

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE' DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİRİMLERİNİN
YAPILANMASI**

100818

**DOKTORA TEZİ
D. Zafer İnkaya**

100818

Anabilim Dalı : İşletme Mühendisliği

Programı : İşletme Mühendisliği

Ocak 2000

**TÜRKİYE' DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİRİMLERİNİN
YAPILANMASI**

**DOKTORA TEZİ
D. Zafer İnkaya
507850001012**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 30 Kasım 1999
Tezin Savunulduğu Tarih : 24 Ocak 2000**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ümit Şenesen

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Mehtap Köktürk (M.Ü.)

Prof. Dr. Tuğray Kaynak (İ.Ü.)

Doç. Dr. Ali Rıza Büyükuslu (T.Ü.)

Doç. Dr. İsmail Hakkı Biçer (İ.T.Ü.)

Ocak 2000

İnkaya
Mehtap Köktürk
Tuğray Kaynak
Ali Rıza Büyükuslu
İsmail Hakkı Biçer

ÖNSÖZ

Ülkelerin, işletmelerin, ailelerin, kısacası her tür örgütsel yapının temel ve en önemli ögesi insandır. Organizasyon teorileri ve son zamanlarda stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda yapılan çalışmalar hep insan ile ilgilidir. Kuruluşlar içinde insanların çalışma biçim ve yöntemlerini, iş bölümlerini, birbirileri ile ilişkilerini, ve bilgi akışını yönlendiren organizasyon geliştirme çalışmalarını gerçekleştiren birimler bulunmaktadır. Metod organizasyon, sistem geliştirme, kalite güvence, insan kaynakları gibi çeşitli biçimler altında kurulan birimler bu gibi çalışmaları gerçekleştirmek ya da koordine etmekle sorumlu tutulmuşlardır. Ancak, bu birimlerin, özellikle insan ögesi ile ilgili çalışmaların gittikçe önem kazandığı bir dönemde insan kaynakları yönetimi adı ile kurulan birimlerin; kendi iç yapılanmaları, sorumluluk alanları, çalışma yöntemleri ve örgüt içindeki yeri ile ilgili konular hep gözardı edilmiştir.

1981 yılında üniversiteden, Bilgisayar Mühendisi olarak iş dünyasına atıldığım günden bu yana hep bu gerçek ile karşılaştım. 1982 yılından itibaren yönetim danışmanlığı yapan uluslararası bir firmada yönetim ve bilgi sistemleri danışmanlığı, daha sonra da özel sektörde konu ile ilgili irili ufaklı birçok bilgi sistemleri uygulama projesinde fiilen rol alarak bu tür sorunları çok yakından yaşama olanağı buldum. İş hayatımla birlikte işletme yönetimi konusunda yüksek lisans ve doktora çalışmalarımı da sürdürdüm. Bu sürecin sonunda, hem akademik hem de uygulamalı olarak edindiğim bilgi ve deneyimlerden yararlanarak, bu sorunlar ile ilgili sistematik bir çözüm ortaya çıkarabilmek amacı ile bu çalışmayı gerçekleştirdim. Çalışmamın, ülkemizde birçok kuruluştaki halen yürütülmekte olan insan kaynakları yönetimini geliştirme çalışmalarına da yeni bakış açıları katabileceğini ümid ediyorum.

Çalışmalarım esnasında benden değerli yorum ve önerilerini esirgemeyen tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Ümit Şenesen'e, araştırma ve çalışmalarım esnasında bana çok yardımcı olan Sn. Orhan Yeşilirmak, Sn. Özlem Çalışkan ve Sn. Yasemin Kartal'a, çalışmalarına destek veren tüm İK profesyonellerine ve bu yaştan sonra doktora tez çalışması yapmaya karar veren bir insana gösterebildikleri toleranstan ve verdikleri destekten dolayı eşim Zuhal, oğullarım Ferit ve Barış'a burada teşekkür etmek isterim.

D. Zafer İnkaya

Aralık 1999

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ	1
1.1 Örgüt , Örgütlenme, Yönetim	1
1.2 Örgütlenme ve Görevlendirme Sorumluluğu	3
1.3 Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi	5
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	9
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	9
2.1.1. Endüstri devrimi öncesi (Loncalar)	9
2.3.2. Endüstri devrimi	10
2.3.3. Devletin sosyal sorunlara müdahalesi ve sendikal hareketlerin doğuşu	12
2.3.4. Bilimsel yönetim akımı (Scientific Management)	13
2.3.5. Endüstriyel psikolojideki gelişmeler	15
2.3.6. Beşeri ilişkiler akımı (Human Relations)	16
2.3.7. Davranış bilimleri (Behavioural Science)	18
2.3.8. İKY kavramını doğuran diğer etmenler	19
2.2 Dünya’da Mevcut Uygulamalar	23
2.2.1 Avrupa	23
2.2.2 Amerika (A.B.D. ve Kanada)	28
2.2.3 Japonya	31
2.3 Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi	32
2.4 Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarına Örnekler	35
3. TEMEL İ.K. YÖNETİMİ İŞLEVLERİ	40
3.1 Strateji Oluşturma	46
3.2 Organizasyon Geliştirme	48
3.3 İş Tasarımı ve İş Geliştirme	49
3.4 İş Değerleme / Ücret Yönetimi	52
3.5 İşgücü Planlama	54

3.6	Seçme / Yerleştirme	56
3.7	Performans Yönetimi	61
3.8	İşten Çıkarma	63
3.9	Eğitim Planlama ve Koordinasyon	65
3.10	Bütçe Planlama ve Koordinasyon	68
3.11	Puantaj / Tahakkuk / Bordro	71
3.12	Ödül / Ceza Sistemleri	73
3.13	Endüstriyel İlişkiler ve Çalışma Güvenliği	75
3.14	Sağlık Hizmetleri	77
3.15	İdari Hizmetler	78
3.16	Sosyal ve Kültürel Hizmetler	79
4.	ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARI	82
4.1	Araştırmanın Amacı	82
4.2	Yöntem	82
4.3	Anket ve Görüşmelerin Değerlendirilmesi	86
5.	ÖNERİLER	93
5.1	Araştırma ve İncelemelerden Çıkarımlar	93
5.2	Örnek Modelleme Çalışması	100
5.2.1	Adım -1 : Örgütsel Stratejinin ve Hedeflerin Belirlenmesi	103
5.2.2	Adım - 2 : Temel Süreçler, Süreç İlişkileri, Sorumluluklar	111
5.2.3	Adım - 3 : Roller ve Örgütsel Yapılanma	115
5.3	Diğer Çözüm Önerileri	120
6.	SONUÇ	127
	KAYNAKLAR	129
	EKLER	134
	ÖZGEÇMİŞ	149

TABLO LİSTESİ

Tablo 4-1 İK Yönetimi konusunda karşılaşılan sorunlar	90
Tablo 5-1 Temel İKY süreçleri ve ilişkileri	112
Tablo 5-2 Temel İKY süreçleri sorumluluk tanımları.....	113
Tablo A - 1 Anket Formu 1 / 3	139
Tablo A - 2 Anket Formu 2 / 3	140
Tablo A - 3 Anket Formu 3 / 3	141
Tablo B - 1 Anket Sonuçları Form 1 / 3	143
Tablo B - 2 Anket Sonuçları Form 2 / 3	144
Tablo B - 3 Anket Sonuçları Form 3 / 3	145

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3-1 Strateji oluşturmada insan kaynaklarının yeri.....	47
Şekil 3-2 Organizasyon ve iş tasarımı döngüsü	51
Şekil 3-3 İşe alma süreci : Başlangıç aşaması	59
Şekil 3-4 İşe alma süreci : Seçme / yerleştirme aşaması	60
Şekil 3-5 İnsan kaynakları geliştirme planı çerçevesinde eğitim döngüsü (Beardwell, 1997, s. 383).....	67
Şekil 3-6 İnsan Kaynakları Temel İşlevleri ve İlişkileri	81
Şekil 5-1 İK işlevlerinin Örgüt Stratejisi İçindeki Yeri	102
Şekil 5-2 Rol ve Sorumluluk İlişkileri Şeması	118
Şekil 5-3 Önerilen İKY Birimi Örgüt Yapısı.....	119

TÜRKİYE' DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİRİMLERİNİN YAPILANMASI

ÖZET

Bu tez, toplam çözüm anlayışı çerçevesinde oluşturulabilecek bütünleşik bir “İnsan Kaynakları Yönetimi” biriminin yapılandırılması konusunda öneriler getirmek yolu ile Türkiye’deki kuruluşlarda insan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmak amacı ile hazırlanmıştır.

Tezde ilk olarak, dünyada ve Türkiye’de konu ile ilgili çalışmaların teorik ve uygulama bazında evrimleri incelenmiş ve bazı ülkeler ile Avrupa Topluluğu’nda halen yürürlükte olan uygulamalar açıklanmıştır.

Daha sonra, organizasyon teorileri ve insan kaynakları yönetim bilimi çerçevesinde, ilgili literatürden ve mevcut uygulamalardan da yararlanılarak İnsan Kaynakları Yönetimi adı altında toplanabilecek tüm işlevler tanımlanmış ve kısaca açıklanmıştır.

Konu ile ilgili olarak sektörde çalışan ve konusunda söz sahibi olan kişiler ile yapılan bir dizi görüşmeden sonra da ülkemizdeki sorunlar, sebepleri ve insan kaynakları yönetimi birimlerinden genel olarak beklenen faaliyetler belirlenmiştir.

Son olarak da, şimdiye kadar konu ile ilgili yayınlanan teorik çalışmalardan ve sektörde fiilen edinilen deneyimlerden faydalanılarak genel amaçlı ve tam teşekküllü bir insan kaynakları yapılanmasının organizasyon içinde bulunması gereken yeri, diğer birimler ile ilişkileri, süreçleri ve görev tanımları ile ilgili sistematik bir çözüm getirilmeye çalışılmıştır.

STRUCTURING OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DEPARTMENTS IN TURKEY

SUMMARY

This study has been accomplished for the purpose of contributing to the development of human resources management concepts in Turkish organisations by proposing a systems approach aiming for a total solution.

The study first examines the evolution of strategic Human Resources Management around the world and in Turkey together with the current implementations in some specific countries and the European Community.

Second, the functions that are considered under the scope of Human Resources Management are defined and briefly described by making use of the current organisational and human resources management theories together with current implementations and literature.

Current systems' problems and expectations from a typical HRM unit in Turkish organisations have then been identified after completing interviews with the respected human resource management experts and/or managers actively participating in the operations.

Finally, based on the theoretical exercises and actual experience gained in the Turkish business environment; a general purpose, full function Human Resources Management Unit has been designed as a prototype specifying the place of the unit in the whole organisation, its relations with other organisational units, related procedures and job descriptions.

1. GİRİŞ

1.1 Örgüt , Örgütlenme, Yönetim

Caddede meydana gelen bir trafik kazasına bakan ve oradan gelip geçmekte olan insanlardan oluşan 30-40 kişilik bir kalabalığı düşünelim. Bu kişilerin birbirleri arasında tesadüfler dışında hiçbir bağlantı olmayacaktır. Bir de yöneticisi, antrenörü, masörü, yedekleri dahil tüm kadrosu ile 30-40 kişiden oluşan bir futbol takımını düşünelim. İlk durumda sadece 30-40 insanın biraraya gelmesinden oluşan bir kalabalık var iken, futbol takımını oluşturan 30-40 kişiden başka bu kişilerin beraberce ulaşmaya çalıştıkları hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için neyin, nasıl, ne zaman, kim tarafından yapılacağını belirleyen kurallar da bulunmaktadır.

İlk çağlardan bu yana belirli bir amaca ulaşabilmek için bir araya gelen insanlar, bilinçsizce bile olsa kendi aralarında bir işbölümü yapmak, bir emir-komuta zinciri oluşturmak ihtiyacını hissetmişlerdir. Aksi takdirde o amaca, en azından istenen biçimde ve sürede varılamayacağı açıktır.

Dolayısı ile, birden fazla insanın bir araya gelerek bir hedefe varmayı hedefledikleri andan itibaren örgütlenme gereksinimi kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütler :

- Belirli bir hedefe ulaşmak üzere
- Yapılması gerekli görülen işi
- Bilgi bazlı karar süreçleri ile entegre ederek
- Kendi aralarında
- Zamana bağlı bir biçimde paylaşarak üstlenen

insanlardan ve insan gruplarından oluşur (Galbraith, 1977, s.3)

Herhangi bir ihtiyaçtan dolayı, yukarıda tanımlanan şekilde bir örgütün ortaya çıktığını varsayalım. Bu durumda :

- Hedefin ne olduğu
- Bu hedefe ulaşmak için nasıl stratejiler izleneceği
- Bu stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için ne gibi kaynakların gerektiği
- Bu kaynakların nasıl elde edileceği, paylaşılacağı ve kullanılacağı
- Hedefe ulaşıp ulaşılmadığı
- Hedefin ya da önceki koşulların değişip değişmediği
- Hedefe ulaşmadaki stratejilerin değişip değişmediği
- Gerek duyulan kaynakların nicelik ve/veya niteliklerinin değişip değişmediği
- Eldeki kaynakların bozulmaya uğrayıp uğramadığı

konularında sürekli bir izleme, değerlendirme, raporlama, ve karar verme mekanizmasının çalışması ve doğru bir biçimde verildiğine inanılan kararların değişikliklere uyum açısından hızla uygulamaya alınması gerekmektedir. Bu da örgütlerin sürekli yönetilme ihtiyaçlarını ortaya çıkartmaktadır.

Konusu ne olursa olsun, bir örgütün ana hedefi, konusu üzerinde faaliyet göstererek kurucuları ve/veya menfaatdarları için bazen salt parasal olmasa bile bir artı değer oluşturmaktır.

Ticari kuruluşlar, o kuruluşun faaliyetlerine tahsis edilen kaynaklar için yapılan harcamalar sonucunda başka alternatiflerde elde edilebilecek olandan daha yüksek bir getiri elde etmek amacı ile oluşturulan değiş-tokuş mekanizmalarıdır (Ataç, 1995, s.15). Ataç'ın ortaya attığı iş yönetimi matrisinde rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren bir kuruluşun üç temel ticari işlevi vardır :

- Hizmet ya da ürünleri üretmek için gerekli parasal kaynaklar ile ilgili finansman işlevi
- Belirlenen ürün ya da hizmetleri üretmekle ilgili üretim işlevi
- Faydalanacak olanlara üretilen ürün ve/veya hizmeti tanıtmak ve ulaştırmak, dolayısı ile değiş-tokuş süreci ile ilgili pazarlama işlevi.

Bu işlevler birbirleri ile ilişkili olmakla birlikte her bir işlevin kendine ait bir misyonu vardır. Bu misyonların zaman zaman birbirleri ile çelişkiye düşmesi de doğaldır. Dolayısı ile, örgütün temel hedefine ulaşması için bu farklı ve çelişebilen işlevlerin **yönetilmesi** gerekir.

Yönetim kavramı da üç temel unsurdan oluşmaktadır :

- Planlama
- Kontrol / Koordinasyon
- Örgütlenme / Görevlendirme

Burada da görülebileceği gibi, tüm işlevlerin yönetiminde, dolayısı ile kuruluşun yönetiminde örgütlenme ve görevlendirme “iş yönetimi” kavramının temel unsurlarından biridir.

Erkmenol (1991, s.5) yönetimi, “Bir kuruluşun organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek üzere kuruluşun tüm kaynaklarını kullanarak, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel çabalarını planlama, organize etme, liderlik ve kontrol etme süreci” olarak tanımlamaktadır.

1.2 Örgütlenme ve Görevlendirme Sorumluluğu

Yönetici, organizasyonun amacına ulaşması için başkalarına iş yaptıran kişidir. Erkmenol (1991, s.5) yöneticiyi, “Kendisinin şahsen yapabileceğinden daha fazla bir kısım işleri başkalarına yaptırmaktan sorumlu bir kişi” olarak tanımlamaktadır. Yöneticinin organizasyon hedeflerine ulaşırken kullandığı araçların en önemlisi tabii ki insandır. Organizasyonun amaçlarına insanların çabaları ile varılacağından organizasyonun ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların işbölümlerine ve birbirleri ile iletişimlerinin etkinliğine bağlı olacaktır.

Örgütlenme ve görevlendirme yapacak bir yönetici ya da yönetimin yaptığı iş hakkında teknik bilgisi bulunması gereği ile birlikte, örgütlenme ve

görevlendirme konularında teorik ve uygulamalı bilgi ve deneyim birikimine sahip olması gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir.

Ancak, sadece bilgi ve deneyim bir kuruluşta bu faaliyeti gerçekleştirmek için yeterli değildir. Kişi ya da grubun bu konuda tepe yönetim tarafından yetkilendirilmesi ve bu yetkinin sınırları ve biçimi hakkında kuruluşun diğer birim ve yöneticilerinin de haberdar edilmiş olması gerekir.

Tüm gerekli yetkiler ile donatılmış, bilgi ve deneyim birikimi de bu iş için yeterli olan bir kişi veya grubun örgütlenme ve görevlendirme faaliyetini layık ile gerçekleştirebilmesi için son bir koşul bulunmaktadır : Bu kişi ya da grubun yapacağı iş ile ilgili olarak herhangi bir şekilde menfaat çelişkisi içinde olmaması gerekir.

Galbraith (1977, s.9) böyle bir işin, en verimli bir biçimde :

- Kuruluş içinde kuruluşun tüm özelliklerini bilen
- Kuruluşun stratejik yapısını, insan ilişkilerini, ve çalışma yöntemlerini özümsemiş

bir grup ile dışarıdan bu konuda uzmanlığını ispatlamış kişiler tarafından oluşturulan bir çalışma grubu tarafından gerçekleştirilebileceğini söylemektedir.

1960'lı yılların sonlarına doğru başlayan "Organizasyonel Gelişme" çabaları ise, örgütlenme ve görevlendirme çalışmalarının kuruluşlar içinde bir kerelik bir iş olmadığını; değişim, problem çözme ve yenilenme süreçleri ile başa çıkabilmek için bu çalışmaların süreklilik arz etmesi gerektiğini göstermektedir (İbanoğlu, 1997).

1.3 Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Belirgin bir örgüt yapısı, genel yönetim görevlerinin nasıl birçok aktiviteye bölündüğünü ve bu aktivitelerin ne şekilde yönetilip kontrol ve koordine edilmesi gerektiğini tanımlar. Bu yapı da örgütsel ast-üst ilişkileri ile raporlama ilişkilerini gösteren organizasyon şemaları ve kimin ne yapması gerektiğini belirleyen elkitapları şeklinde karşımıza çıkar.

Ancak, günümüzün örgüt yapılarında bu şekilde tanımlanan bir model tatmin edici olmaktan gittikçe uzaklaşmaktadır. Birçok kuruluş, çok daha esnek kurallar ve kollektif bir anlayış ile gerçekleştiren çalışmaların örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için daha etkili olduğunu görmektedir. Katı yapılar, günümüz çalışma ortamlarının hızlı değişimine ayak uyduramamaktadır. Yeni örgüt yapılarında bireysel sorumluluk alanları daha az belirgin olmakta, örgütün bireyleri yaptıkları işleri o günkü durum ve özel konularla sürekli olarak kendileri ilişkilendirmek zorunda kalmaktadırlar. İşe almadaki nirengi noktası tekdüze memurluklara eleman bulmaktan çok, birden fazla becerisi olan “bilgi personeli”ni bulmaya ve geliştirmeye doğru hızla kaymaktadır (Armstrong, 1992, s.59-67)

İşte bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun temelini oluşturan insan kaynağına ve onun bilinçli yönetimine odaklanan bir anlayışla örgüt içinde gittikçe daha önem kazanmaktadır. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletmede yapılan işlerin analiz edilmesinden başlayıp :

- Sürekli olarak gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin nitelik ve niceliğinin belirlenmesi, güncellenmesi
- personelin tedariki,
- personelin ve çalışma ortamının birbirine uyumu,
- eğitim,
- kariyer planlaması,
- ücret sistemlerinin oluşturulması, denetlenmesi, güncellenmesi
- çalışan motivasyonu ve iş tatmininin sağlanması,

- çalışana rehberlik,
- iletişim ve haberleşme sisteminin oluşturulması,
- işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, yasal ve çevresel gereklerin yerine getirilmesi
- çalışma ortamını düzenleyen sosyal hizmetlerin koordinasyonu,
- sağlık hizmetleri

ile devam eden ve personelin işten ayrılması ile son bulan tüm süreçleri kapsamaktadır.

Çağımızda, endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğini kaybederek işçi-işveren işbirliği anlayışını ön plana çıkaran yeni yönetim tekniklerinin önem kazanması, klasik personel yönetimi anlayışının etkin insangücü yönetiminde yetersiz kalması, organizasyonların rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve geliştirebilmelerinde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasının temel faktör olarak benimsenmesi, teknolojik gelişmeler sonucunda vasıflı işgücüne ihtiyaç gösteren işlerin çoğalması ve işgücünün gelişen eğitim düzeyine bağlı olarak beklentilerinin, değer yargılarının ve yaşam biçimlerinin farklılaşması organizasyonların işgörenlerle olan ilişkilerinde işçi sendikalarının etkinliği azalırken İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı çerçevesinde işgörenlerle birebir ilişki önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişime bağlı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon yönetiminin stratejik bir unsuru haline gelmiş, endüstri ilişkileri disiplini de bu değişimden kaçınılmaz olarak etkilenmiştir.

Bu bağlamda, bir kuruluştaki insan kaynaklarının sosyal altyapı ve motivasyon açısından gelişimi gerçekleşmeden o kuruluştaki insan tarafından gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin daha iyiye gidemeyeceği anlaşılmaktadır. Organizasyonel gelişme çalışmaları kuruma daha bütünsel bir bakış açısı ile bakarken, İnsan Kaynakları gelişimi ve yönlendirilmesi bu çalışma içinde gittikçe daha önemli bir yer almaktadır (İbanoğlu, 1997).

Sonuç olarak :

- “İnsan”ın örgüt ve faaliyetleri içindeki yerinin 1980’li yıllardan sonra giderek artması
- Örgütlenme ve görevlendirme konusunun, kuruluş içinde insan ile ilişkili önemli ve sürekli faaliyetlerden birinin olması
- Takım çalışması, motivasyon, toplam kalite anlayışı gibi kavramların kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi koşulları arasında son zamanlarda gittikçe öne çıkması

gibi birçok etken biraraya gelerek bu tür işlevlerin kontrol ve koordinasyonu aktivitelerinin uzman ve yetkili tek bir elden gerçekleştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır.

Bu nedenle de şimdiye kadar tekdüze olarak adlandırılabilen ama her zaman zorunlu bir gereksinim olan personel yönetimi işlevi bu güdüler ile birlikte değişim göstererek “stratejik insan kaynakları yönetimi” adı altında yeni bir biçim almaya başlamıştır.

“Personel Yönetimi” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramlarının aynı, farklı ya da birbirleri ile belirli ilişkileri olduğu konusunda birçok yazar çeşitli yorumlarda bulunmuş ve sonuçlara varmıştır. Bu çalışmada sadece terminolojik olduğu düşünülen bu tartışmalara girilmemesi tercih edilmiş, bunun yerine iki kavram arasında ARMSTRONG tarafından vurgulanan bir farklılık bu çalışmanın amaçları açısından uygun bir tanımlama olarak görülmüştür. **Personel Yönetimi**, üst yönetim tarafından belirlenen **strateji ve prensipler çerçevesinde kuruluş çalışanlarının türlü ihtiyaçlarının sağlanması, organizasyonu ve motivasyonunun sağlanması için gerekli işlevlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili iken; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** bu işlevlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için gerekli araştırma ve çalışmaları gerçekleştirmek ve yönetim kararlarına bu konularda dahil olmak gibi ek bir stratejik rolü de ayrıca üstlenmiş durumdadır (Armstrong, 1992, s.34-43).

11-15 Nisan 1995 tarihleri arasında Londra’da yapılan ve değişik ülkelerden 640 katılımcının bulunduğu 27. İnsan Kaynakları Konferansında “Neden İnsan Kaynakları” sorusuna alınan cevaplardan çıkan sonuca göre bu nedenler aşıağıda olduğu gibi bir önem sırası almaktadır :

- Organizasyonun büyümesi
- Yeniden rgtlenme gereksinimleri
- Genel ekonomik yapı
- Rekabet
- Çalışanların mutluluğu
- Müşterilerin mutluluğu
- Moda
- şirket imajı (Inkade - Haberler, Ağustos 1997, s.6)

Bu sıralamadan da anlaşılabileceği gibi, kuruluşların geçirdikleri organizasyonel büyüme ve değişimler ile insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaç arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Endüstri devrimi ile birlikte önemi artmaya başlayan İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının belirgin gelişme aşamaları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.1.1. Endüstri devrimi öncesi (Loncalar)

Aslında İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının, insan gruplarının ortak amaçlara ulaşmak üzere ilk olarak biraraya gelmeleri ne zaman ise o zaman düşünülmeye başladığı açıktır. En basit halde bile olsalar, bu tür organizasyonların liderliğini üstlenen kişiler, organizasyonları içinde yer alan insanların bir araya getirilmesi, görevlendirilmesi, motivasyonu, eğitimi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, iletişimi, ve koordinasyonu konularında düşünce sarfetmeye mecburdular.

Loncalar (Guild), bir ekonomik ve sosyal sistem olarak uzun asırlar boyu üretim ve çalışma ilkelerini düzenlemiştir. Loncalardaki küçük zanaat hayatı esas itibarıyla sınırlı bir sermaye kullanmakta, mekanik üretim araçlarından ziyade el becerisine ve hünere dayanmaktadır. Üretimin geleneksel yapısı ve kapalı üretim sistemi bu rejimin ana unsurlarını oluşturmaktadır (Ekin, 1994, s.7). Üretim sürecinin niteliği gereği bu sistemde çalışanla çalıştıran arasında farklılaşmalar mevcut bulunmamakta, ilişkiler dolaysız bir nitelik taşımaktadır. Çalışan işçi, üretim sürecinin her safhasında faaliyet göstererek, hammaddeden mamülün bitimine kadar aynı sürecin bir parçası olarak görev yapmakta; ustasıyla da ortak çıkarların peşinde çalışan iki insan ilişkisini sürdürmektedir. Bu sistem içinde meslek, bir yaşama ve çalışma

statüsü belirlemekte, üretim sürecinin tamamına hakim bulunan usta ve kalfa, çok daha büyük mutluluk duymakta ve tatmin olmaktadır (Ekin, 1994, s.6).

Fabrika sanayiinin gelişmesi zanaat hayatına büyük bir darbe vurmakla birlikte onu ekonomik ve sosyal hayattan tamamen bertaraf edememiştir. Hatta gelişen teknoloji, örneğin elektrik motorları, zanaat hayatına yeni imkanlar da getirmiş, buhar makinasından farklı olarak küçük zanaat üretiminin kaldırabileceği çapta makineleri kullanma şansı artmıştır.

2.3.2. Endüstri devrimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, organizasyon teorilerinin ve yönetim kavramlarının evrimleşme sürecinde bir adım olduğundan, tarihsel olarak da 1768 yılında James Watt'ın icat ettiği buharlı makinanın fabrika düzeni içinde kullanılmaya başlanması sonucunda birim üretimden kitle üretimine geçilmesi ile başladığı kabul edilen endüstriyel devrime kadar dayandırılmaktadır.

Personele ait sorunların önem kazanması, bunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması, 18. yüzyıl sonlarında İngiltere'de evvela iplik sanayiinde başlayan oradan diğer sanayi kollarına geçen daha sonra da bütün Avrupa'ya yayılan sanayi dönemi devrine rastlar (Yalçın, 1994, s.3). Aynı sanayileşme hareketinin, Avrupa'dan göçler yoluyla Kuzey Amerika'ya, takip eden yıllarda Rusya'ya ve XIX. yüzyılın sonlarına doğru ise, Meiji reformu ile Japonya'ya kadar uzandığı görülmektedir.

Endüstri devriminin ekonomik ve sosyal yaşantıda oluşturduğu yeni gelişmeler, köylüler de dahil olmak üzere toplum hayatında mevcut bütün sosyal sınıf ve tabakaları derinden etkilemiş ve sonuçta o güne kadar mevcut olmayan yeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Kentleşme hareketi endüstrileşmeye yeni bir hız kazandırmış, kısa süre içinde, genellikle büyük şehirlerin kenar kısımlarına oturan yeni bir "endüstri işçi sınıfı" doğmuştur. Fabrika sanayii ile ortaya çıkan yeni koşullar içinde, o güne kadar bütün Ortaçağ boyunca sürüp giden zanaat hayatı ve lonca düzeni bu değişimlerden payını almıştır. Bu kentleşme sürecinin ortaya çıkışında, liberal

tarım kanunları ve toprak reformu hareketi önemli rol oynamıştır. Kapalı meslek hayatı, çağın liberal düşünceleriyle çelişkiye düştüğünden, küçük zanaat ve esnaf hayatına yapılan müdahaleler de, sanayileşme süreci yanında küçük zanaat hayatının çöküşünde rol oynamıştır. Kitle üretiminin başlamasıyla iktisadi olanaklarını kaybeden küçük zanaat hayatının usta ve kalfaları, yeni ortaya çıkan fabrika sanayiinin vasıflı ve yarı vasıflı işçileri haline gelirken, fabrika sanayii, ihtiyacı olan vasıfsız işçileri de kentleşme yoluyla endüstri merkezlerine dolan tarımdan kopup gelmiş geniş kitlelerden sağlamıştır (Ekin, 1994, s.9 -10).

Tarım işçileri, ücretleri yegane geçim kaynağı olan ve endüstri hayatında kırsal kesime ve küçük zanaat hayatına nazaran çok daha güvensizlik içinde bulunan insanlar haline dönüşmüşlerdir. Küçük zanaat hayatından gelenlerin bu yeni düzen içinde daha az mutlu oldukları açıktır. Bir yandan lonca düzeninin organik ve "çıkar birliğine" dayanan kapalı usta-çırak ilişkileri yerini dev sanayiinin birbirine yabancı işçi ve işveren ilişkilerine bırakmış, diğer yandan üretim sürecinin işbölümü dolayısıyla sadece belirli bir kısmında çalışan ustalar, eski meslek gurur ve tatminlerini de kaybetmiş bulunmaktadır (Toynbee, 1960, s.40). Bu ustalar şimdi bir sanayi tesisinin işgücü içinde tek bir emek birimi olarak çalışmakta ve belirli bir rutin işi yapmaktadır.

Bu devrim üretimde mal ve sermaye birikiminde büyük artışa neden olmuştur. Ancak bu gelişme süreci içinde fabrika endüstrisinin ardı sıra bir sosyal sefalet ortaya çıkmıştır. Kötü yaşama şartlarına ilaveten yeni endüstri işgücü, çalışma koşulları itibariyle ağır şartlar altında kalmıştır. Uzun çalışma süreleri, düşük ücretler, kadın ve çocuk istismarı, iş kazaları ve hastalıklar bu şartları oluşturmaktadır. Böylece ilk çağlardaki kölelere, orta çağların serflerine nazaran kişisel özgürlüğü olan, fakat yeni çalışma koşulları içinde büyük güvensizlik içinde bulunan yeni bir işçi sınıfı doğmuştur. İşletme sahipleri ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken sade vatandaş ve işçilerin durumu gittikçe kötüleşmiştir (Ekin, 1994, s.11).

Yeni çalışma düzeninin meydana getirdiği uyum sorunları insan ilişkilerini değiştirmiş ve yeni değer yargıları çalışan insanların bunalıma düşmelerine yol açmıştır. Bir yandan fiziksel, öte yandan ruhsal açıdan sağlığı bozulan insan kaynaklarının verimlilik sorunlarının başlaması da bu zamanlara rastlamaktadır. İşçi sorunlarına duyarlılık gösteren Robert Owen, personel yönetiminin öncülerindendir. Owen'e göre iş verimini yükseltmek için ya kişiyi kendine zarar veren ortamdan uzak tutmak ya da ona iyi bir çalışma ortamı hazırlamak gerekir (Erkmenol, 1991, s.7).

2.3.3. Devletin sosyal sorunlara müdahalesi ve sendikal hareketlerin doğuşu

Endüstri işgücünün içine düştüğü bu sefalet koşulları, daha sonraki devrelerde ortaya çıkacak sosyal hareketlerin de ana kaynağı olmuştur. Bir yandan insancıl işverenler, öte yandan devrimin kötü çalışma şartlarına, işverenlerin geniş işçi kitlelerini sömürmelerine, liberal doktrin felsefesine karşı işçilerin kendi kendilerini korumak ve yaşamdaki şanslarını iyileştirmek için işçilerin yasal olmayan koalisyonlar kurması yanında halkın sağlığının iyice bozulması devletin endüstri ilişkileri müdahalesine yol açmıştır. Böylece endüstri devriminin sosyal sorunlarının çözümü konusunda yeni bir devre açılmıştır.

Bu devrede devletin en önemli kaygısı; işçi-işveren ilişkilerinin dengelenmesi ve böylece özgürlüklere dokunulmadan, işçi-işveren ilişkilerine fazla müdahale edilmeden, çalışma hayatının dinamik şartları içinde tarafların kendi koşullarını kendilerinin belirleyebilecekleri yeni bir düzenin sağlanması olmuştur (Ekin, 1994, s.13).

İşçi toplu sözleşmelerine maddi çıkarların yanında sosyal bazı haklarla ilgili maddelerin de konması ve işçiyi koruyan yasaların çıkmaya başlaması ile birlikte, işverenler de çalışan sorunlarına sahip çıkmak zorunda kalmaya; dolayısı ile personel yönetimine verilen önem de artmaya başlamıştır.

2.3.4. Bilimsel yönetim akımı (Scientific Management)

19. Yüzyılın sonlarına doğru, beşeri kaynakların etkili kullanımını sağlamak ve verimlilik gayesine ulaşmak konularında teknikler geliştirmeye uğraşan küçük bir yönetici ve mühendisler grubu ortaya çıkmıştır.

İş ve ticaretin hızlanması; örgütlenme ve kurumlaşma çabalarını, işveren ve işgören arasında ilişkilerin değişmesini, dolayısı ile yeni çalışma koşullarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. 18. yüzyılın sonlarına doğru Adam Smith'in "İş Bölümü" - "Division of Labor" teorisi bu gelişmelerin bir sonucudur (Bingöl, 1997, s.4).

Yirminci yüzyılın başında, kilise ve ordu dışında da büyük kuruluşların ortaya çıkması ile birlikte yönetim kavramı da gelişmeye ve teoriler oluşmaya başlamıştı. Yüzyılın başında Frederick W. Taylor ile daha da hız kazanan "Klasik Yönetim" ya da "Bilimsel Yönetim" ekolü çalışmaları, önce yönetimin temel ilkelerini sonra da yönetim sürecini oluşturmaya yönelik çabalardan oluşmakta idi (Galbraith, 1977, s. 11). Taylor, 1911 yılında "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" - "The Principles of Scientific Management" adlı çalışmasında özetlediği incelemelerinde, sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiş ve tekdüze işlerin etkin ve verimli bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için üç ana ilke belirlemiştir (Eren, 1993, s.14-15) :

1. Zaman ve hareket etüdları ile bir işin en etkin ve verimli bir biçimde yapılma şekli belirlenmeli, gereksiz yapılan hareketler önlenmelidir.
2. İşgören, standart olarak belirlenen üretim hedefine ulaştığında veya aştığında ücret dışında prim ve ikramiyeler ile ödüllendirilerek işi etkin ve verimli bir biçimde yapmaya özendirilmelidir.
3. Çalışma kurallarını denetleyip makine hızı, iş sırası gibi diğer koşulların da düzenlenmesini sağlayan ustabaşılar çalışmaları koordine etmeli, bilimsel yöntemlere ve standartlara aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının babası sayılan Frederick W. Taylor yönetimin amacını şöyle belirliyordu : "Yönetimin ana amacı, ilke olarak işverenin kazancının her işgörenin maksimum refahı ile bütünleşmesini sağlamak

olmalıdır” (Kaynak, 1995, s.6). Taylor’a göre yönetim, yapılacak işin her ögesi için bir bilgi geliştirmeli, işgörenlerin seçimini ve eğitimini bilimsel olarak yapmalı, işgörenlerle işbirliğine giderek yönetsel nitelikte olan davranışların sorumluluğunu yüklenmelidir. Bu teoriye göre, özellikle yapılacak işin kendisi ele alınıp geliştirilmelidir. İş, bölünebilir en küçük ögelere ayrılacak, her ögenin en iyi yapımı için gerekli olan bilgi ve beceri geliştirilecek ve sonra da çalışacak olan işgörenden belli bir zaman süresinde birim olarak kendine düşen planlanmış en yüksek miktarı üretmesi istenecektir.

Taylor ve onunla aynı görüşü paylaşanların Bilimsel Yönetimle amaçladıkları, yönetime ve getirdiği problemlere düşünsel, uygulamalı ve sistemli bir yönelimle yeniden bir şekil verme olmuştur. Taylor önderliğindeki bu gruba göre beşeri faktörün yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesine katkısı, önemli ölçüde uygun seçim, eğitim ve parasal ödüllerle arttırılabilecektir.

