekabette Avantaj Elde Etmek	Otomasyon ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı	Tüm çalışanlar	Rekabet Avantajı Yaratma Potansiyeli olan Stratejik Kaynak	Liderlik, Kendi Kendini Yöneten Ekipler, Yeni Roller, Örgüte Bağlılık	Yetkinlikler Gelişme Potansiyeli
Entelektüel Sermaye İnsan Sermayesi Yetenek	Sürdürülebilir Rekabet, AR-GE Yenilik, Yaratıcılık	Otomasyona ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı	Başta Bilgi İşçileri Olmak Üzere Tüm Çalışanlar	Temel Değer ve Varlık, Yatırım ve Sermaye	Stratejik Liderlik, İşe Bağlılık, Esnek Çalışma, Proje Bazlı Çalışma, Geçici Sözleşme	Fark Yaratan Yetkinlikler, Üstün Yetenekler, Çeşitli Zeka Türleri

Kaynak: (Serap Benligiray, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Ramazan Geylan, Ankara, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s.10 akt., Türedi 2018, s.9).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında farklar bulunmaktadır. Bunu en geniş açıyla, aşağıda belirtilen tabloda özetle açıklamak mümkündür.

Tablo 4: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi Anlayışı	İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı
Taktik odaklıdır.	Stratejik odaklıdır.
Kısa vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir.	Uzun vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalarını yönlendirir.
Sorunları genel bir çerçeve olmaksızın ayrı ayrı ele alır.	Sorunları örgütlenmenin yararına olan açık bir biçimde tanımlanmış ve tüm örgütle ilişkili bir çerçeveye yerleştirilir.
Çalışanların karar almaya çok az dahil oldukları, geleneksel çalışma şekilleri olan örgütlenmelerde görülür.	Çalışmaları karar almaya dahil etmenin üzerinde durur.
Sendikalaşmış örgütler görülebilir.	Bireysel, bağımsız anlaşmaları teşvik eder ve sendikaların üzerinde daha az durur.
Birey gruplarına aynı ödülleri ve koşulları sağlamaya odaklıdır.	Münferit sözleşmeler ile ücret ve ödül sistemlerine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin – işe alım, seçme ve eğitim, vb.- hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika, planlama, izleme ve değerlendirmeye odaklanmak için işe alım, seçme ve değerlendirme, vb. personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

Kaynak: (Çetin, 2012'den aktaran Çetin vd., 2014, s.6. akt., Tul 2018, s.50).

Yukarıda ki tablo incelendiğinde; personel yönetimi kavramı çok kısa sürede gerekli görülen işi sahip olmada kendini gösterirken, insan kaynakları yönetiminde bu süre çok daha uzun bir vadeli plan ve programlarla birlikte faaliyet gösterdiği gözlenmiştir.

İKY' nin günümüz anlayışına sahip olması çok uzun bir sürede, "personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen" bir değişimle gerçekleşmiştir.

Personel yönetimi, daha önceleri yalnızca personeller için kayıt tutan eylem olarak bilindiğinden, çalışanlar tarafından fazladan maliyet olarak bilinmiştir. Ancak çağdaş bakış açısı ve anlayışıyla birlikte, maliyet faktörü olarak algılanmaktan çıkıp, “değerlendirilmesi ve geliştirilmesi” gerek duyulan bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Öğüt, 2004, s.195 akt., Karta 2018 s.21). Hizmet içeriğinin fazlalaşması, personel yönetimi için, insan kaynakları yönetimine doğru yönelime sebep olmuştur (Şen, 2013, s.92 akt., Karta 2018 s.21).

1.2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin de tarihsel süreci içerisinde globalleşen dünyada mesuliyetlerinin ve örgütlerde ki pozisyonlarının değişime uğrayarak, “stratejik insan kaynakları kavramı altında anlatılmaya başlandıkları görülmüştür” (Ergeneli vd., 2014, s.3 akt., Tul 2018, s.46-47).

Strateji, sözcük anlamı bakımından “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamlarını ifade etmektedir. İşletme ve yönetim alanında 1960 yıllarına bakıldığında kullanılmaya başlanan stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı; işletme ve işletmenin dış çevresi arasında bağları düzenleyen; işletmenin çalışma alanını, hedeflerini, hedeflerine ulaşmasını tedarik eden araçları, tutumlarını ve bağlarının belirlenmesi çalışmalarını kapsar (Dinçer, 1992, s.6-9 akt., Solaklar 2003, s.44-45). Pricewaterhouse Coopers’ın 1998 senesinde açığa çıkartmış olduğu, “Avrupa İnsan Hakları Kıyaslaması 1998 ve İnsan Kaynaklarında ana yönelimler” isimli araştırmasında incelenen örgütlerin birçoğunda geleneksel personel yönetimi çalışmalarına çok fazla zaman harcandığı görülmektedir. Fakat önceden de söz edildiği gibi 1990 yıllarının başında gündemde yer alan yeni “strateji yaklaşımı ve insan kaynakları yönetiminin stratejik” tarafını ortaya çıkarmak için atılan “stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı” insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ki noksanlıkların ortadan kaldırılması hususunda pozitif yönlü adımların atılmasına sebep olmuştur (Vicdan, 1999, s. 148 akt., Solaklar 2003, s.45). Bugüne baktığımızda ise; yeni strateji fikri henüz tam manada açıklanmamış olsa da “keşfetmeye, geleceği yaratmaya” yönelik; örgütte stratejik mucitliğin bütün iş görenlere empoze edildiği ve

bütün iş görenlerin strateji yaratma aşamalarına iştirakları ile ortaya çıkan bir olgu manasını taşımaktadır (Hamel 1998, s.150 akt., Solaklar 2003, s.45).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi, uygulamalarını belli bir sistem üzerinde sürdürebilmek ve rakip kurumlara karşı ayırım oluşturabilmek için bazı kurallara gereksinim duymaktadır. Bu ilkeler, idarecilere kesin kararlar vermelerinde yardımcı olurken, kurallara yaslanan kararlara bağlı olarak; daha dengeli, süre kaybını önlenmesini sağlayan ve bilgilerin başka nesillere geçmesine de destekçi olmaktadır (Çetin 2012, s. 241 akt., Yılmaz, 2018, s.18).

Araştırmacı ve uygulamacılar insan kaynakları yönetimine ilişkin kuralların geliştirilebileceği hususunda tam bir düzen içerisinde olmasalar da Fayol ve Taylor'dan sonra bu konuda birtakım kuralların geliştirildiği görülmektedir. Yönetim sahasında varlığı onaylanan ve büyük oranda uygulanan kurallara uygun hareketlerin çoğu zaman pozitif sonuçlar verdiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi teknik ve uygulamaları bu kurallar yönünde anlam kazanmıştır. Ancak bu kuralların toplumsal tecrübelerin ürünü olduğu unutmamalıdır. Yönetim sahasındaki tecrübeler toplumdan topluma değişkenlik göstereceğinden, kurallarda içerisinde var oldukları toplumun etkisiyle şekil kazanırlar (Tutum, 1979, akt., Güleçoğlu 2018, s.30).

İnsan kaynakları yönetimi hareketlerini etkin yürütebilmek ve rakiplerin kılavuzu olması için birtakım kurallara gereksinim duyulmaktadır. "İlkeler, yol göstericidir" ve idarecilerin karar vermesinde destekçi olmaktadır. Zaman kaybını önlemekte ve bilgilerin kuşaktan kuşağa geçmesinde destekçi olmaktadır (Çetin 2012, akt., Bayramlı 2017, s.7). İnsan kaynakları uygulamalarının daha verimli olması açısından dikkat edilmesi ve ehemmiyet verilmesi gereken ilkelere aşağıda denilmektedir (Yüksel 2007, s. 22-29 akt., Yılmaz, 2018, s.18):

1.3.1. Yeterlilik (Liyakat) ilkesi

Yeterlilik ilkesinin diğer bir adı ise liyakat ilkesi olarak bilinmektedir. Liyakat; bir işi başarı ile yapma gücüne denilmektedir. Aynı zamanda "layık olma ve hak

etme” tanımlarını da içerisine almaktadır. Bu nedenle liyakat ilkesi başarılı olma neticesinde hak etme anlamını taşımaktadır. Dar ve geniş anlamda ele alınan liyakat ilkesi dar anlamda, her iş için en yetenekli insanın seçilmesidir. Bu kuralın uygulanabilir olması için herkese açılmış bir yarış sınavları yapılmalı, sınavlar herkesin duyabileceği biçimde bildirilerek her bireye başvuru hakkı tanınmalıdır. Geniş anlamda ise, “etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların toplamıdır”. Bu bağlamda yeterlilik ilkesi yalnızca kuruma girişi değil, girdikten sonraki etkinliği sağlayıcı etkinlikleri de içermektedir. İşletmeye girişte ve terfi almada “din, dil, ırk, düşünce, medeni durum, cinsiyet” vb. farklar yapılmamalı yalnızca görevin gerektirdiği bilgi ve beceriler dikkate alınmalıdır. Ayrıca; eşit işe aynı maaş ödenmelidir (Yüksel, 2003, s.23). Her iş için en becerikli bireyin seçilmesi olarak adlandırılan bu yeterlilik ilkesi, etkin ve verimli bir çalışma düzeninin kurulmasına olanak sağlayan ilke ve uygulamaların tümüdür (Yüksel 2007, s. 22-23 akt., Yılmaz, 2018, s.18-19).

Liyakatin birbirine belli seviyelerde benzerlik gösteren pek çok tanımı mevcuttur. Liyakatin işleme alınabilmesi için, işe en uygun ve o işi yapabilecek güce sahip bireylerin seçilerek göreve alınması önem taşımaktadır (Ergun, 2004, s.243 akt., Demirkaya 2018, s.6).

Yeterlilik kelime bakımından uygun olma, “elverişli olma ve yeterli olma” olarak adlandırılan bu ilke, geniş tanımında “etkili ve verimli” bir çalışan düzeninin kurulmasına imkan sağlayan ilke ve uygulamalar tümünü, dar anlamda ise; belli bir işe en ideal bireyin getirilmesini ifade eder (TDK akt., Güleçoğlu 2018, s.30-31). Bu kural, insan kaynakları yönetim süreçleri kapsamında bilhassa benimsenmesi gereken bir kuraldır. Çünkü bu kural, “etkili ve verimli bir insan kaynakları yönetim sisteminin kurulması” bakımından bel kemiği vasfı taşıyan adaletli ilkelerin ve prosedürlerin kurulmasını kapsamaktadır (Can 2001, akt., Güleçoğlu, 2018, s.31). Yeterlilik ilkesi sıkı manada her iş için en becerikli personelin seçilmesi olarak tanımlanabilir. Yetkinlik, bireyin görevini düzgün yapabilme becerisidir. Yine yetkinlik, kişisel çalışanlarda ki hareketlerin tanımlanması, “değerlendirilmesi ve geliştirilmesini sağlayan yapılandırılmış bir rehber sağlayan tanımlanmış” hareketler kaynağıdır.

“ Yetki” terimi ilk olarak 1959 yılında R. W. White tarafından kaleme alınan bir makalede performans motivasyonu için bir tanım olarak görülmektedir. Birtakım araştırmacılar, “yeterlilik” performansı pozitif yönde arttırmak için kullanılan kullanışlı ve teorik bilgi, bilişsel yetenekler, davranış ve değerleri bir araya getirir; Yetkinlikler bir kuruluş içinde ki bütün personeller için geçerli olabilir veya pozisyona şahsi olabilirler. Personeller yeterliliklerinin belirlenmesi, örgütsel performansın iyileşmesine katkıda bulunabilir.

Esas yetkinlikler, bir kurumun için piyasada rekabet üstünlüğü yaratır. “Örgütsel bir temel yetkinlik, stratejik gücüdür”. Yeterlilik, kuruluşlara, örgütün istediği sonuçları üretmek için insanların kültürüne uyacak biçimde yapmaları gereken durumları davranışsal olarak tanımlamanın bir yöntemini sunar (Godbout 2000, akt., Bayramlı 2017, s.7).

1.3.2. Kariyer ilkesi

Kariyer, iş görenin çalışma hayatı boyunca görev aldığı işe bağlı olarak tecrübe ve etkinliklerle ilgili olarak sahip olduğu tutum ve davranışlardır. İş görenin çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir çalışma alanında sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve tecrübe kazanmasıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.91 akt., Demirkaya 2018, s.7). “ Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işleri değil işyerinden kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletme de ilerleyebilmesi anlamını taşır (Bayraktaroğlu, 2003, s.117 akt., Demirkaya 2018, s.7). “ Kişi işe gireceği görevin gerektirdiği bütün özellikleri göreve başlamadan önce kazanmak durumundadır. Bir işe her daim ve her basamaktan girilebilir (Can, vd ,2009, s.29 akt., Demirkaya 2018, s.7).

İnsan kaynakları yönetiminin yegane işlevi bilgili, tecrübeli, göreviyle ilişik yeteneğe sahip çalışanların işe alınması değil devamında bu kişileri işletmede tutabilmektedir. Bunun sağlayabilmek içinde çalışanlara uygun çalışma ve kariyerlerinde yükselme fırsatları oluşturulmalıdır. Alanında kabiliyetli olan çalışanlara kurumda kariyer yapabileme kendilerini geliştirme olanağı sağlandığında

onları kurumda devamlı tutmak ve etkinliği yükseltebilmek mümkündür (Yüksel, 2007, s. 23-25 akt., Yılmaz, 2018, s.19). Kariyer ilkesi göreve veya görev alacak olana yönelik kariyer sistemi olmak üzere iki biçimde ifade edilebilir (Tunçer, 2011, s.19 akt., Demirkaya 2018, s.7).

İnsan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesi; kişilerin çalışma hayatları süresince sahip olayı amaçladıkları uzmanlık başarısı olarak tanımlanan kariyer ile ilgili olan bir kuraldır. Belirli kabiliyet ve eğitime sahip olan kişiler, amaçladıkları ve hayal ettikleri çalışma hayatında ki başarısına sahip olmak için örgütsel aşamalara dahil olmaktadır. Bu örgütsel aşamalar boyutunda bilgi, beceri kazanmakta ve tasarladıkları kariyer hedefine ulaşmaya çabalamaktadırlar. Bu raddede, kariyerin yalnızca kişisel bir hedef olduğu düşünülebilir. Ancak kariyer sadece kişisel bir amaç değil, aynı zamanda örgütsel bir hedeftir. Çünkü kariyer hedefi yüksek olan ve bu yönde iş gören bütün kişilerin örgüt içerisinde tutulması ve sahip oldukları becerilerden örgüt yararına faydalanılması gerekmektedir. Bu süreçten sonra insan kaynakları yönetim düzeninin kariyer kuralı devreye girmektedir. ‘‘Kariyer ilkesi nitelikli insan gücünü var olan kadro, çalışanların kariyer amaçları ile eşleştirerek hem iş gücü devir oranının düşük kalmasını hem de nitelikli iş gücünün örgütte tutulmasını sağlamaktadır (Can vd., 2001, akt., Güleçoğlu 2018, s.31).

Kariyer, iş görenlerin elde etmek istedikleri uzmanlık sahasına dayalı iş başarısı anlamına gelir. İnsan kaynakları yönetiminin görevlerinden biri, işe alım aşamalarında doğru seçimleri yapmakla kalmayıp aynı sürede üstün bilgi ve becerilere sahip bireyleri korumaktır. ‘‘Bu tanıtımının gerçekleştirilebilmesi için, performans yönetimi ve kariyer planlaması gibi uygulamalarla çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamanın yanı sıra çalışanlara da fırsat verilmelidir’’. Bundan dolayı, bir yandan kariyer bir taraftan ise çalışanın kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan organizasyonu, daha üst kademelere kimin teşvik edeceğini ve idari işlere kimlerin devredileceğini düşünmektedir (Dolgun ve diğ. 2010, akt., Bayramlı 2017, s.8). ‘‘Kariyer ilkesi, işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki açıdan önemlidir (Yılmaz ve Eroğlu 2008, ss.45-46 akt., Bayramlı 2017, s.8)’’:

1.3.2.1. İŖe Yönelik Kariyer Sistemi

Değinilen bu sistemde iŖ önemli bir faktör olup, ön plana çıktığı için iŖe alımda çalıŖanın yaŖı ya da kıdemi değil, iŖle ilgili geliŖtirdiđi bilgi, yetenek ve uzmanlık ya da tecrübe önemlidir (Argon ve Eren, 2004, s.66, akt., Demirkaya 2018, s.8). Diğer taraftan; detaylı iŖ analizleri, görev tanımları, iŖ gerekleri gibi emek ve uzmanlık isteyen iŖlere dayalı olduğundan değerli bir sistem olması, detaylı çalıŖmalar sebebiyle bazı suni iŖ ayrımlarına gidilmesi, çalıŖan hareketliliğini azaltması, kariyerinde yükselme ya da maaŖ artışının mutlaka kadroya bağlı olması gibi sakıncaları sayılabilir (Dolgun, 2007, s.22 akt., Demirkaya 2018, s.8).

Açık Sistem veya Konum Sistemi olarak ifade edilir. Bu sistemin amacı çalıŖanı görevine uyarlamaktır. Sistem özünde “insanlar için iŖ değil, iŖe alınma ilkesi yatar”. Yapılması gereken iŖ bu anlayıŖta ehemmiyetlidir, çünkü bir birey bir iŖe baŖladıđında neyin önemli olduğunu o bireyin yaŖı ya da kıdemi değil, o bireyin bilgi, yetenek, deneyim ve uzmanlığı değerdir. Ayrımcılığa sebep olan bir nesnellik taŖımak, kariyer sisteminin ana faydalarından biridir. Sistemin birincil koŖulu, detaylı iŖ tanımlarının yapılmasıdır (Genç 2006, s.22 akt., Bayramlı 2017, s.8).

1.3.2.2. KiŖiye Yönelik Kariyer Sistemi

Rütbe sistemi olarak ta ifade edilen bu sistemde; kiŖi iŖe alınırken belirli bir görev için değil, belirli bir meslek ya da kariyerde basamakları tırmanabilmek için seçilir (Tortop vd., 2006, s.52 akt., Demirkaya 2018, s.8). Bu sistemde, bireyin kendisi önem arz etmektedir. Her iki sistemde faydalı ve zararlı tarafları olduğundan dolayı, birinin diğerinden üstün olduğu söylenemez (Tortop vd., 2007, s.69-70 akt., Demirkaya 2018, s.8).

1.3.3. EŖitlik ilkesi

EŖitlik ilkesi özel ve kamu sektörlerinde iŖe giriŖte ve görevde yükselmede, din, cinsiyet, ırk, dil, felsefi inanç, siyasi bakıŖ vb. gibi ayrıcalıkların göz önüne alınmaması ve hiçbir bireye ve aile gruba ayrıcalık tanınmasıdır. Anayasamızın 70. Maddesinde belirtilen “ Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada,

görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” fırsat eşitliği maddesi de bu konuya dikkat çekmektedir. Her bir birey insan kaynakları yönetimi tarafından yerine getirilen imkanlardan herhangi bir pürüz olmadan yararlanabilmelidir (Yüksel, 2003, s.25).

İşe alma, işte yükselme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında bireylere eşit davranılmalıdır. Çalışanların beceri, bilgi ve yetenekleri dışında olan kriterlere de yer verilmemesi eşitlik ilkesi bakımından önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu 2009, s. 21 akt; Yılmaz, 2018, s.19).

Eşitlik ilkesi; din, dil, inanç, mezhep, cinsiyet faktörü, siyasal düşünce, ırksal kaynak, yaşam sürdürülen bölge gibi ölçütlere bakılmaksızın her kesime herkese eşit iş olanakları, ödüllendirme fırsatları sağlanması anlamına gelir (Akdemir ve Demirkaya, 2016, s.19 akt., Demirkaya 2018, s.7). Hukukun genel geçerli bir ilkesi olan eşitlik ilkesi kavramı, temelinde bütün “insanların eşit yaratıldığı, birbirine benzeyen, birbirini andıran ve birbiriyle aynı hakları olan, özdeşliğe dayalı bir durumu ifade eder (Kaya, 2007, s.1 akt., Demirkaya 2018, s.7)”. Demokrasi düşüncesinin ve insan hakları yönetimi kavramının temelini meydana getiren eşitlik ilkesidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s.28 akt., Demirkaya 2018, s.7). İşletmelerde işe alma ve işte terfi alma konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personelin bilgi, yetenek, kişilik ve becerilerinin dışında başka kriterlere yer verilmemelidir (Tunçer, 2011, s.17-18 akt., Demirkaya 2018, s.7). Konu cezalandırma ise, suçlu orantılı ve her bir bireye yansız bir tutum içinde ceza verilmelidir. Aynı sürede eşit işe eşit maaş ilkesi uygulanmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin eşitlik ilkesi, insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli olarak çalışabilmesi hususunda en önemli ilkelere bir tanesidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.18-19).

Eşitlik iki adımda belirlenmelidir (Yılmaz ve Eroğlu 2008, s.43 akt., Bayramlı 2017, s.9):

1- Teşvik Eşitliği: Kurumlarda, bazı bireyler bir alt düzey işlere atanıyor ve üst düzey işlere terfileri sınırlandırılıyor. Mesela; aile şirketlerinde aileye ait olmayan kişilerin bu ailenin kişileri önünde ilerlemesi çok zor.

2- Sözleşme Eşitliği: Örgüt, eşitlikle bağlantılı mevcutta olan yasal hükümlerin uygulanmasını basitleştirecek politikaları izleyecektir.

1.3.4. Güvence ilkesi

Yeni başlanılan bir işte kariyer basamaklarına çıkabilmek için öncelikle uzun dönem çalışabilme güvencesinin verilmesi gerekmektedir. Bunun için “iş güvencesi” ve “makam güvencesi” olmak üzere iki tür güvenceden bahsedilmektedir.

-İş Güvencesi: kişinin haklı nedenler olmaksızın mevcut görevinden atılamamasıdır.

-Makam Güvencesi: terfi aldığı makamında pozisyonunu koruyabilmesidir.

Bütün bir hayatını kurumuna adayan çalışan karşılığında hizmet güvencesini beklemektedir. Ağır bir suç işlemediği sürece görevinden alınamayacağından emin olmak istemektedir (Yüksel, 2003, s.30). Çalışan yapmış olduğu en ufak bir hata nedeniyle görevinden ayrılma, pozisyon kaybı veya işçi haklarının feshi vb. durumlarla karşılaşmak istememektedir. Bir kuruluş eğer ki verimini artırmak istiyorsa, çalışanına kesinlikle bir güven tesir etmesi gerekmektedir (Çoban, 2016, s.40 akt., Karta 2018 s.26).

Çalışanın iş gördüğü işletmeden güvence beklemesi bireyin en doğal hakkıdır. İş hayatını çalışmakta olduğu işletmeye adayan kişi, bunun karşılığında hizmet güvenliği arar ve haklı bir neden olmadan işini, pozisyonunu diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. Görevinden ayrılma korkusuyla yaşamını sürdüren bir çalışandan etkin ve verimli bir iş beklenemeyeceği için kişiye güven, huzur içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, çalışanın geleceği için ekonomik ve sosyal açıdan güvence ortamı sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu 2009, s. 28 akt; Yılmaz, 2018, s.20).

Güvence ilkesi, personellerin kariyerleriyle yakından bağlantılıdır. Çünkü bir personelin bir işte kariyer yapması için mevcut işinde uzun soluklu çalışması gerekmektedir (Yüksel 2000, s. 29). İş görenin geleceğe hem ekonomik hem de sosyal

bakımdan güvenle bakması ve rahatlık içinde çalışması gerekir. Bu amaca erişmek için çalışanlara verilen haklar ve üstlendiği sorumluluklar bu konuyla bağlantılı net bilgi vermektedir (Sabuncuoğlu 2009, s.22 akt., Bayramlı 2017, s.9).

İnsan kaynakları stratejilerinin başında gelen güvence ilkesi, çalışana verimli iş görme, görevinin amaçlarını yerine getirme ve büyük bir motivasyon sağlarken, kuruma da üretimde verimlilik ile bütünleşik bir kurum anlayışı sağlar (Dökünter, 2006, s.69 akt., Demirkaya 2018, s.8). Bu ilke, personelin örgüte aidiyetini arttırmak ile birlikte kurumun giderek kapalı bir düzen haline gelmesi, yönetsel verimliliğin azalmasına ve baş edilmez bir bürokrasiye yol açmaktadır (Yüksel, 2007, s.28 akt., Demirkaya 2018, s.8). Aynı zamanda iş güvencesiyle bağlantılı olan güvence ilkesi gereğince, personelin işçi haklarının korunması ve görevinin sürdürülebilirliğini sağlanması gerekir (Akdemir ve Demirkaya, 2016, s.20 akt., Demirkaya 2018, s.8).

1.3.5. Yansızlık ilkesi

Yansızlık ilkesi, siyasi amaçlı atamalardan sakınmayı ifade eder. Diğer bir manası ise, yönetimin çalışanlara olan tutumunu değerlendirmektir. Kuruluşlarda üstler, iş görenleri arasında bir vatandaş olarak benimsedikleri siyasi görüşlere ya da kullandıkları oy'a göre taraf tutmamalıdır (Yüksel 2007, s. 29 akt; Yılmaz, 2018, s.20).

İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin yansızlık ilkesinin özü, nesnelliğe dayalıdır. Diğer bir yandan ‘‘özellikle kamu kesiminde sıklıkla görülen, siyasi görüşü temel alan atamaların önüne geçilmesi ve kültürel, sosyal farklılıkların işe alım, terfi, işten çıkarma süreçlerinde etkisiz eleman şekline gelmesi için kurulacak insan kaynakları yönetim sistemlerinin’’ yansızlık ilkesini mutlak suretle benimsemesi gerekmektedir (Yüksel, 2000, s.29).

Genellikle kamu sektöründe geçerli olan bu ilke, yönetimin objektifliği ile birlikte kullanılır. Amacı; politik bakış açılarına dayalı delegasyonun engellenmesini gerektirir ve kamu çalışanlarının politik davranışları ve hareketleri üzerinde bazı kısıtlamalar gerektirir (Can ve diğ. 2001, s.19 akt., Bayramlı 2017, s.10). ‘‘Dolayısıyla, TC Anayasası’nın 76. Maddesi, hakim ve savcılarının, yüksek yargı organlarının üyeleri, yüksek eğitim kurumlarında görev yapan akademisyenler, Yüksek Öğretim Kurumu

üyeleri, kamu kurum ve kuruluşlarında resmi unvan ile çalışan kişiler ve diğer kamu görevlileri işçiler olarak adlandırılmayanların seçimlerde aday olamayacaklarını ve görevlerinden istifa etmediği sürede milletvekili olarak seçilemezler (Canman 2000, s. 42 akt., Bayramlı 2017, s.10)’’.

1.3.6. Açıklık ilkesi

İnsan kaynakları politikasının ‘‘başarısı büyük ölçüde bu ilkeye bağlıdır’’. Ortaya atılabilecek politikanın saptama sürecinden uygulama sürecine kadar ve uygulamanın sonra ki süreci de iş görenin katkı ve yardımı ancak açıklık ilkesiyle benimsenebilir. Bu nedenle uygulanacak politikaya ilişkin tüm yöneticilere ve tüm iş görene bilgi verilmelidir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı veriler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Hatta ‘‘verilen bilginin kesin, tam ve doğru olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s.19).

Açıklık ilkenin benimsenmesi sonucu kurumlar için uygulanacak politikaların gerçekleşmesinde bütün personellerin yardım ve katkısı sağlanacaktır. Bu nedenle ilkin yöneticiler olmak üzere bütün çalışan gerçekleştirilecek politikalara ilişkin bilgilendirilmelidirler. Özellikle yöneticilerin belirgin ve şeffaf olması kurumların sürdürülebilirliği bakımından önem arz etmektedir (Er, 2014, s.53 akt., Karta 2018 s.27).

1.3.7. Gizlilik ilkesi

Bir kuruluşta var olan departman veya birimlerin görevlerini kapsayan bilgilerin, sınırlandırılarak sunulması gizlilik ilkesi içerisine girmektedir. İşletme çalışanına ait kişisel bilgiler, haklarında ki değerlendirilmeler, personelin aldığı disiplin cezaları, sicil dosyaları vb. verilerin saklı tutulması gerektiği gibi çalışana ait performans değerlendirme sonuçları ve ücret bordroları da saklı tutulmalıdır. Bu denli bilgi ve dosyalar çalışanlar için iş yaşamı boyunca referans oluşturması ve yardımda bulunması ve olası bir durumda ispat oluşturması önem arz etmektedir (Çoban, 2016, 43 akt., Karta 2018 s.27).

