



**K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**K.K.T.C'DEKİ KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İŞLEVLERİNİN UYGULANMA DÜZEYLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Emre GÜLTER**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY**

Lefkoşa - 2005

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Emre Gülder tarafından hazırlanan "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Uygulanma Düzeyleri" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:

Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Üye :

Yrd. Doç. Dr. Tahir YEŞİLADA

Üye :

Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY

ONAY

Yüksek Lisans Yönetmeliği'ne uygun olarak düzenlendiğini onaylarım.

15.07/2005

Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü



ÖNSÖZ

Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için herşeyden önce sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olması gerekir. Böyle bir yapıya ve işleyişe sahip olan, değerlere dayalı bir vizyon geliştiren, müşteri odaklı ve yüksek performanslı bir çalışma anlayışı ile değerler yaratan her organizasyon başarılı ve kalıcı olur. Çalışanına, müşterisine, topluma ve ortaklarına katma değer yaratan bir organizasyon olmak için öncelikle yapılması gerekenler ise; organizasyon içerisinde uygun bir kültür oluşturmak, doğru bir strateji belirlemek ve bu doğrultuda yapıyı, sistemleri kurmak, politika ve prosedürleri uygulamaya koymaktır ve bunu gerçekleştiren de insan kaynakları yönetimidir.

Burada gözden kaçırılmaması gereken, bütün bu çaba ve çalışmaların odak noktasında insan'ın bulunduğuudur. İnsanın becerileri, tutum ve davranışları, ilişki kurma ve yönetme tarzları, inanç ve değerleri bütün organizasyonel girişimlerde başarıyı belirleyici unsurdur. Bu nedenle, insan kaynaklarının yönetiminde başarı yüksek performanslı organizasyon amacına ulaşmanın anahtarı olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemini günümüzde bilinmektedir. Ancak her örgütte insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. İnsan kaynakları departmanı bulunmayan örgütlerin tümünde mutlaka insan kaynakları işlevlerinde bazıları yerine getirilmektedir.

Araştırma insan kaynakları işlevlerinin KOBİ'lerde ne derecede yerine getirildiğini saptamaya yönelik bir çalışmadır.

Bu çalışmamda, öncelikle danışmanım olmayı kabul eden ve araştırmam sırasında fikir, görüş, öneri ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY'a, araştırmamın literatür tarama aşamasında bana yardımcı olan değerli arkadaşım Sayın Araş. Gör. Halil TOKMAK'a ve eğitim

hayatım boyunca maddi- manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırmamın amaçlarına ulaşması için yapılan anket çalışmasına katılan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerine teşekkür ederim.

Lefkoşa, Haziran 2005

Emre GÜLTER

ÖZET

Uzay boşluğunda ve kendi etrafında dönen dünyamız, küreseleşme, yüksek teknoloji ve bilgi çağının doğal getirisi olarak hızla küçülmeye başlamıştır. Oysa küçülen bu dünyada giderek büyüyen sıcak bir savaşın varlığı dikkat çekicidir. Bu savaş ekonomik savaştır ve gücünü işletmeler arası acımasız rekabetten almaktadır. Bu savaşta işletmelerin en büyük silahı, ne hammadde, malzeme ve enerji, ne de makinadır. En güçlü silah sosyal atom olarak nitelenen insan kaynağıdır. Onu, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru biçimde kullanan işletmeler bu savaştan başarılı çıkacaktır.

Gerçekten, insan kaynaklarına diğer girdiler arasında ayrıcalıklı yer veren bilinçli firmalar, mevcut entellektüel sermayesini pozitif enerjiye dönüştürme şansına sahip olacaklardır. Çünkü işletmeyi kuran, yöneten, işleten, üreten ve üretileni tüketen, işletmeye can ve kan veren insandır. Öyleyse, işletme varlığını insana borçludur ve geleceğinin güvencesi yine insandır.

Ayrıca insan ve insan kaynağının bu denli önemli olması, insan kaynakları yönetiminin önemini de kat kat arttırmıştır.

Bu araştırma 3 ana bölümden oluşmaktadır. I.Bölüm: İKY kuramsal temelleri oluşturmaktadır. Bunlar yönetim kavramı, İKY tanımı, İK bölümünün örgütlenmesi, İKY yardımcı organlar, İKY ilkeleri, İK yöneticisinin özellikleri, İKY tarihçesi ve İKY işlevleridir. II.Bölümde ise Anket araştırması bulguları yer almaktadır; K.K.T.C'deki KOBİ'lerde insan kaynakları işlevlerinin uygulanma düzeyleri envanterler yardımıyla açıklanmıştır. III. Bölüm'de ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

ABSTRACT

Our earth that turns around itself in space has started to be minimized with a great speed due to globalization high technology and information age. Yet, the existence of a growing heated war in this minimizing world is noticable. This war is an economic war and takes its power from the cruel rivalry among the companies. In this war, the greatest weapon of these companies is neither raw material, material and energy nor is the machine. The most powerful weapon is the human power defined as the social atom. Those companies, that have used this power at the right time, place and style will come out of this war successfully.

The companies that will give privileged place for human resources as well as the other input will have the opportunity to change the present intellectual capital stock into positive energy because it is the people who establish, direct, run the companies and produce and consume what is produced. Therefore, companies owe their existence to human beings and the insurance for the future is again the human being.

Moreover, the fact that human and human power are so significant have doubly increased the importance of human resources.

This research consists of 3 main sections. The first section : The basic structural Human Resources Administration (HRA=İKY). The concept of this administration includes definition of HRA, organization of the Human Resources Section, HRA sub organizations, principles of HRA. The characteristics of the administrator of the Human Resources, the historical background of the Human Resources Administration and functions of HMR. In the second section, there is the findings of the Questionnaire research. The level of application of the human resources in the small, medium and big companies (SMBC) in T.R.N.C was explained with the help of the inventories. The third section includes the results and the suggestions.

İÇİNDEKİLER

ONAY	I
ÖNSÖZ	II
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
Tablolar Cetveli	XIV
Grafikler Cetveli	XVII
Şekiller Cetveli	XX
Kısaltmalar Cetveli	XXII
GİRİŞ	XXIII
Araştırmanın Amacı	XXIII
Araştırmanın Önemi	XXIII
Araştırmanın Yöntemi	XXIII
Araştırmanın Kapsamı	XXIII
Problem Cümlesi	XXIV
Alt Problem Cümlesi	XXIV
Araştırmanın Evreni	XXIV

Araştırmanın Örneklemi	XXV
Araştırmanın Sınırlılığı	XXV
Materyal ve Metod	XXV
BÖLÜM I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KURAMSAL TEMELLERİ	1
I.1 YÖNETİM KAVRAMI	1
I.1.1 Yönetim Fonksiyonları	5
I.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI, AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ	11
I.3 İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ	23
I.3.1 İnsan Kaynakları Bölümünün Evrimi	23
I.3.2 İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi	23
I.4 İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNE YARDIMCI ORGANLAR	26
I.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ	29
I.5.1 Yeterlik İlkesi	29
I.5.2 Kariyer İlkesi	33
I.5.3 Eşitlik İlkesi	35

I.5.4 Güvence İlkesi	36
I.5.5 Yansızlık İlkesi	37
I.5.6 Sınıflandırma İlkesi	37
I.5.7 İnsan Kaynaklarının Yönetiminde Çalışma İlkeleri	38
I.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ	41
I.6.1 Kişilik Özellikleri	43
I.6.2 Zihinsel Özellikler	43
I.6.3 İletişim Özellikleri	43
I.6.4 Liderlik Özellikleri	44
I.6.5 Eğitim ve Sürekli Gelişme Özelliği	44
I.6.6 Ahlak ve Moral Değer Özelliği	45
I.6.7 Soru Sorma Özelliği	45
I.7 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	48
I.7.1 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine	53
I.7.2 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	56
I.8 İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ	59

I.8.1 İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	62
I.8.1.1 İnsan Kaynakları Planlamasının (İKP) Tanımı ve Önemi	62
I.8.1.2 İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	65
I.8.1.3 Personel İhtiyaç Çeşitleri	68
I.8.1.4 İnsan Kaynakları Planının Uygulanması ve Sonuçların Değerlemesi	70
I.8.2 İŞ ANALİZLERİ VE İŞ TANIMLARI	72
I.8.2.1 İş Analizi	72
I.8.2.1.1 İş Analizlerinin Amaçları	73
I.8.2.1.2 İş Analizinden Elde Edilen Bilgi Türleri	74
I.8.2.1.3 İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	78
I.8.2.1.4 İş Analiz Süreci	80
I.8.2.2 İş Tanımı	80
I.8.3 İŞGÖREN BULMA VE SEÇME	82
I.8.3.1 İşgören Bulma ve Seçmenin Önemi	82
I.8.3.2 İşgören Bulma	83

I.8.3.2.1 İç Kaynaklar	84
I.8.3.2.2 Dış Kaynaklar	86
I.8.3.3 İşgören Seçme	93
I.8.3.3.1 İş Profilinin Çıkarılması	94
I.8.3.3.2 Ön Görüşme ve Başvuru Formu	95
I.8.3.3.3 Psikoteknik İnceleme (Testler)	95
I.8.3.3.4 İş Görüşmesi	100
I.8.3.3.5 Referans Araştırması	109
I.8.3.3.6 İşe Alınma Kararı	109
I.8.3.3.7 Sağlık Kontrolü	110
I.8.3.3.8 Teklif Verme	110
I.8.3.3.9 İşe Yerleştirme	110
I.8.4 EĞİTİM YÖNETİMİ VE KARIYER GELİŞTİRME	112
I.8.4.1 Eğitim Yönetimi	112
I.8.4.1.1 Eğitim Nedir?	113
I.8.4.1.2 Eğitimin Amaçları	113

I.8.4.1.3 Eğitimin Planlanması	116
I.8.4.1.4 Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	117
I.8.4.1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Önemi	117
I.8.4.2 Kariyer Geliştirme	128
I.8.4.2.1 Kariyer Planlama	129
I.8.4.2.1 Kariyer Planlama	130
I.8.4.2.3 Bireysel Açıdan Kariyer Gelişimi	130
I.8.4.2.4 Kariyer Geliştirmede Yöneticilerin Rolü	131
I.8.5 PERFORMANS DEĞERLEMESİ	134
I.8.5.1 Ölçme ve Değerlendirme	134
I.8.5.2 Performans Değerleme	134
I.8.5.3 Performans Değerleme Ölçüt ve Standartlarının Belirlenmesi	138
I.8.5.4 Performans Değerleme Yöntemleri	140
I.8.5.5 Performans Değerlemesini Olumsuz Yönde Etkileyen Sorunlar	142
I.8.5.6 Performans Değerleme ve Güdüleme	144
I.8.6 İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ	146

I.8.6.1 İş Değerlemesinin Tanımı ve Amaçları	146
I.8.6.1.1 İş Değerleme Süreci	148
I.8.6.1.2 İş Değerleme Yöntemleri	151
I.8.6.2 Ücret Yönetimi	153
I.8.6.2.1 Ücretin Tanımı	153
I.8.6.2.2 Ücretlemede Gütülen Amaçlar	155
I.8.6.2.3 Dolaylı Ücretler	156
I.8.7 ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	158
I.8.7.1 Endüstri İlişkileri Kavramı, Önemi ve Unsurları	158
I.8.8 İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞI	161
I.8.8.1 İşgören Sağlığı ve Güvenliğinin Tanımı	161
I.8.8.2 .İşçi Açısından Önemi	162
I.8.8.3 İşveren Açısından Önemi	163
I.8.9 BİLGİ SİSTEMLERİ	164
I.8.9.1 Bilgi ve Bilgi Yönetimi	164
I.8.9.2 İnsan Kaynakları İçin Gerekli Bilgi Tipleri	166

I.8.9.3 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları	167
I.8.10 ÖZLÜK İŞLERİ	169
I.8.10.1 İşe Giriş İşlemleri	169
I.8.10.2 İşten Çıkış İşlemleri	169
I.8.10.3 Çalışma Düzenin Sağlanması	170
I.8.10.4 İdari ve Sosyal İşler	170
BÖLÜM II. ARAŞTIRMA BULGULARI	171
BÖLÜM III. SONUÇ ve ÖNERİLER	224
KAYNAKÇA	226
EKLER	232
Ek1 Anket Uygulanan 58 KOBİ'nin Üretim Alanları	232
Ek2 Araştırmada Kullanılan Anket	233

Tablolar Cetveli:

Tablo I.1 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	56
Tablo II. Araştırmanın evren ve örneklem tablosu.	171
Tablo II.1.1 İşletme Büyüklüğü (2005).	172
Tablo II.1.2 KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Departmanı Sayısı (2005).	173
Tablo II.1.3 Deneklerin Eğitim Durumları (2005).	174
Tablo II.1.4 Yöneticilik eğitimi alan denek sayısı (2005).	175
Tablo II.1.5 Deneklerin KOBİ'lerdeki hizmet yılları (2005).	176
Tablo II.1.6 Deneklerin yaşları (2005).	177
Tablo II.1.7 KOBİ'lerin bulundukları bölgeler (2005).	178
Tablo II.2.1 İşletmemizde, insan kaynakları planlaması işlevi yerine getirilmektedir (2005)	179
Tablo II.2.2 İşletmemizde, iş analizleri ve iş tanımları işlevi yerine getirilmektedir (2005).	181
Tablo II.2.3 İşletmemizde, işgören bulma ve seçme işlevi yerine getirilmektedir (2005).	183
Tablo II.2.4 İşletmemizde, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme işlevi yerine getirilmektedir (2005).	185

Tablo II.2.5 İşletmemizde, performans değerlemesi işlevi yerine getirilmektedir (2005).	187
Tablo II.2.6 İşletmemizde, iş değerlemesi ve ücretleme işlevi yerine getirilmektedir (2005).	189
Tablo II.2.7 İşletmemizde, endüstriyel ilişkiler işlevi yerine getirilmektedir (2005).	191
Tablo II.2.8 İşletmemizde, iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevi yerine getirilmektedir (2005).	193
Tablo II.2.9 İşletmemizde, bilgi sistemleri işlevi yerine getirilmektedir (2005).	195
Tablo II.2.10 İşletmemizde, özlük İşleri işlevi yerine getirilmektedir (2005).	197
Tablo II.2.11 İşletmemizde, insana saygı vardır (2005).	199
Tablo II.2.12 İşletmemizde tarafsızlık sözkonusudur (2005).	201
Tablo II.2.13 İşletmemizde, kurum önceliği sözkonusudur (2005).	203
Tablo II.2.14 İşletmemizde, gizlilik ilkesi hakimdir (2005).	205
Tablo II.2.15 İşletmemiz, çeşitli etkinliklerde çalışanlarını bilgilendirmektedir (2005).	207
Tablo II.2.16 İşletmemizde, disiplin hakimdir (2005).	209

Tablo II.2.17 İşletmemiz, bilimden faydalanmaktadır (2005).	210
Tablo II.2.18 İşletmemizde ödül sistemi vardır (2005).	212
Tablo II.2.19 İşletmemiz, çalışanlarıyla ilişkilerinde geliştirici ve işbirliği içerisindedir (2005).	214
Tablo II.2.20 Yöneticilerin, İKY konusunda bilgi ve becerileri işletmeye fayda sağlamaktadır (2005).	216
Tablo II.2.21 İşletmelerde İK departmanının oluşturulmasına ihtiyaç vardır (2005).	218
Tablo II.2.22 İşletmelerde bulunan insan kaynakları departmanı kurum imajını olumlu yönde etkilemektedir (2005).	220
Tablo II.2.23 İK Departmanı işletmeye fayda sağlamaktadır (2005).	222

Grafikler Cetveli:

Grafik II.1.1 İşletme büyüklüğünün (%) ifadesi (2005).	172
Grafik II.1.2 İşletmenizde insan kaynakları departmanlarının (%) oranları.	173
Grafik II.1.3 Deneklerin eğitim durumlarının (%) oranları (2005).	174
Grafik II.1.4 Yöneticilik eğitimi alan deneklerin (%) oranları (2005).	175
Grafik II.1.5 Deneklerin KOBİ'lerdeki hizmet yıllarının (%) oranları (2005).	176
Grafik II.1.6 Deneklerin yaşlarının (%) oranları (2005).	177
Grafik II.1.7 KOBİ'lerin bulundukları bölgelerin (%) oranları (2005).	178
Grafik II.2.1 KOBİ'lerde insan kaynakları planlaması işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	179
Grafik II.2.2 KOBİ'lerde, iş analizleri ve iş tanımları işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	181
Grafik II.2.3 KOBİ'lerde, işgören bulma ve seçme işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları.	183
Grafik II.2.4 KOBİ'lerde, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	185
Grafik II.2.5 KOBİ'lerde performans değerlemesi işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	187

Grafik II.2.6 KOBİ'lerde, iş değerlemesi ve ücretleme işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	189
Grafik II.2.7 KOBİ'lerde endüstriyel ilişkiler işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	191
Grafik II.2.8 KOBİ'lerde iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	193
Grafik II.2.9 KOBİ'lerde bilgi sistemleri işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	195
Grafik II.2.10 KOBİ'lerde özlük İşleri işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).	197
Grafik II.2.11 KOBİ'lerde insana olan saygı düzeylerinin (%) oranları (2005).	199
Grafik II.2.12 KOBİ'lerdeki tarafsızlık düzeylerinin (%) oranları (2005).	201
Grafik II.2.13 KOBİ'lerdeki kurum önceliği düzeylerinin (%) oranları (2005).	203
Grafik II.2.14 KOBİ'lerde, gizlilik ilkesinin hakim olduğu düzeylerin (%) oranları (2005).	205
Grafik II.2.15 KOBİ'lerin, çeşitli etkinliklerde çalışanlarını ne derecede bilgilendirdiklerinin (%) oranları (2005).	207
Grafik II.2.16 KOBİ'lerdeki, disiplin hakimiyeti düzeylerinin (%) oranları (2005).	209

Grafik II.2.17 KOBİ'lerin bilimden faydalanma düzeylerinin (%) oranları (2005).	210
Grafik II.2.18 KOBİ'lerde ödül sisteminin bulunup bulunmadığına ilişkin düzeylerinin (%) oranları (2005).	212
Grafik II.2.19 KOBİ'lerin çalışanlarıyla ilişkilerinde ne derecede geliştirici ve işbirliği içerisinde bulunduklarının (%) oranları (2005).	214
Grafik II.2.20 Deneklere göre, yöneticilerin İKY konusunda bilgi ve becerileri işletmeye ne derecede fayda sağladığı görüşlerinin (%) oranları (2005).	216
Grafik II.2.21 Deneklere göre İK departmanının oluşturulmasına ne derecede ihtiyaç duyulduğunun (%) oranları (2005).	218
Grafik II.2.22 Deneklere göre, KOBİ'lerde bulunan insan kaynakları departmanı kurum imajını ne derecede etkilediğinin (%) oranları (2005).	220
Grafik II.2.23 Deneklere göre, İK departmanının KOBİ'lere ne derecede fayda sağladığının (%) oranları (2005).	222

Şekiller Cetveli:

Şekil 1: Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları Şeması.	4
Şekil 2: İnsan kaynakları Yönetiminde 3D İlkesi.	14
Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri.	16
Şekil 4: İnsan kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması.	24
Şekil 5: Büyük Bir Şirkette İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.	25
Şekil 6: İnsan Kaynaklarına Yardımcı Organlar.	28
Şekil 7: İnsan Kaynakları Yöneticisinin Özellikleri.	42
Şekil 8: İnsan Kaynakları Yönetimi Çemberi.	59
Şekil 9 : İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Aşamaları.	65
Şekil 10: İş Analiz ve Tanımlarının Amaçları.	73
Şekil 11:İşgören Bulmada İzlenen Politikalar.	84
Şekil 12: Standart Seçim Süreci.	94
Şekil 13: Eğitim Yönetimi Süreci.	112
Şekil 14: Eğitim Yöneticisinin Roller.	127
Şekil 15: Kariyer Seçim Süreci.	129

Şekil 16: Performans Değerleme Süreci.

137

Şekil 17: İş Değerleme süreci ve Ücretleme Aşamaları.

146

Kısaltmalar Cetveli:

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
K.K.T.C.	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
AB	: Avrupa Birliği
HRA	: Human Resources Administration
HR	: Human Resoruces
SMBC	: Smal, Medium, Big Companies

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı:

K.K.T.C.'deki KOBİ'lerde İKY işlevlerinin uygulanma düzeylerini belirlemek ve elde edilen veriler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koyarak K.K.T.C.'de bulunan KOBİ'lerde insan kaynakları yönetimi alanının gelişimini sağlamak.

Araştırmanın Önemi:

Bu araştırma sonucu elde edilen veriler ışığı altında K.K.T.C.'deki KOBİ'lerde bulunan insan kaynakları departmanlarının hangi konumda olduğunu ve insan kaynakları departmanlarını AB standartlarına uygun hale getirebilmeleri için neler yapmaları gerektiği konusunda aydınlatacağından önem teşkil etmektedir.

Araştırmanın Yöntemi:

Öncelikle ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra 33 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Anket Emre GÜLTER tarafından hazırlanmış olup, daha sonra Danışman sayın Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY'ın görüşleri alınıp, alanda denenmiş olup daha sonra geliştirilmiştir.

Araştırmanın Kapsamı:

Bu çalışma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Lefkoşa, Girne ve G.Magosa bölgelerindeki sanayilerde bulunan imalat ve satış yapan KOBİ'lerde görev yapan üst düzey yöneticileri kapsamaktadır.

Problem Cümlesi:

K.K.T.C.'deki KOBİ'lerde İKY işlevlerinin yeterli düzeyde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği.

Alt Problemler:

- 1) KOBİ'lerde, insan kaynakları planlaması işlevi yerine getirilmekte mi?
- 2) KOBİ'lerde, iş analizleri ve iş tanımları işlevi yerine getirilmekte mi?
- 3) KOBİ'lerde, işgören bulma ve seçme işlevi yerine getirilmekte mi?
- 4) KOBİ'lerde, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme işlevi yerine getirilmekte mi?
- 5) KOBİ'lerde, performans değerlemesi işlevi yerine getirilmekte mi?
- 6) KOBİ'lerde, iş değerlemesi ve ücretleme işlevi yerine getirilmekte mi?
- 7) KOBİ'lerde, endüstriyel ilişkiler işlevi yerine getirilmekte mi?
- 8) KOBİ'lerde, iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevi yerine getirilmekte mi?
- 9) KOBİ'lerde bilgi sistemleri işlevi yerine getirilmekte mi?
- 10) KOBİ'lerde, özlük işleri işlevi yerine getirilmekte mi?

Araştırmanın Evreni:

Araştırmanın evrenini K.K.T.C.'de Lefkoşa, Girne ve G.Magosa sanayi bölgelerinde yer alan toplam 882 KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Araştırmanın Örneklemi:

Araştırmanın örneklemini K.K.T.C.'deki Lefkoşa, Girne ve G.Magosa bölgelerinde yer alan toplam 58 KOBİ oluşturmaktadır. Bu 58 KOBİ sadece üretim ve satış yapan işletmelerdir.

Araştırmanın Sınırlılığı:

2005 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Lefkoşa, Girne ve G. Magosa bölgelerinde bulunan imalat ve satış yapan KOBİ'lerle sınırlı tutulmuştur.

Materyal ve Metod

Konu ile ilgili literatür taranmış daha sonra Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan KOBİ'lerde insan kaynakları işlevlerinin uygulanma düzeylerini tespit etmek üzere bir anket uygulanmıştır.

Çalışmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Çalışmanın örneklemini ise K.K.T.C.'de Lefkoşa, Girne ve G.Magosa bölgelerinde yer alan sanayilerdeki sadece üretim ve satış yapan KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki bölümden ve toplam 33 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Birinci bölümde, KOBİ'lerde bulunan üst düzey yöneticiler ve KOBİ'ler hakkında verileri toplamaya yönelik sorular. İkinci bölümde, K.K.T.C.'deki KOBİ'lerde insan kaynakları işlevlerinin uygulanma düzeylerini tespit etmek için sorular yer almaktadır. Anket geliştirilirken konu alanı

uzmanlarının görüşleri ve önerileri dikkate alınmış, bunun neticesinde anketlere son şekil verilerek uygulanmıştır.

Anketler, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki KOBİ'lerde görev yapan üst düzey yöneticilere ulaşılarak cevaplamaları istenmiştir. Anketler bizzat araştırmacı tarafından KOBİ'lerde bulunan üst düzey yöneticilere ulaştırılmıştır. Ancak 58 KOBİ üst düzey yöneticisi anketleri cevaplamış ve çalışma kapsamına alınmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler istatistiki işlemlere tabii tutularak frekans dağılımları ve yüzde değerleri tespit edilmiş olup Microsoft Excel programında grafikler haline getirilerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KURAMSAL TEMELLERİ

I.1 YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, uygarlık tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların ilgi duydukları bir kavram olmuştur. Yönetim günümüzde de önemini koruyan bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

İnsanların belli amaçlarını ortak çabalarla gerçekleştirmek üzere işbirliği yaptıkları her yerde ve her zaman söz konusu olan yönetim, bu nedenle en eski ve yaygın insan faaliyetlerinden birini oluşturmaktadır. Çünkü, uygarlık ve kültür seviyesi ne olursa olsun her toplumda insanlar bir araya gelerek ortak amaçlara birlikte ulaşmaya çalışmışlardır. O halde kişilerin ortak çabalarını belli bir amaca yöneltme işi, uygarlık kadar eskidir. Mesela, eski devirlerde çok sayıda beşeri ve fiziki kaynağın bir araya getirilerek günümüzde bile ayakta durabilen birçok eserin (piramitler vb.) yapılmış olması, o devirlerde de etkili bir yönetimin varlığını ortaya koymaktadır.

İnsan hep toplum içinde var olmuştur: Böyle bakıldığında, doğal, tarihsel ve evrensel olan "toplu" yaşamın "hangi topluluk üyelerinin neyi nasıl yapacaklarını belirleyen-düzenleyen bazı doğal yada biçimsel kurallara, yani belli bir "işbölümü" planına dayandırılması zorunludur. İşte, bu zorunluluk, toplumları, cinsiyeti yaşa göre doğal tarımla hayvancılığı ayıran birinci toplumsal; tarımla zanaatleri ayıran ikinci toplumsal; ve "işletme içi" nitelikteki üçüncü toplumsal işbölümü planlarını geliştirtmeye yönelmiştir. Topluluk üyelerinin karşılıklı ilişkilerinden kaynaklanan kalıcı bir istencin otoriter-hiyerarşik bir yapı içinde işbölümü planlarının uygulanması yönetim olarak açıklanmaktadır(Deniz, 2000:18).

Yönetim kavramı değişik yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yönetim denildiğinde bazen bir eylem dizisi veya süreç, bazen de bu sürecin içinde

geliştiği bir örgütsel yapı, bazen de evrensel nitelik taşıyan bir bilim dalı anlaşılmaktadır. Daha sade bir şekilde ifade edilecek olursa, "yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir." Bu tanım yönetimin en belirgin unsurunun insan olduğuna ve onlarla çalıştığına işaret etmektedir.

Yönetimin çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Bir tanıma göre yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümlemesi olarak tanımlanırken; bir başka tanıma göre, diğer kişilerin faaliyetleri aracılığıyla işlerin yapılması olarak gösterilmektedir.

Yönetimi davranışsal yaklaşımla inceleyen Edwin B. Flippo, yönetim kavramını, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlar.

Başka bir tanıma göre yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Buna benzer bir tanıma göre yönetim, eldeki kaynakları (insan gücü, para, zaman, malzeme, ve yer gibi unsurları) en verimli biçimde kullanarak amaçlara ulaşma çabasıdır(Deniz,2000:19-20).

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon, ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke ve teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.

Tanımdaki "planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol..." cümlesi, yönetimin bir süreç; "sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanması" ifadesi yönetimin bir sanat; "kavram, ilke, teori,model ve teknikler" cümlesi de yönetimin bir bilim olduğunu göstermektedir.

Yönetim, genel anlamda, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır. Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanında, örgütün işlerini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri; başka bir deyişle, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi de içine alır. Yönetim bu anlamda evrenseldir. Kamu kesimindekine, kamu yönetimi; eğitim alanındakine, eğitim yönetimi; spor alanındakine, spor yönetimi gibi isimler verilir

Yönetim bir bilim olarak bakıldığında da yönetimin tanımıyla bir farkı olmadığı sadece konuya bilimsel olarak bakıldığı ortaya çıkar. Buna göre eldeki kaynakların en verimli bir biçimde kullanılmasını öğreten bilgi dalı olarak tanımlanmaktadır. Kaynak deyimini kapsamına insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer gibi unsurlar ,girmektedir. Bu unsurların en verimli biçimde kullanılma usullerini bulmak yönetim biliminin amacıdır. İyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak, daha çok verim elde etmektir. Bir başka deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi bir biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır.

Yönetimin tanımı, her ne kadar yönetimin biçimlerine ve örgütlerin amaçlarına göre değişik yapılrısa yapılsın, kimi öz öğelerde özdeşlik göstermektedir. incelenen elliye yakın yönetim tanımının ortak öğeleri şunlardır:

-Gerçekleştirilecek amaç yada amaçların olması

-Bu amacı gerçekleştirecek insanların olması

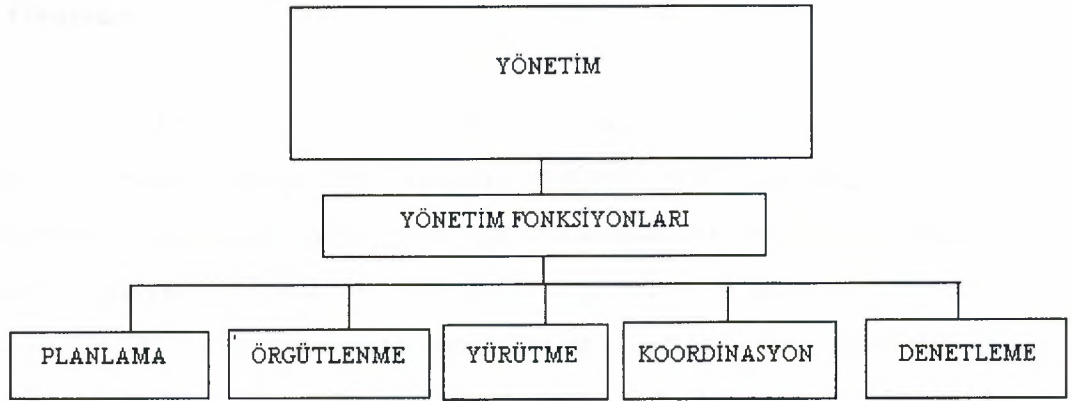
-İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi

Bu üç öğeye göre yönetimin tanımı şöyle yapılabilir. Yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütletip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.

Yönetim bilimi her ne kadar değişik dallara ayrılmışsa da yönetim süreçleri bütün dallar için geçerlidir. Çünkü, yönetim bilimi kendi içerisinde bir bütünlük arz eder. Bunun için, yönetim süreçleri, işletme, kamu, eğitim ve spor yönetimi için de aynen gerekli ve geçerlidir.

Yapılan bu tanımlardan yönetimin bir amaca ulaşma faaliyeti ve insana yönelik bir faaliyet olduğu şeklinde sonuçlar çıkartılabilir.

Önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek için bir takım faaliyetleri insan gücüyle ve insanlarla birlikte yürütmek anlamına gelen yönetim, en genel ifadesiyle rasyonel eylem olarak da tanımlanmaktadır. Rasyonel eylem kavramı, istenilen amaçları en az kayıpla gerçekleştirmek olarak ele alınabilir. Bu kavrama dayanılarak tanımlanan yönetim, yüksek derecede rasyonelliğe olan işbirliği içindeki insan çabalarını ifade etmektedir. Bu açıdan yönetim sürecinin çeşitli alanlar için geçerli olan planlama, teşkilatlandırma, yöneltme, sportif faaliyetler ve spor organizasyonları için de geçerlidir.(Deniz,2000:21-22-23)



Şekil 1: Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları Şeması.