Taylorizm’in uygulayıcıları, basit bir deyimle, insanı bir üretim faktörü olarak ele almış, ondan üretim süresi içinde bir makineden beklediklerini aynen ummuşlardır. Yine Taylorist uygulayıcılar, işgörenleri “birbirinden ayrı varlıklar” olarak ele almışlardır. Örneğin Taylor, işbirliği, kârdan pay alma gibi ortak özendirici öğeleri her zaman reddetmiş ve dogmatik olarak insan yapısının temelini kişisel çıkarın oluşturduğunu tekrarlamıştır. Uygulamada, işgöreni diğer çalışma arkadaşlarından mümkün olduğu kadar ayırma ve soyutlamayı öngörmesi, grup gücünden hiç anlamadığı ya da anlamak istemediğini belgeler. Bu, sonuçta işgörenlerin davranış yapılarında ters etkilere yol açarak bir bakıma sendikalaşma akımının kök salmasının nedenini oluşturmuştur.

Bilimsel Yönetim’ciler açısından işgörenin motivasyon ilkesi ücrettir. Kesin standartların belirlediği çalışma düzeninde standardın üstü bir düzeye erişen işgörene yüksek, onun altında bir düzeyde kalan ise düşük ücret ödenmekteydi. Amaç, her ne olursa olsun, oldukça yüksek tutulmuş standartları tutturmak ve oradan düşmemektir. Süreç boyunca zaman zaman “işin psiko-fizyolojik yapısının mekanik organizasyonundan ayrı düşünülemeyeceği” gibi önerilerle Taylorist akıma bazı düşüncelerce daha

hümanist bir bakış açısı getirilmeye çalışılmasına rağmen, insan ögesi üstüne kurulu temel görüş, ana varsayımlarında değiştirilmemiştir (Kaynak, 1995, s.20).

Taylor'dan sonra Henry Fayol, ve Max Weber gibi teorisyenler ile daha da gelişen bilimsel yönetim ekolünün düşünce tarzı daha çok, işin yapılması için hiyerarşik bir örgütlenme modeli seçmeye yönelik idi (Galbraith, 1977, s11-27). 1900'lerin ilk yirmi yılı Taylor teorisinin katı bir uygulamasına tanık oldu.

2.3.5. Endüstriyel psikolojideki gelişmeler

Mesleksen bir alan olarak personel yönetiminin gelişmesine Endüstriyel Psikoloji alanında yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ve araştırma sonuçları önemli katkılarda bulunmuştur. Endüstriyel Psikolojinin en tanınmış öncülerinden birisi, "Psikoloji ve Endüstriyel Etkinlik" (1913) adlı yapıtın sahibi Hugo Munsterberg'di. Munsterberg, özellikle işlerin zihinsel ve duygusal gerekleri ile personel seçiminde test araçlarının yararlılığı üzerinde araştırmalar yaparak personel yönetiminin gelişmesine önemli derecede yardımcı olmuştur. O, monotonluk sorununu yorumlayarak, bireysel işgörenin ihtiyaçları ile motivasyonunu incelemiştir. Aynı psikolog 1900-1915 yılları arasında yaptığı çalışmalarla psikolojinin işletme ve endüstri problemlerine uygulanabilmesinin yollarının araştırılmasında oldukça canlı bir ilgi uyandırmıştır (Miner ve Miner, 1977, s.6-8).

İlk psikologlardan birisi de James McKeen Cattell'dir. İlk eğitimini Alman Laboratuarlarında alan Cattell, dikkatlerini hemen hemen tamamıyla psikolojinin topluma uygulanması yollarına yöneltmiştir. O, 1890'larda özellikle psikolojinin pratik sorunlara uygulanmasıyla ilgilenmiş ve araştırmalar yapmıştır. Ayrıca bu psikolog, bir organizasyonda personel seçimi ve sınıflandırılmasında bireysel farklılıkların üzerinde durmuştur.

I. ve hatta II. Dünya Savaşlarının hızlandırdığı psikolojik araştırmalar, psikolojik test uygulamasında, başarı değerlemesinde kullanılan tekniklerde ve öğrenme teorisinde önemli ilerlemeler kaydedilmesine yardımcı olmuştur.

Daha yakın dönemlerde araştırma ve eğitim merkezleri, duyarlılık eğitimi, grup dinamiği ve organizasyonel davranış alanlarında büyük gelişmeler sağlamıştır. Halen her organizasyonda endüstriyel psikolojinin katkıları, personel yönetiminde daha etkili sonuçlar almak için kullanılmaktadır (Bingöl, 1996, s.5).

2.3.6. Beşeri ilişkiler akımı (Human Relations)

Bilimsel yönetimcilerin insan ögesinin fizyolojik, sosyal ve psikolojik temel oluşumlarına yabancı ve uzak kalmaları, yıllar boyunca işgören kesiminde gerilimlerin ortaya çıkmasının bilim alanında yeni fikir akımlarının doğup gelişmesinin ve bunun eyleme dönüşmesinin temel nedenini oluşturmuştur (Kaynak, 1995, s.21).

1918'de Endüstride Beşeri İlişkiler üzerine ilk konferans yapıldı (Silverby Conference on Human Relations in Industry) ve her yıl yapılması gelenek hale geldi. 1923'de "American Management Association" kuruldu ve amacı şöyle belirlendi: "Yalnızca insan faktörünün ticaret ve endüstrideki itibarına adanmıştır" (Kaynak, 1995, s.21).

1920 ve 1930'larda Harvard'da Elton Mayo ve çalışma arkadaşları Beşeri İlişkilere akademik bir nitelik getirdiler. 1923 yılında ABD Ulusal Araştırma Konseyi ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsünün (MIT) işbirliği ile Western Electric şirketinin Chicago Hawthorne fabrikalarında, fiziki çalışma koşullarının verimlilik üzerine etkisinin araştırıldığı deneyler ile birlikte "**Beşeri İlişkiler (Human Relations)**" adı verilen yeni bir yönetim ekolü ortaya çıkmıştır (Bingöl, 1996 s.7). Elton Mayo'nun önderliğini yaptığı bu ekolün temsilcileri örgütlenme modellerinden çok, bireysel ve kurumsal menfaatlerin bütünleştirilerek bireylerin güdülerinin artırılması yönüne önem vermekte, direkt verimlilikten önce bireylerin iş tatmininin geldiğini savunmakta idiler.

Hawthorne Deneyleri 1924 Kasımında nicelik ve nitelik olarak ışığın endüstriyel verime etki edici bir yönünün olup olmadığının belirlenmesi için başlatıldı. Özgün görüş, ışık ile verim arasında bir korelasyonun bulunduğu

merkezindeydi. Bu konudaki deneyler 16 yıl sürdü ve aksi tezin geçerliğini ortaya koydu. Deneylere bu kez, çalışma sırasında dinlenme aralarının verilmesi, çalışma günlerinin kısaltılması, yeni ücret düzenlerinin uygulanması yönlerinde devam edildi. Yorgunluk ve monotonluğun verim üzerindeki etkileri araştırıldı. İstenen, belirtilen fizik ve çevre koşulları ile verim arasında bir korelasyon olduğunun ortaya konmasıydı. Deneyler yılları kapsıyor ancak beklenen sonuçlara ulaşamıyordu. Fizik ve çevre koşulları ile verim arasında kesin bir neden-sonuç ilişkisi kurulamıyordu. Bir noktadan sonra artık, insan-ış verim arasındaki ilişkilerin fizik ve çevre etkenlerinin veri alındığı çerçevede basit ve kolayca açıklanamayacağı ortaya çıkıyordu. Gerçekte, Mayo ve arkadaşları deneyler sırasında bu gerçeğin oluşmasını adım adım izlemişler, fiziksel koşulların ötesinde psiko-sosyal nedenlerin ne kadar öneme sahip bulunduklarını ve kişiler arası ilişkilerin verimi ne denli etkileyici bir faktör olduğunu gözlemlerle belirlemişlerdi. Genel anlamda, Hawthorne deneyleri verimi arttırmada yalnız süreç ve yöntemlerin değil, çalışanların "tutum"larının da rolü olduğunu ortaya koymuştur (Kaynak, 1995, s.22). Tutumları oluşturan nedenlerin ise psiko-sosyal temellere dayandığı açıktır. Bu gözden uzak tutulmadığında, Hawthorne deneylerinin yönetim problemlerinde sosyal ve psikolojik tekniklerin uygulanmasına ön ayak olduğu ve organizasyon içi insan davranışları ile ilgili teorinin gelişmesine baz oluşturduğu görülmektedir. Bir sosyal sistemin işgörenler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerin etkisinden çok daha fazla olduğunun kanıtlanması, personel yönetiminde de anlayış ve tutum değişikliğine neden olmuştur.

Bilimsel yönetim ve endüstriyel psikoloji akımları; görevlerin uygun bir biçimde tasarımı, işgörenlerin seçim ve eğitimi ile bireysel özendirme konularına önem vermesine karşın Beşeri İlişkiler hareketi, iş gruplarının biçimsel olmayan ve kendiliğinden oluşan davranış, işgörenlerin duyguları, karşılıklı etkileşim ve tutumlarına ağırlık vermiştir. Taylor organizasyon ile bir teknik-ekonomik sistem olarak ilgilenip, üretimi rasyonelleştirerek yükseltmiştir. Mayo ve arkadaşları ise organizasyona bir sosyal sistem olarak bakmış ve üretimi, onu hümanize ederek yükseltme yollarını araştırmışlardır.

Bu deneylerin ve çeşitli ülkelerde aynı amaçlarla gerçekleştirilmiş olanların, Beşeri İlişkiler kavramının daha ayrıntılı ve açık olarak ortaya konmasına katkıları büyüktür. Tüm bunların ışığında bir yöneticinin bakış açısından Beşeri İlişkiler yaklaşımının tanımı şöyle verilebilir: “Beşeri İlişkiler, bireylerin bir bütün olarak, onları birlik halinde, verimli çalışma yönünde motive eden ve ekonomik, psikolojik ve sosyal tatmin sağlayan bir işe yönlendirmeleri anlamına gelmelidir”. Tanımın ışığında, çalışan bir bireyin yapısında üç ana tatminin yattığı görülmektedir. Ekonomik, sosyal ve psikolojik. Bu analiz, işletmedeki bireyler arası ilişkilerin araştırılmasında, çeşitli bilimlerin yol göstericiliğinden faydalanılacağına işaret etmektedir. Bu nedenle, iktisat bilimine, psikoloji, sosyoloji, psikiyatri ve antropoloji bilimlerini de katma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bireyleri organizasyonel amaçlar yönünde motive etmek isterken, onların ekonomik tatminlerinin ötesinde, diğer gereksinimlerinin çıkış noktalarını ve yapısını da anlamak ve bilmek gerekmektedir (Kaynak, 1995, s.24).

2.3.7. Davranış bilimleri (Behavioural Science)

Bir bakıma Beşeri İlişkilerin uzantısı olan Davranış Bilimleri, esas olarak, insan davranışı çalışmasına ilişkin sosyal ve biyolojik bilimlerdir.

Moslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Moslow's Hierarchy of Needs - 1954) ve Herzberg'in güdü teorisi (Herzberg's Motivation Theory - 1957) 1950'li yıllarla birlikte ortaya çıkan bu akımın önemli yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu ekolün bir diğer önemli ismi olan Rensis Likert de bütünleşme ve katılma kavramlarının önemini, yönetimin çalışma ortamının kalitesini artırmasının motivasyonun artmasına ve daha iyi sonuçlara neden olacağını vurgulamıştır (Armstrong, 1996, s. 34)

Personel yönetimi alanı, ekonomi, hukuk, matematik, endüstriyel mühendislik ve yönetim gibi birçok akademik disiplinlerde ortaya çıkan katkılardan yararlanmaktadır. Bununla birlikte daha önemlisi, davranış bilimleri olarak bilinenleri içeren bir disiplindir. Davranış Bilimleri, yapısal olarak birkaç

disiplinle ilgilidir ve en önemlileri psikoloji, sosyoloji ve antropoloji olan birkaç düşünce ekolünü ve akademik disiplini içermektedir. Sosyal ekonomi, siyaset bilimi, dilbilim ve öğretim aynı zamanda bu bilimlerin bir parçası olarak ele alınabilir.

Davranış Bilimleri yaklaşımı, önceden yapılmış Beşeri İlişkiler çalışmalarının doğal bir sonucudur. Fakat bu yaklaşım, daha geniş bir disiplin esasını içermekte ve çok daha geniş bir sorunlar dizisiyle ilgilenmektedir. Çağdaş davranış bilimcileri genel olarak şu konularla ilgilenmektedirler :

1. Farklı ücret ödeme yöntemlerinin bireysel başarı üzerindeki etkileri
2. Liderlik konusundaki farklı yaklaşımların ve farklı felsefelerin toplam organizasyonel başarı üzerindeki etkileri
3. İş tasarımı ve bunun beşeri tatminin geliştirilmesi konusu ile ilişkisi
4. Farklı değerlendirme sistemlerinin etkisi
5. Farklı organizasyon iyileştirme stratejilerinin dinamikleri

2.3.8. İKY kavramını doğuran diğer etmenler

1960'lı yıllardan itibaren, çeşitli düşünce ekollerinden oluşan dördüncü bir aşama başlamıştır. Bu aşamada temel olarak bilgi akışı ve karar süreçlerinin önemi, insanların karar ve bilgi edinme süreçlerinde bilgisayar gibi araçları kullanmaya başlaması ve bu gibi teknolojik gelişmelerin yönetim yapılarına etkileri irdelenmekte ve alternatif yönetim yaklaşımları geliştirilmektedir. Bu yıllardan itibaren ulaşım ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, teknolojik gelişimin hızlanması, ticaretin globalleşmesi, bilginin çok çabuk elde edilmesi, rekabetin artması ve değişimin ivmesinin hızlanması ile birlikte örgütsel tasarımlarda ve yönetim yaklaşımlarında da, önceki yaklaşımlar gözönüne alınmakla birlikte çok sayıda alternatifler ortaya atılmaya başlanmıştır. Bu dönemin en önemli özelliği, değişimin çok hızlı olması ve kuruluşların bu değişime aynı hızda ayak uydurması zorunluluğudur.

Personel yönetimi işlevleri de, genel yönetim alanındaki gelişmelerden, özellikle Beşeri İlişkiler akımından etkilenererek belirli aşamalardan geçmiştir. Bu gelişme daha çok Amerika Birleşik Devletleri'ndeki belirli kriz dönemlerinde ve İngiltere'deki benzer dönemlerde hızlanarak sürmüştür.

1915 - 1920 yılları arasında özellikle I. Dünya Savaşı sıralarında cephane üretimi yapan fabrikalarda personele, kantin ya da bazı kişisel menfaatlerin sağlanması uğraşısı gibi bazı olanaklar yaratarak işgörene bazı ek faydalar sağlayan bir anlayış, personel yönetimi yaklaşımının ilk aşamasını oluşturmaktadır.

1930'lu yıllarda personele bu tür ek faydalar sağlanmasından başka; eleman bulma, işe alma, temel eğitim, ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlevler de personel yönetimi işlevlerine eklenmiştir.

1940'lı ve 1950'li yıllarda ise personel yönetimi iyice gelişmiş ve önceki dönemlerdeki işlevlerden başka usta ve ustabaşı eğitimleri de işlevlere katılmıştır. "Personel yardım ofisleri" bu dönemde "personel yöneticilikleri" ya da "işçi ilişkileri yöneticilikleri" haline dönüşmeye başlamıştır. Bu dönemlerde işçi ilişkileri yöneticilikleri daha sonra "endüstriyel ilişkiler" bölümüne dönüşmeye başlamış, ama daha çok taktik seviyelerde görev üstlenmişlerdir.

1960'lı ve 1970'li yıllar personel yönetiminin olgunluk çağları olarak gözlenmektedir. Bu dönemde personel yönetimi işlevleri; organizasyon ve yönetim geliştirme çalışmaları, işgücü planlama faaliyetleri ve sistematik eğitim hizmetleri ile daha zenginleşmiştir. Personel seçme, ücret yönetimi, eğitim ve personel değerlendirme (hedeflere göre yönetim) teknikleri de bu dönemde kullanılmaya başlamıştır. Davranış bilimcilerin de etkisi ile, birçok büyük kuruluş bu dönemde organizasyonel gelişim (Organisation Development) ve iş zenginleştirme (Job Enrichment) projeleri başlatmıştır. Personel ya da endüstriyel ilişkiler yöneticileri daha sık yönetim kurullarında görülmeye başlamış, ancak stratejik kararlara katkıları kısıtlı düzeylerde kalmıştır. İş ve personel ile ilgili kanunların sayılarının artması nedeni ile

personel yöneticileri iş kanunu konusunda da uzmanlaşmaya başlayan profesyoneller haline gelmiştir.

1980'li yıllar İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının oluşumunun birinci aşamasını oluşturmaktadır. Bu dönemde özellikle Harvard Üniversitesindeki Amerikalı akademisyenlerin yazıları ("Pascale and Athos, 1981", "Peters ve Waterman, 1982", "Beer et al, 1984", "Formbrun et al, 1984", "Walton, 1985") ve kurum kültürü ile pazar ekonomileri arasında uyum sağlamaya çalışan personel yönetimi profesyonellerinin bu yazılardan etkilenen çabaları belirleyici roller oynamıştır. Bu dönemde performans yönetimi konusunda ilerlemeler kaydedilmiş; performansa dayalı ücret sistemi ağırlık kazanmış; sendikaların, dolayısı ile endüstriyel ilişkiler fonksiyonunun önemi azalmaya başlamış; personel yöneticisinin rolü de **"örgüt ve çalışanlarının ortasında bir denge unsuru"** olmaktan bir **"iş ortaklığı"** na dönüşmüştür.

1990'lı yıllarla birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi'nde ikinci aşama başlamıştır. Bu dönemde öğrenen organizasyon yapıları içinde takım çalışması, bireysel yetkilendirme, ve sürekli gelişimin yararları daha da anlaşılmış ve "İnsan Kaynakları"nın "Toplam Kalite"ye ulaşmadaki önemi daha da artmıştır. Yetkinlikler (competency) daha çok ifade edilmeye başlanmış; kültür yönetimi, performans ve ödüllendirme yönetimi, performans bazlı ücret belirleme, ve yönetim geliştirme gibi kavramlar ile ilgili daha gelişkin yaklaşımlar kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, bu arada ortaya çıkan ekonomik durgunluklar, insan kaynakları yönetimi profesyonellerini daha esnek, daha az seviyeli (yatay) organizasyon yapıları üzerine eğilmeye mecbur bırakmış, "ömür boyu tek iş" kavramını da iyice zayıflatmıştır. İnsan Kaynakları yöneticileri daha verimli organizasyon yapıları, daha az lüzumsuz işgücü hedefleri ile süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması (business process reengineering) konularına eğilmişlerdir. Yöneticiler bir iç danışman rolüne bürünüp daha çok "kıyaslama" (benchmarking) çalışmalarına ağırlık vermeye başlarken; eleman bulma, eğitim gibi faaliyetler bu konuda uzmanlaşmaya başlayan hizmet sağlayıcı dış firmalara verilmeye başlanmıştır (Armstrong, 1996, s.32-35).

1990'lı yılların sonlarına geldiğimiz bu günlerde "İnsan Sermayesi Yönetimi (Human Capital Management)" adı altında anılmaya başlanan yönetim faaliyetleri grubu genel olarak aşağıda listelenen belirli karakteristik özellikleri göstermektedir :

1. İnsan kaynakları yönetim stratejileri, kuruluşun toplam yönetim stratejileri içinde önemli bir yer tutar ve diğer stratejiler ile tam bir etkileşim içindedir.
2. Toplam Kalite Yönetimi (TQM - Total Quality Managment) kavramı ile İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı oldukça iç içe girmiş bir durumdadır.
3. Örgütsel hedeflere göre görevlerin ayrıştırılması ve görev bazında yetkinlik, hedef, ve sorumluluk gereklerinin belirlenmesi önem kazanmış durumdadır.
4. Esneklik ve hızlı değişime çabuk ayak uydurabilme gerekleri nedeni ile değişken becerilere sahip (multi-skilled) personelin önemi artmıştır. Eğitimler de buna göre yönlendirilmektedir.
5. Emek yoğun üretim yapılarından teknoloji yoğun yapılara dönüşümün iyice hızlanması ile birlikte insan kaynaklarının önemi üretim sektörlerindeki firmalardan hizmet ve ticaret sektörlerine kaymıştır. Bu da insan kaynakları yöneticilerinin gittikçe daha fazla bir biçimde "iş yapan" değil "düşünen" işgörenler bazında yönetim stratejileri geliştirmesini gerektirmektedir.
6. Hızlı değişim ve bilgi sistemleri teknolojisindeki gelişmeler insan kaynakları yönetiminde bilgi sistemleri teknolojilerinin kullanımını kaçınılmaz kılmaktan öte kullanım yoğunluğunu da çok üst düzeylere taşımıştır.
7. Aslında kuruluşlar içinde birçok şey "İnsan" ile bağıntılı olduğundan, insan kaynakları yönetimi birimlerinin rolü, 1980'li yıllarda bilgi sistemleri yöneticilerinin rolüne benzer bir biçimde abartılma çizgisine geldiğinden yeni örgütsel yapılanmalarda rol tahsislerinde karmaşıklıklar yaşanmaktadır.

11-15 Nisan 1995 tarihleri arasında Londra'da yapılan 27. İnsan Kaynakları Konferansında, 1995 yılı için yapılan istatistikte, insan kaynakları bölümlerinin en çok zamanını alan üç çalışma alanı :

1. Seçme ve yerleştirme (% 78)
2. Personel bilgilerinin tutulması (% 72)
3. Eğitim planlaması (% 70)

olarak belirlenmiş; 1997 yılı için ise bu alanların aşağıda görüldüğü şekilde değişeceği öngörüsü yapılmıştır (Inkade - Haberler, Ağustos 1997, s.6) :

1. Değişim yönetimi (% 61)
2. Müşteri bazlı organizasyonel gelişim (% 61)
3. Kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme (% 60)

Yine 1995 yılında, Avusturalya İnsan Kaynakları Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada, katılan 2795 insan kaynakları uzmanının :

- 1505'i (% 53'ü) insan kaynakları birimlerinin hemen hemen tüm insan kaynakları pratiklerini aynı öncelikle ele alması gerektiği konusunda fikir belirtmişler,
- Eğitim ve kişisel geliştirme konularına ağırlık verenler 369 kişi (% 13.2) ile ikinci,
- İşe alma konusuna ağırlık verenler 174 kişi (% 6.2) ile üçüncü,
- Endüstriyel ilişkiler alanına ağırlık verenler ise 113 kişi (% 4.0) ile dördüncü sırada yer almışlardır (Human Resources, Mayıs 1997, s.33).

2.2 Dünya'da Mevcut Uygulamalar

2.2.1 Avrupa

1957'deki Roma ve Paris Antlaşmalarını müteakiben 1958 yılında Belçika, Fransa, İtalya, Lüksemburg, Hollanda ve Batı Almanya'nın biraraya gelerek oluşturduğu ve bugün İngiltere, Danimarka, İrlanda Cumhuriyeti, Yunanistan, İspanya, Protekiz, Avusturya, Finlandiya, İsveç, Norveç, Polonya, Macaristan, Çekoslavya gibi ülkelerin üyesi olduğu Avrupa Birliği'nin (EU - European Union) doğuşu ile birlikte Avrupa'da İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarında da birçok yeni gelişmenin ve değişimin yaşanacağı kuşkusuzdu. Bu değişimlerin düzenli ve sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi için Avrupa Birliği içinde çeşitli çalışma grupları oluşturulmuştur. Bunlar :

- **Ekonomik ve Sosyal Komite (Economic and Social Committee) :** Bakanlar konseyi ve Avrupa Birliği Komisyonuna tavsiyelerde bulunan ve işverenler, işçi sendikaları, tüketiciler, meslek grupları gibi kesimlerden gelen temsilcilerden sürekli bir gruptur.
- **Val Duchesse Toplantıları (Val Duchesse Meetings) :** 1985'te Belçika'da Val Duchesse şatosunda ilki başlatılan toplantılar serisine veirilen addır. Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC - European Trade Union Confederation), Kamu Kuruluşları Avrupa Merkezi (CEEP - European Center for Public Enterprises), ve Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği (UNICE - Union of Industrial and Employers Confederation of Europe) arasında yapılan toplantılar daha çok makro ekonomik politikalar, yeni teknolojik gelişmeler ve bunların çalışma hayatına etkileri konularına yönelmiş durumdadır.
- **Avrupa Yaşama ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (European Foundaditon for the Improvement of Living and Working Conditions) :** Avrupa topluluğu içinde; sağlık, güvenlik, çevre koruma, endüstriyel ilişkiler, çalışma hayatının yeniden yapılanması, yeni teknolojilerin değerlendirilmesi ve gelecekteki çalışma hayatına etkileri gibi konularda araştırmalar yapan, bilgi toplayan ve derleyerek yayınlayan bir çalışma grubudur.
- **Mevzuat Süreci (Legislative Process) :** Komisyonda hazırlanarak konseye onay için gönderilen kanun teklifleri Ekonomik ve Sosyal komitenin önerilerine ve Avrupa Parlamentosunun onayına açılır. Bu noktadan sonra komisyon, önerileri yeniden düzenleyerek konseyin kabul ya da reddi için görüşe sunar. Avrupa birliğinde dört tip mevzuat vardır. **Düzenlemeler (regulations)** tüm üyeler açısından bağlayıcı olup ulusal parlamentoların onayı alınmadan uygulanmak zorundadırlar. **Yönergeler (Directives)**, uluslar bu kanunlara nasıl uyulacağı konusunda serbest bırakılmakla birlikte belirli bir tarihe kadar bir şekilde uygulanması zorunlu olan mevzuatlardır. **Kararlar (Decisions)**, konuya muhatap olan üye ülkeler kuruluşlar ya da bireyler açısından uygulanmak zorundadırlar.

Öneri ve Fikirler (Recommendations and Opinions) ise bağlayıcı olmayan mevzuatlardır.

Tüm üye ülkeler tarafından kabul edilen, ancak yorumlarda bazen sorunlar ile karşılaşılan Toplumsal Sözleşme (Social Charter) de :

- Altı sağlık ve güvenlik yönergesi
- İşe almanın yazılı ispatı zorunluluğunu getiren iş akdi yönergesi
- Toplu işten çıkarmalarda danışma zorunluluğu yönergesi
- Analık izni yönergesi
- Genç çalışanların korunması yönergesi

gibi yönergeler yürürlüğe girmiştir (Beardwell, 1997).

Avrupa için bütün bu çalışmalar zorunlu görülmektedir. Özellikle ülke düzeyine inildiğinde insan kaynakları açısından çok farklı yaklaşımlar ve uygulamalar görüldüğünden, bir birlik çatısında toplanan ülkelerin bu farklılıkları biraz olsun giderebilmek için yoğun ortak çalışmalar yapması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu noktada, Türkiye için en uygun çözümleri bulabilmek amacı ile, Uyargil'in araştırmaları (Uyargil, 1996) ve Tyson, Lawrence, Poirson, Manzolini, ve Vicente adlı akademisyenlerin (Tyson, Lawrence ve diğerleri, 1993) birlikte hazırladıkları bir araştırmadan yararlanarak, belli bazı noktalarda ülke düzeyinde farklılıklara değinmenin yararlı olacağı düşünülmüştür.

Birleşmeden önce Doğu Almanya'da, sendikalaşma oldukça yaygın bir durumdadır (% 98). Batı Almanya'da ise bu oran % 38'e düşmektedir. Almanya'da işçi ve işveren sendikaları, özellikle ücret konusunda kuruluşların personel / insan kaynakları yöneticilerine bir söz hakkı bırakmamışlardır. Belirli bir düzen içinde eyaletler ve endüstriler bazında ilgili işveren sendikası ile o endüstrinin işçi sendikası arasında yapılan pazarlıklar, belirli skala ve tanımlara göre ücret tarifelerini belirler. Personel / İ.K. yöneticilerinin bundan sonra yapmaları gereken kendi çalışanlarını bu skala üzerine doğru bir biçimde yerleştirmek ve bireyler bazında standart ücretleri tayin etmektir. Endüstriyel demokrasinin çok geliştiği Batı Almanya'da üç seviyeli bir

“çoğulcu karar” (codetermination) sistemi bulunmaktadır. İşçi temsilcilerinin birinci seviyeyi oluşturduğu sistemde onların seçtikleri iş yöneticisi (arbeitsdirektor) yürütme kurulunun kararlarına katılmaktadır. Ancak, en önemli düzey “çalışma konseyi” (Betriebsrat) adı verilen gruptur. Beşten fazla işçisi bulunan her işyeri kanunen bu seçilmiş konseyi oluşturmak zorundadır. Personel ya da insan kaynakları yöneticileri bu konsey ile sürekli ilişkide olup onlara bilgi vermek, onlarla bazı konularda pazarlık etmek, onların taleplerini şirket üst yönetimine aktararak uygulamaya almak durumundadır. Buna göre, Alman kuruluşlarındaki personel yöneticileri genel olarak diğer ülkelere göre daha reaktif, daha mevzuata bağımlı, personel eğitimi yönü (özellikle şirket içi teknik eğitim) ile daha ilgili, ve daha az bağımsız bir profesyonel olma durumundadırlar. Görüldüğü kadarı ile, birleşmeden önce olsun, sonra olsun, Almanya’da insan kaynakları yönetimi diğer ülkelere göre daha katı ulusal standartları olan ve kuruluş bazında belirli kurallar çerçevesinde işleyen bir yapıdadır. Uyargil’in raporunda da görülebileceği gibi, şirketlerin yazılı personel / i.k. stratejilerinin olması açısından her iki Almanya da diğer Avrupa ülkelerine göre (Türkiye dahil) en alt iki sıraya yerleşmiştir. Çünkü, ulusal standartlara göre çalışan bir yapıda her firmanın ayrıca bu konuda stratejiler geliştirmesine gerek kalmamıştır.

Fransa’da ise durum biraz daha değişiktir. İşçi sayısı alt limiti 50 olmakla beraber Fransa’da da Almanya’daki gibi benzer rollere sahip bir “işçi komitesi” bulunmaktadır. 10 sene öncesine kadar sağcı ve solcu ayrımının çok olduğu Fransa’da sendikalar genellikle solcu kesimin elinde zengin kesimin egemenlik çabalarına karşı işçi kesiminin kendini savunma mekanizması olarak kullanılmıştır. Ancak, son on sene içindeki gelişmeler sendikaların Fransız ekonomisindeki gücünü azaltmış bulunmaktadır. Bu daha çok; kömür, demir-çelik, otomotiv gibi büyük sanayilerin toplam ekonomideki eski ağırlığını kaybetmesinden de kaynaklanmaktadır. Fransa’da örgüt yapıları içinde klasik anlamda bir sınıflaşma vardır. İşçiler, teknisyenler, orta sınıf yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasında oldukça kesin, eski asalet sistemine benzer çizgiler bulunmakta, bir sınıftan diğerine geçiş, hele hele çalışan sınıfından “cadre” adı ile anılan yönetici seviyesine geçiş hemen

hemen imkansız görülmektedir. Bir işgörenin bu sınıflardan birinde bulunmasının en önemli etkeni ise sahip olduğu diploma derecesidir. Dolayısı ile, çalışma hayatı öncesi eğitim hayatı Fransa'da çok çok önemlidir. Organizasyon içindeki hiyerarşik yapılar çok katı olup ast üst ilişkilerinde sosyal sınıf farklılıklarına benzer bir otorite sıklığı bulunmaktadır. Fransa'da matris organizasyon yapısı yerine hiyerarşik yapılar tercih edilmektedir. Kontrol kelimesinin Fransızca'daki anlamının, (ülkemizde de olduğu gibi) "denetleme" anlamında kullanılması, İngilizce'de ise aynı kelimenin bir işlemi düzenleme, yönlendirme, yönetme anlamında kullanılması bu kültür farkını çok güzel ortaya koyan bir örnektir. Başarılı olan Fransız firmalarının, ya da Fransa'da başarılı olan uluslararası firmaların çoğu, Fransız kültürünü de dikkate alarak uyguladıkları çağdaş insan kaynakları stratejilerinde, özellikle Fransız toplumunun zayıf olduğu iletişim, bilgi alışverişi, rekabet, birlikte çalışma özelliklerini geliştirici yöntemler kullanmışlardır. Uyargil'in araştırmasında da, Fransa yazılı misyonu olan şirket sayısı oranında % 39 ile tüm Avrupa ülkeleri arasında Doğu almanya'dan sonra en düşük ikinci sıraya yerleşmiştir. Ancak, insan kaynakları işlevinin üst düzey yönetim gruplarında temsili açısından Fransa en yüksek yüzde ile (% 83) birinci durumdadır. İki Almanya, Danimarka ve Hollanda ile alt sıralarda yer almaktadır (Sırası ile, % 39 ve 44, % 42, % 41)

İtalya, 1980'li yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi yaklaşımına önem vermeye başlamıştır. Sendikal faaliyetler İtalya'da oldukça güçlü bir durumda olduğundan insan kaynakları yönetiminde endüstriyel ilişkiler işlevinin ağırlıklı bir önemi bulunmaktadır. Ancak, işçilerin organizasyon içinde Fransa ve Almanya'da olduğu gibi bir yapılanması yoktur. Ulusal çerçevede de insan kaynakları ile ilgili örgütlenme ya da gelişim Fransa ve Almanya'daki kadar değildir.

İspanya'da stratejik insan kaynakları yönetimi 1990'lı yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. İspanyol kuruluşlarda iletişim kopukluğu en önemli yönetim sorunu olarak görülmektedir.

İngiltere'deki sendikalar, Ulusal Maden İşçileri Sendikası gibi bir iki sendikanın dışında, diğer avrupa ülkelerinin aksine, endüstri bazlı değil, meslek bazlı olarak kurulmuşlardır. İngiltere'de 1990'lı yıllarla birlikte, işçi sendikalarının gücü kanun ve mevzuatlarla azaltılmış olup, toplu sözleşmeler endüstriyel bazdan çıkıp yerel bazda ve kanuni bağlayıcılığı olmadan yapılmaya başlanmıştır. Teorik bazda İngiltere'de oldukça yoğun çalışmalar olmakla beraber, uygulamalar henüz teorik düzey ile paralel gidebilir duruma gelmemiştir. Yine de, insan kaynakları yönetimine yaklaşım açısından İngiltere diğer avrupa ülkelerinden daha ileride gözükmektedir. 1980'lerde British Airways ve 1990'larda British Petroleum gibi şirketlerde yapılan çalışmalar, özel sektör ve kamunun birlikte destekledikleri Yönetim Geliştirme çalışmaları (Management Charter Initiative), artan işletme yönetimi yüksek lisans programları bu gözlem için iyi birer örnek teşkil etmektedirler.

2.2.2 Amerika (A.B.D. ve Kanada)

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının beşiği olan Amerika Birleşik Devletleri'nde 1980'li yıllardan itibaren :

- Uluslararası rekabetin hızlanması; demir-çelik, otomotiv gibi anahtar sektörlerin bu rekabet ile başa çıkamaz duruma gelmesi
- Japonya'nın bu rekabetteki başarısında kendine has ve diğer ülkelere göre çok değişik görülen yönetim tarzının önemli bir rolü olması
- Bürokrasinin büyümesi ile birey ile organizasyon arasında boşlukların büyümesi ve bireyin, organizasyonun üzerindeki baskıları anlamaz duruma gelmesi
- Ekonominin büyüme hızının yavaşlaması, bu nedenle çalışanların tekdüze bir çalışma temposuna geçmeleri, bunun da motivasyonu azaltmaya başlaması
- Yükselen eğitim ve yaşam standartları sonucunda bilincin artması, çalışanların niteliklerinin değişmesi, dolayısı ile işverenin stratejik kararlarda bile çalışan katılımına daha sıcak bakar duruma gelmesi

- Kanun ve mevzuatların gittikçe işgören hakkını da korur duruma gelmesi ve bu nedenle de haksız durumlar sonucunda işverene karşı açılan ve kazanılan iş davası sayılarının artması
- 1930'lu 1940'lı yıllarda işverenin zor kullanarak çalışanları sindirme eğilimi yerine daha çağdaş yöneticilerin bunu çalışanların yaşam standartlarını yükselterek yapmayı tercih etmesi ve bunun sonucunda sendikalaşma faaliyetlerinin de gittikçe azalması
- Sendikalaşma faaliyetlerinin azalması sonucunda personel maliyetlerinin de azalması neticesinde, sendikalaşmayı yeniden canlandırmamak için çalışana daha iyi şartların sağlanmasının tercih edilmesi, işverenin bireyselliği ön plana çıkarmaya çalışması, çalışan menfaatleri ile şirket menfaatlerini çakıştıracak alternatifler geliştirilmeye çalışılması, yeni kanun ve mevzuatların da bu çalışmalara yardımcı olması

gibi etkenler, Amerika Birleşik Devletleri'nde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda diğer ülkelere göre çok daha hızlı ve yoğun bir gelişmeye neden olmuştur.

Amerika'da "Kendi kendini yöneten çalışma grupları (SMWT, Self-managed work teams)" nın uygulama oranı 1987'de % 28 iken bu oran 1990 yılında % 47'ye yükselmiştir. Bu artış, son zamanlarda insan kaynakları yönetimi stratejilerinin sendikalaşma oranını azaltmaktan çok, işgören etkinliğini ve kaliteyi arttırmak, dolayısı ile maliyetleri düşürmek amacını taşımaya başladığı izlenmektedir.

1995'li yıllardan itibaren ise Amerika Birleşik Devletlerinde 1980'li yıllardan beri süregelen İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımında; verimliliği düşürdüğü, ve örgütsel sahiplenmeyi azalttığı düşünceleri ile; işgören tarafına sunulan serbestliğin ve bireysel yetkilendirmenin azaltılması, kurallara ve hiyerarşik yetkilendirmeye de biraz daha fazla önem verilmesi gerektiği görüşünün ağırlık kazandığı izlenmektedir (Beardwell, 1996, s.749-762).