1.3.8. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir kuruluş ekonomik amaçlarla beraber sosyal ve insancıl amaçlarında uzun süre de başarı için birlikte olması gerekmektedir. İnsancıl davranış ilkesi çalışanın sosyal hareketlerine yönelik olmakla birlikte motivasyon durumlarını da kapsamaktadır. Kurumlarda çalışanların ihtiyaçlarına ilişkin değerleri önemsenmeli ve inisiyatif kullanmalarına olanak tanınmalıdır. İnsan ve insanın beklentilerinin doğru biçimde tanımlandığında insan kaynakları yönetiminden maksimum sonuç elde edilebilecektir. İnsanı yani çalışanı motive eden altı mühim etken bulunmaktadır. İnsan kaynakları bu etkenleri iyi bir şekilde değerlendirerek insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır. Bu unsurlara aşağıda yer verilmektedir (Akdeniz, 2010, s.12-13);

- Çalışanın hayat standartlarını yükseltmek,
- Çalışanın güvenliğini kontrol altına alma,
- Çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini geliştirmek ve kurumsal bağlılığı yükseltmek,
- Çalışanın kendini bilmesine tanınmasına destekçi olmak,
- Yönetimsel kuvvet kazandırmak,
- Özgür çalışma ortamı kazandırmak,

Kurumların yukarıda bahsedilen insani bağlılıkları göz ardı etmeyerek ve faaliyet gösterdikleri takdirde başarıya ulaşmaları mümkündür.

1.3.9. Bilimsellik İlkesi

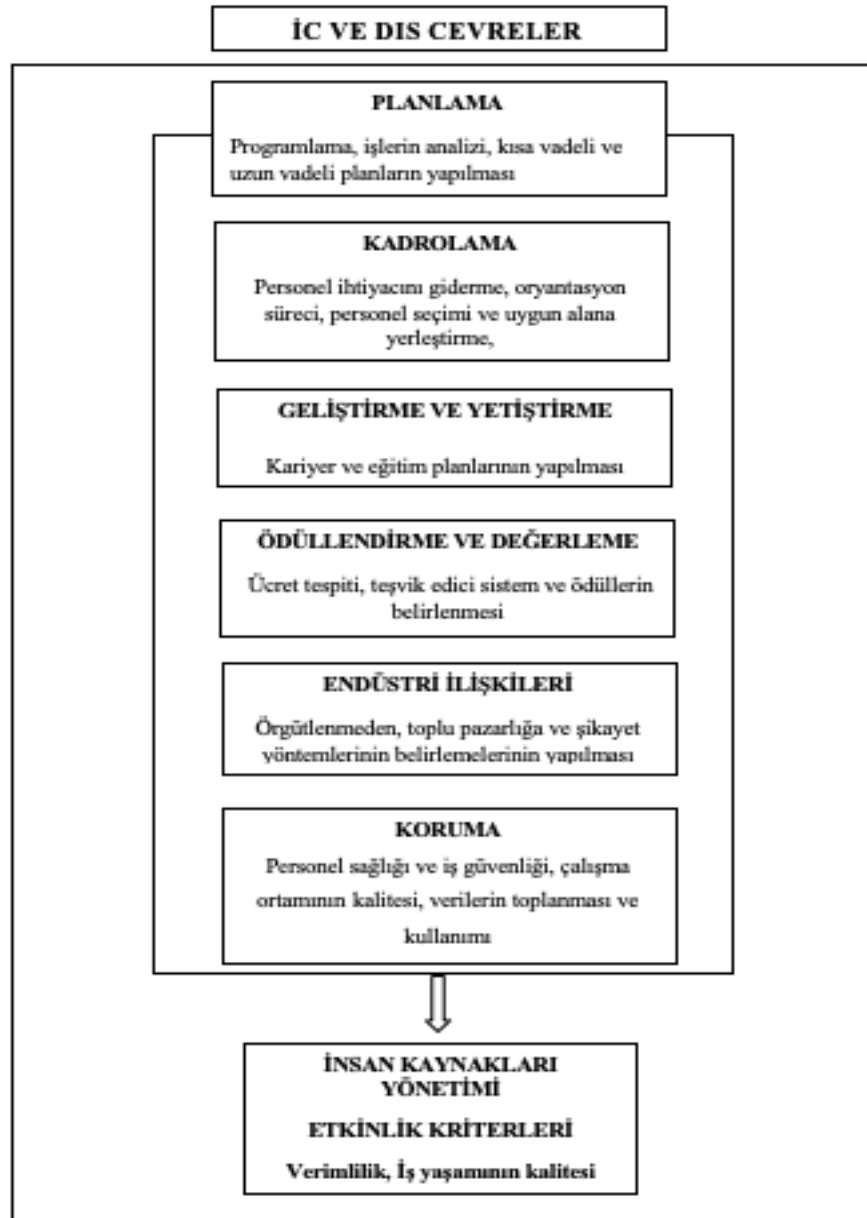
Yapılan araştırma, faaliyet ve uygulamalarda bilimsel yöntemler kullanılmadığı süre hem kaynak hem de zaman kaybı yaşanmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s.44 akt., Demirkaya 2018, s.9). Yönetim sahasında bilimsel araştırmalar ve genel kabul edilen, teori ve veri haline gelen tanım, yöntem, düzen, teknik ve yaklaşımlar yönetimin öğretilebilir tarafını oluşturmaktadır (Koçel, 2011, s.6 akt., Demirkaya 2018, s.9). Liyakat, eşitlik, yansızlık gibi ilkeler hayata geçirilmek ve cepheler (iş görenler, iş verenler, düzenleyiciler, halk, sendikalar) tatmin edilmek

isteniyorsa bilimsellik ilkesi çatısı altına girmeleri gerekir (Aydemir ve Demirkaya, 2016, s.20 akt., Demirkaya 2018, s.9).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminde ki en temel amaç, örgütün hedeflenen başarıya en verimli ve etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamaktır. İşletmelerin, üretim sürecinden pazarlama sürecine kadar ki bütün işlerin faaliyet ve üretkenliği personelin niteliksel ve niceliksel durumlarına bağlıdır. İnsan kaynakları işletmelerde işlerin doğru bir şekilde ilerlemesi için gerek duyulan personelin işe alım sürecinden işten çıkarma sürecine kadar ki zaman içerisinde çalışanın sorunlarını çözme ve bu sorunlara yönelik en etkili ve faydalı yöntemleri geliştirerek kullanan örgütün önemli bir fonksiyonudur (Sabuncuoğlu, 2009, s. 5. akt., Türedi 2018, s.16). Genel olarak literatüre bakıldığında insan kaynakları; kadrolama, planlama, geliştirme ve yetiştirme, ödüllendirme ve değerlendirme, endüstri ilişkileri ve koruma gibi başlıklardan oluştuğu görülmektedir. Yukarıda ki maddeler İnsan kaynakları kavram bakımından incelendiğinde (Tortop, 2010, s.22. akt., Türedi 2018, s.16-17);

- **Kadrolama:** Personel ihtiyacını giderme, oryantasyon süreci, personel seçimi ve uygun alana yerleştirme,
- **Planlama:** programlama, işlerin analizi, kısa vadeli ve uzun vadeli planların yapılması
- **Geliştirme ve Yetiştirme:** kariyer ve eğitim planlarının yapılması,
- **Ödüllendirme ve Değerleme:** Ücret tespiti, teşvik edici sistem ve ödüllerin belirlenmesi,
- **Endüstri ilişkileri:** örgütlenmeden, toplu pazarlığa ve şikayet yöntemlerinin belirlenmelerinin yapılması,
- **Koruma:** Personel sağlığı ve iş güvenliği, çalışma ortamının kalitesi, verilerin toplanması ve kullanımı gibi detaylı aşamalardan oluştuğu söylenebilmektedir.



Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Kaynak: (Sadullah, Ömer, Cavide Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.Ş, İstanbul, 2013, s. 9 akt., Türedi 2018, s.18).

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlama

İnsan kaynakları yönetiminde, ihtiyaç anında, gerekli sayıda, niteliklilik anlamında güçlü personelin bulunabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim çizgisi ve ileriye yönelik planları göz önünde bulundurularak bu planlar dahilinde bir

programlamanın yapılması gerekmektedir. İhtiyaç halinde akılcı bir şekilde organizasyonun hedefleri doğrultusunda personel seçimini yapan ve organizasyonun amaçlarına uygun planlamaları faaliyete geçirilmesine insan kaynakları planlanması denilmektedir (Yıldız, 1989, s. 45 akt., Türedi 2018, s.19).

1.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlama ve Programlama

İnsan kaynakları planlaması (İKP) kavramı ihtiyaç görülen personeli bulma ve bulunan personel seçimini yapma ayrıca diğer insan kaynakları yönetimine ait birimlerin verimli bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. İnsan kaynaklarının taleplerine doğru ve yararlı cevap verebilmek için insan kaynakları planlaması etkin bir politika oluşturmalıdır. Bu sayede gerek duyulan zamanda doğru yerde donanımlı ve yetenekli personeli temin etmek yönetimin aktif çalışmalarındandır. İnsan kaynakları planlaması personelin kurum içine gelişini, gidişini, kurum içerisindeki değişimlerini düzenleyen, değerlendiren süreçtir. İnsan kaynağının verimli ve etkin bir şekilde kullanımı insan kaynakları planlaması sağlamaktadır (Barutçugil, 2004, s.240 akt., Birsen 2018, s.12). Birbiriyle ilişki beş ayrı çalışmadan oluşan insan kaynakları planlaması beş ayrı dosyadan ve beş ayrı sonucu bünyesinde oluşturmaktadır. Bu beş çalışmaya insan kaynaklarında ihtiyaç raporu çerçevesinde bakacak olursak; iş analizi, iş görev tanımları, organizasyon şeması/el kitabı ve insan kaynakları eylem planı gibi faktörlerden oluşmaktadır

Bahsedilen kavramlara anlam bakımında değinildiğinde (Türkekul, 2016, s.51 akt., Birsen 2018, s.12);

- **İş analizi:** yapılacak işlerin birbirine karışmasını engellemeye yönelik, işin ayrıntılı olarak belirlenmesinin sağlanmasıdır. Bu sayede çalışan ve yapılacak olan iş arasında denge uyumu sağlanırken, belirlenen iş için uygun kriterde ki personel seçimine de olanak sağlamaktadır.
- **İş görev tanımları:** Yapılan iş analizi neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda görev tanımları oluşturulur. Görevi elde edecek olan personelin sorumlulukları, yetkileri belirlenmiş olur

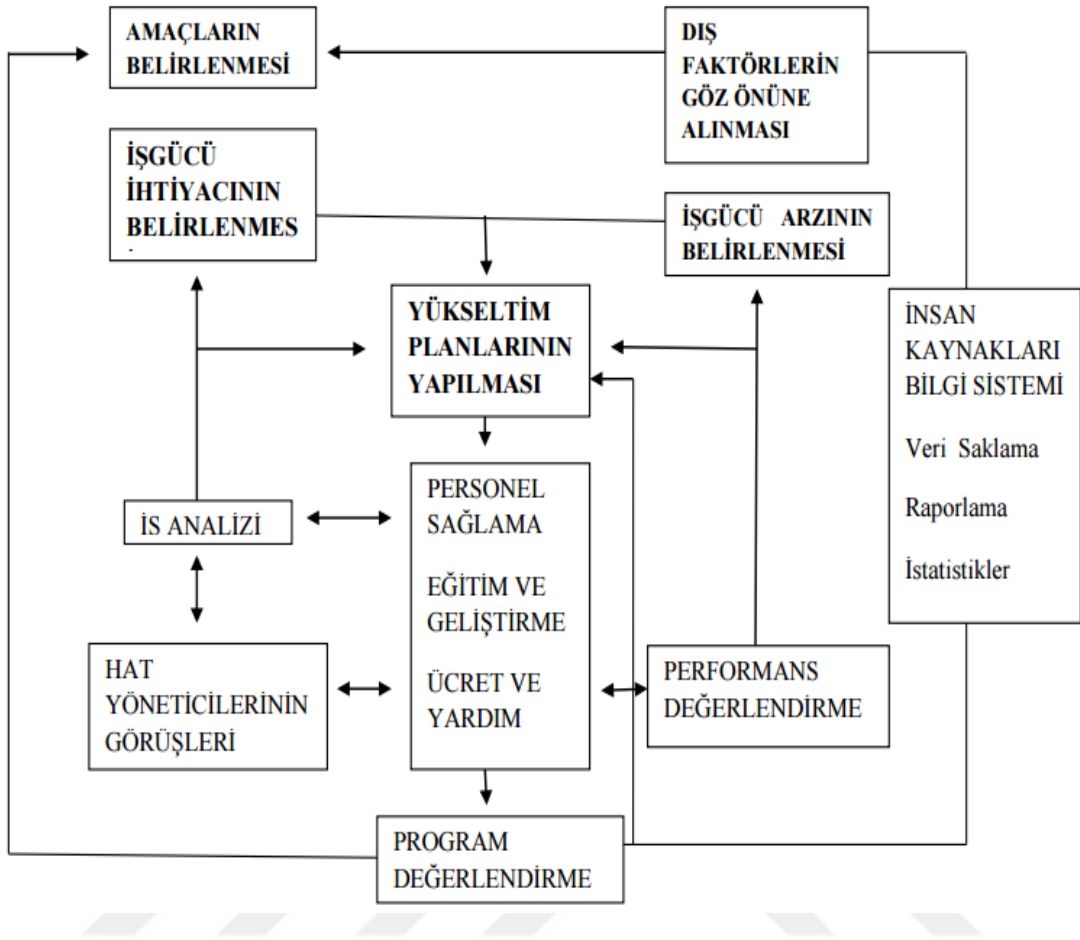
- **Organizasyon şeması:** İnsan kaynaklarının gerek duyulan ihtiyaçların belirlenmesi, iş analizinin ve iş tanımlarının belirlenmesi ile elde edilen sonuçların toplanması ile oluşturulmuştur.
- **İnsan kaynakları eylem planı:** Organizasyon şemasını oluşmasından sonra örgüte ait tam bir görüntü ortaya çıkmış olur. Bu sayede eksikler ve belirsizlikler belirlenmiş olur. Kısa vadeli dönemler için nelere ihtiyaç duyulduğu eylem planları sayesinde görülmektedir.

İnsan kaynakları planlaması örgüt içerisindeki verimliliği etkilediği gibi örgütün kazanç verimliliğini de etkilemektedir. Yapılan öngörüler doğrultusunda çalışan sayısına yönelik yapılan maliyet hesaplarında tasarruf edildiğinde karlılığın artabileceği söylenmektedir. Diğer taraftan personel istihdamının gerçekleştirilmesi, üretim sürecinin daha işlek hale gelmesini sağlamaktadır (Kaynak, 2000, 83 akt., Birsen 2018, s.13).

Bir planlamanın etkili hale gelmesinden beklenen faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Ataman, 2001, s.214-215 akt., Demirkaya 2018, s.11);

- Olası fırsatları belirlemek
- Sorun olacak olasılıkların tespiti ve bu sorunlardan kaçınmak
- Standartları tespit ederek denetimi kolaylaştırma
- Kuruma yön vermek
- Değişimin oluşturabileceği olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması
- Etkinlik ve karlılığın artırılması
- Belirsizliklerin azamiye indirilmesi
- Zaman kaybını ve tekrarların önlenmesi
- Kuruma bağlılığı artırma
- Vurgulanan amaçlarla çalışanların çabalarını planlayarak kolaylaştırma

İnsan kaynakları planlaması yaratıcı, verimli, yenilikçi takımları oluşturmak önemlidir (Mahapatro, 2010, s.25 akt., Demirkaya 2018, s.11).



Şekil 4: İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Kaynak: (E. Erdoğan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Ankara, 2013, s. 69 akt., Birsen 2018, s.13).

Yukarıdaki şekilde insan kaynakları planlama aşamasının özet hali gösterilmektedir. Hazırlanmış olan planlama üst yönetim tarafında incelenmeye alınıp uygun bulunması durumunda yürürlüğe sokulmaktadır (Erdoğan, 2013, s.69 akt., Birsen 2018, s.13).

1.4.1.2. İş Analizleri

İnsan kaynakları, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmeleri için işle alakalı doğru ve sağlıklı bilgileri kullanmaları gerekmektedir. İş analizine yönelik elde edilen bilgiler insan kaynakları departmanındaki uzmanların ihtiyacı olan bilgilerdir. Yapılmış olan iş analizlerinde elde edilen sonuçlar doğruluğu

belirlendikten sonra girdi olarak girilmesi gerekmektedir. İş analizi, kurumdaki işlerin doğru, etkin ve sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi maksadıyla kurum içerisinde yer alan işlerin ayrı şekillerde çalışma koşullarını, gerekleri, sorumluluk, niteliği ve niceliğini bilimsel yöntemler eşliğinde inceleyip, bilginin toplanmasını sağlayan bir tekniktir (Bingöl 2013, ss. 76-78 akt., Yılmaz 2018, s.20).

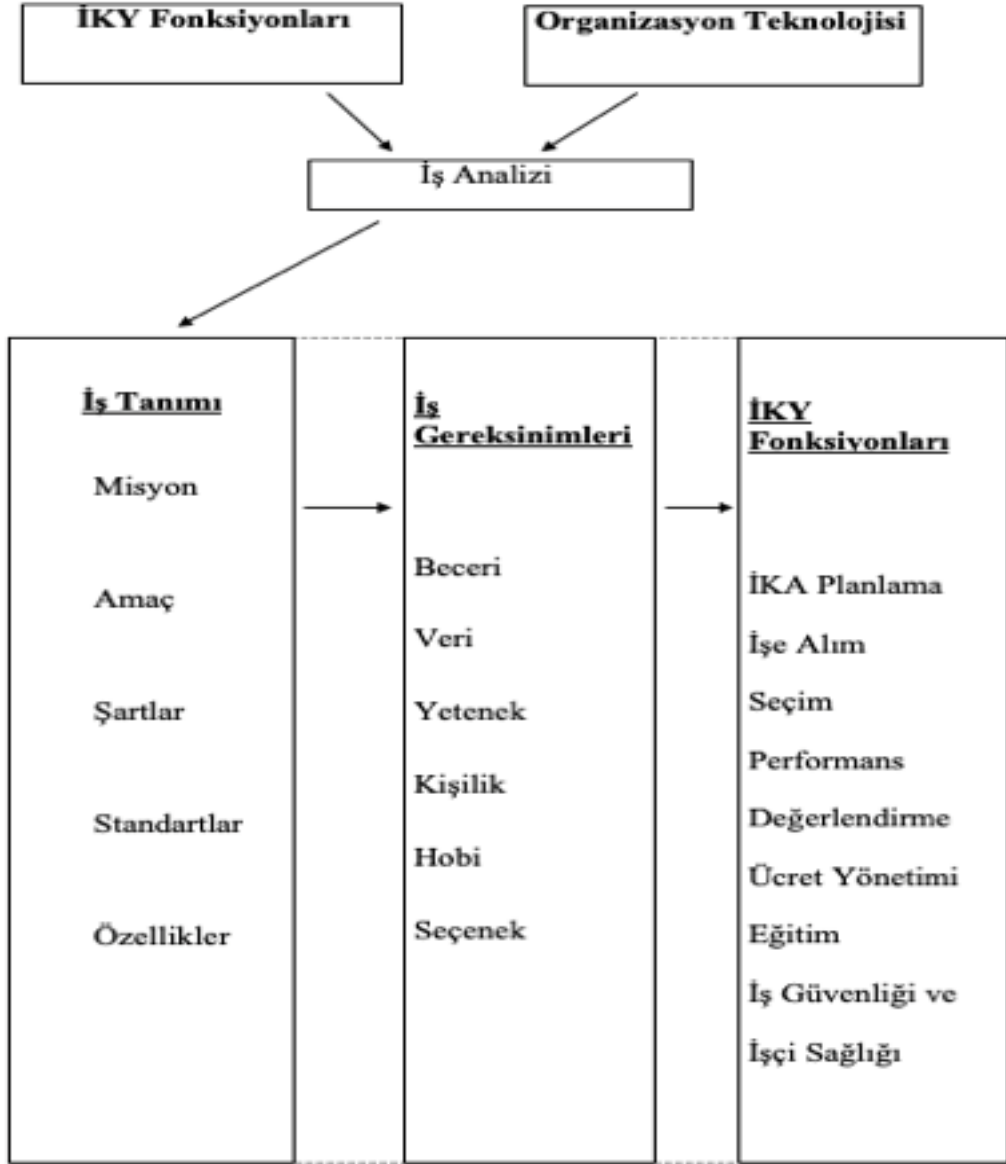
İş analizi kavramına genel olarak bakıldığında iş kolları ile ilgili bilgi toplayan ve toplanmış olan bilgilerin analizlerini gerçekleştiren sistemli ilerlenen bir yöntemdir (Çelikten 2005, s.127 akt., Yılmaz 2018, s.20). Diğer taraftan işlerin hangi şekilde yapılacağından ziyade nasıl yapılabileceğini, işin detaylarının nelerden oluştuğunu ortaya koymaktadır (Bingöl 2003, s.77 akt., Yılmaz 2018, s.20-21). İş analizi, yapılacak olan işe yönelik ait olan görev, sorumluluk, çalışma koşulları gibi faktörleri belirlerken, işleri yapacak personellerde bulunması gereken vasıfları ve yetkinlikleri ortaya koymaktadır (Kaynak ve diğ. 1998, s. 52 akt., Yılmaz 2018, s.21). İş analizinde başarılı bir şekilde yapılabilmesi için aşağıda belirtilen yedi aşamayı dikkate alınması gerekmektedir (Barutçugil 2004, s. 254-255 akt., Bayramlı 2017, s.20):

- 1. İş analizinin amacının anlaşılması:** Bu aşamada, işe alım, eğitim ve gelişim gibi bazı insan kaynakları fonksiyonları ve performans ölçmelerinin ve ücretlerinin belirlenmesi için analiz sonuçlarının nerede önemli olduğuna karar vermek gerekir.
- 2. İşlerin örgüt içindeki rolünü anlamak:** İş analizi yapılmadan önce, işin kuruluşun stratejik yönündeki rolünü ve önemini ve diğer işler arasındaki ilişkiyi kavramak gerekir. Bu nedenle, bu işin neden bu kadar önemlidir sorusuna cevap verilmelidir.
- 3. Görevleri karşılaştırma:** büyük kurum ve kuruluşlarda yapılan bütün işleri aynı anda değerlendirebilmek imkansızdır. Bu sebeple benzerlik gösteren işler için istihdam seçilir. Elde edilen bilgi, mukayese edilerek sonraki zamanlarda ki farklı görev ve işlerin analizleri için başlangıç kabul edilip kullanılır.
- 4. İş analizi hakkında bilgi verilmesinin belirlenmesi:** ihtiyaç duyulan bilginin etkin verimli bir şekilde elde edilmesi ancak bu kademenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmiş olmasını gerektirir.

5. **Gerektiğinde açıklama istemek:** elde edilen bilgilerin belli kısımları iş analizini yürüten kişiler için her daim açık olmayabilir. Böylesi durumlar karşısında bilgi kaynağında ek bilgiler talep edilebilir.
6. **İş tanımının ilk taslağının oluşturulması:** işi yapacak kişinin, sahip olması düşünülen ana başlıklar ve özellikleri barındıran taslak hazırlanmalıdır.
7. **İşin yöneticisi ile taslağı gözden geçirmek:** analizi yapılacak olan iş ile ilgili yöneticinin incelemeyi yapması ve onaylaması gerekmektedir. İşin tanımını, analizin incelemesini yapan yöneticinin yorumlarını alınarak sonuca vardırıılır. Bu sayede yöneticinin yorumlarını almak ve onay vermesi işin tanımının kesinleştiğini anlamına gelmektedir.

Zamanlama açısından iş analizi üç farklı şekilde gerçekleşir (Aldemir ve diğ. 2004, s. 74 akt., Bayramlı 2017, s.21):

- **Kuruluşun oluşturulması esnasında:** Kuruluş personellerle ilgili faaliyetlerin zeminini ilk başlarda bilimsel iş analizine dayandırdıklarından ötürü ilk başlarda daha fayda sağlayan personellere sahiptir.
- **İhtiyacı olan:** iş analizi, sıfırdan bir işe başlanması, işin farklılaşması için kullanılan yöntem, araç gereçler ya da teknik gibi oldukları değiştiğinden, organizasyon yapısında farklılaşmalar meydana geldiğinde yapılır.
- **Her üç yılda bir:** personellerde veya işlerde bir değişim durumu olmaz. Kuruluşun minimum üç yılda bir de olsa bir defa iş analizi yapması kurum için faydalı olacaktır.



Şekil 5: İş Analizi ve İKY'nin İşlevleri

Kaynak: (Uyargil ve diğ. 2009, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basın Yayın A.Ş. s. 51. akt., Bayramlı 2017, s.17).

İş analizi genel hatlarıyla bakıldığında işin en verimli ve etkin bir şekilde yapılabileceğinin sınırlarını çizen faktörlerin ortaya çıkarılması olarak ifade edilebilir. Bu sebeple iş analizi, iş detaylarını ayrıntılı bir biçimde meydana çıkarmaktadır. İşler için yapılacak analizler, işlerin karışmasını önlerken, çalışanlar arasında görev ve sorumluluk sebebiyle doğabilecek çatışmaları da önlemiş olacaktır. Bu sebeple, bu analizler işin ve görevin tanımının temelini oluşturur ve açıkta olan pozisyon için en uygun adayı seçebilmeyi sağlar (Barutçugil 2004, s.249 akt., Bayramlı 2017, s.18-19).

1.4.1.3. Personel ve İdari İşler

Personel işlemleri ile İnsan kaynakları yönetimi işlemleri birbirinden farklı olmayıp, aksine birbirini kapsayan çalışmalardır. Fakat insan kaynakları yönetimi, uygulama sahası daha da fazla kapsamlı ve bilhassa personellerin moral ve güdülenmeleri ile ilgiliyken, personel uygulamaları daha çok çalışan ile işletme arasında ki hukuki ilişkileri, ilkeleri, çalışan ile işletme arasında ki alış-verişi kapsar. Bu manada insan kaynakları yönetimi personel uygulamalarını da kapsamaktadır (Fındıkçı 2000, s.115-117 akt., Solaklar 2003, s.97).

Kurumların mevcut personelin idari işlemleri insan kaynakları departmanları tarafından yapılmaktadır. Çalışanın işe giriş-çıkış işlemleri, çalışan ile yapılacak olan anlaşmalara benzer işlemleri içerisine alan süreçtir (Haskebabçı 2015, s.56 akt., Ada 2018, s.40).

Diğer bir yandan iş görenin çalışma uyumunun sağlanması, çalışma saatlerinin belirlenmesi, izinlerin tarih aralığının tespit edilmesi, mesai saatlerinin saptanması da insan kaynaklarının idari işlemleri işlevleri içerisinde yer almaktadır (Fındıkçı 2001, s.114 akt., Ada 2018, s.40).

İdari işleri, ‘‘personel ile ilgili her türlü kaydın tutulması, iş kanunu ile ilgili kanun, tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde personel işlemlerinin yürütülmesidir.’’ İnsan kaynakları ile ilgili uygulamalar hukuksal çizgilerin dışına çıkamaz. Bu nedenle kariyer yönetiminin mimarisini oluştururken insan kaynakları uygulamalarının kanuni niteliğinin dikkate alınması gerekir. İdari işler aslında bir tür personel yönetimini ifade etmektedir. Personel yönetiminde yapılan mevcut işlemler aşağıda yer almaktadır (Aydın, 2007, s.9 akt., Tutar 2018, s.46):

- Terfiler,
- Sigorta kesenekleri,
- Raporlar,
- Yan ödemeler,
- İzinler,
- Ücretler,
- Tayinler.

1.4.2. Kadrolama

Literatürde insan kaynakları yönetiminde kadrolama başlığına bakıldığında, çalışan temini, seçimi, uygun alanlara yerleştirilmesi, insan kaynakları tedariki gibi farklı şekillerde adlandırılan, insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biridir. Kadrolama kurumun ihtiyaç duyduğu özellik ve donanımdaki personele ulaşmada kişileri araştırma, seçme ve işe almaya kadarki süreci kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının tedariki ve seçim işlevi, sadece gerek duyulan sayıda ve nitelikte eleman alımını yapmaktan ziyade seçilecek olan personelin kurumun kültürel değerlerine ve stratejik yapısına uygun olup olmamasıyla da ilgilenmektedir (Doğan, Önder, İstanbul, 2014, s. 5796-5819, akt., Türedi, 2018, s.21-22). Genel hatlarıyla kadrolama doğru zamanda, doğru kişilerin, doğru alanlara yerleştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kadrolama işini başarılı hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için, insan kaynakları planlaması kısmında ele alınan, kurumun ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilmiş olması gerekmektedir. İhtiyaç duyulması durumunda personel alımı gerçekleştirilmektedir (Sadykova, Sakarya, 2008, s. 54 akt., Türedi, 2018, s.22).