I.1.1 Yönetim Fonksiyonları

Yöneticilerin amaçlara ulaşabilmek için yerine getirmeleri gereken temel yönetim görevleri, yönetim fonksiyonları olarak adlandırılmaktadır. Bu fonksiyonlar, her türlü örgüt ve alan için geçerlidir.

Bu olgu, aynı zamanda, yönetim fonksiyonlarının evrensel bir nitelik taşıdığını gösterir. Temel yönetim- fonksiyonlarının neler olduğu konusunda çeşitli yazarlar farklı terimler kullanmaktadırlar. Bununla birlikte, yazarların, yönetim fonksiyonlarını genellikle planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol şeklinde bir ayırma tabi tutarak inceledikleri görülmektedir. Hiç şüphesiz, bu şekilde, bir bölümlenme, fonksiyonların bir birinden ayrı ve ilgisiz oldukları anlamına gelmez. Bunlar birbirini tamamlayan, iç içe geçmiş ve birbirine bağlı fonksiyonlardır(Thompson,1998:13).

Planlama

Planlama harekete geçmeden önce karar vermektir. Planlama ileriye önceden görmek; bir başka deyişle bir hareketi yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetilmesi için önce amaçların saptanması, izlenen politikaların gerçekleştirilmesi ve bir yürütme planının yapılması zorunludur. Teşkilatların(örgüt) veya kuralların çalışmalarının başarılı olması planların iyi hazırlanmasına bağlıdır. Yönetim alanındaki gelişmeler, örgütlerin büyümesi ve karmaşıklaşması planlama fonksiyonuna verilen önem ve değeri eskiye göre daha çok artırmıştır. Planlama, "örgüt etkinliğiyle emeğin verimliliğini artırmak, en az girdiyle en çok çıktıyı sağlamak, örgütün amaçlarıyla örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını bağdaştırmak, bilimsel teknolojik gelişmeleri üretim süreçlerine uygulamak ve işyeri sorunlarına işyerinin somut koşullarındaki en iyi çözümü getirmek" gibi fonksiyonları içermektedir.

Planlama fonksiyonunun önemi, sağladığı şu yararlardan ileri gelmektedir. İlk olarak; iyi bir planlama, örgütün başarı şansını artırmaktadır. ikincisi; planlama, karar verme ve sorunları çözümlemeyi kolaylaştırır. Üçüncüsü; planlama, örgüte yön ve amaç sağlayarak yöneticinin dikkatini belli bir amacı başarma üzerinde toplamasına yardımcı olur.

Planlama sürecinde ilk aşama, amaçların tespit edilmesidir. Amaçlar elde edilecek sonuçlar biçiminde ifade edilen planlardır. Örgütün her faaliyeti amaçlara yönltilmeli ve örgütsel performans amaçlara ulaşma derecesine göre tayin edilmelidir.

Planlama sürecinin ikinci aşamasını, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çeşitli alternatif çözüm yollarının analiz edilmesi ve en uygun olanının seçilmesi işlemi oluşturur. En az girdiyle en çok çıktıyı sağlayacak tarzda bir yol seçilmesidir.

Planlar geleceğe dönük eylemler içeren dinamik bir olaydır. Planlar esnek olmalıdır. Çünkü "gelecek belirsiz olduğundan, planların beklendiği gibi gelişmesi gerçekleşmez." Kaldı ki hiç kimse tam anlamıyla gelecekle ilgili planlar ve yorumlar yapamaz. Bu da olabilecek ihtimal üzerinde hazırlık ve esneklik getirir.

Genelde planlar, kullanma sıklığına göre kalıcı ve tek amaçlı olmak üzere ikiye ayrılırlar. Kalıcı planlar; politika, prosedür ve prensipleri kapsarken tek amaçlı planlar; program, proje ve bütçeler olmak üzere sınıflandırılmaktadırlar.

Öte yandan planlar süre bakımından da bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Bu yönden planlar genellikle kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli planlar olmak üzere üçe ayrılırlar. Kısa süreli planlar, içinde bulunulan mali yıl için yapılan ve elastiki olmayan planlardır. Orta süreli planlar, uzun vadeli planlara geçişte bir atlama taşı olarak hazırlanan planlardır. Uzun süreli planlar ise, sözgelimi bir spor programının (faaliyetlerinin) ilerideki gidişatını düzenlemek üzere hazırlanan planlardır. Bir örgütün başarısı, genel olarak iyi bir planlamaya bağlıdır(Thompson,1998:18-20-25).

Örgütlenme (Teşkilatlanma)

Teşkilat: Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için kişilerin faaliyetlerinin iş bölümü anlayışı içerisinde koordine edildiği ve çevresiyle etkileşim içerisinde bulunduğu yapıya 'teşkilat' denir.

Teşkilatlanma: Planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli şartları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara "teşkilatlanma" denir. Teşkilatlanma, görev ve yetkilerin personel arasında dağılmasını ve personelin çalışma çevresinin kurulması işlemlerini de kapsar. Teşkilatlanma, amaca ulaşmamız için gerekli olan araç ve imkanları bir düzende toplamaktır. işlerin ve planın gerçekleşmesi için teşkilata ve teşkilatlanmalara ihtiyaç vardır. iyi bir teşkilat ve teşkilatlanma sayesinde işlerin iyi bir biçimde sonuçlanması imkanı oluşur.

En genel anlamı ile örgütlenme, belli amaçlara yönelik faaliyetler ile bunları gerçekleştirmeyi sağlayacak beşeri ve fiziki unsurlar arasında ilişkiler düzenini oluşturmaktır. Bu tanımlara göre örgütlenme fonksiyonunun planlara işlerlik kazandırmak için gerekli şartları ve ortamı oluşturma yolundaki çalışmaları içeren bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Zaten; işletmelerin temel amaç ve görevi, içinde bulundukları topluluğun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetler üretmek veya pazarlamaktır. Örgütlerin yaşayabilmeleri bir bakıma bu amaç ve görevleri yerine getirip getirmemelerine bağlıdır. insanların ihtiyaçları ise çok çeşitlidir. Bu nedenle işletmeler farklı nitelikteki insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek maksadıyla ihtisaslaşmaya giderler. Böylece ticaret, sanayi, sağlık, eğitim, spor vb. gibi değişik alanlarda faaliyet gösteren örgütler meydana gelmiş olur.

Genellikle planlama fonksiyonundan sonra yapılan örgütlenme fonksiyonunun gerçekleştirilme sürecinde bazı aşamaların izlenmesi gerekir. Bu aşamaları şu esaslar etrafında toplamak mümkündür. Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanması; iş

görenlerin belirlenip atanması; yetki ve sorumluluklar ile yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi(Thompson,1998: 33-37-41).

Yürütme(yönetme)

Planlama ve örgütleme süreçleri sonunda oluşturulan yapının belli örgütsel amaçlar doğrultusunda çalıştırılması, harekete geçirilmesi ile ilgili fonksiyondur. Örgütün harekete geçirilmesini sağlayan yönetim fonksiyonu, eldeki beşeri ve fiziki kaynakları etkin bir şekilde kullanarak örgütü amaçlara yöneltir. Bu noktada, insanlara iş yaptırma, onları amaçlar doğrultusunda çalıştırma söz konusu olmaktadır.

Yönetme, teşkilatın amaçları doğrultusunda, personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yönetme, çalışanları daha etkin ve daha verimli çalışmaya teşvik etmek için gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamını kapsar.

Yönetme, emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak anlamına gelir. Yönetmenin kapsamına, insanların, usullerin ve kaynakların yönetilmesi olmak üzere üç konu girer. Yönetme, insanların belli bir amacı gerçekleştirmek için, teşkilatlandırılması, hazırlanması, sevk ve idare edilme sanatıdır (Thompson, 1998: 47).

Koordinasyon

Yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan kuruluşlarla ve birimlerle işbirliği yapmaları demektir. Bir başka tanıma göre koordinasyon, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi. İçin grup çalışmalarında hareket birliği sağlayan sistemdir. Bir kuruluşun düzenli bir biçimde çalışabilmesi için bütün bölüm ve birimlerin arasında işbirliği bulunması gerekir.

Örgütteki insanların çabalarının uyumlaştırılması ve örgütsel amaçlara yönetilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsayan bir fonksiyondur. Henri Fayol koordinasyonu, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı sağlamak için bir örgütün bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesi olarak görmekte, diğer bir deyişle, malzeme ve faaliyetlerin arzu edilen ölçüde akort edilmesi ve sonuçlara yöneltilmesi olarak tanımlamaktadır.

Bu fonksiyon, örgüt içindeki farklı ünitelerde görev yapan kişilerin birbirlerinden haberdar olmasını sağlayarak, yöneticiye emri altındaki insanlardan ahenk ve uyum içinde çalışan bir ekip oluşturma imkanı verir(Thompson, 1998: 53).

Denetleme (Kontrol)

Yönetim faaliyetlerinin tespit edilen amaçlara kabul edilen planlara verilen emirlere ve konulan ilkelere göre etkili, verimli bir biçimde yapılıp yapılmadığının kontrol ve tespit edilmesidir. Başka bir tanıma göre denetleme, belirtilen amaçların gerçekleştirilme düzeylerinin saptanmasıdır. Yönetim sürecinin son aşamasını teşkil eden kontrol fonksiyonu, genel bir ifadeyle, yapılmakta olan faaliyetlerin plan/arda öngörülen amaçlara uygunluğunun sağlanmasıdır. Kontrol, işlerin kabul edilmiş plana, verilmiş emre ve getirilmiş prensiplere uygun olarak yürüyüp yürümediğini saptamakla ilgili süreçtir.

Kontrol'ün esasını, süregelen faaliyetlerin planlama sürecinde belirlenen amaçlara yönelip yönelmediğinin izlenmesi oluşturur. Böylece kontrol, plan ve uygulama arasında bir köprü kurulmasını sağlamakta, uygulama sonuçlarına göre eğer gerekiyorsa düzeltici tedbirler yolu ile sistemde değişiklikler yapılmasına imkan vermektedir.

Kontrol, sürekliliği olan bir işlemdir. Asıl amaç, örgütün bütün bölümlerinde yapılan çalışmaların amaca uygunluğunu sistemli olarak ölçmek ve çalışmaların plandan sapmalar göstermesi halinde gerekli düzeltmelerin zamanında yapılmasını sağlamaktır.

Kontrol sistemi, birbirini izleyen bazı aşamaları kapsayan bir süreçtir. Newman' a göre bu süreç; stratejik noktalarda kontrol standartlarının tesis edilmesi, performansının kontrol ve rapor edilmesi, düzeltici tedbirlerin alınması olarak üç ana aşamaya ayrılmaktadır(Thompson, 1998: 60).

I.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, KAPSAMI, AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir.

İnsanlar; ürünleri ve hizmetleri tasarlar, üretir ve pazara sunarlar, kaliteyi sağlarlar, finansal kaynakları kullanırlar, organizasyon için stratejiler ve hedefler geliştirirler. İnsanlar, bireysel olarak ve takımlar oluşturarak organizasyonun rekabetçi üstünlüğünü sürekli kılma amaçlarının elde edilmesine önemli katkılarda bulunurlar. Etkin çalışan bir işgücü olmadığında bir organizasyonun hedeflerine ulaşması beklenemez. İnsan kaynakları yöneticisinin rolü, organizasyonla çalışanları arasında etkili bir ilişkiler ağı geliştirmektir. İKY, organizasyonel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarını bütünleştirerek kurumsal mükemmelliğe doğru gidişi ifade eder.

İKY, bir organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır. İKY, rekabetçi kalabilmek için organizasyonların ihtiyaç duydukları bilgilerin, becerilerin ve tutumların tümünü ilgilendirir. İnsan kaynaklarının seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerden ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar uzanan bir dizi yönetim konusunun uygulamasını kapsar.

İKY başarısı; beceri sahibi, istekli ve verimli çalışan insanlar topluluğu yaratmasıdır. İKY'nin insanların gelişmesine ve yüksek performansa ulaşmasını sağlanması, çalışanların bireysel başarılarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye destek olamayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da organizasyonun bütünü katlanır. Bir organizasyondaki insanlarla ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi

ve beceri gerektirir. İnsanları yönetmek için başarılı eleman seçme ve işe alma tekniklerini kullanmak, ücretlendirme yapısını ve yan ödeme- tazminat planlarının mekanizmasını anlamak, ilgili yasaları, toplu sözleşme prosedürlerini, performans değerlendirme yöntemlerini, kariyer planlama yaklaşımlarını çok iyi bilmek gerekir. İKY 'de başarılı olmak için davranış bilimleri ve sosyal psikoloji alanlarında da geniş bilgi sahibi olmak zorunludur.

Organizasyonel etkinliği geliştirmek için sistematik yaklaşımlar planlayan ve uygulayan İKY'nın amacı, sistemin etkinliğini arttırmak ve tüm çalışanların potansiyelini geliştirmektir. Organizasyonun stratejik planları ve amaçlarıyla yakından ilgili olan İKY'ye ilişkin karar ve uygulamaların hemen tümü sonuçta organizasyonun verimliliğini ve performansı etkiler (Barutçugil,2004:32-33).

İnsan kaynaklarına ilişkin birçok tanım yapılmıştır; bunlardan bazılarıda aşağıda ifade edilmiştir:

“İKY, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetlerdir” (Acar, 200:1).

“İKY, örgütteki insan kaynaklarına odaklanmış stratejik ve operasyonel faaliyetlerin yönetimidir” (Aykaç, 1999:27).

“İKY, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır” (Bingöl, 1998:3).

“İKY, kültürel, yapısal ve personel teknikleri gibi unsurları bütünleştirerek kullanmak suretiyle, yüksek düzeyde nitelik ve belirlenmiş iş gücünün stratejik açılımı aracılığıyla, rekabette başarıya ulaşmayı amaçlayan işgücü yönetimine farklı yaklaşımdır”(Storey, 1995:5).

“İKY, örgütlerde kayıt tutma, eğitim, gelişim, motivasyon ve işgücünün sağlanmasından oluşan bir fonksiyondur”(De Cenzo ve Robbins, 1996:8).

Ayrıca Guest (1997), İKY’ni örgütsel entegrasyonun, işgören katılımının, esnekliğin ve işin niteliğinin maksimize edilebilmesi için düzenlenmiş bir politikalar seti olarak tanımlamaktadır (Starkey ve McKinlay, 1992:321). İKY’ne ilişkin tanımlamaların hemen hepsinde vurgulanan ortak nokta: Firmanın stratejisi ile insan kaynağından yararlanma uygulamaları arasında bir bağlantı olmasıdır (Purcell, 1995:63).

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır (www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm; 26.05.2005).

Görüldüğü gibi İKY kavramının tanımlanmasında bir kargaşa yaşanmaktadır. Büyüksü (1998) bu kavramın tanımlanmasına farklı dört bakış açısı getirmektedir. Bunlar;

1.İKY, bir anlamda personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibarıyla da geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok da farklı bir oluşum değildir.

2.İKY, personel yönetimi ve endüstriyel ilişkilerin birleşiminden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.

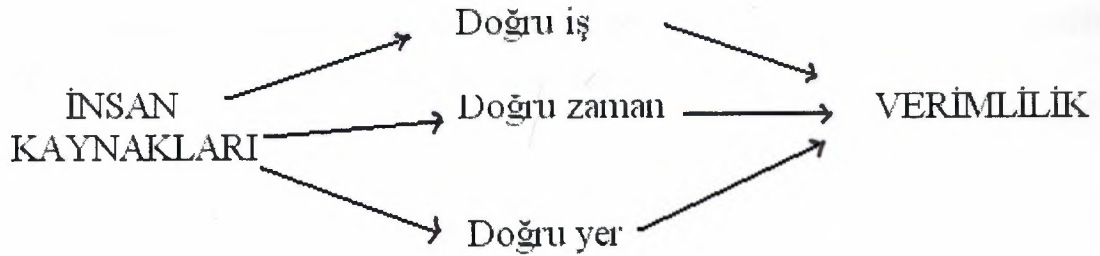
3.İKY, geniş bir alanda istihdam ve iş ilişkilerini temsil eden, daha çok bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunacak örgütsel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi- yönetici ilişkiler zinciridir.

4.İKY, örgüt politikalarının oluşturulması esnasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

Götürülen bakış açıları farklı da olsa, aslında temel olarak eskisinden de çok farklı bir yaklaşım olmayıp, ortaya çıkan değişimlerin etkisiyle bir takım yenilikler getirmiş, özde insanın temel özelliklerini geliştirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Çünkü yeni örgütler, liderlik sorumluluğunu paylaşmayı bekleyen insanların oluşturduğu pek çok gruptan yapılanmaktadır.

Bu gruplardaki herkes, kendisini örgütün asli üyesi gibi düşünmekte, gruba etkili bir şekilde katkıda bulunmayı ummaktadırlar. Bu durum, ‘‘bu benim işim değil’’ mantığından çok farklı bir yaklaşımı göstermektedir.

Bu düşünce çerçevesinde İKY, ‘‘insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin madde kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetimsel bir fonksiyonlar bütünü’’ olarak tanımlanabilir (Argon ve Eren, 2004:17).



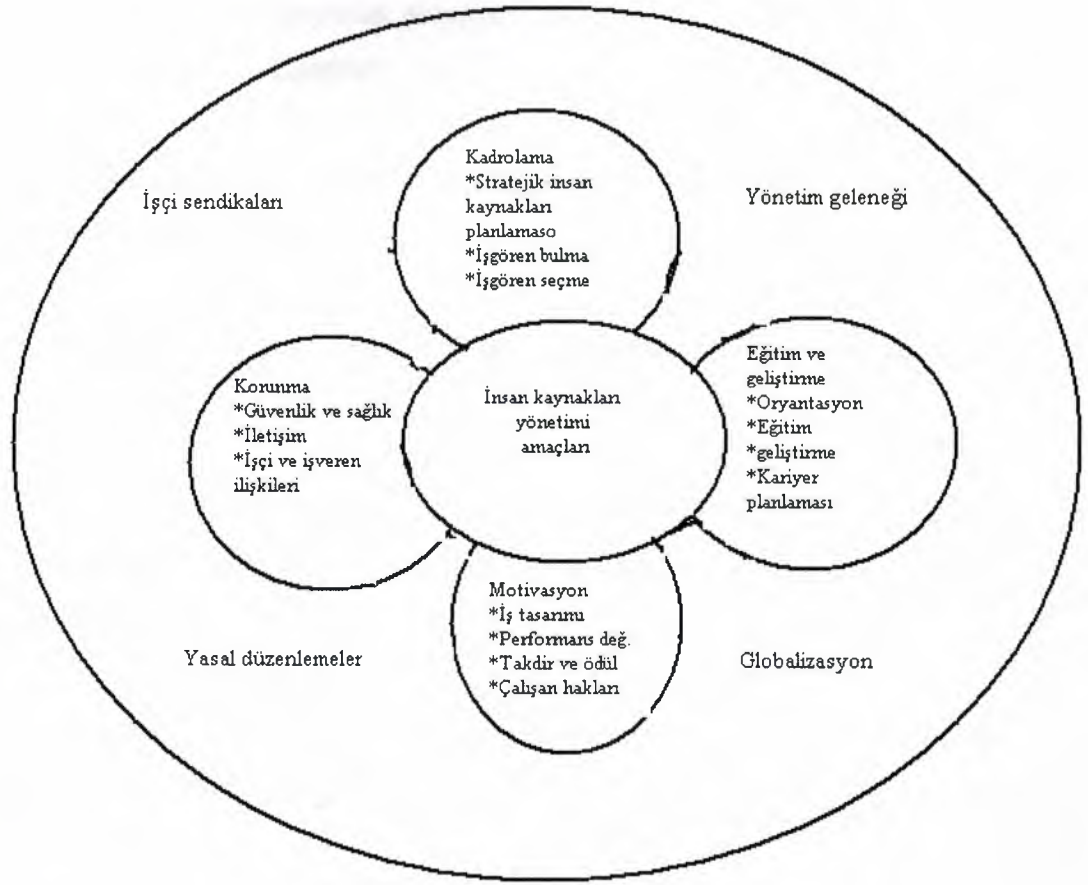
Şekil 2: İnsan kaynakları Yönetiminde 3D İlkesi (Sabuncuoğlu, 2000:3).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel/ mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.

Genel olarak İKY programları, performansı belirleyen üç temel organizasyon boyutunu hedef alır. Etkinlik, belirli organizasyonel hedeflere, amaçlara ulaşabilmektedir. Bir kurum, stratejik hedeflerine ulaşabildiği ölçüde etkindir. Verimlilik; elde edilen sonuçların, bunları elde etmede kullanılan kaynaklara oranıdır. Bu oran yükseldikçe, yöneticinin verimliliği de artar. Bir kurum etkin çalışabilir ancak verimli olmayabilir. Bunun tam tersi de geçerlidir. Üçüncü faktör olan motivasyonel iklim, çalışanların performans düzeyini etkileyen tutumlarıdır. Organizasyonda yerleşik inanç ve değerler sistemi, bunların temesindeki varsayımlar ve genel anlamda kurum kültürü çalışanların uyum sağlamasını, kimlik duygusu kazanmasını ve dolayısıyla performansını etkileyecektir.

Organizasyonel performans, bütün bu boyutları içeren çok yönlü bir hedeftir ve başarılı bir İKY programının nihai sonucudur.



Şekil 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri (Sabuncuoğlu, 2000:4).

İKY temel amaçları, daha açık ve ayrıntılı şekilde aşağıda ana başlıklar altında özetlenebilir.

*Organizasyonel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi,

*Tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,

*Çalışanların nitelikleri,nin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm organizasyonun performansının yükseltilmesi,

*Çalışanların organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermenlerinin sağlanması,

*İnsan kaynaklarının organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,

*Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması,

*İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun bir kültürün pekiştirilmesi ya da eğer gerekliyse kültürün yeniden biçimlendirilmesi,

*Kaynakları organizasyonun ihtiyaçlarına ve performans geliştirme amaçlarına uygun duruma getirecek stratejileri güçlendirmek üzere bir dizi personel ve işe alma politikalarının geliştirilmesi,

*Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyuracak bir ortam sağlanması,

*Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını geliştirecek koşulların yaratılması,

*"Uyum sağlayan" ve "öğrenen" organizasyonun çıkarları ve mükemmelle ulaşma amacı doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

Bütün bu amaçları gerçekleştirebilmek için insan kaynakları yönetimin yapması gerekenler; nitelikli insanların organizasyona çekilmesi, onların geliştirilmesi ve elde tutulması olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Diğer bir ifadeyle, İKY'nin temel amaçları; etkili insan gücü kaynaklarını oluşturmak, etkili insan gücü kaynaklarını geliştirmek ve etkili insan gücü kaynaklarını elde tutmak başlıkları altında ele alınabilir ve incelenebilir (Barutçugil, 2004:37,38,39).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasını ve kapsamının çizilmesini zorlaştırmaktadır (Fındıkçı, 2003:12).

Uğraşı alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli ögenin insan unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelecek bir örgüt oluşturan insanlar arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İKY bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik presonel yaklaşımları ve uygulamalarını günümüz organizasyonlarında işgören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi; iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkiler içeren bir bölüm niteliğinde oluş; insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışanı alanı oluşturur. İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmasından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim- oragnizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

Dikkat edileceği gibi iKY genel olarak personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsar niteliktedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar ise insan psikolojisi ve daha doğru bir ifade ile davranış bilimlerinin sağladığı veriler ışığında gerçekleştirilmektedir.

İKY'nin temel amacı kurum hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunları ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Personel yönetimi ise uygulama alanı olarak daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenir (Fındıkçı, 2003:13).

Sonuç olarak İKY insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı,2003:13-14).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İlgili alan yazın incelendiğinde İKY'ne ait, araştırmacılar tarafından belirlenmiş birçok özellik bulunduğu görülmektedir. Ekonomik ve siyasal çevre koşulları, endüstriyel ilişkiler ve uygulanan ülke bu özelliklerin belirlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Dolayısıyla ülkelerin kültürleri, gelenkleri, örgütlerin yapısı, teknolojik gelişmeler, ürünler ve ürünlerin sunulduğu pazarlar İKY yaklaşımını etkilemektedir (Canman, 2000:65).

Fındıkçı,(1999:18-21) bu özellikleri şu şekilde toplamıştır:

1.İKY; felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamalarıyla 1980'li yıllarda ortaya çıkmış; iş ilişkilerine farklı bakış açıları getiren ve insanı merkeze alan bir disiplindir.

2.İKY, örgütün en önemli kaynağı ve işin en önemli bileşeni olan insan unsurun yönetimi, insan ilişkileri, presonel yönetimi, endüstri ilişkilerinin yanında onların iş tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alma ve uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır. Böylece tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırmaları hedeflenilmektedir. Bu hedefi gerçekleştirmek için çalışanların örgüte ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, mutlulukları, mutsuzlukları, sorunları ve iş tatiminleriyle de ilgilenilmektedir.

3.İKY yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının örgütte ve öncelikli olarak bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye çalışarak, onların bireysel gelişimlerini teşvik etmektedir.

4.İKY'ni somuta indirgeyip tanımlamak oldukça güç bir iştir. Çünkü, bu disiplin uğraşı alanı olan insan ve insan ilişkileri bir süreklilik göstermektedir. Bu yüzden, bu sürekliliğe bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşarak, her olayın kendi ortamı içinde ele alınması gerekmektedir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, İKY'nin temelinde çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi, yani koordinasyonu yer almaktadır.

5.İKY, örgütteki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentilerle de ilgilenmektedir. İşgörenler ile örgütün farklı beklentileri ve menfaatleri değil, ortak hedefler etrafında bululmalarının sağlanmasına çalışılmaktadır.

6.İKY, örgütsel ortam içinde çalışanların arasındaki bağlılığın geliştirilmesi ve böylece örgütsel kültürün yerleştirilmesini de sağlamaya çalışmaktadır. Böylece örgütün sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirlenip, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya önem vermektedir. Bu sayede örgütün kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Zamanla oluşan örgütsel kültürün paylaşılması örgüte bağlılığı arttıracaktır.

7.İKY'nin temel amacı parçalanarak şu şekilde belirtilebilir. İlki,bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmak; ikincisi insan kaynaklarını örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde değerlendirmeye çalışmaktır.

8.İKY, örgütteki insan kaynaklarının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlamaya çalışmaktadır. Çünkü, örgütsel değişimin itici gücü, insan kaynağının değişime hazır ve istekli olmasında yatmaktadır.

9.İKY, kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil bir bütün halinde incelemeye çalışır. Örgütün bütünü gözardı edilmeden, ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışmaktadır.

10.İKY, bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon (küreselleşme), iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmaları da içermektedir. Çünkü dönüşümün temelinde "insan" ve onun dönüşümü yer almaktadır. Yani örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılması gerekmektedir.

11.Günümüz örgütlerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün (erk) kaynağı da değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiş, buna karşılık uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmıştır. İKY örgütte bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır.

12.Günümüz insanı giderek daha çok bilgi işiyle uğraşmaya başlamıştır. Dolayısıyla çalışanların "bilgi insanı" olmaları gelecekteki örgütlerin yapısının temel özelliği olacaktır. İKY, bu ortamı oluşturarak insan kaynağının yetiştirilmesine öncelik vermektedir. Bunun yaparken de "bilgi insanının eseridir" mantığından

hareketle, insana saygı duyup, daha büyük önem vermiş ve bilgiyi değil insanı temel kaynak olarak almıştır.

Görüldüğü gibi İKY'nde personel politikaları, sistemleri ve uygulamalarının sadece mantıksal olark birleştirilmesi ve iş hedefleriyle desteklenmesi değil, aynı zamanda bunları eyleme dökerek olan kişilerin kendi kişisel tercihlerinden de etkileneceği gözönüne alınmaktadır (Ledge, 1995: 35). Bir anlamda, insan kaynakları sisteminde örgütün stratejik hedeflerinin kullanılmasında insan faktörü üzerinde önemle durulmaktadır. Bu bakımdan, örgütte insan kaynaklarının temel özellikleri için şunlar gelmektedir ve İKY bir yönetim fonksiyonudur, başarı ve başarısızlık yönetime aittir. Örgüt politikası ile çalışanların bütünleştirilmesi insan kaynakları için önemlidir. Örgütte ile alma, yerleştirme, geliştirme konularına tutarlı ve kapsamlı olarak yaklaşmak gerekmektedir. Örgüt kültürü, değer ve inançları insan kaynakları açısından çok önemlidir. Çalışanları sürekli izlenir. Çünkü örgütte ilişkiler bireysel olduğu gibi aynı zamanda grupsaldır. Bu bakımdan örgüt yapısı esnekliğe ve takım çalışmalarına yatkındır. Büyük bunların yanında çalışanların performans, bilgi, uzmanlık ve becerilerine göre ödül yönetimi uygulanmaktadır (Öner, 1999:29-30).

I.3 İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ya muhasebe bölümü içinde küçük bir ünite olarak personel yöneticiliği adı altında bir örgütlenmeye gidildiği veya küçük ve bağımsız bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği şeklinde örgütlendiği izlenir. Ancak zaman içinde firmanın boyutları büyüdükçe ve çalışanların sayısı arttıkça bu tür şeflikler personel müdürlüğüne dönüşmeye başlamış ve genellikle operasyonel işlemlerle sınırlı işler yapan bir bölüm görüntüsü vermiştir (Sabuncuoğlu, 2000:11-12).

I.3.1 İnsan Kaynakları Bölümünün Evrimi

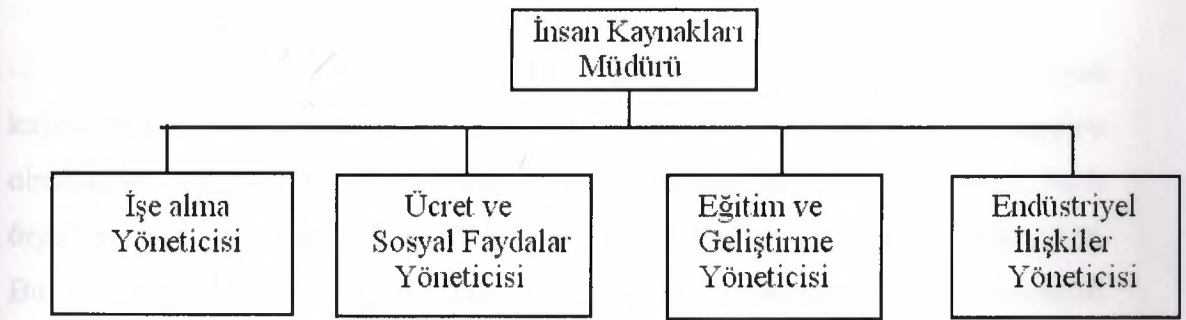
Günümüzde moda akıma uyularak birçok firmada personel departmanları insan kaynakları bölümüne dönüşmeye başlamıştır. Bu olumlu bir akım olamkla birlikte, sadece tabela değişikliğinde kalmaması gerektiği ve insan kaynakları yönetiminin yeni işlevlerini klasik personel yönetimi işlevleriyle bütünleşerek yeniden yapılanmaya gitmek gerektiği söylenebilir. Bu yapılanma içinde özellikle dikkat çeken alt birimler; işe alma, sosyal faaliyetler, kariyer planlamasını üstlenen endüstriyel ilişkiler alt üniteleri oluşmaya başlamıştır. Ancak bütün firmalar için uyarlanabilecek prottip bir insan kaynakları örgütlenme modeli önerilemez. Her işletme kendi gereksinmelerine uygun bir örgütlenmeye gider (Sabuncuoğlu, 2000:12).