Kanada ise, coğrafi yakınlığın da etkisi ile, Amerika Birleşik Devletleri'nden birçok konuda etkilenmiş olmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin gelişimi konusunda biraz daha değişik bir yapılanma göstermiştir. Kanada konuya, ABD'ye göre daha kuralcı ve klasik bir biçimde yaklaşmaktadır.

Kanada'da "Personel Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler (PAIR - Personnel Administration and Industrial Relations)" adı altında kurumlaşmış bir meslek bulunmaktadır. Bu meslek ile ilgili birçok dernek ve oda da uzun yıllardır faaliyet göstermektedir. Birkaç örnek vermek gerekirse :

- British Columbia Industrial Relations Management Association
- Personnel Association of Ontario (1981 yılında 14,200 üye)
- Ontario Society of Training and Development
- Canadian Psychological Association
- Canadian Public Personnel Management Association (1983 yılında 1,257 üye)

PAIR profesyonelleri, komuta (line) grubunda değil, kurmay (staff) grubunda yer almaktadır. Personel ile ilgili tüm işlemler PAIR adı verilen tek bir bölüm tarafından yürütülmektedir. Planlama, eleman temini, personel gelişimi, personel bilgi saklama ve güncelleme adı ile dört ana grupta toplanan işlevlerin bölümler arasında dağıtılması tavsiye edilmemekte, bu işlerin neler olduğu da kısaca aşağıda listelendiği gibi belirlenmektedir (Stone, 1983, s. 3-9) :

- Planlama
 - ⇒ İnsan kaynakları planlama
 - ⇒ İş analizi
- Eleman Edinme
 - ⇒ Eleman ilanları
 - ⇒ Seçme / yerleştirme

- **Personel Gelişimi / Bilgi Saklama ve Güncelleme**

- ⇒ Oryantasyon
- ⇒ Eğitim ve geliştirme
- ⇒ Performans değerlendirme
- ⇒ Kariyer planlama
- ⇒ Ücretlendirme
- ⇒ Diğer fayda ve menfaatler
- ⇒ Sağlık ve güvenlik
- ⇒ Endüstriyel ilişkiler (Sendika ilişkileri)
- ⇒ Kayıt tutma ve dosyalama

2.2.3 Japonya

Önceki bölümlerden de anlaşılabileceği gibi, Japonya, ikinci dünya savaşından sonra gerçekleştirdiği büyük ekonomik atılım nedeni ile bütün dünyanın odak noktası olmuş, diğer konularda olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi kavramlarının gelişmesi konusunda da ilginç uygulamaları ile ilgi odağı haline gelmiştir.

Japonya'nın insan kaynakları yönetimi yaklaşımında diğer ülkelerden çok farklı olarak görüldüğü üç temel prensip vardır :

- **Ömür Boyu İş**, Japonya'daki geleneksel feodal toplum yapısı kurallarının bir uzantısı olarak, İkinci Dünya Savaşı öncesinde, halen Keiretsu olarak bilinen, o günkü adı ile Zaibatsu şirketinin uyguladığı bir yöntemdir. Bu uygulamaya göre, bazı önemli görevlerdeki personelin, işe alındıktan sonra emekliliklerine kadar aynı işte kalmaları garanti edilmekte; çalıştığı süre içinde ev, araba, sağlık, eğitim, bakmakla yükümlü olduğu kişilerin öğrenimi gibi birçok konuda da sorumluluğu firma üstlenmektedir. Bu kişiye ihtiyaç kalmadığı hallerde dahi firma çalışanına bunu yansıtmamakta, ancak başka bir fabrika hatta başka bir firmaya bu kişiyi

ödünç verebilmekte ya da kiralayabilmektedir. Bu görevlerin dışındaki çalışanlar için ise yaşam batıda olduğu gibidir.

- **Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi**, yine Zaibatsu firmasında uygulaması başlatılmış olan bir uygulamadır. Bu uygulamada, ücret işe göre değil, kişiye göre belirlenmektedir. Kişinin o işte verdiği hizmetin süresi, kazandığı ustalık ve statü, edindiği deneyim onun değerini belirlemektedir.
- **Kalite ve Esneklik**, 1980'li ve 1990'lı yıllarda batı ülkelerinin insan kaynakları yönetim yaklaşımlarını geliştirirken en çok dikkate aldıkları prensiptir. Üretim yönetimi tekniği olarak kullanılan JIT(Just in time - Tam zamanında) ve Kanban teknikleri bu prensipten kaynaklanmıştır. Bu süreçlerde, kalite önemli bir rol kazanmış ve bu ilkeler ve yöntemler batılı ülkeler tarafından Toplam Kalite Yönetimi (TQM - Total Quality Management) adı altında sunulmuştur. Japon sisteminde de kalite, "sürekli ilerleme" (KAIZEN) adı ile ifade edilmektedir (Beardwell, 1996, s.767-772).

2.3 Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi

Türkiye'de, dünyada olduğu gibi yoğun teorik araştırmalardan söz etmek mümkün değildir. Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin gelişimi, henüz, gelişmiş ülkelerde geliştirilen uygulamaların reaktif bir biçimde belirli bir gecikme süresi ile taklitinden öteye gidememiştir.

Yasalar, devlet yapısı içinde merkezi kurumlaşmalar, dernekler, eğitim kurumları ve sendikalaşma açısından bakıldığında ülkemizdeki gelişim ve mevcut durum kısaca aşağıdaki paragraflarda olduğu gibi özetlenebilmektedir.

Aslında, Osmanlı döneminde Ahilik gibi kurumsal yapılaşmada halen dünyada geçerli kabul edilen birçok insan kaynakları yaklaşımına baz teşkil edebilecek derecede gelişmiş bir kültür bulunmaktadır. Ancak, Cumhuriyet'in ilanından sonra bu konuda belli bazı kurum ya da yazarların bilgi derleme bazında

yazdıkları kitaplardan başka, İnsan Kaynakları Yönetimi teorisine katkıda bulunacak türden çalışmalar yapılmamıştır. Halihazırda da Ahilik ne yazık ki belli bir siyasi görüşün kontrolü altında temel özelliklerinden uzak bir görüntüye bürünmüş durumdadır.

Sendikalaşma hareketi Osmanlı İmparatorluğu zamanında başlamış olmakla birlikte, sendikacılık ile ilgili ilk yasa Cumhuriyet'in ilanından sonra 1947 yılında hazırlanmış ve kabul edilmiştir. Türkiye'de hem işçi hem de işveren sendikaları genellikle endüstrilere göre kurulmuştur (BANK-SEN, BASIN-İŞ, BİRLEŞİK METAL-İŞ, GIDA-İŞ, TEKSİF gibi). Ancak, sendikaların politikada da etkin olması neticesinde (bu faaliyetler 1980 sonrasında oldukça azalmakla birlikte) üç temel siyasi görüşü temsil eden üç ayrı işveren sendikaları konfederasyonu oluşmuştur (DİSK, TÜRK-İŞ, ve HAK-İŞ). İşveren sendikaları ise Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun (TİSK) çatısı altında toplanmıştır. MESS (Metal Eşya Sanayicileri Sendikası) ve TEKSTİL-İŞ (Tekstil İşverenleri Sendikası) gibi kuruluşlar kendi alanlarında işçi mesleklerini tanımlamış, bu tanımlar üzerinden de iş değerlendirme çalışmaları yapmıştır.

1960 anayasası ile birlikte çalışma koşulları, Sosyal Sigortalar, İş hukuku gibi konularda da yaşalaşma tamamlanmıştır. İşyeri bildirimi, hizmet akti, deneme süresi, kıdem tazminatı, çalışma belgesi, ücretler, çalışma süreleri, fazla çalışma, izinler, işçi sağlığı ve güvenliği, iş ve işçi bulma gibi konular ile ilgili hükümleri içeren 1475 sayılı iş kanunu 1971 yılında yürürlüğe girmiştir. Halen kullanımda olan 2821 sayılı sendikalar kanunu ile 2822 sayılı toplu iş sözleşmesi - grev ve lokavt kanunları Mayıs 1983' te yürürlüğe girmiştir. 1984 yılında 203 ve 217 no'lu Kanun hükmünde kararnameler ile 18 Haziran 1984 tarih ve 18435 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren bazı yapılanmalar ise bugüne kadar personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetiminin Türkiye'de gelişmesi üzerine ciddi bir rol oynadıkları söylenemez. 203 No'lu KHK ile kurulan Yönetim Geliştirme Merkezi'nin amacı kamu yönetiminde gelişmelere katkıda bulunmak olarak özetlenebilir. 217 No'lu KHK ile yeniden düzenlenen Devlet Personel Dairesi ise kamu kuruluşlarında

yürütülecek olan personel sisteminin tasarımı ve güncellenmesi ile sorumludur. Bu kurum, devlet kurumlarında kadro ve ünvanlarda standartlaşma, organizasyon geliştirme, personel eğitiminin eğitim kurumları ile koordine edilmesi, iş değerlendirme ve ücretlendirme çalışmaları gibi çalışmaları yürütmekle görevlendirilmiş olmakla beraber, çalışmalar sadece kamu kurumları için bile kısıtlı kalmıştır.

1965 yılında devlet tarafından kurulan Milli Prodüktivite Merkezinin kuruluş amacı, Türk ekonomisinde verimliliği arttırıcı alternatiflerin geliştirilmesi , bu konuda araştırmalar yapılması ve danışmanlık hizmetleri verilmesi olarak tanımlanmıştır. Daha çok üretim verimliliği üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmış olan kurumun insan kaynakları ile ilgili yayınları ve danışmanlık hizmetleri de vardır (MPM, 1998). 1985 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme bölümünde Prof.Dr. Mehtap Köktürk Başkanlığında yüksek lisans ve doktora programı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirme Programı açılmıştır. Halen İstanbul Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Türkçe bölümü ve İngilizce bölümü olarak Türkiye’de üç resmi insan kaynakları yönetimi eğitim programı bulunmaktadır.

1970 yılında kurulan PERYÖN - Personel Yönetimi Derneği’nin halen, çoğunlukla kuruluşların personel yöneticilerinden oluşan, 1000’in üzerinde üyesi bulunmaktadır. 1990 yılında kurucularının tümü profesör olan TEİD, Türk Endüstri İlişkileri Derneği kurulmuştur. “Endüstri ilişkileri alanında araştırma ve incelemeler yapmak, endüstri ilişkileri biliminin gelişmesine ve çalışma barışına katkıda bulunmak” amacı ile kurulan derneğin halen 200’ün üzerinde üyesi bulunmaktadır. Derneğin üyesi bulunduğu “IIRA - International Industrial Relations Association - Uluslararası Endüstri İlişkileri Derneği” ise 1966 yılında kurulmuştur. Yine 1990 yılında, daha çok ticari kuruluşların üyesi olduğu KALDER - Kalite Derneği kurulmuştur. 1991 yılında YDD, Yönetim Danışmanları Derneği adı ile kurulan derneğin halihazırda 100’ün biraz üstünde üyesi bulunmaktadır. 1996 yılında değişik sektörlerdeki şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları tarafından kurulan İNKADE, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği mesleki bilgi ve deneyimi

paylaşmayı, yeni bilgi ve gelişmeleri üyelerine aktarmayı, ve böylelikle İnsan Kaynakları Yönetimi alanında çalışanlara ortak bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır. TÜSİAD (Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği), GIAD (Genç İş Adamları Derneği) gibi sanayi ve üst yönetim ile ilgili derneklerin bünyesinde de - özellikle TÜSİAD bünyesinde - ülkemizde insan kaynaklarının gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar yapılmaktadır.

2.4 Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarına Örnekler

Bu bölümde, dergi ve gazetelerde çıkan haberlerden yararlanılarak, ülkemizde insan kaynakları konusunda belirli seviyelere ulaşmış büyük çaplı kuruluşlarda bugüne kadar yapılan çalışmalardan örnekler verilmektedir. Bu şekilde ülkemizde insan kaynakları konusunda gelinen durumun biraz daha iyi anlaşılacağı düşünülmüştür.

Milli Prodüktivite Merkezi’nin 1988 - 1997 yılları arasında yaptığı danışmanlık (Teşhis) çalışmalarının istatistiki değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan tablo aşağıda bilgilerinize sunulmuştur (Anahtar-a, 1998, s.4) :

- Bu yıllar arasında MPM, 211 işletmeye tanı amaçlı danışmanlık hizmeti vermiş, çalışmaya bu işletmelerrin 170’i dahil edilmiştir.
- 100 işçiden az işçi çalıştıran firmalar KOBİ, fazla çalıştıranlar ise büyük işletme olarak değerlendirilmiştir.
- Araştırmaya dahil edilen 170 işletmenin 92’si KOBİ, 78’i büyük işletmedir.
- Büyük işletmelerin sorunları ağırlık sırası ile; insan kaynakları yönetimi, planlama, üretim yönetimi, organizasyon, finans yönetimi, ve pazarlama yönetimi olarak belirlenmiş iken KOBİ’lerde bu sıra ; üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, finans yönetimi, organizasyon, planlama, ve pazarlama yönetimi olarak değişmektedir. Görüldüğü gibi, işletmeler büyüdükçe insan kaynakları yönetimindeki sorunlar da doğal olarak artmakta, ancak işletme küçük olsa bile insan kaynakları yönetimi önemli bir sorun olarak ikinci sırada karşımıza çıkmaktadır.

- MPM danışmanları tarafından bu şirketlere yapılan önerilere de baktığımızda, listelenen 30 öneriden 13'ünün insan kaynakları yönetimine ilişkin öneriler olduğunu, bu önerilerin de öneri yapılan firma sayısına göre aşağıda listelenen oranda firmalara yapıldığını görmekteyiz :

⇒ Kadro planlaması	% 56.5
⇒ Yeniden yapılanma	% 56.4
⇒ Eğitim	% 45.0
⇒ İş etüdü	% 36.0
⇒ Stratejik planlama	% 31.0
⇒ Personel yönetimi	% 28.8
⇒ Organizasyon geliştirme	% 27.6
⇒ İş değerlendirme	% 24.7
⇒ Ücretlendirme	% 23.5
⇒ Katılımcılık ve yetki devri	% 23.5
⇒ Motivasyon	% 23.5
⇒ Başarı değerlendirme	% 13.5
⇒ İşçi sağlığı ve güvenliği	% 3.0

- Bu değerlendirmeden de görüldüğü gibi, kuruluşlar henüz insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaların başında bulunmaktadır. Yani, öncelikle yeniden yapılanma, kadro planlaması, eğitim, iş etüdü gibi çalışmaları gerçekleştirmelidirler ki personel yönetimi, organizasyon geliştirme, iş değerlendirme, motivasyon, başarı değerlendirme gibi faaliyetlere girişebilsinler.

Milli Prodüktivite Merkezi, 1998 yılında Gaziantep, Denizli, ve Çorum illerinde bulunan KOBİ'lere yönelik geniş kapsamlı bir ölçme, değerlendirme, eğitim, tanıtım, yayın ve danışmanlık hizmeti projesi başlattı. Bu projede oldukça ciddi oranlarda insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Anahtar-b, 1998, s.12)

HUMAN RESOURCES dergisinin Kasım 1996 tarihindeki ilk sayısından bugüne değin çıkan sayıları ve İNKADE - Haberler adlı İnsan Kaynakları

Derneği yayınının Ağustos 1997'deki ilk sayısından bugüne değin çıkan sayılarında yapılan tarama ve çalışma hayatım boyunca karşılaştığım örnekler sonucunda ortaya çıkan bazı bilgiler de aşağıda listelenmektedir :

- Pepsi, Coca-Cola, Unilever, Pfizer, UPS, Good-Year, General Electric gibi çok uluslu şirketlerin insan kaynakları bölümleri bu şirketlerin merkezi politikalarını ve süreçlerini yürütmekte olduklarından zaten sorumluluk alanları konusunda fazlaca sorunları olduğu söylenemez. Bu tür firmalardaki en ciddi sorun, merkezi politikaların Türk toplum kültürüne ve yerel mevzuata uyarlanması konusunda görülmektedir.
- Netaş, Arçelik, Kordsa, Tofaş, Marshall, Vestel, Altinyıldız, Yapı ve Kredi Bankası, Toros Gübre gibi kendi konularında Türkiye'de öncü durumda olan ve İnsan Kaynakları konularında da oldukça geniş faaliyetleri olan Türk firmaları, direkt olarak Genel Müdür'e rapor eden insan kaynakları yöneticilerine bağlı olarak çalışan ciddi boyutlarda İnsan Kaynakları kadrosuna sahipler ve bu birimlerde :

- ⇒ Strateji oluşturma ve önerme,
- ⇒ Organizasyon geliştirme,
- ⇒ Seçme / yerleştirme,
- ⇒ Organizasyonel yedekleme,
- ⇒ Performans değerlendirme,
- ⇒ Kariyer planlama,
- ⇒ Çevre,
- ⇒ Eğitim, kütüphane ve dökümantasyon
- ⇒ İdari ve sosyal hizmetler
- ⇒ Endüstriyel ilişkiler
- ⇒ İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- ⇒ Tahakkuk ve bordro, ve
- ⇒ Personel özlük bilgileri takibi

alanlarını kapsayan geniş bir faaliyet yelpazeleri bulunmakta.

- Holdinglerde kurulu olan İnsan Kaynakları Koordinatörlükleri ise daha çok topluluk stratejileri ve insan kaynakları politikaları doğrultusunda şirketleri çalışmalara yönlendirmek, grup şirketlerine iç danışmanlık hizmetleri sunmak (eleman seçme ve yerleştirme hizmetleri, bağlı firma ve/veya grupların insan kaynakları birimlerine araştırma ve proje desteği vermek) , ve holding bazında insan kaynakları birimince yürütülen projelerin yönetimi (bilgi sistemlerine geçiş, ücretlendirme ve iş değerlendirme çalışmaları, model organizasyon çalışmaları vb.) gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

Daha çok orta boy ve üzeri firmaların İnsan Kaynakları yöneticileri ile yapılan söyleşilerin büyük bir çoğunluğunda :

- ⇒ Üst yönetimce belirlenen stratejilere uyum,
- ⇒ Eleman seçme ve yerleştirme,
- ⇒ Yeniden yapılanma ve kalite çalışmalarına katılım ya da bu projelerin yönetimi,
- ⇒ Bilgi sistemlerine geçiş çalışmaları,
- ⇒ Eğitim ve personel gelişimi,
- ⇒ Kariyer planlama,
- ⇒ Müşteri ve çalışanların mutluluğu,
- ⇒ Kurumun çalışanlarca benimsenmesi

konularındaki çalışmalardan ve fikirlerden bahsedilmektedir. Ancak, aynı söyleşilerde :

- ⇒ İnsan kaynakları konusunda şirket stratejileri oluşturmak ve şirket üst yönetimine bu stratejileri kabul ettirmek
- ⇒ Bilgisayarlaşma ve görevlere dayalı yeterlilik tanımlama gibi proje çalışmalarında karşılaşılan proje yönetimi zorlukları ve çözüm yolları,
- ⇒ Endüstriyel ilişkiler ve insan kaynakları ile ilişkisi konusunda yapılan çalışmalar,
- ⇒ Personel ve eğitim maliyetlerinin bütçelenmesi ve değerlendirilmesi, şirketlerdeki personelin nitelik ve nicelik istatistikleri gibi yönetim raporlarının nasıl ve kimler tarafından hazırlanması gerektiği,
- ⇒ Görev tanımlarının ve model organizasyonun olmadığı bir şirkette hedeflere dayalı yönetim ve performans değerlendirme çalışmalarının ne kadar başarılı olabildiği,

⇒ İnsan kaynakları yönetimi kavramının yeni olması nedeni ile konuda uzmanlaşmış kişilerin az olması, bu nedenle kuruluşların insan kaynakları yönetimi birimlerinde oldukça yüksek bir personel devinimi yaşanması ve bunun getirdiği sıkıntılar

gibi konulardan pek de fazla bahsedilmemektedir.



3. TEMEL İ.K. YÖNETİMİ İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetim işlevlerini belirlemeden önce, birkaç değişik kaynaktan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin nasıl tanımlandığına bakalım :

- İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ürünü; beceri sahibi, şevkli ve verimli çalışanlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin organizasyon içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. (Palmer, 1993, s.24-27).
- İKY, organizasyonun işlevlerini ve gayelerini yerine getirecek ve en fazla etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün insangücünü kazanma, geliştirme ve koruma sanatıdır (Bingöl, 1996, s.10).
- İKY, bir organizasyonda çalışanlar ve onların organizasyon içindeki ilişkileriyle ilgili yönetim türüdür. Onun amacı, bir kuruluşu oluşturan erkek ve kadınları bireysel refaha ve iş gruplarına önem veren etkili bir organizasyonda biraraya getirip geliştirmek ve onları organizasyonun başarısına en iyi şekilde katkıda bulunacakları bir duruma getirmektir (Graham ve Bennett, 1993, s.141).
- İKY, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet olarak değil, korunup geliştirilmesi gereken bir yatırım unsuru olarak kabul eder. Bu bağlamda İKY, insan kaynağını organizasyonun diğer kaynakları ile birlikte yönetilmesi ve geliştirilmesi gereken bir değer olarak benimsemekte ve insan unsurunu organizasyonun rekabet üstünlüğünün temel kaynağı saymaktadır (Alçı, 1996, s.1-2).
- İKY, organizasyonun fonksiyonel bir alanı olarak değerlendirilmekten uzaklaşarak organizasyonun genel nitelikte yönetim anlayışı olarak benimsenmektedir. İKY, organizasyon açısından maliyet olarak değil, katma değer olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda İKY'de

değerlendirme kriteri olarak, maliyetin azaltılması ilkesi yerine kaynakların verimli kullanımı ilkesi benimsenmektedir (Selamoğlu, 1996, s.15).

Bu tanımlardan başka, İnsan Kaynakları Yönetim birimlerinin faaliyet alanları ve rolleri konusunda da farklılık gösterebilir de belirli noktalarda birbirlerine yakınlaşan görüşlere rastlanmaktadır.

İnsan kaynakları bölümü örnek olarak, istihdam sisteminin kurulması ve çalıştırılması, işgörenlerin cazip ve adil olarak görecekları bir tazminat ve sağlık ödemeleri sisteminin kurulması, bölümler arası liyakate dayalı ücret artış sistemi kurma ve hat yöneticilerine işgörenlerle ilişkilerinde (anlaşmazlıkların çözömlenmesi, çalışma takımlarının oluşturulması vb. konularda) danışmanlık ve eğitim verme gibi faaliyetlerden sorumlu olmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları planlaması, geliştirilmiş bilgi sistemleri, tazminat ve sağlık ödemelerinde yeni yaklaşımlar gibi gelişmelere rağmen İK bölümü, organizasyon içinde olaylara proaktifden ziyade reaktif yaklaşan bir bölüm olarak değerlendirilmektedir (Cascio, 1995, s.50).

Tipi, amacı veya insan kaynağının yapısı ne olursa olsun herhangi bir organizasyonda İKY'nde kullanılan birtakım araçlar, teknikler ve yöntemler bulunmaktadır. Ayrıca yerine getirilmesi gereken belirli temel işlemler ve izlenmesi gereken genel ilkeler ve kurallar da vardır. Çapları, işlevleri veya amaçları ne olursa olsun bütün organizasyonların insan kaynağı aracılığıyla faaliyetlerini sürdürmesinden dolayı organizasyonun yönetimi, insanları yönetme işlemi olarak kabul edilmelidir. Böylece bir organizasyonda başkalarının çalışmalarından sorumlu olan herhangi bir yönetici, aynı zamanda İKY faaliyetlerini yürütmek, eğitim, motivasyon, danışmanlık gibi çeşitli görevleri de yerine getirmek durumundadır. Bu noktada, insan kaynakları yöneticisinin öncelikli görevi, yöneticilere astlarını daha etkin olarak yönetmede ihtiyaç duydukları hizmet ve yardımı, oluşturulan insan kaynakları politika ve süreçleri içinde sağlamaktır. İnsan kaynaklarının esasen kurmay bir işlev olmasından dolayı, karar alma yetkisi genellikle diğer yöneticilerle paylaşılmalıdır. Bu işlem, hem bölüm yöneticisinin üstündeki

hiyerarşik kademelerde onlarla dikey, hem de özellikle dikey yöneticilerle yatay işlevsel ilişki esasına göre yapılır. Karar almada katılım gereksinimi, çatışmaya yol açabilir. Böyle bir çatışma konusu ise insan kaynakları alanında çalışanlar için ana ilgi kaynağı durumuna gelmiştir (Bingöl, 1996, s.15).

İnsan kaynakları bölümünün organizasyonel yapı içinde yer alması ve kendi içinde örgütlenmesi işgücü sorunlarının niteliğine ve mevcut işgücünün niceliğine göre değişir. İnsan kaynakları bölümü bir uzmanlık organıdır ve insangücü kaynağının bilimsel yöntemlere dayanarak en iyi biçimde değerlendirilmesini amaçlar. Böylesine güç bir işlevin örgütlenmesi oldukça zor ve özen isteyen bir konudur. Herşeyden önce İKY'nin çalışma alanı, yapılacak işler, görevlendirilecek kişiler, bu bölüm yetkilileri ile diğer bölümlerde görev alan yönetici ve işgören kesimiyle kurulacak ilişkiler açık ve anlaşılır biçimde ortaya konmalıdır . Geleneksel örgüt ve yönetim anlayışından sıyrılarak modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerde İKY'nin organizasyonel yapılanması, işletme üst yöneticisine çok yakın ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak gösterilir. Zira insan kaynakları bölümünün temel işlevi, etkili bir insan kaynakları politikası ortaya koyarak ve bu politika doğrultusunda uygulamaya geçerek ve aynı zamanda bu amaca yönelik tüm araçlardan yararlanarak üst yöneticiye gerekli yardımı sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümünün modern işletmelerde genel müdüre çok yakın görünmesinin en önemli nedeni genel müdüre sık sık danışmanlık yapmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997, s. 34).

Ücret ve verimlilik problemlerinin büyük ölçüde çözümlenmesine rağmen çalışanların şikayetlerinin durmaması ve eskisine oranla değişik nitelikte istek ve dileklerin işletme yöneticilerine aktarılmaya başlanması insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni araştırmaları gerektirmiştir. İşletmelerde ücret sorunları yanında iş tatminsizliği ve psiko-sosyolojik sorunların da ağırlık kazanması karşısında insan kaynakları yöneticisinde daha başka nitelikler aranmaya başlanmıştır. Çalışanların iş tatminsizliğinin nedenlerini bulup çıkarıcı ve çareler önerici kişiler olarak insan kaynakları yöneticilerinde psikolog-iktisatçı,

sosyolog, hukukçu gibi sosyal bilimler yanı ağır basan karma bir yetişkinlik aranır olmuştur (Serinkan, 1996, s.34).

İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda tarihsel gelişmelere, çeşitli ülkelerde ve ülkemizde insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına, son zamanlarda insan kaynakları yönetimi konusunda ortaya atılan fikirlere ve yapılan araştırmalara bakıldığında ortaya çıkan önemli birkaç gerçek vardır :

- İnsan kaynakları yönetimi bugünün iş dünyasında çok önemli ve stratejik bir yer tutmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, Bilgi Teknolojileri ile birlikte klasik yönetim anlayışının “Finansman, Üretim, Pazarlama” üçgenini “Finansman, Üretim, Pazarlama, İnsan, Bilgi” anlamında beşgen şekline çevirmiş durumdadır.
- Bu değişim ile birlikte, iş dünyası ve akademik dünya, gittikçe hızlanan yapısal ve süreçsel değişime ayak uydurabilmek için birçok konuda yeni yaklaşımlar ve değişime uyum teknikleri geliştirmiş, kuruluşlar da bu fikirleri uygulamaya başlamıştır. Bu yaklaşımlara örnek olarak :

- ⇒ Kıyaslama teknikleri (Benchmarking)
- ⇒ Toplam kalite yönetimi (Total Quality Management)
- ⇒ Tam zamanında üretim (Just in Time)
- ⇒ Değişim mühendisliği (Business Process Reengineering)
- ⇒ Organizasyon Geliştirme (Organization Development)
- ⇒ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SHRM)
- ⇒ İnsan Sermayesi Yönetimi (Human Capital Management)
- ⇒ Sürekli iyileştirme (Kaizen)
- ⇒ İş Geliştirme (Job Development)
- ⇒ Organizasyonel yedekleme (Succession planning)
- ⇒ Kariyer geliştirme (Career development)

gibi teknikler listelenebilir.

- Ancak, bu yaklaşımların ve tekniklerin çoğunun :
 - ⇒ Ne kadarının, organizasyon içinde kim tarafından, hangi şartlar altında ve ne şekilde firmaya adapte edileceği,
 - ⇒ Ne kadarının, kim tarafından, hangi şartlar altında ve ne şekilde uygulanacağı,
 - ⇒ Ne kadarının, kim tarafından, hangi şartlar altında ve ne şekilde izlenerek değişen koşullara göre yeniden yapılandırılacağı,
 - ⇒ Kurum içinde ve/veya dışında kimlerin nasıl bir örgütlenme yapısı altında bu çalışmaları gerçekleştirmesi ve izlemesi gerektiği,
 - ⇒ Başarı kriterlerinin ne olduğu

konularında belirsizlikler görülmektedir. Bu belirsizlikler ülkemizde yoğun bir biçimde yaşanmakta, kurumların insan kaynakları yönetimine bakış açısı o kuruluşun insan kaynakları birimi yöneticisi olan kişilerin eğitim bazlarına göre farklılıklar gösterebilmektedir.

- Ayrıca, İKY birimlerinin, **stratejik ve operasyonel** olarak (ya da **danışman ve uygulayıcı**, ya da **kurmay ve komuta** olarak) tanımlanabilecek iki farklı kişiliğinin bulunduğu, başarılı İKY birimlerinin bu iki rolü aynı anda bünyelerinde yaşatmaları gerektiği de açık olarak görülmektedir.

Konuyla ilgili olarak yapılan kaynak araştırması, insan kaynakları bölüm yöneticileri ile yapılan görüşmeler, ve şimdiye kadar fiilen edinilen uygulama deneyimleri sonucunda, organizasyon içinde insan ile ilgili görülen ve insan kaynakları yönetimi çatısı altında toplanabilen stratejik ve / veya operasyonel işlevler, benzerlikler dikkate alınarak gruplandırıldığında aşağıda görülen 16 temel İnsan Kaynakları Yönetim işlevi ortaya çıkmaktadır :

1. Strateji Oluşturma
2. Organizasyon Geliştirme
3. İş Tasarımı ve İş Geliştirme
4. İş Değerleme / Ücret Yönetimi
5. İşgücü Planlama
6. Seçme / Yerleştirme

7. Performans Yönetimi
8. İşten Çıkarma
9. Eğitim Planlama ve Koordinasyon
10. Bütçe Planlama ve Koordinasyon
11. Puantaj / Tahakkuk / Bordro
12. Ödül / Ceza Sistemleri
13. Endüstriyel İlişkiler ve Çalışma Güvenliği
14. Sağlık Hizmetleri
15. İdari Hizmetler
16. Sosyal ve Kültürel Hizmetler

Bu işlevler, önceki bölümlerde de görülebileceği gibi değişik amaçlarla değişik gruplamalar altında da toplanabilmektedir. Bu bölümlendirmenin amacı; işlevlerin hem süreçler, hem yetkiler, hem de sorumluluklar açısından anlaşılabilir bir biçimde gruplanması, böylelikle hem anket çalışmalarında yanlış anlaşmanın en aza inmesini, hem de örnek modelleme çalışmalarında daha kolay gruplama yapılabilmesini sağlamaktır.

Aşağıdaki bölümlerde, her bir grup içinde :

- İşlev grubunun kısa tarifleri, yararları, kullanım alanları
- Varsa alt işlevlerin kısa tarifleri, yararları, kullanım alanları
- Diğer işlev grupları ve örgütsel birimler ile ilişkileri ve
- İnsan kaynakları yönetimi birimlerinin bu konudaki rolü ve ilişkileri

tezin amacına uygun bir ayrıntı ile irdelenmeye çalışılmıştır.

Konunun anlatımını kolaylaştırmak amacı ile, bu işlev grupları arasında oluşan ilişkiler de bu bölümün sonunda Şekil 3-6'da bir şema ile gösterilmiştir.

3.1 Strateji Oluşturma

İnsan kaynakları ile ilgili stratejiler, kuruluşun çalışanları - yani en önemli öğelerinden biri - ile ilgili tüm eğilimlerini ve kararlarını içerir; kuruluşun stratejik planlarından etkilenen insanla ilgili tüm konulara yönetim tarafından nasıl yaklaşılabacağını ve değişim ile ilgili gündemi belirler (Armstrong, 1996, s.157).

İş yönetiminde her konuda olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi konusunda da insan kaynakları stratejilerinin kurum stratejilerini destekler biçimde oluşturulması gerekmektedir (Şekil 3-1).

Tüm kurumsal işlevlerin stratejileri, dış etmenlerden de etkilenecek şekilde hazırlanan kurumsal stratejilerin bir parçasıdır. Dolayısı ile insan kaynakları stratejileri diğer temel işlevler ile ilgili stratejilerle de çalışmamalıdır. Örneğin, finansal stratejilerde harcamaların kısıtlanması hedeflenirken çok geçerli bir sebebi yok ise çalışan sayısının artırılması ya da yeni eğitim olanaklarının açılması gibi stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimleri, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için insanları bir araç olarak görürken çalışanlar da kendi amaçlarına ulaşmak için organizasyonu bir araç olarak kullanırlar. Bu da organizasyon ve çalışan amaçlarının paralel olmasını zorlaştırır. Örneğin işgörenler ücretlerini maksimuma çıkarmak isterlerken, organizasyon işgören maliyetlerini minimuma indirmeyi ister. Bu şekilde bir karışıklığın yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetim birimlerinin başlıca sorumluluklarından biridir (Serinkan, 1996, s.28).

Ancak, insan kaynakları stratejileri oluşturulurken diğer temel işlevlerden oldukça farklı bir nokta da gözardı edilmemelidir. İnsan Kaynakları stratejileri, kaynaklarının kullanım biçimleri ve yöntemleri üzerinde diğer stratejilere göre çok daha titizlikle durmalıdır. Çünkü, diğer kaynakların aksine, insan hisseder ve tepki gösterir. İnsan kaynakları stratejileri üzerine oturtulan eğitim,

geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretlendirme, katılım vb. tüm politika ve prensipler de üst yönetimin çalışanına bakış açısını yansıtmak açısından bu nedenle çok önemlidir. Diğer işlevler ile ilgili stratejilere göre insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında karşılaşılan bir başka zorluk ta, sayısal ölçütlerle ifade edilmeyen stratejilerin mevcudiyetidir. Çalışan sayısı, eğitim hedefleri, bilgi ve beceri düzeyleri gibi sayısal olarak ifade edilebilecek ölçütlerin yanında; motivasyon, bağlılık, iyi işgören-işveren ilişkileri, sahiplenme gibi konularda da insan kaynakları stratejileri geliştirilmesi gerekmektedir (Armstrong, 1992, s.23-33).



Şekil 3-1 Strateji oluşturmada insan kaynaklarının yeri

Sonuç olarak, insan kaynakları stratejileri, kurumsal stratejilere bağımlı kalması gereken, aynı zamanda da belirli noktalarda bu stratejileri yönlendiren bir özelliğe sahiptir. Varılmak istenen hedefe göre, bu da diğer temel kurumsal işlevler ile ilgili stratejileri etkileyecektir. Ayrıca, insan kaynakları stratejileri muhakkak ki insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm diğer işlevlere yaklaşımı da önemli bir biçimde etkileyecektir.

Özetle, strateji oluşturma, insan kaynakları yönetimi işlevinin doğal bir parçasıdır, ve diğer tüm yönetim birimleri ile birlikte gerçekleştirilmesi gerekir.

3.2 Organizasyon Geliştirme

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon teorisinden, özellikle de Beşeri İlişkiler ekolünden doğmuştur (Beardwell, 1997, s.13). Birçok yazar da zaten insan kaynakları yönetiminin başarısı sonucunda elde edilmek istenenin organizasyonel etkinlik olduğunu vurgulamaktadır.

Herhangi bir kuruluştaki misyonun ve stratejilerin belirlenmesinden sonra, organizasyonel etkinliğe ulaşılabilmesi için bölümlere ayırma ilkeleri ve ölçütlerinin nasıl ve nerelerde kullanılacağına kurumsal stratejilere paralel bir biçimde belirlenmesi ve sürekli izlenmesi gerekmektedir.

Eren'e göre, organizasyonel yapılanmalarda aşağıdaki ilkeler gözönünde bulundurulması gereken genel geçer ilkeler olarak görülmektedir (Eren, 1993, s.123-126) :

- İşbölümünün yararlarından faydalanma
- Kontrolü kolaylaştırma
- Faaliyetlerin benzerliği
- Faaliyetlerin yakın ilgisi
- İcra ile denetimin birbirinden ayrı olması
- İşin önemi ile mevkisinin paralel olması
- Zaman bakımından düzenleştirme
- Politika amacına uygunluk
- İşletmenin mevcut personeli ve koşullarına uygunluk
- Ekonomiklik
- Faaliyetten en çok yararlananın o faaliyetin sahibi olması
- Birbirini denetleyecek bölümlerin birbirine amir-ast durumunda olmaması
- Yapılanmanın önderliği kolaylaştırması

Aynı yazara göre, örgütün yapılandırılmasında kullanılabilecek temel ölçütler de aşağıdaki gibi sıralanmıştır :

- İşlevlere göre ayırım
- Sayı temeline göre ayırım
- Coğrafi bölgelere göre ayırım
- Ürün bazında ayırım
- Müşteri temeline göre ayırım
- Üretim işlemlerine ya da donanımına göre ayırım
- Zaman bazında ayırım

Organizasyon ile ilgili tüm aktivitelerde insan kaynakları bölümü sonuçları belirleyici ve koordine edici rolde olmakla birlikte, bu konuda verimli olabilmek için kurumun tüm üst düzey yetkilileri ile birlikte çalışmalıdır.