1.4.2.1. Personel Sağlama

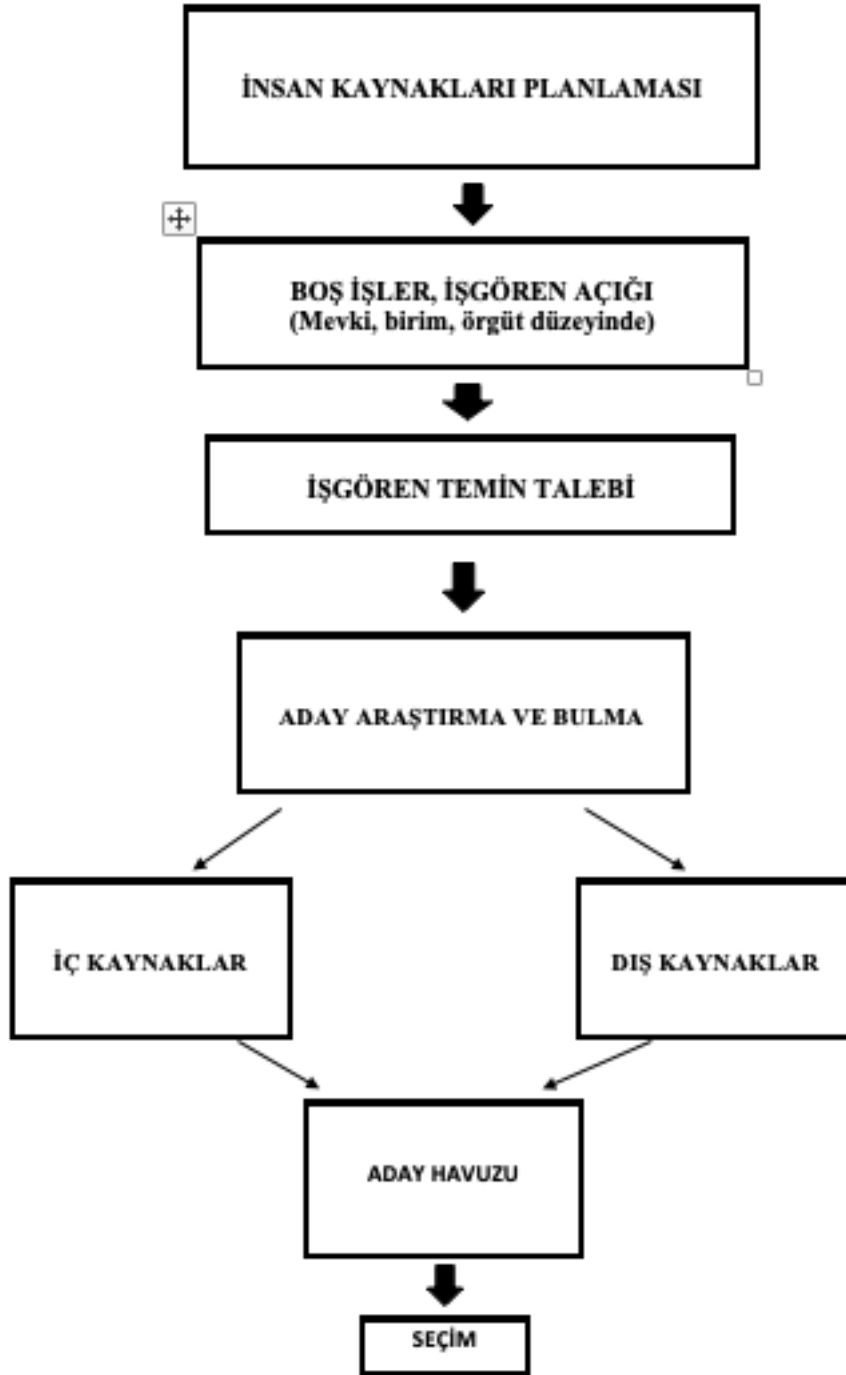
İnsan kaynakları planlaması akıbetinde meydana gelen iş gören açığını tamamlamak için gerekli yetenek, bilgi, beceri ve güdülenmeye sahip üyeleri tetkik edebilme ve kuruma alabilme faaliyetleri olarak ta söylenebilen personel sağlama aşamalarının temel amacı ‘‘doğru işe doğru personelin seçilmesidir’’ (Özgen, vd, 2001, s.95–96 akt., Kılıç ve Bilginoğlu, 2010, s.224). Bu aşamada kuruluşun gereksinimi olan çalışanın halihazırda mevcut personeller içinden transfer, pozisyonunda yükselme gibi uygulamalarla elde edilmesi örgüt içi kaynaklardan (yetenek envanterleri, çalışma bildirimleri, vb.) iş gören sağlama olarak ifade edilirken (Stone, 1998, s. 179 akt., Kılıç ve Bilginoğlu, 2010, s.224), diğer bir şık olan dış kaynaklardan iş gören sağlama da kullanılan kaynaklar içerisinde aşağıdakiler yer almaktadır (Can, vd , 2001, s.115–118 akt., Kılıç ve Bilginoğlu, 2010, s.224):

- İşçi Sendikaları
- Okullar

- Meslek Kuruluşları
- İlan ve Reklamlar
- Düzensiz Başvurular
- Kamusal İş ve İşçi Bulma Kurumları
- Personel tavsiyeler

Çalışan seçme süreci aslında, iş gören faaliyetleri akıbetinde belli adaylar içerisinde mevcutta bulunan açık görev için en doğru kişiyi seçerek mevcut göreve uygun görülmesi olarak ifade edilir (Yüksel, 2000, s.108 akt., Kılıç, Bilginoğlu, 2010, s.224). Çalışan seçme sürecinde kullanılan belli yöntemler içerisinde görüşmeler ‘‘(ön görüşme, planlı görüşme, yarı-planlı görüşme, plansız görüşme, baskıcı görüşme, grup görüşmesi ve kurul görüşmesi)’’ ve testler ‘‘(ilgi testleri, yetenek testleri, zeka testleri, kişilik testleri)’’ yer verilmektedir (Can, Akgün, & Kavuncubaşı, 2001, s.125–128 akt., Kılıç, Bilginoğlu, 2010, s.224).

Tabloda da görüldüğü gibi, personel bulma aşaması, personel eksikliğinin tamamlanması birim yöneticilerinin istekte bulunması ile başlar. Pek çok kurumda personel istek formunun işaretlenmesi ve insan kaynakları birimine bildirilmesi ile sürece başlanmış olur. Bu formda hangi pozisyon için kaç çalışana gereksinim duyulduğuna, görev tanımlarına uyan kişilerin özelliklerinin neler olacağına ilişkin detaylar verir. Sürecin sürekliliğinde ise adayların iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan müracaatlarının alınması ile aday bilgi havuzu oluşturulur. Aday bilgi havuzunda yeterli düzeye ulaşması ile seçim basamağına geçilmiş olur (Acar, 2013, s. 113 akt., Türedi, 2018, s.23).

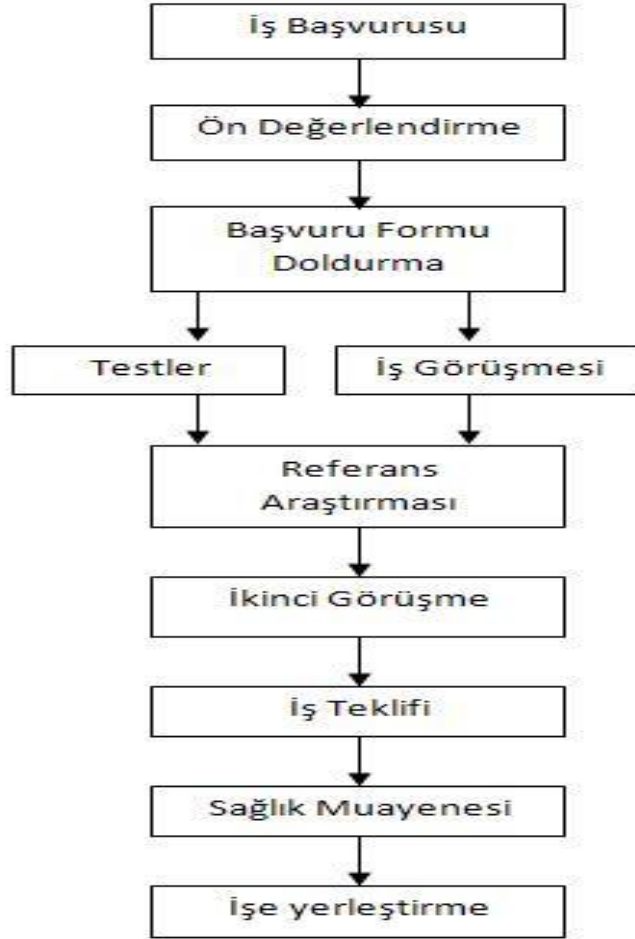


Şekil 6: Aday Araştırma ve Bulma Süreci

Kaynak: (Acar, 2013, s. 113 akt., Türedi, 2018, s.23).

1.4.2.2. Seçme ve Yerleştirme

Seçme kurumlar için meydana gelen personel gereksinimlerinin belirlenmesi, var olan personel ihtiyacının uygun yöntemlerle ilan edilmesi, var olan gereksinim için müracaatların alınması, gerekli görüşmelerin sağlanması ve uygun adayların seçilmesi sürecidir. Seçim süreci ile hedeflenen; müracaatta bulunan adayların yetenek ve bilgisini, tecrübe ve eğitimlerinin hakkında ayrıntılı ve doğru veri elde etmek böylece kurum için en ideal seçimi belirleme sürecidir (Gürüz, Yaylacı 2007, s. 127 akt., Ada 2018, s.38).



Şekil 7: İnsan Kaynakları Seçim Süreci

Kaynak: (Canan Çetin, Esra Dinç Özcan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, 1. Basım, Eylül, İstanbul, 2013, s.62 akt., Ada 2018, s.38).

Kurumlar, iş gören seçme ve işe alma faaliyetlerini kurumun amaç ve hedefleri yolunda yaparlar. Kurumlar, göreve uygunluğu sürecinde adaylara uygulayacakları göreve alım yöntemlerini de kendileri belirlemektedir. Bu yöntemler kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. İyi ve uygun olan adayın kararın verilmesi akıbetinde aday kuruma kabul edilir (Akdeniz, 2010, s. 16 akt., Türedi, 2018, s.25).

1.4.2.3. Oryantasyon Eğitimi

Personel alım sürecinde ideal personelin iş alınması, oryantasyon süreçlerini de pozitif yönden etkileyecektir. Açık pozisyona seçilmiş uygun personelin oryantasyon süreci bu açıdan daha kolay ve hızlı tamamlanacak; personelden etkin ve verimli çalışma yapabilmesi beklenebilecektir. Oryantasyon programlarının çoğunlukla genel varsayılan bir program doğrultusunda belirlenip uygulandığı görülmektedir. Bahsedilen programlar, kurumun ve görevin tanımı, kurumun tanıtılması, işletme çalışma kural ve ilkelerinin anlatılması, kurumun faaliyet sahaları vb. konularda veri aktarımı şeklinde genel programlardır. Yeni işe alınan personellerin ‘‘kişilik özelliklerinin dikkate alınarak oryantasyon programının özelleştirildiğini söylemek mümkün değildir.’’ Oysa ki personel seçiminde ‘‘uygulanan testlerin sonuçlarının dikkate alınarak kişiye özgü hazırlanması’’, çalışmada pozitif hislerin daha fazla meydana geldiğini sağlayabilecektir (Yıldız, 2013, s.108).

Oryantasyon eğitiminin çalışana sağladığı yararlar aşağıda sıralı şekilde bahsedilmiştir (Karataş, 2015, s.19 akt., Türedi, 2018, s.26);

- Çalışan eğitim aşamasında, iş düzenini ve görev tanımını bilerek bu iş için uygun olup olmadığına karar verir.
- Eğitim aşamasında iş düzenine ilişkin bilgi edinildiği için, personel işe başlayacağı an fazla huzursuzluk ve sinirlilik yaşamaz ve kısa bir vade içerisinde işi benimser.
- Göreve başladıktan sonra işe ilişkin yapılacak yanılma oranı azalır.
- Kurum ve çalışma ilkeleri öğrenildiği için disiplin problemlerinin ortaya çıkması önlenir.

1.4.3. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi

Performans bir görevi yerine getiren kişinin, bir örgütün ya da bir grubun, mevcut işle ‘amaçlanan hedefe yönelik neye ulaşabildiği, neyi sağlayabildiğini gösteren nicel ve nitel bir kavramdır’. Şahsen ve grup performansı ise kurumun amaçlarına yönelik şahısın veya grubun belirlenen gayelere ve standartlara ne düzeyde ulaşabildiğinin simgesidir. Örgütsel performans da düzenin toplam performansı olarak ifade edilebilir (Geylan vd., 2004, s.141 akt., Soysal ve Kılınç 2016, s.328).

1.4.3.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme ile örgütün kendine özgü bir düzeni uygulayıp personellerini takip etmesine ilişkin yapılan ölçüm işin başarılı bir biçimde personellere bildirilmesi gerekmektedir. Aksi durumda personellerde örgütler de noksanlıklarını fark edemez ve örgütün hedeflerine erişmesi kesintiye uğramış olur (Uyargil 1995, s.5 akt., Alper 2018, s.21).

Analizlerin kişiselleştirilmesi hususunda ‘ön plana çıkan performansın takibi değerlendirilmesi, insan kaynaklarının stratejik anlamda, modern dönemde ortaya çıkan özelliklerinden biridir’. Duyarlılık arz eden bir işlev olmakla birlikte performans hususunda ki değerlendirme iyi ile kötü arasında bir değiştirme yapılması hususunda destekçi olmaktadır. İnsan kaynaklarının bu yönden ayrıntılı bir performans değerlendirilmesi, personellerin özendirilmesi ve çalışanlardan mümkün olduğunca randıman alınması hususunda ehemmiyetli bir tasvir edici role sahip olmaktadır (Sabuncuoğlu 2016, s.10 akt., Arıgün 2018, s.14).

Performans yönetimi, örgütün uzun süreli gayeleri ve planları yönünde performans amaçlarının ve hedeflerinin tespit edilmesi; yönetimin personellerine onlardan umduğu performansı bildirmesi, performansların izlenmesi, takdir edilmesi ve değerlendirilmesi; çalışanın yetenek ve bilgilerinin geliştirilmesi; kariyer yönetimi, disiplin, motivasyon, ücret yönetimi ile ilgili yöntemleri içeren bir tanım ve aşama olarak ifade edilebilir (Helvacı 2002, s.155).

Performans değerlemesinin amaçlarına aşağıda sıralı Şekilde bahsedilmiştir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.228-229 akt., Demirkaya 2018, s.15):

- Performans değerlemesi ile ele alınan verilerin, bütün personellere geri bildirim yoluyla transfer edilmesiyle, performanslarının yükselmesine katkıda bulunmak,
- Personellerin geliştirme ve eğitim gereksinimlerini belirlemek ve daha evvel uygulanmış olan eğitim program akıbetini değerlendirmek,
- Personellere hangi oranda zam veya maaş düzenlemesinin yapılması hususunda yöneticilere destekçi olmak,
- Görevinde yükselme, transfer, işten ayırma ve benzer hususlarda nesnel olarak kararlar verebilmesi için yöneticilere destekçi olmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerine ön ayak olmak,
- İş görenlerin performanslarını analiz edip, kadrolama aşamasında ki noksanlıkları gidermek,
- İnsan kaynakları planlaması, iş tahlili ve diğer insan kaynakları bilgi düzeninde ki yanlışları saptayarak işe alma, değerlendirme gibi kararlarda yanılığya uğramayı önlemek,
- İş dizaynında ki yanlışları saptamak, lüzumlu tertip in yapılmasını sağlamak,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasında kuvvetli bir iletişimin kurulmasına destekçi olmak,
- Personellere inisiyatif kullanma, vazife yüklenme ve işlerini çok daha iyi yapma hususlarında öncü taraf olmak.

Performans değerlendirme ilkeleri farklılık göstermekle birlikte; teknik, işin vasfı, sonuç ve kullanılacağı saha açısından değişkenlik göstermektedir (Helvacı, 2002, s.161).

Performans değerlendirme teknikleri en temel haliyle aşağıda ki Şekliyle sıralanabilir.

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler: performansı personellerin “gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre değerlendirmektedir” (Turan, 2008, s.36 akt., Soysal ve Kılınç 2016, s.330).

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım: tüm çalışanın performansının diğer çalışandan bağımsız olarak kendi görev tanım alanı içinde değerlendirilmesidir (Helvacı, 2002, s.163).

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler: işçi performansının kurumda ki başka personellere göre değerlendirilmesi, karşılaştırılması ve başarı düzeyi analizini içeren bir performans değerlendirme düzenidir (Helvacı, 2002, s.162).

360 Derece geribildirim sistemi: “Çok kaynaklı değerlendirme ve tam daire değerlendirme de denilen bu değerlendirme yöntemi”; personelin kendisi, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, çalışma arkadaşların değerlendirmesini de kapsayan geniş bir performans değerlendirme düzenidir (Helvacı, 2002, s.167).

1.4.3.2. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi literatürde iş değerlendirilmesi, maaş yapısının geliştirilmesi, ücrete ilişkin araştırmalar, özendirilmeye yönelik ücret yöntemleri, belirli kriterlere göre maaş farklılıkları, kar bölünmesi ve ödüllendirici ücretler gibi farklı uygulamaları içeren başarı ve kar odaklı bir düzendir (Yenipınar, 2005, s. 153 akt., Arslanalp, 2017, s.30). Başka bir ifade ile personelin yetenek, bilgi, tecrübe ve emek güçlerini işletmenin emrine vermelerine istinaden elde ettikleri nakdi ve aynı ödemelerin bütünü olarak ifade edilebilir (Karahasanoğlu, 2007, s.32 akt., Koçak 2015, s.70). Bu açıdan bakıldığında ücret yönetimi, kurumlar açısından bir gider kalemi olarak ifade ediliyorken, çalışanlar açısından ise bir gelir kaynağı olarak söylenebilir (Özdemir ve Akpınar 2002, s.92 akt., Koçak 2015, s.70). Ücret yönetimi, iş görenler için aşağıda sırasıyla belirtilen dört temel konuda önem arz etmektedir (Yüksel, 2007, s.219 akt., Koçak 2015, s.70):

- **Güdüleri Tatmin:** Çalışan başarıya duyusunu tattığında motive edicidir.
- **Geri Bildirim:** Maaş oranı ve miktar ile kurum içerisinde ki statüsünün açığa çıkmasını sağlar.

- Kontrol: Çalışanın yaptığı iş için aldığı maaş karşılığında karşılaştırma yapabilmesini sağlar.
- Harcama: Çalışanın ekonomik açıdan net bir statüsünü ortaya koyar.

Görev analizi, iş değerlemesi ve piyasa ücret analizi yapılmasıyla kuruma has ücret yapısı ve yöntemleri oluşturulur. Ücret yapısı ortaya çıkarılırken, en dikkat edilmesi gereken konu her işin basamak ve derecelerinin muhakkak belirlenmesidir (Bingöl, 2006 akt., Güleçoğlu 2018, s.40-41). Ücret politikaları kuruluşların misyon, vizyon, hedeflerine yönelik ve insan kaynakları politikalarına yönelik belirlenir (Ayan 2011, s.226 akt., Ada 2018, s.33).

İşletmeler için, ücretlendirmenin oluşum süreçlerine aşağıda ki tablo da değinilmiştir.

Tablo 5: Ücretlemenin Oluşum Süreci

İş Analizlerin Yapılması
Faktörlerin Belirlenmesi
İş Değerlemesi
İş Gruplandırması
Piyasa Ücret Araştırması
Ücret Yapısını Oluşturma
İş Grubuna Bağlı Olarak İşlerin Ücretlendirilmesi

Kaynak: (Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, 1.Basım, Eylül, Bursa, 2000, s.212).

İşleyen ve doğru bir ücretlendirme politikası için aşağıda belirtilen ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000 akt., Güleçoğlu 2018, s.41):

a) Eşitlik İlkesi: en sade ifadeyle eşit göreve eşit maaşın ödenmesi yani ücret, çalışanın eğitimi, gayreti ve yeteneği ile orantılı ve dengeli olmalıdır.

b) Dengeli Ücret İlkesi: ücret personel için gereksinimlerini karşılayabileceği gelir, çalışan için ise maliyet unsurudur. Bu nedenle, ücret personele belli bir yaşam standardını sağlayacak biçimde doyurucu, kuruluşun yarışında olumsuz şekilde etkilemeyecek biçimde ölçülü ve dengeli olmalıdır.

c) Kıdeme Göre Ücret İlkesi: ücretin tatmin ve motive edici olabilmesi için yöneticinin çalışanından daha da yüksek bir ücret alması sağlanmalıdır.

d) Bütünlük İlkesi: kuruluş mavi/beyaz yakalı, kadın, erkek ayrımı gözetmeksizin personellerinin tümünü içeren bir ücret sistemi uygulamalıdır.

e) Objektiflik İlkesi: Maaşlar ve maaş artışları, nesnel ve her bir çalışanın hak ettiği düzeyde belirlendiği kıstaslara bağlanmalıdır.

f) Esneklik İlkesi: ücret düzeni değişmekte olan sosyal, ekonomik, yasal ve çevre koşullarına uyum sağlayacak biçimde esnek olmalıdır.

g) Açıklık İlkesi: personellerin adaletsizlik ve eşitsizlik anlamalara fırsat vermeyecek biçimde tüm personellerin idrak edebileceği kolaylıkta bir maaş sistemi uygulanmalıdır.

1.4.4. Eğitim Yönetimi

Bir varyasyon süreci olan eğitim yönetimi, düşünce, beceri, bilgi, davranışlarında gözlemlenen gelişimdir. İşletmeler devamlı bir değişim dönemi içindedirler. Teknolojik, ekonomik, sosyal ve organizasyonel sahada gerçekleşen değişime yanında yer almanın en geçerli yolu devamlı ve planlı yapılan eğitimidir. Daha genel bir tanımla, bireylerin kurumda sahip oldukları mesuliyetleri daha etkin ve başarılı bir biçimde gerçeğe uyarlayabilmeleri için mesleki bakış açılarını esneten,

rasyonel karar alma, düşünce, tutum, davranış, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeleri hedefleyen görüş, bilgi, yetenekleri artıran hareketlerin tümü eğitimidir (Sabuncuoğlu 2009, ss. 124-125 akt; Yılmaz 2018, s.29).

Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin kuruluşlara ve personellere yönelik yararları aşağıda A ve B başlığı altında sıralanabilir (Yıldız, 2014, s. 220-222 akt., Türedi, 2018, s. 31):

A- İşletmeler Açısından Yararları

- Kurum içi haberleşmeyi geliştirir.
- Randıman alınır.
- Personellerin yöneticileriyle olan bağlarını kuvvetlendirir.

B- Personele Yararları

- Uzmanlık alanında yükselmeye katkı sağlar.
- Personelin performansını artırır.
- Özgüveni yüksek tutar.

Eğitim yönetiminin statüsü, insan kaynakları yönetiminde oldukça önemlidir. Durkheim bu durumu ‘‘eğitim, her şeyden önce, toplumun kendi yaşama koşullarını sürekli olarak yenilemeye yarayan bir araçtır’’ sözüyle ifade etmiştir.

1.4.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer, bireyin yaşamı süresince öğrenmesi, devam etmesi ve gelişimi olarak ifade edilebilir (Özler 2013, s.129 akt., Yüce, 2018, s.28). Kariyer yönetimi tanımı ise; ‘‘örgütün çalışanlarının yetenek, ilgi alanı ve çıkarlarını analiz etmeye yardımcı olması ve kariyer geliştirme etkinliğinin planlanması’’ açıklamasıyla tanımlanabilmektedir (İllez ve Cihangir 2014, s.3 akt., Yüce, 2018, s.28). Kariyer yönetimi daha dar anlamda; bireylerin çalışma hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır (Fındıkçı, 2000, s.342 akt., Demirkaya 2018, s.20).

Kelime anlamına göz atıldığında, kariyer; bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının verimli ve üretime faydada bulunacağı zamanları kullanarak geliştirdiği, çalışma hayatının bitişine kadar ilerlettiği görev veya statü olarak tanımlanmaktadır (Ünver, 2005, s. 81 akt., Birsen 2018, s.15-16). Başka bir diğer tanımlamaya göre kariyer yönetimi, “kişilerin özellikleri, gelişimi ve bu özellikler arasında ki etkileşim bütünüdür” (Patton, Bartrum, Creed 2004, s.194 akt., Ada 2018, s.36). Kariyer yönetimi üç bileşen unsurdan oluşur (Greenhaus, Kopelmen 1981, s.1 akt., Ada 2018, s.36):

- 1) Personelin kendisine ilişkin bilgi edinmesi.
 - a- Personelin çıkarları, becerileri, değerleri.
 - b- Örgütsel durumla.
 - c- Aile, özgür zamanla ilgili alanlar.
- 2) Hedeflerin belirlenmesi
- 3) Hedeflere erişmek için stratejilerin tespit edilmesi

Kariyer yönetimi diğer bir yönüyle kurumların amaçlarına erişebilmelerini diğer taraftan personellerin amaçlarını tespit ederek bireysel ve mesleki gelişimlerini tamamlamalarına olanak sağlayan bir sahadır (Gürüz, Yaylacı 2007, s.187 akt., Ada 2018, s.37).

Kariyer yönetimini oldukça iyi koruyan bir işletmede personeller özetle görev tatmini yüksek, eğitilmiş ve vasıflı elemanlardan oluşmaktadır. Bu durumda personellerin başka yerlerde rahatça istihdam edilmesinin yolunu açmaktadır. Bundan ötürü kurumlar kendilerine özgü gelecek planlarını kurgularken ve bu planları yürütürken personelleriyle ilgili kariyer planlama işlevlerini de yerine getirmek zorundadır. Becerilerini sergileyebilecekleri, kendilerini daha da geliştirerek adım atacakları yerleri tercih eden bu denli personeller için yapılacak planlar kuruluş amaçlarıyla uygun hazırlanmalıdır (Akkoyun 2015, s.55 akt., Yüce, 2018, s.28).

1.4.6. Endüstri İlişkileri

Endüstri İlişkileri; sendikalar, hükümetin iş yaşamında ki rolü, toplu pazarlıklar, anlaşmazlık çözüm alternatifleri gibi konuları irdeleyen insan kaynakları fonksiyonudur (Sabuncuoğlu, 2000, s.242-243).

Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi ilişkilerinde en temel sorun işletme ve çalışan arasında yaşanan menfaat değişkenliklerine dayanmaktadır. Bu şekliyle potansiyel bir problemin varlığı kabul edilerek anlaşmaya varılması, ‘çatışmalardan kaçınılması veya bu çatışmaların en aza indirilmesi, endüstri ilişkilerinin en temel fonksiyonunu oluşturmaktadır’ (Tijen, 2002, s.78 akt., Türedi, 2018, s.33-34).

Diğer bir ifadeyle, endüstri ilişkileri sistemi; işveren çalışan bağlarının düzenlenmesi, sendikaların oluşum ve toplu pazarlık aracılığıyla iş şartlarına etkileri, sendikaya üye olma, toplu sözleşmeler, işçi sağlığı ve iş güvenliği, toplu pazarlık gibi konulara yer vermektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007:246 akt., Demirkaya 2018, s.19).

Endüstri ilişkilerinde asıl amaç personellerin ücret ve iş şartlarının pozitif yönde adımlar atılması ve benzer konularda ki isteklerinin yerine getirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 287 akt., Türedi, 2018, s.34).

1.4.6.1. Toplu Pazarlık

İlk kez Beatrice Webb ve Sidney aracılığıyla 1891 yılında İngiltere de ortaya çıkarılan toplu pazarlık kavramı, bir tarafta bir veya birden çok işveren işletme ile diğer taraftan çalışanları temsil eden bir veya daha çok işletmenin uzlaşmaya varabilmek için bir araya gelerek iş şartları hususunda yaptıkları görüşmeleri ifade eder (Sabuncuoğlu, 2013, s. 300 akt., Türedi, 2018, s.34). Çalışan ve yönetici arasında ki bağları düzenleyen tüm konular toplu pazarlığın içeriğine girmektedir (Dursun, Trabzon, 2007, s. 16 akt., Türedi, 2018, s.34). Toplu pazarlık; bir ya da birden çok çalışan teşkilatıyla bir işletme ya da işletme örgütü arasında, istihdam ve iş koşullarının değerlendirilmesi, iyi ve daha adaletli bir hayat standardını yakalama amacıyla yapılan görüşmelerdir (Tortop vd., 2006, s.332 akt., Demirkaya 2018, s.20).