I.3.2 İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi

İnsan kaynakları bölümünün kendi içinde örgütlenmesi bir işletmeden diğerine değişikliğini gösterir. Her işletme kendi yapısına, personel işlevine verilen öneme, çalışan personel sayısı, eğitim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak bir örgütlenmeye gider. Böyle bir örgütlenmede temel ilke yapılacak işlerin saptanmasıdır. Örneğin, işgören bulma ve seçme işleri için bir işe alma şefliği, eğitim işlerini yürütecek

eğitim şefliği, işgörenlerin parasal sorunlarını düzenleyecek bir endüstriyel ilişkiler şefliği, insangücü gereksinimini nicelik ve nitelik olarak araştırarak bir planlama şefliği gibi alt birimler kurulabilir. Bu birimler bazen ayrı ayrı, bazen de çeşitli biçimlerde birleştirilerek organlaştıılır. Aşağıdaki şemada bir örgütlenme modeli verilmiştir (Cenzo ve Robbins,1996:19)

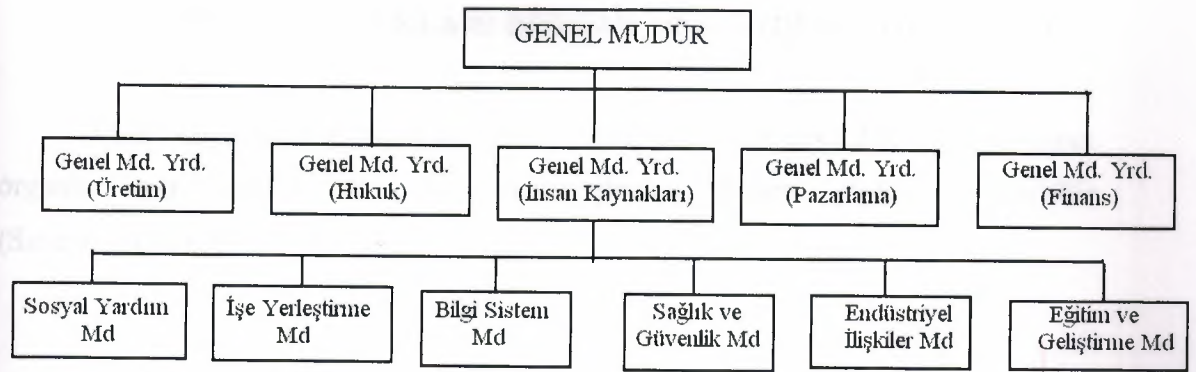
Aşağıda verilen şema başka bir firmada daha değişik biçimde kullanılabilir. Örneğin, işgücü planlama yöneticiliği, özlük işleri veya personel işleri yöneticiliği, psikoteknik veya kariyer planlama yöneticilikleri ihtiyaca göre eklenebilir:



Şekil 4: İnsan kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması (Sabuncuoğlu, 2000:13).

Şayet bir holding düzeyinde örgütlenme sözkonusu ise birimin başına tüm şirketlerin insan kaynaklarından sorumlu bir koordinatör getirilebilirç bu tür bir kordinatörlük söz konusu olduğunda merkezde oluşturulacak birimler daha çok uzmanlığa yönelik çalışmalar yapacaklardır. Örneğin, hukuk danışmanlığı, planlama danışmanlığı, bilgi bankaları oluşturmak gibi.

Aşağıdaki organizasyon şemasında bir büyük endüstriyel kuruluş içinde insan kaynaklarının örgütlenmesi izlenebilir (Carrell, Elbert ve Hatfileld, 1995:22).



Şekil 5: Büyük Bir Şirkette İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi (Sabuncuoğlu, 2000:13).

Yukarıdaki model fonksiyonel bir örgütlenmeyi çağrıştırmaktadır. İnsan kaynaklarının örgütlenmesinde ikinci bir model de müşterilere göre organize olmaktadır. Eğer şirket ülke veya bölge temeline göre veya müşteri bazlı örgütlenmişse insan kaynakları bölümünde ülke ve bölgeye göre dizayn edilecektir. Bu durumda diğer bölgelerde faaliyet gösteren merkezlerde insan kaynakları birimleri oluşturulabilir ve bunlar genel merkezdeki insan kaynakları departmanı ile sürekli ve düzenli ilişkiler kurar ve kararlar alırlar (Sabuncuoğlu, 2000:14).

I.4 İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNE YARDIMCI ORGANLAR

İnsan kaynakları bölümünde görev yapan part-time veya full-time yardımcı organlar yer alabilir. Bu organların işlevleri kısaca şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu,1997:39-40).

a)İşletme Doktoru

İşgörenlerin sağlık sorunlarıyla yakından ilgilenmekle sorumlu bir organdır. Görevleri arasında, işe alma sırasında sağlık kontrolünden geçirme, yıllık düzenli sağlık denetimi, hastalık sonrası bakım, ilk yardım, koruma, işyerlerinin sağlık koşullarına uygunluğu, dinlenme, çalışma süresi, fiziksel ortam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çalışmalar vardır. Daha çağdaş işletmelerde kurum doktoru, “Ergonomi” konusunda ilgili yöneticilerin çalışmalarına katılır ve görüşlerini iletir.

İşletme doktor insan kaynakları müdürlüğüne bağlı işlevsel bir organdır.

b)Sosyal Asistan ve Danışman

Sosyal asistan ve danışman olarak yararlanılan organın işlevi,genelde personelin işe uyumunu sağlamaktır. Bununla birlikte sosyal asistan ve danışman organ arasında belirli bir fark olduğu söylenebilir. Sosyal asistan daha çok personelin sosyal sorunlarına yardımcı olmak amacıyla görevlendirilir. Örenğin, yeni işe alınan işgörenin karşılanması, personel bölümü ve çalışacağı atölye yetkilileriyle ilişkilerin kurulması gibi işlerle ilgilenir. Bunun dışında özellikle genç ve bayan işgörenler ile yaşlı ya da sakat elemanlara yardımcı olmak, ailesel sorunlarla ilgilenmek, yardım sandıkları kurmak ve işletmek gibi görevleri de sosyal asistanlar üstlenir.

Sosyal danışma ise daha çok bir teknisyen olarak nitelendirilebilir ve görevi, özellikle personel ile yönetim arasında uyum ve işbirliğini kolaylaştırmaktır. Bu organ, işletmede sosyal bir havanın oluşmasına ve ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Sözgeleşi, insan kaynakları bölümü yetkilileri ile diğer bölüm yöneticileri arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesine çalışır.

c)Psikoteknisyen

Daha çok işe alma, iş değıştirme, yönlendirme ve işe uyarılma gibi konularda psikoteknik uygulamalardan sorumlu olan organdır. Psikoteknisyen tarafından komuta organlarına veriken önerilerin uygulanma zorunluluğu yoktur. Bu organ kendi çalışmalarında objektif rolün koruyabilmek için bağımsızdır, ancak yönetsel açıdan personel bölümüne bağılıdır. Çoğu kez psikoteknisyen işletme doktoru ile işbirliği yaparak çalışır.

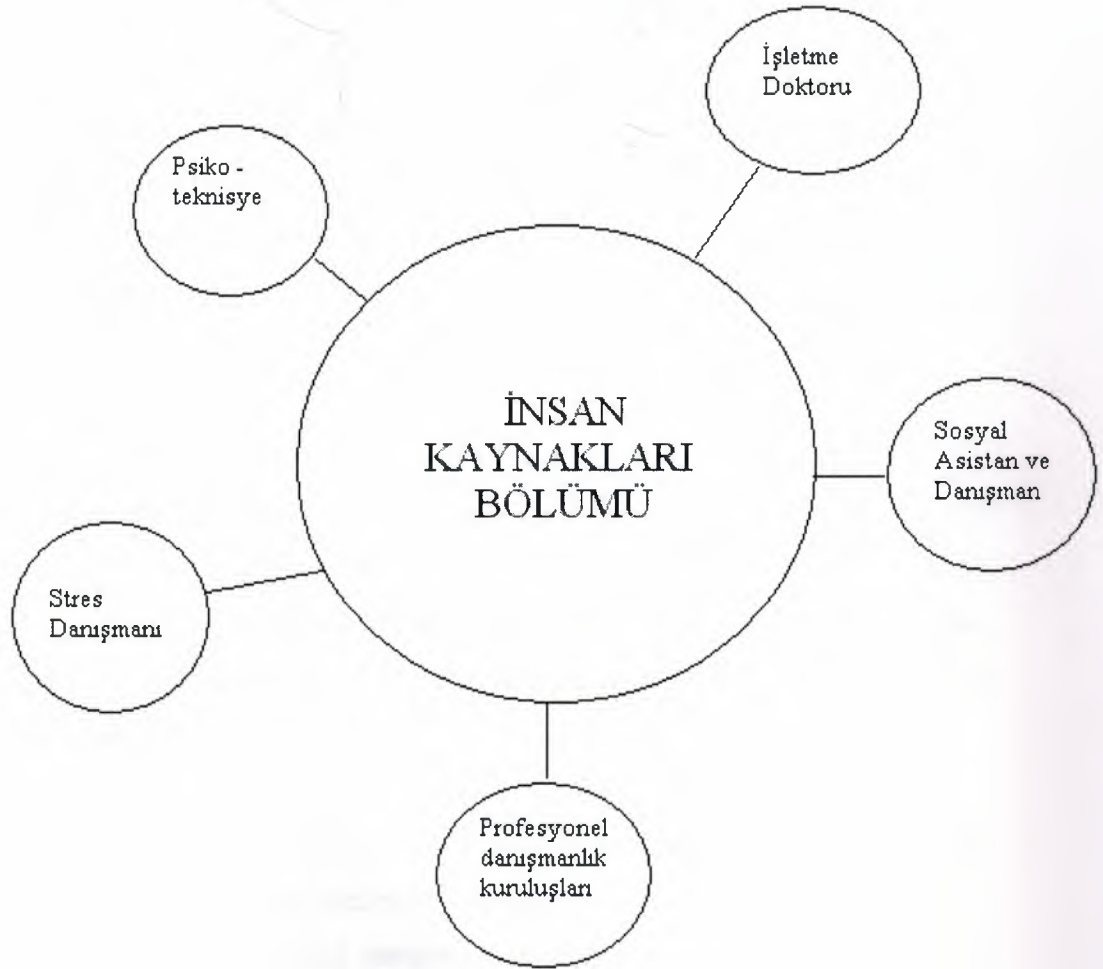
d)Sters Danışmanı

Sters içinde olan kişi, kişisel başa çıkma teknikleriyle çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyen profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir. Stresle ilgili konularda uzman bir psikoloğun kişilere yol göstermesi son derece başarılı sonuçlar yaratmaktadır (Artan, 1986:129).

İşletmelerde bu fonksiyonu üstlenecek organ genellikle insan kaynakları bölümüne bağılı olarak tıpkı işletme doktoru gibi görev yapar. Bu uzmanın görevi kişileri karşılaştıkları stres yaratıcı olayların olumsuz etkilerinden korumak ve kurtarmaktır.

e)Profesyonel Danışmanlık Kuruluşları

İnsan kaynakları bölümü işletme dilından eğitim amaçlı ya da elaman bulmada yararlanabileceği çeşitli özel ve kamu kuruluşlarından profesyonel destek alabilir. Bu konuda, Türkiye’de Koç grubuna eğitim hizmeti sunan yan kurulu olarak İDEA veya özel istihdam bürolarından eleman bulmada destek sağlaması örnek olarak gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:16).



Şekil 6: İnsan Kaynaklarına Yardımcı Organlar.

1.8.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İlkeler, toplumsal deneyimler ve kazanımların birer ürünü olup, içinde bulunulan toplumun değerleri çerçevesinde biçim kazanıp, değişim göstermektedirler. Büyük ölçüde geçerliliği kabul edilmiş genellemeler olarak nitelendirilen ilkeler, örgütlerde insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerin bir bütünlük ve süreklilik içinde yürütülmesini sağlayıp, örgüt yöneticilerine daha kesin karar vermede yardımcı olurlar.

Uygulandıkları toplumsal ve siyasal sistemlere göre değişik içerik ve özellikler kazanan ve örgütlerde zamana göre değişmekle beraber, insan kaynakları yönetimi alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler, örgütlerde İKY'yi etkili bir şekilde uygulayabilmek için yol ve yön gösterici özellik taşımaktadırlar. Bunların başlıcaları yeterlik, kariyer, eşitlik, güvence, yansızlık, sınıflandırma ilkeleridir (Yüksel,1998:21; Canman, 2000:17-42).

1.5.1 Yeterlik İlkesi

İKY çalışmalarında en çok benimsenen ilkelerden birisi yeterlik ilkesidir. Yeterlik, başarı karşısında hak etme, bir görevi başarı ile, hakkı ile yapabilme gücü ve becerisi olarak tanımlanabilir.

Tanım daraltıp, görevi gerçekleştirecek kişi düzeyinde düşünülürse yeterlik ilkesi; bir görev için yetenekli elemanın seçilmesi denilebilir. Bu ilkenin sağlıklı biçimde gerçekleşebilmesi için herkese açık yarışma sınavlarının düzenlenmesi, yapılacak iş ile ilgilenen herkese başvurma fırsatı sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında aranan koşulların gerçekçi, saptanan standartların ayrımcılığa yol açmayacak şekilde, sadece seçilecek olan bireyin yeteneği ile ilgili unsurları içermesi ve adayları yetenek, işe uygunluk derecelerine göre sıralamaya imkan verecek bir sınav sisteminin uygulanması lazımdır. Sınava katılan bütün başvuru sahiplerine kazansın

ya da kazanmasın bilgi verilmesi, yeterlik kavramının gerçekleştirilmesini sağlayan unsurlardan önce gelenleridir (Yüksel, 1998:21).

Geniş anlamda örgütsel düzeyde yeterlik ilkesi ise etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür. Bu durum sadece örgüte girişte değil, örgüte girdikten sonrada etkinliği sağlayıcı uygulamaları içermektedir. Örgüte girişte ve yükselmeye ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet, yaş, bendensel özür, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı bir sistemde yeterlik ilkesi uygulanıyor demektir (Yüksel, 1998:21).

Yeterlik ilkesine, merit sistem ya da liyakat sistemide denilmektedir. İster dar, ister geniş anlamda uygulamaya konulsun yeterlik ilkesi, devlet kadrolarına gerekli nitelik ve yeterliliklere sahip kişilerin alınması gerekmektedir. Vatandaşların devlet memurluklarına girişlerinde ve çalışırken uygulanacak bütün işlemlerde keyif ve kişisel takdirlerden, siyasi parti müdahalelerinden uzak, sadece işin niteliklerine göre objektif usullerle değerlendirilmesini zorunlu kullmaktadır (Tortop, 1994:47).

Yeterlik ilkesinin esasları ilk defa Almanya'da 1717'de Prusya kralı I.Fredirik tarafından belirlenmiştir. I.Fredirik, devlet memurluğuna girişte öğrenim zorunluluğu ve sınav usulü kabul ederek, 1794 tarihli Prusya Kanunu'nda kamu hizmetlerine giriş ve sınavların uygulanma biçimini gösteren tüzük ve kanunları çıkarmıştır. Bunu, 40 yıl sonra Avusturya, 1883 yılında da Pendleton Kanunu ile ABD takip etmiştir (Tortop, 1994:47; Canman, 2000:18).

Ülkemizde ise 1924, 1961 ve 1982 Anayasaları incelendiğinde yeterlik ilkesinin yer aldığı görülmektedir. 1924 Anayasası'nın 92. maddesinde "hukuku siyasiyeyi haiz her Türk, ehliyet ve istikakına göre devlet memuriyetlerinde istihdam hakkına haizdir" denilerek, devlet memurluğuna girmek için sayasi hakları bulunmak, Türk olmak ve ehliyet ve istikakı olmak şartlarının gerektiği belirtilmiştir. 1961 Anayasası'nın 85. maddesinde memurluğa giriş ile ilgili hükümde "Her Türk kamu hizmetine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, ödevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez" denilerek, her Türk'ün kamu

hizmetine girebileceği ve hizmete girerken ödevin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayırım yapılmayacağını açıklanmak sureti ile hem eşitlik hem de yeterlik ilkesi kabul edilmiştir. 1982 Anayasası'nın 70. maddesi, 1961 Anayasası'nın 58. maddesini, ödev kelimesi yerine görev kelimesi kullanarak aynen kabul etmiştir (Tortop, 1994:50-51).

Bunların dışında 1926 yılında kabul edilen 788 sayılı Memurin Kanunu'nda da memur olma Koşulları belirlenmiştir. Bu kanunun 4. maddesinde memur olmak için en az ortaokul mezunu olmak koşulu konularak, birden çok ortaokul bitirenin bulunması halinde veya ortaokul bitirenin bulunmaması halinde yarışma sınavının yapılacağının kabul edileceği belirtilmiştir. İlkokul bitirenlerin ise sınavla alınması zorunlu görülmüştür (Tortop, 1994:51).

1939 yılında çıkarılan 3656 sayılı Barem Kanunu da denilen "Devlet Memurlarının Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanunun" 17. maddesinde memurluğa yarışma sınavı ile girileceği açıklanmıştır. Adı geçen 17. madde ile ilk kez memurluğa başvuruların yarışma sınavına gireceği, birden fazla istekli bulunmasa bile ilgililerin "yeterlilik sınavında" başarı göstermeleri gerekli olması koşulu konulmuştur (Tortop, 1994:51-54).

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun Temek İlkeler başlığını taşıyan 3. maddesinin C fıkrası ise "liyakat" başlığını taşımaktadır. Liyakat "Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemi eşit imkanlarla uygulamasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır." denilmektedir (Tortop, 1994:52).

Yeterlilik sistemi uzun deneyimler sonucunda ortaya çıkmış oluş bu sistemi geliştiren bir takım kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar, Tutum(1979:19-20) tarafından şöyle belirtilmiştir.

1-Kamu görevlilerinin toplumun tüm kesimlerini temsil edecek biçimde en uygun kaynaklardan ve nitelikli adaylar arasından seçilmesi gerekmektedir. Gerek

adayların seçiminde gerekse hizmet içindeki ilerleme ve yükselmelerde tek kriter, ilgililerin yetenek bilgi ve becerileri olmalıdır. Bunun için hizmete girişlerde, herkese fırsat eşitliği verilmesini sağlayacak açık ve adaletli şekilde düzenlenmiş bir yarışma ortamı sağlanmış olması zorunludur.

2-Personel yönetimi açısından siyasal yönelim, ırk, renk, cinsiyet, medeni durum, yaş ve bedensel ayrımına bakılmaksızın kamu görevlileri adil işlem görmelidir.

3-Nitelikli personel hizmete çekebilmek ve mevcut personel hizmette alıkoymak için, kamu kesimi dışında ödenmekte olan ücretler göz önünde tutulmalıdır. Bu durum aynı zamanda eşit değerde işgörenlere eşit ücret ödenmesini de sağlamaktadır.

4-Tüm kamu görevlileri, kamu yararı bilincine sahip olmalıdır.

5-Kamu görevlileri oluşturduğu insangücü etkin ve verimli bir biçimde kullanmalıdır.

6-Kamu görevlileri işlerinde gösterecekleri başarı ve yeterlilik derecesine göre hizmette kalabilmeli, onların yetersiz yönlerinin düzeltilmesine önem verilmelidir.

7-Örgütsel ve bireysel başarının arttırılmaya çalışılmasına önem verilmelidir.

8-Kural dışı kararlara, eylemlere, kişisel kayırcılığa ve partizan amaçlı baskılara karşı kamu görevlileri korunmalı, bu tür eylemlere karşı yasal sonuçların etkilenmesi amacıyla kullanılmasına engel olunmalıdır.

I.5.2 Kariyer İlkesi

Kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanmasıdır (Tortop, 1994:92-93). Yani bir anlamda başarı derecesini simgeleyen anlam taşımaktadır. Bu açıdan kariyer kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık alanı, aynı zamanda duymaktan hoşlanacağı bir sözcük olup, özgül anlamda kariyer genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır (Tutum, 1979:22; Yüksel, 1998:22; Canman, 2000:20).

Çoğu zaman örgütün, personeli işe alırken sadece bilgi ve yeteneğine göre elemesi yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekmektedir. Bunun için de örgütte, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. Görüldüğü gibi kariyer kavramı, bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi sorulara cevap vermesi açısından, örgütün ilgi ve görev alanı içerisinde yer almaktadır.

Yeterlik ilkesinde olduğu gibi, kariyer düşüncesinde de sadece kamu kesiminde rastlanmaktadır. Personelin yenilenme ihtiyacının sürekli artması özel kesimde büyük maliyet artışlarına neden olmuş, bu da özel kesimi nitelikli personeli kendisine çekmek ve onları hizmette alıkoymak için özel önlemler almaya itmiştir. Genç yaşlarda eleman alma ve bunları hizmette alıkoymak için elverişli emeklilik koşulları yaratma, piyasa ücretlerine eşit ya da üstünde ödemeler yapma gibi önlemler özel kesimin de öncelikle yer verdiği seçenekler arasında sayılabilir (Tutum, 1979:23).

Tortop (1994:93) kariyer sisteminin kendine ait bit takım özellikleri olduğunu belirterek, bunları şöyle sıralamıştır:

*Personelin belli bir iş kolunda uzmanlaşması öngörülür.

*Belli bir iş kolunda personelin ilerlemesi ve başarılar kazanması temel ilkedir.

*Birbiriyle ilişkili iş veya hizmetler topluluğu esas alınmaktadır.

*Bu sistemde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilmiş olup, sözleşme ya da çok yanlı statü uygulanmaktadır.

*Kişinin, uzmanlaşmasını sağlamak amacıyla hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime ağırlık verilmektedir.

*Kıdeme ve çalışma süresine önem verilir.

*Kariyer sisteminin gelişmesi için yeterlilik ilkesinin gözönünde tutulması şarttır.

*Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sistemi uygulanmaktadır.

Kariyer sistemleri, kapsamlarına göre dar ya da geniş, hizmete giriş için konulan şartlara göre kapalı ya da açık, göreve ya da kişiye verilen ağırlık derecesine göre işe yönelik ya da kişiye yönelik, düşünce sistemlerine göre kişiye ancak girdiği iş kolunda çalışma olanağı tanıyan program kariyer ya da belli bir kuruluştaki çalışma imkanı tanıyan organizasyon kariyer gibi (Tutum, 1974:23-24 ; Canman, 2000:20), örgütte yönetimin bakış açısına göre değişik biçimlerde sınıflandırabilmektedir. Genel olarak rastlanılan kariyer sistemi sınıflandırılması, işe ya da kişiye yönelik kariyer sistemi şeklindedir.

1.5.3 Eşitlik İlkesi

Örgütlerde yeni eleman alımında ve eski çalışanların ilerlemeleri konularında eşitlik tanınması, onların bilgi, beceri, kişilik ve yetenekleri dışında başkaca ölçütlere yer verilmemesi eşitlik ilkesinin gereklerindendir. Çünkü işe almalarda örgüt içi ya da dışı bazı baskı unsurlarının etkisinde kalırsa ‘‘işe göre adam yerine, adama göre iş’’ politikası izlenecek, böylece nesnellik ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmış oluncaktır (Sabuncuoğlu, 1994:44).

Eşitlik konusunda iki temel görüş bulunmaktadır. İlki, insanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan görüş, ikinci de sosyal adalet görüşüdür. İnsanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan görüşe göre, yeteneği olan herkese aynı fırsatlar tanınmalıdır. Yoksa, insan kaynağının önündeki gelişme fırsatları yapay bir engel tarafından kapatılmış olacak, bu durum da insan kaynağının optimal kullanımını engelleyecektir. Bu durum, aynı zamanda insan kaynağına araç olarak bakan görüşle de paralellik göstermektedir (Yüksel, 1998:24). Diğer görüş olan sosyal adalet görüşünde, insanlar arasında anlayış ve hoşgörüyü geliştiren sosyal farklılıkları ortadan kaldıran ahlaki yaklaşım, fırsat eşitliğini yaratır. Bunu sağlamak ise insan kaynakları yönetiminin görevidir.

Örgütlerde eşitlik genelde üç düzeyde sağlanabilmektedir. Bunlar fırsat eşitliği, yükselme eşitliği ve paylaşma eşitliği olarak belirtilebilir (Yüksel, 1998:24-25).

Fırsat eşitliği: Örgütte çalışan herkese aynı şansın tanınmasıdır. Ancak, yasalar önünde herkesin eşit kabul edildiği demokratik ülkelerde bile, bu durumun mutlaka uygulanabildiği anlamına gelmemektedir. Çünkü, çoğu zaman bazı bireylerin karşısında cinsiyet ayrımı gibi biçimsel olmayan engeller çıkabilmektedir.

Yükselme eşitliği: Bazı örgütlerde kimi gruplara alt seviyelerde işler verilirken, üst düzey işleri yükselmeleri de engellenmektedir. Aile şirketleri buna en güzel örnektir. Çünkü bu şirketlerde aileden olmayanların ne kadar yetenekli olursa

olsunlar, aynı konumdaki (ama daha az yetenekli) bir aile bireyinin önüne geçmesi oldukça zordur. Oysa demokratik, eşit ve adil olmanın koşulu herkese bilgi ve becerisi oranında kariyer şansı ve fırsatı verilmesidir.

Paylaşma eşitliği: Paylaşma eşitliği, eşitlik konusunda örgütün yasal hükümlerinin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlenmesidir. Bazı bankaların ve özel şirketlerin işe almadan önce adayları bir kursa tabi tutarak, onları belli bir kazanımdan sonra yarıştırmaları, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımına ortak yapmaları buna örnektir.

I.5.4 Güvence İlkesi

Tüm çalışma yaşamını örgüte adayan bir kişi karşılığında hizmet güvencesi aramaktadır, ağır bir kusur işlemedikçe işini ve buna bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak istemektedir. Çalıştığı örgütte iş güvencesi olmayan, işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir kişiden verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle işgörene kuşkudan uzak ve güvenli bir çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalıdır.

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile çok yakından ilgili bir ilkedir. Çünkü bir kişinin bir işte kariyer yapabilmesi için, ona o işte uzun süre kalma imkanının sağlanması gerekmektedir. Burada iki tür güvenceden bahsedilebilir. İlki iş güvencesi, ikincisi makam güvencesi. İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten çıkartılmaması, makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Güvence sistemi yozlaşırsa kendi kendini yönetmeye eğilimli, kendi kurallarını kendisi koyan, kendi dışındaki güçlere karşı koyan bir bürokrasi ortaya çıkar ki, böyle bir bürokrasi geleneklerine, değer yargılarına ve görüşlerine uygun olmayan, hükümet kurallarına karşı duyarsız ve ilgisiz davranabilir. Bu durum ise örgütte uygulanan politikalarda her bakımdan tutarsızlık ve dengesizliğe neden olacaktır (Tutum, 1979:37 ; Yüksel, 1998:26; Canman, 200:39).

Güvence ilkesi, çalışanın örgüt bağlılığını arttırmakla birlikte örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesi, yönetsel etkinlin azaltılması ve baş edilmez bir bürokrasi yaratması gibi sakıncaları da beraberinde getirebilmektedir. Yönetsel etkinliğin azalması, güvence sisteminin yetersizlikleri koruyan, sorumluluk ve girişkenlik duyguları azalmış ve yeniliklere direnç gösteren bir sistem durumuna dönüşmesi ile ortaya çıkar. Bu da güvence sisteminin yozlaşması demektir. Bu sistem ancak, verimsiz elemanların ayıklanmasını mümkün kılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle, insan kaynaklarından daha iyi yararlanmayı sağlayabilir (Yüksel, 1998:26 ; Canman, 2000:39).

I.5.5 Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi ile çalışanın, siyasal amaçlı atamalardan korunması amaçlanmaktadır. Yansızlık, yönetimin asıtlara karşı tutumu olarak da ele alınmalıdır. Hangi tür örgüt olursa olsun yönetimler, çalışanların birer vatandaş olarak sahip oldukları siyasi düşünceler veya kullandıkları oy dolayısıyla taraf tutmamalıdır (Argon ve Eren, 2004:76).

I.5.6 Sınıflandırma İlkesi

Sınıflandırma ilkesi, yeterlik ilkesinin işlevselliğine olanak veren ve personel işlemlerinin rasyonel olarak gerçekleşmesini sağlayan ilkedir. Yapılacak görev ile verilecek hizmet arasında dengeyi kurar. Çünkü devletin görevlerini istenilen şekilde yerine getirebilmesi, bu görevlerin açıkça tanımlanıp, ayrıca bu görevlerin gerektirdiği nitelikteki işgücünü belirlenmesine bağlıdır (Tutum, 1979:45 ;Canman, 2000:26).

Örgütlerde genel olarak belirlenen personel sistemine göre ya pozisyon (kadro) sınıflaması ya da personel (rütbe) sınıflaması yapılmaktadır. Kadro sınıflamasında, birbirine benzer kadrolar, hangi kurum ve kurulu olursa olsun, ücret farklılığına da bakılmaksızın aynı sınıfa konulur. Görevde aranılan şartlar aynı, yapılan sınavlar aynı tür ve verilen ücret de benzer sınıfa girenler için aynıdır. Bu niteliklerin başında da kişinin gördüğü öğrenim ve meslek formasyonu gelmektedir (Canman, 2000:26-33).

1.5.7 İnsan Kaynakların Yönetiminde Çalışma İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi temel ilkeleri çerçevesinde geliştirilen bir takım çalışma ilkeleri vardır. Bu ilkelere uygun olarak hareket etmek örgütün işleyişini kolaylaştırdığı, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkılar sağlamaktadır. Fındıkçı (1999:59-63) bu ilkeleri şöyle belirtmiştir:

İnsana Saygı

İnsana saygı, bir örgütte çalışam ilkesi olarak ilk elden ele alınması gereken konudur. Çünkü İKY'nin varolma nedeni "insan"dır. Bu bakımdan insana ilişkin bütün işlerde, kararlarda, çalışmalarda ona saygının temel esas olarak benimsenmesi çalışma koşullarının vazgeçilmez bir kuralıdır. Bu yaklaşımda yapılan çalışmaların tamamı insana yönelik olup, işe başvuran adayların seçimi, onlarla görüşme yapılması, eğitim çalışmaları, performans değerlendirilmesi, terfii ödemeler gibi kararların hepsi kişilerin hayatlarını yakından ilgilendiren ve hatta değiştirebilen önemli kararlardır.

Tarafsızlık

İKY, bir anlamda sürekli olarak insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu esnada kişilerin tarafsızca değerlendirilmesi de gerekmektedir. Bu bakımdan tarafsız olma ve işe uygunluk İKY'nin olmazsa olmaz çalışma ilkelerinden bir diğeridir.

Örgüt Önceliği

Örgüt içinde yapılan çalışmalar ne olursa olsun, başta gelen amaçlardan birisi örgütün ihtiyacı ve önceliğidir. Çoğu zaman örgütlerde bu önceliğin belirsizleştiği görülebilmektedir. Bazen örgüt içinde çalışanlar hakkında kararlar alınırken, kendi bireysel önceliklerini önemseyen yöneticiler ortaya çıkabilmektedir. Oysa ki, insan kaynaklarına ilişkin kararlarda yöneticilerin bireysel görüşleri değil, örgütün önceliğinin ön planda olması önemlidir.

Gizlilik

İKY çalışanlarının performans değerlendirmelerini izler, arşivler, başvurular için duyurular yapar ve bunları değerlendirir. Bütün bu çalışmaların gizli olmayıp ilgililere bilgi sızdırılması halinde yapılan çalışmaların güvenliği zedelenmiş olacaktır. Bu bakımdan örgütte gizlilik ilkesi, örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışı ilişkilerde de büyük önem taşımaktadır.