3.3 İş Tasarımı ve İş Geliştirme

Davis'in tanımına göre iş tasarımı, belirli bir görevin içerik, yöntem ve diğer görevler ile ilişkisi açısından teknolojik ve kurumsal gerekler ile birlikte görev sahibinin sosyal ve bireysel ihtiyaçları da gözönüne alınacak biçimde tanımlanması sürecidir (Davis, 1984, s. 310-311)

İnsan kaynakları yönetiminin belki de en can alıcı ve zor işlevlerinden biri olan iş tasarımının, tanımından da görülebileceği gibi, iki temel amacı vardır :

1. Kuruluşun üretim, operasyonel verimlilik, hizmet / ürün kalitesi gibi örgütsel ihtiyaçlarını karşılamak
2. Çalışanların iş tatmini, menfaat, gelişme gibi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak.

İş tasarımının en zor olan bölümü de bu iki amaca bir arada ulaşmak zorunluluğudur. Bu arada, iş tasarımının ne iş yapılacağı ve nasıl yapılacağı ile ilgilendiğini, o işi kimin yapacağı ile ilgilenmediğini de belirtmek gerekir (Armstrong, 1996, s.379). Dolayısı ile, çalışanların iş tatmini, menfaat,

gelişme gibi bireysel ihtiyaçlardan bahsedildiğinde, o anda o işi yapan kişinin değil, genel olarak o işi yapacak tür ve düzeyde bir insanın toplumdaki yeri de gözönüne alınarak bu bireysel konulara eğilinmesi gerektiği gözardı edilmemelidir.

Tezin amaçları paralelinde iki ayrı bölüm halinde gösterilmekle birlikte, organizasyon tasarımı ve iş tasarımı iç içe yürümesi gereken iki işlevdir (Şekil 3-2). Yine de organizasyon çalışmasının iş tasarımı çalışmalarına başlamadan önce en azından kaba biçimi ile tamamlanması, iş tasarımcılarının tüm resmi görerek çalışmalarını gerçekleştirebilmesi açısından önemlidir.

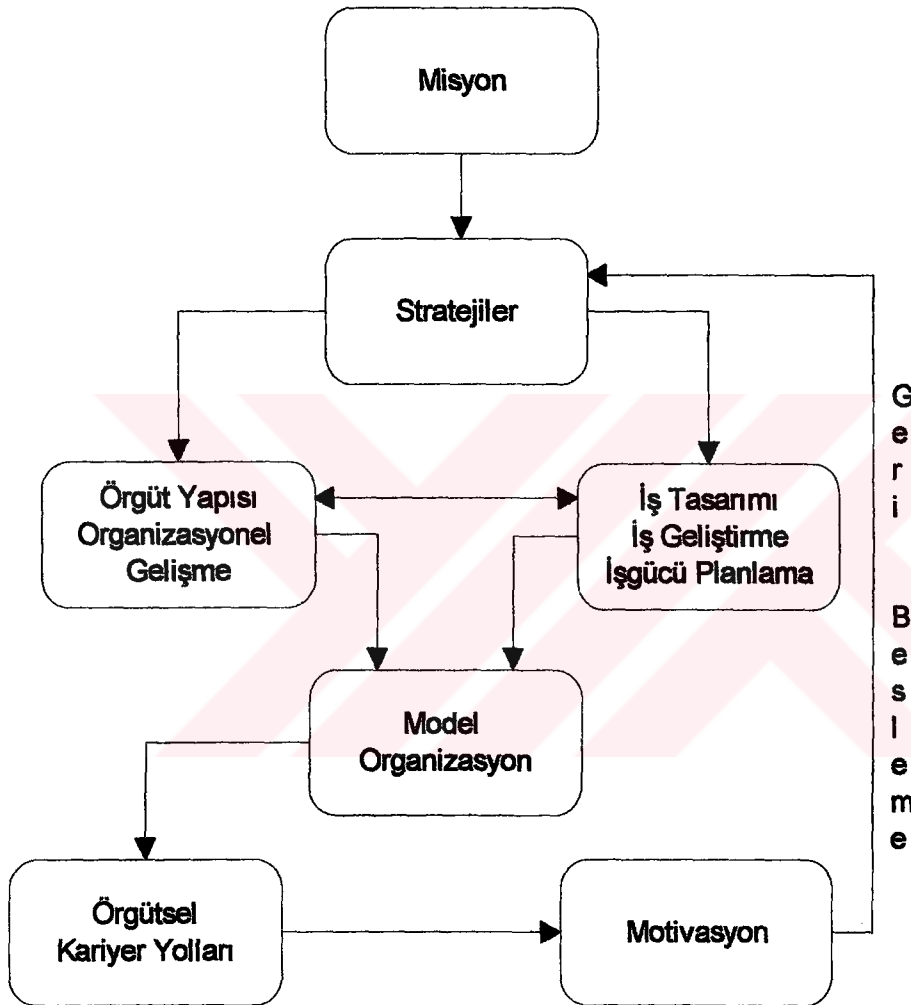
İş tasarımı temel işlevinin içinde sadece herhangi yeni bir işin tanımlanması düşünülmemelidir. Aşağıdaki şemadan da görülebileceği gibi, her uygulama ile ortaya çıkan sonuçlar insan kaynakları tarafından sürekli bir biçimde gözlenmeli ve değişim yönetimi çerçevesinde iş tasarımı bünyesinde :

- İş basitleştirme
- İş geliştirme
- İş çeşitlendirme

gibi faaliyetlerin de yürütülmesi gerekir. Bu da iş ve süreç analizlerinin sürekli olarak gündemde olmasını gerektirmektedir (ki, bu konularda yapılan çalışmalar, çalışmanın kapsamına göre sürekli iyileştirme çalışmaları veya değişim mühendisliği olarak adlandırılabilir ve sonuçta organizasyon geliştirme çalışmaları da bu kapsama katılabilir). Bir kuruluş için yapılabilecek en yanlış şey bu işi süreklilikten çıkarıp periyodik zorunluluk haline getirmek, ya da ihtiyaç hissedildikçe böyle bir işe dışarıdan danışmanlar kullanarak girişmek olacaktır. Böyle bir durumda kuruluşun her değişim döneminde suni sıkıntılar yaşaması, daha bu sıkıntıları çözümüleden tepeden ya da dışarıdan kuruluşun tümüne empoze edilen yeni yapılarla yeni değişim sıkıntılarına sürüklenmesi kaçınılmaz olacaktır.

Performans değerlendirme, organizasyonel yedekleme, işe alma / işten çıkarma, eğitim, iş değerlendirme, yönetim ve iş geliştirme gibi birçok faaliyetin başarılı bir

şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgütsel kariyer yollarının, dolayısı ile örgüt yapısının, görevlerin ve pozisyonların en baştan çok iyi bir biçimde tanımlanması ve sürekli olarak değişen koşullara uyum göstermesi gerekmektedir.



Şekil 3-2 Organizasyon ve iş tasarımı döngüsü

Organizasyon tasarımı olduğu gibi, iş tasarımı ile ilgili tanımlama ve geliştirme çalışmalarında da insan kaynakları bölümü sonuçları belirleyici ve koordine edici roledir. Ancak bu konuda verimli olabilmek için üzerinde

çalışılan birimin ve sonuçlardan etkilenebilecek birimlerin yetkilileri ile sürekli fikir alışverişinde bulunmak zorundadır. Bu konularda kuruluşlar içinde toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde kalite güvence birimlerinin de önemli bir rolü olduğu unutulmamalıdır.

3.4 İş Değerleme / Ücret Yönetimi

İş değerlendirme, bir kuruluş içinde yapılan işlerin birbirilerine göreceli olarak değerini bulmaya yönelik sistematik bir işlemdir. İş değerlemenin amacı :

- Eşitlikçi ve savunulabilir bir maaş yapısının tasarımı ve güncellenmesi için sağlıklı bir baz oluşturmak
- Kuruluş içindeki görevlerin birbirileri ile ilişkilerinin yönetimine yardımcı araçlar oluşturmak
- Ücret derecelendirme üzerine tutarlı kararlar verilmesini sağlamak, ve
- Eşit işe eşit ücret prensibinde, görevler arasında ücret farkını sağlayacak değer farklarının düzeyini belirleyebilmek

olarak sıralanmaktadır (Armstrong, 1996, s.605)

İş değerlendirme yöntemleri :

- İş sıralama
- İş sınıflandırma
- Faktör karşılaştırma ve
- Puanlama

olmak üzere dört ana gruba ayrılmıştır. Her ana grupta da uygulamacıya göre, ya da uygulanan sektör ya da firmaya göre farklı uygulamalar bulunabilmektedir (Ataay, 1990, s.23).

Bu gruplar dışında, yetkinlik ya da beceri bazlı iş değerlendirme yöntemleri olmakla birlikte, bunların iş değerlendirme yöntemleri olarak değil de, ücret yönetimine ve ücretlendirmeye katkısı olacak bir biçimde, başarı (performans) değerlendirme yöntemleri olarak ele alınması daha uygun görülmektedir. Çünkü,

yetkinlik ve beceri bazlı iş değerlemeler, işe değil, o işi gerçekleştiren kişiye bir değer atamış olacaktır. Bu da işlerin birbirileri ile göreceli ve eşitlikçi değerlendirilme olanağını ortadan kaldıracaktır.

Ayrıca, iş değerlemede başarıya ulaşmak için, kuruluş içinde yapılacak mülakata dayalı iş analizleri ile birlikte piyasa araştırmaları yapmak, yaptırmak ve buna göre puanlama ve/veya sıralama konularında karar verebilmek de gerekmektedir.

İş değerlendirme konusunda :

- Price WaterHouse
- PA Consulting
- Hay Management Consultants
- Corporate Resources Group (CRG)
- KMPG Management Consulting
- Towers Perrin ve
- Watson Wyatt

gibi danışmanlık firmalarının kendi önerdikleri yöntemler de bulunmaktadır. Bu yöntemlerin çoğu analitik olup genel olarak puanlama yöntemi üzerine baz edilmişlerdir (Armstrong, 1996, s.608).

İş değerlendirme çalışmalarında gözönünde tutulması gereken ve birbiri ile sürekli çelişen iki temel nokta vardır :

1. Kuruluşun personel maliyetleri bugünün iş dünyasında sürekli yükselen maliyetlerden biridir, ve bugünün rekabetçi ortamında tüm maliyetlerde olduğu gibi, bu maliyet unsurunda da yükselmeyi önleme hatta maliyet düşürme hedefi vardır.
2. Diğer yandan, Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörler teorisine göre de çok paranın motivasyon artırıcı gücü olmamakla beraber, az olduğuna inanılan paranın motivasyon azaltıcı önemli bir etkisi vardır.

İş değerlendirme ve ücret yönetimi esas olarak insan kaynakları işlevinin içinde yer alan rollerdir. Ancak, insan kaynakları personelinin, şirket içindeki tüm görevleri belirleyip bunlarla ilgili değerlendirme etmenlerini belirlemeleri ve bunları

da görevler bazında birbirileri ile kıyaslamaları / puanlamaları için gerekli tüm ayrıntılı bilgi ve deneyime sahip olması beklenmemelidir. Bu tür çalışmalar daha çok dış kaynaklı danışmanlar ve belirli birim yetkililerinden oluşturulan bir çalışma grubu tarafından insan kaynakları birimi koordinasyonunda gerçekleştirilmeli, sonra da insan kaynakları birimi bu sonuçların uygulamaya yansıtması, izlenmesi ve güncellenmesi konusunda yetkilendirilmelidir.

3.5 İşgücü Planlama

Belirli bir insan kaynakları stratejisi çerçevesinde hazırlanmış bir organizasyon yapısı ve bu yapı altında gerek duyulan tüm görevler için iş tasarımı yapılmış olduğunu, işlerin de değerlemelerinin yapılarak ücretlendirilme sürecinin tamamlandığını, ve tüm bu sistematüğün sürekli güncellenebildiğini düşünelim. Tabii ki bu aşamada bu işleri kimlerin gerçekleştireceği sorusu akla gelecektir.

"İşgücü Planlama" adı altında toplanan insan kaynakları işlevleri sırası ile aşağıda listelenmiştir :

1. İhtiyaç Belirleme
2. Organizasyonel yedekleme
3. Kariyer planlama

İhtiyaç belirleme, daha çok iş tasarımı çalışmalarında ortaya çıkan, ama işgücü planlamasında bütçe ve stratejiler ile birlikte kesinleşen, değişen koşullara göre de sürekli olarak gündemde kalan bir işlevdir. Her iş için nitelik ve nicelik açısından gerek duyulan işgücünün belirlenmesi ve dökümante edilmesi olarak tanımlanabilir.

İhtiyaçların bilinmesi ile birlikte iç içe geçmiş bir süreç başlamaktadır. Birinci olarak, ihtiyaç duyulan personelin iç bünyeden karşılanıp

karşılanamayacağını araştırılması gerekir. Organizasyonel yedekleme adı verilen bu süreçte :

- Örgüt içindeki personelin bulunduğu pozisyondan bu pozisyona atanmasının stratejilere uyup uymadığı
 - Bu geçiş ile ilgili geçerli bir kariyer yolu olup olmadığı
 - Boş kalan pozisyon için gerekli işgücünün karşılanıp karşılanamayacağı
- gibi sorulara cevap verilebilmesi gerekmektedir.

Kariyer planlama konusu ise, teorik olarak pek de belirgin standartları olmayan bir konudur. Örgütsel kariyer yolları ve bireysel kariyer planının çizilmesinde :

- Bulunulan ülkenin gelişmişlik düzeyi, eğitim sistemi, ekonomik durumu
- Bulunulan coğrafi konumdaki sosyal / kültürel yapılar ve sınıflamalar
- Bulunulan pazar içindeki rekabet durumu, pazarın yapısı
- Firmanın personel portföyündeki sosyal sınıf yapıları, yaş ortalaması, ekonomik düzey, eğitim düzeyi, çeşitlilik
- Firmanın teknolojik yapısı, gelişmişlik düzeyi, boyutları, iş tipi
- Firmanın sahiplerinin sosyal ve kültürel yapıları

gibi birçok unsurun bir arada dikkate alınması gerekliliği ile birlikte :

- Süreklilik ve güvenlik, rahat etme
- Öne geçme, lider olma, yetki alma
- Sosyal statü, saygınlık, tanınma
- Mesleki gelişim, bilgi edinme, araştırma olanakları
- Özgürlük
- Ekonomik gelişme

gibi bireysel güdülerin ve kombinasyonlarının da kararlarda önemli rolü bulunmaktadır (Gunz, 1989).

Kariyer planlama, öncelikle kariyer yönetimi stratejilerinin belirlenmiş olmasını gerektirmektedir. Bu stratejileri çerçeveleyecek olan da zaten iş tasarımları ve model organizasyon yapısıdır. Model organizasyon ortaya çıkmadan örgütsel

kariyer yollarının belirlenmesi anlamlı olmayacaktır. Bu noktada, kariyer planlamanın, genel yanlış kanının aksine, sadece yükselen bir merdivenin basamakları şeklinde değil, kişinin önündeki çeşitli patikalardan en doğru olanının seçimi olarak algılanması gerektiği de unutulmamalıdır.

Dolayısı ile, böyle bir süreci sürekli olarak canlı tutmak ve ihtiyaçlara hızlı bir biçimde vevap verebilmek için insan kaynakları yönetiminin :

- Örgütün ihtiyacı olan kadroların ve gerekli yetkinlik, bilgi/beceri, eğitim, deneyim gibi niteliklerin ne olduğu
- Görevler arasındaki geçiş ilişkilerinin ne olduğu
- Hangi görevlerde ne nitelikte, ne beceriler ile hangi eğitimleri almış çalışanların bulunduğu
- Çalışanların sosyal, psikolojik ve teknik eğilimleri
- Hangi görev için hangi görevlerden ne tür kişilerin ne şekilde aday gösterildiği, ve adayların nasıl önceden bu göreve yönlendirilmesi gerektiği, alternatiflerin neler olduğu

konularında bilgi sahibi olması ve bu konularda duruma göre karar verebilecek yetkiye sahip olması gerekmektedir. Bu tür bilgiler insan kaynakları yönetiminin veri tabanında saklı olmakla birlikte, bu bilgilerin yenilenmesi ve güncel tutulabilmesi için insan kaynakları biriminin diğer birimler ile sürekli iletişim içinde olması zorunludur.

3.6 Seçme / Yerleştirme

Seçme / yerleştirme, kuruluşun insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere, ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insangücünün, en az maliyetle ve en kısa zamanda, yürüyen faaliyetleri aksatmadan elde edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Seçme / yerleştirme iç kaynaklar kullanılarak ta yapılabilir. İnsan kaynakları yönetim birimi, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme aktivitelerinin bir sonucu olarak işgücü talebini karşılayabilir. Organizasyonel yedekleme ve kariyer planlama aktiviteleri ne kadar başarılı olursa olsun, büyümenin ve / veya değişimin olduğu yerde kaçınılmaz olarak dış kaynaklar kullanılarak işe alma ve işten çıkarma süreçleri de devreye girecektir.

Dış kaynaklara başvurma ihtiyacının nedenleri :

1. İç kaynakların nitelik / nicelik açılarından yetersizliği
2. Teknolojik değişim neticesinde ortaya çıkan yeni talepler
3. Büyüme sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar
4. Yeni üretim fonksiyonlarının oluşması
5. Üst kademelere terfiler ile boşalan alt kademelerde eleman ihtiyacı oluşması

gibi sıralanabilir.

Seçme / yerleştirme işlevinin genel aşamaları :

1. İhtiyaçların ortaya çıkması / belirlenmesi
2. Dış kaynakların araştırılması ve tanıtım
3. Aday seçimi

olarak belirlenebilir (Armstrong, 1996, s.443)

Seçme yerleştirme sürecinde kullanılabilecek dış kaynaklar ise :

1. İşletmede çalışanların tavsiyeleri
2. Kamu ya da özel İş ve işçi bulma kuruluşları
3. Duyurular / Gazete ilanları
4. Mektupla veya işletmeye bizzat gelerek yapılan başvurular
5. Sendikalar
6. Öğretim Kurumları
7. Kadınlardan, çalışma niyetinde olmayanlardan, ev görevlilerinden yararlanma

şeklinde listelenebilir (Bingöl, 1996, s.94-102)

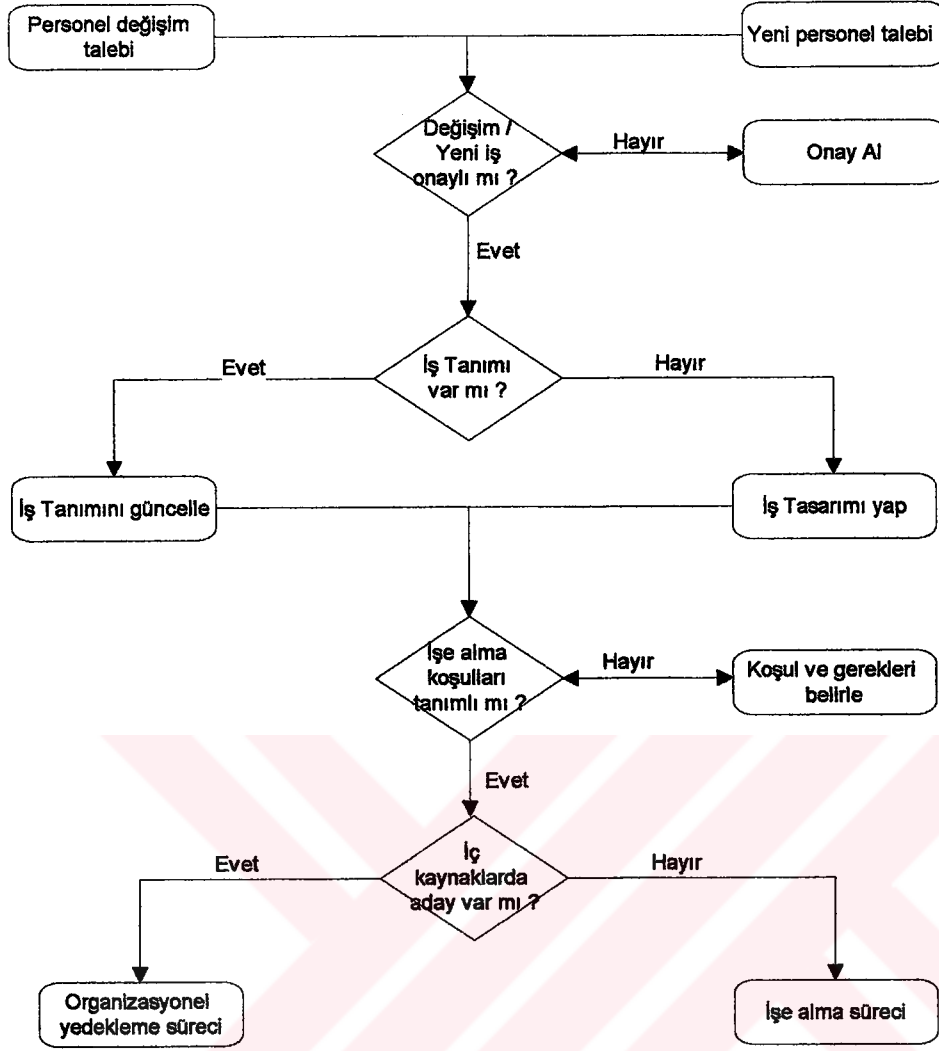
Armstrong'a göre, seçme / yerleştirme işlemi iki ana süreçte izlenmektedir. Bu iki sürecin akış şemaları, kaynakta bulunan şemalardan da yararlanılarak tezin anlatımı ve amaçları doğrultusunda yeniden çizilmiş ve ileriki sahilelerde gösterilmiştir (Armstrong, 1996, s.444-445). Bunlardan birincisi, başvuru öncesi talebin ortaya çıkması ve organizasyonel yedekleme işlevi ya da seçme / yerleştirme sürecine geçiş (Şekil 3-3), ikincisi de başvuruların incelenmesi ve seçme sürecidir (Şekil 3-4).

Seçme yerleştirme süreci bu şemalar çerçevesinde incelendiğinde insan kaynakları bölümünün tüm süreç içinde ana rolü oynamakla birlikte, hem ihtiyacın ortaya çıkışı ve organizasyonel yedekleme çalışmaları aşamasında, hem de seçme çalışmaları aşamasında ilgili bölüm yetkililerine önemli roller düştüğü ve iletişimin bu süreçte çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

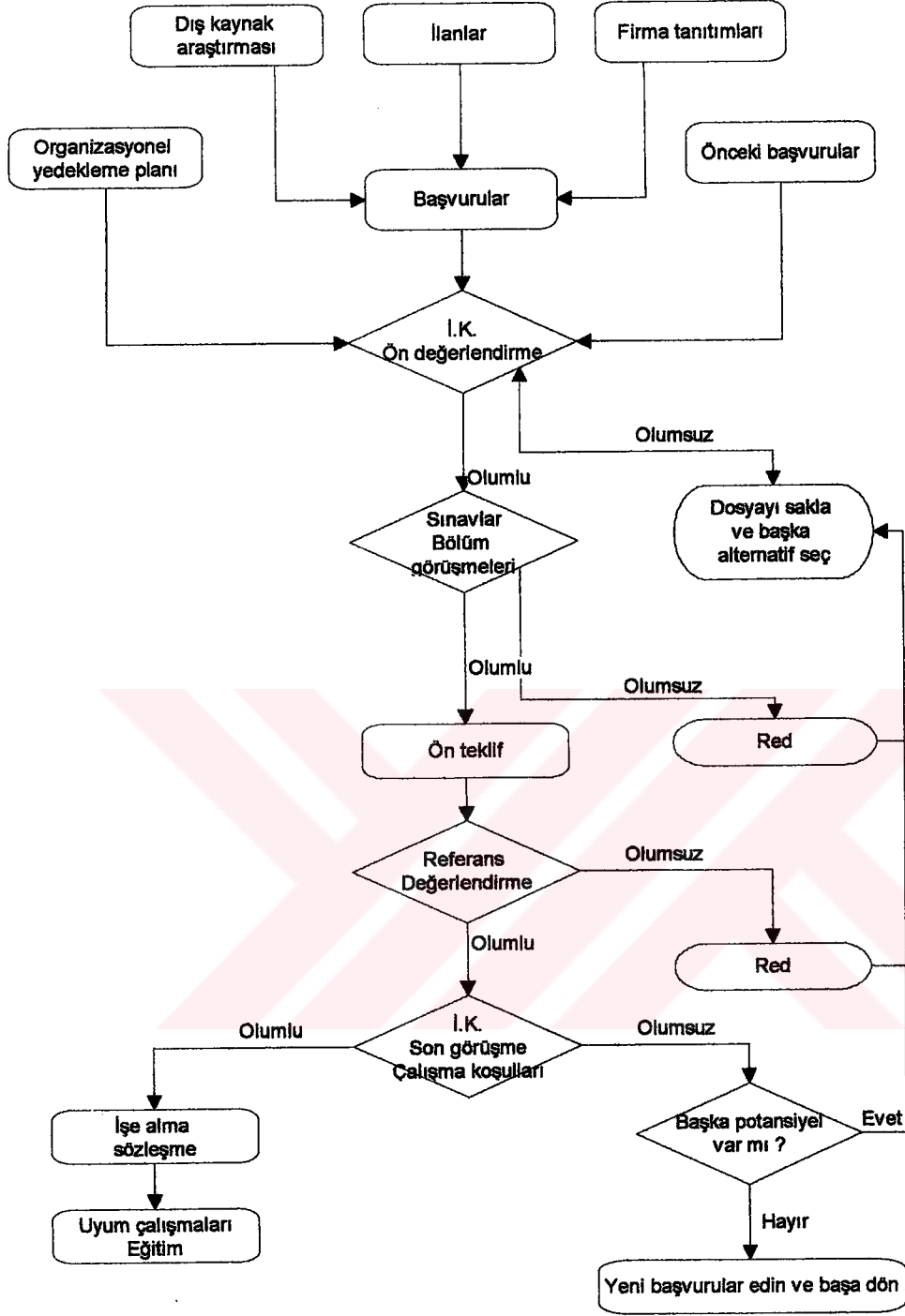
Yine bu şemalardan görülebileceği gibi, bu süreç içinde, insan kaynakları birimleri :

1. Personel bulma için danışmanlık şirketleri, reklam ajansları
2. Kişilik testleri vb. değerlendirmeler için Rehberlik ve Psikolojik danışmanlık şirketleri
3. Yetenek testleri, yabancı dil testleri vb. değerlendirmeler için eğitim kuruluşları
4. Üniversiteler
5. Resmi kuruluşlar

gibi birçok dış kurum ve kuruluşla yakın ilişki içinde bulunmak durumundadır.



şekil 3-3 İşe alma s¼reci : Başlangış aşaması



Şekil 3-4 İşe alma süreci : Seçme / yerleştirme aşaması

3.7 Performans Yönetimi

Karşılıklılık (mutuality), eşitlik (equality) ve hakkaniyet (equity) stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli ilkeleridir. Bu ilkelere sadık kalmanın en önemli anahtarlarından biri de doğal olarak kimin kime ne katkı sağladığının ve sağlaması gerektiğinin, üzerinde fikir birliğine varılmış örgütsel ölçütler ve belirgin yöntemler kullanılarak ölçülmesi ve belirlenmesidir.

Performans yönetimi, çalışanın niteliklerinin, sorumluluklarını yerine getirme derecesinin, ve örgütün hedefleri doğrultusunda kendisine verilen iş hedeflerine ulaşma düzeyinin görevine ilişkin olarak belirlenmiş ve üst yönetimce karara bağlanmış ölçütler üzerinden amiri, çalışma arkadaşları ve/veya astları tarafından birlikte tanımlanması ve değerlendirilmesi sürecidir.

Performans yönetiminin temel amacı, birey ve grupların, sürekli bir biçimde, kendi yetenek ve katkılarını geliştirmek, dolayısı ile işletmenin başarısını arttırmak yönünde kendiliklerinden sorumluluk yüklenmelerini sağlayan bir kültürün oluşturulmasıdır (Armstrong, 1992, s.162).

Performans konusu devreye girdiğinde genel olarak performansın değerlendirilmesi konusu öne çıkmaktadır. Ancak, yukarıda belirlenen tanım ve amaçlara bakıldığında, performans yönetimi işlevinin sadece değerlendirme faaliyeti ile kısıtlı kalmaması gerektiği, aksine, çalışanların yönlendirilmesi faaliyetinin değerlendirme faaliyetinden daha önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmakta, ve yöntemler ve teoriler hergün biraz daha gelişmektedir. Bu konuda birçok uluslararası işletme ve danışmanlık firmaları da çalışmalar yapmakta ve yöntemler geliştirmektedir. Başarı değerlemeye genel olarak temel teşkil eden üç baz bulunmaktadır :

- **Hedefler bazında değerlendirme**

Her çalışana amiri tarafından bir önceki dönem şirket hedeflerine katkıda bulunacak şekilde düzenlenerek verilen hedeflerin dönem sonunda değerlendirilmesidir.

- **Yetkinlikler (yeterlilikler) bazında değerlendirme**

Şirket içinde bir görev için belirlenen davranışsal (yetenekler, doğuştan özellikler) veya teknik yeterliliklerin (sonradan edinilen bilgi ve beceri), minimum değerlerine de bakılarak o görevi yapan kişinin yeterlilikleri ile karşılaştırılması ve çalışanın değerlendirilmesidir.

- **Sorumluluklar bazında değerlendirme**

Şirket içinde bir görev için sürekli olarak yerine getirilmesi gereken sorumlulukların tanımlanması, ve dönem sonunda o görevi yapan kişinin bu sorumluluklarını yerine getirme başarısının değerlendirilmesidir. Rutin hedef değerlendirme olarak da adlandırılmaktadır.

Performans yönetimi, yöntemleri ve sonuçları açısından :

1. Strateji oluşturma
2. İşgücü Planlama
3. İş Değerleme ve Ücretlendirme
4. Seçme / Yerleştirme
5. İşten Çıkarma
6. Eğitim Planlama ve Koordinasyon
7. Ödül / Ceza Sistemleri

konularına bilgi girdisi sağlamaktadır.

Uyargil'e göre "Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre

belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışanı yeterli bir süre gözlemleme olanağını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde etmiş olmalıdır. “ (Kaynak ve diğerleri, 1996, s.151).

Performans değerlendirme fiilini gerçekleştirmede böyle bir esneklik olmakla birlikte :

- Performans değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi
- Görevlere göre gerekli değerlendirme ölçütlerinin belirlenip dökümante edilmesi
- Değerlendirme yapacak kişilerin bu konularda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi
- Tüm organizasyon içinde değerlendirme çalışmalarının zamanında, yöntemler dahilinde ve adilce yapılmasının sağlanması
- Çalışmaların koordine edilmesi ve bilgilerin bir havuzda toplanarak saklanması

işlevlerinden doğal olarak insan kaynakları yönetimi sorumlu olacaktır. Ayrıca, performans değerleme çalışmaları esnasında forma eklenebilecek bir anket ile, çalışanın şirket ve yöneticisi hakkında fikirleri de alınarak bu bilgiler çalışanların memnuniyeti analiz çalışmalarında kullanılabilir.

3.8 İşten ıkarma

İnsan kaynakları birimlerinin olumlu amaçları ve görevlerine hiç de uygun düşmemekle birlikte, insanla ilgili olması ve yapılan işin doğal bir uzantısı olması, işten çıkarma fiilinin bu birimlerce gerçekleştirilmesini (hatta bazan kararın da İKY birimlerince verilmesini) gerektirmektedir.

İşten ıkartma işlevi temel olarak iki şekilde gerçekleşir :

1. Çalışanın kendi isteği ile ya da zorunlu bir biçimde işten ayrılması
2. İşverenin çeşitli nedenlerle çalışanın içine son vermek istemesi

Her iki durumda da birçok neden sıralanabilmekle birlikte, hangi taraftan başlatılırsa başlatılsın, işten çıkarma işlevini başlatan temel nedenler aşağıdaki gibi gruplanabilir :

1. Kişisel / ailevi nedenler (iş tatmini, askerlik, evlilik, taşınma)
2. Zorunlu nedenler (hastalık, sakatlık, ölüm, savaş, grev, lokavt, iflas)
3. Ekonomik nedenler (piyasa, maaş, ekonomik değişimler, enflasyon, küçülme stratejileri)
4. Teknolojik nedenler (üretim / hizmet teknolojisinin dolayısı ile işgücü ihtiyaçlarının değişmesi)
5. Performansa bağlı nedenler (verimsizlik, iş değişimi, eğitim yetersizliği, Peter ilkesi)
6. Davranışsal / disiplin bağlantılı nedenler (gizlilik kurallarına karşı gelinmesi, mesleki ahlak ilkelerinin çiğnenmesi, çalışma ortamına uygunsuz davranışlar, kavga, devamsızlık, alkol / uyuşturucu bağımlılığı vb.)
7. Emeklilik

İşten çıkartma sürecinde yapılması gereken aktiviteler aşağıdaki gibi sıralanabilir :

1. Organizasyonel yedekleme sürecinin başlatılması
2. Personele bildirim
3. Yasal işlemlerin ve bildirimlerin gerçekleştirilmesi
4. Tazminat, maaş, ihbar öneli vb. parasal işlemlerin tamamlanması
5. Personele zimmetlenen mal, teçhizat vb. emtianın geri alınması
6. Çıkış konusunda varsa üçüncü şahıslara gereken bildirimin ve gerekiyor ise ilanların yapılması
7. Çıkış konusunda personel ile mülakat yapılması ve çalışanların memnuniyeti analiz çalışmalarına ışık tutabilecek istatistik bilgi toplanması

Ani nedenler dışında, çoğu işten ayrılma veya çıkartma olayında karar daha önceden verilebileceği için, bu konudaki hazırlık ve organizasyonel yedekleme çalışmalarının insan kaynakları birimleri tarafından aksatılmadan yürütülebilmesi gerekmektedir.

Bu aktiviteler dışında, insan kaynakları birimlerinin, işten çıkarma sürecini de amaçlarına yönelik bir biçime dönüştürmelerine imkan verebilecek önemli bir rolleri olabilir. Bu da, işten ayrılan ya da çıkartılan personelin başka bir iş bulmasında rehberlik görevini üstlenmesidir.

İşten çıkarma ya da ayrılma süreci içinde her ülkede belirli kanun ve mevzuatların olduğu, bunlara aykırı hareketlerin çeşitli yaptırımlar ile sonuçlanabileceği; dolayısı ile, insan kaynakları birimlerinin, daha ileride de bahsi geçeceği gibi ilgili yasal konularda gerekli bilgi ve deneyime sahip olmaları gerektiği de unutulmamalıdır.

3.9 Eğitim Planlama ve Koordinasyon

İngiltere’de bulunan İşgücü Hizmetleri komisyonunun 1981 yılındaki tanımına göre eğitim :

“Bireyin çalışmalarında etkin performansa ulaşmasını sağlamak amacı ile öğrenme işlemi sonucunda davranış, bilgi ve ustalığın değiştirilmesi için gerçekleştirilen planlı bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 1996, s. 529)

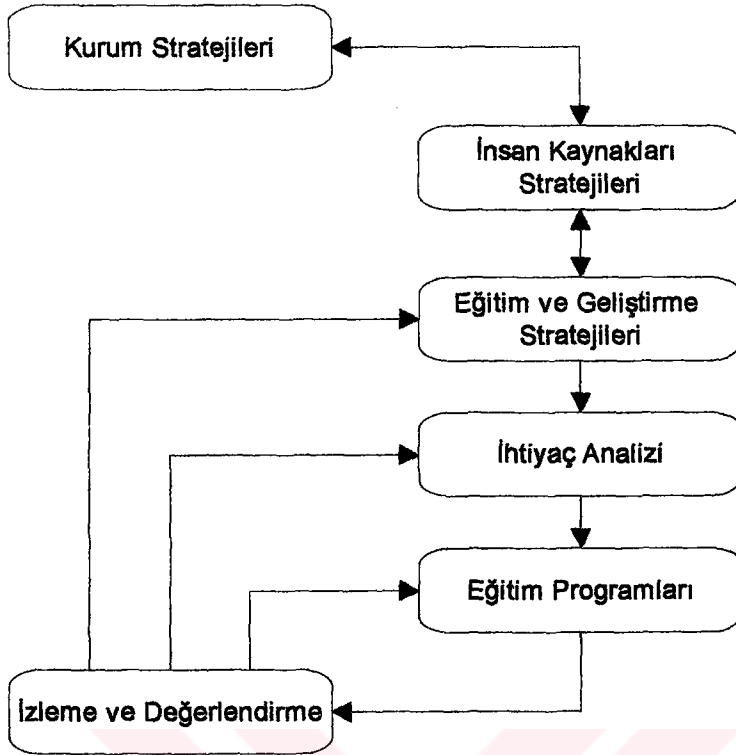
“Eğitim”, “Öğretim”, “Yetiştirme” ve “Geliştirme” kelimeleri üzerine amaca göre farklılıklar arzeden tanımlar geliştirilmiş olmakla birlikte, tezin amacı nedeni ile bu tür faaliyetlerin hepsine birden “Eğitim” işlevi adı verilmesi uygun görülmüştür.