1.4.7. Koruma ve Geliştirme Fonksiyonu

İşverenlerin sürekli olarak personel çalıştırdıkları işletmelerde alınması gereken iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin ‘belirlenmesi ve uygulanmasının izlenmesi, çalışma sırasında oluşan kazalar ve meslek hastalıklarının önlenmesi, çalışanların ilkyardım ve acil tedavi ile koruyucu sağlık ve güvenlik hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla’, işletmelerde ki çalışan sayısı, işletmelerin vasfı ve işin tehlike, sınıf ve boyutuna göre yerine getirdiği bazı yükümlülüklerdir (Çelik, 2009, s.82 akt., Demirkaya 2018, s.20).

Çalışma sahalarında meydana gelen ‘iş kazaları ve meslek hastalıkları’, kuruluşların maliyetlerini artırır, işletmelerin karlılık ve verimliliğini de önemli derecede negatif olarak belirler. İşletmelerde yapılan tüm çalışmada olduğu gibi sağlık ve güvenlik ile ilgili çalışmalarında bir maliyet çıkar. Bu maliyet faktörü iki kısa başlık olarak incelenebilir (Çoban, 2016, s. 24-25 akt., Birsen 2018, s.17):

- 1) Önleyici ve koruyucu önlemler olarak yapılması planlanan harcamalar,
- 2) İş kazası ve meslek hastalığına yakalanan iş görenin tedavi masrafları, muhtemel tazminat isteği, çalışma hayatına devam edemediği tüm günler için yapılamayan üretim kaybı ile iş kazası sonucu işletme içerisinde meydana gelen zararların neden olduğu parasal zararlar.

‘Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) istatistiklerine göre her yıl yaklaşık olarak 2.200.000 kişi iş kazaları ve meslek hastalıklarından’ dolayı yaşamlarını yitirmektedir. ILO sayılarına göre; her gün ortalama 6000 iş gören iş kazası ve meslek hastalıklarından hayatını kaybetmektedir (TMMOB, 2011, s.9 akt., Birsen 2018, s.16).

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) tespit ettiği birkaç temel kurallar bulunmaktadır. Bu temel kurallar aşağıda sırasıyla tanımlanmıştır (Gökpınar, a.g.e., s.19 akt., Türedi, 2018, s.35):

- Evvela üzerinde durulması gereken husus insandır. Üretim ikinci plandadır.

- İş sağlığı ve güvenliği işi tamamen ekip işidir. Koordineli ve çok sayıda uzmandan bir araya gelen bir hizmetin sunulması mecburiyet olmaktadır.

- İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında işletmelerde hekim bulundurulması meşru bir zorunluluktur.

-Teknoloji ve bilim sahasında ki süratli gelişmeler, iş sağlığı alanında ki verilen de devamlı olarak yenilenmesini getirmekte, haliyle devamlı olarak eğitimi zorunlu kılmaktadır.

1.4.7.1. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, kurum içerisinde personelin görevini yaptığı süre içerisinde farklı sebepler dolayısıyla sağlığını tehdit edecek durumlardan korunmak amacıyla sistemli ve bilimsel olarak yürütülen çalışmaların bütünüdür şeklinde tanımlanmaktadır. İş güvenliği, işin yapıldığı esnada karşılaştığı ya da karşılaşılabileceği tehlikelerin yok edilmesi veya en aza indirilmesi noktasında insan kaynaklarının ilgili yetkilisine ulaştırılan yükümlülöklere istinaden teknik kuralların tamamını anlatır (Demircioğlu, Centel, 2007, s 154. akt., Türedi, 2018, s.36).

Mesleki hastalıklar ve iş kazalarının engellenmesi konusunda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını meydana getiren iş analizi bu konuda çok değerli roller oynamaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011, s.110 akt., Birsen 2018, s.17).

Aşağıda belirtilen iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak adına atılan adımlara insan kaynakları yönetiminin departmanlarının uyulması gereken bazı maddeler bulunmaktadır (Aldemir ve diğ. 2001, s. 226-227 akt., Bayramlı 2017, s.63):

- a) İş sağlığı ve güvenliği işverenin temel görevleri içerisinde bulunan kavramlardır.
- b) Meslek işgali ve sağlık birbirinden ayrılamaz.
- c) Odaklanması gereken üretim değil, insan faktörüdür.
- d) Personelin iş sağlığı ve güvenliği

- e) Sadece sağlık değil, personelin çalışma şartlarının da iyileştirilmesi amaçlanmalıdır.
- f) İş sağlığı ve güvenliği disiplinli bir alandır.
- g) Ekip ürünüdür
- h) Kurumlar iş sağlığı ve güvenliği alanında ortak iş birliği içinde olmalıdırlar.
- i) İlk kural kanunlara saygı olmalıdır.
- j) Bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemeler göz önünde bulundurularak, iş güvenliği ve sağlıkla ilgili eğitim olanakları sağlanmalıdır.
- k) İşverenlerin en büyük sorumluluk alanlarından biri de iş sağlığını koruma ve geliştirmedir.

İş sağlığı ve güvenliği yönetimi zorluğu, insanı hedeflere olan ulaşımı sağlarken, kurum içi maliyetleri düşürmeye de olanak sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi personel sağlığını korumaya yönelik programları yöneterek, güvenlikle alakalı raporlama sistemlerini geliştirerek, kaza araştırma ve bu kazaları nleme ile ilgili uzmanlık sağlamaktadır (Harvey ve Bowin 1996 akt., Bayramlı 2017, s.61)

1.4.7.2. İş Yaşamının Kalitesi

Kavramsal olarak iş yaşamının kalitesi, çalışanlara iş koşulları alanında doyumun yaratılmasıdır. İş yaşamındaki kalite çalışanın iş hayatının yanında sosyal hayatını da etkilemektedir (Adler, 1999, akt., Demir, 2011 s. 454). İş ve iş yaşamının kalitesini belirleyen faktörler arasında: Çalışma koşulları, ücret ve kazançlar, işlerin yönetim biçimi ve organizasyon, çalışma koşulları, istihdam güvencesi, iş görenin güdülenmesi ve doyumunu, sosyal güvenlik ve adalet, sürekli eğitimler ve demografik yapılar görülmektedir (Can, 1991 akt., Demir, 2011 s. 454).

İş yaşamının kalitesine ilişkin tüm uygulamalar, i algı farklılıklarını ortak bir paydada birleştirmeyi amaçlar. Başka bir deyişle, bireylerin bireysel algılarına yaklaşmak yerine, pratikte, çalışanlara ortak bir bakış açısı sağlamak ve bu yeni bakış açısına göre iş yaşamı kalitesini yükseltmek için çalışmak gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İkinci bölümde liderlik kavramının anlamına, liderlik kavramlarının tarihsel sürecine, liderde bulunması gereken özelliklere, güçlü bir lider olmanın şartlarına, liderlikte güç kavramına ve yaklaşımlarına değinilmiştir.

2.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik sözcüğü, literatüre 14.yüzyılda girmiş olmasına karşın son iki yüzyılda çoğunlukla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderlik kavramını özel bakış açılarına ve önem verdikleri vakalara göre yapmışlardır. Fakat değişik tanımları yapıldığı liderlik kavramı için ortak noktalar çoğunlukla aynıdır. Ortak payda pozisyonundaki ölçütler; belirli bir amacın olması, belirli bir topluluk olması ve bu topluluğu istediği tarafa çekebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu yönden; liderlik bir grup insanı, belli amaçlar çerçevesinde bir araya getirebilme ve bu amaçları meydana çıkarmak için onları etkisi altına alarak eyleme geçirme gibi bilgi ve becerilerin toplamıdır şeklinde bir kavram tanımı yapılabilir (Zel 2001, s. 90-91 akt., Aysel 2006, s.3).

Liderlik kavramına daha iyi vakıf olabilmek için iki ana noktaya değinmekte yarar vardır. Birincisi; insan topluluklarının geçmiş zamandan günümüze taşıdığı yönetilme isteğidir. Truman göre liderlik, diğer insanların yapmak istemediği ve hoşlanmadığı işleri onlara yaptırma becerisine sahip kişi olarak tanımlamaktadır (Manske, 1994, s.1, Aktaran, Güner, 2002, s.6 akt., Pazarbaş 2012, s.9). İkincisi ise; yönetsel bir izlenim olan lider ile yönetilmeye hazır takipçileri arasında bağların seviyesidir (Aksel, 2003, s. 1 akt., Pazarbaş 2012, s.9). Liderlik; belli şartlar içerisinde, belli kişisel ve toplum amaçlarını gerçekleştirmek için bir başka kişinin başkalarının eylemlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. ‘‘Liderlik; liderin yaptığı işle ilgili süreçtir’’ (Eren 1996, s. 342-347 akt., Önder 2010, s.3).

Lider, ekip üyelerinin düşünce, yetenek, inanç ve fikirlerini birleştirerek bir amaca hizmet etme becerisine sahip olan bireydir. Bu açıdan lider grubunda ki kişileri belli

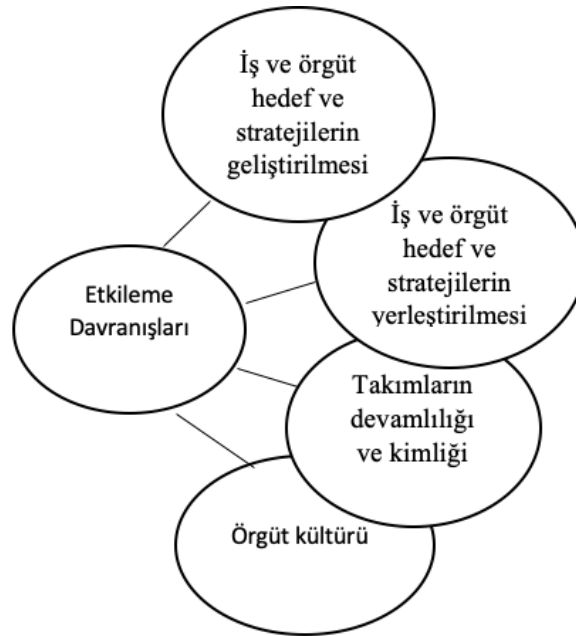
bir amaca yönlendirmekle kalmaz, karar ve tutumlarıyla örgüte ve örgütteki süreçlere kişilik kazandırır (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s.3 akt., Bayhan 2018, s.7).

Liderlik sürecinin çok farklı yorumlanması karmaşıklığa sebebiyet vermiştir bunu düzene koymak için liderlik sürecini aşağıda ki gibi bir formülle ifade etmek mümkün olabilir

Liderlik= f (lider, izleyiciler, koşullar)

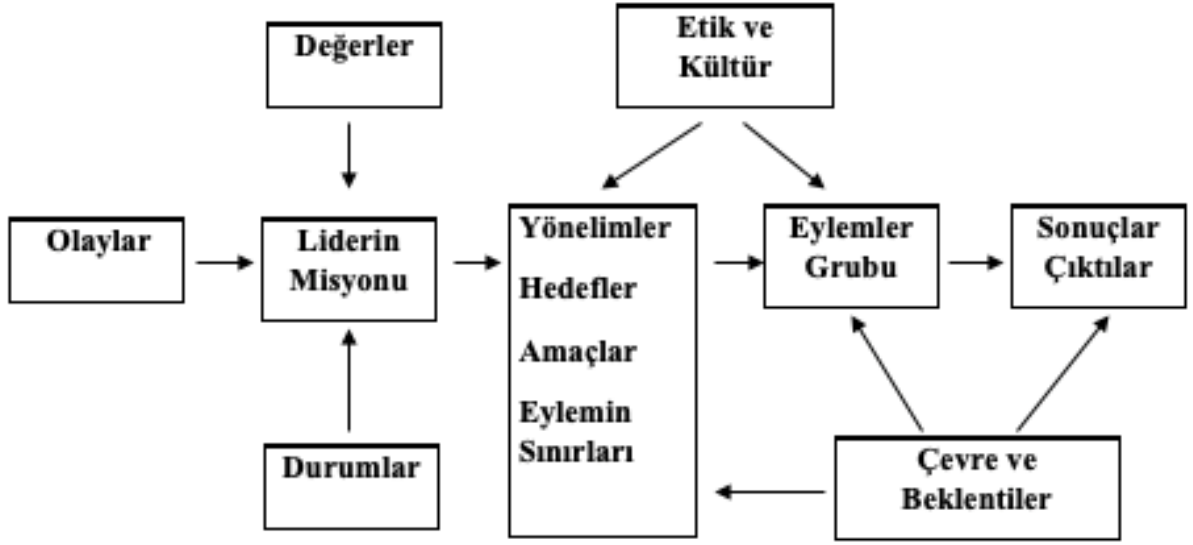
Liderlik süreci için gerekli görülen birkaç ilkeler vardır. Bunlar (Özalp vd., 1992 akt., Altıntaş 2009, s.51):

- İzleyiciler olarak adlandırılan bir grup insanın varlığı,
- Motivasyon, karşılıklı tesir ve iletişim süreçlerinin güçlü kullanımı,
- İzleyicilerinde amaçlarına yer verilen müşterek bir amacın ya da amaçların belirlenmesi,
- İzleyicilerin uğraşlarının ve hareketlerinin tespit edilen amaçlar açısından koordine edilmesi ve yönlendirmesi,
- Liderin var olan gücünün ve etkisinin zorlamayla değil, izleyicilerin kabul ettikleri alanlarına gösterilmesi olarak ifade edilebilir.



Şekil 8: Liderlik tanımının şematik gösterimi

Kaynak: (Jex, 2002, s; 270 akt., Arun, 2008, s.4).



Şekil 9: Liderlikle İlgili Kavramsal Bir Model

Kaynak: (Erçetin 2000, s.4-11).

2.2. Liderlik Kavramının Tarihçesi

Liderlikle ilgili ilk etkili araştırmaların 1900 yılları sonrasında yapılmış olduğu söylenmektedir. Bilhassa 1927'den sonra liderliğin önemi çok daha net anlaşılmış. 1941-1944 seneleri arasında liderliği konu alan araştırma çalışma sayılarında da dikkat çeker yükselişler görülmüştür (Güney, 2015, s.369 akt., Yalçın Kayıkçı 2019, s.7).

Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider sözcüklerinin Anglo-Sakson kökü, ‘yol’ ya da ‘yön’ manasını gelen ‘lead’dir. ‘seyahat etmek’ veya gitmek anlamını taşıyan ‘leaden’ fiilinden gelir. Anglo-Sakson’lar, bu sözcüğün anlamını, toplulukların bu yol veya yönde yapmış oldukları seyahatler olarak büyütmüşlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı belirtilmiştir. Yunanca da karşılığı ‘hegemon’ olup, Romalıların lider anlamını taşıyan ‘dux’ sözcüğünde bulunduğu gibi, ya da ‘seyahat’ imajıyla aynı anlamı taşımaktadır. Latince de geminin dümeni anlamını kazandıran ‘gubernatör’, ya da ‘governor’ da (yönetici) da mana açıklık kazanır (Wadsworth, 1994, akt., Özdenk 2015 s.39). Konu bakımından liderliğin üzerinde çok fazla araştırma yapılmasının nedeni, tarihsel sürecinde liderliğin çok boyutlu, kompleks ve zengin bir teşekküle sahip olabilmesidir (Saygınar, 2006, s.27 akt., Pazarbaş 2012, s.6).

Liderliğin tarihsel süreci boyunca, liderlik kavramına ilişkin pek çok değişik anlamlar yüklenmiş ve birçok araştırmacı tarafından araştırma çalışmaları yapılsa da açık ve kesin bir tanım yapılamamıştır. Liderliğe ilişkin tarihi boyunca yapılan tanımlamalara aşağıda ki tabloda değinilmiştir.

Tablo 6: Liderliğin Tarihsel Gelişimi

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. C.H.Cooley
1906	Liderlik, sosyal sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır. E.F.Mumford
1911	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. F.W. Blackmar
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. E.L.Munson
1924	Liderlik, grubun iş birliğine özel bir anlam verebilmektir. F.S.Chapin
1927	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir. L.L. Bernard
1930	Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. C.M.Bundel
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir. C.E.Kilbourne
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilebilmesi için moral birliği sağlamak ve sürdürmektir. T.R.Philips
1942	Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. N.Copeland
1948	Liderlik, grup üyeleriyle onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir. I.Knickerbocker
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. R.M.Stogdill
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir. H. Koontz ve C.O'Donnell
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir. G. Terry
1964	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır. J. Lipham
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. R.Dubin
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. D.Katz ve R.L.Kahn
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. R.R.Krausz
1988	Immagert, liderliği tanımlamanın güçlüğüne vurgulamış, liderliği açıklamak için de kavramsal bir model geliştirmiştir.

1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak tümüyle yaratıcı olmaktır. C. Norris
1991	Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir. E. Jaques ve S. D. Clement
1992	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir. W. Pagonis
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir. T. J. Kowalski ve U. C. Reitzig
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. R.Heifetz
1995	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örgütlerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir. R. T. Ogawa ve S. T. Bossert
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden uysal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. G. R. Sullivan ve M. V. Harper
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. K. Gallagher ve Diğerleri

Kaynak: (Erçetin, 2000, s.4-11).

2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik kavramına ilişkin ilk tartışmalar, 1997 yılında Harvard Business Review dergisinde Abraham Zaleznik tarafından “ Yöneticiler ve Liderler, ikisi Farklı mı?” adlı makalenin yayınlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Yayımlanan makale de liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden farklı olduğu liderin yenilikçi, yöneticinin ise, aynı işi tekrar ettiği belirtilmiştir. “ Yönetici bir lider değildir fakat iyi bir lider iyi de bir yöneticidir”. Bennis, yönetici ve liderlik farkını; içerisinde bulunduğu koşullara hakim olanlar ve ona teslim olanlar olarak algılamaktadır (Babahanoğlu, 2016, s.13). Yöneticilik, “ Neyi, nasıl daha ve en iyi biçimde yapabilirim?” sorusuna cevap ararken liderlik daha çok büyük hedefle uğraşmakta ve “ Başarmak istediğim şeyler nedir?” sorusuna yanıt aramaktadır. Yönetici en kestirme yoldan başarılı olabilmeyi amaçlarken, liderlik bu yolların doğru taraflarını ve işlevselliğini araştırmaktadır (Düzgün, 2018, s.20 akt., Şit 2019, s.30). Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları çok daha net bir şekilde anlayabilmek için aşağıda ki tablo düzenlenmiştir. Bu düzenlenen tablo da iki kavramında görevlerinden bahsedilmektedir.

Tablo 7: Hart ve Arkadaşlarına Göre Liderlik ve Yöneticilik Farkları

LİDERLİK	YÖNETİCİLİK
Geniş bir bakış açısına sahiptir.	Dar bir bakış açısına sahiptirler
Ne ve neden sorularını sorarlar	Ne zaman ve nasıl sorularını sorarlar
Ufka bakarlar	Sonuçlara bakarlar.
Doğruyu yaparlar	Doğru şekilde yaparlar
Değişim artar	Devamlılık ve süreklilik ararlar
Yenilik ve değişiklik ile ilgi hedeflere odaklanırlar	Gelişme ve ilerleme ile ilgili hedeflere odaklanırlar
Güçleri, iktidarları kişisel etkilerinden kaynaklanır	Güçleri pozisyon ve mevkilerinde kaynaklanır
Yetenekleri vizyon geliştirme ve kabul ettirmede gösterirler.	Yeteneklerini teknik yeterliliklerde gösterirler.
Strateji planlarlar	Taktikler planlarlar
Gerekli olan tüm riskleri alırlar	Risk konusunda çok çekingendirler
Dönüşümcü iletişim şeklini kullanırlar.	Yalnızca soru sorduklarında cevapları ve fikirleri dinlerler
Mükemmelliğin standartlarını oluşturmaya çalışırlar.	Performans standartlarını oluşturmaya çalışırlar.
Tembel ve statükocu değildirler.	Değişimci değildirler.
Yetenekleri idare, yönetimde gösterirler.	Yetenekleri belirsizlikleri dağıtmakta görülür.

Kaynak: (Hart vd., 2005, s.21; akt., Somoncu, 2005, s.17-18).

2.4. Liderlikte Güç kavramı

Liderlik aktif bir şekilde güç kullanma sürecidir. Güç, bir kişinin başkalarını, kendi özgür hür iradesiyle istediği şekilde istediği davranışa yönlendirebilme becerisidir. Etkileme ise; bireyin gücünü harcarken faydalandığı bir süreçtir. Güç yalnızca liderin ekip hiyerarşisi içinde olduğu makamından kaynaklanmamaktadır. Bertram Roven ve John French hiyerarşik sistem içinde her düzeyde ki makam için gücün beş ana kaynağını tanımlamıştır (Öztaş, 1996, s. 8 akt., Özdenk 2015, s.56).

Tablo 8: Farklı Güç Tiplerinin Çalışanlar Üzerinde ki Etkileri

Güç Kaynağı	Yapıcı	Şikayetçi	Dirençli
Yasal Güç	Olabilir	Uygun	Olabilir
Ödül Gücü	Olabilir	Uygun	Olabilir
Zorlayıcı Güç	Uygun Değil	Olabilir	Uygun
Uzmanlık Gücü	Uygun	Olabilir	Olabilir
Karizmatik Güç	Uygun	Olabilir	Olabilir

Kaynak: (Hodgetts, 1997; akt., Ongun, 2015, s.15).

2.4.1. Yasal Güç

Yönetmel manada otorite ile aynı anlamdadır. Liderin ekip içerisinde ki makamından kaynaklanır. Ekip üyelerinin belli sınırlar içinde liderin meşru gücünü onay vermesiyle oluşur. Liderin ekip üyelerine meşru hudutlar içinde iş yaptırma hak ve yetkisidir. Üyeler liderin emirlerinde hak sahibi olduğuna kendilerini inandırdıkları için ve kabullenildiği için emirleri yerine getirirler (Öztaş, 1996, s. 15 akt., Özdenk 2015, s.57).

2.4.2.Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme (reward) Gücü: “ Verilen ödülleri elinde tutma ya da kendi adından da aldığı gibi ödül verme gücü olarak adlandırılır. Bu güç içinde ast ve üst ilişkisini barındırmaktadır. Üstünden daha çok ödül almak isteyen bunu talep eden astların kazanç sağlama beklentisini yansıtmaktadır. Örgütlerde liderler takım içi motivasyonu arttırmak için ödüllendirme güçlerini kullanmaktadır. Bu sayede astların üstlerine karşı olan bağlılıkları artmış olur. Bir liderin ödül verme ve verdiği ödülün büyüklüğü çalışanların talepleri ile doğru orantılıdır. Bu oran ne kadar büyürse liderin örgüt içi pozisyonu da o kadar güçlü demektir. Liderler yalnızca maddi olarak ödül vermeyip, sözlü olarak takdir veya onurlandırma ile çalışanların motivasyonlarını arttırmaya yönelik güçlerini kullanır” (Çelik 2000, s.4 akt., Alim, 2015, s.13).

2.4.3. Zorlayıcı Güç

Bu güç, ödüllendirme gücünün zıttıdır. Zorlayıcı güç personellerin, liderlerin söylemiş olduğu komutlara uymaması sonucunda liderlerin cezalandırma ve kontrol altına alma gücünü yansıtmaktadır (Çelik, 2000, s.4). Yaptırım uygulama şekli çoğunlukla: iş görenin istenilmeyen görevi yapmakla görevlendirilmesi, yazılı ve sözlü uyarı, eşit olmayan ve sıkı denetime maruz bırakılması olarak ifade edilebilir (Özcan, 2014; akt: Ongun, 2015, s.13-14).

2.4.4. Uzmanlık Gücü

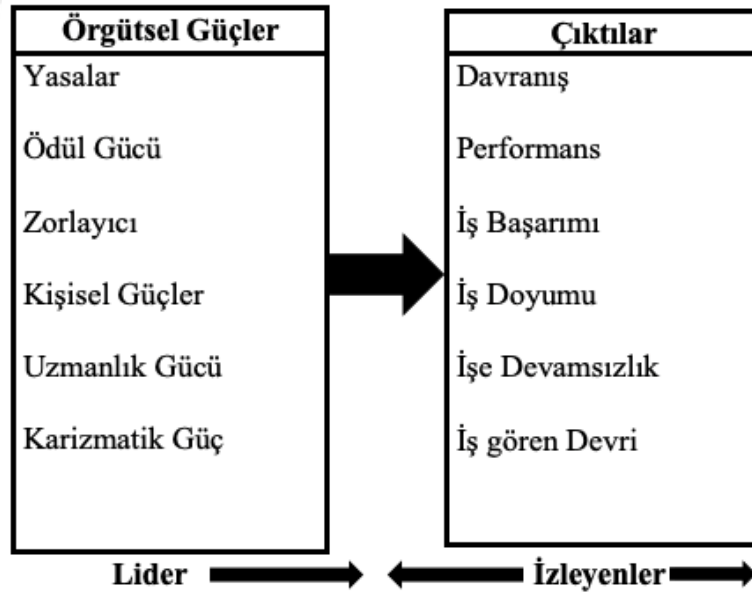
Bu güç, liderin bünyesinde bulundurduğu bilgi ve becerilerinin sorumlu olduğu ekibin gereksinimlerini karşılamaya yönelik kullanmasıdır. Bu gücünü koruyan liderler, analiz yapma, uygulama ve kontrol etme becerisini sahiptirler (Çelik, 2000, s.5 akt., Şit 2019, s.32). Bu güç, önderlere isteklerini yerine getiren çalışanları ve diğer kişilerin, işinde seçkin bilgi ve uzmanlığa sahip olması sebebiyle vermiş olduğu ve sonucunda açığa çıkan güçtür. Dolayısıyla önder uzman olarak görüldüğü alan ve o alanla ilgili konumlarda liderlik gücüne sahip olmaktadır (Ongun, 2015, s.14 akt., Şit 2019, s.32-32).

2.4.5. Karizmatik Güç

Bu güç, kendilerini etkisi altına alan ve etkileme gücü fazla olan lidere benzemek isteyen ve önderlerle kendilerini özdeşleştiren ekip üyelerini ifade etmektedir. Lidere karşı kendilerini özdeşletirmesi boyutunda ekip üyelerinin saygı, beğeni ve beğenilme isteği açığa çıkmakta ve ekip üyeleri liderin saygı göstermektedir (Thompson, 2002, akt., Ogun, 2015, s.13).

Tarihsel sürecine baktığımızda karizmatik özellik taşıyan birkaç lider isim örnek gösterilebilir. Bunlar; Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luter King gibi. (Çelik, 2000, s.5).

Aşağıda bulunan şekilde etki, güç ve liderlik arasında ki ilişki, meydana çıkmakta ve liderin sahip olduğu gücün personeli nasıl etkilediği gösterilmektedir. “ Yasal, zorlayıcı ve ödül gücü örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizma gücü kişisel güçleri oluşturmaktadır. Karizmatik güç: liderlerin kendilerine dayanmaktadır (Çelik, 2000, s.5).



Şekil 10. Liderin İzleyenler Üzerinde ki Güç kaynakları

Kaynak: (Yukl, 1989; akt., Çelik, 2000, s.5).

2.5. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları; dört temel başlık altında toplayabiliriz bunlar; Durumsal Liderlik Yaklaşımı, Özellik Kuramı, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.

2.5.1. Özellik Kuramı

“Liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalar, liderin niteliklerinden hareketle lideri tanımlamaya dair olmuştur. Buna bağlı olarak yapılan ilk araştırmalarda, fiziksel özellikler ve psikolojik testler neticesinde sağlanan kişisel özellikler ve kişilik testleri ile saptanan doğuştan sahip oldukları özellikleri (yaratıcılık, kararlılık) araştırılmaktadır” (Aykan 2002, s.66 akt., Alim 2015, s. 22).

Bu teori, kudretli bir liderin taşıması gereken nitelikleri, liderin özel kriterlerinden belli etmeye çalışmaktadır. 1940'lara kadar kabul edilen bu teori, ilk 1910 da Thomas Carlyle'nin ‘‘ Büyük Adam’’ Şekli olarak ortaya çıkmıştır (Erdoğan 1991, s. 334). Özellikler teorisi, liderlik kavramına ilişkin meydana çıkarılan ilk kuramdır. Bu kuramın birinci koşulu liderin özelliklerine ehemmiyet vermektedir (Eren, 2000, s. 417; akt., Pazarbaş, 2012, s.22).