Bilgilendirme

Örgütte yönetici konumunda olanlar kadar, çalışanların da performans değerlendirilmesi, terfi ve ödüllendirme koşulları gibi benzeri süreçlerin işleyişi hakkında yeterli bilgi sahibi olması gereklidir. Çünkü sistemin bilinmemesi, sürecin

anlaşılması kişilerde olduğu kadar, bu kişilerin bulunduğu örgütlerde de sıkıntıya yol açacaktır. Bu konuda çalışanlar örgütte İKY merkezinden kolaylıkla açıklayıcı bilgiler alabilmelidirler. Böylece çalışanlar, hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bilecekler ve bu kriterlere göre hareket edeceklerdir. Bu durum aynı zamanda örgütte denetim işlevini de kolaylaştırmaktadır, hatta kendiliğinden kontrolü ortaya çıkmaktadır.

Disiplin

İKY'de bilgi akışının belirli bir sistematik ve disiplin içinde yapılması gerekmektedir. Bazı örgütlerde İKM'leri olup, sayede insan kaynağına ilişkin herhangi bir soruya zamanında cevap verebilmektedirler. Bu durum, "İnsan Kaynakları Merkezi"'nin istenen disiplinli çalışmaya ve özellikle gerekli alt yapıya sahip olmasını da gerektirmektedir.

Bilimsellik

Bütün bu ilkelerin yanında İKY çalışmalarının dayanağını oluşturan başlıca güç "bilimsellik" olmalıdır. İKY alanında bilgi ve beceriler oldukça gelişmiştir, diğer yandan bu konudaki çalışmalar da sürekli yenilenmektedir. Yapılan bu türden çalışmaların bilimsellik ilkesine uygun olarak izlenmesi ve İKY çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilke olmaktadır.

1.6 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ

Yönetici, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ilk elden sorumlu olan kişidir. Örgütlerde yöneticilerin “idarecilik” olarak bilinen rolü, yavaş yavaş daha karmaşık ve önemli olan, insanları etkileme süreci üzerine yoğunlaşan liderlik rolüne dönüşmektedir. Örgütsel başarıya en iyi katkıyı yapabilmek için kendi personelinin memnuniyeti ve onların yeteneklerinin tamamen geliştirilmesinde çalışanların bireyselliklerinin önemini vurgulayan bir yönetici, geleneksel personel yönetimi işlevlerini gerçekleştiren bir yöneticiden bir adım önde olacaktır. Çünkü çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde temin etmek ve gidermek sürekli gelişmesiyle karşı karşıya olan örgütlerde klasik yönetici tipi artık geçerliliğini kaybetmiş ve görüştür. Bireysel gelişme ve örgütsel hedeflerin birlikte bütünleştirilmiş personel / İKY uygulamalarının önemli anlamı ise “doğru işlerde doğru insanların kullanılması” olarak tanımlanabilir (Ledge,1995:36). İnsan kaynakları yöneticilerinin görevi, eğitim, bilgi sistemleri, ücretlendirme ve ek kazançların belirlenmesi gibi birçok ayrı uzmanlık alanının birbiriyle bağlantılarını kurmak olmuştur. Dolayısıyla şu ana kadar olan klasik görüşlerideki dar kapsam gitmiş, yerine disiplinler arası bilgi birikimine sahip yöneticilere ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bireyin örgütte yapması gereken işleri gerçekleştirirken karşılaştığı yetersizlikleri ve bu yetersizliklerin örgütün işleyişini olumsuz yönde etkilemesi, örgütte bu alandaki daha nitelikli seviyedeki yöneticinin müdahalesini gerekli kılmaktadır (Akın, 2001:61). Dolayısıyla İKY’de yöneticilerin izleyecekleri bir takım esaslar bulunmaktadır. Boven ve Lawler (1992:32; Aktaran: Akgemici, 1997) bu esasları şu şekilde ifade etmişlerdir:

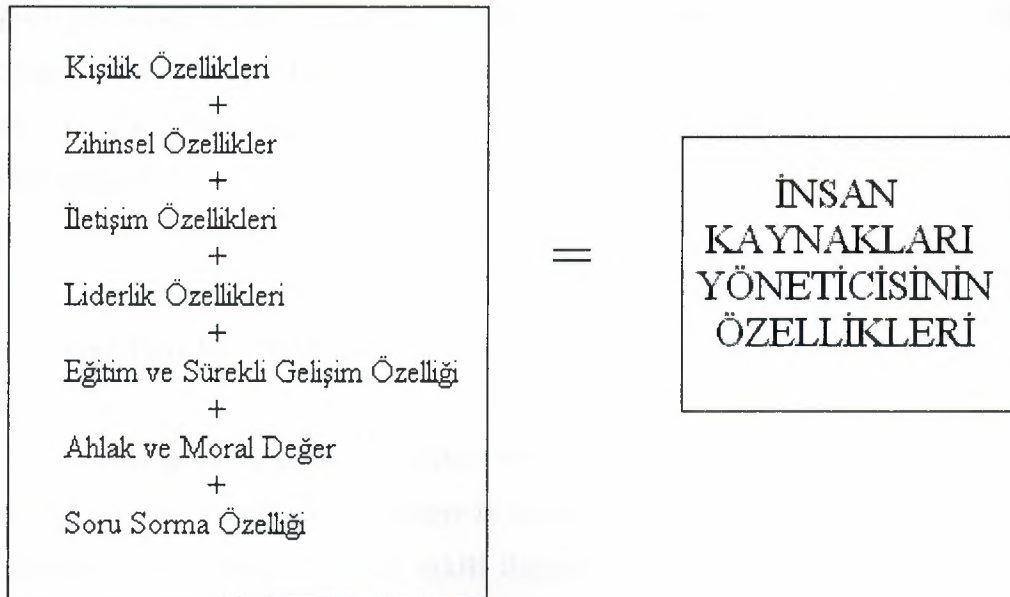
*Yöneticiler, kalite iyileştirmeyi onaylamalı ve bu süreç içerisinde insan kaynaklarına ait sorunların kritik rolüne gereken önemi vermelidir.

*İKY’nin birçok fonksiyonu uzmanlık alanına dönüştüğü için, çalışanlar toplam kalite yönetimi için gerekli görüş arzına sahip olmalı, örgütün bütün üyeleri bundan yararlanabilmelidir.

*İKY, çalışanların kendilerini gerçekleştirme ve özsaygı ihtiyaçlarını da dikkate alan katılımcı bir yaklaşım yönetim- çalışan işbirliğini ve başarısını pozitif yönde etkileyecektir.

Bu bakımdan insan kaynakları yöneticileri, kendilerinde yöneticilik ve liderlik özellikleri dışında daha başka bir takım nitelikleri taşıması gereken kişilerdir. Çağdaş anlamda insan kaynakları yöneticilerinin yüksek öğrenimli olmalarının yanında, kişi ve örgüt hukuku, insan psikolojisi, ekonomi, örgütsel davranış, insan ilişkileri, yönetim ve felsefe gibi birçok alanda uzmanlık derecesinde bilgi ve yeteneğe sahip olmaları (Bingöl, 1998:28) beklenilmektedir.

İnsan kaynakları yöneticileri, bireysel ve örgütsel hedefleri birleştirerek örgütte başarıyı sağlayacak olan yöneticiler olup; bazı özelliklere sahip olmalıdırlar. Bu özellikleri azaltmak ya da çoğaltmak mümkün olmakla beraber şu şekilde özetlenebilir:



Şekil 7: İnsan Kaynakları Yöneticisinin Özellikleri.

I.6.1 Kişilik Özellikleri

Hangi alanda olursa olsun; bütün yöneticiler için yönetsel süreci etkileyen başlıca unsur, sahip olduğu kişisel özelliklerdir. İnsan kaynakları yöneticisinin işi, sürekli olarak insanlarla ilgili olduğundan ve insanları etkileme süreci üzerine yoğunlaştığından kişilik özellikleri çok daha fazla önem taşımaktadır. Bu bakımdan kedisini geliştirmeye eğilimli, başarı güdüsü yüksek, rahat iletişim kurabilme, girişken olma, insanlarla rahat geçinme, empatik olma ve takım çalışmasını sağlayabilmes gibi bazı kişilik özelliklerine sahip olması beklenilmektedir (Fındıkçı, 1999:43-44). Dolayısıyla insan kaynakları yöneticisi dengeli, kararlı bir kişilik ve sağlam karakter sahibi olmalıdır (Canman, 200:105).

I.6.2 Zihinsel Özellikler

İnsan kaynakları yöneticisinin örgütü ve çalışanları etkileyen, olaylar arasında bağlantıyı, sebep-sonuç ilişkilerini rahatlıkla kavrayabilen, kısa zamanında farklı çözümler üreten bir zihinsel potansiyele ve üretkenliğe sahip olabilmesi (Fındıkçı, 1999:44) için yüksek düzeyde analiz, sentez ve muhakeme gücüne sahip olması gerekmektedir.

I.6.3 İletişim Özellikleri

Gerektiğinde çatışan iki birim yöneticisi arasındaki sorunu, gerektiğinde herahngi bir ailevi sorunundan dolayı iş verimi düşen işgöreni anlamaya çalışmak, dinleyerek sorunu çözmek ancak etkili iletişim becerisi ile gerçekleşmektedir. Bu bakımdan insan kaynakları yöneticisi, örgütte aynı zamanda bir iletişim lideri de olmalıdır. Onun jest , mimik hal, tavır, hareket ve davranışları iletişime açık olduğu mesajını çalışanlarına sürekli olarak verebilmelidir (Fındıkçı,1999:44). Yani, iyi bir yönetici presonelinesini dinlemeli, onların görüşlerine de önem vermelidir. Paknadel (1994:96)'in belirttiği gibi dönüt olmadığı sürece iletişim sürecinin tamamlanması

olanaksızdır. Gerçekten çalışanlar üst yöneticiler tarafından dinlenip dikkate alındıklarını fark ederlerse moralleri yükselecek, çalışma zevkleri artacaktır.

Böylece kendisine değer verildiğine inancak ve daha çok iş yapmak için çaba sarfedecektir (Tortop, 1994:271). Günümüzdeki örgütlerinde ise çalışanların tamamının ilişki sorumluluğu alması kaçınılmazdır. Örgütte çalışanlar ister yönetici, ister üye, ister tedarikçi, isterse dağıtıcı olsun, birlikte ve birbirine bağımlı, herkesle iletişim kurma sorumluluğu taşımaktadır (Drucker, 2000:202). Çünkü örgütteki iletişimin başlıca amacı, grup çabası içerisinde gerekli olan bilgi anlayışını geliştirmek, güdülemek, işbirliği ve iş doyumu için gerekli tutumları sağlamaktadır (Davis, 1982:508).

I.6.4 Liderlik Özellikleri

İKY, dinamik ve çok sıkı karar verme davranışını gerektiren bir yönetim alanıdır. Örgütsel yapının oluşturulması, startajilerin belirlenmesi, örgüt kültürünün oluşturulması ve izlenecek yolların belirlenmesinde liderler kilit rol oynamaktadır. Çünkü liderler etki alanları içindeki kişileri ortak bir amaç ve eylem çerçevesinde birlikte çalışmaya yönlendirebilme (Bonstingl, 2001:63) özelliğini taşımaktadırlar. Açık, kabul edilebilir bir amaç ile rasyonel, esnek, optimal bir zamana sahip, dengeli ve örgütün işlevselliğine uygun bir planı ancak liderlik özelliklerini taşıyan bir yönetici yapabilmektedir (Bingöl, 1998: 262).

I.6.5 Eğitim ve Sürekli Gelişme Özelliği

Örgütte insan kaynakları yöneticisi, eğitim ve kendini geliştirme amaçlı etkinliklere katılım konusunda öncülük rolü oynamalıdır. Çalışanlar için çeşitli eğitim ve geliştirme programlarının başlatılmasını sağlayarak, büyük bir hızla gerçekleşen bilgi artışının kendi örgütünde izlenme ortamı yaratmalıdır. Yöneticinin gelişime açık liderlik yapması, çalışanlarının onu takip etmesi ve örgüt amaçları

doğrultusunda istenilen ortamı yaratmasında pozitif etkiye sahiptir. Sürekli gelişime inanan örgütler gelişim planlarının daha kolay gerçekleştiği örgütlerdir (Noe, 1999:38). Örgütlerde bunu başlatıp başarıyla uygulayacak kişiler de yöneticilerdir.

Bunun yanında yönetici, geleceğe ait düşüncelerini personeli ile paylaşabilmelidir. Personele benimsetilmeyen, fikren hazırlıkları yapılmamış olan işlerin gerçekleşmesi daha zordur. Yenilik ve değişim karşısındaki direnci gözardı ederek, yönetici şu veya bu işi personelin görüşünü almadan ani kararlar vererek, yaptırmaya kalkarsa, gönülsüz bir uygulama başlayacaktır. Muhtemelen onun böyle bir kararı çeşitli tepkilerle karşılaşacaktır (Tortop, 1994:271). Bu bakımdan personel açısından eğitim ve geliştirmenin sağladığı bir ortam, yeniliklerin daha kolay kabul edildiği ve değişimlere uyum sağlanabildiği bir ortamdır.

I.6.6 Ahlak ve Moral Değer Özelliği

İnsan kaynakları yöneticisinin işlerinde açık, ilişkilerinde güvenilir ve dürüst olması; örgütteki insan kaynaklarını değerlendirirken, onları işe alırken, ödüllendirirken, ücretlerini düzenlerken gizlilik, tarafsızlık, objektiflik ve güven içerisinde gerçekleştirilmesine de zemin hazırlanmasını sağlayacaktır. Örgütteki güven ortamının sarsılması olumsuz ve sakıncalı sonuçları beraberinde getirecektir. Bu durumu ortadan kaldırmada ya da hiç oluşmamasını sağlamada önemli rol yöneticisindir. Çünkü, güvenilirlik ve dürüstlük kişinin gösterdiği davranışlarda olduğu gibi, örgütün çalışanları tarafından yöneticiye atfedilen özelliklerdir.

I.6.7 Soru Sorma Özelliği

İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken bireysel özellikler içinde bir diğeri de soru sorma ve sorgulayıcı olmasıdır. Çünkü soru sormak, tüm gelişmelerin başlangıcı, bilgi toplumunun gerektirdiği değişim ve dönüşümün ateşleyicisidir. Kendine soru sormayan ve sorgulamayan kişi başkasına da soru

soramaz, objektif sorgulayamaz; dolayısıyla düşünme, üretme ve yaratıcılık zeminini yakalayamaz. Bu bakımından örgütte yöneticinin en çok soru soran, merak eden, olayların neden ve niçinlerini bilen bir anlayışa ve alışkanlığa sahip olması önemlidir (Fındıkçı, 1999:47).

Olumlu bir liderlik sürecinde asıl başarı, teknik ve tavsiye ve öneriler verilmesinden çok; gereken sorunların sorulabilmesi ile elde edilebilir. Burdaki asıl amaç, bu sorularla gelişen olayların detaylarının liderlik desteği alan çalışanlar tarafından açık bir şekilde görülebilmesi ve anlaşılmasıdır. Çünkü çalışan, sorulara cevap vermeye uğraşırken, çevresindeki olaylar hakkında daha önce farketmediği detayları anlayıp, kendi performansının farkına varacak, böylece kendi performansının sorumluluğunu alacaktır (Bentley, 200:153).

İKY'nde yöneticilerin uygulamaya koyması gereken bir takım esaslar bulunmaktadır. Roger Smith (Aktaran: Akgemici,1997) bu esasları şu şekilde belirtmiştir:

T-Thinking Through (Her yönüyle düşünebilme: Biz neyiz, ne olacağız ve ne olmalıyız)

R-Risk, Responsibility an Reward (Risk, sorumluluk ve ödüllendirme: Dengeli bir şekilde ele alınarak)

A-Talk to Each Other (Birbirinizle konuşunuz: İletişimde mükemmele ulaşmak için)

E-Evaluate Impacts on Values (Takdirlerin Yoğunluğunu Artırma: Her seviyede motivasyon, birlik ve beraberliğin olmasına özen gösterin)

G-Grow Your People (Çalışanınızı Yetiştirin: Seçimde ve eğitimde devamlı titizlik göstererek)

Y-Yes, I can Attitude (Evet şimdi harekete geçebilirim!: Geleceği kazanma tavrını yaratmak için)

Örgütte sağlam bir külürün oluşturulabilmesi için etkili olan bu esaslar; şahsi disiplin ve relabet etme yeteneği ile temelde sahip olunan üstünlüklerin bir arada bulunmasını gerektirmektedir.

I.7 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

1860'lı yıllarda gittikçe artan bir hızla başlayan sanayileşme (Fındıkçı, 2000:22), tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş, insan değişkenine yaklaşımın değişiminde önemli rol oynamıştır. Uzun bir süreç olarak ele alındığında sanayi devriminin işletmelerde ve işletmelerin yönetim sorunları üzerinde önemli değişikliklere yol açtığı söylenebilir. Fabrikaların ortaya çıkmasıyla üretici ve tüketicinin karşılaşma imkanı azalmış; işçiler arasında usta-kalfa ve çırak ilişkisi ortadan kalkmış; işçi artık dar bir çevrenin üyesi değil, geniş bir grubun uzmanlaşmış üyesi durumuna gelerek, kendi başına buyruk olmaktan çıkmıştır. Bununla birlikte yönetici de, küçük bir grup yerine, uzmanlık alanlarıyla birbirini bütünleyen büyük grupları ortak amaçlar doğrultusunda yönetmek durumuyla karşı karşıya kalmıştır (Mucuk, 2001:14).

Geniş bir çerçevede ele alındığında, buhar gücünün keşfedilmesi ve sanayi alanında uygulanmasıyla fabrika üretimine yol açan sanayi devriminin başlıca etkileri şu şekilde belirtilebilir (Mucuk, 2001:15).

- 1.Buhar gücünün keşfiyle, makine ile ve pazar için üretim ekonomik hayata girmiştir.
- 2.İşbölümü zorunluluk haline gelmiştir.(Bunun yanında günümüzde var olan tek kişilik büyük şirketlerin iş bölümünü azalttığı da unutulmamalıdır.)
- 3.El işlerinin yerini makine kullanarak üretim verimini arttırmak almıştır.
- 4.Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve örgütlenme sorunlarını ön plana çıkarmıştır.
- 5.Sermaye birikimi toprak genişlemesi yerine sanayi üretim araçları şekline dönüşmeye, ticaret adamlarının da sanayiciliğe yönelmelerine yol açmıştır.

6.Ücret sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

7.Sanayinin gelişmesiyle ekonomik, toplumsal ve siyasal sorunlarda değişmiştir.

Tüm bu gelişmeler yönetim sürecinde daha da karmalılaştırırken, insan faktörünün de tek boyutlu bakış açısıyla dar bir prespektiften çok, geniş ve sistemli bir yaklaşımla ele alınması zorunluluk haline getirmişti. Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde “bilimsel yönetimi” de ortaya çıkarmıştır. F.W. Taylor (1880)’un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikleri ortaya çıkarmıştır. İşgörenlerin üretim sürecinin herhangi bir bilişeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin arttırılması için işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarı üzerinde çalışılmıştır (Fındıkçı, 2000:7).

Sanayi devrimiyle başlayan hızlı değişme ve gelişmenin, ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu görülmektedir. İş merkezli ve üretimin arttırılmasına yönelik çok çeşitli araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Hawthorne araştırmalarında üretimdeki verimlilik temel amaç olarak belirlenmekle birlikte, araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda artan verimlilik üzerinde bireysel faktörlerin daha büyük etkisi olduğu belirlenmiştir. İnsanın üretim sürecindeki psikolojik özelliklerinin verimlilik artışına yol açtığına ilişkin bulgular, bu konuda daha fazla araştırma yapılmasına da yol açmıştır (Fındıkçı, 2000:7-8).

1.Dünya Savaşı’ndan önceki dönemde, presonel etkinliklerine yani çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına zaman ve harcama düşüncesi işverenlerin pek çoğuna gülünç gelmekteydi. O dönemlerde emek gücü ucuz ve boldu. Şirkete yeni elemanlar çekmek diye bir sorun da mevcut değildi. Ne var ki, ABD’nin 1918’de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başladı. 4 milyondan fazla insan orduya katıldı, Avrupa’dan gelen göçmenler savaşmak için ülkelerine döndü ve Amerika’ya göçmen akışı oldukça azaldı. İşçiler ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katıldı.

Denyimsiz ve hiçbir şey talep etmeyen işçi artık geçmişte kalmıştı. Organizasyonlar personel etkinliklerine 1930'larda başladı. O dönemde personel bölümlerinin başlıca işlevi, 1935'te çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için şirket elemanları hakkında kayıt tutmaktı (Palmer ve Winters, 1993:22-23).

1940'larda personel bölümleri resmi olarak organizasyonun bir parçası olsa da, yaptıkları iş yine kayıt tutmaktan ibaretti. Ancak 2.Dünya Savaşı sırasında, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için birkaç şirket, endüstriyel psikoloji alanında araştırma ve uygulamalar yapmaya başladı. Yan ödemeler, ücretlere geririlen tavan kısıtlamasından kurtulmanın popüler bir yöntemi haline geldi. Böylece personel bölümlerinin görevlerine şirkete yeni eleman kazanmak ve mevcut elemanların şirkette kalmalarını sağlamak da eklenmiş oldu. Çalışanlarla ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle, bu fonksiyon olgunlaşmaya başladı. Orta yöneticilik düzeyindeki personel yöneticilerin sayısının hızla artması, bu fonksiyonun önemi kazanmaya başladığının bir göstergesiydi. 1960'larda ve 1970'lerin başında çıkarılan yasalar, personel bölümlerinin önemini daha da arttırdı (Palmer ve Winters, 1993:24).

Böylece personel yöneticisinin rolü de değişikliğe uğradı. Artık iyi bir personel yöneticisi, yüksek beceriye sahip bir uzman olmak zorundaydı. Geniş ufka sahip yöneticiler, ihtiyaçları karşılanmış elemanların daha verimli çalıştığını anlamaya başladılar. Çalışanların motive edilmesinin verimlilik üzerindeki etkilerini gösteren Maslow, Mc Gregor, Likert, argyrs, Herzberg, Mc Clelland ve Gellerman gibi davranış bilimcileri ve yaklaşımları daha yakından tanımaya başladı. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıyla organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki yaşamsal bağlantı ilgi odağı haline geldi. Personel yönetimi fonksiyonunun verimin yükselmesindeki önemli rolü kabul edildi ve gelişmeye açık organizasyonlar üst düzeydeki personel yöneticilerine giderek daha çok yer vermeye başladılar (Palmer ve Winters, 1993:24).

Diğer taraftan Armstrong (1993) tarihsel süreç içerisinde İKY'nin gelişimi çeşitli bilim insanlarının katkılarını esas olarak 5 aşamalı bir yaklaşımla ele almaktadır (Aykaç, 1999:28-29).

*Öncüler olarak, 1950'li yıllarda Drucker ve McGregor

*Davranış bilimi yaklaşımı, 1960'lı yıllarda Maslow, Likert ve Herzberg

*Örgüt geliştirme hakaretiyle birlikte, 60'lı ve 70'li yıllarda Bennis

*Örgüt kültür analistleri olarak, Pascale ve Athos, Peters, Waterman ve Pettigrew

*Walton tarafından geliştirilen yeni yaklaşımlar.

Pichault (1993) ise, İKY'nin içeriksel açıdan gösterdiği gelişim aşamalarını 4 boyutta ele almıştır. Buna göre, başlangıçta özel ilişkiler bütünü olarak algılanan İKY, yönetimde sistem yaklaşımının kullanılmasıyla birlikte, örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak üst kademe yönetimin sorumlu tutulmasıyla, İKY stratejik yönetimin konusu olarak görülmüştür. Günümüzde geline aşamada, konunun politika boyutunun da ağır basması neticesiyle İKY politik açıdan da ele alınmaya başlamıştır (Aykaç, 1999:29).

Günümüzde, teknoloji üretimi artık belirli ülkelerin tekelinde olmaktan çıktığı gibi, teknoloji üretimi için gerekli donanımı olmayan ülkeler tarafından teknolojinin kopya edilerek alınması da mümkündür. Bu bağlamda örgütlerin sahip oldukları personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir özellikler taşımaktadır. Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilen tek kaynağın insan kaynağı olması, bu kaynağın örgütler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Aykaç, 1999:22).

1980'lerde stratejik planlama ve insan yönetiminin güç yanları arasındaki uyumun ana konularını oluşturduğu yaklaşımların, mükemmel işin arkasında örgüt kültürünün yarattığı ve onunda bütünleyici parçasının ve yaratıcısının insan olduğu gerçeğini sistematik bir şekilde ortaya koymasıyla İKY'nin gelişim süreci de başlamış oldu (Whipp, 1992:37). İKY'nin gelişmesinde etkili olan diğer faktör ise 20. yüzyılın son çeyreğinde görülen ve yeni Rönesans olarak adlandırılan akımdır. İnsanın evrendeki rolünün sorgulandığı, yeni değerlerin yanında bilgi ve kültür dönüşümünün söz konusu olmaya başladığı bu dönemin başlıca özellikleri; iletişim devrimi, değişen ilerleme kavramı, ekolojik sorunlar, moral ve etik değerlerdeki değişimler olarak belirlenmiştir (Fındıkçı, 200:11). İnsanın kendisini ve çevresini algılama, yorumlama ve tepkide bulunma nitelikleri değişmiştir ve bu süreç devam etmektedir. Bu süreç, insanı araç olmaktan amaç olmaya kavuşturmuştur.

1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedan en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başladı. Personel Bölümleri adlarını yavaş yavaş İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirseler de halen personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamadılar. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başladı. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başladı. Firma içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başladılar. Zamanla bazı büyük işletmelerde Eğitim Bölümü kendi içinde gelişerek İnsan Kaynakları Bölümü'nden ayrıldığı oldu. Günümüzde artık bir çok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başladı ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir (www.humanresourcesfocus.makale08.asp ; 26.05.2005).

Şimdiye kadar tarihsel süreç içerisinde bahsedilen tüm gelişimler dolaylı yada dolaysı, insana yönelik bir boyutlu yaklaşımların yetersizliğini ortaya koymuştur. İş çevresindeki rekabet, strateji oluşturarak çalışanların performansını ve örgütün rekabetini yükseltmek amacıyla İKY'nin yeniden keşfine yönelmesine neden olmuştur. Örgütler finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde edeceklerini fark ederek, örgüt stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinden kendilerini sorumlu tutmuşlardır. Bunun sonucunda İKY, sadece bir çalışan değil, insana bir bütün olarak, tüm yönleri ile bakma ihtiyacına cevap olarak ortaya çıkmış, iş ortamındaki ve özel yaşamdaki uygulamaların tümünü kapsamıştır. Diğer bir deyişle salt endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş psikolojisi ya da eğitim penceresinden yapılan bakışların gerekli olduğu ve olaylara belirli bir ihtimam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacı doğmuş, insan kaynakları yönetimi de bu bütünlüğü oluşturmak üzere ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2000:9).

Farklı bir bakışla, İKY'nin insanlığın kültür sahnesinde yerini almasında, gelecek bilimcisi Alvin Toffler'in üçüncü dalga olarak nitelendirildiği bilgi toplumuna geçişin de etkili olduğu söylenebilir. Avcı- toplayıcı kabilelerden tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş ilk iki dalgayı belirler; üçüncü dalga ise, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiştir ki, bu geçiş kendisine bağlı bazı elemanlardan oluşur (Fukuyama, 2000:13). Bu elemanların başında gelen insan ise, geçişin sonunda kendi varlığına, rollerine ilişkin yeni bakış açılarına sahip olmuş ve üretilenlerden çok, üretenin kaynak olduğunu bilincine varmaya başlamıştır.

I.7.1 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine

Tarihsel süreç göstermiştir ki, İKY personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır. Hemen her değişme sürecinde olduğu gibi başlangıçta geleneksel personel yönetimi

anlayışının “yeni bir anlatımı”, “modernleşmesi” olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Bu süreci daha derinden hissedenler ise İKY yaklaşımını geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu daraltılmış ve diğer hizmet alanları genişletilmiş yeni bir biçimi olarak tanımlamışlardır (Açıkalın,1999:34).

İKY ile ilgili ilk çalışmalar personel yönetimi adı altında yapılmaya başlanmıştır. Bu kavram, 50-60 yıldır yaygın bir şekilde çeşitli uygulamaları, personelin yetiştirilmesi, yönetimi ve yönetilmesiyle ilgili yeterlilikleri tanımlamak için kullanılmıştır. Personel yönetimi süreci örgütün teknik eylemleri üzerine oturtulduğundan, örgüt çalışanları kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüştür. Ayrıca, fonksiyonların çeşitliliğindeki muazzam artış tüm yöneticilerde personel yönetme sorumluluğunu en aza indirme eğilimini de ortaya çıkarmıştır. 1980’lerde insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerçekleşmesi ile ortaya çıkan olumsuzlukların giderilebileceği anlayışla, insan kaynakları kavramı ortaya atılmıştır. Böylece geleneksel personel yönetimi anlayışına karşı İKY anlayışında yönetimin merkezine insan alınmıştır.

İKY, etik ve sosyal sorumluluk yolları ile personel yönetiminde olduğu gibi örgütteki insanların üretim katkılarını arttırmayı amaçlamaktadır. Personel yönetiminde olan uygulama ve çalışmalar İKY’ne rehberlik yapmaktadır. Personel Yönetiminden farklı olarak İKY, çalışmaları yöneticinin neyi, nasıl yapabileceğini ayrıntılı olarak tanımlamasıdır. Çünkü, etkili bir şekilde yapılmak istenilen personel yönetimi uygulamaları ne ve ne zamanla ilgili olduğu gibi neden ve nasıl sorularıyla da ilgili olmalıdır. Diğer bir deyişle, örgütte organizasyonel süreçler, oragnizasyonel görevler kadar önemlidir ve biri diğerini bilgilendirmelidir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme süreçlerinde insan kaynaklarının katkısını arttırmak çok önemlidir. Çünkü üretimde kullanılan faktörlerden biri olan insanlar, bunun yanında yönetme sorumluluğu, üretim, materyal ve kapital gibi çalışanların katkılarıyla paylaştıkları birçok faktörü kontrol edebilirler (Werther, Davis, 1993:10), ya da bu faktörleri etkili ya da etkisiz bir biçimde kullanabilirler. Bu yüzden, İKY sosyal değişim bağları arasında örgüte rehberlik etmeli, örgütte

çalışanların yeni rolleri nasıl kabul edeceğine ait algılamalarına saygı göstermelidir. Örgütteki sosyal çatışmalar esnasında rehberlik yapmalıdır. Duygusal olark kişileri harekete geçirmeli ve her seviyedeki çalışanların görevlerini etkin bir biçimde ve değişen iş çevresinde hızla icra etmeleri yeterliliğini sağlayabilmelidir. Eğer çalışanlar, üretimde amaçsız ve isteksiz olurlarsa sonuçta örgütler durgunlaşacak ve başarısız olacaklardır (Werther, Davis, 1993:11). Bu bakımdan da insan kaynaklarının örgüt için değeri oldukça yüksektir.

Bir anlamda insan kaynakları yaklaşımında, İKY insanların yönetimidir. İnsan olmanın itibarı, önemi ve onların şahsi menfaatleri örgütsel menfaatler kadar ihmal edilemez derecede önemlidir. Çalışanların örgütsel büyüme ve başarıyı yapabilmeleri için onların ihtiyaçlarına dikkat çekmelidir. Bunun için de İKY örgütün bütün düzeylerinde yöneticilere olduğu kadar bütün çalışanlara sorumluluk vermektedir (Werther, Davis,1993:28). Çünkü kendi işini ve projesini üstüne alan herkes aynı zamanda kendinin ve işinin bir yöneticisidir. Böylece İKY, örgütte çalışan herkese gerçekleştirdiği işin yöneticisi olarak yaklaşmaktadır.