Eğitimin amacına, mevcut olanaklara, eğitime ihtiyaç duyulan konunun özelliklerine göre farklı yöntemler belirlenebilmekle birlikte eğitimler genel olarak :

- İş başında eğitim
 - ⇒ Dört safha yöntemi
 - ⇒ Çıraklık eğitimi
 - ⇒ Kilit işlerin kullanılması
- İş dışında eğitimler
 - ⇒ Programlanmış öğretim
 - ⇒ Görsel eğitim
 - ⇒ Konferans veya Tartışma
 - ⇒ Sınıf eğitimi

olarak gruplanabilmektedir (Bingöl, 1996, s.187-192)

Bugünün rekabet dünyasında eğitim, sadece kişinin bireysel performansını artırma değil, kuruluşun kalitesini, dolayısı ile rekabet gücünü artırma amacını taşımaktadır. Bu nedenle de eğitim, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı içinde “insan kaynaklarının geliştirilmesi” adı altında, neredeyse insan kaynakları yönetiminin kendisi kadar önem verilen ayrı bir disiplin olarak görülmeye başlanmıştır.



Şekil 3-5 İnsan kaynakları geliştirme planı çerçevesinde eğitim döngüsü (Beardwell, 1997, s. 383)

Yukarıdaki şemadan da görüldüğü gibi (Şekil 3-5), insan kaynakları yönetim biriminin eğitimdeki rolü, planlayıcı, izleyici ve değerlendirici olarak tanımlanmıştır. Bazı durumlarda fiilen eğitimi veren olmakla birlikte bu sadece diğer her bölümün kendi birimlerine ya da ilgili birimlerdeki personele aktarmaları gereken bilgiler şeklinde düşünülmelidir.

Pratikteki ihtiyaçlar ve koşullar da düşünüldüğünde :

1. İhtiyaç analizleri sonucunda eğitimlerin gruplanması, planlanması, sınıfların açılması
2. Analizlerin sürekli değişen pazar, organizasyon, görevler, teknoloji vb. koşullar karşısında yenilenerek ihtiyaçların güncellenmesi
3. Personelin eğitim alma programlarının takip edilmesi, taleplerin ihtiyaçlar ve stratejiler ile karşılaştırılması ve koordinasyonu

4. İç / Dış eğitim kuruluşları ile koordinasyon
5. Eğitim faaliyetlerinin bütçelenmesi
6. Yapılan eğitimlerin personel dosyalarına kayıt edilmesi
7. Eğitimlerin hem eğitmenler, hem de eğitilenler açısından değerlendirmelerinin yapılması ve istatistiklerin tutulması

insan kaynakları yönetim birimlerinin görevleri arasında bulunmaktadır.

Bu görevlere ek olarak, eğitimle yakın ilişkisi bulunduğundan kuruluş içindeki dökümantasyon ve kütüphane organizasyonu ve var ise kütüphanenin işletilmesi sorumluluğu da insan kaynakları biriminde olmalıdır.

3.10 Bütçe Planlama ve Koordinasyon

Bütçe, bir kuruluşun faaliyetlerinin kuruluşun temel misyonu ve hedefleri paralelinde gerçekleşebilmesi için gerekli görülen kaynakların nitelik ve nicelik açısından belirlenmesi, bunun için gerekli mali kaynağın nasıl elde edileceğinin ve ne şekilde paylaşılarak harcanacağını planlanmasıdır. Dolayısı ile, bütçe, yönetimin planlama ve kontrol işlevi için kullandığı bir araçtır.

Her mali dönemin başında ve belirli kontrol dönemlerinde hazırlanmış olan bütçeler ile gerçekleşen rakamlar karşılaştırılır ve sapmalara göre nedenler araştırılıp gerekli önlemler alınır ve/veya bütçelerde açıklamalar yapılarak revizyona gidilir.

Özellikle enflasyonist ve belirsizliğin fazla olduğu ortamlarda, sanılanın aksine, bütçe ve planlarla şirketi yönetmek çok daha önemli bir hal almaktadır.

Genel anlamda kurumsal bütçeler :

- İşletme bütçesi
 - ⇒ Satış bütçesi (Satış tahminleri)
 - ⇒ Üretim bütçesi
 - Üretim miktarları (Al / Üret kararları)
 - Üretim maliyetleri
 - ⇒ Satış / Pazarlama / Dağıtım maliyetleri bütçesi
 - ⇒ Genel yönetim giderleri bütçesi
 - ⇒ Satınalma bütçesi
- Yatırım bütçesi
- Finansman bütçesi
 - ⇒ Nakit akış planı
 - ⇒ Tahmini kar / zarar
 - ⇒ Tahmini bilanço

şeklinde sınıflandırılırlar (Pyle ve Larson, 1981, s.814).

İnsan kaynakları bütçesi, bu yapılanma içinde :

1. Miktersal satış ve üretim bütçelerinde, gerekli insan kaynağının nitelik ve nicelik açısından belirlenerek ihtiyacın karşılanması ve bütçenin gerçekleştirilmesini sağlamak
2. Genel yönetim giderleri bütçesinde de, insan kaynaklarına yapılan harcamaların payını belirlemek

açılarından önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları bütçe çalışmaları süreci kabaca aşağıdaki adımları takip etmelidir :

1. Öncelikle, kurumsal hedeflerin ve stratejilerin, dolayısı ile de insan kaynakları stratejilerinin belirlenmiş olması gerekmektedir.
2. Bu aşamada zaten miktersal satış ve üretim hedefleri de belirlenmiş olacaktır.

3. Bu durumda, bu hedeflere ulaşmak için nitelik ve nicelik açısından gerekli işgücü de insan kaynakları ve ilgili birimler tarafından beraberce belirlenebilecektir.
4. İş tasarımlarının güncellenmesi ile birlikte iş değerlendirme çalışmaları da yapılabilecek, böylece model organizasyon üzerinde gerekli işgücü niteliği ve niceliği ile birlikte bunun ücret açısından maliyeti de hesaplanabilir olacaktır.
5. Ücretlerin ve personel adetlerinin belirlenmesi, bölüm / maliyet merkezi / faaliyet bazında, personel için yapılacak :

- ⇒ Ücret
- ⇒ Fazla mesai
- ⇒ Ek ödemeler (İkramiye, Sosyal yardımlar, Yan ödemeler)
- ⇒ Ödüller
- ⇒ Vergiler (Çalışan ve İşveren Payları)

bazında harcama gereksinimini ortaya çıkaracaktır.

6. Kariyer yollarının incelenmesi ve organizasyonel yedekleme çalışmaları, yeni değişimin etkileri ile birlikte gelecek dönem için personel eğitimi gereksinimini belirleyecektir. Eğitim kurumları ile yapılacak görüşmeler sonucunda :

- ⇒ Eğitim süreleri ve maliyetleri
- ⇒ Yol ve konaklama giderleri
- ⇒ Mesaiden harcanacak süre ve/veya gerekli fazla mesai ödemeleri

bazında harcama gereksinimi belirlenecektir.

7. Tüm bunlar sonucunda gerekli işe alma ve işten çıkarma kararları alınabilecek, bu kararlar sonucunda da :

- ⇒ İşe alma için gerekli ilan, tanıtım faaliyetleri
- ⇒ Transfer ücretleri
- ⇒ İşten çıkarma için gerekli yasal ödemeler (kıdem tazminatı)

gibi harcamaların miktarları belirlenebilecektir.

8. Belirlenen personelin hedeflenen faaliyetleri gerçekleştirmeleri sırasında en fazla verime ulaşabilmeleri ve kuruluşun ortamından memnun olmalarının sağlanması açısından :

- ⇒ Güvenlik, sağlık
- ⇒ İşe gidiş / geliş, yemek ihtiyaçları
- ⇒ Çalışma ortamı, çevre
- ⇒ Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler

gibi ihtiyaçlar için de yatırım ve/veya harcama miktarları belirlenmelidir.

Bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkacak olan bütçe, bölüm ya da maliyet merkezleri bazında gruplanarak genel yönetim giderleri içinde yerini almalıdır. Süreçten de görülebileceği gibi, her bölümde gerçekleştirilecek iş için gerekli insangücü nitelik ve niceliğinin belirlenmesi dışında bu bütçenin sorumluluğu insan kaynakları yönetiminde olmak durumundadır. Hazırlanan bütçeye uyulup uyulmadığının izlenmesi, gerekli yatırım ve harcamaların gerçekleştirilmesi ve bununla ilgili yetkiler insan kaynakları yönetimi biriminde olmakla beraber, tüm diğer bütçeler ile konsolide edilen kurumsal bütçenin kontrolü ve sapmaların izlenerek gerekli müdahalelerin yapılması sorumluluk ve yetkisinin de bütçe planlama ve koordinasyon birimlerinde olduğu unutulmamalıdır.

3.11 Puantaj / Tahakkuk / Bordro

Ücretin belirlenmesi kadar :

- Çalışma sürelerinin ve ücretin doğru hesaplanması,
- Ücretin zamanında ödenmesi,
- Kurumsal ve yasal hak ve kesintilerin düzgün bir biçimde takip edilerek ücretlere yansıtılması,
- Hem yasal mercilere hem de personele tüm işlemlerin açık bir biçimde ve doğru olarak bildirilmesi ve bu bildirimlerin arşivlenmesi

gibi unsurlar da çalışanların iş tatmini ve performansını etkilemektedir.

Tezin amaçları doğrultusunda bu tür işlemlerin tümü Puantaj / Tahakkuk / Bordro adı altında gruplanmıştır. Yönetimsel olmaktan çok, işin gerçekleştirilmesi yönü ağır basan bu işlemler aşağıda kısaca açıklanarak listelenmiştir :

1. Çalışanların normal çalışma saatlerinin takip edilmesi
2. Vardiya ve personel ve çalışma takibi
3. Haftasonu, bayram, gece çalışması gibi fazla mesai sürelerinin takip edilmesi
4. Hastalık ve geç gelme gibi devamsızlıkların takip edilmesi
5. İzinlerin takibi (Mazeret, yıllık, hastalık, evlilik, analık yakın ölümü vb.)
6. İkramiye, prim, ön avans gibi ödemelerin personel bazında takibi ve bordrolara intikali
7. Çocuk yardımı, yakacak yardımı gibi sosyal yardımların personel bazında takip edilmesi ve bordrolara intikali
8. Sakatlık, özel sağlık sigortaları vb. indirim taleplerinin personel bazında takip edilmesi ve bordrolara intikali
9. Maaş avansı, borç, taksitli borç, personel kredisi, mamul alımlarından kesintiler, haciz kesintisi gibi personel borçlarının kişi bazında takip edilmesi ve maaşlardan kesilmesi
10. Sosyal ve kültürel faaliyetler, vakıf, kooperatif, kantin, spor, yardım sandığı, sendika gibi birçok nedenler ile personel adına yapıp takip edilen ödemelerin maaşlara yansıtılması
11. Harcira, seyahat ve iş avansları gibi ödemelerin kişi bazında takibi, kapatılması, matrah arttırımı işlemlerinin yapılması ve gerekirse bunların bordrolara intikali
12. Döneme ve o günkü mevzuata göre "Tasarrufu Teşvik Fonu", "Konut Fonu" gibi yasal kesinti, nema ve geri ödemelerin kişi bazında takibi ve bordrolara intikali
13. Kümülatif vergi matrahlarının kişi bazında takibi
14. SSK primleri, gelir vergisi, damga vergisi, genel ve özel indirimler vb. gibi işgören ve / veya işverene ait yasal ödemelerin de hesaplanarak kişi bazında bordroların hazırlanması

15. Bordroların hazırlanmasından sonra :

- ⇒ SSK,
- ⇒ Vergi Daireleri, Bölge Çalışma Müdürlükleri,
- ⇒ Sendikalar
- ⇒ Kooperatif, vakıf, özel sigorta şirketleri

vb. kuruluşlara yapılması gereken ödemeler için finansman bölümüne ödeme emirlerinin hazırlanması, bu ödemeler ile ilgili beyanname, liste ve raporların hazırlanması ve ilgili mercilere zamanında iletilmesi

16. Personel maaşlarının bankalara yatırılması için gerekli işlemlerin yapılması

Yukarıdaki listeden de görülebileceği gibi bu işlemler nedeni ile insan kaynakları yönetimi biriminin bu işlevi ile ilgili personelinin hem kurum dışındaki kamu ya da özel birçok kuruluş ile, hem de kurum içindeki birçok bölüm ile sürekli ve sık bir bilgi alışverişi ilişkisi vardır. Bu görevler çoğu kuruluşlarda mali işler birimleri ile paylaşılmaktadır. Rollerin karışması ve/veya belirsizleşmesi neticesinde büyük aksaklıklar yaşanabileceğinden, mali işler ve insan kaynakları yönetim birimleri arasında bu görev paylaşımının çok net bir biçimde yapılması gerekmektedir.

3.12 Ödül / Ceza Sistemleri

Teoride bu işlev grubuna daha çok “Ödüllendirme Sistemleri” (“Reward Systems”) adı verilmekte ve ücretlerin belirlenmesi de ödüllendirme sistemleri adı altında yer almaktadır. Tezin amaçları doğrultusunda, bu işlev grubu :

“Standart olarak verilen maaş, ikramiye gibi maddi ödemelerin dışında kalan; üstün performans, örnek hareketler, sisteme çeşitli şekillerde katkıda bulunmak, faydalı öneriler getirmek ya da şirkete zarar vermek, ahlak dışı hareketler, devamsızlık gibi davranışlar neticesinde çalışanı daha da güdülemek ya da diğerlerine örnek göstermek amacı ile firma tarafından

çalışana verilen maddi ya da maddi olmayan ödül ve cezaların belirlenmesi, duyurulması, çalışanın bu bazlarda izlenerek sistemin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır.

Maddi Ödül / Cezalar :

1. Prim
2. Özel ikramiye
3. Hediye
4. Maaş kesintisi

Maddi olmayan ödül / cezalar ise

1. Terfi
2. Sözlü ya da yazılı takdir
3. Ek sosyal haklar
4. Rütbe tenzili
5. Sözlü ya da yazılı takdir
6. Sosyal hakların geri alınması
7. İşten uzaklaştırma

şeklinde listelenebilir.

Ödül / Ceza sisteminin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için :

1. İnsan kaynakları stratejileri belirlenmiş
2. Organizasyon ve iş tasarımı çalışmaları tamamlanmış ve sürekli güncellenmekte
3. Sosyal ve örgütsel kültür iyice özümsemiş
4. Başarı (performans) değerlendirme sistemi işlevsel bir şekilde tanımlanmış
5. Örgütsel kariyer yolları doğru bir biçimde belirlenmiş
6. Gündüleme (Motivation) teorileri kuruluş bazında irdelenerek doğru ödül / ceza politikaları ve prensipleri tanımlanmış

olması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları biriminin bu işlev grubundaki rolü ise :

1. Ödül / ceza politika ve prensiplerinin oluşturulması
2. Yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi
3. Tüm örgüt bazında, diğer birimlerin, kuralların uygulanmasında eşitlik ve karşılıklılık ilkesine uyup uymadığının izlenmesi ve gerekli uyarıların yapılması
4. Sistemin sürekli izlenerek gerekli uyum ve değişim çalışmalarının gerçekleştirilmesi
5. Diğer birim yöneticilerinden gelen talep ve bilgilere göre ödül ve cezaların uygulanması ve sicil dosyalarına kayıt edilmesi

olarak tanımlanabilir.

3.13 Endüstriyel İlişkiler ve Çalışma Güvenliği

Birçok kuruluştta halen bu ad ile anılan alt birimler ya da birimler bulunmaktadır. Teorik adı ile endüstriyel ilişkiler işlevi; *"Kurallar, standartlar, sözleşmeler, davranış ve tepki biçimleri gibi, işveren, işgören, işveren temsilcileri, işgören temsilcileri ve devlet olarak adlandırılan tüm taraflarca kabul edilen yazılı normlara bağlı olarak çalışan bir sistem"* şeklinde tanımlanmaktadır (Armstrong, 1996, s.713).

Endüstriyel ilişkiler işlevi genel olarak aşağıda açıklanan faaliyetleri içermektedir :

1. İşçi sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişleri
2. İşveren sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişleri
3. İşgören ve işveren haklarının kanun ve mevzuatlar çerçevesinde gözetilmesi, korunması, gerekli ikazların yapılması
4. Toplu sözleşme çalışmaları için bilgi toplama, toplu sözleşme pazarlıklarına katılma, kesinleşen sözleşme kurallarının uygulamaya alınması

5. Hem işgören hem de işveren açısından toplu sözleşme kurallarına uyulup uyulmadığının izlenmesi ve gerekli ikazların yapılması / tedbirlerin alınması
6. İş kazası, işçi olayları vb. durumlarda gerekli kanuni işlem ve yazışmaları gerçekleştirmek
7. İşgörenin çalışma koşulları konusunda şikayetlerini gözönüne alarak gerekli değişikliklere karar vermek ve bunları sözleşmeler, kanun ve mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmek; işgören sağlığı ve güvenliği konusunda kanuni, mesleki, ve / veya ihtiyari tüm önlemlerin alınmasını sağlamak
8. Çalışma, çevre, sağlık, sanayi bakanlıkları gibi birçok resmi kuruma gerekli raporlamayı sağlamak, ilişkileri yürütmek, koordine etmek

Hem işçi, hem de işveren sendikaları, "birlikten kuvvet doğar" sözünden hareketle, karşı grubun hakları ile kendi grubunun hakları arasında denge kurulabilmesi için kurulmuş birliklerdir. Sendikalar sadece işgören ve işveren arasında değil, kanun ve mevzuatlarda yapılan değişikliklerde de etkili olarak kendi grubunun menfaatlerini korumak amacını taşımaktadır. Bu yüzden hem işçi hem de işveren sendikaları büyük siyasi güçler oluşturmaktadırlar.

Günümüzdeki anlamıyla sendikacılığın doğuşunda endüstriyel devrimin kötü çalışma koşulları rol oynamıştır. Düşük ücretler, uzun günlük çalışma saatleri ve her türlü güvenlikten yoksun işyeri koşulları işçilerin örgütlenme ihtiyacını doğurmuştur. İşçiler, ekonomik ve siyasi bakımdan güçlü işverenler karşısında eşit koşullarda pazarlık gücü elde edebilmek için örgütlenmeye başlamıştır (Bingöl, 1996, s.293).

Stratejik insan kaynakları biriminin bu konudaki rolü, hem işçi çalıştırma koşul ve kuralları konusunda gerekli tüm kanun ve mevzuattan ve değişikliklerden haberdar olmak, hem de yukarıda açıklandığı şekilde endüstriyel ilişkiler faaliyetlerini fiilen yürütmektir. Ancak, "personel yönetimi" adı ile belirlenen yaklaşımda daha kuralları uygulayıcı ve katı bir yönetim tarzı geçerli iken, "stratejik insan kaynakları yönetimi" yaklaşımında endüstriyel ilişkiler faaliyetlerinin daha işbirlikçi, daha ilişki geliştirici yönde olduğu görülmektedir.

Çalışan sağlığı ve güvenliği için belirli önlemleri almak, bu önlemlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek ve değişen çalışma şartlarına göre önlemleri güncellemek gibi roller endüstriyel ilişkiler işlevi altında toplanmıştı. Ancak, günümüzde çalışanın sağlığı salt iş kazalarının olmasını engellemek ve iş kazası olduğunda müdahalede bulunmak şeklinde yorumlanmaktan çıkmış durumdadır.

Sağlık hizmetleri, kurum içinde bulunan bir revirde, bir doktor ve/veya sağlık görevlisinin yerine getirmekle yükümlü olduğu tüm hizmetler olarak tanımlanabilir.

Bu hizmetlerin kapsamı kuruluşuna göre değişebilmekle birlikte :

1. Sağlık sorunu çıkan işgörenin ilk muayene ya da müdahalesinin yapılması
2. Uygun bir sağlık kuruluşuna uygun bir biçimde sevk edilmesi
3. İşgörenin, ve kapsama dahil ise yakınlarının sağlık kayıtlarının tutulması, durumunun izlenmesi
4. SSK ya da ilgili sosyal güvenlik kuruluşu için vizite raporunun hazırlanması
5. Başvuruların izlenerek meslek hastalıkları ya da çevresel hastalıklar ile ilgili istatistiklerin toplanması, araştırmaların yapılması, gerekli görülen önlemlerin alınması, aldırılması
6. Salgın vb. yaygın hastalıkların önceden anlaşılarak gerekli tedbirlerin alınması
7. Çalışanın güvenliği konusunda alınması gerekli tedbirlerin araştırılması, endüstriyel ilişkiler işlevi ile birlikte bu önlemlerin çalışırılığının kontrol edilmesi, gerektiğinde güncellenmesinin sağlanması
8. İş kazası ile ilgili raporların hazırlanması

bir kuruluşta sağlık hizmetleri işlevi altında toplanabilen faaliyetlerdir.

3.15 İdari Hizmetler

Tezin amaçları doğrultusunda, bir kuruluş içinde insan unsuru ile ilgili olarak yapılması gerekli tüm destek hizmetleri ve bu hizmetlerin uzantısı olarak ortaya çıkan çalışmalar idari hizmetler işlevi olarak tanımlanmıştır. Bu hizmetler :

1. Kayıt, Dosyalama ve Arşiv
2. Güvenlik
3. Personel Destek Hizmetleri
4. İletişim / Haberleşme

adları altında 4 grupta toplanmaktadır. Gruplar bazında her alt işlevin ayrıntısı da aşağıda belirlenmiştir :

1. Kayıt, Dosyalama ve Arşiv
 - 1.1. Personel özlük bilgilerini takip etmek ve güncel tutmak
 - 1.2. Mevcut ve çıkmış tüm personelin kuruluş içindeki tüm terfi / nakil, maaş arttırımı, prim, bölüm değişikliği, ödül / ceza, işten çıkış, yeniden işe giriş hareketlerini ayrıntıları ve sebepleri ile birlikte saklamak, sicil dosyası tutmak
 - 1.3. Mevcut ve çıkan personelin evraklarını saklamak
 - 1.4. İç ya da dış, istatistiki ya da mali, yönetsel ya da yasal, hazırlanmış tüm raporların birer kopyalarını belirli sürelerle saklamak
2. Güvenlik
 - 2.1. Şirket güvenliği ile ilgili önlemler almak, yöntemler geliştirmek, uygulamasını izlemek
 - 2.2. Şirkete çalışma sürelerinde ve mesai saatleri dışında tüm giriş ve çıkışları düzenlemek / kontrol altında tutmak
3. Personel Destek Hizmetleri
 - 3.1. Günlük personel yemeklerini düzenlemek, koordine etmek
 - 3.2. Otobüs servislerini düzenlemek ve koordine etmek

- 3.3. Çalışma ortamının ve işyerinin tüm temizliğini sağlamak
- 3.4. Kantin / market gibi kuruluş içinde ya da anlaşmalı olarak şirket içinde personele hizmet veren birimlerle koordinasyonu sağlamak
- 3.5. Yeni işe girişlerde personelin çalışma yeri, oda, masa vb. konularda yardımcı olmak
- 3.6. Personelin görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli bilgisayar, kırtasiye, giyim, kask, takım çantası vb. araçları sağlamak, zimmet takibi yapmak, yenileme işlemlerini gerçekleştirmek
- 3.7. Belirli bir düzeyden sonraki personel için iş ile ilgili olmasa da, pasaport, vize takibi, yurt dışına çıkış işlemleri gibi işlemlerde yardımcı olmak

4. İletişim / Haberleşme

- 4.1. Şirket içinde personelin haberleşmesi için kullanılan telefon, elektronik posta, ilan tahtaları, şirket bülteni, dönemsel duyuru toplantıları gibi tüm dahili haberleşme araçlarının yönetimi ve koordinasyonu
- 4.2. Şirket dışı ile telefon, faks, internet erişimi, posta ya da kurye yoluyla muhaberat işlemlerinin yönetimi ve koordinasyonu
- 4.3. Şirket toplantı salonlarının iç düzenini sağlamak, iç ve dış toplantıların koordinasyonunu gerçekleştirmek

Hali hazırda, yukarıda bahsi geçen birçok işlev farklı bölümlerde de olsa birçok büyük kuruluşta gerçekleştirilmektedir. Ancak, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının kuruluşta önemini artırması ile birlikte bu tür faaliyetlerin sorumlulukları da bölümler arasında rol karmaşalarına yol açmaya başlamıştır. Zaten, tezin de amacı bu karmaşaya belirli bir bakış açısı getirerek bazı çözümler bulmaktır.

3.16 Sosyal ve Kültürel Hizmetler

Birçok yerde “gülümseyen hizmetler” adı altında da toplanan bu işlev grubu, adından da anlaşılacağı gibi, çalışanların sosyal yaşamlarını zenginleştirmek, birbirleri ile ve organizasyon ile kaynaştırmak, zorlu iş

koşullarından uzaklaştırarak dinlenmelerini sağlamak, kısacası insan olduklarını unutturmadan kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak amacını taşımaktadır.

Sosyal hizmetler :

1. Şirket içinde çalışma koşullarının en verimli biçimde olmasını sağlamak; çiçek, resim, duvar boyası, halı, dekorasyon, bahçe tanzimi gibi konularda çalışanların da katkısı ile en uygun çalışma ortamını oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak
2. Çevre konusunda etkinlikler yapmak, şirketin çevresi ile dost yaşaması için gerekli önlemleri almak, çalışanın çevreye katkısı için etkinlikler düzenlemek, eğitim vermek
3. Çalışanın işi, çalışma koşulları, çalışma ortamı ve şirket ile ilgili memnuniyet oranını sürekli takip etmek, sonuçlara göre gerekli önlemleri almak aldirtmak
4. Müşteri memnuniyeti anketleri yapmak, yaptırtmak, sonuçlara göre çalışan ile ilgili sorunlar var ise hal yoluna gitmek
5. Çalışandan her konuda öneri almak, yarışmalar düzenlemek, ödüller vermek, şirket için düşünmeyi teşvik edici faaliyetler gerçekleştirmek
6. Sportif, kültürel, sosyal etkinlikler düzenlemek, düzenlettirmek, takip etmek, çalışana etkisini ölçmek, gerekli düzeltici ve geliştirici önlemleri almak
7. Spor kulüpleri kurmak, çalıştırmak
8. Sosyal kulüpler kurmak, çalıştırmak

şeklinde listelenebilir.

4. ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARI

4.1 Araştırmanın Amacı

Önceki bölümlerde görüldüğü gibi, ülkemizde İnsan Kaynakları yönetiminin mevcut durumunun anlaşılabilmesi için mevcut kişisel birikimlerin irdelenmesinden başka, bu konuda faaliyet gösteren kurum ve yayınların çalışmaları da araştırılmış ve bir resim ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Tez çalışmalarının bir parçası olarak yapılan bu araştırma çok taraflı bir kıyaslama (benchmarking) çalışması olarak da görülebilir.

Araştırmanın temel amacı; tezde savunulmak üzere ortaya konan insan kaynakları yönetimi işlev gruplaması, birbirleri ile ilişkileri ve buna bağlı görev tanımlarını, konusunda uzman, olayları yaşayan kişiler ile birlikte tartışabilmek, ülkemizde karşılaşıldığı düşünülen sorunların ne kadarının bu yaklaşım ile çözülebileceğini belirlemek olarak tanımlanabilir.

4.2 Yöntem

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ülkemizde İKY konusunda üst düzeylerde temsil edilen bir birimi olan, bu konuda geliştirme çalışmalarında bulunan ve yurt dışı ve yurt içi danışmanlar ile çalışmalar yapmış olan büyük çaplı şirketlerin İK yöneticileri ve çalışanları ile yüz yüze yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. İkinci bölümde ise Ek-A'da örneği gösterilen anket formları kullanılmıştır. Bu formlar Peryön (Personel Yöneticileri) derneği yardımı ile İnsan Kaynakları bölümü olan 250 firmaya dağıtılmış ve alınan cevaplar istatistiksel olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak, ne yazık ki bu 250 firmadan sadece 20'sinden cevap alınabilmiş, bazıları bu liste içinde bulunan 15 firma ile yapılan görüşmelerde

doldurulabilenler ile anket sayısı toplam 30'u bulmuştur. Uyargil ve ekibinin 1995-1996 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması'nın Türkiye bölümü için 2200 adet 50 ve üstü kişinin çalıştığı işletmeye anket formları yollamış, bunlardan sadece 206 adet'i kullanılabilir bilgiler ile geri dönmüştür. Köktürk, Human Resources dergisinin Kasım 1996 sayısında yayınlanan bir söyleşisinde benzer ilgisizlik sorunlarından yakınmaktadır. Dolayısı ile istatistiksel değerlendirme, görüşmeler ve diğer araştırmaların değerlendirilmesi ile elde edilen sonuca bir paralellik bulunup bulunmadığının tesbiti açısından yapılmıştır. Yine de, katılımcı firmaların nitelikleri ve nicelikleri, düşüncelerin sağlamlılığı açısından çalışmayı belirli bir güvenilirlik seviyesine ulaştırabilmektedir. Ankete cevap veren firmalar aşağıda kısa adları ile alfabetik olarak listelenmiştir :

1. Alemdar Holding
2. Arçelik
3. Ata Yatırım
4. Bilim İlaç
5. Castrol
6. Doğan Lastik
7. Doysan Yağ Sanayii
8. Efes Pazarlama
9. Kibar Holding
10. Komili Holding
11. Medya Holding (Sabah Grubu)
12. Paşabahçe Cam - Kırklareli Fb.
13. Pfizer İlaç
14. Schindler Türkeli Asansör
15. Tekfen - Toros Gübre Grubu
16. Trakya Cam Sanayii A.Ş.

17. Türk Ticaret Bankası

18. Unilever Holding

19. VolksWagen Elektrik

20. Yes Consultraining

Konu üzerinde kendileri ile yüz yüze görüşülen İK profesyonelleri ise aşağıda listelenmiştir :

1. Arçelik - İK Bölüm Yöneticisi Gökhan Toğrul
2. Ardem Pişirici Cihazlar – İK Bölüm Yöneticisi Nezih Akçınar
3. Ata Yatırım - İK Bölüm Yöneticisi Müberra Yüksel
4. Bayındırbank - İK Genel Müdür Yardımcısı Hakan Karadere
5. Beko Elektronik – İK Bölüm Yöneticisi Şükrü Aktaş
6. Göltaş Çimento – Personel Yöneticisi Musa Eryılmaz
7. Komili Holding - İK Bölüm Yöneticisi Sema Benlier
8. Koç Holding - Dış Ticaret Grubu İK Yöneticisi Aylin Kayaalp
9. Marshall Boya - İK Bölüm Yöneticisi Selen Kocabaş
10. Medya Holding – İK Koordinatörü Şakir Gülsever
11. Otosan – İK Bölüm Yöneticisi Yaşar Onay
12. Ram Dış Ticaret - İK Bölüm Yöneticisi Ela Kulunyar
13. Tekfen Toros Gübre Grubu- İK Bölüm Yöneticisi Günsenin Meriç
14. Tekfen İnşaat - İnsan Kaynakları Yöneticisi Cabir Özkazanç
15. Türk Elektrik Endüstrisi – İK Bölüm Yöneticisi Tayfun Özkap

Görüşmelerde, bu kişilerin :

- İnsan kaynakları birimlerinin bugün üstlendikleri ve üstlenmeleri gereken sorumluluklar,
- Bu sorumlulukların yerine getirilmesinde organizasyon içinde karşılaşılan zorluklar
- Bu zorlukların yenilebilmesi için alınması gereken tedbirler ve

- İnsan kaynakları yönetim birimlerinden; organizasyon geliştirme, değişim mühendisliği, sürekli iyileştirme, süreç analizleri gibi alanlardaki rol beklentileri

konularındaki fikirleri alınmıştır.

Aynı firmalarda İnsan Kaynakları bölümlerinde bordro işlemlerinden eğitime kadar çeşitli alt birimlerde yetkili görevlerde bulunan kişilerle de benzer görüşmeler yapılmış, tezin önceki bölümünde açıklanan işlevsel grupta da bu fikir alışverişleri esnasında son haline getirilmiştir.

Toplanan anket formları üzerinde yapılan yorumlama yaklaşımları da aşağıdaki paragraflarda açıklanmıştır

Her anketin başında (Bkz. Ek - A) formların nasıl doldurulacağı açıklanmış ve firmalara halen İKY birimlerinde gerçekleştirdikleri işlevler sorulmuştur.

Birinci formda, belirlenen temel insan kaynakları işlevlerinin birbirilerine bağılılıklarının anlaşılabilmesi amacı güdülmekte idi. Bu nedenle, "Zorunlu" diye belirtilen hücrelere 2, "Gerekli" diye belirtilen hücrelere 1 puan verilerek tüm anket formları üst üste toplandı ve hücrelerinde en fazla puan alan ilişkiler biraraya getirilerek işlev gruplanmasına gidilmeye çalışıldı. Sonuçta elde edilen puanlar Ek - B'de incelemenize sunulmuştur.

İkinci formda, belirlenen işlevlerini gerçekte ne kadar İKY birimlerinin, ne kadar diğer ilgili birimlerin olduğu konusunda bir sonuç çıkarma amacı güdülmekte idi. Bu nedenle toplanan formda elde edilen bilgiler, "Tam" cevabı için 5, "Ortak" cevabı için 3, "Destek" cevabı için ise 1 puan verilerek bilgisayara girildi ve sonuçlar toplandıktan sonra önce yatay, sonra da dikey puanlar birbirileri ile standardize edilerek karşılaştırıldı. Yatay standardizasyondan amaçlanan , her bir işlevin sözü edilen birimler içinde sonuçta ortaya çıkan sorumluluk ağırlığını görebilmek idi. Dikey standardizasyondan amaçlanan ise, İKY birimi de dahil, belirlenen her birimde sözü geçen işlevlerin kendi aralarında ne derece önemli bir sorumluluk

yüzdesine sahip olduğunu görmek idi. Her iki şekilde ortaya çıkan puanlar Ek - B' de incelemenize sunulmuştur.

Üçüncü formda ise firmalar ile görüşmeler, fiili çalışmalar ve katılan toplantılar sırasında konuşulan konulardan derlenen sorunların gruba sorularak önem derecelerini belirlemek amacı güdülmüştür. Her form üzerinde sorunlara verilen ağırlık puanları toplandı ve önce kendi içinde 100 puan üzerinden yeniden standardize edilerek toplandı ve ortalaması alındı. Bu şekilde ortaya çıkan sorun sıralaması bir sonraki bölümde tartışılmaktadır.

4.3 Anket ve Görüşmelerin Değerlendirilmesi

Anketin baş kısmında sorulan soruya alınan hemen hemen tüm cevaplarda, şirketler, listelenen bütün İKY işlevlerinin İK birimi tarafından gerçekleştirildiğini söylemiştir. Sadece birkaç cevapta Bütçe Planlama ve Koordinasyon, Puantaj / Tahakkuk / Bordro, ve Eğitim konularının halen farklı bölümler tarafından yürütüldüğü belirtilmiştir. Görüşmelerde elde edilen bilgiler de tamamen bu paralelde olmakla birlikte, Holding İK yönetimleri konunun daha stratejik işlevlerine, firma İK yönetimleri ise stratejik işlevler ile birlikte komuta düzeyindeki (line management) işlevlere de birlikte ağırlık verilmesi gerektiğine inanmaktadırlar.

İK işlevlerinin birbirileri ile olan ilişkileri incelendiğinde, renklendirilmiş sonuç formuna (Form 1) bakınca da görülebileceği gibi, stratejik özellikleri olan kurmay tipli işlevlerin birbirilerine daha sıkı ilişkilendirildiği görülmektedir (Sol üst köşeden sağ alta doğru; koyu renkler daha kuvvetli ilişkileri açık renkler daha gevşek ilişkileri göstermektedir). Görüşmelerde de benzer bir kanıya varılmıştır. Bunun dışında, detaya inildiğinde bazı ilişkilerin diğerlerinden çok daha önemli olarak belirlendiği görülmektedir. Bunlardan en önemli olarak çıkan birkaçı aşağıda yorumlanarak listelenmiştir :

- İşgücü planlama, organizasyon geliştirme ve eğitim planlama / koordinasyon işlevleri için strateji geliştirmenin vazgeçilmez olduğu görülmektedir (33, 32, 31 puan)
- Aynı şekilde, iyi bir eğitim planlama ve koordinasyon çalışması için organizasyon geliştirme çalışmalarının sağlıklı bir şekilde tanımlanması gerektiği anlaşılmaktadır (29 puan)
- İyi bir iş tasarımı için önceden stratejilerin ve organizasyonel tanımların belirlenmiş olması gerekmektedir (27 ve 26 puan)
- Seçme yerleştirmenin sağlıklı olabilmesi için, iş değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin sağlıklı bir şekilde çalışmasına (25 puan), sağlıklı bir iş değerlendirme / ücretlendirme sistemi için ise öncelikle strateji belirleme, iş tasarımı ve organizasyon geliştirme çalışmalarının sağlıklı yapılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (23, 22 ve 19 puan).