1907 ve 1947 yılları arasında kabul edilen, özellik kuramının başlıca özelliklerini aşağıda ki Şekilde sıralamak mümkündür (Babahanoğlu, 2016, s.16):

- Bir dūřuncenin sıra dıřı ya da doėuřtan gelen yani elinde olmayarak verilmiř nitelikleri vardır.
- Belli kişiler cemiyet içinde yaşadıkları cemiyetten farklı olarak doğal bir yonetme özelliğine sahiptir.
- Liderler, yaşamlarını sürdürdükleri toplum içerisinde takipçilerden ayrı olarak tanımlanabilir kişilik özelliklerine sahiptirler.
- Özellik kuramı, kişinin ya da topluluğun durumu veya içinde yaşanılan Şartları teoride dikkate alınmaz.

Güçlü liderlerin kiřilik özellikleri, ilgisi ve becerileri güçsüz bir liderden çok farklı olduėu dūřünölmüřtür (Lunenburg ve Ornstein, 1991; akt., Çelik, 2000, s.8). Bu

kurama göre liderleri ve takipçileri birbirinden ayıran özellikler nelerdir? Sorusuna araştırmacılar çok yönlü çalışmalar yapmış, bu araştırma ve çalışma sonucunda çıkan belirleyici özelliklere aşağıda ki tabloda yer vermişlerdir (Babahanoğlu, 2016, s.17 akt., Şit 2019, s.35).

Tablo 9: Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Fiziksel Özellikler	Düşünsel Özellikler	Duygusal Özellikler	Sosyal Özellikler
Güçlülük	Zeka	Algılama	Dostluk
Yaş	Dikkat	Kendini Kontrol	Kendini Kabul Ettirme
Boy	İnisiyatif	Güven Duygusu	Dışa Dönüklük
Cinsiyet	Kararlılık	Sevmek ve Sevindirmek	İyi İletişim Kurma
Yakışıklılık	İleriye Görme	Hırs	Arkadaşlık Yeteneği
İrk	Sorumluluk	Yüksek Bağırma Duygusu	
Etkileme	Gerçekçilik		
Aktivite	Bilgi		
Güzel konuşma vb.	Yetenek		
	İkna Etme		

Kaynak: (Babahanoğlu, 2016, s.17).

2.5.2.Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

1950 yılların son çeyreğine doğru özellik yaklaşımı yetersiz kalmış ve etkisi azaldığından dolayı yeni bir kuramın doğmasına sebep olmuştur. Özellik kuramından sonra Davranışsal kuram meydana gelmiştir. Diğer bir adı Neo-Klasikte olan Davranışsal kuramı, 1970 'li yılların sonlarına dek liderliğe ilişkin yapılan araştırmaların ağırlık noktasını belirlemiştir (Bozlağan 2005, 33 akt., Alim 2015, s.24). Liderlik konusunu inceleyen bu yaklaşım, liderin özellikleri yerine ekip iyelerine, yani takipçilere karşı sergilediği tutumlara ilişkin yoğunlaşmıştır. Liderin çalışanlarıyla iletişim biçimi, yetki devredip etmemesi, kontrol ve planlama biçimi, hedefleri belirleme biçimi vb. eylemleri lider etkinliğini belirleyen etkenler olarak ele alınmıştır.

Bu sebeple, ikinci kuram ile ekip üyelerine karşın liderin hareketlerine önem verilmektedir (Koçel, 2001, s.428 akt., Alkın 2006, s. 54).

Davranışsal kuramı temsil eden çalışmalardan; Mighigan Üniversitesi Araştırmaları, Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli ile Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu aşağıda ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır (Eraslan, 2003, s.33; akt., Pazarbaş, 2012, s. 25-26).

2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio liderlik çalışmalarının amacı; liderlerde gözlemlenen belirli hareket kalıplarının açığa çıkarılmasıdır. Aktif olarak 1945'te başlayan çalışmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış şekli açığa çıkmıştır. İstatistiki tahliller sonrasında bu sayı 150'ye indirgenmiştir. Bu davranış şekilleri soru haline büründürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire - LBDQ-)" oluşturulmuştur.

Ekonomi, sosyoloji ve psikoloji sahalarından oluşturulan araştırma ekibi, Üretim hattında ki yöneticiler, Deniz Kuvvetlerinde ki sivil yöneticiler, Hava Kuvvetlerinde ki komutanlar, bölge kooperatifi yöneticileri, orta öğrenimdeki okul yöneticileri ve öğretmenleri, toplumsal grupların liderleri, çeşitli öğrenciler ve üniversite yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanının çoğunu kişisel ve kişiler arası bağlarında ne şekilde kullandığı, mesuliyet ve otorite seviyesi (neler yaptığı) konularına ilişkin yoğunlaştırmıştır. Takipçilere liderin davranış şekilleriyle ilgili sorular yöneltmiş ve semptomların değerlendirmesi sonucunda lider hareketlerinin başlıca iki farklı durumda birleştiği görülmüştür (Yukl, 1989, s.5 akt., Alkın 2006, s.57-58).

Yukarıda da bahsi geçen Ohio State Üniversitesi araştırması sonrasında 1800 tanımın olduğu ancak detaylı çalışmalar sonrasında bu sayının indirgendiğinden söz etmiştik, uygulanan faktör analizleri sonrasında iki ana liderlik tarzı saptanmıştır (Stogdill.1974, s.7 akt., Alkın 2006, s.58). Bu iki ana liderlik tarzına " yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adları

verilmeye uygun görülmüştür. ‘‘Yapıyı harekete geçirme ‘’, liderin öz işi ya da ekibin işleri ile ilgili olarak görevi ve amaçları açıklamaya, biçimlendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş eylemleri kapsar (Yukl, 1989, s.5 akt., Alkın 2006, s.58). ‘‘Bireyi önemseme’’ ise; kişiler arası bağlarda karşılıklı güven, çiftli iletişim, astların düşüncelerine saygı ve astların duygularını önemseme gibi eylemleri kapsar (Bedelan, 1989, s.429 akt., Alkın 2006, s.58).

Aşağıda ki şekilde teorik olarak yer alan dört farklı lider davranışına yer verilmiştir. Bu şekle bakıldığında, ikinci bölmede ki liderin hem ekibin başarmaya çalıştığı işe hem de ekibin üyelerine kişi olarak önemseyen bir tutum sergilerken; dördüncü ayırmda lider, ekip üyelerinin gereksinimlerini önemsemeyen ancak ekibin amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir tutum sergilemektedir. (Bedelan, 1989, s. 430 akt., Alkın 2006, s.59).

B İ R E Y E İ L G İ	Yoğun İlgi	Yoğun İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	Az İlgi	Az İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -3-	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -4-
	-	+
	- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +	

Şekil 11: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

Kaynak: (Arthur Bedelan, 1989: Organizational Behavior, Orlando: The Dreyden Press. s:430 akt., Bedelan, 1989, s. 430 akt., Alkın 2006, s.58).

2.5.2.2. Michigan Üniversite Çalışmaları

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları ile hemen hemen aynı dönemde yani 1947 yılında yapılmıştır. Rensis Likert’in öncülüğünde, Prudential Insurance Company’de 20 yüksek 20’de yüksek

verimlilikte ki gruplar üzerinde uygulanmıştır. Yapılan çalışmalar dört farklı unsura dayandırılmıştır (Northcraft, 1994, s.356 akt., Alkın 2006, s.60):

- Destek: ekip üyelerinin özel hislerine verilen önemi ve değeri yükseltici davranışlar.
- Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: ekip üyeleri arasında, dip dibe ve karşılıklı doyumu sağlayan bağların gelişmesine yardımcı olan davranışlar.
- Amacın Vurgulanması: ekip hedeflerine erişmek ve performansı yüksek tutmak için motive edici eylemler.
- İş Kolaylaştırma: araç-gereç ve teknik veri gibi kaynakları sağlayarak, hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayıcı eylemler.

Sayılan faktörlerin ilk ikisi kişisel kavramları ifade derecesinde belirten davranışları temsil ederken, diğer iki faktör ise, iş yeteneğine yönelik hareketleri temsil etmektedir. Sonuç olarak araştırma da üretim, devamlılık ve devamsızlık durumu, üretim, öneri niteliği, motive edici faktörler, maliyet miktarı gibi unsurlar kullanılarak ekip üyelerinin tatminine ve ekibin verimliliğine katkıda bulunan etmenler araştırılmak istenmiştir (Robbins,1986, akt., Pazarbaş, 2012, s.28).

Tablo 10: Davranışsal Yaklaşımları Geliştiren Bazı Araştırmacılar ve Tanımladıkları Davranış Boyutları

Araştırmacılar	Tanımladıkları Davranışları	Boyutları
C. Argris	Formal Davranış	Bireysel Davranış
J.W Getzels ve Diğerleri	Nomotetik	İdyografik
B.M Bass	Görev Etkililiği	Etkileşim Etkililiği
A.F Brown	Sistem Merkezli	Birey Merkezli
F. Fiedler	İş Merkezli	İlişki Merkezli
P. Hersey ve K. H Blanchard	İş Merkezli	İlişki Merkezli

Kaynak: (Erçetin, 2000, s.34).

2.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Ohio Üniversitesindeki eğitimcilerin anlayışına benzer bir fikir ortaya atan iki isim ortaya çıkmıştır. Bu isimler, Texas Üniversitesinin araştırmacıları olan Blake ve Mouton isimli bilim adamlarıdır. Bu fikir, yönetim şekilleri olarak (Managerial Grid) ifade edilebilir.

Blake ve Mouton'un yönetim biçiminde beş değişik şekilde liderlik ortaya çıkmaktadır (Eren 1998, 435 akt., Alim 2015, s. 26-27). “ Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik araştırmalarında ki ‘yönetsel eğilim programı’ nın yönetsel şebekeye uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Liderlik davranışları, işe ve insana ilgi yatay ve dikey eksene yerleştirilerek beş ayrı liderlik biçimi oluşturulmaktadır” (Vecchio 1995, 347 akt., Alim 2015, s. 27).

Aşağıda ki şekilde beş ayrı liderlik şekilleri gösterilmiştir.

BİREYSEL İLGI	1,9						9,9
				5,5			
	1,1						9,1
		- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME					
	+						

Şekil 12: Blake-Mouton Yönetsel Şebekesi

Kaynak:(Zel, Uğur, 2001, Kişilik ve Liderlik, s.106).

Şekil için yorumlamak gerekirse:

“5.5 tip: Örgüt lideri: Örgüt lideri için sayısı ile personelin motivasyonunu en yüksek düzeyde olmasını sağlamakla görevli kişidir.

9.9 tip: Ekip lideri: Çalışan ve lider ilişkileri karşılıklı güven içerisinde olmalı ve bu güven ile motivasyon artırılıp en yüksek verim hedeflenir.

1.9 tip: Kulüp lideri: Bu liderlerin sahip oldukları sorumluluklara bağlılıkları azdır. Bu sebeple yakın ilişki içerisinde daha rahat ve çokça girerler.

9.1 tip: Görev lideri: Bu tip bir lider ise insanlarla olan ilişkilerini minimumda tutarak hareket eder. Verimliliği sağlarken otoritesinden yararlanır.

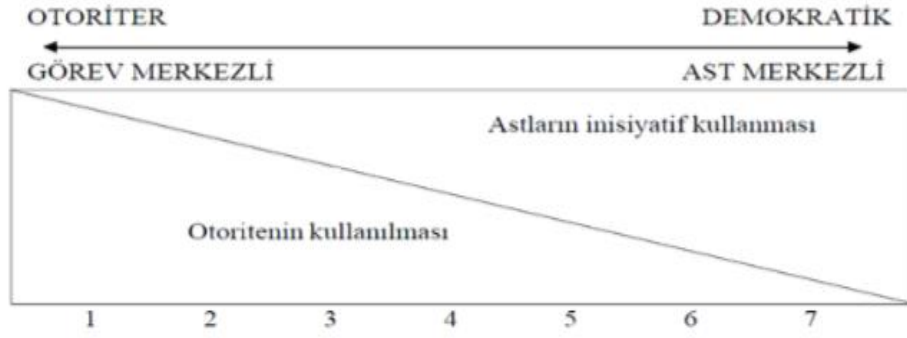
1.1 tip: Etkili olmayan lider: Etkisi olmayan lider ise örgütten ayrılmamak için gerekli işin yerine getirilmesinde en az düzeyde gayret gösterilmelidir” (Vecchio 1995, 347 akt., Alim 2015, s. 28).

Blake ve Mouton aracılığıyla tanıtılan teoriye değinirsek, bu teori Ohio liderlik araştırmaları ve çalışmalarında ki bir örnek biçimin grid birimine uyarlamasıyla tanımlanmıştır (Zel 2001, s. 106).

Matris üzerinde yer alan her bir grid karesinde birbiriyle arka arkaya gelen iki sayıdan ilki üretime (yapıyı harekete geçirme), ikincisi ise bireylere gösterilen ilginin derecesini simgelemektedir. En ideal liderlik biçimi, üretime ve insanlara ilginin en üst seviyede olduğu 9.9 durumudur.

2.5.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Adından da anlaşılacağı üzere bu yaklaşım Tannenbaum ve Schmit tarafından oluşturulmuştur. Açıklanan bu teoride, lider takipçiler ve durumsal değişkenlerin birbirleri arasında ki bağlantılar incelenerek, yedi farklı davranış şekli açığa çıkmıştır. Bunlar, “ demokratik veya ilişki merkezli davranışlardan otokratik ve görev esaslı davranışlara yönelik değişmeler göstermektedir.” Astların hareketlerini ön plana çıkarma demokratik, yöneticiye davranışlarını gösterme ise otoriterliği ifade etmektedir (Tezcan 2006, 25 akt., Alim 2015, s. 28).



Şekil 13: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Kaynak: (Zel, Uğur 2001, Kişilik ve Liderlik, s.107).

Tannenbaum ve Schmidt'in çalışmalarında liderlik doğrusuna göre (Toprak 2006, 43 akt., Alim 2015, s. 29):

1. Durum: Kararlar yönetici aracılığıyla verilir ve uygulanır.
2. Durum: Kararlar yönetici aracılığıyla inandırılır ve kabul ettirilir.
3. Durum: Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
4. Durum: Yönetici başka bir beklenti ile belirlenir.
5. Durum: Problemi ortaya koyan yönetici, önerileri alır ve karar verir.
6. Durum: Yönetici uygun gördüğü sınırları tanımlamasının ardından takım içinde ki bireylerin birlikte karar almasını ister.
7. Durum: Üstlerin altları yönetmesi biçimidir. Altların davranış sınırları ve izinleri lider aracılığıyla belirlenir.

Yapılan çalışmalar sonunda 11 ayrı çalışmanın yalnızca 7sin de paylaşımcı liderin performansını attırdığını, diğer dördünde ise bahsedilen etkiye denk gelinmediği tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmalarda, paylaşımcı lider tarzında ilk üç durumu dışında diğer durumların iş tatminine tesir etmediği görülmüştür (Toprak 2006, 43 akt., Alim 2015, s. 29).

2.5.2.5. Douglas McGregor' un X ve Y Teorileri

Liderlerin davranışlarını açıklayabilmek için McGregor aracılığıyla formüle edilmiş çalışmaya değinmek gerekirse, McGregora göre, liderlerin insanların davranışları hakkında ki varsayımları yardımıyla liderlik davranışlarının biçimlendiği ifade edilmektedir. Liderin bu hipotezleri iki zıt kutup içinde çalışma yapılmıştır (Soncu, 2005, s.26).

1957 yılında yayınlanan X ve Y kuramları içinde aşağıda ki hipotezleri barındırmaktadır (Koçel, 2014, s.683-684);

X Kuramı;

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunda işten kaçmaya çalışır.
- Normal bir insan mesuliyet almaktan kaçır ve garanti olanı tercih eder.
- İnsanları çalıştırabilmek için itmek gerek, devamlı kontrol etmeli ve amaçlara erişebilmeleri için cezalandırılmalıdır.

Y Kuramı başlığında toplanan hipotezlere aşağıda yer almaktadır (Koçel, 2001, s.474–475 akt., Alkın 2006 s.66);

Y Kuramı;

- Birey için iş, dinlenme ve oyun kadar tabidir.
- Birey doğuştan uyuşuk değildir. Bireyi bu davranışa sürükleyen deneyimleridir.
- Birey belirlediği hedef yönünde kendi kendinin denetimini sağlayarak çalışır.
- Her bir bireyin gizli gücü vardır. Elverişli koşullar ışığında bireyler bu potansiyellerini geliştirir ve daha çok mesuliyet yüklenmeyi öğrenir.
- Bundan ötürü yöneticinin yapması gereken elverişli bir ortam yaratmak şartıyla bireyin kendini geliştirmesini ve sahip olduğu gücü amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Bu açıdan X Kuramı inancında ki yöneticiler daha çok otoriter ve mücadeleci bir hareket sergilerken Y Kuramı hipotezlerini benimseyenler fazla demokratik ve katılımcı bir hareket gösterecektir (Koçel, 2001, s.475 akt., Alkın 2006 s.67).

2.5.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli

Bu yaklaşım McGregor'un liderlik yaklaşımından bir açıdan farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren nokta ise ekibe ve örgüt ifade edilmektedir. Likert' in 1950'li yıllarında aktif ve aktif olmayan liderlik davranışları arasında ki farkları açığa çıkarmak için devam ettirdiği çalışmalara dayanmaktadır. Likert bu çalışmaların sonunda klasik örgüt kuramlarını benimseyen liderlerin aktifliğinin davranışsal yaklaşımları benimseyen liderlere göre daha az olduğu sonucuna varmıştır (Koçel 2001, 230 akt., Alim 2015, s. 30). Likert in geliştirdiği sistemde lider davranışlarını dört grup olarak toplamıştır (Soncu, 2005, s.27). İş odaklı liderler çalışanlarını yakinen gözlemleyip denetleyebilmektedir. Bu tarz lider "yasal ödüllendirme ve cezalandırma" güçlerine dayanmaktadır. İş ile birebir bağ kurup astlarına iş ile ilgili tam olarak ne yapmalarının doğru olacağını açıklamaktadır. Birey odaklı lider ise astlarının işinde memnun olabilmelerini göz ardı etmeyerek ve ekip kurmalarını destekleyerek gelişmelerine yardımcı olmasıdır. Açıklanan bu iki liderlik tarzı iki uç noktayı belirtmektedir (Aysel, 2006, s.22-23).

Yukarda da bahsi geçen modelin dört grubu ve özelliklerine aşağıda ki tablo da yer verilmiştir (Koçel, 2014, s.684).

Tablo 11: Likert' in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven.	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasında ki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak isterler.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: (Koçel, 2014, s.684).

Likert' in ‘‘yapmış olduğu araştırmalarda kazançsız olan grupların Sistem 1 ve Sistem 2, kazançlı grupların ise Sistem 3 ve Sistem 4 yönetiminde olduklarını göstermiştir ‘‘(Koçel, 2014, s.684).

2.5.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik anlayışında lider ve altlar arasında ki bağ tamamı ile işin yapılmasına ve karşılığında alınacak menfaatlere bağlıdır. Bu sebeple insanı bir tam olarak ele alıp ve insanda davranış farklılığı yapmak isteyen eğitim ekipleri için durumsal liderliğin uygun bir yönetim şekli olmadığı söylenebilir (Karahana 2010, s.1 akt., Alim 2015, s.30).

Durumsal liderlik kuramı 1950 ve 1980'lerin başlarına kadar ilgi odağı olmuştur. Bu kuramın başlıca lider özellikleri bulunmaktadır. Bunları sıralamak gerekirse; (Babahanoğlu, 2016, s.26);

- Liderler, içerisinde var olduğu şartlar dahilinde değişik tarzlarda davranırlar.
- Pozisyon ve koşullar kimin lider olarak açığa çıkması gerektiğinden bahseder.
- Birbirinden değişik eylemler için başka liderlik özellikleri gerekir.
- Durumsallık kuramlarının belirsiz oluşmasından dolayı, deneye dair net tekliflerin yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Durumsal liderlik yaklaşımı fikrinin mantık çerçevesinde olmasının dışında hangi durumlar karşısında liderin hangi davranışları göstermesi gerektiği hususunda çokta bir çalışma yoktur (Okka, 2017, s.36).

Durumsal liderlik yaklaşımı dört temel grup altında toplanmıştır bunlar; Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı, Fiedler'in Durumsallık Modeli, Vroom-Yetton'un Normatif Kuramı ve Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.

2.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Friedler modeline göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç mühim değişken bulunmaktadır (Koçel, 2014, s.688 akt., Şit 2019, s.44);

- Takipçi ve Lider arasında ki bağlar
- Başarılması amaçlanan görevin boyutu
- Liderin makamına yönelik otoritesinin seviyesi

Bahsedilen bu üç değişkenin 'ne anlama geldiği' anlaşılabilmesi için aşağıda ki tabloya göz atılması gerekmektedir (Okka, 2017, s.36 akt., Şit 2019, s.44-45);

Lider-Ast İlişkileri: Altların liderlerini sevip sevmediklerini, özümseyip özümsemediklerinin düzeyini gösterir. Liderin astlar tarafından kabul olup olmadığından bahseder. Bu eylemin derecelendirilmesi ise 'iyi' ve 'zayıf' olarak anlaşılabilir.

Görevin Yapısı: Belli olan işin amaçlarına uygun yürütülmesi planlarının iş öncesinden tespit edip edilmediğini yani kısaca ‘planlanmış’ ya da ‘planlanmamış’ biçimde ifade şeklindedir.

Liderin Mevkiinden Gelen Otorite Gücü: Bu yaklaşım liderin güç derecesidir. Ödüllendirme ve cezalandırma gibi güçlerin düzeyini belirler. Ekip içerisinde yararlanılan bu güçler ‘fazla’ veya ‘az’ olabilir. Söz edilen bu üç değişkenin bir araya gelmesinden kaynaklanan ve lider için sekiz değişken durum meydana gelmektedir. Bu açığa çıkan durumlar için aşağıda yer alan model oluşturulmuştur.

Tablo 12: Fiedler'in Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Kaynak: (Aysel, 2006, s.32).

Fiedler bu modelde, işe yönelik liderlik biçimlerini; 1, 2, 3, 7 ve 8 kişiye yönelik liderlik biçimlerini ise 4, 5 ve 6 durumların yürütülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunun açıklamasını ise şöyle belirtmiştir: “*En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamamasına neden olacaktır. Bu nedenle bu durumda görev ağırlıklı davranış sergilemesi başarı getirecektir*” (Okka, 2017, s.36).

2.5.3.2. Robert House ve Martin Evans' ın Yol-Amaç Teorisi

House ve Evans'ın kuramına göre; Aşağıda ki tabloda da görüleceği gibi her değişik durum değişik tip liderlik biçimini gerektirir. Kuramı bütünleyen iki çevresel faktör; astların kişisel özellikleri ve astların içinde buldukları iş ortamı da gözlemlenen akıbeti direkt olarak etkilemektedir. Astların, liderin davranışlarını kabul görmelerini ve görev tatminini sağlayan üç çeşit kişisel özelliği vardır: (1) İstek ve güdüler, (2) kontrol, (3) Yetenek. İş ortamını etkileyen üç etkense: (1) Örgütün otorite sistemi, (2) Astların görevleri, (3) İş grubudur. Bundan ötürü, bu teoriye göre, lider herhangi bir davranış takınmadan evvel hem astların kişisel özelliklerini hem de çalışma ortamının gerektirdiği davranışları iyi tahlil etmeli ve buna göre en ideal davranışı seçmelidir (Ceylan, 1997, s.318 akt., Alkın 2006, s.80).

Tablo 13: House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici liderlik tarzı	Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Yönlendirici liderlik tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok	Başarı-Odaklı liderlik tarzı	Yüksek amaçlar belirler.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

Kaynak: (Alganer, 2002, Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 16 akt., Alkın 2006, s.80).

House, açıklanan dört çeşit liderlik davranışının, farklı durumlar açısından tek bir lider aracılığıyla kullanılabilceğini belirtmiştir (Vecchio, 1991, s.316 akt., Alkın 2006, s.80). Birçok çalışmalar, bu teorinin asıl şekliyle basit olduğunu, kurumların yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya çıkarmaktadır. Bazı kişilere ve bu kişilerin motivasyon özelliklerine elverişlidir ancak bütün insanlar için elverişli olduğu da söylenemez. Aynı yeten, teşkilat belirsizliği sahadan çekmek için liderlerin girişimi kendi sorumluluğuna alıp hedefleri belirleme ve iş ve pozisyonlarda ki belirsizlikleri

aza indirme ya da tamamen ortadan kaldırma girişimleri takipçilerden birkaçını negatif açıdan davranışlara yöneltebilir. (Eren, 2001, s.453 akt., Alkın 2006, s.81-82).

2.5.3.3. Vroom-Yetton Normatif Kuramı

Normatif kuram, önderlerin karar alma aşamalarına astlarını dahil etmesi durumuna ilişkin önderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bahsedilen teoriyle anlatılmak istenen her bir durum için her çeşit liderlerin uygun ve uygulanabilir olmamasıdır. Bu modelde iki durumsallık değişkeninden söz etmek gerekirse: birincisi ‘‘değişken kararın kabulü ve kalitesi,’’ ikinci ise, liderlik şeklidir (Hellriegel vd., 1986, s. 323-325; akt: Çelik, 2000, s. 23).

Victor Vroom ve Philip Yetton’ın 1973 yıllarında ortaya çıkardığı liderlerin karar verme aşamalarına ilişkin çıkarılan bu model, "*karar ağacı modeli*" şeklinde de ifade edilmektedir. Karar ağacı modelinde beş farklı karar verme biçimi vardır (Vecchio,1995: 319, akt., Alkın, 2006, s. 86);

Tablo 14: Beş Liderlik Biçim

Liderlik Biçimleri	Liderin Astlarını Karar Verme Sürecine Katmaya Yönelik Cesaretlendirme Derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşlerini alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
Lider, sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider sorunu grupla paylaşır, astları grup halinde 4 bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve 5 Kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

Kaynak: (Çelik, 2000, s.25).

Araştırmacılar, belli eylemlerde önderlerin eylemler karşısında ne açıdan karar vermelerinin doğruluğunu analiz etmek için konu ile ilgili tam olarak yedi soruyu belirtmişlerdir. Bu sorular (Zel, 1996, s.36; Önder, 2010, 31):

- 1) Doğru kararı verebilmek için yeterli deneyim ve bilgiye sahip mi?
- 2) Problem bir kalite problemi mi?
- 3) Problem yapısal mı?
- 4) Lider yalnız başına aldığı kararın arkasında astlarını da alacak mı?
- 5) Astların süreçte onay vermesi uygulama için önemli mi?
- 6) Ast tartışmalarıyla çözümlenen olaylar herhangi bir merkezde benzerlik gösteriyor mu?
- 7) Astlar çıkan sorunu çözmesi durumunda erişilecek amaçları kabul ediyor mu?

Bu model çoğunlukla, belli olaylara yönelik, liderin ve astların ortak paydasından daha etkin sonuçlara varılacağı ve bu katılıma dair liderin hareketlerinin tutumuna değinmiştir (Alkın, 2006, s. 87).

Vroom ve Yetton'un araştırmaları, modele katkı sağlamış ve ampirik geçerliliği saptanmıştır. Bu destekleyici çıkarılara rağmen, Vroom ve Yetton, biçimine uygun olarak alınan kararların, başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir grup dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuç alınacağını ifade etmiştir (Zel, 2001, s.132 Alkın, 2006, s. 88).

2.5.3.4.Reddin 'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı

Reddin, "Yönetsel Etkililik (Managerial Effectiveness)" adındaki kitabında, liderin yaptığı işte başarılı olması gerektiğinden bahsetmektedir. Etkililiği ise, önderin görevinin gerektirdiği işlerin başarılı olma derecesinden bahsetmektedir. Yönetsel etkililiğın daha iyi anlam kazanması için "görünüşte etkililik" ve "kişisel etkililik" kavramları arasındaki değışkenlerin açıklanması gerekir (Zel, 2001, s.125).

Ohio Üniversitesinin araştırmalarından etkilenen Reddin, kişi ve görev boyutlarına göre dört liderlik biçimi olduğu ileri sürmüştür. Dört liderlik tarzı aşağıda belirtilmiştir (Zel 2001, s. 127; akt: Aysel, 2006, s. 34):

- Kendini adamış lider
- İlgili lider
- Kopuk lider
- Birleştirici lider

Ardından bu dört liderlik biçimi etkililik bakımından değerlendiren Reddin, etkili ve etkisiz olarak dörder teşhis edilen liderlik yaklaşımını meydana getirmiştir (Zel 2001, s. 127).