Örgütlerde insan kaynaklarının üstleneceği görevler şöyle olmalıdır:

1.Sadece işin akışı esnasında değil, başarının ve sonuçların paylaşımında da çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

2.Kişiler yeni görevler verildiğinde daha farklı muamele görmeyi bekleyip, yeni işlerinde yöneticinin bir ortağı veya işlerinin meslektaşları olarak kendilerine yardımcı olacak ve daha fazla ilgiye gereksinim duyacaklardır. Bu noktada çalışanlara, insan kaynakları yardımcı olacaktır.

Örgüt içinde ya da dışında güç toplamak, prestiji sağlamak amacıyla olanlar, bu amaçlara ulaşmak için ilk aşamada örgütlerin İKY birimlerini etkilemeye, daha köktenci çözümler için bu birimleri ele geçirmeye çalışmaktadırlar. İKY bireysel, kurumsal ve toplumsal kaynakların karşılıklı etkilenip birbirini beslediği kaynaktır. İşsizlik, kaynak yetersizliği gibi sorunlarla karşı karşıya olan örgütler, seçmelerine iş

vadeden siyasiler, üyelerinin haklarını korumak durumunda olan kuruluşlar, İKY süreçlerini etkelemek için birbirleriyle yarışmaktadırlar. Grupların bu yarıştaki hedefleri ise çoğu kez birbirleriyle çakıştığından, en azından gruplardan biri diğerinden evvel davranmak ya da kendi lehine olan diğerinin başarısını engellemek için kıyasıya çaba sarf edeceklerdir. Her şeye rağmen İKY bu çalkantılı ortamdan insanları, insanlığın özüne yönelik bir saygı ile korumaya çalışmaktadır (Açıkalın, 1999:23).

I.7.2 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Geleneksel personel yönetimi ile çağın çizgilerine uygun insan kaynakları yönetimi arasında bir takım benzerlikler olmasına karşın özde önemli farklılıkların bulunduğu bir gerçektir. Bu farklılıklar bir tablo üzerinde şöyle özetlenebilir:

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
*İş Odaklı	*İnsan Odaklı
*Operasyonel Faaliyet	*Danışmanlık Hizmeti
*Kayıt Sistemi	*Kaynak Anlayışı
*Statik Bir Yapı	*Dinamik Bir Yapı
*İnsan Maliyet Unsuru	*İnsan Önemli Bir Girdi
*Kalıplar Normlar	*Misyona ve Değerler
*Klasik Yönetim	*Toplam Kalite Yönetimi
*İşte Çalışan İnsan	*İşi Yönlendiren İnsan
*İş Planlama	*Stratejik Planlama
*Eğitim Sınırlı	*Eğitim Sürekli
*Karar Verme Süreci Yavaş	*Karar Verme Süreci Hızlı

Tablo I.1: İKY ile Personel Yönetimi arasındaki farklar.

(www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572 ; 26.05.2005).

Görüldüğü üzere personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu gibi örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetime geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır (www.isgucu.org/askin5.htm ; 26.05.2005).

Konuya alternatif yönetim modelleri açısından bakıldığında insan kaynaklarının evrimini anlamak daha da kolaylaşabilir. Sadece izlenen politikalar açısından yönetim modelinden potansiyel insan kaynakları modeline kadar olan gelişim şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:10-11).

-Geleneksel Yönetim Modeli

*Yöneticilerin beklentileri, işgören iteati ve denetimi sağlamak.

*Yöneticilerin işi basit, tekrarlamalı ve kolay öğrenebilir şekilde sokmak ister.

*İşler ve prosedürler yönetici tarafından düzenlenir ve normal düzeyde güçlendirilir.

-İnsan İlişkileri Modeli

*Yöneticinin görevi her bir işgörene önemli olduğunu hissettirmektir.

*Yönetici hazırladığı planları astlarına bildirir ve onların da görüşlerini alır.

*Yönetici aslarının bazı rutin işlerde kendi kararlarını verebilmelerini ve kendi kendilerini denetlemelerine olanak sağlar.

-İnsan Kaynakları Modeli

*Yöneticinin görevi insan kaynaklarının kullanılmayan yönlerini kullanır hale getirmektir.

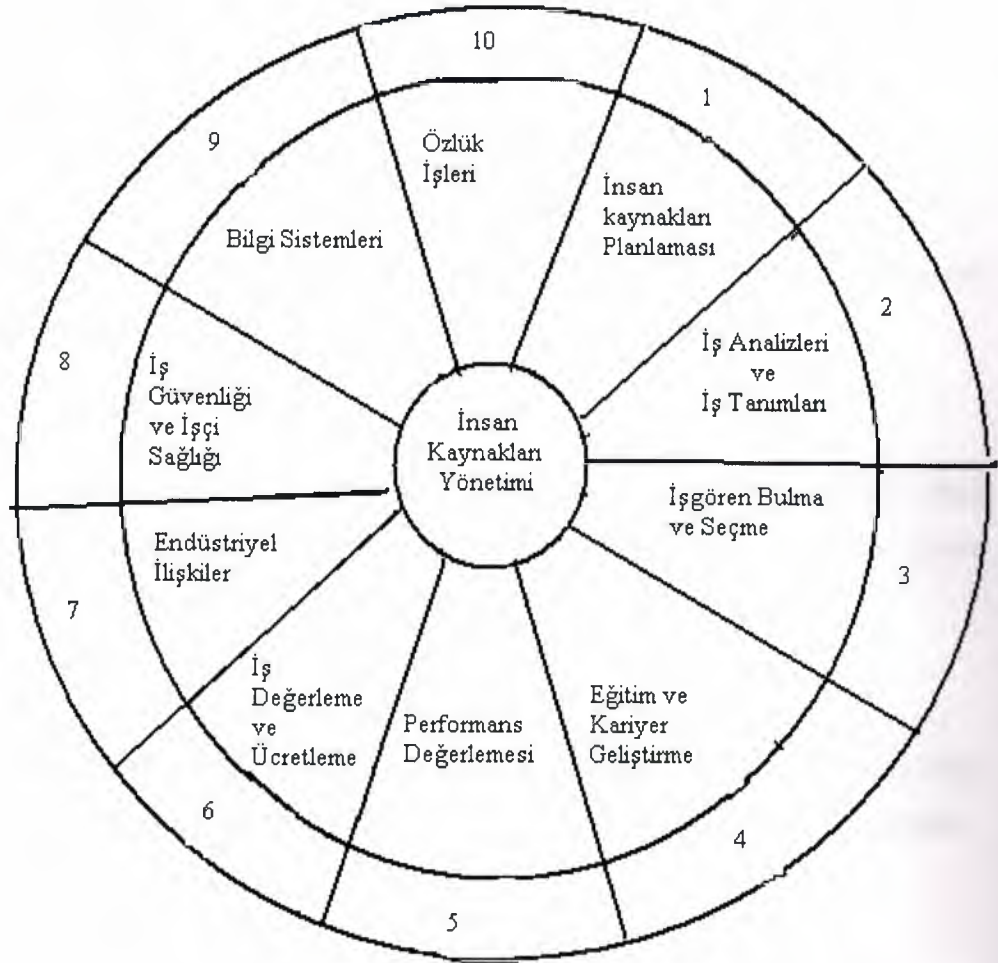
*Yönetici, stlarının yeteneklerini geliştirecek bir ortam yaratır.

*Yönetici astlarının önemli kararlarda sürekli olarak katılımını sağlar ve oto-kontrol konusunda onları cesaretlendirir.

Görüldüğü gibi, gelenksel anlamda personel yönetimi anlayışının giderek terkedildiği ve insanın daha aktif, dinamik, katılımcı, kendini sürekli geliştiren ve yine kendisini kontrol edebilen bir düzeye gelmesi için çabalar harcanmakta ve bunun sonucu insan kaynakları yönetimi anlayışının giderek artan ölçüde ilgi çekmeye başladığı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:11).

I.8 İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ

İnsan kaynaklarının dar anlamda ne gibi işlevleri kapsadığını göstermek amacıyla bir çember şemadan yararlanılabilir.



Şekil 8: İnsan Kaynakları Yönetimi Çemberi (Sabuncuoğlu, 2000:6).

Bu çemberde yer alan insan kaynakları işlevlerini kısaca açıklamakta yarar vardır.

1-İnsan Kaynakları Planlaması: Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.

2-İş Analizi ve Tanımları: İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

3-İşgören Bulma ve Seçme: Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve ünvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

4-İşgören eğitimi ve Kariyer Geliştirme: Mevcut personelin daha verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

5-Performans Değerlemesi: Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

6-İş Değerlemesi ve Ücretleme: Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörlerde gözönüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

7-Endüstriyel İlişkiler: Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.

8-İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazaların ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

9-Bilgi Sistemleri: İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır.

10-Özlük İşleri: Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:6-7).

I.8.1 İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

I.8.1.1 İnsan Kaynakları Planlamasının (İKP) Tanımı ve Önemi

Mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağını önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. ‘‘En kötü plan bile plansızlıktan iyidir’’ genel ilkesini benimseyen her işletme kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlamasını yapar (Sabuncuoğlu, 2000:28).

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. Temelde insan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır (www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp ; 26.05.2005).

İKP, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır. İKP doğrudan örgütsel planlama ile ilişkilidir. Amaç ve planların oluşturulmasının ardından organizasyonel yapı belirlenir ve hangi kademede hangi fonksiyona bağlı işgücünün gerektiği saptanır. Hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler çalışma alanlarındaki insan kaynağı gereksinmesinin belirlenmesi konusunda birincil veri kaynağını oluşturur.

İKP, dinamik ve devamlı bir süreçtir. Kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İKP, temel organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:28).

İKP kısaca doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır.

İKP; bir organizasyon için aşağıdaki işlevleri üstlenmektedir.

-İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak

-Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek

-Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak

-İKY bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak.

-İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

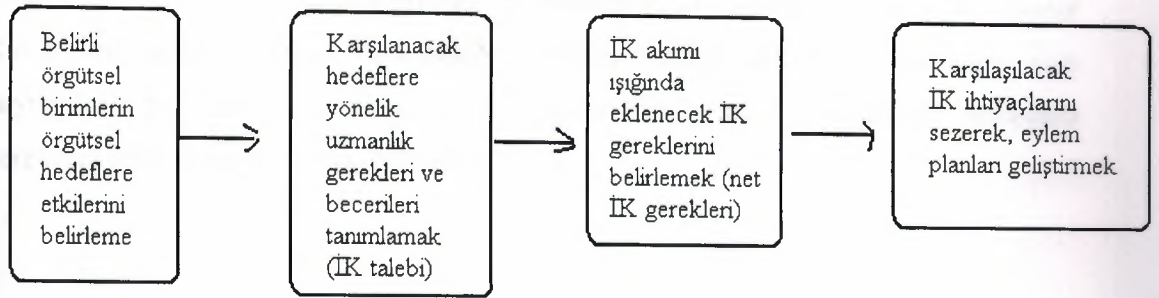
İKP, iki temel boyuta sahiptir. Birincisi insan kaynakları departmanının gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmesi ile ilgilidir. İkinci boyutu ise bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların ve bu kaynakları değerlendirme yöntemlerinin ortaya konması oluşturmaktadır.

İKP'nin organizasyon açısından önemi aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- İşgücü ihtiyaçlarındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak
- İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak
- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak
- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak.

Yukarıdaki tanımlarda belirtilen faaliyetler istihdam planlaması olarak da adlandırılmakta ve gelecekte eleman ihtiyacı gösterecek pozisyonların analizine dayanarak gerekecek eleman özelliklerini, sayısını ve temin kaynaklarını ortaya koyan planlar formüle etme süreci biçiminde tanımlanmaktadır.

İKP süreci içinde, gelecekteki işgücü ihtiyacının organizasyon büyüklüğüne, temel iş gruplarının gerektirdiği becerilere ve bütünsel olarak organizasyonel ihtiyaçlara göre tanımlanması, analiz ve uygulamayı kolaylaştırmak amacıyla işgücüne ilişkin verilerin diğer karar destek sistemlerine girdi oluşturacak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:29-30).



Şekil 9 : İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Aşamaları (Argon ve Eren, 2004:188).

1.8.1.2 İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İKP, sürekli data toplayan, veriler oluşturan, bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli birçok faktörün etkisi altındadır. İKP'nın uygulanabilirlik, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği dolayısıyla planın gerçekme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır. Aşağıda, organizasyon açısından içsel ve dışsal nitelikli olma konusunda temel bir ayrıma gidilerek etki faktörleri sayılığ açıklanmaktadır.

1.Dışsal Faktörler

a)Çevresel Belirsizlik

Bazı ülkelerde baş gösteren ekonomik kriz işletmeleri doğrudan veya dolaylı etkilemektedir. Diğer taraftan, faaliyet gösterilen ülkelerdeki yasal düzenlemeler, ekonomi politikaları, politik tercihler işletmeler için hem işgücü talebini hem de işgücü arzını etkilemektedir. Bir ülkenin büyüme hızı, istihdam oranları, yatırım ve

vergi politikaları, siyasal istikrarlılığı, ekonomik krizleri yaşama sıklığı işletmeler için birinci derece çevresel belirsizlik alanlarını oluşturmaktadır ve bunların insan kaynakları politikası ve planlaması üzerine etkilerinin gözönünde tutulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:32).

b)Rekabet Koşulları

Organizasyonun içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci açısından önemlidir.

Faaliyet gösteren sektörde üretim biçimleri, emek yoğun ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin fiyata ya da kaliteye duyarlılığı, müşteri bağlılığı, ürünün yaşam döngüsünün hızı yani yeni ürün geliştirme ihtiyacı vb. koşullar rekabetin temelini ve biçimini belirlemektedir.

c)Teknoloji

İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilir. Ancak bu durumda niceliksel azalmaya karşılık aranan işgücünün niteliksel özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:33).

d)Yasalar

Değişen ekonomik ve teknolojik koşulların yanı sıra değişen yasalar da işletmeleri İKP yapma zorunda bırakmaktadır Örneğin, emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürhüleri işe alımında yapılan değişiklikler İKP'nın yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabilir (Aldemir, 1998:39).

2.İçsel Faktörler

İçsel faktörler içinde, örgütsel strateji, coğrafik farklılaşma, mevcut işgücünün özellikleri ve bilgi sisteminin kalitesi incelenebilir.

a)Örgütsel Strateji

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı global pazarlarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulama alanı haline gelmiştir. Bireysel düzeyde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının, başka bir deyimle işgören bulma, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletmesi gerekmektedir(Sabuncuoğlu, 2000:33).

İKY, organizasyonun belirlenen stratejik amaçlarına ulaşma kapasitesini üç yönden etkiler: Maliyetler, çalışanların kapasitesi ve yeni girişimlere ve değişimlere uyum sağlama yeteneği. Bir işletmenin örgütsel düzeninin gelecekteki işgücü planlarını etkilediği anlaşılmaktadır.

b)Coğrafik Farklılaşma

Özellikle çok uluslu işletmeler için geçerli olan bir diğer planlama etkeni ise coğrafik farklılaşmadır. İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması İKP açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirmektedir.

Ana şirketin kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda izlenecek eleman seçme ve yerleştirme politikası planlamayı doğrudan etkilemektedir. Yabancı ülkedeki kuruluşun çalışanlarının yerel işgücü piyasasından mı seçileceği,

ana ülkeden mi transfer edileceği, ya da bu iki tercih arasında bir oran tutturacağı İKP için önemli bir belirleyici olmaktadır. Bu konuda birkaç karma oluşturulabilir.

c)Mevcut İşgücü Özellikleri

Organizasyonda süregelen işgören devir hızı, devamsızlık oranı, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir. İşgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde önemli belirleyicidir.

d)Bilgi Sisteminin Kalitesi

İKP'nda önemli faktörlerden biri de organizasyonun personel talebi belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan verilerdir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır biçimde işlenmiş olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:34)

1.8.1.3 Personel İhtiyaç Çeşitleri

Personel ihtiyacı değişik biçimde kendisini gösterebilir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

1.Gerçek Personel İhtiyacı

İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşmabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücü, gerçek personel ihtiyacı olarak tanımlanır. Burada 'olan

personel miktarı” ile “olması gereken personel miktarı” birbirine denk düşmesi amaçlanmaktadır.

2.Yedek Personel İhtiyacı

İşletmede devamsızlık, hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda ortaya çıkacak işgücü boşluğunun doldurulması amacıyla ortaya çıkan ihtiyacı ifade eder. Bu durumda uygulamada, yedek personel ihtiyacı karşılayacak miktar, çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasına serpiştirilir. İhtiyaç olduğunda bu persone hemen gereken yerlere kaydırılarak işin aksaması önlenir.

3.Ek Personel İhtiyacı

Yedek personel olgusu genellikle işe devamsızlıktan kaynaklanırken, ek personel ihtiyacı işten çıkmalar nedeniyle ortaya çıkar. Bu nedenle daha önce incelediğimiz personel değişim oranı bir işletmenin ek personel ihtiyacını belirleyecektir.

4.Yeni Personel İhtiyacı

Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların yapılması sonucu üretim ve satıştaki artışlar, organizasyon yapısındaki değişimler gerek teknik gerekse idari yeni personelin işe alınması gerekli kılabilir (Sabuncuoğlu, 2000:44)

I.8.1.4 İnsan Kaynakları Planının Uygulanması ve Sonuçların Değerlemesi

İKP genellikle beş yıllık projeksiyonları hedefler. Bu süre işletme için gerekli insangücü ihtiyaçları nicelik ve nitelik olarak belirlenir, bu doğrultuda insan kaynaklarının nasıl elde edileceği öngörülür, bölümler arası geçiş ve dış kaynaklardan yararlanma yöntemleri gözden geçirilir ve insan kaynaklarının sürekli gelişimi ve verimliliğinin sağlanması yönünde çalışmalar yapılır.

İnsangücü planlaması işletmenin öteki planlama faaliyetleriyle de bağlantılı kılınmalıdır. İnsangücü planlaması ancak bu durumda işletmenin faaliyetlerine etkin bir biçimde katkıda bulunabilir. Bu nitelikte bir planlama yapabilmesi için insangücü planlamacısı kendisi için gerekli her türlü bilgiyi işletmenin her kademesinden alabilmelidir. Gerekli bilgiler sağlanmaksızın yapılan projeksiyonların gerçeklere uyma oranında yetersizlikler olması olağandır. İşletmenin insangücü planlamasını yapacak kişi, planlama çalışmaları sırasında işletmenin çalışma dalının bulunduğu işkolu içindeki yerin, ülke ekonomisinin gelişme eğrisi, işletmenin organizasyonel yapısında uzun vadede öngörülen değişikliklerin neler olduğunu, işletme faaliyetleriyle ilgili teknolojik gelişimleri, işletmenin yurtiçi ve yurtdışı mevcut ve muhtemel piyasalarının neler olacağını ve yeni mamüller konularında bilgi sahibi olmak durumundadır. Bu bilgilerin ışığında insangücü planlamasını yapacak ünite, işletmenin gelecek beş yıl içindeki insangücü ihtiyaçlarının neler olacağı ve bu ihtiyaçların işletme içinde ve işletme dışında ne şekilde karşılanacağını saptamaya çalışır.

Kuşku yok ki İKP'nin en can alıcı noktalarından biri de mevcut işgücünü korumak ve geliştirmektir. Yeni işgücü açıklarının çıkmaması için mevcut kaynakların kuruma bağlılıklarını arttıracak etkinliklere yer verilmesi öngörülür. Emeklilik, askerlik, iş kazası ve hastalıklar gibi durumlarda ise oluşan boşlukların doldurulması için daha önce öngörülen planlar doğrultusunda diğer iç kaynaklara ya da zorunluluk halinde dış kaynaklara başvurulur.

Programlar oluşturup uygunlandıktan sonra sonuçların gözlemlenmesi ve değerlenmesi gerekmektedir. Bu değerleme sonuçları, İKP sürecine geri bildirim olarak dönecek ve planlama sürecinin performansının belirlenmesi sorun kaynaklarının tespit ve gerekli revizyonların gerçekleştirilmesi için kullanılacaktır.

İKP performansının değerlenmesinde gözönüne alınacak kriterler şöyle özetlenebilir:

-Önceden tespit edilip belirtilen insangücü ihtiyaçlarıyla mevcut istihdam düzeyi karşılaştırılır.

-Planlanan işgücü verimliliğine karşın elde edilen verimlilik düzeyi karşılaştırılabilir.

-Belirlenen personel değişim oranı ve devamsızlık oranı ile gerçekleşen oranlar gözden geçirilir.

İKP kapsamında hazırlanan btde öngörülen işgücü maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000:48-49).

I.8.2 İŞ ANALİZLERİ VE İŞ TANIMLARI

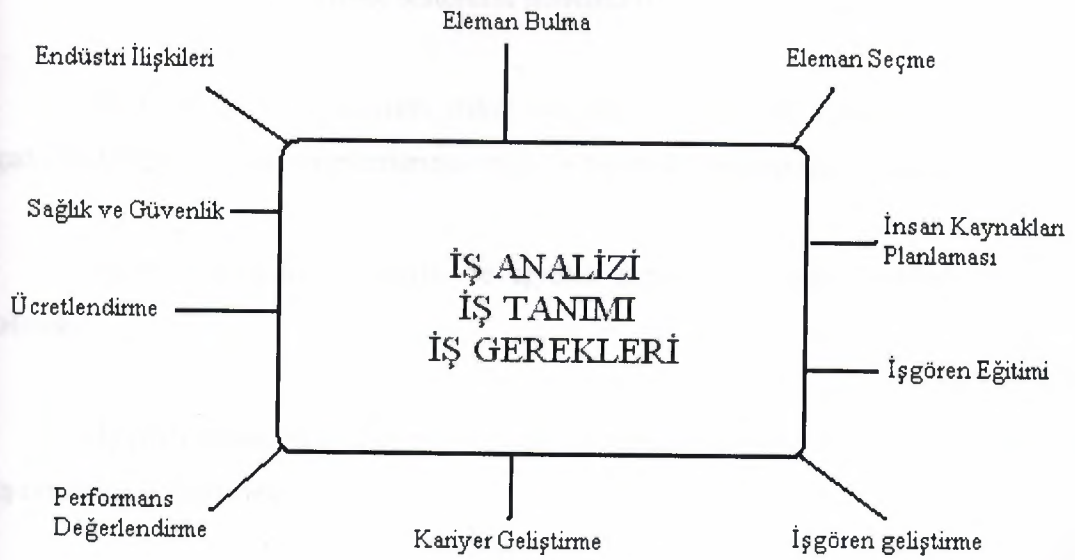
I.8.2.1 İş Analizi

En kısa tanıma iş analizi işin kendisini inceler. İş bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. Bu tanımda da anlaşılacağı gibi iş, işgörenin yapmakla sorumlu olduğu görevidir. İş analizi, işgören tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen iş ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar.

İş analizi, bir işin niteliği, gerekliliği ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu, işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur.

Teknolojik ve organizasyonel birçok değişim iş gereklerini de değiştirmektedir. Örgütsel amaçlara uygun iş yapısının bulunması için iş anaizlerinden, iş davranışlarının tespiti içinse işgücü analizlerinden gelen bilgilerin sürekli güncel tutulması gerekmektedir.

İş analizlerinin önünde genellikle iki temel engel bulunmaktadır. Birincisi birçok organizasyonda iş analizi bilgilerinin güncellenmesi, ikincisi ise analiz bilgilerinin çok net olmayan genel bilgiler vermesi ya da çok dar kapsamlı kalmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000:52).



Şekil 10: İş Analiz ve Tanımlarının Amaçları (Sabuncuoğlu, 2000:54).

I.8.2.1.1 İş Analizlerinin Amaçları

Bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

-İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacının ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek.

-İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.

-Performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.

-Performans değerleme sistemini temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.

-Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.

-İşler arasındaki ilişkilerin ve işyükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.

-İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.

-Ücretleme ve performans değerleme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.

-İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Yukarıda belirlenen amaçlara ek olarak iş analizinin, iş güvenliği ve işören sağlığının gerçekteştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde kullanabileceği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:53).

1.8.2.1.2 İş Analizinden Elde Edilen Bilgi Türleri

İş analizinden elde edilen bilgileri bir kaynakta şöyle özetlemektedir (Sabuncuoğlu,2000:54-55-56).

-Görevler

*İşin genel amaçları

*Günlük olarak ve belirli bir zaman dilimi içinde yerine getirilecek görevler

*Sadece belirli periyotlarda yerine getirilecek görevler

*Olağanüstü durumlarda veya çok ender olarak yerine getirilecek görevler

*İşin çok karmaşık veya zor yanları

-Sorumluluk

*Para, malzeme, ekipman vb. değerlere ilişkin sorumluluğun türü ve genişliği

*İnsanlara ilişkin sorumluluğun türü ve genişliği

*Doğrudan yada dolaylı olarak sorumlu ast sayısı

*Sorumlu olunan astların ünvanları

*Kullanılan bilgilerin türü, güvenilirliği, önem ve uygunluğu

*Karar verme yetkisinin türü ve genişliği

-Kullanılan Makineler, Ekipmanlar, Araçlar ve Materyaller

*Kullanılan makine, ekipman ve gerektirdiği uzmanlık düzeyi

*Kullanılan araçlar ve ekipman ve gerektirdiği uzmanlık düzeyi

*Kullanılan materyaller, bunların nasıl kullanılacağı, bunlarla ne yapıldığı

-İş Üzerindeki Kontrol

*İşin nasıl yapılacağını belirten talimatlar ve bunların kimden alındığı

*Başkaları tarafından denetlenen görevler, bunların nasıl ve kimler tarafından denetlendiği

*Üste danışılarak alınması gereken kararlar

*Uyulan politika ve prosedürler

-Performans Standartları

*Çıktı gerekleri

*Kalite gerekleri

*Uyulması gereken zamanlama

-Diğerleri ile İlişkiler

*Meslektaşlar ve diğer organizasyonel personel ile bağlantı kurma sıklığı ve türü

*Organizasyon dışındaki kişilerle bağlantı kurma sıklığı ve türü

*Organizasyon içinden ya da dışında kişilerle hangi durumlarda temas kurulacağı

*Sıradan bir iş gününde temas halinde olunan kişiler

-Organizasyonel İlişkiler

*Birinci kademe amirin ünvanı

*Çalışan departman ya da birimin adı

*Tabi olduğu denetim türü

*Uygulandığı denetim türü

*Daha önce yapılan iş

*Bundan sonra yapılabilecek iş ya da gidebileceği kademe

-Fiziksel Faktörler ya da iş Çevresi

*Oturarak, konuşarak ya da ayakta geçen zamanın oranları

*Gereken fiziksel gücün türü ve düzeyi

*İşin yapıldığı yerin fiziksel koşulları

*Tipik çalışma biçimi

*Sıkıntı ve yorgunluk yaratan iş faktörleri

-Eğitim, Deneyim ve Kişisel Gerekler

*Gerekli en az okul eğitimi

*Gereken özel kurslar

*Gereken lisans ya da setifikalar

*En az deneyim düzeyi

*Konuşma becerisi, düşünsel ya da teknik beceriler gibi kişisel özellikler

*İş için gerekli diğer karakteristik özellikler

I.8.2.1.3 İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analiz tekniğinin özü, işin yapılaş biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneğe, sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamaya dayanır. İş analizinde geliştirilen yöntemler özde bu bilgi toplamada izlenen farklı yollardan kaynaklanır. Amaç tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı biçimde elde edilmesidir. Uygulamada izlenen yöntemleri dört grupta incelemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000:56).

a)Bilgi-Belge Toplama Yöntemi

Daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dökümanlar, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları vs. gibi belgeler edinilmesi gerekir. Ayrıca görevin özellikleri, iş güclüğü, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vs. konulara ait bilgilerin toplanması sözkonusudur (Aldemir, 1998:66)

b)Anket Yöntemi

İş analizi yürüten yetkili kişi ya da komite işin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla işgörenlere soru formları dağıtır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir.

d)Bileşik Yöntem

Bu yöntem yukarıda belirtilen üç ayrı yöntemin birlikte uygulanmasını içerir. Öncelikle işe ilişkin bilgi ve belgeler toplanır, işgörenlere soru formları doldurtulur, daha sonra bunlardan elde edilen bilgilerin sağlık derecesini ölçmek amacıyla görüşme ve gözlem yöntemi uygulanır. Böylelikle üç yöntemin üstünlüklerinden yararlanılmakta, fakat zaman ve ekonomik kayıp daha geniş boyutlu olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, üç yöntemin birlikte uygulanması bürokratik işlemlerin artmasına neden olur (Sabuncuoğlu, 2000:59).

e)Yönetmel Pozisyonları Belirleme Yöntemi

Buraya kadar incelenen yöntemler daha çok atölye veya büroda yapılan mevcut işlerin analizini öngörmekteydi. Oysa işletmede yönetmel pozisyonlarda yer alan işlerin de insan kaynaklarında bütünlük ilkesi doğrultusunda iş analizine tabi tutulması gerekir.

Bu teknik, yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin kişisel özelliklerini değil, daha çok iş ilkeleri, karar verme ve amaç belirleme becerileri gibi iş ortamına ilişkin özellikleri ön plana çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:59).

I.8.2.1.4 İş Analiz Süreci

İş analizinde amaçlar ve uygulanacak yöntem belirlendikten sonra , analizi yapan kişilerin seçimine, eğitime, sistemin uygulanmasına ve denetimine gelir. Bu süreç içinde, iş analizinin hangi işleri kapsayacağını belirlenmesi ve güncellenmesi için nasıl bir zamanla yapılacağını saptanması gerekir.

İş analiz süreci aşağıdaki aşamalardan geçmektedir.

-Analizcilerin seçimi

-Analizcilerin Eğitimi

-Analiz Süresi

-Analiz Denetimi

-Analizin Güncelleştirilmesi

I.8.2.2 İş Tanımı

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analiz çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımlarından söz edilir. Bu iki kavram birbirini bütünler. Bir diğer anlatımla iş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. Bu formlarda işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği bilinçli ve düzenli biçimde işlenir.

İş tanımı iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edildiğine göre iş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeşleşecektir. Aralarındaki farklar şöyle özetlenebilir: iş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise

toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir. Böylelikle iş ve işgören değerlendirme, ücretleme, atama, yükselme, eğitim, örgütlenme gibi konularda iş tanımından elde edilen bilgiler daha anlamlı ve yararlı biçimde kullanılır (Sabuncuoğlu, 2000:62).

1.8.3 İŞGÖREN BULMA VE SEÇME

1.8.3.1 İşgören Bulma ve Seçmenin Önemi

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle daha önce insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi konusunda değinildiği gibi büyükçe işletmelerde bu bölüme bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri işgören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler.

İşletme için en önemli varlık olarak kabul edilen insan kaynakları ihtiyacı ne zaman doğar? İşletme ya kurulma aşamasındadır ve doğal olarak tüm pozisyonların doldurulması söz konusu olacaktır ya da işten ayrılmalar, transfer, yükselme, emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle boşalan pozisyonların doldurulması gerekir. Bazen de teknolojik değişimler sonucu – bilgisayar operatörlüğü gibi – yeni görevler ortaya çıkması söz konusu olabilir.

Önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değil, "doğru işe doğru adam" bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçememe işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O nedenle kaliteli ve kapasiteli eleman bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşır.

İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın ve doğru eleman bulmanın belirli bir maliyeti vardır. Bunlar;

-İlanlar

-Görüşme ve diğer seçim prosedürleri

-Yeni elemanların işe ve işletmeye uyum göstermesi

-Temel iş eğitim giderleri

-Elemanların kısa sürede işten ayrılmalarının doğurduğu giderler

-Yeni elemanların hatalarından doğan maliyetler.