İK işlevlerinin örgütsel birimler arasındaki sorumluluk dağılımı incelendiğinde de görüşmelere paralel bir sonuç çıktığı görülmektedir. Yatay değerlendirme sonuçlarına bakıldığında :

- Bütçe planlama ve koordinasyon işlevi dışında listelenen tüm işlevler açık yüzde farkı ile tüm katılımcılar tarafından İK işlevi olarak görülmektedir. Ancak, bütçe planlama ve koordinasyon işlevinin konsolide anlamda finansman biriminin sorumluluğunda olması katılımcıları bu cevaba yönlendirmiştir. Puanların yakınlığı da bu fikri doğrulamaktadır. Aslında burada tez açısından kastedilen bütçe planlama ve koordinasyon işlevinin İK ile ilgili yanısırdır ki, zaten bu işlevin İKY birimi sorumluluğunda olacağı açıktır.
- Kuruluşun tümünü ilgilendiren kurmay kararlarda bir sonraki sorumluluk puanı, yani işlevi ortak olarak paylaşma sorumluluğu hep "ilgili birim" kolonuna verilmiştir ki, bu da çok doğaldır. İKY birimi ilgili birimin fikrini almadan, onunla birlikte çalışmadan ne o birimin işgücü planlamasını yapabilir, ne iş tasarımı, ne de seçme / yerleştirme işlevini.
- Üçüncü sırada, yani işleve destek olacak birim olarak da yerine göre finansman, muhasebe ya da bilgi sistemleri bulunmaktadır. Performans

değerleme, işgücü planlama, seçme yerleştirme ve endüstriyel ilişkiler işlevlerinde bilgi sistemleri biriminin destek birimi olarak çıkması tesadüf değildir.

Aynı formun dikey değerlendirme sonuçlarına bakıldığında ise :

- İKY birimlerinin sözkonusu işlevler üzerinde sorumluluk sırası aşağıda olduğu biçimde çıkmaktadır :

⇒ Endüstriyel İlişkiler	% 6.99
⇒ İş Değerleme / Ücretlendirme	% 6.99
⇒ Seçme / Yerleştirme	% 6.99
⇒ Eğitim Planlama ve Koordinasyon	% 6.83
⇒ Sağlık Hizmetleri	% 6.74
⇒ Sosyal Hizmetler	% 6.66
⇒ İdari Hizmetler	% 6.58
⇒ Performans Yönetimi	% 6.33
⇒ İşten Çıkarma	% 6.33
⇒ Puantaj / Tahakkuk / Bordro	% 6.25
⇒ Ödül / Ceza Sistemleri	% 6.17
⇒ Organizasyon Geliştirme	% 6.17
⇒ Strateji Oluşturma	% 5.67
⇒ İşgücü Planlama	% 5.59
⇒ İş Tasarımı	% 5.59
⇒ Bütçe Planlama ve Koordinasyon	% 4.11

- İK işlevlerinde konu ile ilgili birimin sorumluluk ağırlığı dağılımı ise ağırlık yüzdesi sırasına göre aşağıdaki gibidir :

⇒ Performans Yönetimi	% 9.05
⇒ İşten Çıkarma	% 8.42
⇒ İşgücü Planlama	% 8.27
⇒ İş Tasarımı	% 7.96
⇒ Seçme / Yerleştirme	% 7.64
⇒ Eğitim Planlama ve Koordinasyon	% 7.33
⇒ Organizasyon Geliştirme	% 7.02

⇒ Strateji Oluşturma	% 6.71
⇒ Ödöl / Ceza Sistemleri	% 6.71
⇒ İş Değerleme / Ücretlendirme	% 6.55
⇒ Bütçe Planlama ve Koordinasyon	% 6.24
⇒ Sosyal Hizmetler	% 4.99
⇒ İdari Hizmetler	% 3.90
⇒ Endüstriyel İlişkiler	% 3.74
⇒ Puantaj / Tahakkuk / Bordro	% 2.81
⇒ Sağlık Hizmetleri	% 2.65

- Bu bilgiler dışında, Finansman biriminde en büyük sorumluluğun bütçe (% 16.46); Muhasebe biriminde bütçe ve puantaj (% 13.44); Bilgi sistemlerinde ise strateji, bütçe, ve performans yönetimi (% 10.98, 10.57, 8.94) işlevlerine verildiği görölmektedir.

Bu puanlar ile görüşmelerde ortaya çıkan ağırlıklar bir paralellik taşımakla birlikte, görüşmelerde, stratejik İK işlevlerinin önem derecesinin biraz daha fazla olduğu kanısına varılmıştır.

Anket formlarından üçüncüsünde ise, puanlanan sorunlar sonuçta Tablo 4-1'de olduğu gibi önem sırasına dizilmiştir. Görüşmelerde tartışılan sorunlar da bu sıralamanın paralelindedir.

Sorunların dizilişinden de anlaşılabileceği gibi, konunun hem ölkemizde hem de dünyamızda yeni olması, ilk on sıraya bu temel nedenden kaynaklanan sorunların geçmesine sebep olmuştur. Bu tez çalışmasının bu sorunların çözümü konusunda da zamanın yanında belirli katkıları olacağı ümit edilmektedir.

Altı, dokuz ve onbirinci sıralarda görölen üç sorunun ise, bu çalışmanın sonucunda önerilen sistematik yaklaşım ve model kullanılarak en azından hafifletilebileceği düşünölmektedir.

Görüşmelerde, böyle bir çalışmanın, bu sorunları azaltıcı yararlarından başka, İKY konusundaki teorik bilgilerin bu çerçevede bir araya getirilmesi ve

bu bilgilerin sistematik ve bütüncül bir yaklaşım içinde İKY işlevinin geniş sınırlarını tanımlamak için kullanılması açısından İK profesyonelleri için bir referans dökümanı olarak kullanılabileceğinden de bahsedilmiştir.

Tablo 4-1 İK Yönetimi konusunda karşılaşılan sorunlar

1	Üst yönetimin İKY konusundaki bilinç yetersizliği	9,36
2	İKY'nin diğer işlevlere göre öncelik düşüklüğü	8,49
3	İK yöneticilerinin söz sahibi olamaması	8,00
4	Değişime direnç	7,07
5	İKY birim yöneticilerinin bilgi / deneyim azlığı	6,67
6	Terminoloji, kapsam ve yöntem belirsizlikleri	5,51
7	İK çalışanlarının bilgi ve deneyim azlığı	5,34
8	İK Proje yönetiminde genel bilgi ve deneyim eksikliği	4,72
9	Birim içi organizasyonel belirsizlikler	4,61
10	Kültürel altyapı ve iletişim eksikleri	4,46
11	Diğer birimler ile sorumluluk çelişmeleri	4,31
12	Bilgisayardan yararlanma düzeyinin düşüklüğü	3,72
13	Kariyer geliştirme mekanizmalarının yetersizliği	3,70
14	Benchmarking çalışmaları için örnek azlığı	3,54
15	Üniversite - özel sektör işbirliğinin olmaması	3,35
16	Sendikal kısıtlamalar	3,02
17	Devletin İKY gelişimi ile ilgili çabalarının olmaması	2,97
18	Kamu sektörü ile uygulama farklılıkları	2,97
19	Karmaşık mevzuat uygulamaları ve sık değişiklikler	2,87
20	İlgili derneklerin katkı yetersizliği	2,69
21	İlgili resmi kurumların katkı yetersizliği	2,64

Araştırma çalışmalarında anket cevaplayan ve görüşme yapılan firmalardan başka, varılan sonuçlarla paralellik arzedip arzetmediğinin kontrolü açısından Human Resources dergisinin tüm sayıları incelenerek, bu dergide söyledikleri çıkan :

1. İberotel Türkiye
2. Kordsa
3. Yaşar Topluluğu
4. Pepsi Kola Türkiye
5. Demirbank
6. Berdan Tekstil
7. BankEkspres
8. Koçbank
9. Netaş
10. Pınar Grubu

gibi firmaların insan kaynakları yönetimi konusundaki yaklaşımları da incelenmiş ve araştırma sonuçları ile benzer bilgi ve görüşlere rastlanmıştır.

1982 yılından bu yana yönetim ve bilgi işlem danışmanlığı hizmetleri çerçevesinde değerlendirme çalışmaları sırasında aşağıda adları listelenen firmalarda edinilen izlenimler de bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile paralellik taşımaktadır :

1. Alarko
2. Anadolu Deniz Acenteliği
3. Azot Sanayii A.Ş. (Türkiye Gübre Fabrikaları)
4. Catoni Deniz İşleri
5. Çelebi Hava Servisi
6. Çelik Halat
7. Demirbank
8. Eczacıbaşı İlaç
9. Garanti Bankası
10. İSKİ (İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi)
11. İstanbul Piston Sanayi (Göetze)
12. İZSU (İzmir Sular İdaresi)
13. Kumcular Kooperatifi - Liman İşletmesi
14. La Farge Coppee - Türkiye
15. Martı Şirketler Topluluğu
16. Nizhni Tagil Iron and Steel Industries (Rusya)

17. NOKTA Mağazaları
18. ORMA Orman Ürünleri (Şevket Demirel Holding)
19. Price WaterHouse
20. RAKS Holding
21. Spectro GmBh (Almanya)
22. Şark Ekspres Vapur Acenteliği
23. Toprak İlaç
24. Trakya Döküm (Soyak Holding)
25. Türk Ekonomi Bankası
26. Türk Elektrik Kurumu
27. Türk Telekom
28. Yapı ve Kredi Bankası

Son olarak, dünya üzerindeki benzer çalışma ve fikirlerden de yararlanabilmek amacı ile Ek-C'de örnekleri verilen türde İnternet sitelerinde de incelemeler gerçekleştirilmiştir. Bu sitelerde belirtilen linkler de kullanılarak İnternet sayesinde çok ayrıntılı araştırmalara da girmek olasıdır.

5. ÖNERİLER

5.1 Araştırma ve İncelemelerden Çıkarımlar

Araştırma ve incelemelerde belirenen sorunların bir nevi ayrıntısı olarak, bu tezin çalışma kapsamında olmayan ancak, incelemeler sırasında ortaya çıkıp değinmeden geçmenin doğru olmayacağı bazı yasal ya da devletin kurumsal yapıları ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. Bunlar kısaca aşağıda listelenmektedir. Bu sorunların çözümü, tamamen hükümetlerin izleyeceği politikalara bağlı olup, kişisel düşünce ve çabaların fazlaca faydalı ya da gerçekçi olamayacağı görülmektedir :

- İş kanununda, vergi kanununda, SSK kanununda ve sendikaların uygulamalarında birçok çelişki ile karşılaşmakta, zaman içinde birbirleri ile bağdaştırılamayan uygulama değişiklikleri olabilmekte, bu da birçok işlemlerde kamu olsun özel olsun her firmada sorun çıkartmakta, ne bu konularda uzman müşavirler, ne de fikirlerine başvurulmuş resmi yetkililer bu tür durumlarda açık ve tek bir yorum getirememektedir. Bu gibi durumlara kısa örnekler vermek gerekirse :
 - ⇒ Tasarrufu Teşvik Fonları ile ilgili kesintiler ve nema ödemeleri her dönemde değişik uygulamalara sahne olmuştur. Uygulamalarda açık noktaların bulunması firmalar arası geçişlerde birçok çalışanın hakkının yenmesine neden olmuştur.
 - ⇒ Konut Fonu kesintileri de aynı şekilde sorunlar yaratmış, nihayetinde uygulamadan kaldırılmıştır.
 - ⇒ Her toplu sözleşme döneminde sözleşmelerin bir türlü zamanında imzalanmaması maaş farkları konusunu gündeme getirmekte, bu kez de SSK, Gelir Vergisi ve sendika kesintileri uygulamalara farklı bakış açıları getirdiğinden maaş farkları hesaplanması bir büyük sorun haline almaktadır.
 - ⇒ BAĞ-KUR, SSK, Emekli sandığı gibi sosyal güvenlik kurumları zaten düzgün çalışmamakta, çalışanlar bu kurumlardan alınan hizmetlerden hiçbir zaman memnun kalamamaktadırlar.

⇒ Kamu personeli dikkate alınarak verilen bazı kararlar özel sektör firmalarını da uygulamada zorlamaktadır. Örneğin, SSK tabanı ile asgari ücretin farklı olması, vergi dilimleri ve SSK taban ve tavan rakamlarının ayın 15'inden itibaren değiştirilmesi gibi birçok uygulama gözle görülmeyen birçok çalışma verimsizliğine ve olası hataya sebebiyet vermektedir.

- Kamu çalışanlarının çalışma koşullarını düzenleyen Devlet Personel Dairesinin çalışmaları yetersiz kalmaktadır.
- Kamu personeli, eğitim, maddi tatmin, ve kariyer gelişimi konularında hiçbir teşvik edici durum ile karşılaşmamaktadır
- Akademik kurumların sendikalar, dernekler ve firmalar ile bir araya gelerek araştırmalar yapması ve sektörel ya da mesleki bazlarda rehber olarak kullanılabilecek :

⇒ Mesleki ahlak kuralları ve yaptırımları

⇒ İş tasarımları

⇒ İş değerlendirme ve ücretlendirme çalışmaları

⇒ Kariyer yolları ve yaklaşımları

⇒ Derneklerin resmi kariyer oluşturma mekanizmaları (örneğin, SMM, YSMM gibi)

daha geliştirilebilir ya da oluşturulabilir.

Araştırma çalışmaları esnasında yapılan görüşmeler, şimdiye kadar katılınan benzer projelerde karşılaşılan vakalar sonucunda yukarıdaki sorunlardan bazılarının ayrıntılarının da belirtilmesi gerektiği düşüncesi ile aşağıda bazı kısa notlar bilginize sunulmaktadır :

- Boyutları ne olursa olsun, Türk firmaları insan kaynakları konusunda bilinen herhangi bir bilimsel araştırma yapmamakta ya da katılımında bulunmamakta, üniversitelerimiz ise kısıtlı ya da hiç olmayan bütçeleri ve firmaların birlikte çalışma konusunda gösterdikleri isteksizlik neticesinde kendi çaplarında yaptıkları kısıtlı araştırma ve bilgi derleme çalışmaları ile yetinmek zorunda kalmaktadırlar.
- Genel anlamda ilgisizlik seviyesi bu kadar yüksek olsa da özellikle uluslararası rekabete girmek zorunda olan büyük firmalar, uluslararası firmaların uzantıları olan kuruluşlar, konu ile ilgili olarak yeni açılan ya da

gelişen dernekler, yayınlar, ve danışmanlık firmaları ülkemizde insan kaynakları yönetiminin gelişmesine, kavramsal açıdan olmasa da kullanım yaygınlığı açısından gittikçe artan bir şekilde katkıda bulunmaktadır.

- İnsan kaynakları yönetimi son üç - dört yıldır belirli bir kesim tarafından bir meslek olarak görülmeye başlanmıştır.
- “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramının hangi konulara ağırlık vermesi gerektiği ise, o kuruluştaki “İnsan Kaynakları Yöneticisi” nin temel üniversite eğitime göre farklılaşabilmektedir. Psikoloji, Sosyoloji gibi bölümlerden mezun olanlar: eleman seçimi, kariyer planlama, motivasyon, ödül sistemleri, sosyal hizmetler gibi konulara; Endüstri mühendisliği mezun olanlar: iş süreçleri, iş tasarımı, personel destek hizmetleri, istatistik raporlama, bilgisayar kullanımı gibi konulara; İşletme eğitimi almış olanlar ise daha çok strateji oluşturma, bütçe, tahakkuk gibi konulara ağırlık verme eğilimi göstermektedir.
- Ülkemizde halen, şirketlerin büyüklüğü, kurumsallaşma düzeyleri, insan kaynakları konusundaki yaklaşım, coğrafi yerleşim vb. konulardaki farklılıklara göre, insan kaynakları yönetimi ile ilgili :
 - ⇒ “Personel Yöneticiliği”, “Endüstriyel İlişkiler”, “İnsan Kaynakları”, “Tahakkuk / Personel Bölümü” gibi çeşitli adlar ile;
 - ⇒ Şeflik, müdürlük ya da genel müdür yardımcılığı düzeylerinde;
 - ⇒ Kendi bir kurmay birim olarak, mali ya da idari işler bölümüne bağlı olarak, ya da muhasebe bölümü altında

birçok farklı örgütsel yapılanma bulunmaktadır.

- Özellikle kırsal kesimlere doğru gidildiğinde, “Personel Şefleri” daha çok asker ya da din kökenli emekli kişilerden (çoğunlukla astsubay emeklisi ya da cami imamı) seçilmektedir. Bu kişilerin sözü dinlenir, saygın ve disiplin sağlayabilen kişiler olması, işverenler gözünde çalışanların disipline edilmeleri açısından bir avantaj olarak görülmekte, birlikte çalışma için disiplin sağlamanın yeterli olduğu düşünülmektedir. Bu yöntemle mavi yakalı çalışan kesiminde oldukça da başarılı sonuçlar elde edildiği izlenmiştir. Bu tür yapılarda Strateji oluşturma, Kariyer Planlama, Organizasyon Geliştirme, İş Tasarımı, İşgücü Planlama gibi işlevler daha

çok birimlerin kendisi tarafından yapılmakta, bu noktalarda kişisel tercihler örgütsel tercihlerin yerini rahatlıkla alabilmekte, bu nedenle de özellikle beyaz yaka personel arasında çekişmeler, dedikodular, huzursuzluklar yaşanabilmektedir.

- İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına önem verilmeye başlanan kuruluşlarda da henüz tam bir yapılanma kurulabilmiş değildir. Bu tür kuruluşlarda “İnsan Kaynakları Yönetimi” daha çok yeniden yapılanma çalışmaları için kurulmuş olup Puantaj / Tahakkuk, Kayıt Tutma (Özlük Bilgileri), İdari Hizmetler, Sosyal Hizmetler gibi süregelen hizmetleri henüz belirgin bir şekilde üstlenmemiş durumdadırlar. Bu gibi görevler eskiden kurulu olan düzen üzerinden yürütülmektedir. Bu yapılarda yeniden yapılanma çalışmalarına bir de çağımızın gözde aktivitelerinden “kalite çalışmaları” da eklendiğinde rol çatışmaları, belirsizlikler ve huzursuzluklar gereksizce artabilmektedir.
- “İnsan Kaynakları Yönetimi” bölümü bulunmayan kuruluşlarda genel olarak :
 - ⇒ Puantaj ve Tahakkuk işlemleri personel işlevlerinden ayrı olarak muhasebe bölümleri tarafından yürütülmektedir.
 - ⇒ Eğer var ise, “Personel Bölümü” nün görevi, o anda kuruluş içinde daha önemli görülen işleve göre yapılmış olmaktadır (sendika ilişkileri, özlük işleri, eğitim, puantaj vb. gibi)
 - ⇒ “İnsan Kaynakları Yönetimi” işlevi olarak tanımlanabilecek eleman alımı, işten çıkarma, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi işlevler operasyonel birimlerin yöneticilerine dağıtılmış durumdadır.
- “İnsan Kaynakları Yönetimi” ya da benzer adlarla modern anlamda bir personel yönetimi yapılanması olan kuruluşlarda ise genel olarak aşağıda açıklanan bölümler ile bu bölüm arasında rol çakışmaları ya da rol boşlukları oluşmaktadır :
 - ⇒ Muhasebe / Finansman (tahakkuk, bordro, harcirah, avans ödemeleri, borç takipleri, bütçeleme)
 - ⇒ Kalite güvence (süreçler, görev tanımları, iş tasarımı)
 - ⇒ Metod Organizasyon / Teknik hizmetler (süreçler, iş akışları, sistemler, organizasyon geliştirme)

- ⇒ Sosyal hizmetler (sosyal, sportif, kültürel faaliyetlerin organizasyonu, çevre faaliyetleri)
 - ⇒ İdari hizmetler (servisler, yemek, elbise yardımı, ofis yerleşimi, bina ve tesisat bakımı, güvenlik)
 - ⇒ Endüstriyel ilişkiler (Sendika ilişkileri, toplu sözleşmeler)
 - ⇒ İlgili bölüm yöneticileri (Başvuru değerlendirme, işe alma, işten çıkarma, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödül / ceza sistemleri, kariyer planlama, organizasyonel yedekleme)
- Organizasyon geliştirme çalışmaları yapılmamakta, yapılsa da projeler, Türk toplum yapısını, çalışma adetlerini, ast-üst ilişkilerini, o kuruluşun çalışma koşullarını özümsememiş tamamen harici ve yabancı kaynaklı danışman organizasyonlar tarafından yürütülmekte, dahili kaynaklar sadece bilgi toplamak amacı ile kullanılmakta, çözümler uyum sağlayıcı olmak yerine zorlayıcı olmak zorunda kalmakta, projeler genel olarak başarısız duruma düşmektedirler.
 - İnsan kaynakları konusunda yeni yeni seminerler, konferanslar düzenlenmeye başlamış, yayınlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu umut vericidir.
 - Holdinglerin merkezi bir biçimde insan kaynaklarını yönetmeye başlamaları çok yenidir.
 - Bilgisayar uygulamalarından yararlanma konusunda birçok firmada oturmuş bir uygulama yoktur. Yurt dışı yazılımlar yol gösterici olmakla birlikte yüksek maliyetler her boyutta firmanın bu yazılımları edinmesine engel olmaktadır.
 - Tüm diğer projelerde olduğu gibi, bu çalışmalarda da proje yönetimi konusunda ülke çapında bir deneyimsizlik ve bilinçsizlik mevcut olduğundan henüz insan kaynakları konusunda başarılı sayılabilecek bir proje tamamlanmış değildir.

Yukarıda sayılan sorunlarla birlikte, anketlerde olsun, yapılan görüşmelerde olsun, sınıflama biraz değişse de bu tezde tanımlanan tüm işlevlerin İnsan Kaynakları Yönetim birimlerinin görev kapsamına girebildiği kabul

edilmektedir. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda çalışmalar yapan büyük çaplı kuruluşların uygulamalarında bazı farklılıklar da göze çarpmaktadır. Bordro ve tahakkuk işlemlerinin Mali işler ile ilgili birimlere aktarılması; İdari İşler'in Sosyal ve Kültürel Hizmetler'den ayrılarak genellikle Mali ve İdari Genel Müdür Yardımcılığı altında toplanması bu farklılıklara örnek teşkil eden uygulamalardır. Bu gibi farklılıkların kökeninde yatan nedenler ve düşünceler şu şekilde sıralanabilir :

1. Tezde belirlenen tüm işlevleri fiilen yerine getiren bir İnsan Kaynakları Yönetim birimi çok farklı disiplinlerde bilgi ve deneyim birikimi olan yöneticiler gerektirecektir. Dolayısı ile bu tür yapılar bu tür yöneticilerin zor bulunması nedeniyle zor kurulabilmektedir.
2. Böyle bir yapı kurulsa da, ülkemizdeki birçok şirket için gereğinden fazla büyüklükte bir birim ortaya çıkabilecektir. Böyle bir yapı ana birimler arası güç dengelerini bozabileceği gibi, büyüdükçe hantallaşan bir birimin asıl işlevleri olarak görülen stratejik insan kaynakları yönetim işlevlerini yerine getiremeyeceğinden korkulmaktadır.
3. İnsan Kaynakları işlevlerinin özellikle süreç tasarımı, iş tasarımı, iş değerlendirme, ücretlendirme çalışmaları, organizasyon geliştirme gibi işlevleri bazen bir yılı da aşan belirli aralıklar ile yapılmaktadır. Arada sürekli izleme ve güncelleme çalışmaları olsa da belirli dönemlerde gerek duyulan personel ihtiyacı çok daha fazladır. Personel sayısı bu rakamlara getirildiğinde ara dönemlerde aşırı iş gücü verimsizlik sorunları, dolayısı ile motivasyon düşüklüğü ile karşılaşılabilir.
4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim işlevlerinin, üst yönetim seviyelerine, yürütmeye yönelik işlevlerden daha yakın olması; bu tür işlevlerin başka birimlere, klasik alışkanlıklar nedeni ile özellikle de "Mali ve İdari İşler" adı altında yapılanan birimlere aktarılmasına yol açmaktadır.

Ancak, İnsan Kaynakları Yönetim birimlerinin stratejik işlevlere yoğunlaşması ve diğer işlevlerin diğer birimlere aktarılması sonucunda :

1. Özellikle yalın organizasyon yapısına geçmeye çalışan büyük çaplı şirketlerde ana birimler arasında rol boşlukları (role gaps), rol çatışmaları (role conflicts), rol çakışmaları (role overlaps) olduğu görülmektedir. Çünkü, süreçler bazında birbirini takip etmesi gereken faaliyetler tam olarak tanımlanmadan iki birim arasında paylaştırılmakta, böyle karmaşık bir yapıda kontrol ve yetki noktalarının belirlenmesi gittikçe zorlaşmaktadır.

2. Salt parayla ilgili olduğu için bordro işlevlerinin idari birimlere aktarılması; stratejik insan kaynakları biriminin

- ⇒ Kime ne kadar, kime ne zaman ve nasıl ödeme yapılacağı gibi kararları vermesini (iş değerlendirme, ücretlendirme, toplu sözleşme pazarlıkları),
- ⇒ Fazla mesailerin verimliliğinin istatistiklerle ölçülmesi ve sonuçlara göre fazla mesai yaptırma ya da kontrol mekanizmaları geliştirme gibi çalışmaları gerçekleştirmesini,
- ⇒ Muhasebeyi de ilgilendirdiği halde kıdem yükümlülük bilgilerine göre personel çıkarma, dolayısı ile organizasyonel yedekleme çalışmaları yapmasını (Emeklilik analizleri, performans yönetimi),
- ⇒ İş ve piyasa koşullarına göre maaş zamlarının nasıl olacağına karar vermesini,
- ⇒ Avans isteyen personelin avans konusunda süreklilik alışkanlığı edinip edinmediğini takip etmesini, buna göre gerekirse rehberlik çalışmalarına geçmesini

ve tahakkuk / bordro işlevinin verileri ile yakından ilgili bunlara benzer birçok işlevi yerine getirmesini engellememektedir. Dolayısı ile idari birimlerin bordro açısından yaptıkları ay sonlarında İnsan Kaynakları biriminin verdiği sonuçları kağıda aktarması ve parayı bankaya göndermesi ile kısıtlı kalmaktadır. Ki, bu durumda hangi birimin yaptığı işe Tahakkuk / bordro adı verileceği bu terimin o kuruluş için tanımlanmasına bağlı olacaktır.

3. Bir diğer sorun olan idari hizmetlerin, yani ofis yerleşimi, temizlik, otobüs servisleri, evrak takibi, muhaberat, yemekhane, bahçe düzeni vb. konuların mali ve idari hizmetlere verilmesi ile fazla olumlu bir değişiklik olacağı da düşünülmemelidir. Çünkü, finansman ve mali işlerden anlayan bir üst düzey yöneticiden normal olarak bu gibi işlerden bir insan kaynakları üst düzey yöneticiden daha fazla bilgi ve birikim sahibi olması beklenmemektedir. Dolayısı ile bu işlevler bu şekilde ancak üst düzeyde temsil edilen bir İdari İşler Genel Müdür Yardımcılığı altında bir yapılanma ile yürütülebilir hale gelecektir. Ancak, bu gibi idari hizmetlerin çalışan mutluluğu ile çok yakından ilişkisi olması nedeni ile bu kararın yönetim yetki çakışmaları açısından ne kadar sağlıklı olabileceği tartışılmalıdır.
4. Son olarak, İnsan Kaynakları Yönetim birimleri, çalışanla iç içe bir birim olmadığı sürece firma içinde tanınmama, dolayısı ile önemsenmeme riski ile karşı karşıya kalacaktır. Bu konudan şikayet eden çok fazla sayıda İnsan Kaynakları yöneticisi ile karşılaşmış, bu kişilerin bölümlerinin de özellikle bordro ve idari hizmetler işlevlerini yürütmeyen daha stratejik çerçevede kalmayı yeğleyen bölümler oldukları gözlenmiştir.

Görüldüğü gibi, bu tezde tanımlanan tüm işlevleri bünyesinde toplayan kapsamlı bir İnsan Kaynakları Yönetim biriminin Genel Müdür Yardımcılığı düzeyinde yapılandırılması ve hem kurmay hem komuta düzeyinde işlevleri yürütebilecek şekilde kadrolaştırılması ciddi avantajlar sağlayabildiği gibi, kuruluş içinde ciddi sorunlara da yol açabilmekte, hedeflere ulaşmayı imkansızlaştırabilmektedir.

İleriki bölümde yapılan örnek modelleme çalışması, bu iki gerçeği de gözönüne alarak hazırlanmıştır. Bu modelde, birimin hantallaşma riskine karşı mümkün olan durumlarda (psikolojik değerlendirme, sınav, eğitim, organizasyon geliştirme, iş tasarımı, ücretlendirme, yasal çalışmalar, temizlik, yemekhane, otobüs servisi, güvenlik) dış danışmanlık ve hizmet kuruluşlarını (outsourcing) kullanmaya yönelmenin de sistemin temel çalışma prensiplerini değiştirmemesine dikkat edilmiştir.

5.2 Örnek Modelleme Çalışması

Önceki bölümlerde, bir kuruluştaki insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm işlevler tanımlanmış, bu işlevler üzerinde İKY birimlerinin ne tür sorumlulukları olması gerektiği araştırma çalışmaları ile belirlenmeye çalışılmış, işlevlerin birbirleri ile ilişkileri de irdelenmişti. Bu bölümde, araştırma sonuçları da dikkate alınarak bu işlevlerin nasıl gruplanması gerektiği, birbirleri ile ilişkilerinin ne olması gerektiği, tüm birimin organizasyon içinde nasıl bir düzey içine oturtulması gerektiği bir modelleme örneği ile irdelenmektedir.

Bu bölümdeki çalışmalar, Geary A. Rummler ve Alan P. Brache adlı iki yönetim danışmanının kendi araştırma ve danışmanlık şirketlerinde (Rummler - Brache Group) kullanarak geliştirdikleri ve sonradan da kitap olarak yayınladıkları bir sistem yaklaşımından esinlenerek gerçekleştirilmiştir. Yaklaşım, tüm bir firmanın mevcut yapısını da aynı yöntemler ile inceleyip bütüncül bir çözüme varmak için kullanılmakla birlikte, organizasyonun her bir birimi için de ayrı ayrı uygulanabilmektedir. Yaklaşımın temel prensiplerinden

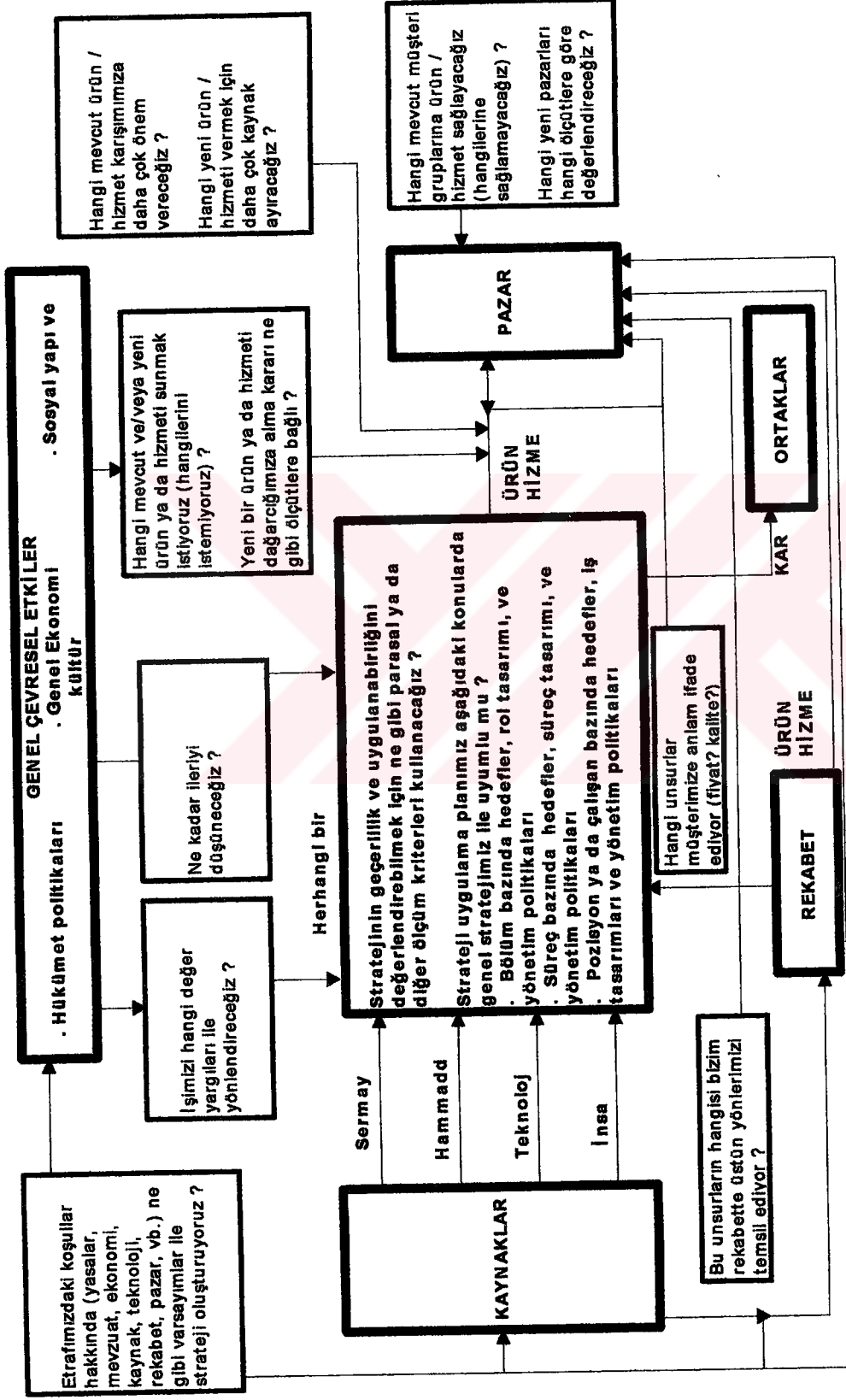
biri, kurumsal başarının iyileştirilmesi için organizasyon çalışmalarının örgüt şemaları çizmekle kalmaması gerektiği, şemadaki kutuların aralarının da iyi bir biçimde tanımlanması (*"managing the white space in the organization"*) gerektiği şeklindedir. Bu da tasarım çalışmasını üstten aşağıya doğru üç ana katmana ayırmaktadır :

1. Organizasyon katmanı
2. Süreç katmanı
3. Görev / Uygulayıcı katmanı

Tasarım çalışmaları, bu üç katman bazında, aşağıda açıklandığı gibi adımlandırılmıştır :

1. Örgütsel strateji ve hedeflerin belirlenmesi (Organizasyon katmanı)
2. Temel süreçler ve ilişkilerin tanımlanması, süreç bazında sorumlulukların belirlenmesi (Süreç katmanı)
3. Alt birim bazında süreç gruplarının belirlenmesi (Rol ve sorumluluk ilişkileri - Görev / uygulayıcı katmanı)
4. Organizasyon yapısının tasarlanması (Organizasyon şeması)

Şekil 5-1'de incelemenize sunulan şema esasta organizasyon stratejisinin örgüt içindeki birimlere etkisini göstermekle birlikte, aynı şema, İKY işlevlerinin organizasyon içinde nasıl bir önem taşıdığını da çok iyi bir biçimde anlatmaktadır (Rummler, 1995, s.82).