Kendini Adamış Liderlik Tarzı: insanlarla iletişimi az olan ve yüksek mevkide görev alan bu tarzı özümseyen liderler, bünyesinde çalışan bireyleri otoritelerinin etkisi altına almaya ve hükmetmeye meyillidirler. Astlarına çoğunlukla sözlü emir vererek iletişim kurarlar. Mevcut işlerin aynı gün bitmesini isterler. Kendilerini, üstü ve organizasyonun teknik düzeni ile özdeşleştirirler. Astlarını üretkenliklerine göre ve üstlerini de kuvvet ve otoriteyi ne biçimde kullandıklarına göre değerlendirirler. Toplantılarda ve grup araştırmalarında etkin rol oynarlar ve çoğunlukla harekete geçiren, yöneten ve sonuçları değerlendiren yön olurlar. Yanlış yapana yaptırımı uygun görür ve ortaya çıkan anlaşmazlıkları boyun eğdirmeye yönelik davranışlarda bulunurlar (Ömürgönülşen ve Sevim a.g.m., ss:95-97 akt., Neşet 2012, s.59-61).

İlgili Liderlik Tarzı: çalışanları oldukları gibi kabul eder ve çalışanlarını tanıma ve anlamaya yönelik etkin bir tutum sergilerler. Çalışanlarından faydalı bilgiler almak için aşağıdan yukarıya doğru olarak karşı karşıya diyaloglar halinde iletişime geçerler. Zaman tanımıyla çokta ilgili değillerdir ve kendilerini altlarıyla empati kurarak onları anlamaya ve tanımaya önem verirler. Üstlerini ise, personellere gösterdikleri yakınlık ve ilgiye göre değerlendirirler. Grup araştırmalarında ve toplantılarda, astlarının düşüncelerini destekleyici, düşünce farklılıklarını birleştirici ve yeri geldiğinde öğretici bir role bürünürler. Bu tarzı uygulayanlar, astlarının düştükleri yanlışlara karşı iyimser yaklaşırlar ve mümkün olduğunca yanlışları kabul eder görmezden gelirler.

Meydana gelen anlaşmazlıklar ve düşünce farklılıklarını çokta açığa çıkarmak istemez ve birtakım durumlarda göz yumabilirler.

Kopuk Liderlik Tarzı: bu tarz bir liderlikte, liderler çoğunlukla şartlar ve prosedürlere uygun yaşar ve sürekli olarak yanlışları doğru olana çevirmeye yönelik etkileşim tarzını benimserler.

Lider pozisyonunda ki kişinin sosyal ilişkileri düşük olduğundan dolayı çoğunlukla talimatta bulunma yoluyla iletişim kurar ve kişileri yönlendirici bir rol üstlenir. Liderin bakış açıları geçmişe yöneliktir ve eskiden kalma uygulamaların ne tarzda yapıldığı ile ilgilidir. Kurumu, onu oluşturan kişilerden farklı olarak algılar. Astlarını, konulan kurallara uygun hareket edip etmediklerine göre değerlendirilirken, liderlerine ise akıl ve zeka düzeylerine göre kıymetlendirir. Bu tutumu benimseyen liderler, personeller içerisinde meydana gelebilecek tartışmalardan kaçınmaya çalışırlar.

Birleştirici Liderlik Tarzı: durum ve olayların içinde yer almayı isterler ve katılımcı bir etkin tarzı benimserler. Ast ve üstleriyle sürekli olarak toplantılar düzenleyerek iletişim kurarlar. Bu liderlerin zamana bakış açıları geleceğe yöneliktir. Grup çalışmalarına büyük önem verirler. Düzen anlayışları gereği kişisel ihtiyaçlarla teknolojik gereksinimlerin belli olmasını isterler. Astlarını grup araştırmalarında ki talepleriyle ve katılımlarıyla değerlendirirler, yöneticilerini ise grup araştırmasına verdikleri önem ve grup içindeki yetenekleri ile değerlendirirler. Grup araştırmalarında ve toplantılarda standartları belirleme, grup üyelerinin performanslarını araştırma ve grubu motive etme yaklaşımını benimserler. Astlarının yapmış oldukları yanlışlardan dolayı dersler almalarını isterler. Bir anlaşmazlık veya tartışma durumunda, sorunun merkezine iner, nedenini bulur ve bundan ders alınmasını beklerler.

Aşağıda bahsedilen biçimde sekiz liderlik yaklaşımına değinilmiştir:

Tablo 15: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	TEMEL YAKLAŞIMLAR	ETKİLİ YAKLAŞIMLAR
5. Terk eden	1. Kopuk	9. Bürokrat
6. Görevci	2. İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmeçi
8. Otoriter	4. Adamış	12. Babacan-Otoriter

Kaynak: (Zel 2001, Kişilik ve Liderlik, s. 126).

Etkili liderlik tarzları şunlardır (Aydın, 1994; akt., Çelik, 2000, s. 33-34);

- 1) Geliştirici: lider en yüksek düzeyde iletişimle ve en alt seviyede ise işle ilgilenir.
- 2) Yönetici (Yürütmeçi): bu liderlik şekli, iş kadar iletişime de önem verir. Yönetici lider, üst standartlar kıstas koyan, iyi bir motive edici, kişisel ayrıcalıkları çok iyi bilen ve ekip yönetiminden yarar sağlayan bireydir.
- 3) Bürokratik: ne ilişkileri ne de yapılan mevcut görevi normalinden fazla önemseyen liderlik şeklidir.
- 4) İyi niyetli otokrat (Babacan-otoriter): bu tarzı benimseyen liderler işe büyük önem verirlerken, ilişkilere en alt seviyede önem verirler. Ne istediklerine hakim olan bu liderler, astlarını mahcup edecek hareketleri sergilemekten kaçınırlar.

Etkisiz liderlik tarzları ise şunlardır;

- 1) İlgisiz (Terk eden): yersiz hareketlerde lider, alt işi yapan ve alt seviyede ilişkilere yönelim sağlayan davranışlarda bulunur. Bu lider kayıtsız ve aktif olmayan bir lider olarak görülür.
- 2) Misyoner (Görevci): yersiz olan durumlar karşısında lider, işe büyük önem verirken, ilişkiye düşük önem verir.

3) Uzlaştırıcı: iş ve ilişki durumlarından yalnızca birine önem verilmesi istenildiğinde lider iki duruma da çok fazla önem vermektedir. Uzlaştırıcı lider, yapılan baskılardan çok çabuk etkilenen ve kötü bir karar veren kişidir.

4) Otokrat (Otoriter): görevi önemseyen, başka bir kimseye güveni olmayan, yersiz olan durumlarda ise bireylere düşük seviyede önem verip, göreve fazla önem veren liderdir.

Reddin bu modeli tüm liderlik davranışlarını kapsayacak, ideal liderlik hareketleri üzerinde durmamaktadır (Eren, 1991; akt: Çelik, 2000, s.35).

2.5.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımı ile ilgili araştırma çalışmalardan yola çıkarak beş temel başlık altında toplandığı söylenebilmektedir. Bunlar; Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı, Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, Vizyoner Liderlik Yaklaşımı, Transformasyonel Liderlik, Kültürel Liderlik.

2.5.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Liderliğe ilişkin yapılan araştırmalarda “karizma” kavramının da liderlik tanımında olduğu gibi çok farklı tanımları kapsamaktadır. “Karizma” sözcük anlamı bakımından bazı insanların doğuştan elinde olan özel bir gücü temsil etmektedir. (Ankan, 1997, s.408–410 akt., Pazarbaş 2012, s.40). Karizma veya karizmatik olarak ta bilinen liderler çoğu zaman toplumların hayatlarında kayda değer büyük dönüşümler yapmış, ün kazanmış devlet erkanları, sporcuları, sanat ve bilim adamlarını, komutanları akla getirmektedir. Atatürk, Mahatma Gandhi, J.F. Kennedy, Winston Churchill gibi birbirinden çok farklı nedenler sonucunda karizmaları olan bu liderleri konu ile ilgili olarak örnek gösterilebilir ve bu örnek sayılarını maksimuma ulaşacak kadar çoğaltabiliriz (Koçel, 2014, s.697). Teoriye göre güç; özgüven ve düşüncelerine sahip çıkma, karizmatik liderlerin çok fazla ihtiyaç duydukları konulardır (Zel, 1997, s.52 akt., Pazarbaş 2012, s.42). Takipçilerine tesir edebilmesi adına liderin güce ihtiyacı vardır. Kendine güvenmeyi bilmeyen bir liderin diğer izleyenlerini etkisi altına alabilmesi ve başarıyı yakalayabilmesi çok zordur. Kısaca

karizmatik liderlik özelliklerini, aşağıda ki şekilde sıralamak mümkündür (Paksoy, 2002, s.192–204 akt., Pazarbaş 2012, s.42-43):

Kendine Güven: Karar ve becerilerine güvenleri tamdır.

Vizyon: içinde bulunulan durumdan çok daha iyi bir gelecek için açıklanmış hedefdir.

Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği: vizyonunu takipçilerinin idrak edebileceği biçimde açıklar.

Vizyonlarına karşı yüksek inançları vardır: istikrarlı, kendi başına risk teşkil eden kararlar alan ve vizyonu için yeri geldiğinde kendini feda da edebilen kişilerdir.

Alışa gelmişin dışında davranış gösterirler: Yenilikçi ve klişe olmayan olarak ifade edilirler.

Değişimi sağlayan kişi olarak algılanırlar: içinde bulunduğu durumu korumaya iş görenlerle karşılaştırıldığında köklü değişimleri gerçekleştiren bireyler olarak algılanırlar.

Çevresel Duyarlılık: Değişimi gerçekleştirecek çevresel korkutmaları ve kaynakları anlayabilirler.

2.5.4.2. Transformasyonel Liderlik

Bu liderlik; yenilikçi anlayışa sahip, ileri görüşlü, değişimin etkisi altına giren bir liderlik tutumudur. Bu nedenle de görüş açısına sahip olmayı ve bu görüşü takipçilere onaylatmayı gerekli kılar. Karizmatik liderlikte de olduğu gibi bu yaklaşımda da takipçilerin kendilerinden beklenen başarıdan çok daha büyük başarılar kazanması için motive edilme fikrini kapsar. Bu liderler, izleyicilerinin fikir biçimlerini, değerlerini ve değer yargılarını değişime uğratırlar. Takipçilerinin sahip olduğu becerilerini açığa çıkartmak ve kendilerine olan özgüvenlerini yüksek tutmayı amaçlarlar (Parlak, 1997, s. 114 akt., Pazarbaş,2012, s.44).

Yapılan çalışmalar neticesinde transformasyonel yani dönüştürücü liderlerin özellikleri aşağıda ki şekildedir (Aykut 2000,33-50):

- Bu denli liderler cesaretli olmaktan çekinmezler.
- Bu liderler yaşamları boyunca öğrenmeye istekli ve hayattan ders alan kişilerdir.

- Bu tarz liderler kendileri için değişimi getiren değerli bir insan olarak ifade etmektedirler.
- Bu tür önderler kavramsal yeteneklerini iyi işleyebiliyorlar.
- Bu tarz liderlerde itimat ilk şarttır ve insanlara inanıp onların sorunlarının tahlilinde destek çıkmaktadır.
- Bu tip önderler daha çok dahil ettikleri için önder ile iletişim kurma olasılığı daha yüksek olarak gözlenmektedir.
- Bu şekil liderler kompleks ve belli olmayan durumlarında savaşırlar.

2.5.4.3. Kültürel Liderlik Yaklaşımı

Antropolojik ve sosyolojik sahada kültür kavramının anlam içermesi, Tylor'un desteğiyle olmuştur. 1871 yılında Edward B. Tylor "Primitive Culture" isimli araştırmasında kültürü "*bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünü*" şeklinde ifade etmiştir (Leemann, 2012; Botz-Bornstein, 2012; akt: Aydın, 2015, s.40).

Kültürel lider kültürel değerlerin gözetçiliğini yapar, önem teşkil eden kültürel anlamları belirtir ve kilit değerleri kurumsal ortamda canlı tutar (Sergiovannit ve Starrat, 1988, s.197 akt., Pazarbaş, 2012, s.48).

Kültürel lider, teşkilat kültürünü daha da cazip hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir (Çelik, 2003, s.53 akt., Pazarbaş, 2012, s.48). Örgüt kültürünün üç kaynağı bulunmaktadır:

- i. "Örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları,
- ii. Örgüt geliştirme doğrultusundaki grup üyelerinin öğrenme deneyimleri,
- iii. Yeni üye ve liderlerin inanç, değer ve sayıtlıları. "

Tablo 16: Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi

Liderlik Unsurları	Yenilik	Mevcudu Koruma
1. Kavrayış	Ciddi Kriz	Normal, Krizsiz
2. Vizyon ve Misyon	Radikal	Muhafazakâr
3. Lider Davranışları	Etkin rol oynar. Grubuna güven duyar. Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir. Başarılarla karşı hassastır ve onları kutlar. Yeni değerleri ilham verici bulur.	Etkin rol oynar. Grubuna güven duyar. Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir. Başarılarla karşı hassastır ve onları kutlar. Mevcut değerleri ilham verici bulur.
4. İdare Tarzı	Yeni strateji ve yapılar	Mevcut yapıyı geliştirmeye dönük strateji ve yapılar
5.Kültürel Formların Kullanımı	Yeni değerleri takip eder. Kurumsal değişimi destekler.	Mevcut değerlere inanır. Sürekliliği önemser.
6. Personel Özellikleri	Öz güvenli Güçlü inanç sahibi Coşkulu ve anlamlı	Gruba güvenir Güçlü inanç sahibi İkna edici
7.İzleyenlerin Tutumları	Liderin krizle baş edecek özel yetenekleri olduğuna inanç	Liderin temsil ettiği başarılı geçmiş
8. Performans	Kriz yönetiminde başarılı	Grup başarısını devam ettirmede başarılı

Kaynak: (Yukl, Gary. (1998), Leadership in Organization, Fourth Edu, New Jersey: Prentice-HallInc.,267 akt., Alim 2015, s.42).

2.5.4.4. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyonerin en genel tanımı “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilir amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” olarak tanımlanabilir (Türkan, 2003, s. 2 akt., Pazarbaş, 2012, s. 54).

Genel manada, belli bir vizyona sahip liderlerde bulunan ana özellikler aşağıda yer almaktadır:

- İstidlal ve tahlil yapabilme becerisine sahip olmak,
- Stratejik ve çok yönlü düşünebilmek,
- Hislerine inanıp, dürüst ve adaletli olabilmek,
- Zaman yönetimini yerinde kullanarak hızla yol alınmasını sağlamak,
- Amaçlara odaklanmak ve çatışmadan kaçınmamak,
- Yenileşime açık olmak,
- Herhangi bir konu hakkında düşünceye sahip olabilmek ve bileşim yapabilmek,
- Devamlı öğrenme yetisinde olmak, durumları diğer kişilerden daha farklı ve çok yönlü değerlemesini yapabilmek,
- Bireyler arası iletişime yatkın olabilmek,
- Özgüvenli olma ve kendini devamlı geliştirmeye açık olma,
- Gerektiğinde risk alabilmesini bilme ve başarısız olabilmekten çekinmeme,
- Değişmekten, değişimden çekinmemek. Sunulan her bir değişim olayını fırsata çevirmenin yanı sıra, bir öğrenme aracı olarak algılayarak sergilemek ve tüm bu süreçlerde tevazu da bulunmak (Çelik 2000, 187 akt., Alim, 2015 s.37).

2.5.4.5. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Özel bir liderlik tarzı olan hizmetkar liderlik, her yönetenin ulaşması mümkün olan bir liderlik şekli değildir. Liderlik nasıl sadece bazı insanlarda mevcut olan bir özellik ise hizmetkar liderlik te yalnızca bazı insanlarda mevcut olan bir özelliktir. Hizmetkar lider, güçlü, üstün ve yaptırım gücü olmasına ilişkin lüzum gördüğünde tamamı ile temsilci bir tavır olabilmektedir. Takipçileri liderin gözlerine baktıklarında, liderin düşüncelerinde ve davranışlarında, kendilerini bulurlar. Takipçileri liderin bütün varlığı ve hoşgörüsünü takdir eder ve taklit etmeye başlarlar. Bu denli liderler, bütün insanlarla bütünleşmek ve insanlarda ki noksanlıkları gidermek düşüncesindedir. Hizmetkar lider, bireyci değildir aksine insanlara yardım

etmektedir. Bu liderlerin, düşünceleri arasında kendi liderlik şekli ile ilgili algıları ve bunu lanse etmeleri vardır. Bu düşünce de liderin en etkili ve belirleyici özelliğidir. “Bu tür liderler, kabul edildiğinden ve benimsendiğinden ben liderim deme ihtiyacı duymaz” (Fındıkçı 2009, s. 382-383 akt., Alim 2015, s.43-44). Genel anlamda hizmetkar liderlik özelliklerine değinecek olursak; 10 ana liderlik özelliğini kapsayan aşağıda ki sıralamaya göz atmak doğru olacaktır (Kartal, 2018, s. 23-24 akt., Şit 2019, s.58):

- İzleyicilerin gelişimi için iletişim halinde olma,
- Önceden sezebilme yeteneği,
- Merkezi hizmet olan bir yaklaşımı benimseme,
- Topluluk kurma,
- İkna kabiliyetinin yüksek olması,
- Astları dinleme,
- Kavramsallaştırma,
- Farkındalık seviyesinin yüksek olması,
- Yaşanan olaylar karşısında tutumunun iyileştirme ve geliştirme açısından empati yeteneğine sahip olma şeklindedir.

Bahsi geçen bu özellikler konu olduğunda hizmetkar liderlerin diğer bir yaklaşım türlerine yakın liderlerden açık bir şekilde ayırt edilebilmesini sağlamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde insan kaynakları fonksiyonları ile liderlik ilişkileri irdelenerek detaylı bir biçimde konular üzerinde durulmuştur. Literatürde var olan bu bulgular ışığında araştırmanın çerçevesi çizilmeye çalışılmış.

İnsan kaynakları yönetiminin “bilimsel yönetim yaklaşımı” ile tanışması sürekli değişen ve gelişen dünya sistemi ile birlikte “personel yönetimi” ile devam etmiştir. Bugün ise, insana hem kişi açısından hem de psikolojik olarak gösterilen değere dayanarak insan kaynakları yönetimine devretmiştir (Keser, 2002 akt., Solmaz 2018, s.25).

İnsan kaynakları yönetimi; kurumun aynı sektör işletmeleri içinde rekabet üstünlüğü yaratması amacıyla gerekli kılınan insan kaynağının sağlanması, işe alma işten çıkarmayı sağlama ve istihdamın büyütülmesi ile ilgili politikaların ortaya çıkarılması, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol hareketlerini de içine alan bir disiplin olarak ifade edilebilir (Saldamlı 2008, s.240 akt., Yüce 2018, s.6-7).

İnsan kaynakları liderliği, kurallara bağlı olup yönetimin ilerlemesini sağlamak çok önemlidir. Liderin; işletmenin temel hedeflerinde ki gayelerin gerçekleştirilmesi yönüne doğru başkalarını etkisi altına alma becerisi göz önüne alındığında, insan kaynakları lideri, en başta yeterliliğini gözden geçirerek kişilerin yeterli bulunduğu görevlere sevk edilmesi çok daha başarılı olmalarında büyük önem taşımaktadır. Gene liderin özen göstermesi gereken bir diğer konu ise, insancıl davranış yöntemlerine önem vererek işletme bünyesinde ki personellerin iletişimini kuvvetlendirmek, güvenliği sağlamak, özgün iş sahası oluşturmak gibi durumları yerine getirmekte yönetimin süksesine katkı da bulunması kaçınılmazdır. Ayrıyeten lider, eşitliğe sadık olarak işe alma ve işten çıkarma gibi önemli kararlarda bütün personellere eşit düzeyde davranmalıdır (Bıçakçı, 2015 akt., Uğuz 2018, s.23).

Konu edilen bir yöneticinin liderlik vasıfları bünyesinde bulundurması gereğinin en önemli sebepleri içerisinde “motivasyon” ve “karar alma” gelmektedir.

Çünkü, yönetici teknik malzemeyi etkisi altına aldığı gibi insanı etkisi altına alamaz. Karar alma yönünden de durum bu şekildedir. Liderin işi kararlar almak ve bilhassa belli noktalarda riskler taşıyan kararlar almaktan ibarettir (Bingöl, a.g.e., s. 261 akt., Solaklar 2003, s. 90).

Lider, diğer grupları belli bir amaca doğru sevk eden kişisel gayretleri düzenleyen ve bu açıdan grup üyelerini etkisi altına alan ve "izlenen kişi" olma özelliği var olan kişidir. Yapılan tanımlarda liderlik kavramlarının aşağıda bahsedilen belli başlı özellikleri dikkatleri çekmektedir (Usal, 1995, s.268 akt., Alkın 2006, s.6-7);

- Liderlik, belli bir topluluk içinde ve belli amaçlara erişmesi hedeflendiğinde söz konusudur.
- Liderlik, bu topluluğu meydana getiren insanlar (üyeler) içerisinde ki iletişimi düzenlemeli ya da basitleştirmelidir.
- Liderlik, bu topluluğu meydana getiren kişilerin sübjektif gayretlerini uyumlaştırmalıdır.
- Liderlik, bu belirlenen amaç ya da amaçlar ışığında kişileri faaliyete geçirmek için motive etmelidir.
- Lider, hem bu topluluğu hem de amaçları sembolleştirmeli, izlenen kişi olarak en başta yürümeli ve pürüzlerle karşılaştırıldığında " danışılan", " hakemlik yapan", " bağdaştıran", "barıştıran" bir kişilik sergilemelidir.

Bu nedenden dolayı, çalışılan kurumların verimliliklerinin ve rekabet becerilerinin yükselmesi için insan kaynakları yöneticisinin liderlik mahiyetinin yüksek olması gerekir. Çünkü, işçi alımı, güdülenmesi, ücretlendirme planı yapılması ve çalışan randımanının artması veya düşmemesi için yapılacak görev genişletme ve iş döngüleri türünden eylemlerin başarısı insan kaynakları yöneticisinin kabiliyetine kalmıştır. İnsan kaynakları yöneticisinin lider olması ve liderlik niteliklerini bünyesinde barındırması, kurum için ne zaman risk alıp almaması gerektiği hususunda lideri kuvvetli kılmaktadır. Bu denli liderler, kurumlarının iç etkilerini ve dışarıda değişim gösteren etkilerin tüm yönüyle yorumlama becerisine sahip oldukları için

çeşitli olasılıkları hesaplayabilir ve böylece kurumu çok farklı tehlikelerden aynı anda koruma altına almayı başarabilirler (Solmaz 2018, s.26-27).

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ile Liderlik İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile liderin etkinliği birbiriyle iç içe geçmiş bir süreci bünyesinde barındırmaktadır.

Günümüzde anlamı değişen ve kapsamı artan ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi’’ bir tarafıyla istihdam ilişkisinin kuruluşunu değerlendiren bir uygulama sahası olarak sürdürürken, diğer tarafıyla günümüzde organizasyon yapısında ve istihdam ilişkisinde, bilhassa teknolojiye bağlantılı olarak yaşanan değişimin ardından, insan kaynakları yönetimi işlevlerinde ki değişimleri incelemektedir (Lyord L.Byars, Leslie W.Rue, 1997, s.4 akt., Solaklar 2003, s. 91). Bir personelin liderlik özelliklerini bünyesinde barındırmasının esası, motivasyonun çok yüksek olması ve doğru yönü gösterme yapabilmesidir. Liderin mesuliyeti karar almak ve bu kararları alırken göze aldığı tehlikedir (Korman, 1978, s.148 akt., Uğuz 2018, s.23).

Liderin alacağı ve uygulamaya koyacağı bu kararların teknik ve psikolojik açıdan birtakım zorluklar taşıması ölçülü olmasının sorgulanması, doğru tahminlere değinmesi, uygulama aşamalarının belirli bir zaman alacak olması ve planlanan dışında giderler meydana çıkarması lideri lider yapan sebeplerdir ve her insanın başarmasının basit görülmemesini ortaya koymaktadır. Bunlarla birlikte güven, destekte bulunma ve iletişimde liderliğin açığa çıkarılmasında önemli etkenlerdir. İnsan kaynaklarında liderliğin önemini ortaya koyan, insan kaynakları başında duran yönetici, bireyin liderlik niteliği, yönetim işlevleri ve kurallarıyla olan ilişkisidir. Liderliğin vazifesi aslında verimlilik için ‘‘işi doğru yapmak, etkinlik için ise doğru işi doğru’’ biçimde yapması olarak literatüre geçmiştir (Baransel, 1979, s.36 akt., Uğuz 2018, s.23-24).

3.1.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması

Planlama önceden ileriye görmek, başka bir deyiş ile belirli bir davranışı, yürütme esnasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Organizasyonların yönetilmesi için, ilk önce amaçların belirlenmesi, sürdürülen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazır hale getirilmesi zorunludur. Örgütlerin çalışmalarında başarı elde etmesi, planların doğru hazırlanması ve başarılı olmasına ilişkindir (Tortop, N., İsbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A, 2010, s.37).

İnsan Kaynakları Planlaması, bir kurumdaki insan kaynaklarının, iç-dış çevrede meydana gelen gelişmelere uyumlu ve güçlü bir biçimde ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve yararlanmak amacıyla denetime girmesine, düzenlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik bütün gayretleri ifade eder (Barutçugil, 2004, s.486 akt., Altinel 2018, s.15).

İnsan kaynakları departmanı mevcut organizasyonda insan kaynakları yönetiminden birincil derecede sorumlu bölümdür. Birinci derece ile söz edilmesinin nedeni organizasyonda ki bütün birimlerin modern yönetim anlayışı içerisinde insan kaynağına gereken önemi vermesi gerektiğidir. Bu bölümün insan kaynakları politikasını oluşturma, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, personel organizasyonu, motivasyon yönetimi, performans yönetimi, eğitim yönetimi, işe alım yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi oluşturma ve özlük işleri gibi çok farklı görevleri bulunmaktadır (Gündüz 2017, s.107-108).

İnsan kaynakları planlamasında kurum yönünden önemi, maddeler halinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Schuler, a.g.e., s.110 akt., Sabuncuoğlu 2000, s.29):

- İhtiyaç görülen özgül iş gücü vasıflarını ortaya çıkarmak,
- İş gücünün bilgi ve kabiliyetinden uygun değerde verimliliğin elde edilmesini bulmak,
- Örgütsel planlama sürecinin ilerlemesine yardımcı olmak,
- İş gücü gereksiniminde ki daralmaları önceden sezip gereksinimlerin bu doğrultuda karşılanmasını sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetiminin bütün örgüt kademelerinde ki etkinliğini arttırmak.

İnsan kaynakları planlamasının başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için var olan durumun iyi tahlil edilmesi, geçmişteki bilgilerden fayda sağlayarak gelecek senelere öngörülen gelişmelere uygunluğun sağlanması gerekir. Organizasyonlar sürekli olarak gelişmeyi hedef aldığından dolayı yapılacak yeni yatırım ve gelişmelere uygun vasıf ve oranda iş gücü kaynaklarına ihtiyaç duyulur. İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaçlar aşağıda ki şekilde özetlenebilir (Bingöl, a.g.e., s.81 akt., Sabuncuoğlu 2000, s.30):

- Değişimlere ve yasal düzenlemelere uygun davranışta bulunmak,
- Piyasa koşullarına ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamak,
- İnsan kaynaklarında ki kısıtlamalar ve iç değişiklikler,
- Boş kadroları ikame etmek,
- Yeni personel bulmak ve işe yerleştirme yapmak,
- Toplumda hızla değişen koşullara uygun davranma,
- Personellerin gelişimine ve eğitimine yer verme.

Ramanujam ve Golden'in araştırdıkları iki basamaklı çalışma sonucunda, 10 değişik bölgede iş gören lider üzerinde yapılan çalışmada, insan kaynakları planlamasının daha sonra yaşanabilecek problemlerin çok daha önceden çözüm bulmasına yardım ettiği ve böylelikle hem yönetici hem de çalışanların kaygı seviyesini düşüğe geçirdiği sonucuna ulaşmışlardır (Golden ve Ramanujam'ın 1985, s.429-452, akt., Solmaz 2018, s.30).

Kurumların sürdürülebilir ve karlı rekabet üstünlükleri sağlayarak gelişebilmesi, mevcut insan kaynaklarının yaratıcı ve yenilikçi projeler ortaya çıkarabilmeleri ile mümkündür. Kendini ve görev edinmiş mevcut işini geliştirmeyi merkez almış personeller ile değişik hizmet ve mal sunabilen kurumların kendi pazar alanlarında liderliği üstlenerek eksiksiz iş sonuçlarına eriştikleri görülmektedir (Altıntaş, 2007, s.1 akt., Doğan ve Demiral 2008, s.148-149).