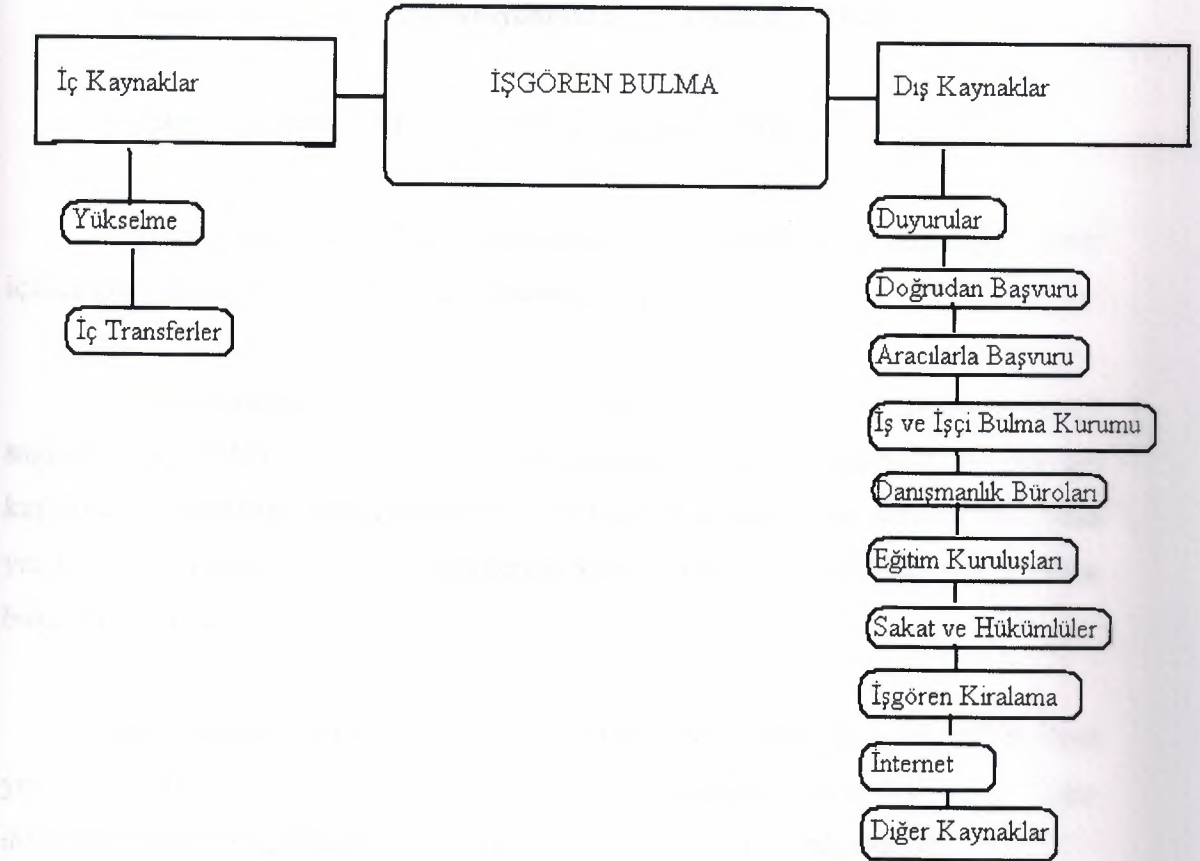
Konunun işgören açısından da pek iç açıcı olduğu söylenemez. İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi, işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisi olumsuz yönde etkiler.

Görüldüğü gibi işletme açısından olduğu kadar işgören açısından da işgören bulma ve seçme politikası ve ona bağlı olarak uygulanan teknikler çok büyük önem taşımakta olup gereken özen gösterilmedikçe ve etkili önlemler daha başlangıçta alınmadıkça işletmeye ve işgörene çok pahalıya mal olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:68-69).

1.8.3.2 İşgören Bulma

Gereksinme duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların yeğleneceği aslında izlenen insan kaynakları politikasınca belirlenir. Burada iki yol vardır: boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmak. İç kaynaklardan yararlanma sözkonusu ise boşalan işlere yine işletmede

çalışan diğer elemanların yatay (transfer ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleştirilir. Bununla birlikte işletmeler her zaman bu yolu tercih etmezler. İşletmenin gereksinme duyduğu personeli işletme dışından sağlama eğilimi giderek önem kazanmaya başladığı söylenebilir.



Şekil 11:İşgören Bulmada İzlenen Politikalar.

I.8.3.2.1 İç Kaynaklar

İnsan kaynakları diğer bölümlerden gelen personel istek formları değerlendirilerek istenen ve yetenekte personel araştırılmasına hemen girişilir. Personel bulmada ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmaktır. Böyle bir yola başvurulması izlenen politikanın bir gereği olabilir.

İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca yararları şöyle sıralanabilir:

-Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.

-Çalışanların moral ve motivasyonunu olumlu şekilde etkiler.

-Dışarıdan personel alımına göre daha ucuz bir yoldur.

-Ayrıca elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.

İç kaynaklardan eleman bulunması ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon olanağı sağlaması açısından yarar getirdiği görülmektedir. Ayrıca, işletmeye sık sık dış kaynaklardan eleman alınması halinde o firma için kamuoyunda olumsuz bir imaj yaratır. Öte yandan, çalışanlar kendilerine kurum içinde öncelik verilmesine sıcak bakarlar ve kuruma daha bağlı ve verimli çalışırlar.

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme sözkonusu olur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir. Bu durumları kısaca açıklayacak olursak:

Yükselme (Terfi)

Yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetkili ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz ücret ve sosyal saygınlık artacaktır.

Yükselmenin iç kaynaklardan gerçekleştirilmesi bir takım üstünlükleri taşıırken bazı sakıncaları da bünyesinde taşır.

Yükselmede iç kaynaklara başvurma politikası bir çok yönden benimsenmekle birlikte ortaya bir takım uygulama sorunları çıkmaktadır. Bu sorunların özünde yükselmede izlenecek yönetimin seçimi vardır (Sabuncuoğlu, 2000:72). Bunlar:

-Eskilik (Kıdem) durumuna göre yükselme.

-Başarı durumuna (performansa) göre yükselme (Sabuncuoğlu, 2000:72)

1.8.3.2.2 Dış Kaynaklar

İşletmelerin bir çoğunda öncelik iç kaynaklara verikmesine karşın, iç kaynaklardan işgören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir.

Dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

1.İşletme yeni kuruluyorsa, yada büyüme söz konusu ise,

2.Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinme duyuluyorsa,

3.Tamamen psikolojik olabilir.İşletmeye yeni giren işgörenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak artıracığından diğer çalışanları da aynı düzeyde çalışmaya özendirecek grup verimliliğini kamçılar.

İşletmeler çalışma temposunu artırmak amacıyla yeni işgören alımına yönelebilir.

4.Ekonomik nedenlerle bazı işletmeler pahalı elemanı işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürme yolunu seçebilir.Bu amaçla sık sık dış kaynaklara başvurabilir. Örneğin Aasgari ücretle çalışanların yoğun olduğu işletmeler bu yöntemle başvurur.Fakat düz işçiliğin dışında diğer elemanları sık sık değiştirmek işletmeye zarar verir birşey kazandırmaz.

5.Özellikle yöneticilik kadroları için gerektiğinde dışa açılmak,

6.İç kaynaklardan işgören bulma ve seçmenin çatışmaya yol açması özellikle benzer piyasada birden çok aday varsa bunlar arsından biri üst bir göreve tercih edilecekse diğerleri moral açısından olumsuz etkilenecektir.Bu nedenle en geçerli yol dış kaynaklardan eleman seçmek olacaktır.Böylelikle duygusal kararlar ve kayırcılık gibi etkenlerde önlenmiş olur.

7.Dış kaynaklardan eleman sağlanması iç kaynaklara göre işletmeye geniş bir eleman seçme tanır.Dış kaynaklardan aday seçme olanağı tanır.Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturma olanağı çok yüksektir.Aday havuzunda aday sayısı arttıkça istenen profile uygun eleman seçme şansı da yükselir.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi dış kaynaklar çeşitli nedenlerle işletmelerin personel bulmada isteseler de istemeseler de zorunlu olarak başvuracakları bir kaynaktır.

Dış kaynaklardan eleman sağlanmasında ne gibi yollara başvurulabileceği aşağıda sıralanmıştır. Bunlar;

a)Duyurular

b)Doğrudan başvuru veya C.V gönderme

c)Aracılarla Başvuru

d)İş ve İşçi Bulma Kurumu

e)Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları

f)Eğitim Kuruluşları

g)Sakat ve Eski Hükümlüler

h)İşgören Kiralama (Leasing)

ı)İnternet

i)Diğer Kaynaklar

a)Duyurular

İşletmenin personel ihtiyacını ve eleman aradığını gazete, dergi, radyo,televizyon el ilanları, posta v.b. yoluyla kamuoyuna ve ilgililere iletmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.İşletme için oldukça pahalıya malolmasına karşın işgören bulma olanağı vermesi nedeniyle tercih edilir.Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir.Bu duyurularda çalışma yeri ve branşı belirtilmeli işin ünvanı, çalışma koşulları ve adayda aranan özellikler (ör.yaş, eğitim,yetenek,deneyim gibi.) açıkça belirtilmesi gerekir. Bu duyuru türüne “Açık Duyuru” denir.

Ancak bazı işletmeler açık adres yerine yalnızca posta kutusu (PK) No: yada telefon numarası vermekle yetindiği görülür.Bu tür duyuruya “Kapalı Duyuru” denir.

Burada güdülen amaç işletmenin kimliğinin bilinmesinin aşırı ve yersiz başvuruya yol açmasını engellemek çevre baskısından kurtulmak veya işletmenin sık sık eleman değiştiren firma imajını yaratmaktadır.Bu tür kapalı duyurularla bazen

aynı firmadan başvurularda olabilir.Böylelikle işinden memnun olmayan ve ayrılmak isteyen kişilerde saptanmış olabilir.

Doğru ve ideal olan açık duyurulardır.Oysa işletmenin adı adresi açıkça belirtilirse adaylara güven duygusu aşılanır, hemde işletme adına bir reklam fırsatı yaratılmış olur. Duyurular en uygun yayın organları aracılığı ile adaylara iletilmelidir.Pek nitelik gerektirmeyen “düz işçi”seçiminde yerel basından yararlanılır, hatta işsizliğin yüksek olduğu ortamlarda şirket kapısına bir “eleman aranıyor” ilanı asmak istenen adayları çekmek için yeterli olacaktır. Yönetici kesim için ulusal basından yararlanılır.Çok okunan bir gazete ve dergiye ilan vererek özgeçmiş (C.V.), görüşme ve bazenda psikolojik tesler kullanılır. Duyuru basın kanalı ile yapılıyorsa duyurunun yapılacağı sayfa ve yer seçimide önemlidir.En çok ilgi çeken yer duyuru sayfasının en üstüdür.Alt kısımlar ilginin az, sayfanın sol alt köşesi ise duyuru bakımından en kötü yerdir.Duyurulara yapılan tüm başvurular olumlu yada olumsuz karşılansın, mutlaka yanıtlanmalı ve kayıtlara geçirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:75).

b) Doğrudan Başvuru Veya C.V. Gönderme:

İşletmenin talep ve duyurusu olmadan mektuplar, telefonlar, faxla veya şahsen işletmeye gelerek iş başvurusunda bulunanlardır.Sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır.Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde bir çok kişinin doğrudan başvuruda bulunarak iş aradığı görülür.En kolay ve en ucuz yöntem oluşu nedeniyle bu yol açık tutulabilir.Başvuru esnasında başvuruya uygun iş olmasada yine de ilgi ile karşılamak ve ileride yararlanılabilir düşüncesiyle belirli süre saklı tutmak gerekir.Doğrudan başvuruda yaygın olarak görülen bir yöntemde C.V.(Curriculum Vitea) olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla veya faxla gönderilmesidir.Bu C.V.’lerde işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır.

c) Aracılarla Başvuru:

İşletme içinden yada dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir.Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinden yararlanır.Çalışanlar işin gerekleri ve özelliklerini tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla işgören bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler.

Sakıncaları ise; dışardan işletme yöneticilerine yapılan öğüt ve baskılar oluşturur.Bu tür uygulamalara “kartvizitle iş bulma” yöntemi denebilir.Kuşkusuz çok yanlış ve tehlikeli bir yoldur.Çoğu kez “işe göre adam” yerine “adama göre iş” bulma ile sonuçlanır.

Bir diğer sakıncada; herhangi bir personel kendi konumunu güçlendirmek için yetersiz olduğunu bildiği bir bireyi aday olarak önerebilir. Bu tür sakıncalardan sakınmak için hem tavsiyede bulunan personelin hem de personel seçiminde görev alanların dikkatli olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:76-77).

d) İş ve İşçi Bulma Kurumu:

Çoğu ülkelerde devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır.Bu kuruluşlar ticari bir amacı olmaksızın görevlerini yerine getirirler.Bu kurumlar daha çok Mavi Yakalıların (Düz işçi) işe yerleştirilmesini amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000:78).

e) Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları:

Ticari amaçlı olan bu kuruluşlar özellikle BeyazYakalı olarak tanımlanan profesyonel ve yönetsel mevkiler ve mühendisler gibi teknik elemanların

bulunmasında ve seçiminde hizmet verdikleri gözlenir. “Kelle Avcıları” diye adlandırılan bu firmaların başka işletmeden adam ayartma gibi etik kurallara pek de uymayan bir yöntem izledikleri görülür.Özellikle aynı iş kolunda çalışan firmalardan yapılan bu tür yönetici transferleri, firmalar arasında sevimsiz ve negatif ilişkilerin doğmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2000:78).

f) Eğitim Kuruluşları:

İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak işgören alımına gidebilirler.Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar üniversiteler iyi bir kaynak oluşturur.Batı ülkelerinde bu kaynağın işletmeler tarafından çok iyi değerlendirildiği bilinmektedir.Okulların bir çoğu örgütlenen işe yerleştirme yada öğrencibürolarına sahiptir.Bunlar öğrencilere işe göre yetiştirme imajı aşılır ve yerleşme kolaylıkları sağlar.Üniversite kuruluşlarının zaman zaman düzenlediği “İnsan Kaynakları Fuarı” veya “Kariyer Günleri” öğrencilere meslekleri ve firmaları tanıtmak açısından bir fırsat yaratır.İşletmenin öğrencilere zaman zaman işletme gezileri düzenler, burs verebilir staj olanakları sağlayarak başarılı öğrencileri yakın takibe alarak onları bünyesinde kazanmaya çalışır (Sabuncuoğlu, 2000:79).

g) Sakat Ve Eski Hükümlüler:

İş kanunu sakat ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak amacıyla işverenlere yasal yükümlülükler getirmektedir.İş kanunu yasasında “işverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde %3 oranında sakat ve eski hükümlüyü uygun bir işte çalıştırmakla yükümlüdür.Bu tür personel bulunması İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığıyla olur (Sabuncuoğlu, 2000:79).

h) İşgören Kiralama (Leasing):

İşgören kiralama daha uzun süreler için “geçici statü” de işgören istihdamı ifade eder. Burada işe alınan işgörenler, aslında kiralayan “leasing” firmasının kadrolu elemanlarıdır. İşletme ile leasing firması arasında yapılan kiralama sözleşmesi ile gerçek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. “İşgören taşeronluğu” (işgören kiralama) adı da verilen bu yöntemde, işletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, işgörenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca işgücü daralmasında kolaylıkla işten çıkarmak mümkündür. Çok üst düzey işler dışında genellikle her düzey iş için bu yola başvurmak mümkündür. İşgören kiralamasında en yaygın uygulama giriş kapısında görev yapan güvenlik görevlilerinde görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:79-80).

ı) İnternet:

Hayatımızın her alanında olduğu gibi internet personel bulmada da yeni bir imkan ve yeni bir ilişkidir. Personel bulma ile ilgili hizmet veren bir çok web-site bulunmasına rağmen her gün yeni olanaklar sunulmaktadır. Bunlar web-site, sanal iş ve işgücü bulma kurumları, şirketin web-sitelerinde iş imkanlarını görselleştirmeleri, iş arayanların oluşturdukları boardlar başlıca personel bulma teknikleridir (Sabuncuoğlu, 2000:80).

i) Diğer Kaynaklar:

Dış kaynaklardan eleman sağlanmasından sözedilebilir. Örneğin bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler, kendi yayınları aracılığı ile bazı işletmelere eleman bulunmasına yardımcı olurlar. Geçici eleman kullanımı sözkonusu ise sözgelışı mevsimlik tarım işçiliği yada bir anket çalışması gibi işlerde öğrencilerden ve ev kadınlarından a yararlanılabilir (Sabuncuoğlu, 2000:80). Küreselleşmeye bağlı olarak gittikçe daha çok işletmenin başka ülkelerde faaliyet göstermekte uluslararası işgücü

hareketlerinin de yaygınlaşmakta olduğu gözlenmektedir. Yurt dışında bir başka ülkede faaliyet gösteren bir işletme, dış ülkedeki personel ihtiyacını kendi ülkesinden, ev sahibi ülkeden veya başka ülke vatandaşları ile karşılayabilir.

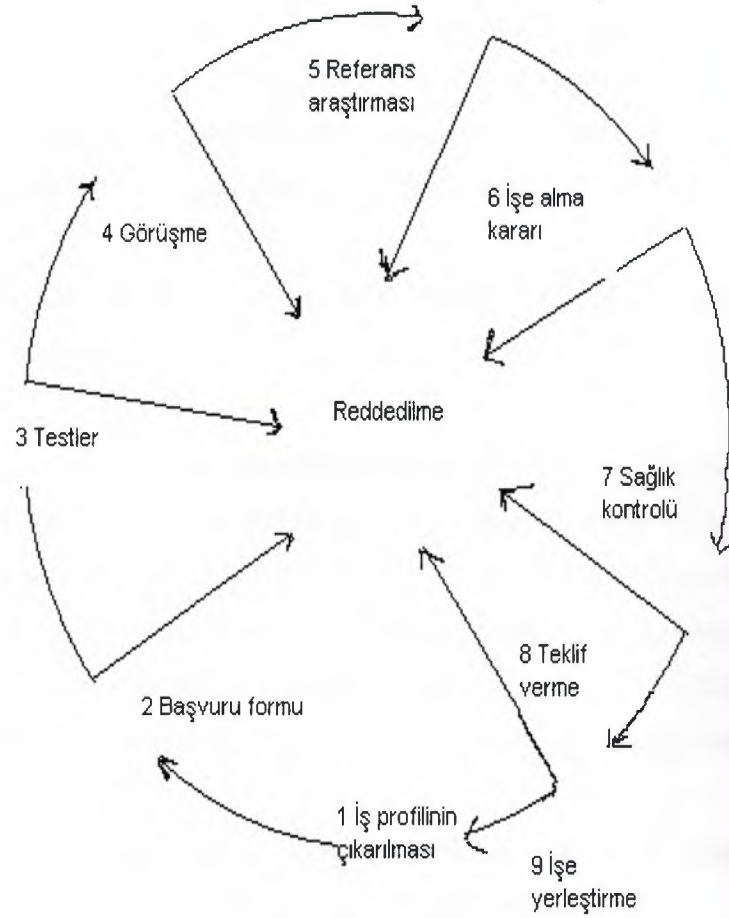
I.8.3.3 İşgören Seçme

İşgören seçim, işletmede boşalan ya da boşalacak iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir.

Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir.

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımla işgören seçim tekniğini geliştirmişlerdir.

Adayların sayısı ve nitelikleri, işletmenin büyüklüğü ve izlediği personel politikasına göre aşamaların yeri ve sayısı işletmeden işletmeye değişmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:81).



Şekil 12: Standart Seçim Süreci (Sabuncuoğlu,2000: 81).

I.8.3.3.1 İş Profiline Çıkarılması

Seçim sürecinde ilk adım, iş analiz ve tanıtım bilgilerinden yararlanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmek ve görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır.

1.8.3.3.2 Ön Görüşme ve Başvuru Formu

Ön görüşme,başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alışverişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok , işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir.

Ön görüşmede elenenlerin ilişki kesme işlemi hemen yapılmalı, ancak verilen yanıtın onur kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir.

İlk görüşmede eleme dışında kalanlara doldurmak üzere iş işletme formu verilir. Ancak bu işe kabul anlamına gelmez. Bu formlarda adayın ismi, adresi, mendi ve eğitim durumu, yaşı, daha önce yaptığı işler, çalıştığı yerler, yabancı lisan bilgisi, referans olarak göstereceği kişiler gibi sorular vardır. Adayın özgeçmişini tanımaya yönelik bu formlar kendisi tarafından doldurulması istenir. Yöneltilen soruların açık ve anlaşılır olması gerekir. Bu formda ayrıntılı sorulara gerek yoktur.

İş başvuru formu, işin gerekleri ile adayın özellikleri arasında bir uyum olup olmadığını araştıran bir tanıma aracıdır.(Sabuncuoğlu, 2000:82)

1.8.3.3.3 Psikoteknik İnceleme (Testler)

Psikotekniğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kşi uyumunu kolaylaştırmaktır.

Psikoteknik kuramsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, geçerli be gerekçi bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir.

Günümüzde çok yaygın olarak kullanılan bir tekniktir.

a) İş Profiline Tespiti

Psikotekniğin temel amacı doğru işe doğru adam seçmektir. Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, zihinsel ve bedensel yetenekler ile işin gerekleri arasında uygun olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla öncelikle işin profiline çıkarılması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:85-86).

b) Test Bataryaları

İş profillerinin çıkarılması ve işlerin gruplandırılmasından sonra sıra test bataryalarının hazırlanması ve uygulanmasına gelir. Amaç işgörenlerin iş gerektirdiği yetenek ve özelliklere sahip olup olmadığını araştırmak ve belirli bulgulara varmaktır.

Meslek gruplarına göre, farklı testlerin bir paket haline getirilmesine test bataryası denir. Bu batarya içinde yer alabilecek test türlerinin bir kaçına değinmekte yarar vardır.

-Zeka Testleri:

Zeka testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacıyla yapılır. Ancak işin özelliğine göre zeka beklenti düzeyi değişebilir.

Zeka testleri, bireyin bireyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özellikleri ölçer.

-Dikkat Testleri:

Dikkat, algılarımıza yöne veren bir seçicilik halidir. Dikkat testi işin özelliğine göre değerlendirilir. Örneğin, bir muhasebeci, sürücü, kalite kontrol elemanları için dikkatin önemi büyüktür.

-Yetenek Testleri:

Bireyin bedensel ve zihinsel gücünü ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Aletli testler adayın bedensel yeteneğini, kağıt kalem testleriyle zihinsel yetenekleri ölçümlenmeye çalışılır.

-Yaratıcılık Testleri:

Bireyin yaratıcı özelliklerini saptamak amacıyla hazır testler kullanılabilir. Bu testler kişinin belirlenen duruma göre uygun karşılık vermeyi, hayal gücünü, orijinal düşüncüyü, yeni olanaklar ve ilişkileri görebilmeyi araştırır.

-Bilgi Testleri:

Bireyin yapacağı işe ilişkin kurumsal veya pratik bilgi düzeyini saptamak amacıyla ve genellikle kağıt kalem testleri kullanılarak yapılan testlerdir (Sabuncuoğlu, 2000:87).

-Hafıza Testleri:

Sözel veya yazılı talimatı akılda tutmak bir hafıza işidir. İş gereklerine göre akılda tutabilme yeteneği önemli olan çeşitli işler vardır. Örneğin bir sekreter için hafıza özelliği önem taşır ve işe alımlarda bu özellik ölçülmelidir.

-Algı Testleri:

Günlük yaşamımızdaki duyularımızı yorumlama, onları anlamlı hale getirme sürecine algı denir. Algı, duysal bilginin yorumlanmasını içerir.

-İlgi Testleri:

İlgi, bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin ilgi duyarak bir şeyi yapmaları onları mutlu ettiği kadar başarılarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır.

Kişinin ilgi alanını saptamak ve içerik olarak pratik, estetik ve zihinsel farklı değerleri ölçmek üzere soru çizelgeleri dizayn edilir. Böylelikle kişinin eğitim ve kariyeri konusunda güçlü bulgular elde edilir (Sabuncuoğlu, 2000:88).

-Kişilik Testi:

Kişilik, kişinin ve çevresindeki kişilerle ilişkisinin özelliğini yansıtan uyum yolları, savunma mekanizmaları ve davranış şekilleri olarak tanımlanabilir.

Kişiliği belirleyen faktörler; dış görünüm, faaliyet alanındaki rolü, bireyin zeka, enerji, aruz, ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumsal

ortamdan etkilendiği özellikler olarak sayılabilir. Kişilik bu faktörlerin tümünün oluşturduğu bir sistemdir.

İşe başvuran adayların, kişilik açısından işe uygunluğunu araştırmak amacıyla çeşitli geliştirilmiş kişilik testleri uygulanmaktadır.

Kişilik testleri çok çeşitli olmakla birlikte objektif ve projektif kişilik testleri olarak iki grupta toplanabilir.

Genel anlamda yukarıda belirtilenlere ek olarak testlerde aranan nitelikler şöyle özetlenebilir:

-Güvenirlilik; test ya da batarya sonuçlarının tutarlı olmasını ifade eder. Bataryanın aynı gruba farklı zamanlarda uygulanışında yakın sonuçlar vermesi anlamını taşır.

-Geçerlilik; bataryanın hedef aldığı nitelikleri ölçme özelliğidir. Amaçlanan nitelikler yerine başka nitelikler ölçen test geçerli değildir.

-Duyarlılık; bataryanın bireyler arasındaki ufak farklılıkları verebilmesi özelliğidir. Bir test uygulandığı gruptaki bireyi iyi, kötü, orta şeklinde bir ayrıma tabi tutabilmelidir.

-Ekonomiklik; test için harcanan zaman, giderler ve emek minimum düzeyde olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:89-90-91).

I.8.3.3.4 İş Görüşmesi

İlk görüşmenin kısa, öz ve eleştirel niteliğine karşılık, yapılan bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye, seçim görüşmesi, iş görüşmesi ya da son görüşme de denilebilir.

Bu ikinci görüşmenin iki temel amacı vardır:

-Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak.

-Adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek.

a)Görüşme Türleri

***Standart Görüşme:**

Aday sayısının çok olduğu durumlarda, görüşme önceden belirlenen bir plana göre ve adayların tümüne aynı sorular yöneltilerek gerçekleştirilir. Soruların önceden hazırlanması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılması anlamına gelebilir. Standart görüşmenin bir başka yararı zamandan tasarruf sağlamasıdır (Sabuncuoğlu, 2000:91).

***Serbest Görüşme:**

Önceden herhangi bir soru kalıbının hazırlanmaksızın yapılan görüşme türüdür. Görüşmeci adayın görüşlerini, duygu ve düşüncelerini özgürce açıklamasına fırsat tanır. Seçilen bir konu ya da sorun üzerinde diyalog başladıktan sonra bunu tartışmaya dönüştürmekten görüşmecinin kaçınması gerekir.

***Baskılı Görüşme:**

Bu tür görüşmenin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir. Stresli bir görüşme ortamı amaçlı olarak yaratılır. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini, onun takındığı tutum ve davranışları değerlemektir.

***Grup Görüşmesi:**

Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlenebilir.

Bu tür görüşme panel tipi görüşme de denilebilir. bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7 yi geçmemeli ve süre de 1 saati aşmamalıdır.

***Sorun Çözme Görüşmesi:**

Burada adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Adaylar, sorun çözmede izledikleri yol ve yöntem, harcadıkları zaman, verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000:92).

***Sıralı Görüşme:**

Bir adayın ard arda birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır. Özellikle aday sayısının az olduğu ve personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanır.

***Komisyon Görüşmesi:**

Adaylar tek tek ortak bir komisyon karşısına veya jüri önüne görüşmeye çıkarlar. Komite üyeleri sırayla veya karışık sorular yöneltebilirler. Komite ortak değerlendirme yapar ve karar verir. Kararın daha kolay çıkması için değerlendirme formunun kullanılması ve puan ortalamasının alınması uygun olur.

b)Görüşme Süresi

***Hazırlık Aşaması:**

Görüşme öncesi hazırlık çalışmaları yapılır. Bu aşamada görüşmenin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı, hangi görüşme türünün uygulanacağı önceden belirlenmelidir.

Hazırlık aşamasından görülme öncesi başvuru formları bir değerlendirme ve elemeye tabi tutulur. Elem sonunda görüşülmesi planlanan adaylarla telefonla görüşülerek veya mektup yazılarak davet edilir ve randevu verilir. Görüşmelerin en verimli saati sabah saatleridir.

***Görüşme Ortamı:**

Görüşmenin verimli geçmesi için görüşme ortamının doğru seçimi ve fiziksel düzenlemenin doğru yapılması gerekir. Bu amaçla şu noktalara dikkat edilmesi gerekir;

-Görüşme için özel bir oda ve sessiz bir ortam dağlanmalıdır.

-Görüşmeci ve adayın önünde not alabilecekleri birer masa olmalıdır.

-Görüşme odasında telefon bulunmamalı veya telefon görüşmesi yapılmamalıdır.

-Görüşme öncesi beklemek gerekiyorsa bekleme salonu oluşturulmalı ve adaya çay, kahve vb. gibi şeyler ikram edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:93).

c)Görüşmenin Uygulanması

Görüşmeyi yürüten kimseye düşen ilk görev, adaya kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Adayla samimi bir diyalog kurduktan sonra görüşmeci adayın özgeçmişini, kişiliğini ve diğer özelliklerini öğrenmeye çalışır.

Görüşmeci hangi yöntemi uygulayacağını bilinci içinde adaya, iş deneyimleri, eğitim durumu, aldığı kurs ve seminerler, ilgi alanları, aile yapısı, sağlık durumu gibi konularda sorular yöneltmelidir. Sorular açık veya kapalı uçlu olabilir. Kapalı uçlu sorularda genellikle evet veya hayır gibi yanıtlar veya çoktan seçmeli yanıtlar alınırken de açık uçlu sorularda adaya görüşlerini açıklama fırsatı verilir. Ancak kontrolü kaybetmemeye dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:94).

d)Görüşmede Soru Türleri

Görüşme sırasında açık ve kapalı uçlu çeşitli sorular yöneltilebilir. Bu sorulardan bir örnek tablo aşağıda verilmiştir.

Giriş Soruları:

- Özgeçmişinizi kısaca lütfen açıkla mısınız?
- Büro aletlerinden hangilerini kullanırsınız?
- Sürücü belgeniz var mı?
- Bu işin cazip gelen yönü nedir?
- Bizim firmamızı tercih etme nedenleriniz nelerdir?
- Firmamızı ne kadar tanıyorsunuz?
- Sigara ve alkol kullanıyor musunuz?
- Kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Eğitim ile İlgili Sorular:

- En son bitirdiğiniz eğitim kurumu?
- Eğitim döneminden en çok sevdiğiniz dersler?
- Mezun olduğunuz okul gerçekten idealinizdeki okul muydu?
- Mezuniyet dereceniz neydi?
- Yabancı dil bilginiz konuşma, anlaşma, okuma ve yazma açısından hangi düzeydedir?

-Katıldığınız kurs ve seminerler oldu mu ?

-Okul döneminde sosyal faaliyetlere katıldınız mı?

Deneyimle İlgili Sorular:

-Daha önce hangi işlerde ve ne kadar süreyle çalıştınız?

-Geçmişte en çok hangi işi sevdiniz?

-Önceki işinizde gelişmenizi sağlayan neler yaptınız?

-Geçmişte karşılaştığınız en önemli iş problemi neydi?