Şekil 5-1 İK İşlevlerinin Örgüt Stratejisi İçindeki Yeri

5.2.1 Adım -1 : Örgütsel Stratejinin ve Hedeflerin Belirlenmesi

Doğal olarak İKY biriminin stratejisi ve hedefleri, bulunduğu kuruluşun kurumsal stratejilerinden ve hedeflerinden etkilenecek birçok yönlere ayrıntısal olarak değişiklik gösterecektir. Ancak, üretim yapan bir kuruluşun insan kaynaklarının yönetiminden sorumlu bir birimin asgari düzeyde belirlemesi gereken stratejiler ve hedefler de bulunmaktadır. Örgütsel hedefler stratejiktir. İyi bir **örgütsel strateji**; o örgütsel birimin **ürün ve hizmetlerini**, hitab ettiği **(iç ve dış) müşterileri**, varsa **rekabet avantajlarını**, **ürün ve hizmet önceliklerini** tanımlamalıdır. Tezin önceki bölümlerinde insan kaynakları ile ilgili işlevlerin tanımları ve kapsamı açıklanmıştı. Bu tanımlar ve yukarıda belirlenen prensipler doğrultusunda, ülkemiz koşullarında üretim firmalarında faaliyet gösterecek kapsamlı bir İKY birimi için belirlenebilecek stratejiler aşağıda listelenmektedir :

1. İKY Birimi, **kuruluşun üst yönetimine “kurmay”** düzeyde danışma birimi olarak aşağıda listelenen hizmetleri sağlar :
 - 1.1. **İnsan kaynakları stratejilerinin** kurumsal stratejiler ile, kurumsal stratejilerin de insan kaynakları stratejileri ile uyumunun sağlanması
 - 1.2. Kurumsal strateji ve hedeflere göre **organizasyonel geliştirme, süreç geliştirme, iş tasarımı, iş değerlendirme ve ücretlendirme çalışmalarının** gerçekleştirilmesi ve uygulamaya alınmasında yönlendirici rol alınması
 - 1.3. Belirlenen organizasyona, süreç yapılarına ve görev tanımlarına göre **işgücü planlamasının** yapılması ve raporlanarak yönetim onayının alınması
 - 1.4. Kurumsal bütçe çerçevesinde genel **insan kaynakları yönetimi bütçesinin** hazırlanması; yapılan işgücü planlamalarına ve ücretlendirme çalışmalarına göre toplam kurum bütçesine yansımaların ne olacağının hesaplanarak raporlanması
 - 1.5. Diğer insan kaynakları faaliyetleri, kuruluşun bu konulardaki performansı ve İKY biriminin performansı konularında dönemsel **üst yönetim raporlarının** hazırlanması ve üst yönetime ikazlar ve öneriler ile birlikte sunulması

- 1.6. **İşyeri güvenliğinin sağlanması için gerekli önlemlerin alınması / aldırılması**
- 1.7. **Çalışan sağlığı ve çalışma güvenliğinin sağlanması için gerekli önlemlerin alınması / aldırılması**
2. İKY Birimi, **kuruluşun diğer birimlerine “kurmaya” ve “komuta”** düzeyinde destek ve denetleme birimi olarak aşağıda listelenen hizmetleri sağlar :
 - 2.1. **Seçme / Yerleştirme** konusunda, birimlerin taleplerinin işgücü planlarına uyumlu olup olmadığının denetlenmesi; uyumlu olanlar için eleman bulma, ilk değerlendirme, sınav vb. konularda şirket politikaları ve seçme / yerleştirme süreçleri çerçevesinde talep sahibi birime yardımcı olunması.
 - 2.2. **Performans yönetimi** konusunda, değerlendirme sisteminin hazırlanması; bölümlere göre değerlendirme ölçütlerinin ve yöntemlerinin belirlenmesi; bu sistemlerin değerlendirme yapacak kişilere aktarılması; yapılan değerlendirmelerin belirlenen sisteme ve değerlendirme süreçlerine uygunluğunun denetlenmesi ve sağlanması, yorum yapılması; değerlendirme sistemi sonuçlarının işgücü planlama, ücretlendirme ve eğitim çalışmalarına ışık tutmak üzere toplanıp derlenmesi.
 - 2.3. **Ödül / Ceza** yönetmelikleri ve ilgili birim yönetimlerinin taleplerine göre çalışanlara ödül ya da ceza verilmesi yönünde gerekli işlemlerin yapılması; ilgili kayıtların tutulması; gerekli duyuruların yapılması.
 - 2.4. **Personel yönetmelikleri** ve ilgili birim yönetimlerinin taleplerine göre **işten çıkarılması** gereken personelin işlemlerinin tamamlanması; ilgili kayıtların tutulması; gerekli duyuruların yapılması.
 - 2.5. **Eğitim** taleplerinin toplanması; işgücü planları ve performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınarak eğitim planlarının hazırlanması; eğitim faaliyetlerinin organize ve koordine edilmesi; eğitmen firma ve kişilerin değerlendirilmesi; eğitim çalışmalarının sonuçlarının toplanması ve ilgili birim yöneticilerine raporlanması.
 - 2.6. **Puantaj** işlemlerinin sürdürülerek birimlerde birim yöneticilerinin kontrolünde ve kuruluş politikaları çerçevesinde **normal çalışma, fazla mesai, izin** vb. konularda gerçekleştirilen işlemlerin kayıtlarının tutulması; denetlenmesi; bu bilgilerin bordrolara yansıtılması.
 - 2.7. **Personele** yapılan avans, harcırah, borç vb. tüm ödemeler ile ilgili kesintiler ve personel bazında yapılacak ek ödeme, prim

vb. yan ödemelerin kayıtlarının tutulması; bu bilgilerin bordrolara yansıtılması; Muhasebe / Finansman birimi ile bu bilgilerin paylaşılması. **Bordroların** hazırlanması; ödemeler için Muhasebe / Finansman birimi ile çalışılması.

2.8. İlgili birimlere kendi bütçelerini hazırlarken **birim personel bütçeleri** konusunda bilgi desteği verilmesi

2.9. Kuruluş dışı ile, ve kuruluş içinde birimler arası elektronik posta ve evrak akışı ile ilgili **iletişim** sistemin çalışmasının ve koordinasyonun sağlanması.

3. İKY Birimi, **kuruluşun çalışanlarına “kurmay” ve “komuta”** düzeyinde destek birimi olarak aşağıda listelenen hizmetleri sağlar :

3.1. Personele **rehberlik** hizmetleri vererek **kişisel kariyer planları** ile organizasyonel kariyer yollarının, işgücü planlarının ve organizasyonel yedekleme planlarının birbirileri ile uyum içinde olmasının sağlanması.

3.2. Personelin alması gereken **eğitimler** belirlendikten sonra bu eğitim ile ilgili gerekli seyahat, konaklama, organizasyon ve koordinasyon işlemlerinin gerçekleştirilmesi.

3.3. **İşten çıkarılmasına** karar verilen personele yeni kararlarında ve işyeri seçiminde destek olunması.

3.4. Personelin **çalışma ortamının** ve oturma, ısıtma, aydınlatma, çevre gibi çalışma koşullarının verimli ve etkin çalışmaya yönelik olması için gerekli önlemlerin alınması ve/veya aldırılması.

3.5. Personelin çalışma süresi içinde **ulaşım, yemek, giyim, korunma** vb. temel ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli çalışmaların gerçekleştirilmesi.

3.6. Personelin **sağlık** ile ilgili sorunlarında kendisine yardımcı olunması; hastalık, **iş kazası** vb. durumlarda personele gerekli müdahelenin yapılmasının sağlanması.

3.7. Personelin çalışma hayatı dışındaki hayatında da kuruluşun personeli için hedeflediği yaşam düzeylerine ve değer yargılarına uyumlu bir yaşam sürmesini sağlayabilmek için gerekli **sosyal ve kültürel aktivitelerin** gerçekleşmesinin sağlanması, **organize** edilmesi.

4. İKY Birimi, kuruluşun ilişkide olduğu sendikalara ve SSK, Bölge Çalışma, DİE, DPT, Bakanlıklar gibi resmi kurum ve kuruluşlarla ilgili olarak insan kaynakları ile bilgiler ve kararlar açısından kuruluşununun “sözcüsü” durumunda olup aşağıda listelenen çalışmaları gerçekleştirir :

- 4.1. Personel sayıları; aylık **giriş ve çıkış bilgileri**; sakat, hükümlü, genç, kadın **çalışan bilgileri**; çalışma koşulları; mesleki hastalıkların seyri gibi konularda **istatistiki bilgiler** toplanması, raporlar hazırlanması ve ilgili mercilere ulaştırılması.
- 4.2. Personele ödenen ücretler, bu ücretlere göre tahakkuk eden vergiler, fonlar, kesintiler, vb. konularda **dönemsel raporlar** hazırlanması ve ilgili yasal mercilere ulaştırılması.
- 4.3. Personele yapılacak zamlar ve şekilleri, verilecek ek olanaklar, çocuk / işçi / emekli / yabancı / kadın **çalıştırma koşulları**, işe alma ve işten çıkarma koşulları gibi konularda yürürlükteki **yasa ve mevzuatlara uyulmasının sağlanması**; bunlara uyulduğunu her an ispat edebilir durumda olmak için gerekli kayıtların tutulması; bu konularda **sendikalar ve ilgili diğer yasal merciler ile gerektiğinde görüşmeler ve / veya pazarlıklar** yapılması.

Bu durumda, İKY birimi tipik olarak 4 grupta toplanan müşterilerine yukarıdaki hizmetleri; **zaman, bütçe, ve kalite** ölçütlerine uygun olmak koşulu ile sağlamak amacı ile kurulan örgütsel bir birimdir.

Bu birimin, sözü geçen müşteri gruplarına sözü geçen hizmetleri layık ile sağlayabilmesi için, yapacağı çalışmalarda aşağıda listelenen **değer yargıları** çerçevesinde hareket etmelidir :

- Her kararında ve çalışmasında **eşitlik (equality), hakkaniyet (equity), ve karşılıklılık (mutuality)** ilkelerine bağlı kalacak şekilde hareket edecektir
- Vereceği kararlarda aşağıdaki öncelikleri her zaman dengeli bir biçimde gözönünde bulunduracaktır (Bu noktada şu gerçeğin de akıldan çıkartılmaması gerekmektedir. Sonuçta her özel kuruluş esasta ortaklarına maddi getiriler sağlama amacını taşımaktadır. Bu nedenle de, örneğin, çevre konusunda ek birşeyler yapılması doğal olarak bu temel amaçla çelişir, çünkü ek maliyet getirir. Ancak, burada söylenmek istenen, getiri elde etme pahasına çevreyi gözden çıkartmama ilkesidir, çevreyi

iyileştirmek için ek maliyetlere katlanma zorunluluğu değil. Ve şu da unutulmamalıdır ki, insan kaynakları kavramı ile bulunulan topluma ve çevreye yararlı katkılarda bulunma düşünceleri her zaman iç içedir) :

⇒ Dünyamızın **çevresel koşulları** ve gelecek kuşakların yaşam şartları

⇒ **Ülkenin** ekonomik ve toplumsal yararları

⇒ **Çalışanların** mutluluğu ve motivasyonu

⇒ Kuruluşun ve dolayısı ile **ortaklarının**, amaçlarına göre, ekonomik ve / veya finansal olmayan menfaatleri

- Kısa vadeli göz aldatıcı getirileri hiçbir zaman uzun vadeli sağlıklı getirilere tercih etmeyecektir. Bu insan unsuru ile ilgilenen bir birim için diğer birimlerden daha önemli bir sorumluluktur.

Tüm bu değer yargıları çerçevesinde sözü geçen hizmetleri gerçekleştirirken vereceği kararlarda, çevresel unsurlar haricinde (ki bu durumlarda 100-150 yıllık zaman dilimleri söz konusu olabilir), insan kaynakları yönetimi birimlerinin ülkemiz koşullarında her zaman ileriye yönelik en az üç yıllık bir zaman dilimini gözönünde bulundurması tavsiye edilmektedir.

Hizmet önceliklerine gelince, günlük operasyonel hizmetlerin (yani puantaj takibi, bordroların hazırlanması, maaşların ödenmesi, talep edilen elemanların bulunması gibi) daha stratejik konumda bulunan hizmetlere nazaran (strateji belirleme, işgücü planlama, performans değerlendirme, kariyer planlama) doğal olarak her zaman, bir termin planı çerçevesinde yürütülmeleri nedeni ile öncelikleri varmış gibi gözükür. Üstelik, bu işler stratejik olanlara göre daha sık yapıldığı için, daha stratejik işlerin önceliği de, özellikle plansız çalışmaların olduğu ortamlarda bir anda gerilere kayıvermektedir. İKY birimi, stratejik hizmetlerinin önemi nedeni ile özellikle bu konuya özen göstermeli, günlük işlerinin stratejik işlerin önüne geçmesine izin vermemeli, ancak günlük işlerini de aksatmamalıdır. Bu konuda başvurulacak en öncelikli destek, bilgi sistemlerinin kolaylıklarından yararlanmaktır.

İKY birim performansının somut değerler ile ölçülebilmesi ve bunların hedefler haline getirilebilmesi için aşağıda listelenmiş bulunan kriter ve yöntemler kullanılmalıdır :

- “Çalışanların memnuniyeti” anketleri ile personelin kuruluş hakkında düşünceleri, sahiplenme dereceleri ölçülebilir ve geçmiş anketlerle oranlar karşılaştırılarak ilerleme ya da gerileme ve nedenleri izlenebilir.
- “İç müşteri memnuniyeti” anketleri ile İKY biriminden hizmet alan birim yöneticileri ve üst yönetimin bu hizmetlerin kalitesi konusunda puanlama yapması istenebilir ve bu puanlar geçmiş anketler ile karşılaştırılarak ilerleme ya da gerileme ve nedenleri izlenebilir.
- Birim tarafından hazırlanacak bir raporda personel bilgilerinin eksik veya yanlış verilmesi ya da zamanında verilememesi nedeni ile yasal mercilerden veya kurumlardan alınan maddi / manevi cezalar listelenir, bu bilgiler geçmiş dönemler ile karşılaştırılarak ilerleme ya da gerileme ve nedenleri izlenebilir.
- İnsan Kaynakları konusunda bazı göstergeler baz alınarak dönemsel İK performans rapor seti hazırlanabilir ve elde edilen bilgiler geçmiş dönemler ile karşılaştırılarak ilerleme ya da gerileme ve nedenleri izlenebilir. Böyle bir rapor setinde bulunabilecek bilgiler aşağıda listelenmiştir :
 - ⇒ İşletme ve bölüm bazında personel devinim oranları, yüksek devinimli işletme ve bölümlerde nedenlerin araştırılması
 - ⇒ İşten ayrılma nedenlerinin işletme ve bölüm bazında istatistiksel analizi
 - ⇒ Personelin aldığı ödül ve cezaların işletme ve bölüm bazında nedenleri ile birlikte istatistiksel analizi
 - ⇒ Dönemsel işe başvuru sayılarının örgütsel bölümler ve üniversiteler bazında analizi
 - ⇒ Bölümlerden gelen eleman taleplerine ortalama cevap verme süresi, talep başına bölümlerin görüşürüldüğü eleman sayısı, talebin başlangıcından eleman alımı gerçekleşmesine kadar geçen ortalama süre, deneme süresinde işten ayrılan ya da çıkartılan eleman sayısının işe alınan eleman sayısına oranı bilgilerini içeren analiz raporu
 - ⇒ Model organizasyon ve norm kadro ile fiili kadro karşılaştırmaları ve farklılıkların nedenlerinin açıklandığı rapor
 - ⇒ Mevcut personelin yetkinlikleri ile görev bazında yetkinlik gereklerinin karşılaştırması sonucunda elde edilebilecek yakınlık puanı

- ⇒ Eğitim konusunda planlanan ile fiili çalışmaların karşılaştırması, yapılan eğitimlerin konu ve görevlere ilişkinlik açısından analizi
- ⇒ Tüm İK faaliyetleri konusunda bütçe ve fiili durum karşılaştırması
- Bütün bunların dışında, soyut olmakla birlikte, aşağıdaki göstergeler de İKY biriminin, kuruluşun hedefleri doğrultusunda çalışmalarındaki başarısına katkı payını belirlemekte yararlı olabilecektir :
 - ⇒ Kurumsal hedeflere ulaşma oranı ve bunda İKY biriminin katkı payı
 - ⇒ Kuruluşun rakiplerine göre pazarda çalışan kalitesi, bilgi ve deneyim birikimi açısından müşterilerinde bıraktığı izlenim
 - ⇒ Kuruluşun kamuoyundaki saygınlığı, yeri ve İKY biriminin bu konudaki katkı payı
 - ⇒ Çalışma ortamındaki huzur ve arkadaşlık ortamı; yeni işe girenlerin kaynaşma, kurumu benimseme hızı
 - ⇒ Çalışanlar arasındaki anlaşmazlık, kavga, dedikodu vb. olayların azlığı
- Yukarıda bahsedilen türde değerlendirme bilgilerine örnek olması açısından, Saratoga Enstitüsü'nün kurucusu Fitz-Enz tarafından tanımlanan ve "İnsan kaynakları bilgi sistemi" nden alınabilmesi gerektiği belirtilen on örnek ölçümden kısa açıklamalar ile söz edilmesinde yarar görülmektedir (Fitz Enz, 1998) :
 - ⇒ **Personel başına sağlık harcamaları** personel sağlık sigortaları ve şirket içi yapılan harcamalar dahil tüm sağlık ile ilgili harcamaların personel sayısına bölünmesi
 - ⇒ **Maaş ve yan ödemelerin toplam işletme masraflarına oranı**
 - ⇒ **İşe alma işlemi başına maliyet** (Toplam ilan harcamaları + Eleman bulma firmalarına ödenenler + Başvuranların ve görüşmecilerin seyahat ve konaklama masrafları + Başvuru takip bölümü personel masrafları + Diğer masrafları karşılamaya bu toplamın % 10'u) / O dönemde bu harcamalar ile ilgili olarak işe alınan perosnel sayısı
 - ⇒ **Eğitim yatırımdan elde edilen getiri** Bu konuda bir formülasyon verilmemekle birlikte, işletme faaliyetlerine yönelik eğitimlerin her zaman yüksek getirisi olacağından bahsedilmektedir.
 - ⇒ **Kendi isteği ile işten ayrılanların toplam dönem sonu personel sayısına oranı** Belirli bir dönem içinde, özellikle anahtar pozisyondaki kişilerden ayrılacak olanların muhtemel ayrılma tarihleri ve nedenlerinin bilinmesi ve raporlanması da en az bu rakam kadar önemlidir.

- ⇒ **Personel devinim maliyeti** İşten ayrılma işlemlerinin maliyeti + Ayrılanın yerine eleman bulma maliyeti + Pozisyonun boş kaldığı süre içindeki maliyet + Alınan kişinin ayrılanın düzeyine gelmesi için gereken eğitim maliyeti
- ⇒ **Boş pozisyonların doldurulması için gereken ortalama süre** Talep tarihinden bir aday teklifinin talep sahibince kabul edilmesine kadar geçen sürelerin toplamı / o dönem içindeki talep sayısı
- ⇒ **İnsana yapılan yatırımdan elde edilen getiri** (Satışlar - (İşletme masrafları - Toplam Personel harcamaları)) / Toplam Personel harcamaları
- ⇒ **İnsan katma değeri** (Satışlar - (İşletme masrafları - Toplam Personel harcamaları)) / Toplam Sürekli Personel Sayısı
- ⇒ **Genel müdürü etkileyeceği düşünülen en önemli hedeflere ulaşıldığını ifade eden göstergeler** İKY biriminin yaşaması ve gelişmesi için gereken en önemli rakamlar olarak belirleniyor bu göstergeler

İKY birimleri yukarıda verilen kriterlere göre başarıya ulaşabilmek ve hizmetlerini layık ile yerine getirebilmek için aşağıdaki çağdaş yaklaşımlardan, çalışma yöntemlerinden, ve teknolojiden azami biçimde yararlanmalıdır :

- İnsan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetleri ile ilgili bilgiler ağıyapısı üzerinde yeterli güvenlik önlemleri alınarak çalışan, kuruluşun entegre veri tabanından ayrı bir veri tabanı yönetim sistemi üzerinde bulunacak, bu bilgilere ulaşım, güncelleme yöntemleri ve hakları İKY birimi yöneticileri tarafından belirlenecek ve kontrol altında tutulacaktır.
- İşe alma ve gerektiğinde rehberlik çalışmalarında personel kişilik analizleri; işe almada özellikle üst düzey yönetici eleman bulma çalışmaları; organizasyon geliştirme, iş geliştirme, iş tasarımı, iş değerlendirme ve performans sistemleri geliştirme çalışmaları için gerekli görülen hallerde harici danışmanlık firmalarından yararlanılabilecektir.
- Birim personeli; değişim yönetimi (change management), yeniden yapılanma (reengineering), kıyaslama (benchmarking), toplam kalite yönetimi (total quality management) , iş etüdü (job analysis and job design) gibi kavram ve yaklaşımları, gerektiği yerde, gerektiği zamanda,

birbirine karıştırmadan kullanabilmek amacı ile bu konularda gerekli eğitimleri alacak, kendini sürekli olarak yenileyecektir.

- Eğitim çalışmalarında eğitim veren kuruluşlar, eğitim danışmanlık firmaları, üniversiteler ve özel eğitmenler ile çeşitli süreli / süresiz anlaşmalar yapılabilecektir.
- Temizlik, çevre bakımı, bina ve tesisat yönetimi, işyeri güvenliği, personel ulaşım servisleri, yemek, sağlık hizmetleri gibi konularda dış hizmet firmalarından “outsourcing” yöntemi ile hizmet almak ilk tercih edilen yöntem olacak, birim içinde bu gibi firmaların performanslarını değerlendiren ve koordinasyonu sağlayan alt birim ya da sorumlular belirlenecektir.

5.2.2 Adım - 2 : Temel Süreçler, Süreç İlişkileri, Sorumluluklar

Bölüm 3’de İK işlevleri 16 ana başlık altında toplanmış ve her bir temel işlev için açıklamalar yapılmış idi. Araştırma sonucunda da bu işlevlerin İKY birimleri sorumluluğunda yürütülmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır. Ancak, hem bu işlevlerin bazılarında dış hizmet firmalarından yararlanma imkanları, hem de özellikle destek hizmetleri altında toplanabilecek türde olan işlevlerin diğer işlevlere olan ilişkilerinin çok güçlü olmaması, bu konuda kuruluşlarda tercih kullanılması olasılığını da kaybettirmemektedir.

Bölüm 3’ün sonunda Şekil 3-6’da da işlevler, süreçlere benzer bir biçimde ilişkilendirilmişti. Aşağıdaki tablo (Tablo 5-1), sözü edilen işlevler çerçevesinde biraz daha ayrıntıya inerek, tipik temel İKY süreçlerini ve birbirlerine bağımlılıklarını göstermektedir.

Tablonun son kolonunda “önceki süreç” başlığında verilen numaralar, bu sürecin düzgün bir biçimde gerçekleşebilmesi için önceden tamamlanmış olması gereken süreç numaralarını göstermektedir. Sıfırdan başlayan bir işletme için süreçlerin ilişkileri kolay görülmekle birlikte, gözlemlene ve iyileştirme çalışmalarına geçmiş bir kuruluşta bu süreçler arasında oldukça

karmaşık ilişkiler gerçekleşmeye başlamakta, çünkü mevcut durum hakkında da sürekli bilgi toplanması gerekmektedir.

Tablo 5-1 Temel İKY süreçleri ve ilişkileri

SÜREÇ NO	SÜREÇ ADI	AİT OLDUĞU İŞLEV ADI	ÖNCEKİ SÜREÇ
1	Strateji Oluşturma	Strateji Oluşturma	—
2	Organizasyon Geliştirme	Org. Geliştirme	1
3	İş Geliştirme	İş Tasarımı ve İş Geliştirme	2
4	İş Değerleme	İş Değerleme / Ücretlendirme	3
5	Ücret Yönetimi	İş Değerleme / Ücretlendirme	4
6	İhtiyaç Belirleme	İşgücü Planlama	3
7	Org. Yedekleme	İşgücü Planlama	1,6
8	Kariyer Planlama	İşgücü Planlama	1,7
9	Bölüm Personel Bütçeleri	Bütçe Planlama ve Koord.	1,3,5
10	İK Faaliyet Bütçesi	Bütçe Planlama ve Koord.	1,5
11	Aday havuzu oluşturma	Seçme / Yerleştirme	1,6,7
12	İşe Alma	Seçme / Yerleştirme	1,11
13	Performans Yönetimi	Performans Yönetimi	1,3
14	Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi	13
15	İşten Çıkarma	İşten Çıkarma	1,14
16	Eğitim Planlama	Eğitim Planlama ve Koord.	1,7,14
17	Eğitim Koordinasyon	Eğitim Planlama ve Koord.	16
18	Puantaj Takibi	Puantaj/Tahakkuk/Bordro	—
19	Tahakkuk İşlemleri	Puantaj/Tahakkuk/Bordro	1
20	Bordro Hazırlama	Puantaj/Tahakkuk/Bordro	1,5,18,19
21	Ödül / Ceza Yönetimi	Ödül / Ceza	1,13
22	Ödül / Ceza İşlemleri	Ödül / Ceza	21
23	Toplu Sözleşme	Endüstriyel İlişkiler	1,4,5,9

Tabloda belirlenen temel süreçlerden başka; viziteye çıkma, personel izinleri, avans ve harcirah ödemeleri, ulaşım servis düzenlemeleri, güvenlik denetleme, evrak dosyalama ve arşivleme vb. gibi insan kaynakları yönetimi ile ilgili birçok alt süreç daha bulunmaktadır. Bu süreçler tezin kapsamı dışı bırakılmıştır.

Tüm bu temel süreçler ve diğer süreçler için, firmanın boyutlarına, yönetim yaklaşımına, stratejik hedeflere göre ayrıntılı iş akış şemaları çizilmeli, ve hem bir sonraki bölümde tanımlanan organizasyon şemasında kadroların belirlenmesi için, hem de işin sonunda belli noktalardaki performans kriterlerini ve yönetim politikalarını belirlemek için baz olarak kullanılmalıdır.

Araştırmada doldurulması istenen formlardan bir tanesi de, İK işlevleri olarak tanımlanan 16 işlevin hangisinin ne şekilde İKY tarafından gerçekleştirileceği konusunda idi. Yapılan görüşmeler, anket sonuçlarının değerlendirilmesi ve literatür araştırması sonucunda, yukarıdaki tabloda listelenen süreçlerin İKY açısından sorumluluk tanımlarının Tablo 5-2'de görüldüğü gibi belirlenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo 5-2 Temel İKY süreçleri sorumluluk tanımları

SÜREÇ NO	SÜREÇ ADI	AÇIKLAMA
1	Strateji Oluşturma	İK stratejileri, İKY birim yönetimi tarafından, üst yönetimce belirlenen kurum stratejileri gözönüne alınarak oluşturulur. Ayrıca, bu stratejiler de kurumsal stratejileri etkileyebilir.
2	Organizasyon Geliştirme	İlgili kuruluş yetkililerinden bilgi ve onay almak kaydı ile İKY biriminin sorumluluğundadır.
3	İş Geliştirme	İlgili birim yöneticilerinden bilgi almak kaydı ile İKY biriminin sorumluluğundadır.
4	İş Değerleme	İlgili birim yöneticilerinden bilgi almak kaydı ile İKY biriminin sorumluluğundadır.
5	Ücret Yönetimi	İlgili birim yöneticilerinden bilgi almak kaydı ile İKY biriminin sorumluluğundadır.
6	İhtiyaç Belirleme	Koordinasyon ve değerlendirme açısından İKY, birim hedeflerine göre operasyonel planlama sonucunda nitelik ve nicelik belirleme açısından ilgili birim yöneticilerinin sorumluluğundadır.
7	Org. Yedekleme	Koordinasyon ve değerlendirme açısından İKY, birim hedeflerine göre seçme ve değerlendirme İKY desteği ve gözetimi altında ilgili birim yöneticilerinin sorumluluğundadır.
8	Kariyer Planlama	İKY'nin belirlemiş olduğu kariyer yolları ve yöneticisinin performans değerlendirme sonucunda yaptığı yönlendirmeler çerçevesinde çalışanın kendisi için yapması gerekli bir çalışmadır. İKY içinde bir rehberlik alt birimi personele bu konuda yol gösterici olurken, aynı zamanda kurumsal kariyer yolları ve hedeflere uyumun kaybolmaması için çaba göstermelidir.

9	Bölüm Personel Bütçeleri	Rakamların istatistiksel olarak sağlanması, zam oranları, maaş düzeyleri vb. belirlenmesi ve istenen analizlerin yapılması konusunda İKY, birim hedeflerine göre operasyonel planlama sonucunda rakam belirleme ve uygulama açısından ilgili birim yöneticilerinin sorumluluğundadır.
10	İK Faaliyet Bütçesi	İKY sorumluluğu altındadır.
11	Aday havuzu oluşturma	Kurumsal hedefler ve stratejiler doğrultusunda gerekli görülen nitelik ve nicelikte personelin bulunabilmesi için olası kaynakların araştırılması ve talep yaratılması için yapılması gereken tüm çalışmalar İKY sorumluluğundadır.
12	İşe Alma	Koordinasyon, derleme ve kurumsal değerlere uygunluğun belirlenmesi açısından İKY; birim hedeflerine göre seçme ve değerlendirme İKY desteği ve gözetimi altında ilgili birim yöneticilerinin sorumluluğundadır.
13	Performans Yönetimi	İlgili birim yöneticilerinden bilgi almak kaydı ile İKY birimi sorumluluğundadır.
14	Performans Değerleme	Koordinasyon, işlemlerin tamamlanması ve konsolide raporlama açısından İKY; değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi ise değerlendirme yapacak kişilerin ve birim yönetimlerinin sorumluluğundadır.
15	İşten Çıkarma	Koordinasyon, işlemlerin tamamlanması ve personelin başka iş bulma çabalarına destek olma açısından İKY; birim hedeflerine göre karar verme ise İKY gözetimi altında ilgili birim yöneticilerinin sorumluluğundadır.
16	Eğitim Planlama	İlgili birim yöneticilerinden bilgi almak kaydı ile İKY biriminin sorumluluğundadır.
17	Eğitim Koordinasyon	İKY sorumluluğu altındadır.
18	Puantaj Takibi	İKY sorumluluğu altındadır.
19	Tahakkuk İşlemleri	İKY sorumluluğu altındadır. Parasal konularda muhasebe / finansman birimleri ile ortaklaşa çalışılır.
20	Bordro Hazırlama	İKY sorumluluğu altındadır. Parasal konularda muhasebe / finansman birimleri ile ortaklaşa çalışılır.
21	Ödül / Ceza Yönetimi	İKY sorumluluğu altındadır.
22	Ödül / Ceza İşlemleri	İlgili birim yöneticilerinin kararları doğrultusunda İKY birimi sorumluluğundadır.
23	Toplu Sözleşme	Üst yönetimin stratejileri ve kararları çerçevesinde İKY sorumluluğu altındadır.

5.2.3 Adım - 3 : Roller ve Örgütsel Yapılanma

Yukarıda listelenen temel süreçlerin karakteristik özelliklerine ve birbirileri ile ilişkilerine bakıldığında, süreçlerin, İKY birim yönetim fonksiyonu dışında, aşağıda listelenen üç ana grupta toplanabileceği görülmektedir :

1. Kuruluşun örgütsel ve süreç yapısını geliştirmeyi, gözlemlemeyi, ve sürekli olarak iyileştirmeyi hedefleyen bir **sistem geliştirme süreç grubu**. Bu grup, kuruluş içinde toplam örgüt yapısını ele alıp global bir resim içinde tüm yapıyı gözlemleyerek konuya sistematik bir biçimde yaklaşabilen ve daha çok kurmay görevleri üstlenen bir İKY alt birimine gerek doğurmaktadır. Bu birimin müşterileri önce üst yönetim ve sonra kuruluşun diğer birim yönetimleri olup şu temel süreçleri üstlenmesi gerekir :

- 1.1. Organizasyon Geliştirme
- 1.2. İş Geliştirme
- 1.3. İş Değerleme
- 1.4. Ücret Yönetimi
- 1.5. İhtiyaç Belirleme
- 1.6. Bölüm Personel Bütçeleri Hazırlanmasına Destek
- 1.7. İK Faaliyet Bütçesinin Hazırlanması
- 1.8. Performans Yönetimi
- 1.9. Performans Değerlendirme Koordinasyonu
- 1.10. Toplu Sözleşme Çalışmaları

2. Kuruluşun günlük personel yönetimi ile ilgili süreçlerini, önceden belirlenen politika ve prensipler doğrultusunda, zaman, kalite ve bütçe kriterlerine göre gerçekleştirmeyi hedefleyen bir **personel yönetimi süreç grubu**. Bu grup, belirli bir iş akışı çerçevesinde daha çok komuta görevleri üstlenen bir İKY alt birimine gerek doğurmaktadır. Bu birimin müşterileri önce diğer birim yönetimleri ve sonra kuruluş personeli olup şu temel süreçleri üstlenmesi gerekir :

- 2.1. Aday Havuzu Oluşturma
- 2.2. İşe Alma
- 2.3. İşten Çıkarma

- 2.4. Puantaj Takibi
 - 2.5. Tahakkuk İşlemleri
 - 2.6. Bordro Hazırlama
3. Kuruluşun, personelinin gelişmesi için yapılacak çabaları örgütleyen ve gerçekleştiren bir **personel geliştirme** süreç grubu. Bu grup, hem kurmay hem de komuta rolü üstlenen bir İKY birimine gerek doğurmaktadır. Bu birimin müşterileri önce kuruluş personeli ve sonra diğer birim yönetimleri olup şu temel süreçleri üstlenmesi gerekir :
- 3.1. Organizasyonel Yedekleme
 - 3.2. Rehberlik ve Kariyer Planlama
 - 3.3. Eğitim Planlama
 - 3.4. Eğitim Koordinasyon
 - 3.5. Ödül / Ceza Yönetimi
 - 3.6. Ödül / Ceza İşlemleri

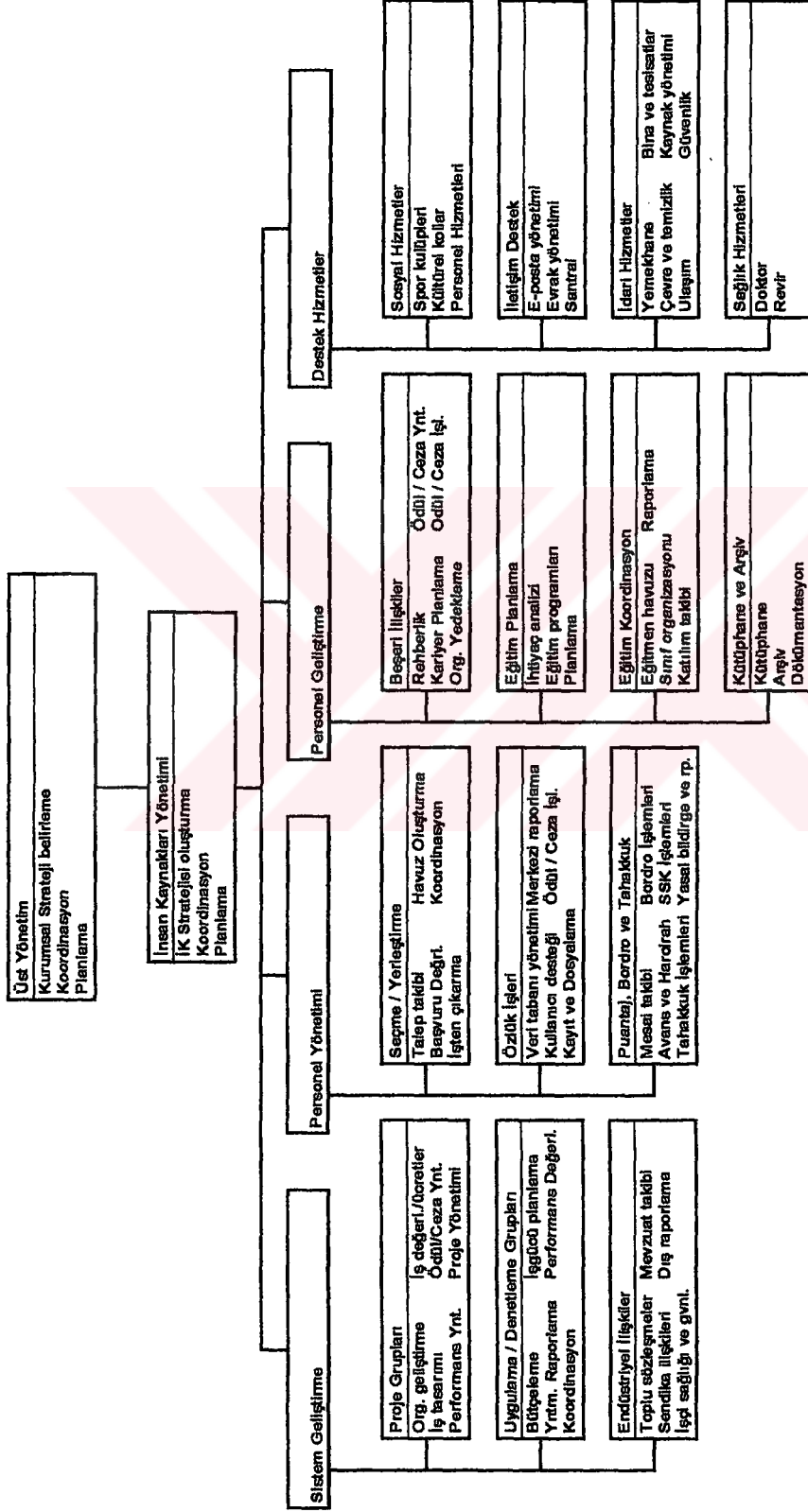
Son olarak, Bölüm 3'te Şekil 3-6'da da işlevsel ilişkiler açısından görülebileceği gibi, yukarıdaki süreçlere bağımlılıkları olmaması nedeni ile organizasyon yapısı açısından düşünüldüğünde, sağlık hizmetleri, idari hizmetler ve sosyal hizmetler gibi işlevlerin insan kaynakları içinde başlıbaşına ayrı bir birim olarak tasarlanması uygun görülmektedir. Bu koşullarda, istendiği takdirde, bu birimler, İKY birimi ile koordineli çalışmak kaydı ile, başka bir birimin kontrolü altına da alınabilir.

Bu dört işlev gurubu ve İKY biriminin müşteri grupları dikkate alındığında ortaya çıkan ilişkiler yumağı Şekil 5-2'de, bu ilişkileri barındıracak olan hiyerarşik organizasyon yapısı ise Şekil 5-3'te bilgilerinize sunulmuştur.

İnsan kaynakları yönetim birimi altında, insan kaynakları ile ilgili tüm işlevlerin bir birim altında toplanması, bazılarının, İKY'nin kuruluş içindeki öneminin abartılması gibi gelmektedir. Hatta bazı kuruluşlarda, idari ve sosyal hizmetler önce insan kaynakları birimi denetimine verilip sonradan bu uygulamadan vaz geçildiği de görülmüştür. Ancak, Boeing ve McDonnell Douglas gibi firmalarda İK yöneticiliği yapmış olan Laurie Broedling'in (Galford, 1998) yorumunda da vurgulandığı gibi, İKY birimlerinin örgüt içinde diğer birimlerce bir danışma /

bilgi alma kaynağı gibi görülebilmesi ve saygı duyularak kullanılması, bu tür somut idari hizmetleri de başarı ile sürdürebilmesine bağlıdır. Aynı şekilde, “küçük güzeldir” sözü ile bu denli kapsamlı örgüt yapısına karşı çıkanlara, büyük yapılanmaların yavaş ve müşterilerinden uzak olmak zorunda olmadıkları gerçeği ile cevap verilebilir. Örgüt tasarımıındaki yeni yaklaşımlar ve özellikle çağımızda bilgi teknolojilerinin getirdiği olanaklar, büyük örgütsel yapıların büyük olmalarının avantajlarının yanında hızlı davranma ve uyum sağlama konularında rahatlıkla küçük örgüt yapıları ile yarışabilmelerine imkan vermektedir (Lawler, 1998).