Lider nitelikleri bünyesinde barındıran bu yönetici ilk adım olarak kurumun insan kaynakları planlamasını oluştururken mevcut kurumun "neye, ne kadar ve neden" gereksinim duyulduğunu ve bu gereksinimin kuruma olan maliyetini, yönetim güçlüğüne bilir ve bunu baz alarak hesap yapar. Böylelikle olası zorluklara karşı

kurumun esneklik kazanabilmesini, tasarladığı planlama ile başarıma şansı olur. Kuruma çalışan seçme ve yerleştirme aşamasında ise lider yetenek bulma ve yönetme becerini kullanır. Çünkü liderler, kurum içerisine koydukları kişileri gerek yaptıkları ile gerekse dile getirdikleri ile iyi yönetebilen kişilerdir. Liderler, doğru işe doğru kişinin seçilmesine olanak sağlayarak kurumun rekabet sahasında fark yaratmasını sağlayabilirler. Ayrıyeten doğru yetenekleri doğru görevlerde çalıştırdığı zaman, kurumda belli bir motivasyon yükselişi sağlanacak ve personellerin kuruma olan inançlarını da yükseltmiş olacaktır (Solmaz 2018, s.27).

Organizasyonların birçoğu açık bir planlama sürecine sahip değildirler. Bu durumdan birçok farklı sebepten dolayı kaçınılmazdır. Öyle ki bazı örgütlerde amaçlar bile somut ve açık bir biçimde belirtilmemiştir. Söz konusu bu örgütlerin hiç amaç ve hedefleri yok diyemeyiz, bu nedenle ki amaçlar bu örgüt yöneticilerin akıllarındadır. Bu denli yöneticiler açık olmaktan hoşlanmazlar lakin, açıkça söylenilmeyen amaçlar çalışanları güdülemez belirsizlik ve hayret içinde bırakır (Eren 2003, s.173-164):

Planlamanın karşısında duran yöneticilerin fikirlerini aşağıda ki şekilde açıklanabilmektedir:

1. Planlama, zaten mevcut sayısı fazla görülen kadroları daha da kalabalıklaştıracak ve yeni kadro tahsisine sebep olacaktır. Şayet bu görev mevcutta olan kadrolara tayin edilirse, yüklenecek ekstra masraflar onların sistemini bozacak ve etkinliklerini azaltacaktır.
2. Tüm hizmet ve sanayi kolu, planlama yapmak ve planlı davranış sergilemeye uygun değildir. Planlama bu sebeple yararlı olmamaktadır.
3. Planlama, mesul yöneticinin yetkisini düşürüp hareket serbestini daraltacak ve ona öncelik kullanma imkanı tanımayacaktır.
4. Planlama, örgütler için hem mali yük getirir hem de yöneticilerin vakitlerinin büyük çoğunluğunu alır. Planlama ile yapılacak yararlar bu kayıpları telafi edemez.

Planlamanın lehinde olan ve yararlı olduğu görüşüne inanan yöneticilerin fikirlerini aşağıda ki şekilde açıklanabilmektedir:

1. Planlama, kaynakların ve uygun strateji seçimlerin bu strateji etrafında optimum dağılımını sağlar.
2. Planlama, komite şeklinde örgütlenirse icradan mesul yöneticiler içerisinde düzenli bir haberleşme ve eşgüdüm sağlar.
3. İyi bir planlama yetki hakkını kolaylaştırır. Uygulama görevlerinin astlara söylenip yaptırma yolunu açar.
4. İcradan mesul yöneticiler planlama aşamalarına katılırsa hiyerarşiyi baştan aşağıya harekete geçirir ve güdüler.
5. Planlama yolu, uluslararası ve genel çevre etkenlerini değerlendirme ve kuruluşun etkinliğini yükseltme aracıdır.
6. Planlama, yeni seçenekler ve araştırma üretme sürecidir. Doğru kararlar vermeye ve harekete geçirmeye yöneltilir.

Tüm bu çalışmalarını yerine getirecek olan insan kaynakları yönetimi liderlik vasıfları taşınmalıdır. Çünkü lider, bir yönetici ve öngörü sahibidir. İdeal karar alma titizliğine sahiptir. Mevcut durumla elde ki kullanım gizil güç arasında en doğru ilişkiyi sağlayacak ve ileriki zamanlar için hedefleri bu doğrultuda belirleyecektir. Böylelikle planlama faaliyeti başarı ile sonuçlanmış olacaktır. Açık anlaşılır bir amaç ile akılcı, esnek, en uygun bir zamana sahip, dengeli ve kurumun gücüne uygun bir planı, ancak liderlik niteliklerini bünyesinde barındıran bir insan kaynakları yönetimi bu işlevleri etkin olarak yapabilir (Bingöl, a.g.e. s. 262, akt., Solaklar 2003, s.91).

İnsan kaynakları planlaması ile liderlik ilişkisinin sonuçlarında önsezinin arttığı, kurumun rekabet üstünlüğü sağlandığı, verimliliğin artış gösterdiği, kurumun yenilenme ve teknolojiye olan uyum becerisini yükselttiği ve örgütün belirsizliğini düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Solmaz'ın yapmış olduğu araştırmalar neticesinde, stratejinin daha üstün ele alınması sebebi ile öngörünün ve rekabet üstünlüğünün artması gibi sonuçların baskın olarak meydana çıktığı görülmüştür (Solmaz 2018, s.31).

3.1.2. Eleman Seçimi ve Yerleştirilmesi

Eleman sağlama, insan kaynakları fonksiyonlarından insan kaynakları planlaması sonrası meydana çıkan, organizasyon içinde gerekli kılınan eleman eksikliğini karşılamak için gerekli bilgi, beceri ve güdülemeye sahip bireyleri bulma eylemlerinin bütünü olarak ifade edilmektedir. Eleman sağlama aşamasında temel hedef doğru işe doğru elemanı bulmaktır (Kılıç 2010, s. 224 akt., Türedi 2018, s.22).

İnsan kaynakları departmanının amaçları, örgütün genel amaçlarıyla ilişik ve bunlarla uyum içinde olmak zorundadır. Kuşkusuz, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye uygun bir şekilde personelin seçimi, geliştirilmesi, işletmede optimum bir işgücünün bulundurulması ve mevcut güçten en çok yarar sağlayacak biçimde çalışanın verimli ve etkin kullanımı üzerinde durulması gereken temel personel yönetimi konularını oluşturur. Bu açıklamaya ilişkin, iş gören bölümü yöneticisinin öncelikle gelen görevlerinden biri, örgütün farklı departmanlarında ki kadroları ve pozisyonları dolduracak nitelikli ve en elverişli çalışanın seçilmesinde departmandaki yöneticilerine destek olmaktır. Doldurulacak konumlara uygun kalifiyeli personeller seçilerek işe alındığı takdirde, bu çalışanın diğer çalışana, işlerine ve genelde kuruma karşı davranış, tutumları olumlu ve yapıcı olur. Buna değin, uygun olmayan atamalar ve seçim büyük çoğunlukla huzursuzluğa, motivasyon düşüşüne ve sonuç olarak ta, işten ayrılmalar sebebiyle yüksek bir çalışan devir hızına sebebiyet verir. Ayrıca personeller arasında etkileşimin çok olması sebebiyle, işinde tatmin olmayan bir iş gören, iletişimde olduğu diğer bir çalışanın morali üzerinde hayli negatif etkiler yapar. Örgütün yeni kuruluşunda, iş gören seçimi ve işe alma kurum amaçlarını gerçekleştirebilecek bir organizasyon yapısının ortaya çıkarılması için önem kazanır. Faaliyette olan kurumda, farklı sebeplerle kimi zaman işten ayrılmalar olur ve işten ayrılan personellerin yerine yeni çalışan tedariki gerekir. Örgütün büyüme ve gelişme amacının gerçekleşmekte olması nedeniyle de yeni çalışana gereksinim duyulur ve bu gereksinimin sağlanması için işe yeni çalışan alınır (Mucuk 1998, s.343-344).

Yeni bir işe başlayacak olan bir kişiyi işle eşleştirme yapmak hem yönetici hem de eleman bakımından deneme yanılma metodudur. Aslında doğru personeli doğru

göreve yerleştirme tercihi yani asıl mesuliyet işletmeye düşer (Zinkand 1999, s. 1-3 akt., Yılmaz 2018, s.28).

Personel alımı yönetiminde yeterli düzeyde planlı davranışta bulunulmadığında organizasyon için farklı tehditler doğabilmektedir. Belirli bir verimlilik ve iş yaşamı kalitesi arayışı içinde bulunan kurumlar için insan kaynağına yapılan yatırım büyük ölçüde önem arz etmektedir. Bundan dolayı, personel alımlarında personel seçme konusunda dikkatli davranmalı, işe alınan çalışanı işe bağlamak içinde doğru bir kariyer planlaması yapılmalıdır. Fakat işe alım ve terfi süreçlerinde, insan kaynakları yöneticilerinin birtakım bilişsel peşin hükümleri yanlış ve zayıf seçimler yapmalarına sebebiyet verebilir. Bu durumda organizasyon için önemli bir tehlike oluşturmaktadır (Gündüz 2017, s.108).

Liderler, her şeyden önce yetenekli elemanları bünyesinde barındırmak için, bu elemanların kendilerini geliştirebilecekleri, yaratıcılığını ortaya sunabilecekleri işletme zeminini sağlamaktadırlar (Peters, 2006, s.12 akt., Doğan, Demiral, 2008 s.155). Liderlerin becerilerin iyi yönetilememesinin doğuracağı sonuçları ve yol açacağı kayıpları görebilmeleri, yetenekli elemanlarının kuruma olan bağlılıklarını artırarak, kurumda karlılık ve verimlilik sağlamaları gerekmektedir (Kaye ve Evans, 2003, s.42 akt., Doğan, Demiral, 2008 s.156). Liderler de yetenek havuzunda mevcut olan elemanların tümüyle karşılıklı görüşmeler yaparak, elemanların gereksinimlerini belirlemeye ve iş hususunda şüpheleri varsa tüm bu pürüzleri temizlemeye çalışmakta, böylelikle liderin, insan kaynakları ile ilişkileri etkinleştirilmektedir (Ready ve Conger, 2007, s.71 akt., Doğan, Demiral, 2008 s.161).

Anael'in yaptıkları araştırmada, eleman seçimi için kurumun belirli maliyetlere göz yummak durumunda olduğu sonucuna varmışlardır. Yapmış oldukları anketler ışığında lider eğer doğru adayı işletmeye kazandırabilirse göz yumulan bu maliyetin kurumu pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Anael, 1987 akt., Solmaz 2018, s.31).

Bu süreçte örgütler için mevcut göreve uygun vasıftaki insan kaynaklarının belirlenmesinde, kişinin karakterinin işin gereksinimlerine elverişliliği, iş için yerinde yeteneğe ve iş ahlakına sahip olup olmadığı ile lideriyle ahenkli çalışıp çalışmayacağı

değerlendirilmektedir (Zinkard, 2016, Şimşek ve Öge, 2007, s.116 akt., Özkan 2018, s.29).

Seçme ve yerleştirme düzeninin esas amacı işletmelere eğitim seviyesi yüksek, iyi yetişmiş, değişim ve yeniliklere açık, girişimcilik becerilerine sahip, dinamik, enerjik, kendisini ve mevcut işini ihya etme potansiyeli olan, personel yetiştiren, ekip çalışmasına yatkın, kurum ortak değerlerine bağlı olan bireyleri kazandırmaktır. Bu düzenlemelerin esas kuralı ayırım olmaksızın ve ayrıcalık yapılmadan işin gerektirdiği yetkinliklere (tutum, yetenek, bilgi) bünyesinde barındıran kişilere eşit fırsat vermek ve daha fazla gelişme ihtimalini ortaya koymaktır. Bu vasıfların aynı durumda katılıcı liderlik vasıflarını bünyesinde barındıran insan kaynaklarının vasıfları olduğu hemen fark edilebilir (Angle ve Deren 1985, s.51 akt., Solaklar 2003, s.95-96).

Araştırması yapılan çalışmalara göz atıldığında eleman seçimi fonksiyonu ile liderlik ilişkisi sonuçlarına göre; uluslararası platformda kurumun fonksiyonunu yükselttiği, işe olan bağlılığı yükselttiği, kurumun sorunları çözüme ulaştırma becerisinin geliştiği ve kurum maliyetini en aza indirdiği sonuçlarına varılırken, Türk platformunda araştırması yapılan çalışmalara bakıldığında ise; daha belirgin olarak gözlemlenen sonuçlar kurumda karmaşıklığın düşüşe geçtiği, kurum iletişiminin yükselişe geçmesinde destek olduğu, kurumun becerisini arttırıp performansını da arttırdığı görülmüştür (Solmaz 2018, s.33).

3.1.3. Ücret Yönetimi

Ücretlendirme yönetimi, işletmelerin personellerini bünyelerinde barındırmaya devam edebilmeleri için kullandıkları farklı insan kaynakları uygulamalarından biridir (Namasivayam, Miao ve Zhao, 2007 akt., Abdurahmanlı 2018, s.75). Reio Jr ve Ferguson' göre ücretlendirme, bir personelin bir örgütte çalıştığı tüm işinden bütün ücretin saptandığı bir süreçtir. Ücretin saptanmasında çalışanın performans değerlendirme ve iş değerlemelerinin yanında, pazar araştırmaları, iş analizleri, toplu sözleşmeler ve yasal düzenlemelerden de faydalanılmaktadır. Ücret, çalışanların konumunu ortaya koymakta ve işletme personelleri açısından tek gelir hazinesi olarak boyutlandırılmaktadır (Canman, 2000 akt., Abdurahmanlı 2018, s.75).

1999 senesinde Amerika’da tam olarak 750 firmayı kapsayan araştırma neticeleri, firmaların rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında bağ olduğunu açığa çıkarmıştır. Rekabet ağırlığını elinde tutan başarılı kurumların ücret yönetimi hususunda genel olarak aynı stilleri kullandıkları saptanmıştır. Bu kurumlarda yüksek başarı sağlayan personeller için anlamlı ve tutarlı bir ücret değişikliğinin yapıldığı, performans yönetim sisteminin gösterilen gayretlerin ödüllendirilmesinin temelini oluşturduğu, personellerin performans seviyesi ile kurumun süksesi arasındaki bağ ve bunlara bağlı ücretleme ve ödüllendirme uygulamalarının bütün personellere daha çok, net ve ayrıntılı biçimde iletildiği tespit edilmiştir. Personel açısından bakıldığında; çalışan, yaşam seviyesini artırıcı ve garanti sağlayıcı rolü sebebiyle ücret yönetiminin nasıl işlendiğine dair son derece duyarlıdır. Bu sebeple çalışan açısından maaş, çalışanın kendisinin ve var ise ailesinin rutin hayatını ve geleceğini belirli seviyede garanti altına alabilecek, düşünsel ve fiziksel emeğinin karşılığı olarak aldığı meblağdır. Bu meblağ ile çalışan, yeme, barınma, giyinme, eğlence ve sağlık gibi ana ihtiyaçlarını görmeye çalışır. Bundan dolayı personelin yaşam seviyesini yükselten doyurucu ücret, personel için en iyi ücrettir (Sabuncuoğlu 2000, s.208-209).

Personel seçimi yapılırken ve seçmenin ardından personeli kurum içerisine bağlamak oldukça önemli bir noktadır. Bu noktada personeli, kurum içerisinde motive ve mutlu etmenin en önemli yollarından biri etkin bir maaş ve ücret yönetimi düzeni kurmaktır. Bu etkinlikleri yerine getirecek maaş, ücret ve personelin yararları için yöneticisinin görev ve yetki mesuliyetleri aşağıda ki gibidir (Eren 2003, s.384-385);

1. Ücret ve maaş yönetiminin organizasyonun stratejisi ve stratejik hedefleri ile uyumlu olması için gerekli görülen tahlilleri ve incelemeleri yapmak, hakkaniyetli ve adaletli bir ücret yönetim düzeni kurmak, bu durum için iş değerlemesi yöntemlerini bilmek ve uygulamaya koymak, işlerin ağırlık ve zorluk kademesine göre ücret skalaları belirlemek, başarıya göre maaş düzeni oluşturmak, bunun için başarı tanımlarını ve standartlarını belirlemek, adaletli bir başarı değerlendirme sisteminin kurulmasını sağlamak,

2. Rekabetçi iş dünyasında mevcut personelleri kaçırmamak, mevcut çalışanları kuruma bağlı ve sadık hale getirmek için ücret tetkikleri yapmak ve bu durum için uzman danışman şirketlere proje olarak vererek yaptırmak, bu hedefle karşı firma endüstride ki diğer şirketlerin ve çevrede ki bir diğer firmaların ödedikleri ücretlerle ilgili veriler toplamak ve bunların çözümlemesini yapmak

Yapılan çalışmalarda, personellerin kuruma yönelik olan motivasyonlarının fazla olması için en önem verdikleri şartın ücret olduğu düşüncesine varmışlardır. İyi bir lider işleyen rekabet dünyasına karşı savaşılabilmek için yetkin personellerle çalışma isteğinde bulunması sebebi ile ücret yönetimini de iyi planlama durumunda kalmaktadır. Bu süreçte kurumda yetkin personellerle rekabet şartlarına karşı çıkabilmeyi sağlayıp kurumun devamlılığına ilişkin pozitif açıdan tesir ettiği sonucuna varılmıştır (Göksu ve Öz 2008, s.i)

Solmaz'ın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına bakıldığında, literatürde ücret yönetimi ile ilgili araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir. Uluslararası yapılan araştırmalarda verimlilik, itimat ve sadakat oranının arttığı gözlemlenirken, Türkiye sınırları içerisinde yapılan araştırmalarda ise, kurum içi çalışma arzusunun ve kurumun devamlılığın arttığı sonucu ile karşı karşıya kalınmıştır (Solmaz 2018, s.36).

3.1.4. Kurumda Eğitim ve Geliştirme

Artan rekabet koşullarında kurumların en belirgin özelliği olması sebebiyle personellerin, kurumda kalmaları bir mecburiyet olmuştur. Rekabet şartlarında yüksek bilgi deneyimine sahip kişileri kurumda tutmanın tek yolu tabi ki kazanç değildir. Birçok durumda kimi nitelikli iş gücünün kurumdan ayrıldığı ve daha düşük kazanç ile bir diğer kurumlarda iş yapmayı kabul ettiği görülmektedir. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri de kurumun ve kurum yöneticilerinin, personelleri kuruma bağlama başarısızlığıdır. Buluç'un yapmış olduğu araştırma da, liderlerin kendi ekiplerine aldıkları eğitimin doğru yerinde olması sonucunda çalışanların kuruma olan sadakatlerinin arttığı görülmüştür (Özdevecioğlu 2003 akt., Buluç 2009 s.15).

Modern işletmecilikte iş gücü ve memur bütün personellerin eğitilmesi, örgüt içinde ve örgüt dışında yetiştirilerek gerek organizasyona gerekse çalışanın kendisine fayda sağlayacak şekilde getirilmesi oldukça önemli bir konudur. Geleneksel usullerle yönetimi yapılan kurumlarda, eğitime verilmesi gereken önem fazla verilmemekle birlikte, çağdaş işletmecilik bakışıyla yönetilen organizasyonlar ile büyüme ve gelişme istek ve bilinci içinde olan kurumlarda eğitimin gereği ve önemi göz ardı edilmemektedir. İş yaşamında görülen hızlı ve devamlılığı bulunan değişimler, örgütlerde çalışanın, bilhassa üretim işlerinde etkin rol oynayan işgücünün bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Modern teknolojinin, örgütlerin büyümesinde, üretim araçlarında ve üretim yöntemlerinde ortaya çıkardığı değişiklikler, örgütte personellerin değişik özel eğitim programları ile eğitilmesi ve geliştirilmesi gereksinimi hissettirmektedir. Bundan dolayı kurumlar, türlü stilde personel eğitim programları geliştirmekte ve verimli eğitim programları ile sağladığı faydalara aşağıda ki maddelerle değinilmektedirler (Mucuk 1998, s.349-350):

- a. Yakın gözetim (nezaret) gereksiniminin düşürülmesi,
- b. İş kazalarının düşmesi,
- c. Moral desteği,
- d. Prodüktivitenin yükseltilmesi,
- e. Çalışan devir hızının azaltılması,
- f. Çalışanlar arasında iletişimin artırılması,
- g. Devamsızlığın ve işe geç gelmenin azaltılması.

Eğitim bir mevduat işidir. Türlü programların uygulanması örgüte kuşkusuz bir maliyet katacaktır. Fakat elde edilen artı sonuçların bu maliyetin üzerinde olması beklenir. Eğitimde maliyetleri tespit etmek için kaynak ihtiyacı modelini uygulamak gerekir. Maliyet kaynakları; satın alma, program geliştirme, eğiticiler ve eğitilenler için eğitim materyal, ekipman ve donanım, eğitmen ve destek iş gören maaşları ve çalışanın eğitime katılımından çıkan kayıp, verimlilik, Eğitim neticesinde elde edilen yararlar ise; üretim ve kalite yükselişi, maliyetlerin düşmesi memnuniyetin yükselmesi neticesinde satışlarda ki artış, fazla mesailerinin ortadan kalkması, iş

kazalarının azalması, işten ayrılma veya işe devamsızlık gibi etkenler sayılabilir. Eğitim neticesinde yapılan bu denli fayda-maliyet tespiti eğitime yapılan yatırımın geri dönüşünün hesaplanmasını basitleştirir ve eğitim faaliyetinin ölçülmesi sağlanmış olur (Sabuncuoğlu 2000, s.147).

İşletmeler yönünden bakıldığında, çalıştırılan insan gücünün daha zengin olması için farklı eğitim programlarının araştırılıp iş görenlerin bilgi, yetenek ve tutumlarında pozitif gelişme göstermesi sağlanır. Eğitim aslında bir değişim sürecidir. Bu değişim kişilerin bilgi, düşünce, beceri ve tutumlarında gözlemlenen gelişimdir. Kurumlar canlı bir organizma gibi devamlı etkin bir değişim süreci tadarlar. Bu değişim sosyal, ekonomik, teknolojik ve organizasyonel sahada gerçekleşirken, değişime adapte etmenin en kabul edilir yöntemi devamlı ve planlı eğitimidir (Sabuncuoğlu s.110 akt., Ertürk 2010, s.10).

Lavi ve Baruch'ın yaptıkları çalışmaya göre, liderlerin çalışanlarına yönelik eğitim aldırıldığı takdirde çalışanların daha değişik becerilerinin meydana çıkarak tüm bunların yönlendirmesini sağlayıp kuruma özgünlük yüklemesi sebebi ile kurumun piyasada ki gidişine pozitif yankı ettiği sonucuna varmışlardır (Baruch ve Lavi 2015, s.218- 237 akt., Solmaz 2018, s.35).

Eğitim ile ilgili olarak Uluslararası platformda yapılan araştırmalara bakıldığında, eğitimin iyi ve doğru tertip edilmesi durumunda tasarlama becerisini yükselttiği, kendine güveni arttırdığı, özgünlüğü, girişimciliği ve rekabeti arttırdığı gibi neticelere varılırken, Türk platformlarında yapılan araştırmalarda kuruma olan sadakati ve öngörüü arttırdığı ve de riski azalttığı neticelerine varılmıştır (Solmaz 2018, s.35).

3.1.5. Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirme, kurumsal etkinliklerin ölçülmesi maddesinde öncelikle gereksinim duyulan süreçlerin başında gelmektedir. Yaratıcılık ve etkinlik, gayeleriyle bireyin yaptıklarının bütünleştirilmesinde aracıdır. Bu vazifesini de personellerin bilgi ve yeteneklerini içeren çalışma hareketlerini değerlendirerek sağlar. Bir kurumda performans değerlendirme düzeni var edilmesinde ilk basamak, var olan düzenin gaye ve hedeflerini belirlemektir (Türkecul, 2016, s.56 akt., Birsen 2018, s.15).

Performans değerlendirme yöntemleri (Sabuncuoğlu, 2013, s.186 akt., Tunçer 2017, s.20-21);

- Her çalışanın kişisel başarılarının ölçülmesine yönelik teknikler,
- Belirlenen ortak kriter ve standartlara ilişkin teknikler,
- Aynı departmanda çalışan başka çalışanların kıyaslamasına ilişkin teknikler,
- Çalışanın kapasitesinin saptanması ve hedef belirlenmesine ilişkin teknikler olarak söylenebilir.

Personel değerlendirme, yalnızca yöneticinin başkaları ile sağlıklı iletişimde kalabilme yeteneği, insan severliği, kreatif oluşu vb. etmenlere göre değil, ancak daha önce belirlenen hedeflere ne seviyede ulaştığına göre yapılmaktadır. Bu gibi bir değerlendirme tarzı, yöneticinin psiko-sosyal vasıftaki özelliklerini belirlemeye yön veren bir değerlendirme düzenine oranla daha nesnel görünümde ise de, bu denli değerlemenin de birtakım sınırları bulunmaktadır. Bunların en önem arz edenini, amacı ‘her şey’ haline getirmesi ancak bu amaca ‘nasıl’ ulaştığına ikinci plana ötelenmesidir. Amaçlara erişme seviyesinin, mesleki geleceğinin üzerinde oynadığı rolü bilen bir yönetici her ne olursa olsun amaçlara kabul edilebilir bir ölçekte erişmek isteyecektir. Bunu yaparken de gerek duyuluyorsa uzun dönemde alınması gerekli yargılardan uzaklaşarak, olaylara kısa dönem içerisinde bakacak ve her kararı gelecek dönem hedefleri etkileme seviyesi ile ilgilendirecektir. Özellikle ast-üst bağlarının sağlıklı bir amaçlara göre yönetim, sürecinin önceden anlayabilme düzeyde olmadığı örgütlerde, amaçlara göre yönetim, yönetici kısa-dönemli bir çerçeve içerisinde iş görülmeye yöneltecektir. Bu ise uzun dönem bir tüm olarak örgüt faydasına olmayan neticeleri beraberinde getirecektir (Koçel 2001, s.113-115).

İnsan kaynakları yönetiminin esas işlevlerinden olan kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin birleştirilmesini, kariyer yönlerinin planlanmasını, açık kadroların kurum içerisinde duyurulmasını, çalışan personellerin yükselme potansiyelinin anlaşılır olabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, çalışanlara kariyer danışmalığı yapılmasını, tecrübe edinmesinin desteklenmesini ve eğitim geliştirme süreçlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2004) akt., Koçak 2015, s.69).

Kariyer gelişimi neticeleri dikkatle gözlenmeli ve kaydedilmelidir. Yeni yönetici gereksinimi ortaya çıktığında yetenek potansiyeli havuzundan seçim, vasıflar dikkat edilerek yapılmalıdır. Bir yönetici, risk almaya hazır, piyasa tecrübesi yüksek gibi vasıflar taşıyorsa, belirsizliğe daha hoşgörülüyse, bu yönetici büyüme gelişme stratejisi için uygun ancak, tasarruf ve küçülme stratejisi için doğru değildir. Fakat, belirsizliğe ve hatalara toleransı olmayan, verimliliğe, kazanca ve kaliteye ön planda değer veren, gözünü kırpmadan kişiyi harcayan yöneticiler ise, tutum ve küçülme stratejisi için uygundur. Bu yöneticiler, örgüt içinde bir değişim ve yeni değer düşüncelerini başlatabilirler. Örneğin bir kurum üretimine değer katmayan lüzumsuz işlere gitmiş ise, iş görenler ve iş araçları etkisiz çalışıyorlarsa, kaynakların daha verimli ve etkin çalıştırılması için lüzumsuz işleri kaldırabilirler. Ana kaynakların başka stratejik iş birimlere veya bir diğer örgütlere kiralar, fazla ve lüzumsuz çalışan gücünün işine son verir, araştırma, bakım, geliştirme ve reklam servislerinin işi noktalanabilir. Bunları gerekli gördüğünde, bu konularda hizmetler satın alarak doyuma ulaşır. Bütün personellere etkinlik ve verimlilik bilinci aksettirilir. Her bir yönetici bu denli farklı liderlik vasıflarına kolay kolay sahip olamaz. Bu farklılıkta ki insanların gelişmeleri için gerekli görülen gayretler gösterilmelidir (Eren 2005, s.447-448).

Kurumlarda başarının artması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi adına personellerin kariyerleri ve bu durumun yönetimi de önem arz etmektedir. Bu sebeple kurumda çalışanların kariyer planları ile kurumun kendi kariyer planı uyum içerisinde olması gereklidir. Söylenildiği gibi bir uyum söz konusu olursa hem kurum hem de personeller başarılı ve sağlıklı bir kariyer yönetim düzeni oluşturabilirler demektir (Çoban, 2016, s.34 akt., Birsen 2018, s.16).

İyi bir insan kaynakları yöneticisi liderlik vasıflarından biri olan bireylerarası bağ kurma, iş birliği oluşturma, amaçlar belirtme ve personelleri bu hedeflere yönlendirme özelliklerini kapsamaktadır. Adil bir performans değerlendirilmesi ve kariyer yönetimini oluşturabilmek için liderlik özelliklerine çok fazla gereksinim duyulmaktadır (Solaklar 2003, s.104-105).

Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgili araştırmalar, uluslararası platformda kurumun rekabette üstünlük arttırdığı ve gerginliği azalttığı sonuçlarına rastlanılırken, ülkemizde ise rekabetin, güvenin, girişimciliğin, özgünlüğün ve değişimin artması sonuçlarına varılmıştır (Solmaz 2018, s.34).

3.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyon

Bireylerin harekete geçiren, hareket şekillerini oluşturan, istek, düşünce, korku, inanç temelleri ile motivasyon kavramı ortaya çıkmıştır. Motivasyon, hedefe atılacak olan adımların doğru bir şekilde atılması süreci olarak ta ifade edilmektedir (Fındıkcı 2000, s.373 akt., Korkmaz 2017, s.51).

Lider motivasyon konusu ile bağı olmak zorundadır. Zira yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar ışığında çalışmalarına; bilgi, beceri ve güçlerini tam olarak bu yönde harcamalarına bağlıdır. Bir diğer ifadeyle motivasyon ile performans arasında güçlü bir bağ vardır. Motive olmayan çalışanın iyi bir performansta da bulunması beklenmemelidir. Personeller çok farklı davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlar türlü sebeplerden meydana gelebilir. Lider açısından önemli olan personellerin örgütün amaçları doğrultusunda davranışlarıdır (Koçel, 2001, s.507).

Lider, motivasyon planlarını yaparken özendirerek bir takım araçlar uyguladığında hedeflediği başarıya ulaşmaktadır. Lider; çalışanlarına sosyal güvence, yüksek gelir imkanı, çalışanlarının yeteneklerini geliştirme, yükselmelerini sağlama, ilerlemelerine yardımcı olma, çalışanlarına yaptıkları işi çekici hale getirerek çalışanların yeteneklerini göstermelerine müsaade etmek, başarı sağlama imkanı verme, çalışana yaptığı işle övünebilmeyi, statü kazandırmayı, çalışanın kendine olan saygının yükseltilmesini sağlamaktadır (Sezici, 2008, s.183 akt., Önen ve Kanayran 2015, s.57).

Günümüzde organizasyonlarda işgücünden yararlandığımız insanlar bizim için en değerli varlıklardır. Zira örgütlerin başarıya ulaşmasında en mühim rolü çalışanlar üstlenmektedirler. Eğer örgütün rakiplerine rağmen içsel üstünlükleri ile imtiyazlı üstünlüklerini oluşturmak ve rekabet mücadelesinde karlı çıkmak istiyorsak bunu gerçekleştirecek olan çalışanları bulmak, işe almak, motivasyonunu sağlamak, etkin çalıştırmak, personelleri örgüt içerisine bağlamak, adaletli şekilde başarılarını değerlendirmek ve kariyer yapabilme imkanlarına erişmek zorundayız. O halde, kısaca diyebiliriz ki, insan kaynakları yönetimi mühim stratejik bir süreç ve araçtır. Rekabet üstünlüğünün yaratılmasında da önemli bir role sahiptir. Bahsedilen amaçları ortaya çıkarmak için insan kaynakları yöneticileri aşağıda ki maddelerde yer alan yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Eren, 2003, s.379-381):

1. Kaliteli işgücünü örgüte yönlendirmek ve mevcut çalışanın memnuniyetini arttıracak adaletli bir ücret, maaş ve personel faydaları sistemi geliştirme,
2. Mevcut insan sermayesinin kalitesini rekabet şartlarının öngördüğü biçimde geliştirme ve eğitime,
3. İş gücünün örgüte sadakatini ve bağlılığını daha da arttırmak için yapıcı, adaletli, geliştirmeye yatkın başarı değerlendirme ve kariyer yönetimi düzeni kurma,
4. İş gördüğü endüstri veya endüstrilerde ileriye dönük gelişmeleri göz ardı etmeyerek, ne vasıfta ve ne miktarda işgücüne gereksinim olacağını tahlil etme ve planlama,
5. Diğer örgütlerde birleşme veya satın alma durumunda, değişik kültürlere sahip kurum çalışanını adapte etme, sorun ve çatışmalara acil çareler bulma, kamplaşma ve klikleşmeleri önleme,
6. Endüstride üretilen mal veya hizmete isteğin azalmaya başladığı zamanlarda mevcut işgücünün bir bölümünü işten çıkarma, örgütte kalan çalışanların bu küçültme (downsizing) operasyonundan etki altına girmemesi için tedbirler alma, işten ayrılan çalışanla iyi ilişkileri sürdürebilmek için onlarla ayrılık kararı alma görüşmesinde bulunma

İyi bir lider örgüt içerisindeki motivasyonu arttırdı takdirde, çalışmada yaptığı işin önemli olduğu algısı ön plana çıkarılır. Çalışan örgüt içerisinde saygı ve güven duymayı, takdir görmeyi, yaptığı işi başarıyla yerine getirmeyi isteyen bir psikolojiye sahiptir (Önen ve Kanayran 2015, s.57). Çalışanın liderlik özelliklerine sahip olmasının en temel özellikleri motivasyon kavramıdır. Liderin en büyük özelliği karar alma ve bu kararları alırken göze aldığı risk faktörüdür (Korman, 1978, s.148 akt., Uğuz 2018, s.23).

3.1.7. İş Analizi ile Liderlik

İş analizi tam olarak işin kendisini tetkik eder. İş, bir bireyin etkinliklerini oluşturan görevlerin bütünü olarak tanımlanır. Yapılan tanımdan da bilenebileceği gibi iş, çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevdir. İş analizi, çalışanlar tarafından tek tek veya toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı şekilde incelenmesini hedefler. İnsan kaynakları yönetimi aracı olarak iş analizi, örgütsel amaçlara elverişli çok sayıda verinin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıda ki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu 2000, s.54-55):

- ⇒ İş ve işçiler için yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli bilgileri sağlamak,
- ⇒ İş performansını etkileyen negatif iş şartlarını ortadan kaldırmak ve çalışma ortamını genişletmek, geliştirmek,
- ⇒ İnsan kaynakları planlamasına destek olmak, gelecekte gereksinim duyulabilecek çalışan gereksinime ve bu iş gücünün özelliklerini tespit etmek,
- ⇒ İşler içerisinde ki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin oluşturulmasına destekçi olmak,
- ⇒ Ücretleme ve performans değerlendirme aşamaları için iş takımları oluşturulmasına destekçi olmak,
- ⇒ Her bir işe ve pozisyona bağlı verileri açık seçik şekilde açıklayarak kurumda çalışacak bireylerin kariyer planlarının sağlıklı şekilde yapılmasını sağlamak,
- ⇒ Performans değerlendirme düzeninin temelini oluşturan iş bilgisini temin etmek,
- ⇒ İşe alma kararlarını verirken kullanılacak değişmez ve belirgin kriterler ortaya koymak,

⇒ Ücretleme düzeni yönünden her bir işin bağlı önemini açığa çıkarmayı ve sağlayacak temel verilere ulaşmak.

Literatür taraması sonucunda, çalışanların performansını etkileyebilecek liderlik desteği, örgütsel adalet ve kişi-organizasyon uyumu ile alakalı değişkenleri üzerine yapılan çalışmaların ülkemizde henüz hem nitelik hem de nicelik bakımından yeterli bir seviyeye ulaşmadığı söylenebilir. Son yıllarda lider desteği, iş performansı, örgütsel adalet ve kişi-organizasyon uyumu kavramları üzerine araştırmalar yapılmaktadır (Özdemir, Birer ve Akkoç, 2019, s.78).

Miller' in yaptığı çalışmada, liderler çalışanlarını iki gruba ayırıp, bir gruba iş analizini uygularken diğer gruba uygulamamıştır ve ortaya çıkan sonuçta ise iş analizi uygulanan grubun, uygulanmayan gruba kıyasla performans açısından daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Miller 2017, s.280-308 akt., Solmaz 2018, s.29).

Sektörler arası artan rekabet, hizmet ve mal çeşitliliği örgütleri karmaşık bir yapıya ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu karmaşıklıklar ve hızla değişim gösteren çevresel faktörlerle baş etmek, belirlenmiş hedefler doğrultusunda, yöneticiler ve çalışanları bu yönde yönlendirme gibi hayli karışık görevler yapısıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu karmaşıklıklar liderliğin önemini meydana getirmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar neticesinde lider bu karmaşıklığı düzenlerken, çalışanın performansını da etkilediği görülmektedir (Akkoç ve Erdoğan, 2011, s.80 akt., Özdemir, Birer ve Akkoç, 2019, s.78-79).

SONUÇ

Günümüzde kamu ve özel kurumların ne kadar çok imkanı olursa olsun, mevcut imkanlardan yararlanan insanları etki altına alarak istekli biçimde eyleme geçirmedikçe, amaçlarına ulaşmada bir çok zorlukla karşılaşabilirler. Kurumlar, doğru bir yönetim şekline ancak bünyelerinde barındırdıkları iyi bir yönetici ve insan kaynakları ile ulaşabilirler. Bundan dolayı kurumlarda, etki altına alan yönetici lider pozisyonunda ki kişilerin tutumları ve yetenekleri kurumların etkili bir ivme kazanmasında önemli rol oynamaktadır.

Yapılan araştırma da liderlik türlerinin insan kaynakları yönetimine karşı tutumu ve ne denli etki altına aldığı araştırılmıştır. Günümüz koşullarında önemli kaynak olan insan kaynağının aktif ve verimli kullanılması için ne tür şartların sağlanması gerektiğine ve nelere dikkat edilmesi gerektiği konu başlıkları ile birlikte ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bununla birlikte, araştırmada insan kaynaklarının lider nitelikleri taşımasından ötürü meydana getireceği değişikliklerin üzerinde durulmuştur. Lider niteliklerini bünyesinde barındıran insan kaynaklarının yaratacağı değişikliklerin anlaşılması adına liderlik ve liderlik tiplerinin de tek tek irdelenmesi uygun görülmüştür. Liderlik ve insan kaynakları arasında ki bağı meydana çıkarmak amacını konu eden ilgili çalışmada; konuya ilişkin bağlantılar geniş bakış açısı ile dikkatli bir biçimde gözden geçirilip aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışma; insan kaynakları, liderlik, insan kaynakları yönetiminde liderliğin rolü ve önemi olmak üzere üç farklı bölüm olarak ele alınmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde; direkt olarak insan kaynakları yönetiminden bahsedilmiştir. İnsan kaynakları kavramı nedir, geçmişten günümüze kadar uzayan tarihinden ve özelliklerinden bahsedilmiştir. İnsan kaynakları ile personel yönetimi arasında ki farklar ve benzerlikler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde; liderlik kavramının anlamına, liderlik kavramlarının tarihsel sürecine, liderde bulunması gereken özelliklere, güçlü bir lider olmanın şartlarına, liderlikte güç kavramına ve yaklaşımlarına değinilmiştir.

Tez çalışmamızın son bölümünde; insan kaynakları ile liderlik arasında bulunan veya bulunması gereken benzerlikler, farklılıklar üzerinde ilişkileri irdelenmiş ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Felsefe ve kültür yapısında insan kaynakları rolünün aktif olarak artması liderlik seviyesini de pozitif yönde etkileyeceği gözlemlenebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin uyguladığı çalışmaların liderlik seviyesini direkt olarak etkisi altına alacağını göstermektedir. Kurumlarda yönetim açısından liderlik, işletmenin eşgüdümlü olarak ilerlemesi için bünyesinde bulundurduğu liderin, işletme ile ilgili konularda güçlü etkisinin olması şeklinde tanımlamak doğru olabilir.

Lider, kreatif ve yenilikçi olmasının yanı sıra bir de realist olmalıdır. Liderlerin ütopyik amaçları varsa kurumda itimat edilemez bir hava oluşturur ve negatif yönde bir motivasyon sağlar. Lider kurumda meydana gelebilecek her tür kargaşa ve çatışma için önlem alır, çatışmaya neden olan durumları ortadan kaldırmaya çalışır. Bir lider tutum ve davranışları ile personeller üzerinde ne denli bir etki bıraktığı konusu oldukça önemlidir. Bir liderin karakteri, güçlü ve güçsüz yönleri, yeteneklerinden dolayı kendi ile ilgili çıkarımlarda bulunması, daha sonra ki süreç için liderin kendisine destek olacaktır.

Çalışma içerisinde ayrı ayrı konu edilen liderlik türleri, kavram ve özellikleri temel alınarak yönetme işlevleri değerlendirildiğinde, uğraş verdikleri alanın gerekli kıldığı sertlikte veya ortamın içten oluşuna bağlı olarak farklı davranışlarda bulunan liderin tutum ve sonuçlarında da değişkenlik olduğu görülmektedir. Farklılık gösteren bu sonuçlar her kurumun kendi kimliğine göre şekillenmektedir. Geniş bir yelpaze içerisinde bulunması nedeniyle, bu konuda keskin çizgiler çizilerek bir şablon oluşturmak doğru olmayan sonuçlara vardırabilir. Oluşturulması gerekli olan bu düzenin doğru bir biçimde oluşturulması ve sistematik olması için asıl olması gereken durumların en başında gelen unsur, kurumda personellerin oluşturdukları ortamda ki kültür yapısıdır. Personellerin ve çalışma alanının sunduğu kültür yapısının, yönetim ve liderlik işlevlerini birinci dereceden etkisi altına aldığı yorumlanabilir.

Liderlik kavramlarını incelediğimizde liderliği; fikirleri ve yönelimleri etkileme, kişilere yön vermek ve yönetimi ele almak, insanları ortak bir amaç için

birlikte yol almaya ikna edebilmek şeklinde tanımlayabiliriz. Lider olan bir kişinin sahip olması gereken özellikleri başka bir açıdan incelediğimizde; vizyon sahibi, çalışana yön vermesini bilen, azimli bir okuyucu olabilen, zaman sürecini iyi yöneten, probleme odaklanabilen, pratik bir biçimde ekip ruhunu yansıtan, rahat iletişim kurabilen, empati yeteneği gelişmiş, disiplinli, fırsatları görüp değerlendirebilen ve örnek davranışlar sergileyen, güçlü bir karakterde olduğunu gözlemleyebiliriz.

Liderlik için; inancı, personellere karşı hoşgörüsü, problemleri çözüme ulaştırması, çalışma şekli, tutumu ve anlayışlı tavrı ile etrafında bulunan kişilerden üstün olan ancak bunu karşı tarafa mütevazî duruşuyla belli etmeden işleri yaptırma yollarını iyi bilen ve astlarına ışık tutan bir kişi olduğundan bahsedebiliriz.

Liderlerin yetkisi ilk başta; bir kültür yaratmaktır. Kültürün olmadığı bir kurumda yalnızca yetki sahibi olan lider karakterleri ortaya çıkabilir; bu da doğru bir lider yapısına sahip olmadığı gerçeğini gösterir. Değişimlere açık ve bu çerçevede tüm yeniliklere ve problemleri süreçlerle başa çıkabilme yollarını bilen, yeti ve yeteneklerin bilincinde olan liderler değişimin temsilcisi olabilir. Bu liderler daha önceki kuşakların uygulamalarını yeni pazarın getirdiği en yeni kural ve şartlar ile değiştirirler. Bu da atılgan ve vizyon sahibi mütevazî bir insan olmayı, ortak kuralların sonuçları ne denli etkilediğini anlamayı ve doğruluktan güvenliğe ulaşmayı öğrenebilmeyi gerektirir.

En iyi liderleri bünyesinde bulunduran örgütler, diğer bir taraftan fark yaratabilecekleri ve kişilerin hayatlarını değiştirebilecekleri sosyal ortaklıklar kurmaya çalışmaktadırlar. Bunu sağlayabilecek departmanda insan kaynakları departmanıdır.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler iş dünyasını farklı boyutlara taşıırken, değişim kavramı da ortaya çıkmıştır, insan kaynakları da bu değişimin etkisi altına girmiştir. Bu süreçte üretim anlayışı gelişmiş ve değişime uğramıştır. İnsanın değeri bilinmiş ve becerileri keşfedilmiş daha sonra bu durum iş dünyasında ki liderleri etkisi altına aldığından insana verilen önem daha da artmış, verimlilik üzerine ilişkin verim alabilmek için insana birçok farklı şekilde fırsatlar sunulmuştur. Bu amaç ile iş

kanunları düzenlenmiş ve çalışanın gereksinimleri göz önüne alınarak çalışma koşullarında sosyal ve ekonomik anlamda uygulamalı sistemler kurulmuştur.

Sıradan bir çalışan olan personel ve personel yönetimi, çok daha kuramsal ve düzenli bir biçimde yerini insan kaynakları yönetimi departmanına bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, kurumda çalışan bireyin; kuruma olan katkılarının çok daha artması, zayıf ve güçlü taraflarının açığa çıkarılması, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, ücret belirlemesi, kariyer planlama ve üst basamaklara hazırlanması amaçlanmıştır.

İnsan kaynakları, personellerin yalnızca izin günleri, ücretleri ve bordroları ile ilgilenmeyip çok daha geniş ve kompleks bir uygulama yönetimine hitap etmektedir. Bilhassa globalleşme ile beraber iş dünyasında çalışanların değişik ülkelerde iş bulma ve çalışma olanaklarının artması veya iş gücünün de sermaye gibi serbest dolaşıma geçmesi becerikli personellerin örgüte çekilmesi ve bağın kurulması gibi bir ihtiyaca da zemin hazırlamışken bu gereksinime yönelik çalışmalar yöneticiler vasıtasıyla insan kaynaklarına devredilmiştir. Bu doğrultuda, yöneticiler de işlerin uyumundan sorumlu olan idareciler görevinden ayrılarak, yol gösterici, tavsiyelerde bulunan, kariyer planlamasında deneyimlerinden faydalanılan birer lidere evrilmiştir.

Yapılan çalışmalarda, liderlik kabiliyetinin insan kaynakları yöneticisi aracılığıyla kullanımı sağlandığında kurumun fark yarattığı, devamlılığı daha kolay kurup koruyabildiği ve daha önce yapılan çalışmalara istinaden verim, işlerliğini ve etkinliğini yükselttiği sonucu gözler önüne serilmiştir. Araştırılan liderlik tipleri ile insan kaynakları yönetimi işlevleri beraber ele alındığında liderlik tiplerinin yönetime olan tesirinin farklılıkları çalışmada açığa çıkmıştır. Ayrıyeten, yürütülen liderlik tipleri kurumdan kuruma değişkenlik göstermekle birlikte insan kaynakları yönetim işlevlerine olan etkilerinde de farklılık görülmektedir.

Çalışma incelendiğinde, liderlik tanımı ile iç içe olan yönetim kavramı birçok ortak paydada buluşmaktadır. Literatür çalışmaları göz önüne alındığında, uygulamaya başlanan liderlik türlerinin insan kaynakları yönetim işlevlerini ayrı ayrı etkisi altına aldığı görülmektedir. Yapılan literatür taramalarında, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi gibi konu başlıklarına baktığımızda, en çok üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır.

Araştırmada, değinilen konu çalışmaları incelendiğinde, uygulanan liderlik biçimlerinin insan kaynakları yönetim işlevleri olan eğitim, personel seçimi, Ar-Ge, iş analizi, ücret ve kariyer yönetimi gibi işlevleri ile yakinen ilişiği olduğu yorumu yapılabilmektedir. Literatür taraması esnasında, bu ilişki bağının kuvveti ise, uygulanan kurum kimliği, yapısı, kurumda çalışanların meydana getirdiği kurum kültürü, personellerin potansiyel ve yetkinlikleri ile ilişkili olarak farklılık gösterdiği yorumu yapılabilmektedir.

Rekabet şartları, yaşam stilleri ve iş disiplinin yol açtığı farklar nedeni ile insan kaynakları işlevlerinin dağılımının aynı olmadığı gözlemlenmiştir. Kozmopolit kurumlarda çalışmalar yapılarak sonuçları yazına kazandırılmalıdır. Böylece yabancı kültürlere ait personellerin, Türk kültür yapısı altında çalışırken, yönetim işlevlerinin hangi birinden daha çok fayda sağladığı ve hangisinden kazanç elde edeceği çok daha doğru değerlendirilebilecektir. Sonra ki çalışmalarda bahsedilen noktalara değinilmesi konusunda hem iş alanında hem de yazın dünyasında çok daha verimli ve etkin çözümlere ilişkin adımlar atılmasının kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Kısaca geniş literatür taraması yapılan araştırmada, insan kaynakları ve liderlik arasında ki bağ şu şekildedir; iş analizi ve liderlik açısından; liderlik ve iş analizi ilişkisi bir kurumda ki hata oranını azaltırken motivasyon, verimlilik, rezonans, süreç yönetimi, kazanç ve kuruma yön verme kolaylığını yükselttiği gözlemlenmiştir.

İnsan kaynakları planlaması ve liderlik ilişkisine göre; planlama yapmak, öngörüyü, kurumun işe uygunluk seviyesini, analiz becerisini, doğru strateji yürütümünü sağlama oranını, rekabet üstünlüğünü, verimliliği ve devamlılığını arttırırken, kurum için belirsizlik oranını azalttığı yorumu yapılabilir.

Personel seçimi ve liderlik ilişkisine göre; kurumun işlevselliğinin, kuruma olan inancının, iletişiminin, performansının, problem çözme ve rekabet edebilme becerisinin arttığı gözlemlenirken, kurum için karmaşanın ve kurum maliyetinin azaldığı grlmştir.

Kariyer yönetimi ve liderlik ilişkisine göre; kurumun rekabet üstünlüğünün, özgünlüğünün, yeniliklere ayak uydurma hızının, girişimciliğinin arttırdığı, kurumda ki stres seviyesinin ise azaldığı görülmektedir.

Eğitim ve liderlik ilişkisine göre; kurumun tasarlama becerisinin, özgüveninin, rekabet yeteneğinin, öngörünün ve kuruma olan ilişkinin arttığı, risk oranının ve tehdidin ise azaldığı ile karşılaşılmıştır.

Ücret yönetimi ve liderlik ilişkisine göre; kurum personellerinin kendilerine olan özgüvenlerinin, etkinliklerinin, motivasyonlarının ve kurumun devamlılığının arttığı yorumu yapılabilmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (3.Baskı). İstanbul Üniversitesi.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel liderlik (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (6.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2005). Yönetim ve Organizasyon (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gündüz, Ş. (2017). İş Yerinde Yaşanan Sendromlar (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). İşletme yöneticiliği (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (1998). Modern İşletmecilik (8. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdemir Erel, G., Yalçın, M. (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Tahiroğlu, F. (2003). Düşünceден Sonra İnsan Kaynakları (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tortop, Nuri., İsbir, Eyüp G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2010). Yönetim Bilimi (8. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara: Gazi Kitabevi.

Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Makaleler

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 57(57), 5-34.

Demir. M. (2011). İş görenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık İle İlişkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11 (3), 453-464.

Doğan, S., & Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.

Göksu, N., & Bülent, Ö. Z. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İş gören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 419-436.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi The Importance Of Performance Appraisal In Performance Managament Process. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1), 155-169.

Kılıç, M., & Bilginoğlu, B. (2010), İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği. Sosyoekonomi, 13 (13).

- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özdemir, O., Birer, İ., & Akkoç, İ. (2017). Lider Desteği Ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 77-106.
- Solmaz, B. Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28(2), 21-45.
- Soncu, A. G. Max Weber'in liderlik tipolojisi çerçevesinde halkla ilişkilerde liderlik: Bülent Ecevit. *Gazi Üniversitesi*, 2005.
- Sosyal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (31), 325-347.
- Yıldız, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay. *Öneri Dergisi* 10 (40), 103-113.

Tezler

- Abdurahmanlı, L. (2018). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Psikolojik Güçlendirmenin Kurum Performansı Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Girişimciliğin Aracı Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Ada, Y. (2018), Kriz Dönemi İnsan Kaynakları İşlevleri: Sivas Mermer ve Mobilya Sektörlerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sivas.
- Akdeniz, Y. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Alim, B. (2015). Üniversitelerde liderlik yaklaşımları ve Marmara Üniversitesi örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Alkın, M.C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alper, O. A (2018), Yiyecek ve İçecek Hizmet Sağlayıcı Firmalarda Koordinatör Aşçıların Liderlik Algısının İnsan Kaynakları Davranışları Üzerine Etkisinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Altınel, Ç. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi ve Toros Üniversitesi İdari Birimlerinde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Altıntaş, Ö. C. (2009). Duygusal zekâ elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi: Isparta ili ilköğretim okullarında bir uygulama. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze*.
- Altun, A, F. (2018), Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri Bağlamında Türkiye’de Taşeronlaşma Süreci, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Arğün, C.M. (2018), Bilgi Teknolojileri Sektöründe Proje Bazlı İşlerde İnsan Kaynaklarına Yönelik Liderlik Modelinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Arslanalp, C. (2017), İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme Politikalarının Önemi: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Başçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum*.

- Ateş, D. S. (2019), İşverenin Yönetim Hakkı, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, Konya.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma* (Doctoral dissertation, Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve duygusal zekâ. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Babahanoğlu, N. (2016). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Bayhan, İ. (2018). Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve Yenilikçi İklim Üzerindeki Etkisinde Sosyal Sermaye ile Entelektüel Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayramlı, M. (2017), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Birsen, M. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Çakı, N. (2017), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması, yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

- Çetinkaya, H. (2018), Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Demirkaya, G. (2018), İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Doğan, A. (2010), Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Doğan, T. (2017), İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma: İslahiye Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Ertürk, S. (2010). İnsan Kaynakları Eğitimi: Uzaktan Eğitim Yönetimi İle İnsan Kaynakları Eğitimi Konusunda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Güleçoğlu, M. (2018), İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mersin-Tarsus Organize Sanayi Bölgesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Hasanova, H. (2018), İşletme Yönetiminde Karar Alma Tekniklerinde Psikolojik Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

- Karataş, O. (2016), Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları ve Kurumsallaşma: Van İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Van.
- Karta, K. T. (2018), Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kayıkçı, Y. M. (2019). Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kayıta Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Koçak, M. (2015). Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Korkmaz, M.N. (2017). Küresel Ekonomik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerinde Oluşturduğu Yeni Arayışlar ve Yönelimler, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Okka, E. (2017). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Ongun, G. (2015). Liderlik tarzlarının uyguladıkları güç kaynakları ve organizasyonel politikaların çalışanların tükenmişlik algısı üzerine etkisi Marmara bölgesi çalışması. *Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.*
- Önder, M. (2010). Liderlerde duygusal zekâ ve motivasyon ilişkisi ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.*

- Özdenk, S. (2015). Bireysel ve takım sporuyla uğraşan sporcular ile spor yapmayan bireylerin duygusal zeka ve liderlik özelliklerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.*
- Özkan, H. (2018). Eleştirel Yönetim Çalışmaları Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılık ve Doğallaştırılması, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Pazarbaşı, M. (2012). *Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Savaşır, S. (2017), İnsan Kaynakları Planlaması Uygulamaları: İşbir Sentetik Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Solaklar, A. (2003), İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi; Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Şit, U. (2019) Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi Üzerine Karşılaştırmalı Literatür Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tul. İ. U. (2018). Türk Kamu Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi: Antalya'daki Kamu Kurumları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Tunçer, M. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Tutar, A. (2018). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adıyaman.

- Türedi, Ö.M. (2018). Türkiye'nin Önde Gelen Girişimcilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Bakış Açısı ve Nitel Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Uğuz, Ö. (2018). Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı, Aydın.
- Varol, B. (2017), İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikolojik Sermaye ile Motivasyon İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü insan kaynakları yönetimi, İstanbul.
- Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.*
- Yıldırım, Ö. (2017), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon ile İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, C. (2018). Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Etik Algısı: İstanbul İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Yüce, M.K. (2018). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Mobbing Algısı Üzerindeki Etkisi: Özel Okul Öğretmenlerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

1991 yılında İstanbul’da doğmuştur. Beykent Üniversitesinde 2011 yılında başladığı Radyo ve Televizyon ön lisans programını 2013 yılında başarı ile tamamlamış, ardından dikey geçiş ile Beykent Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, Sinema ve Televizyon bölümünden 2016 yılında başarı ile mezun olmuştur. Birçok prestijli kurumlarda üst düzey yönetici asistanlığı yapmasının yanı sıra sinema ve reklam sektöründe de kurgu montaj ve kurgu yönetmenliği görevlerini üstlenmiştir. Son olarak TRT için yapılan belgeselin metin yazarlığı görevini başarı ile kaleme almıştır. 2017 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi tezli Yüksek lisans bölümüne girmiş ve ‘’ İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi’’ adlı araştırma çalışmasını yapmıştır.

Pınar MORKOÇ