-Özel başarılarınız ve ödüllerinizi var mı?

İşle İlgili Sorular:

-İşte sizi en çok ne motive eder?

-İş gezilerine yurt içi, yurt dışı çıkabilir misiniz?

-Daha önceki işinizden neden ayrıldınız?

-Ücretlerinizi arttırsalardı durum değişirmiydi?

-İleride kariyer hedefiniz nedir?

-İşe kabul halinde beklediğiniz ücret nedir?

-Gerektiğinde fazla mesaiye kalabilir misiniz?

-Sürekli çalışmak için beklentiniz nelerdir?

-Çalışanların motivasyonu sizce nasıl yükseltilebilir?

-Masa düzenine önem verir misiniz?

-Zaman planlaması yapar mısınız? Nasıl?

-Takım çalışmasına önem verir misiniz ve nasıl gerçekleştirirsiniz?

-Bu işe uygun ne gibi özellikleriniz var?

-İşte en güçlü özelliğiniz hangisidir?

-İşte en zayıf özelliğiniz nedir?

-Aynı işi sürekli yapmak sizde bıkkınlık yaratır mı?

Hobilerle İlgili Sorular:

-Boş zamanlarınızda neler yaparsınız? Hobileriniz?

-Üyesi olduğunuz dernek, oda veya kulüp var mı?

-Ne tür kitaplar okursunuz?

-Ne tür müzik dinlersiniz?

-Sinemaya, tiyatroya gider misiniz?

-Sporla aranız nasıl?

-Pazar gününü nasıl geçiriyorsunuz?

e)Görüşmeciye Düşen Görevler

-Görüşmeye başlarken yaklaşık süreyi belirlemek.

-Önyargılardan uzak, objektif ve esnek olmak.

-Saygılı ve nazik olmak.

-İyi bir dinleyici olmak.

-Görüşmeyi kontrol altında tutmak.

-Açık, anlaşılır bir dil kullanmak.

-Aday hakkında ön bilgiler toplamak.

-Adaya mali durumu, tabiyeti ve bayan ise hamile olup olmadığı gibi konularda ayrıntılı soru sormaktan kaçınmak.

-Uygun yer ve zaman seçmek.

-Görüşme sırasında küçük notlar almak.

-Adayı konuşmaya özendirmek.

- Bilginin gizliliği konusunda güvence vermek
- Bir sınav havasında soru yağmuruna tutmamak.
- Adayın fiziksel yapısının etkisinde fazlaca kalmamak.
- Aday konuşurken sözünü kesmemek.
- Adayı eleştirmekten kaçınmak.
- Dini ve politik konularda tartışmamak.
- İşletme hakkında adayı bilgilendirmek.
- Otorite gösterisinden kaçınmak.
- Görüşmeyi kibarca bitirmek (Sabuncuoğlu, 2000:94-95-96-97).

f)Görüşme Değerleme Formu

Görüşme sırasında her adayın özellikleri ayrı ayrı söz konusu olacağından bir karşılaştırma ve değerlendirme yapabilmek amacıyla yukarıda örneği verilen görüşme formunun her aday için görüşmeci tarafından doldurulmasında yarar vardır.

Bu değerlendirme formundan verilen toplam puanlar adaylar arası karşılaştırma yapmada ve karar almada önemli rol oynar. Üstelik aday sayısı fazla ise ya da değerlendirme bir komite tarafından gerçekleştiriliyorsa bu tür değerlendirme formlarından yararlanılmalıdır.(Sabuncuoğlu, 2000:98).

I.8.3.3.5 Referans Araştırması

İşletmede personel seçimiyle yetkili kılınan kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir referans araştırması yapabilir. Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir.

Referanslardan elde edilen bilgiler güvenilir bir dosyada saklı tutmak gerekir. Referans bilgileri asla açığa vurulmamalıdır. Aksi halde, referans veren kişi başkalarıyla ilgili yeni talebi reddedecek ve samimi bilgiler vermekten kaçınacaktır. Referans bilgileri subjektif olabilir. O nedenle verilen bilgilere çok fazla güvenmemek gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:98).

I.8.3.3.6 İşe Alınma Kararı

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınmasına gelinir.

Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılır.

Personel seçiminde karar verirken birçok faktör dikkate alınmaktadır.

İşletmeler doğru zamanda doğru karar vermek zorundadır. Bu zorunluluk her konuda olduğu gibi personel alanında da geçerli olmaktadır. Personel seçiminde değerlendirme ölçütlerinin doğru seçilmesi kadar, ölçütlerin öncelikleri ve ölçütleri verilecek değerler de önem taşırlar.

I.8.3.3.7 Sağlık Kontrolü

Genellikle işe başlamadan önce ya da daha sonra deneme süresi içinde adayların sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal zorunluluk olarak gerçekleştirilir. Ancak bu kontrol bir formalitenin yerine getirilmesi olarak değerlendirilmemeli, çok yönlü bir inceleme yapılmalıdır. Özellikle fiziksel çalışmayı gerektiren bir işte işgörenin aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı mutlaka araştırılmalıdır.

I.8.3.3.8 Teklif Verme

Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletilmelidir. Gecikme halinde, bu arada dayın başka firmalarla olan ilişkileri sonucunda kaçırılma riskli vardır. Bu takdirde adayla ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olur. Ayrıca, boş bulunan işin bir süre daha sahipsiz kalması işletmeye ek maliyet getirecektir.

Burada dikkat edilmesi gereken bir başka önemli nokta daha vardır. İşe kabul edilmeyen adaylara mutlaka bu olumsuz sonuç birer mektupla iletilmeli ve kısaca nedeni belirtilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:100).

I.8.3.3.9 İşe Yerleştirme

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak işletme ilgileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli bir süre denenir ve işe yerleştirilir.

İnsan kaynakları bölümünün gerekli gördüğü son yönetsel işlemler yerine getirildikten sonra atelye ya da büroya götürülen işgören yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. İlk günde tedirgin ve çekingen davranan işgöreni kazanmak

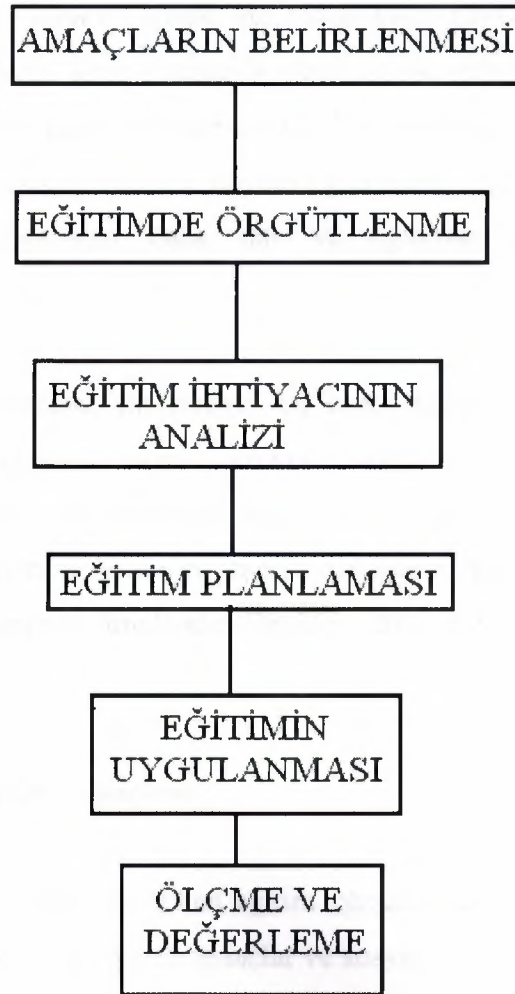
amacıyla ona yakın davranılmalı, güven duygusu aşılanmalı, yapacağı işe ilişkin genel ve özel bilgiler verilmelidir.

Bir işletmede ilk kez çalışacak eleman için işletmenin yapısını, kural ve yasaklarını, avantaj ve sorumluluklarını tanıtabak bilgiler verilir. Özellikle okul yaşamından iş yaşamına geçecekler için bu aşama önemli bir adım olup başarı için bu engeli geçmeleri gerekmektedir (Janissier, 1989:42).

I.8.4 EĞİTİM YÖNETİMİ VE KARIYER GELİŞTİRME

I.8.4.1 Eğitim Yönetimi

Değişen bilgi beceri ihtiyaçlarına hızla cevap verecek eğitim çözümleri. Eğitimin bir insan kaynakları performansını iyileştirme süreci olarak görülmesi. Eğitimin anlık bir çözüm, bir sorunun kısa dönemli giderilmesi olarak değil, şirket performansının potansiyele uygun hale getirilmesi süreci olarak kabul edilmesidir (www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklariyonetimi.htm ;26.05.2005).



Şekil 13: Eğitim Yönetimi Süreci (Sabuncuoğlu, 2000:109).

I.8.4.1.1 Eğitim Nedir?

Eğitim, en yalın anlatımla, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilir. Eğitimin insan hayatı için taşıdığı önem, kelimelerle ve cümlelerle sığdırılmayacak kadar büyüktür. Kişinin daha anne karnındayken çevresinde olup bitenlere duyarlı olmaya başladığına ilişkin araştırma verileri potansiyel doğrutusunda sürekli olarak bir eğitim süreci ile iç içedir. Basit günlük alışkanlıklardan, karmaşık projelere kadar bir çok davranış kalıbı, sosyal anlayışları, toplumsal yaşama ilişkin düzenleri, mesleki bilgileri eğitim süreci içinde kazanıyoruz.

İnsan doğuştan itibaren içinde yer aldığı yalın çevreden ve bu çevrede yer alan insanlardan etkilenir. İster sistematik olsun isterse gelişi güzel olsun bu etkiler, çevreden gelen veri ve bilgiler çerçevesinde kişi tarafından algılanır ve öğrenilir. Dolayısıyla eğitimin vazgeçilmez bir boyutu öğrenmedir. Eğitim daha geniş anlamda olmasına karşılık, öğrenme daha dar ve eğitimin sistemli olan kısmını oluşturmaktadır.

Eğitim geniş anlamı ile bireyin en başta kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri, ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar. Bu kazancın doğal olarak kişinin sahip olduğu zihinsel, sosyal, bedensel kapasitesi ile doğru orantılı olduğu bir gerçektir. Eğitimin özünde bilgi ve beceri kazanımı yer almaktadır (Fındıkçı, 2003-229).

I.8.4.1.2 Eğitimin Amaçları

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal –insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.

1.Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı, “’üretim için eğitim”’ sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelede mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maaliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanır.

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilir:

- Üretim artışı
- Kalite artışı
- Maliyetlerde düşme
- Standardizasyonu sağlama
- Zamandan tasarruf
- Fire ve ıskartaların azalması
- Makinaların rasyonel kullanımı
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi
- Daha az personelle çalışma
- Bakım giderlerinde azalma
- İş metodlarında gelişme

- Fazla mesaide azalma
- Hatalarda azalma
- Denetim maliyetlerinde azalma
- Harcanan melzemedede azalma (Sabuncuoğlu, 2000:109-110).

2.Sosyal İnsancıl Amaçlar

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir.

Eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insada da katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği söylenebilir. Bu katkılar şöyle özetlenebilir.

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme
- Terfi olanakları
- Moral ve özgüven duygusunda yükselme
- Olgunlaşa ve hoşgörü kazanma
- İşbirliği ve dayanışma
- Davranışlarda gelişme

-İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama

-İşgücü piyasasında değer artışı

-Yaratıcılıkta gelişmesi

I.8.4.1.3 Eğitimin Planlanması

Belirli yöntemlere göre eğitim gereksinimi saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri genellikle genellikle yıllık eğitim praogramları çıkarırlar.

Yıllık eğitim programları düzenlenirken karşılaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şunlardır:

-Eğitim konularının Saptanması

-Eğitim Organlarının Belirlenmesi

-Pedagojik Yönetimin Seçimi

-Eğitim Tekniğinin Seçimi

-Eğitilecek Kişilerin Seçimi

-Eğitim Süresinin Saptanması

-Eğitim Yerinin Belirlenmesi (Sabuncuoğlu, 2000:121-122).

I.8.4.1.4 Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitimde planlama çalışmalarının bir bölümünde eğitim bütçesi oluşturur. Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yatırılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali taplonun belirlenmesi sözkonusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir.

Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık dönemler esastır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır. Büyük işletmelerde eğitim ünitesinin kendi içindeki fonksiyonel yapısına göre bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı ayrı hesaplanır.

I.8.4.1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Önemi

Gelişmiş ülkeler arasında yer almanın koşulu, bilgiye ve bilime dayalı toplumun oluşturulmasıdır. Çağdaş düşünceler genç kuşaklara kazandırılmalı, nitelikli insan kaynaklarının geliştirilmesine önem verilmelidir. Eğitim, insan kaynaklarının niteliğinin artması yönü ile bir çağdaşlaşma aracı olarak görülmekte, bu yönü ile kalkınma sürecinde önemli rol oynadığı kabul edilmektedir. Çünkü eğitim süreci, insan kaynaklarının değerlendirilmesi, toplumun bütün bireylerinin kurumsal ve uygulamaya dönük bilgilerini ve yeteneklerini artırmaya dönük bir süreçtir. Ekonomik anlamda bu süreç bir ülkenin kalkınmasında gerçekten yapılan insan kaynaklarının değerlendirilmesi ise gelecekteki yetişkinlerin siyasal yaşama katılmaya hazırlanmaları anlamına gelir. Toplumsal ve kültürel açıdan bu değerlendirme bireylerin daha iyi, daha zengin ve geneleksenel tutumla daha az sınırlandırılmış bir yaşam sürmelerine yardım etmekten oluşur. Kısaca süreç çağdaşlaşma kapısını, diğer bir anlamda insan kaynağının geliştirilmesi ile çağdaş uygarlığa giden yolu açmaktadır (Baykal, 1998:138).

Eğitimin herşeyden nce toplumu kendi yaşama koşullarını sürekli olarak yenilemeye yarayan bir araç olduğunu söyleyen Durkeim,bu gereksinime sürekli ihtiyaç olduğuna dikkat çekmektedir.Örgütlerde ise bugereksinimi tanımlama yolları her zamanbelirgin değildir.Bunun için,bölüm içietkinliklerin kullanılması gerekir (Finnigan,1995:93).

Genel olarak örgütlerde eğitimin gerkliliği üç temel amaca dayandırılmıştır.Bu amaçlar :

1.Yeni bilgilerin sunulması

2.Davranış ve tutumların değişimin sağlanması

3.İşgörenlerde takdimin yaratılması (Kaynak,1990:140)şeklinde belirtilebilir.

İnsan kaynağının örgütte en önemli sermaye olduğu inkar edilemez bir gerçektir.Bu sermaye boş yere kullanılmamalı, en iyi şekilde değerlendirilmelidir. Bunun için personel yetiştirme kamu kuruluşları için bir amaç olmalı, sorunlara çözüm yolu bulmak için bir araç gözüyle bakılmalıdır. Personel eğitiminin gerçek amacı da insan unsurunun değerlendirilmesi,yalnız belirli konularda bilgi sahibi kılınması ile değil,aynı zamanda ruhsal yönden de bir başka anlatımla insan ilişkilkeri,moral yönünden de bilgili kılınması ile çabalarının amacı,çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmek oluşturur (Aytaç,2000:51). Çalışılan kurumu istenilen amaca erişmesi için,personelin buna inanması, birbiri ile dayanışması,işbirliği yapması ve anlayışı birliğinin bulunması gerekir (Tortop, 1994:237). Bu durum çalışanların eğitim seviyesinin arttırılması ile doğru orantılıdır. Bu sayede iş ilişkileri değişikliğe uğrayacak, sert dsiplin kurallarının uygulanması yerine karşılıklı anlayış yada işbirliği ortamı kurulacaktır. Eğitim artışı yaşantıyı da doğrudan etkileyecektir. Çünkü artık çalışma hayatı, yaşamın tek amacı olmaktan çıkmaktadır. Ülkeler geliştikçe çalışanların işten bekledikleri, zaruri ihtiyaçlarını karşılamaktan başlayarak

çeşitli yönlerden daha iyi bir yaşam sağlama yönüne doğru kaymaktadır (Şenatalar,1978:18).

Eğitim işveren açısından verimlilik,kalite artışı, daha az üretim kaybı, maliyetlerde azalma, enerji-hammadde ve zamanda tasarruf, teknoloji üretimi iş uyumsuzluklarının ve iş kazalarının azalması, üretim ve rekabette artış gibi birçok amaca hizmet etmektedir. Çalışanlar açısından ise,eğitim, iş hayatına daha kolay uyum sağlama, uyum yeteğinin ve iş tatmininin artması, rekabet gücü kazanma, yüksek ücretli ve istikrarlı bir istihdam elde etme ve yükselme fırsatları anlamına gelmektedir.

Eğitimin,çalışanlara performanslarını yükseltmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazandırması gerekmektedir. Üç temel aşamada gerçekleştirilecek olan bu süreç, ön eğitim, asıl eğitim ve eğitim sonrası safhalarını kapsamaktadır.

Ön eğitim : Örgütte eğitime ihtiyaç duyulduğunun fark edilmesiyle başlar. Bu ihtiyacı hem eğitilecek eleman hem de yönetici duyduğunda başarı şansı çok daha yüksek olacaktır. Eğitilen elemanın motivasyonu ve bakış açısı ise eğitimin kalitesini belirleyecektir.

Asıl Eğitim : Bu safhayı gerçek eğitim etkinliği oluşturur. Yani eğitim denilince genel olarak anlaşılan herşey bu aşamada verilmektedir.

Eğitim Sonrası :Eğitim programlarının başarısı için eğitim sonrası yapılacaklar çok önemlidir.Çünkü çalışan,eğitim programını tamamladığında yeni bir perspektife kavuşacak, öğrendiklerini işine yansıtacaktır. Yöneticisi ve çalışma arkadaşları onu gözlemliyerek yeni çalışma şeklini görecektir,öğrenilenleri ne ölçüde işe uygulanabildiğini ortaya çıkaracaktır (Palmer,Winters, 1993:129). Bunun çalışana ve örgüte yararı oldukça fazladır.

Verilen eğitimin başarılı olması, her aşamanın bir öncekine dayanmasına ve destekleyici bir ortam yaratılarak, öğrenilenlerin uygulamaya dönüştürülmesine bağlıdır. Çalışanların görevleri ile ilgili belirli bilgileri öğrenmeleri yeterli değildir. Bunların zamanla geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü yetiştirme ile geliştirme birbiri ile çok yakın ilişkili ve destekleyici süreçlerdir.

Bunun yanında örgütte verilen eğitim programının etkili olabilmesi için ihmal edilmemesi gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar şu şekilde özetlenebilir:

1-Üst kademe yönetiminin eğitime inanması, desteklemesi ve eğitimin örgüt kültürünün bir parçası haline dönüştürülmesi gerekmektedir.

2-Eğitimin örgüt strateji ve amaçlarına uygun, bütün kademelerinden alınan sonuçlarla bağlantılı olması gerekir.

3-Eğitimin sistematik ve geniş bir şekilde ele alınması ve her düzeyde sürekli olarak yapılarak değerlendirme çalışmalarını da içermesi gerekir.

4-Yönetim eğitim için kaynaklarını seferber etmeli, bunun için de yeterli bütçe ve zaman ayırmalıdır.

5-Eğitim örgütte geçici bir moda değil, kalıcı bir yaşam biçimine dönüştürülmelidir.

Etkili bir eğitimin örgüte sağlayacağı yaralar ise şu şekilde sıralanabilir:

1-Çalışanların moralini artırır.

2-Çalışanların örgüt amaçlarını özümsemelerini ve örgüt için daha iyi bir imaj oluşturmalarını sağlar.

3-Örgüt politikalarının daha iyi anlaşılır uygulanmasını sağlar .

4-Asla üstler arası ilişkiler geliştirir.

5-Daha iyi karar verilmesini ve problemlerin daha etkili şekilde çözülmesini sağlar.

6-Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir.

7-Çalışanların değişikliğe uyum sağlamasında yardımcı olur, stres ve gerginliği azaltır.

8-Kişilerin gelişmesi ve iletişim sağlamaları için uygun ortam yaratır.

9-Gruplar ve kişiler arası iletişim etkileşim sağlar .

10-Örgütü daha sağlıklı bir yaşam ve işyeri haline dönüştürür (Şimşek,2000:37).

Bingöl (1998:189-191) ise örgülerde çalışanlara verilecek eğitimin öğrenme süresini kısaltma, iş veriminde artış sağlama, işgörenlerde örgüte karşı olumlu bir tutum yaratma, gözetimi azaltma,bazı çalışanların sorunlarını çözümüne yardımcı olma,örgütte süreklilik ve esneklik sağlama gibi yararları olduğunu belirtmiştir. Gerçekten de örgütlerde eğitime yönetim tarafından değer verildiğinin görülüp hissedilmesi,eğitime katılanların da aynı değeri yüklemesine neden olacaktır (Yüksel,1998:179).

Ülkemizde devlet sektöründe çalışmaya başlayan bir personelin eğitimini hizmet öncersi ve hizmet içi olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Hizmet Öncesi Eğitim

Çalışanın işe girip ve henüz bütün zamanının çalıştığı örgüte vermeye başlamadan önce eğitim kurumlarında tam ya da yarım gün olarak, eğitim alıp yetiştirdiği dönemi kapsamaktadır. Böyle bir eğitime, işe girildikten sonra devam edilmesi oldukça güçtür. Çünkü bu dönemde çalışanın sorumlu olduğu bir görevi vardır ve aldığı eğitimle bu görevin uyuşması yani eğitim dolayısıyla verdiği hizmetin aksamaması gerekmektedir. Bu durum, kişinin ya iki işi yürütmesi ya da yerine bir başkasını geçici olarak bakması sonucunu ortaya çıkarır. Bunun yanında daha sonraki süreci içeren hizmet içi eğitim ile hizmet öncesinde olduğu gibi aynı yaştaki kişileri bir arada toplamak oldukça güçtür, değişik kişilerle karşılaşma olasılığı oldukça fazladır (Tortop, 1994: 241). Bu da farklı öğrenme kapasitelerine sahip kişilere farklı öğrenme aktivitelerini gerektirip diğerine nazaran uzun ve pahalı bir maliyeti gerektirmektedir.

Oysa hizmet içi eğitimde bu tür güçlüklerle karşılaşılmaz. Bazı kuruluşlar işe aldıkları kişileri göreve başlatmadan önce hizmet içi eğitime tabi tutarlar. Staj yada adaylık dönemi denilen bu dönemde işe alınan personel okul yada özel eğitim kurumlarında yetiştirilmektedir (Tortop, 1994: 241).

Hizmet İçi Eğitim

Günümüzde iş alanlarındaki en önemli konulardan birisi değişik ve çeşitli branşlardaki uzlaşma prensibidir. Gelişen teknoloji ile ortaya çıkan yeni iş, yönetim ve üretim teknikleri çalışanların birden fazla görevi üstlenebilecekleri gibi çeşitli becerilere sahip olmayı da gerektirmektedir. Bu da ancak etkin bir personel politikasıyla yerine getirilebilmektedir. Bunu gerçekleştirecek süreç ise hizmet içi eğitimidir. O zaman hizmet içi eğitim, görev yapan kişinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmesi için onun bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Canman, 2000: 95). Kişinin bir örgütte işe

başlamadan önce iş girmek,yarışmayı kazanmak ve seçilmek için ne kadar bilgili olması gerekiyorsa, bu konumunu hizmet içinde de sürdürmesi ve kendisinden beklenen görevleri gereği gibi yapabilmesi için bilgisinin günün koşullarına göre geliştirilmesi gerekmektedir. Meydana gelen gelişmeler hangi meslek olursa olsun,yeni bilgi ve teknolojiyi öğrenmeyi ve bunu çalıştığı alana aktarmayı zorunlu kılmaktadır. Böyle bir ortamda örgütlerde çalışan personele gerekli yeterlikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Bilginin kullanılması ve yayılmasında ise insan kaynaklarının rolü çok çok önemlidir.

Canman (2000: 96-97), hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenleri; hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz olması hizmete gelişme ve değişikliklere uyma zorunluluğu,kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi gerçeği öğrenme ve kendisini geliştirme isteği, hizmet içi eğitimin öğrenmeyi raslantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi şeklinde belirtmiştir .

Yüksel (1998 :179) ise hizmet içi eğitimin nedenleri olarak, yeni işgörenleri işe alıştırmak, aynı başarı düzeyini sürekli kılmak ve insan kaynağını yeni işlere hazırlamak şeklinde olduğunu söylemiştir.

Örgütlerde verilen hizmet içi eğitimin genelde üç amacı vardır.

1-Çalışanın yaptığı işi daha iyi yapmasını sağlamak için gerekli bilgi ve kabileyetini kazandırmak,geliştirmek,

2-Çalışana daha üst görevlerde geçebilmek için gerekli yeterliliği kazandırmak,yani diğer bir anlamda örgütün alt kademelerindeki üst kademelere yükselmeye hazırlamak,

3-Çalışanların görev yaptıkları örgüt ve çalıştıkları işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektedir

Armutçuoğlu (1992:90) ise hizmet içi eğitimin temel amacını Tortop'un da belirttiği gibi, çalışan personelin verimliliğini arttırıcı,daha üst görevlere hazırlıyıcı ve gelişen zaman koşullarına uyum sağlayıcı bir eğitim türü olduğunu belirtmektedir.

Kişi,hizmete girişten önce ne tür ve ne değerde bir eğitim görürse görsün. Bu eğitim ne denli iyi bir staj ile tamamlanırsa tamamlansın daha çok bilgi verici niteliktedir. Bu eğitim, gerçekten göreve yatkınlığı ve o konuda yetki ile çalışabilmeyi tam olarak sağlamaz. Bunun için, mesleğin bütün özelliklerini,teknik ve ruhsal yönlerini, mesleksel çalışmaları görmek ve öğrenmek gerekmektedir (Tortop,1994 :244). Bu da ancak gerçek çalışma ortamında öğrenilir.

Yönetici, personel ve örgüt yönünden ele alınırsa hizmet içi eğitimin yararları şöyle sıralanabilir:

1.Yönetici yönünden faydalıdır. Çünkü yetişmiş personelin hata yapma oranı daha azdır ve bunları denetleme daha kolaydır. Bu tür çalışanların verimi ve morali yüksek olup,örgütte huzur içinde çalışırlar. Bu sayede yönetici,güçlkle karşılaşmaz ve zamanının çoğunu örgütün ana sorunlarının çözümüne harcar.

2.Personel yönünden yararlıdır. İyi yetişmiş bir personelin kendine karşı güveni fazladır ve işlerini zamanında, doğru ve kusursuz yapmanın zevk ve heyecanını taşır. Böyle bir örgüt ortamında çalışma saatleri sıkıcı olmaz ve akıcı geçer.

3.Çalışılan örgüt yönünden yararlıdır. Çalışanların niteliği örgütün niteliğini göstermektedir. Çalışanlar ne adar iyi olurlarsa ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar arasında itibarı o oranda artacaktır. Bunun yanında örgütün verimi yükselecek, daha az zaman,para emek ve malzeme sarf ederek daha çok verim elde etme olanağı doğacak (Tortop.1994:245-246).

Örgüt çalışanlarının eğitiminin örgüt yönünden vazgeçilmez bir uğraş olmasının nedenleri ve örgütün elde edeceği yararlar şeklinde ayrıca şöyle sıralanabilir;

İş veriminin artışı:

Belli bir işi yapmakta olan kişinin eğitim yoluyla beceri ve yeteneklerinin artırılması sonucunda yapılmakta olan iş ve hizmetin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Sadece, iş verimliliğini sağlamak için değil, teknik özellikleri artan işlerin de kendini yenileyebilmesi ve asgari düzeyde yapılabilmesi için sistemli bir eğitim programı uygulanması gerekmektedir.

Moralin Yükselmesi:

Çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli becerilere sahip olmaları onlarda güvenlik ve kişisel tatmin duygularını artırmaktadır. Örgütte iyi bir şekilde düzenlenmiş bir personel yönetimi ve beşeri ilişkiler programı çalışanların moralini artırmakta önemli rol oynar. Personel, eğitimini aldığı konuların öğretilerini işine aktarabilmelidir ki kişisel tatmini yaratıp mutlu olabilsin.

Kontrolün azalması:

İyi eğitim görmüş bir personel yapmakta olduğu işi daha az kontrol altında yapar bu durum ise çalışan personel açısından daha rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratır. Çünkü çoğu personel sık denetimlerin yapıldığı bir ortamda huzursuz şekilde çalışmaktadır.

İş kazalarının azalması:

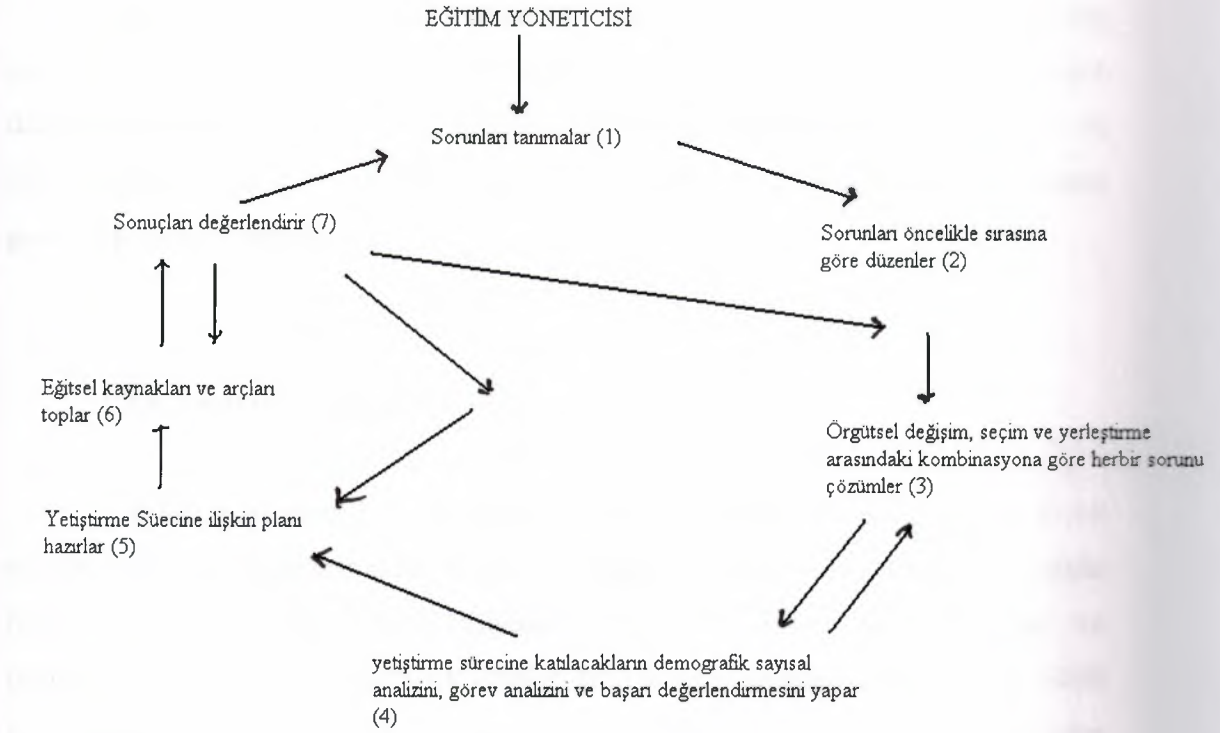
Çalışılan örgüt türüne göre, eğitim yoluyla iş kazalarının azaltılması mümkün olabilir. İş araç ve gereçlerindeki aksaklıklardan dolayı olan iş kazaları sayısının oranı eğitim yetersizliği yüzünden olan iş kazalarına oranla daha azdır. Eğitim sayesinde personel kullandığı araç-gereçleri daha bilinçli kullanıp yetersizliklerini ortadan kaldırabilmektedir.