Şekil 5-3 Önerilen İKY Birimi Örgüt Yapısı

5.3 Diğer Çözüm Önerileri

Yapılan araştırmalar, literatür taraması ve yüzyüze görüşmeler sonucunda ortaya çıkan önemli bir gerçek vardır ki, o da insan kaynakları yönetiminin gelişimi, herhangi bir merkezi otoritenin bu konuda belirli çalışmalar yapması, standartlar koyması gibi olgularla gerçekleşemez. Bunu beklemek de bugünün iş dünyasının özüne aykırı olacaktır. Gelişim, ancak değişik yaklaşımların bilinçli bir şekilde denenmesi ve sonuçların, insan kaynakları yöneticileri arasında, rekabetin zorluklarına aldırmadan paylaşılmasından geçmektedir. Bu nedenle de tezde sunulan öneriler, evvelki birçok deneyimi ve sonuçları irdeledikten sonra ortaya atılan yeni ve bütüncül bir yaklaşım önerisi olarak değerlendirilmelidir.

İnsan kaynakları ile ilgili sorunların irdelenmesi sonucunda önceki bölümde ortaya çıkan sıralamadan anlaşılan odur ki, belirgin bir soruna çözüm geliştirmek yerine, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin sade ve açık bir biçimde ilişkilerinin belirlendiği bir yapının ortaya çıkarılması ve bunun kuruluşlarda uygulanması ile birlikte yeni bir konu olan insan kaynakları yönetiminin gelişiminin hızlanması sağlanacak, yukarıda belirlenen sorunlar da zaman içinde daha hızlı ve kolay bir biçimde çözümlenebilecektir.

Konunun yasal boyutları açısından, karşılaşılan zorlukların, Peryön ve İnkade gibi derneklerin öncülüğü ile TOBB, TUSİAD gibi kurumlar tarafından devlet kademelerine çözüm önerileri ile birlikte iletilmesi gerekmektedir. Bu tür zorluklar ve kabaca çözüm yolları aşağıda listelenmektedir :

- Tasarrufu Teşvik Fonu, Konut Fonu gibi fonların aslında hükümetlere maliyetsiz ama pek de ülke yararına kullanılmayan atıl finansal kaynak yaratmaktan başka çalışana bir faydası olmadığı görülmektedir. Bu tür fonların sonuçlandırılarak yürürlükten kaldırılması gerekmektedir. Bu konuda rahatlıkla matematik modeller kurulabilir ve istatistiksel bir araştırma çalışması yapılabilir.

- Sosyal güvenlik kuruluşlarının yeniden yapılandırılarak bir çatı altında toplanması, çalışma prensiplerinin ve süreçlerin basitleştirilerek işler hale getirilmesi, üniversite hastahanelerinin gelişmelerine de katkıda bulunulacak şekilde çalışma alanlarının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Konu ile ilgili kamu kuruluşlarında büyük çapta yönetim geliştirme projelerinin gerçekleşmesi zorunlu görülmektedir.

Devlet personel kanunu, gelir vergisi kanunu, iş kanunu, SSK kanun ve mevzuatları gibi çalışma hayatına yönelik tüm yasa ve yönetmeliklerin gözen geçirilerek hem günümüze uygun hem de birbirilerine uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Tezde oluşturulan genel yapı, insan kaynakları ile ilgili işlevlerin biraraya toplanması, böylelikle, bu aktivitelerin örgüt içinde daha kolay ve verimli bir biçimde yönetilmesi, kontrol edilmesi ve gerçekleştirilmesi amacını taşımaktadır. Ancak, sağlıklı bir insan kaynakları yönetim birimi oluşturmak ve gerçekleştirmek için bu tezde oluşturulan örnek yapı yeterli ayrıntıya inmemektedir. Bu genel yapı üzerinde, kuruluşun kültürel altyapısı, yönetim anlayışı, örgütsel strateji ve hedefleri de gözönüne alınarak aşağıda listelenen konularda çalışmalar gerçekleştirilmesi gerekmektedir :

- Hangi İKY süreçlerinin fiilen İKY birimi içinde gerçekleştirileceğinin, hangileri için ne düzeyde dış hizmet firmalarından destek alınacağıının, bu destek hizmetlerin kuruluş içinde kimin tarafından hangi yetkiler ile koordine edileceğinin belirlenmesi
- Bu kararlara göre her temel süreç içindeki alt süreçlerin belirlenmesi ve iş akışlarının hazırlanması
- İşin başarımlı ölçütlerinin, dolayısı ile ölçüm noktaları, ölçüm şekil ve kriterlerinin belirlenmesi
- Süreçler içinde bilgi teknolojilerinden yararlanma şekillerinin ve bilgi giriş ve edinim noktalarının tanımlanması
- Ölçüm ve denetleme noktalarına göre yönetim politikalarının kesinleştirilmesi

- Bu beklentilere göre işgücü nitelik ve niceliklerinin belirlenerek model organizasyonun (norm kadro'nun) hazırlanması ve ayrıntılı iş tanımlarının yapılması
- Yapılan tüm bu tanımlamaların oluşturulacak veri tabanında toplanması ve süreçlerin de bu veri tabanından yararlanan geniş kapsamlı bir uygulama yazılımı yardımı ile yürütülmesi.

Anketlerde olsun, görüşmelerde olsun, diğer danışmanlık çalışmalarından elde edinilen izlenimlerde olsun; Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi biriminin görev kapsamı ele alındığında kurmay düzeydeki İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin komuta düzeyindeki işlevlere göre olması gerektiğinden daha fazla önemsendiği görülmektedir. Kurmay düzeydeki işlevlerin hiyerarşi içinde daha üst düzeylerde temsil edilmesi nedeni ile böyle bir tercih kaymasının ortaya çıkması doğal karşılanabilir. Ancak, şurası da unutulmamalıdır ki, stratejik kararların hızlı ve doğru bir biçimde alınabilmesi için operasyonel düzeyde gerçekleştirilen süreçlere hakim olunması zorunludur, ve kararlara dayanak teşkil edecek ham bilgi de ancak bu operasyonel süreçlerden toplanabilir. Bu noktada, süreçlerin her noktasında işlemleri kolaylaştırıp karar destek sistemlerine baz bilgiyi toplayabilecek derecede sisteme entegre edilmiş bir bilgi teknolojisinin önemi de yadsınamaz.

Tipik bir İnsan Kaynakları Yönetim birimi modelinde bilgi sistemleri teknolojisinden yararlanılabilecek konular ve alt bölünmeleri de önceki bölümde verilen örnek modellemeye paralellik arzedecek biçimde tasarlanmış ve aşağıda listelenmiştir :

1. Sistem Geliştirme

1.1. KURUMSAL TANIMLAMALAR

- 1.1.1. Sektörler, Firmalar, İşletmeler, SSK İşyerleri
- 1.1.2. Organizasyon yapısı, Maliyet merkezleri
- 1.1.3. İş Aileleri, Görev tanımları
- 1.1.4. Kadro, Unvan tanımları
- 1.1.5. Model organizasyon, norm kadro çalışmaları

1.2. POLİTİKA TANIMLAMALARI

- 1.2.1. İş değerlendirme yöntemleri
- 1.2.2. Ücretlendirme çalışmaları
- 1.2.3. Yetkinlik tanımlamaları
- 1.2.4. Ödül / Ceza türleri ve süreçleri
- 1.2.5. Personel hareket ve izin türleri
- 1.2.6. İşten ayrılma nedenleri
- 1.2.7. Motivasyon ve bağlılık anketleri çalışmaları
- 1.2.8. Başvuru ve işe alma süreç çalışmaları
- 1.2.9. Performans yönetimi süreç çalışmaları

1.3. SİSTEM ÇALIŞMALARI

- 1.3.1. Organizasyon el kitabı hazırlama
- 1.3.2. Toplu sözleşme pazarlık analizleri
- 1.3.3. Personel bütçe çalışmaları
- 1.3.4. Kurumsal istatistikler
- 1.3.5. Personel turn-over analizleri
- 1.3.6. Personel memnuniyet ve işten ayrılma nedenleri analizleri
- 1.3.7. Performans değerlendirme bilgilerinin analizleri

1.4. YASAL RAPORLAMA

- 1.4.1. İşçi / İşveren Sendikaları raporlamaları
- 1.4.2. Kimlik Bildirme Belgesi
- 1.4.3. Durum İnceleme Belgesi
- 1.4.4. Dizi Pusulası
- 1.4.5. Görev İstatistikleri
- 1.4.6. Ünvan İstatistikleri
- 1.4.7. Meslek İstatistikleri

2. Personel Yönetimi

2.1. SEÇME / YERLEŞTİRME

- 2.1.1. Eleman talepleri girişleri ve değerlendirme
- 2.1.2. Personel ilan ve diğer kaynak takipleri
- 2.1.3. Başvuru bilgileri giriş ve sorgulamaları
- 2.1.4. Başvuru kaynak ve durum analizleri
- 2.1.5. İşten çıkışların güncellenmesi

2.2. ÖZLÜK İŞLERİ

- 2.2.1. Personel özlük bilgilerinin takibi ve güncellenmesi
- 2.2.2. Personel terfi / nakil / atama işlemlerinin takibi
- 2.2.3. Personel izinlerinin takibi ve planlaması
- 2.2.4. İstatistiksel raporlama

2.3. PUANTAJ, BORDRO, TAHAKKUK

- 2.3.1. Dönemsel resmi parametrelerin takibi
- 2.3.2. Personel devam kontrol sistemi (Normal çalışma ve fazla mesailerin takibi)
- 2.3.3. Avans ve harcırah takibi
- 2.3.4. Ek ödeme ve kesintilerin takibi
- 2.3.5. Personel borçlarının takibi
- 2.3.6. Maaş zamlarının güncellenmesi
- 2.3.7. Bordroların hazırlanması
- 2.3.8. Banka ödeme listelerinin hazırlanması
- 2.3.9. Fazla mesai analizleri
- 2.3.10. Personel maliyet analizleri
- 2.3.11. Kıdem teşvik, kıdem yükümlülük raporları
- 2.3.12. Kıdem tazminatı hesaplama

2.4. YASAL RAPORLAMA

- 2.4.1. SSK Rapor ve Bildirgeleri
 - 2.4.1.1. Aylık Sigorta Bildirimi
 - 2.4.1.2. Aylık Sosyal Güvenlik Bildirimi
 - 2.4.1.3. Dört Aylık Sigorta Bildirimi
 - 2.4.1.4. Kişi Giriş Bildirgesi
 - 2.4.1.5. Genel Giriş Bildirgesi (Ek-1 olarak da bilinir)
 - 2.4.1.6. Genel Çıkış Bildirgesi (Ek-2 olarak da bilinir)
 - 2.4.1.7. Personel Vizite Kağıdı
 - 2.4.1.8. Personel Yakını Vizite Kağıdı
 - 2.4.1.9. Çalışma Belgesi
- 2.4.2. Tasarrufu teşvik fonu raporları
 - 2.4.2.1. Tasarruf listesi
 - 2.4.2.2. İşyeri bildirimi
 - 2.4.2.3. Personel kayıt listesi
 - 2.4.2.4. Tasarruf aylık
 - 2.4.2.5. Üç aylık icmal
 - 2.4.2.6. Üç aylık şahıs
 - 2.4.2.7. Şahıs icmal

- 2.4.3. Nema Raporları
 - 2.4.3.1. Nema bilgileri
 - 2.4.3.2. Ödenmiş nema
- 2.4.4. Vergi iadesi çalışmaları

3. Personel Geliştirme

3.1. BEŞERİ İLİŞKİLER

- 3.1.1. Personel hareket tarihçelerinin takibi
- 3.1.2. Eğitim bilgilerinin takibi
- 3.1.3. Ailevi bilgilerin takibi
- 3.1.4. Kariyer planlama
- 3.1.5. Ödül / Ceza işlemlerinin güncellenmesi
- 3.1.6. Norm / Fiili Kadro Karşılaştırılmaları
- 3.1.7. Emeklilik analizleri
- 3.1.8. Organizasyonel yedekleme işlemleri

3.2. EĞİTİM PLANLAMA

- 3.2.1. Öğrenim türlerinin tanımlanması
- 3.2.2. Lisan kodlarının tanımlanması
- 3.2.3. Eğitim grup, konu ve adlarının tanımlanması
- 3.2.4. Eğitimci ve eğitim kuruluşlarının güncellenmesi
- 3.2.5. Eğitim, öğrenim, üniversite analizleri
- 3.2.6. Eğitim ihtiyaçlarının güncellenmesi

3.3. EĞİTİM KOORDİNASYON

- 3.3.1. İhtiyaçlara göre eğitim sınıflarının organize edilmesi
- 3.3.2. Eğitim katılım takibi
- 3.3.3. Eğitim istatistiklerinin hazırlanması

3.4. KÜTÜPHANE ve ARŞİV

- 3.4.1. Kütüphane sisteminin güncellenmesi
- 3.4.2. Dökümantasyon sisteminin bakımı
- 3.4.3. Kitap alış / iade işlemleri

4. Destek Hizmetler

4.1. SOSYAL HİZMETLER

- 4.1.1. Pasaport / vize bilgileri takibi
- 4.1.2. Doğum / Evlilik günleri takibi

- 4.1.3. Personel çocuklarının ve bakmakla yükümlü olduklarını takibi
- 4.1.4. İmza görüntülerinin takibi
- 4.1.5. Zimmet takibi
- 4.1.6. Sosyal ve kültürel aktivitelere katılım takibi ve koordinasyon
- 4.2. İLETİŞİM – DESTEK
 - 4.2.1. E-posta kullanıcı yönetimi
 - 4.2.2. Personel evrak takibi
- 4.3. İDARİ HİZMETLER
 - 4.3.1. E-posta kullanıcı yönetimi
 - 4.3.2. Otobüs servisleri takibi
 - 4.3.3. Personel yemek takibi
 - 4.3.4. Personel kartları ve kapı giriş / güvenlik
- 4.4. SAĞLIK HİZMETLERİ
 - 4.4.1. Revir hasta takip işlemleri
 - 4.4.2. İş kazası takibi ve istatistikleri
 - 4.4.3. SSK Sevk ve vizite kağıdı işlemleri
 - 4.4.4. Mesleki hastalık istatistikleri

6. SONUÇ

Artık, şurası herkes tarafından kabul edilen bir gerçek ki, insan kaynakları, her kuruluş için üst düzeyde stratejik bir unsurdur. İnsan kaynağının verimli bir şekilde değerlendirilmesi ve sürekli bir biçimde geliştirilmesi de kurumsal sürekliliğin, başarının, ve karlılığın en önemli etkenlerinden biridir. Dolayısı ile, insan kaynakları yönetiminin üst yönetim düzeyinde temsil edilmesi ve bu konuya sadece moda olduğu için değil, gerçekten ihtiyaç duyulduğu için daha da ağırlık verilmesi zorunlu gözüküyor. Tez kapsamında yapılan araştırmanın sonuçları da bunu doğrular biçimdedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi konusundaki farklı bakış açıları gruplanmaya çalışıldığında Beardwell ve Holden'ın da net bir biçimde tanımladığı gibi dört temel yaklaşım ortaya çıkmaktadır (Beardwell, 1997, s.6) :

1. İnsan kaynakları yönetimi aslında klasik personel yönetimi uygulamalarından fazla da farkı olmayan temel işlevlerin bir araya getirilerek yeniden isimlendirilmesinden başka birşey değildir.
2. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ile endüstriyel ilişkiler alanlarının yönetime odaklanan ve yönetim yaklaşımlarını da içeren bir karışımıdır.
3. İnsan kaynakları yönetimi, işçi-işveren ilişkilerinin, çalışanın kişisel gelişimi için gerekli çabaları da içeren daha geniş bir kavram içinde ele alınmasıdır.
4. İnsan kaynakları yönetimi, kurumsal politikaların geliştirilmesinde belirleyici ve katkı sağlayıcı rolü olan stratejik bir yönetim fonksiyonudur.

Yukarıdaki dört yaklaşıma da bakıldığında, kimsenin bu yaklaşımlardan herhangi birinin yanlış olduğunu söyleyemeyeceği açıkça görülmektedir. Doğrusu da zaten budur. İnsan kaynakları yönetimi, hem kuruluşların en önemli kaynaklarından biri olan insanın kuruluşa katkısını, hem de insan

yaşamının insana yakışır bir biçimde sürdürülebilmesi için kuruluşun çalışanlarına, topluma ve dünyaya katkısını en üst noktalara çıkarmak için her yönden azami çabayı göstermesi gereken bir birimdir.

Bu sorumluluk, insan kaynakları yönetimi birimine herhangi bir kuruluş içinde bulunan diğer birimlere göre biraz daha toplumsal görevler yükleyen bir özellik de katmaktadır.

Yapısal olarak bakıldığında, İnsan Kaynakları Yönetim birimlerinin görev kapsamı konusunda bugünün koşullarında genel bir fikir birliği bulunmaktadır. Asıl sorun, bu işlevlerin kendi içlerinde nasıl gruplanıp yapılandırılacağı ve diğer birimlere bu hizmet ve sorumlulukların nasıl yansıtılacağıdır. Genel görev kapsamı falza değişmemekle beraber, işlevlerin hangilerine kurum içinde ağırlık verilmesi gerektiği, hangilerinin diğer bölümlerle ne şekilde paylaşılacağı, hangilerinin dış hizmet firmalarından yararlanılarak gerçekleştirileceği konuları :

- Kuruluşun boyutlarına,
- Çalışılan sektör ve iş koluna,
- Üst yönetimin insan kaynakları yönetimi konusuna yaklaşımına,
- İnsan Kaynakları Yöneticisinin geçmiş eğitim ve deneyim birikimine, ve
- Kuruluş içinde mevcut / planlanan bilgi teknolojisi kullanım düzeyine

göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Tezde savunulan örgüt modelinin ve yapılanma yönteminin uygulamada başarıya ulaşabilmesi için yukarıda sayılan unsurlara göre gerekli uyarlamaların yapılması zorunludur.

KAYNAKLAR

2.Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Konferansı - Bildiriler, 9-11
Aralık 1996, İstanbul

3.Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Konferansı - Bildiriler, 9 - 10
Mayıs 1997, İstanbul

Alçı Başar (1996), İnsan Kaynakları Yönetimine Genel bir Bakış –
Seminer Notları, YTÜ, İstanbul.

Anahtar-a (1998), Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ocak 1998,
MPM Yayınları Ankara

Anahtar-b (1998), Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Mart 1998,
MPM Yayınları Ankara

Armstrong Michael (1992), Human Resource Management - Strategy &
Action, Cogan Page, London

Armstrong Michael (1996), A Handbook of Personnel Management
Practice, Sixth edition, Cogan Page, London

Ataay İsmail Durak (1990), İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri,
İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul

Ataç Osman Ata (1995), Business Management Grid - The Theory and
Practice of Competitive Containment, ATIFTAP, Manila-
Philippines

Beardwell Ian, Holden Len (1997), Human Resource Management - A
Contemporary Perspective, Pitman Publishing, London

- Bingöl Dursun (1996), Personel Yönetimi, İkinci Baskı, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul**
- Cascio F. W. (1995), Managing Human Resources, Fourth Edition, McGraw-Hill Company, New York.**
- Davis Keith (1984), İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış, Beşinci Basıdan Çeviri, Venüs Ofset, İstanbul**
- Ekin Nusret (1994), Endüstri İlişkileri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.**
- Erdem Ali Rıza (1997), Stratejik İnsangücü Planlaması - Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Verimlilik Dergisi 1997 / 3, MPM Yayınları, Ankara**
- Eren Erol (1993), Yönetim ve Organizasyon, İkinci Baskı, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul**
- Erkan Necmettin (1989), İşletmelerde İnsangücü Verimliliği İçin İşçi Sağlığı, İş Güvenliği, Kazalardan Korunma, Acil Yardım ve İlgili Mevzuat, MPM Yayınları No : 384, Ankara 1989**
- Erkmenol Adnan (1991), Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, YTÜ, İstanbul.**
- Fitz Enz Jac (1998), Top 10 Calculations for Your HRIS, Hrfocus Special Report On HR Technology - S3, 1998**
- Galbraith Jay R. (1977), Organization Design, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Philippines**
- Galford Robert (1998), Why Doesn't This HR Department Get Any Respect ?, Harvard Business Review, March-April 1998, s24-38**
- Gunz Hugh (1989), Careers and Corporate Cultures, The Camelot Press Ltd., Soutampton-Great Britain**

Graham H.T., Bennett R. (1993), Human Resource Management, 6th Ed., Pitman Publishing, London.

Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Kasım 1996 - Nisan, Mayıs, Haziran 1998, Entegre İletişim Ltd.Şti., İstanbul

İbanoğlu Nur (1997), Organizasyonel Geliştirme ve Değişim Yönetimi, İnkade - Haberler (İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği - İstanbul), Sayfa 1-4, Ağustos 1997.

İnkade - Haberler, Ağustos 1997 Sayı 1 - Nisan 1998 Sayı 9, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği Aylık Yayın Organı, İstanbul

Kaynak Tuğray (1995), Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım – İkinci Baskı, İstanbul.

Kaynak Tuğray (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım – İkinci Baskı, İstanbul.

Kaynak Tuğray ve diğerleri (1996), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, Eskişehir 1997

Lawler Edward E. (1997), Rethinking Organization Size, Organizational Dynamics, American Management Association, Autumn 1997, s24-34

Miner J.B., Miner M.G. (1977), Personnel Industrial Relations a Managerial Approach, McMillan Publishing Co.Inc., New York.

MPM (1998), Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, MPM Yayınları, Ankara 1998

Nielson Charles (1998), İnsan Kaynaklarının Temelini Atmak, Human Resources (İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği - İstanbul), Nisan-Mayıs-Haziran 1998.

- Özkanlı Özlem, Öncer Mustafa (1996), Ülkemiz İşletmelerinde İş Etüdü Tekniklerinin Uygulanma Düzeyi, MPM Yayınları No : 576, Ankara 1996**
- Palmer Margareth, Winters K.T. (1993), İnsan Kaynakları, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti. (Çeviren Doğan Şahiner), İstanbul**
- Pfeffer Jeffrey (1998), Seven Practices of Succesful Organizations, California Management Review, Vol 40, No 2, Winter 1998**
- Pyle William W., Larson Kermit D. (1981), Fundamental Accounting Principles, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois**
- Rummler Geary A., Brache Alan P. (1995), Improving Performance - How to Manage the White Space on the Organization Chart, Jossey-Bass Publishers, Second Edition, San Fransico**
- Sabuncuoğlu Zeyyat (1997), Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Bursa.**
- Selamoğlu Ahmet (1996), İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi - Ders Notları, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul.**
- Serinkan Celalettin (1996), İşletmelerin Personel / İnsan Kaynakları Yönetimi, Verimlilik Dergisi 1996 / 4, MPM Yayınları, Ankara**
- Stone Thomas H., Meltz Noah M. (1983), Personnel Management in Canada, Holt, Rinehart and Winston of Canada Ltd., Toronto**
- Tekeli İlhan ve Diğerleri (1991), Ankara'da Sanayi Üretiminin Tarihsel Gelişim Süreci, MPM Yayınları No : 483, Ankara 1991**
- Toynbee A. (1960), The Industrial Revolution, The Beacon Press, Boston.**
- Tyson Shaun, Lawrence Peter et.al. (1993), Human Resource Management in Europe, Kogan Page Ltd., London**

**Uyargil Cavidan (1996), Avrupa’da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Araştırması, Arthur Andersen, İstanbul**

**Yalçın Selçuk (1994), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım,
İstanbul.**



EK - A

ANKET FORMLARI ÖRNEĞİ

TÜRK ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YAPILANMASI

DOKTORA TEZİ - ANKET FORMLARI

D. ZAFER İNKAYA -İTÜ

Sayın Peryön üyesi,

Ülkemizde İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişmesine biraz olsun katkıda bulunabilmek amacı ile yukarıda adı geçen tez konusunda çalışmalarımı yürütmekteyim. Ekte bilgilerinize sunulan anket te bu tezin araştırma ve önerilerine kaynak teşkil etmek için düzenlenmiştir. Bu konulardaki fikirleriniz tezim açısından önemli bir dayanak teşkil edecektir. Bir Peryön üyesi olarak sizlerin ankete cevap vermede duyarlı davranacağınızı ve en geç **26 Mayıs 1998** tarihine kadar aşağıda verilen numaraya fakslayacağınızı ümid ediyorum.

Aşağıda, ekte sizlere sunulan ve 1,2,3 olarak numaralanan formların doldurulma şekli için kısa bilgiler bulunmaktadır :

1. Form 1 / 3, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) içinde tanımlanabilecek faaliyet gruplarını satır ve kolon olarak bir tabloda göstermektedir. Formun amacı, listelenen faaliyet gruplarının birbirileri ile olan ilişkilerini tanımlayabilmektir. Bu nedenle, yapılması gereken, her hücreye, ait olduğu satırda yazılan faaliyetin hücrenin kolon başlığında belirtilen faaliyetin gerçekleştirilmesinden önce tamamlanmış olmasının zorunlu, gereksiz, ya da ilgisiz olduğunu belirtmektir. Eğer, satırdaki faaliyet, kolondaki faaliyetin yapılabilmesi için zorunlu ise hücreye Z, ihtiyari olarak gerekli ise G harfi koyunuz. İlgili görmüyorsanız o hücreyi boş bırakınız.
2. Form 2 / 3, Form 1'deki faaliyetlerinin ne kadarının gerçekten İKY birimleri tarafından ve ne şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğine inandığınızı belirleyecektir. Dolayısı ile her satırda, ilgili işlev eğer tam olarak İKY birimi

tarafından gerçekleştirilmeli ise, o hücreye T harfini yazınız. Eğer işlev başka bir birim ile birlikte gerçekleştirilecek ise O, başka bir birimin gerçekleştirdiği işe, işin yapılabilmesi için destek hizmeti veriliyor ise D girilmeli. Birimin o faaliyet ile ilgisi yok ise o hücreyi boş bırakınız.

3. Form 3 / 3, bugüne kadar yapılan gözlemlerden sonra İKY konusunda ülkemizde karşılaşılan sorunları listelemektedir. Sizden istenilen, öncelikle, yüzde ağırlık olarak (her sorun için bağımsız olarak % 100 bazı üzerinden) sorunun sizin için önemini belirtiniz. Ayrıca, her sorun başka sorunların kaynağı da olabilir. Böyle düşündüğünüz sorunlar için karşılık gelen hücreye X işareti koyunuz. Bir hücreye X işareti konduğunda, o hücrenin satırında belirtilen sorun, kolon başlığında yazılan sorunun nedeni olarak anlaşılacaktır.

4. Anketin en sonunda bırakılan boş sayfa, bu tablolardan başka konu üzerinde ek yorumlarınız olacaksa serbestçe kullanmanız içindir.

Gösterdiğiniz ilgi ve sabır için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

D.Zafer Inkaya

Üye No : 1031

Fax No : (212) 280 84 76

ANKET Başlangıç Bilgileri

Firma Adı :

Anketi Dolduranın Adı - Soyadı :

Görevi :

İK ile ilgili birimin adı :

Bağlı olduğu birimin adı :

İK işlevleri (Olanları tikleyiniz) : Strateji oluşturma

(Lütfen İK dışı farklı bölümlerde

gerçekleştirilen faaliyetler var ise

bölüm adını da yazınız)

Organizasyon Geliştirme

İş Tasarımı

İş Değerleme / Ücretlendirme

İşgücü Planlama

Seçme / Yerleştirme

Performans Yönetimi

İşten Çıkarma

Eğitim

Bütçe

Puantaj / Tahakkuk / Bordro

Ödül / Ceza Sistemleri

Endüstriyel İlişkiler

Sağlık Hizmetleri

Idari Hizmetler

Sosyal Hizmetler

Firmanın ana faaliyet alanı :

Beyaz yaka personel sayısı :

Mavi yaka personel sayısı :

Sendika var mı ? (Evet / Hayır) :



Tablo A - 2 Anket Formu 2 / 3

T=TAM SORUMLU O=ORTAK SORUMLU D=DESTEK SORUMLUSU	İnsan Kaynakları Birimi	İlgili Birim Yönetimi	Finansman Birimi	Muhasebe Birimi	Bilgi Sistemleri Birimi
Strateji Oluşturma					
Organizasyon Geliştirme					
İş Tasarımı					
İş Değerleme / Ücretlendirme					
İşgücü Planlama					
Seçme / Yerleştirme					
Performans Yönetimi					
İşten Çıkarma					
Eğitim Planlama ve Koordinasyon					
Bütçe Planlama ve Koordinasyon					
Puantaj / Tahakkuk / Bordro					
Ödül / Ceza Sistemleri					
Endüstriyel İlişkiler					
Sağlık Hizmetleri					
İdari Hizmetler					
Sosyal Hizmetler					

Tablo A - 3 Anket Formu 3 / 3

[illegible]

EK - B

ANKET FORM SONUÇLARI



Tablo B - 1 Anket Sonuçları Form 1 / 3

	Strateji Oluşturma	Organizasyon Geliştirme	İş Tasarımı	İş Değerleme / Ücretlendirme	İşgücü Planlama	Seçme / Yerleştirme	Performans Yönetimi	Eğitim Planlama ve Koordinasyon	Ödül / Ceza Sistemleri	İşten Çıkarma	Bütçe Planlama ve Koordinasyon	Puanlar / Tahakkuk / Bordro	Endüstriyel İlişkiler	Sağlık Hizmetleri	İdari Hizmetler	Sosyal Hizmetler
Strateji Oluşturma		32,00	27,00	23,00	33,00	23,00	22,00	31,00	17,00	16,00	23,00	9,00	23,00	16,00	16,00	17,00
Organizasyon Geliştirme	22,00			19,00	25,00	20,00	25,00	29,00	12,00	9,00	18,00	5,00	13,00	9,00	10,00	8,00
İş Tasarımı	14,00	22,00		22,00	21,00	22,00	14,00	16,00	5,00	7,00	15,00	7,00	10,00	4,00	6,00	4,00
İş Değerleme / Ücretlendirme	11,00	15,00			15,00	25,00	22,00	12,00	10,00	5,00	15,00	3,00	10,00	3,00	4,00	6,00
İşgücü Planlama	16,00	21,00		14,00		22,00	14,00	16,00	7,00	6,00	18,00	6,00	11,00	8,00	5,00	8,00
Seçme / Yerleştirme	11,00	11,00	10,00	11,00	11,00		12,00	19,00	7,00	7,00	8,00	6,00	13,00	8,00	7,00	7,00
Performans Yönetimi	11,00	13,00	8,00	12,00	10,00	10,00		21,00	27,00	15,00	13,00	7,00	8,00	5,00	4,00	8,00
Eğitim Planlama ve Koordinasyon	16,00	19,00	11,00	9,00	13,00	16,00	14,00		5,00	3,00	11,00	5,00	9,00	6,00	6,00	6,00
Ödül / Ceza Sistemleri	6,00	6,00	4,00	5,00	3,00	3,00	19,00	5,00		10,00	4,00	5,00	7,00	2,00	4,00	6,00
İşten Çıkarma	5,00	4,00	2,00	3,00	9,00	5,00	6,00	2,00	12,00		10,00	6,00	9,00	2,00	3,00	3,00
Bütçe Planlama ve Koordinasyon	16,00	14,00	9,00	17,00	17,00	14,00	11,00	17,00	9,00	19,00		10,00	10,00	11,00	11,00	16,00
Puanlar / Tahakkuk / Bordro	5,00	2,00	2,00	9,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	7,00	9,00		5,00	2,00	2,00	2,00
Endüstriyel İlişkiler	7,00	9,00	9,00	9,00	10,00	8,00	5,00	8,00	8,00	11,00	7,00	4,00		9,00	7,00	9,00
Sağlık Hizmetleri	5,00	3,00	2,00	4,00	3,00	6,00	8,00	5,00	3,00	3,00	6,00	3,00	6,00		6,00	5,00
İdari Hizmetler	5,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	6,00	5,00	7,00	4,00		6,00
Sosyal Hizmetler	5,00	2,00	4,00	5,00	3,00	5,00	7,00	4,00	5,00	3,00	6,00	3,00	9,00	3,00	2,00	

Tablo B - 2 Anket Sonuçları Form 2 / 3

	İKY	İlgili Birim	Finansman	Muhasebe	Bilgi Sıst.
Strateji Oluşturma	5,67	6,71	8,07	7,91	10,98
Organizasyon Geliştirme	6,17	7,02	5,28	3,95	5,28
İş Tasarımı	5,59	7,96	7,76	6,72	6,91
İş Değerleme / Ücretlendirme	6,99	6,55	5,90	7,91	6,91
İşgücü Planlama	5,59	8,27	4,35	3,95	6,50
Seçme / Yerleştirme	6,99	7,64	2,80	2,37	4,88
Performans Yönetimi	6,33	9,05	4,04	3,56	8,94
İşten Çıkarma	6,33	8,42	6,52	6,72	4,07
Eğitim Planlama ve Koordinasyon	6,83	7,33	5,28	5,14	6,10
Bütçe Planlama ve Koordinasyon	4,11	6,24	16,46	13,44	10,57
Puantaj / Tahakkuk / Bordro	6,25	2,81	7,45	13,44	5,69
Ödül / Ceza Sistemleri	6,17	6,71	5,59	3,56	6,50
Endüstriyel İlişkiler	6,99	3,74	5,59	3,56	7,72
Sağlık Hizmetleri	6,74	2,65	4,66	5,14	4,47
İdari Hizmetler	6,58	3,90	3,73	5,14	1,63
Sosyal Hizmetler	6,66	4,99	6,52	7,51	2,85

Tablo B - 3 Anket Sonuçları Form 3 / 3



EK - C

İNSAN KAYNAKLARI INTERNET ADRESLERİ

- <http://www.workindex.com>

Cornel Üniversitesi Endüstriyel İlişkiler okulu ve Human Resource Executive dergisinin birlikte hazırladığı, insan kaynakları ile ilgili web sitelerini aramak için kullanılabilen bir arama sitesi

- <http://www.hr2000.com>

İnsan kaynakları ile ilgili tartışma, yazılım, sektör uygulamaları ve diğer bağlantılar

- <http://www.shrm.org>

Society for Human Resource Management

SHRM üyelerine eğitim, bilgi, konferans, seminer ve basılı yayınlar hakkında bilgi

- <http://www.hrworld.com>

Çeşitli forum, kaynak, kariyer, adres ve kitap bilgileri

- <http://www.insidehr.com>

Kopyalanabilir örnek kontrol listesi ve formlar içeren insan kaynakları araçları ve haberler

- <http://www.the-hrnet.com>

Son endüstri haberleri. İnsan kaynakları ve yönetim danışmanları veri tabanı

- <http://www.ahri.com.au>

Australian Human Resources Institute - Avustralya İnsan Kaynakları Enstitüsü'nün web sitesi.

- <http://www.chrpcanada>

Canadian Council of Human Resource Associations - Canada İnsan Kaynakları Dernekleri Konseyi'nin web sitesi. Bu konsey aslında Kuzey Amerika İnsan Kaynakları Dernekleri topluluğunun bir üyesi. İnsan Kaynakları profesyonellerinden oluşan 100,000'in üzerinde üyeleri var.

- <http://www.eapm.org>

European Association for Personnel Management – Avrupa Personel Yönetimi Derneğinin web sitesi.

- <http://www.ipd.co.uk>

Institute of Personnel and Development – İngiltere'deki Personel ve Gelişme Enstitüsünün web sitesi.



ÖZGEÇMİŞ

Ad, Soyad : Devrim Zafer İnkaya
Doğum Yeri, Tarihi: İstanbul, 6 Haziran 1960
Medeni Hali : Evli, İki Çocuklu
Uyruğu : T.C.
Yabancı Dil : İngilizce
Adres : Cemil Arslan Güder Sk. No : 8 D : 10
80260 BEŞİKTAŞ / İSTANBUL
Telefon : (212) 288 58 45

EĞİTİM

- İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği, Doktora Programı, 1985 - 2000
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari İlimler Fakültesi, İşletme Bölümü, MBA Programı, 1982 – 1984
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü, Lisans Programı, 1977 – 1981
- İstanbul Amerikan Robert Lisesi, Matematik Diploması, 1973 – 1977

İŞ DENEYİMİ

- BİLİN Bilgi İşlem Müşavirlik Ltd. Şti, Kurucu Ortak–Genel Müdür, 1990 - ...
 - İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Yazılımı
 - Deniz Taşımacılığı Entegre Yazılımı
 - Sigorta Acenteliği Entegre Yazılımı
- Price Waterhouse Yönetim Müşavirliği A.Ş., Bilgi Sistemleri Harici Yönetim Danışmanı, 1990 – 1998
- SMART Bilgisayar Sistemleri Müşavirlik Araştırma Tic. Ve San. A.Ş., Kurucu Ortak-Genel Müdür, 1985 – 1990
- Price-Waterhouse Yönetim Müşavirliği A.Ş., Bilgi Sistemleri Yönetim Danışmanı, 1982 – 1985
- Zain Optik Tic.ve Paz. Ltd. Şti., Ankara Bölge Satış Sorumlusu, 1978 – 1981

TEZ ÇALIŞMALARI

- Türk Kamu Kuruluşlarında Bilgisayarlaşmanın Yönlendirilmesi, Eşgüdümü ve İyileştirilmesi Üzerine bir İnceleme, MBA, 1984
- Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması, Doktora, 2000

ÖZEL İLGİ ALANLARI

- Veri Tabanı Tasarımı
- Sistem Çözümleme ve Tasarım
- İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri
- Organizasyon Tasarımı

ÜYELİKLER

- Robert Kolej Mezunlar Derneği
- ODTÜ Mezunları Derneği
- İstanbul Amerikan Kolejleri Mezunlar Derneği – Bizimtepe
- HeybeliAda Su Sporları Kulübü