Örgütte süreklilik ve uyumun sağlanması:

Örgütün önemli bir personelini kaybetmesi anında bile faaliyetlerini aksatmadan yürütebilmesi; ayrılan personelin çalışmakta olduğu göreve getirilebilecek eğitilmiş personele sahip olmasıyla mümkün olabilir. Değişen iş şartlarına göre örgütün iş hacminde ve ürettiği mamullerde meydana gelen değişikliklerin aksaklık olmaksızın yapılabilmesi, yalnızca belirli bir görev için değil gerektiğinde başka görevleri de yapabilecek personelin yetiştirilmesi ve iş gereği bu personelin yeni işlere kaydırılması ile mümkün olabilir (Şenatalar, 1978: 170-171). Örgütlerin bu tip personele sahip olabilmesi sürekli eğitim ve geliştirme programlarına sahip olup, uygulamalarına bağlıdır.

Bütün bunlardan dolayı hizmet içi eğitim örgütün hızla değişen ve gelişen dünya koşullarına uymak ve yeni koşullarına uymak ve yeni koşullara uygun elemanları kısa sürede yetiştirmeleri açısından çok önemlidir. Öte yandan bu sayede kişinin genel öğrenip kurumlarından aldığı bilgiler, bilim ve teknolojiye gelişme ve yeni buluşlar çalışanlara kısa sürede duyurma olanağı sağlanarak hizmetin gerektirdiği bilgilerle sağlanarak hizmetin gerektirdiği bilgilerle tamamlanır. Bu açıdan bakılırsa hizmet içi eğitim hem örgüt hem de çalışan için yararı oldukça fazla ve vazgeçilmez bir uygulamadır.

Buna göre örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip, karşılamada örgütün eğitim yöneticisinin üzerine düşen birtakım roller vardır. Bu roller Şekil 14’de şöyle gösterilmiştir:



Şekil 14: Eğitim Yöneticisinin Roller (Argun ve Eren, 2004:216).

Ekonomik anlamda gelişmiş pekçok ülke örgütlerde yöneticilerin ve personelin gelişimine özellikle hizmet içi eğitim yoluyla personelin gelişimine büyük önem vermişlerdir. Örneğin, Japonya’da yeni işe başlayan bir personelin %90’ı işe girer girmez uyum eğitimi programına, yeni atanan yöneticilerin %80’i temel yönetici eğitim programına, orta kademe yöneticilerin %80’i yönetici geliştirme eğitim programlarına tabi tutlmaktadır. Bu ülke, yıllık bütçesinin yaklaşık %0.13’ünü personel eğitimi için ayırmaktadır. Türkiye’de ise kamu kesiminde hizmet içi eğitime ilişkin yasal çalışmalar ve uygulamalar 1960’lı yıllarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Özellikle 657 sayılı Devlet Memurları Yasası’nın 215. Maddesi uyarınca kurumlarda

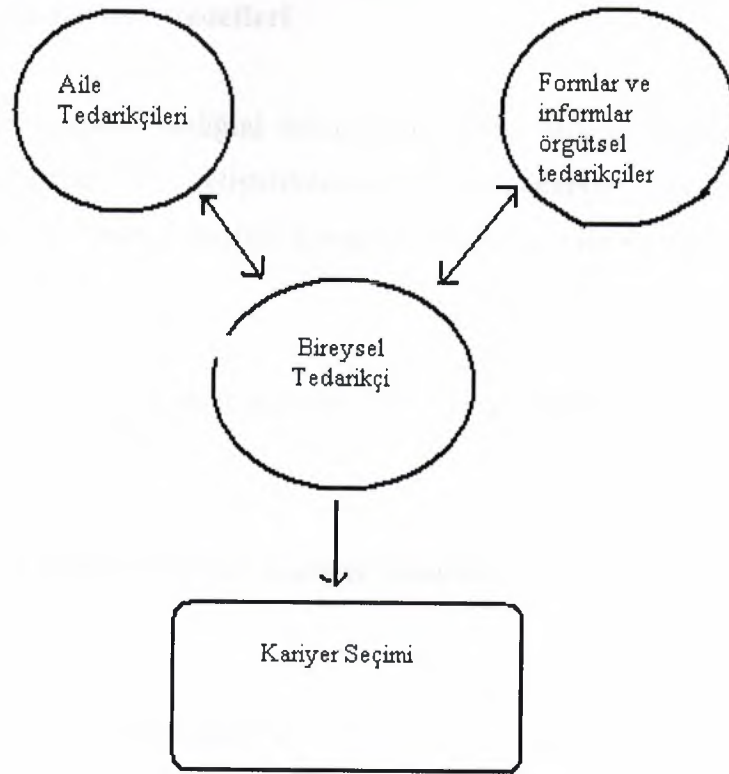
hizmet içi eğitim hizmetlerini yürütecek birimlerin kurulması, eğitim etkinliklerinin yaygınlaşmasında önemli bir etki yaratmıştır. Ancak Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim etkinliklerinin istenilen nitelik ve niceliğe ulaşabildiği tam olarak söylenememektedir.

Örgütlerde verim artışını olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörün çalışanların eğitim düzeylerinin yetersizliği olduğu dikkate alındığında, örgüt düzeyinde eğitimin verimlilikteki önemi daha da belirginleşmektedir. Bu durum da ülkenin sanayileşme ve kalkınma hedefleri ile tutarlı bir eğitim stratejisi izlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.8.4.2 Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları gözönünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla geliştirme ve performans düzeylerini yükseltmek isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki bu olgu bir kariyer gelişiminden başka bir şey değildir (Sabuncuoğlu, 2000:142).

Kariyer geliştirme, çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm eylemler ve faaliyetler olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca, kariyer seçimine sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek ve bu yolla çalışanın yetkinlik, yeterlik ve kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlerde bulunmak da kariyer geliştirme tanımına girmektedir (Barutçugil, 2004:320).



Şekil 15: Kariyer Seçim Süreci (Argun ve Eren, 2004:248).

I.8.4.2.1 Kariyer Planlama

Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içerir. Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmamayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adanmış çalışanlar yaratır (Barutçugil, 2004:320-321).

I.8.4.2.2 Kariyer Hedefleri

Nereye gitmek istediğini bilmiyorsan oraya asla gidemezsin. Bir kariyer hedefi kariyer stratejisinin geliştirilmesine yardımcı olabilir, açık düşünme, motive olma, ve doğrudan hedefe yönelme konusunda yardımcı olur ve süreci değerlendirme imkanı verir.

Kariyer hedefleri kişisel değerler, ilgiler ve yeteneklerle uyuşmalıdır.

I.8.4.2.3 Bireysel Açıdan Kariyer Gelişimi

a)Kariyer Yaşam Aşamaları

Kariyer aşamaları, keşfetme, kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırılabilir.

Kariyer bireylerin yaşamları boyunca kullandıkları mevkiler dizisidir. Bu nedenle kariyeri analiz etmek ve açıklamak için kariyer aşamalarının tanımlanması gerekir. Bütün çalışanlar açısından bir işe belli noktadan başlama ve belli bir süre sonunda inişe geçme aşamaları vardır.

b)İşyerinde Kariyer Aşamaları

İşyerinde kariyer gelişimi yedi aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar şu şekilde belirtilebilir.

1.Aşama: Bu aşamada kişiler işyerinde görev alırlar. Kişilerin işyerinde çalışmaya başlaması sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.

2.Aşama: Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyer ile ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir.

3.Aşama: İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf vb. sorumluluklarının araştırılmasıdır.

4.Aşama: Tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.

5.Aşama: Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işverenin yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır.

6.Aşama: Kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmaktır.

7.Aşama: Bireysel ve mesleki amaçlayan bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arsında denge sağlayabilmek için kariyerindeki gelişimleri gözden geçirir (Kaynak,1996:182).

Bireyin kariyer planlamasından beklentisi daha çok bulunduğu alanda uzmanlaşmak, bir bakıma derinlik kazanmak, öte yandan ilgi duyduğu bir alanda bilgisini geliştirerek ilerlemek ve yükselmektir. Bu amaçla bazı işletmeler işgören ve yöneticilerden kariyer hedeflerini yazılı olarak biledirmeleri istenir.

1.8.4.2.4 Kariyer Geliştirmede Yöneticilerin Rolü

Organizasyonlarda hat yöneticileri astlarının gelecekteki hedeflerini desteklemek durumundadır ve onları uygun şekilde yönlendirebilecek bir beceriye

sahip olmalıdır. Kariyer geliştirmede hat yöneticilerin rolü üç kategoride özetlenebilir (Yarnal,1998:395).

-Kariyer gelişimin özendirme:

- *Kariyer gelişiminin önemini anlatma
- *Kariyer gelişiminin anlamını anlatma
- *Kariyer gelişiminin öneminin farkında olunmasını sağlama
- *Gelişim için uygun bir ortam yaratma, elemana fırsat sağlama
- *Gelişim kaynaklarının kullanımını sağlama

-Kariyer gelişimi sorunlarında elemana zaman ayırma:

- *Bir yönlendirici olarak çalışma
- *Bireysel performansta geribildirim sağlama
- *Organizasyondaki gelecek fırsatlar hakkında bilgi verme
- *Çalışanlara kendi kariyer amaç ve planları doğrultusunda destek verme
- *Kariyer gelişimi açısından bir fikir kaynağı olarak görev alma

*Gerçekçi beklentiler oluşturma.

-Kendi elemanlarının gelişimi için daha fazla faaliyette bulunma:

*Kariyer ilgilerini öncelikli ele alma

*Daha fazla fırsat yaratmak için işlerin yeniden dizaynı

*Çalışanların ödüllendirilmesi yoluyla kişisel gelişimin kuvvetlendirilmesidir.

I.8.5 PERFORMANS DEĞERLEMESİ

I.8.5.1 Ölçme ve Değerlendirme

İnsan yaşamı adeta bir ölçüm ve değerlendirme sürecidir (Fındıkçı, 2000:291). Bireyin doğumuyla, hatta doğumdan önce bir takım testlerle başlayan ölçme ve değerlendirme süreci tüm yaşamı boyunca devam eder. İnsan yaşamında böylesi önemli bir yer tutan ölçme ve değerlendirme terimleri birbirine yakından bağlı iki ayrı kavramı dile getirir. Ölçme, özünde bir betimleme işlemidir (Tekin, 1993 :31) ve bir özellik veya oluşumun niceliğini belirlemeye yarar (Yıldırım, 1992: 2).

I.8.5.2 Performans Değerleme

Performans amacın gerçekleştirme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin görevi gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışdır (Başaran, 2000:135).

Performans değerlendirme ise, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece birey, kendi çalışmalarının sonuçlarına, bir anlamda çıktılarına ilişkin bilgi sahibi olurken, örgüt ise, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, iş başarısı gibi konularda yargıda bulunma olanağına kavuşur. Böylece, kişinin terfi etmesi, ücretin arttırılması, eksikliklerii gibi hususlarda sağlıklı kararlar alınarak (Fındıkçı, 2000:228), örgütün misyon ve amaçlarıyla personelin performansı arasında bir koordinasyon gerçekleştirebilir. Bununla birlikte performans değerlendirme, personelin hangi alanlarda

ve hangi düzeyde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi açısından da büyük öneme sahiptir (Brody, 2000:211).

Performans değerlemenin amacı, işgörenin görevi yapmasıyla elde ettiği ürünün, örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır. Bu işlem sırasında işgörenin kişiliği zarara uğratmadan performansının nicel ve nitel yönden ölçümü yapılabilmelidir. Performans değerlemede gerçekleştirilecek amaçlar şunlar olmalıdır (Başaran, 2000:135):

- 1.İşgörene performans düzeyinin ne olduğunu göstermek,
- 2.İşgörenin işinde yeterli ve yetersiz olduğu yönlerin tanınmasına yardım etmek,
- 3.İşgörenin kendisi nasıl geliştirebileceğini görmesini sağlamak,
- 4.İşgörenin yaptıklarına ilişkin dönütü sağlayarak güdülemek ve işinde ustalaştırmak,
- 5.İşgöreni yüksek ya da yan görevler için yetiştirmek,
- 6.Performans değerlendirme sonuçlarını işgörene yapılacak ödeme, özendirme, hizmet içi eğitim, kılavuzluk gibi işlerde kullanmak.

İfade edilen amaçlar etrafında biçimlenen performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme konusunun “insan ve performans” olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Bu gerçeklik ise, performans değerlendirme uygulamalarında belirli ilkelerin dikkate alınması zorunluluğu doğurmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme süreci aşağıdaki ilkelere uygun olmalıdır (Başaran, 2000:136):

1.Performans değerleme, iřęörenin bireysel ve sistemli örgütsel amaçlarını başarmaya doğru yönetilmelidir.

2.Performans değerleme, iřęörenin örgütsel güvencesini bozmamalıdır.

3.Performans değerleme, iřęöreni ve örgütün bütünleştirici bir süreç içinde yapılmalıdır.

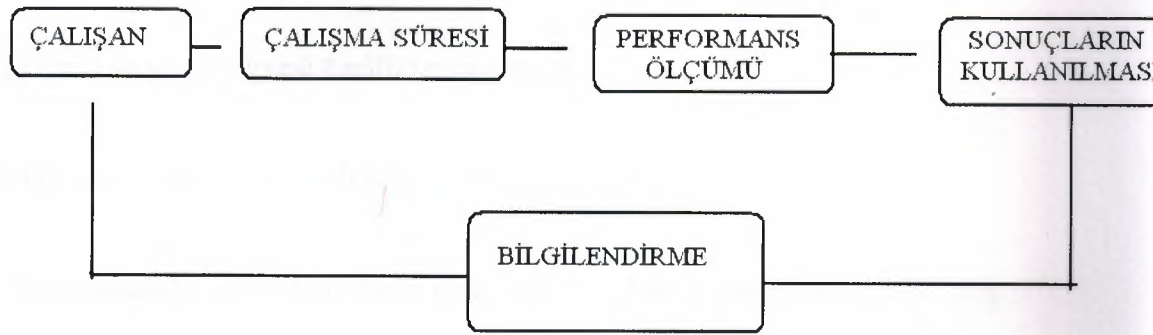
4.Performans değerleme, iřęörenin sorumluluğunu tanımasına yardımcı olmalıdır.

5.Performans değerlemeyi değişen örgüt içi ve dışı değişimlere uyarlamak için performans ölçütleri düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

6.İřęörenin üyesi olduğu grupların performansı etkildeiği unutulmamalıdır.

7.Yönetim, performans değerlemeyi iřęörenin ve örgütün gelişme aracı olarak kullanmalıdır.

Performasn değerleme sürecinin en önemli özelliklerinden bir tanesi, iřęörenlerin çabalarının nitelik ve nicelik yönünden istenilen düzeyde ve yönde olabilmesi için geçerli ve güvenilir dönütler sağlamalıdır. Geçerli ve güvenilir dönütler ise, örgütsel etkinliğinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli düzeltmelerin yapılabilmesine olanak sağlar. Bununla birlikte, örgütte iyi işleyen bir performans değerleme sisteminin varlığı, yöneticiler, astlar ve örgüt açısından bir takım faydalar yaratır. Bu faydalar, yöneticiler, astlar ve örgüt açısından aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Uyargil, 2000:208-209).



Şekil 16: Performans Değerleme Süreci (Fındıkcı, 2000:337).

Yöneticiler Açısından Faydaları

1. Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla astların ve birimlerin performansını geliştirme,
2. Astların iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir hale gelmesi,
3. Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirlenmesi ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunması,
4. Astların değerlendirilmesi sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları,
5. Astların daha yakından tanınması, böylece yetki devrinin kolaylaştırılması,
6. Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi.

Astlar Açısından Faydaları

1. Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirleri,

- 2.Güçlü ve geliştirilmesi özelliklerini tanırlar,
- 3.Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- 4.Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri beslenme yoluyla iş tatmini ve kendilerine güven duyguları geliştiriler.

Örgüt Açısından Faydaları

- 1.Örgütün etkililiği ve verimliliği artar.
- 2.Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- 3.Personelin eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- 4.İnsan kaynakalarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.
- 5.Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenir,
- 6.Devamsızlık, iş gücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

1.8.5.3 Performans Değerleme Ölçüt ve Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış ve tanımlanmış olması gerekmektedir. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan ölçütlerin

tanımlanmasına geçebilir (Sabuncuoğlu, 2000:162). Genel anlamda, değerlemeye temel olan ölçütler dört grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 162- 163).

1.Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,

2.İş bilgisi ve yeteneği,

3.Bireysel özellikler,

4.Bireyin ilişki ve davranışları.

Sayılan bu temel ölçütler, kendi içlerinde bir takım alt ölçütlere ayrılarak işin yapısına göre değişik şekillerde ele alınabilirler. Ölçütlerin seçiminde ise, göz önünde bulundurulması gereken husular aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:162-163).

1.Ölçütler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.

2.Ölçüt seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da dikkate alınmalıdır.

3.Ölçütler açık ve anlaşılır olmalıdır.

4.Ölçüt sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

5.Her ölçüt sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilmelidir.

Performans standartları bir bakıma değerlendirme amaçlarının belirlenmesini ifade etmektedirler. Dolayısıyla standartlar, çalışanın ne oranda başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Bu ölçütler şu şekilde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 164):

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartları nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartlar kullanılması zor yada uygun değilse, sayısal olmayan standartlar kullanılabilir.

Geçerlilik: Standartlar ulaşılmaz oldukları takdirde, bunu fark eden çalışanlar bu standartlara ulaşmak için çabalamaktan vazgeçebileceklerdir.

1.8.5.4 Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme sürecinde benimsenecek yöntemin örgütün ya da örgütteki birimlerin koşullarına uygun olması önem taşıyan bir husustur. Evrensel anlamda, her durum için uygulanabilecek bir performans değerlendirme yönteminden bahsedilemeyeceği için, her örgüt kendi ihtiyaç ve şartlarına göre bir yöntem oluşturulabilir. Gerek mevcut bir yöntemin uygulanmasında, gerekse örgüt koşullarına ve ihtiyaçlarına uygun bir yöntemin geliştirilmesinde, aşağıda belirtilen sorulara ne oranda cevap verilebildiği dikkate alınmalıdır (Brody, 2000:211-212).

*Performans değerlendirme yöntemi, örgütsel değerler ve amaçları kapsamaktadır mıdır?

*Performans değerlendirme yöntemi, nitel ve/veya nicel standartlara uygun mudur?

*Performans değerlendirme yöntemi, öncelikle performans analiz edilmesi için mi, yoksa ücret belirleme, disiplin uygulamaları veya işten çıkarma vb. amaçlara için mi kullanılmaktadır?

*Performans standartları, yöneticiler ve personel açısından kabul edilebilir bir düzeyde midir?

*Performans değerlendirme yöntemi kolaylıkla uygulanabilir mi?

*Performans değerlendirme yöntemi güvenilir ve geçerli midir?

*Performans değerlendirme yöntemi, istenen davranışları güdüleyebilme özelliğine sahip midir?

Performans değerlendirme amacıyla benimsenecek olan yöntem, yukarıda ifade edilen sorulara istenen cevapları verebilmekteyse, örgüt ve birim için uygun bir yönetimin seçilmiş olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, performans değerlendirme sadece bir teknik değil, insanların veriler temelinde diyalog için girmesini gerektiren bir süreçtir (Palmer ve Winters, 1993:66). Dolayısıyla, personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan performans değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılmasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:172). Ancak, böyle bir sonuca ulaşmak, seçilen yöntemin uygunluğu kadar, büyük bir özenle uygulanmasına da bağlıdır. Bundan başka, İKY anlayışı gereğince, personelin sergilediği performansın sergileyebileceklerinin tamamı olmadığı da unutulmamalı ve sürecin güdüleyici olmasına dikkat edilmelidir. Performans değerlemede kullanılan pek çok yöntem mevcuttur. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır. Bunlar;

-Sıralama Yöntemi

-Derecelendirme Yöntemi

-Kritik Olay Yöntemi

-Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

-Davranışsal Beklenti Ölçekleri Aracılığıyla Değerleme Yöntemi

-360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

1.8.5.5 Performans Değerlemesini Olumsuz Yönde Etkileyen Sorunlar

Performans değerlendirme çalışmalarında, seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak bir takım değerlendirme sorunları ortaya çıkabilir. Bu sorunların neler olduğunun bilinmesi, sürecin sağlıklı işleyili ve elde edilecek sonuçlar açısından önemlidir. Aşağıda performans değerlendirme sürecinde sık karşılaşılan sorunlardan bazılarına yer verilmiştir.

1.Fazla Hoşgörü ve Hoşgör Eksikliği: Fazla hoşgörü ya da başka bir ifadeyle değerlendirme enflasyonu; değerleyicinin bir personelin başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Değerleyicilerin bir kısmı personeli güdüleyici sayılmasıyla ya da personeli suçlamak için bir gerekçe bulunmadığı düşüncesiyle abartılı değerlendirmelerde bulunur. Bu durumun tersi olan hoşgörü eksikliğinde ise, personelin performansı eksik olarak değerlendirilir. Aşırı hoşgörü, performansın hoş gitmeyecek yönlerinin gözden kaçırılmasına, hoşgörü eksikliği ise performansın yalnızca hoş gitmeyen yönlerinin öne çıkarılmasına neden olabilir. Bu hatanın giderilmesi için, performans değerlendirme amaçlarının ve standartlarının açık bir biçimde belirlenmesi ve personele bildirilmesi gerekmektedir(Argon ve Eren, 2004:238).

2.Kişisel Önyargılar: Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilenin geçmişteki ilişkilerinden kaynaklanana önyargılarla, yaş, cinsiyet, din ,dil ve etnik köken gibi unsurlara ilişkin önyargılar, kişisel önyargı kaynaklarına verilebilecek tipik örneklerdir. Performans değerlemede bu doğrultuda ortaya

çıkabilecek sorunlar yalnızca kişisel önyargılar kapsamında değil, örgütün belli bir birimi ya da bir gruba yönelikte olabilir (Uyargil, 200:226). Kişisel önyargılardan kaynaklanan değerlendirme sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için, performansına odaklanmalar gerekmektedir. Şüphesiz böyle bir odaklanma, değerlemeyi yapan kişi açısından sahip olduğu düşünce kalıplarından bağımsız düşünebilmeyi gerektirir (Argon ve Eren, 2004:239).

3.Halo Etkisi: Sosoyal psikolojik bir fenomen olarak halo etkisi, fiziksel olarak çekici kişilerin, doğru olmasa bile olumlu bir dizi özelliğe sahip olarak algılanmalarını ifade eder. Benzer şekilde, performans değerlemede halo etkisi değerlemeyi yapan kişinin personeli, belirli bir iş alanındaki performansına bakarak diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir (Argon ve Eren, 2004: 39).

4.Merkez Eğilim: Performan değerlemede en sık karşılaşılan sorunlardan birisi merkezi eğilim ya da orta yol değerlemedir. Bu durum değerlemeyi yapan kişinin, personelin tümünü performansını orta derecede değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkar. Hiç kimse yüksek düzeyde başarılı olarak değerlendirilmediği gibi, başarısız olarak da değerlendirilmez. Böylece, gerçekte bir performans değerlendirme yapılmamış olur. Bu durumun önlenebilmesi, sonuçların önemine ilişkin bilgilendirmenin yanında, bir kısım istatistiksel yaklaşımların kullanılmasını da gerektirir (Argon ve Eren, 2004:39).

5.Ölçme Araçları: Performans değerlemede kullanılan ölçme araçları hatalı hazırlanmışlarsa, performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır. Ölçme hatalarının önlenmesi için ölçmede kullanılan araçların, pilot çalışmalarla geçerlik ve güvenirliklerinin sınaması gerekmektedir. Pilot uygulamalar, ifade hatalarından puanalamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatanın önceden tespit edilerek giderilmesini sağlayabilirler (Fındıkçı, 2000:304).

6.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme: Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, değerlemeyi yapan kişi ya da kişiler performans değerlemede yakın geçmişteki olayları temel alacaklardır. Performans değerlemede belirli dönemlerde tutulacak notlar, bu hatanın önlenmesinde etkili olabilirler. Bununla birlikte, yakın dönemde geçmişte olduğundan daha başarılı bir performans sergileyen kişiye, geçmişteki hatalarının hatırlatılması o bireyin güdülenmesinde olumsuz bir etki yaratabilir. Diğer taraftan kişi, performans değerlemesinin yapılacağı dönem yaklaştıkça performansını artırıyor olabilir. Bu durumda ise dönem başı ve dönem sonu performans farklarının dikkate alınması gerekmektedir (Uyargil, 2000:225).

I.8.5.6 Performans Değerleme ve Güdüleme

Daha öncede ifade edildiği gibi, performans değerlendirme bir örgütte üzerinde önemle durulması gereken zorlu bir süreçtir (Fındıkçı, 2000:337). Esasen, performans bireyin bilişse, duyuşsal ve psiko-motor özelliklerinin bir ürünüdür. Ancak psiko-motor ve bilişsel özelliklerin performans için ifade ettiği önem yeterince benimsenmiş olmakla birlikte, performans değerlendirme sürecinin olabildiğince öznel unsurlardan arındırılmış olmasının gereğine ilişkin inanç, duyuşsal özelliklerin performansta oynadığı rolü gözden kaçırılmasına neden olmuştur. Oysa ki, bireyin duygu- durumu özellikle gelecekte sergileyeceği performans açısından önemli bir boyuttur. Bu bakımdan, genel anlamda çalışma, ölçüm, sonuçların kullanılması ve bilgilendirme gibi unsurlardan oluşan performans değerlendirme sürecinde bilgilendirme, değerlendirilen açısından dönüt sağlayıcı özelliğinin yanında, sistemin sonraki çıktılarını etkileyen bir özelliğe de sahiptir.

Bilgilendirme, performans değerlendirme sürecinin geri besleme döngüsünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların kullanılmasına yönelik uygulamalar, bireyin ölçmenin

objektif, kendi performansının değerleyici tarafından nasıl algılandığı gibi konularda yargıya varmasına neden olacaktır.

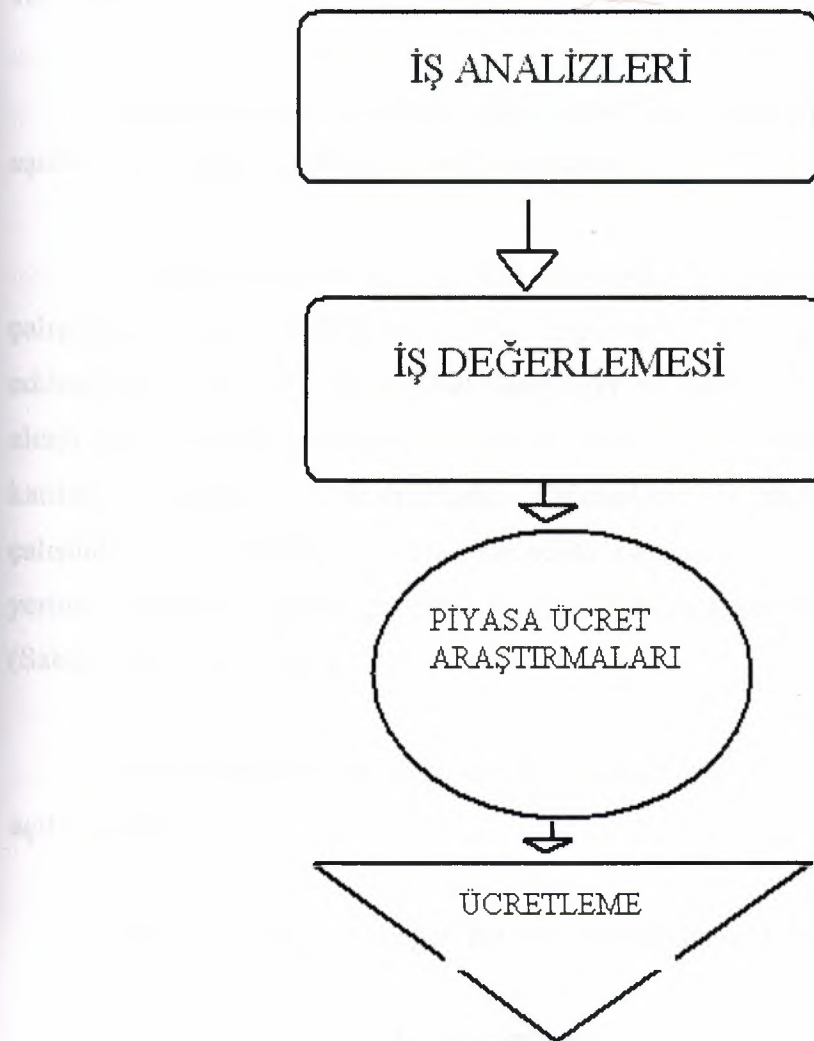
Bu yargı ise, gelecekte sergilenecek performansın niteliğini etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle, performans değerlendirme süreci işgören açısından işle ilgili çabayı arttırıcı yönü ihmal edilmeksizin düşünülmeli ve buna göre düzenlenmelidir. Esasen güdüleyici bir süreç olarak performans değerlendirme, bireyin kendi performansına ilişkin algısı, bu algıyla orantılı olan dönüt beklentisi ve bilgilendirmeye elde ettiği sonuçların beklentileriyle uyumlu olup olmadığıyla yakından ilgilidir. Bireyin performansına ilişkin olarak sağlanan dönütler, kendi performansına ilişkin algılarıyla tutarlı olduğu oranda, performans ölçümünün objektifliğine olan güveni pekiştirici bir rol oynayacaktır. Bununla birlikte, örgütteki diğer çalışanların performanslarına ilişkin sonuçlar da bireyin ölçmenin objektifliğine ilişkin yargısını etkileyecektir. Böylece, performans değerlendirme sürecinin güdüleyici işlevinin, bireyin kendi performansına ilişkin algıları ve kendi düzeyindeki işgörenlerin performanslarına ilişkin algıların kombinasyonu tarafından oluşturulan değerlendirme sonucu beklentileriyle, elde edilen sonuç arasındaki uyumun bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.

Bireyin performans değerlendirme sürecinin sonucuna ilişkin beklentisinin kendisinin ve diğer bireylerin performanslarına ilişkin algılarıyla biçimlendiğine işaret edilmektedir. Buna göre, performans değerlendirme sürecinin güdüleyici bir rol oynayabilmesi için, insan kaynakları yöneticisinin bireyden beklenen performans düzeyiyle, bireyin sergilediği performans arasındaki dengeye odaklanması gerekmektedir. Böyle hassas bir dengenin oluşturulmasının, değerlendirme sürecinin her aşamasında yapılan bilgilendirmeye, değerlendirme izlenecek açıklık politikasına ve bireyin değerlendirme sürecine aktif katılımının sağlanmasıyla, örgüt- birey amaçlarının tutarlılığına bağlı olduğu söylenebilir (Argon ve Eren, 2004:242-243).

1.8.6 İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

1.8.6.1 İş Değerlemesinin Tanımı ve Amaçları

İş değerlemesi, iş analizleri ile başlar ve genellikle ücretleme çalışmasıyla son bulur. Bu süreç aşağıdaki şemadan izlenebilir.



Şekil 17: İş Değerleme süreci ve Ücretleme Aşamaları (Sabuncuoğlu, 2000:186).

İş değeri, bir işin diğer işlere göre değeri belirlemek için birimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücretle layıktır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde en fazla katkıyı yapan işe daha çok ücretin ödenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasının özüdür (Can vd, 1998:208).

İş değeri, ücret saptamak amacıyla işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak göreceli değerlerin sistematik bir biçimde belirleme sürecidir (Aldemir vd, 1998:239).

Önemli olan zor işe kolay işleri doğru biçimde tanımlamak ve ücretlemede eşitlik ilkesini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktır.

İş değeri, adil, dürüst ve objektif davranılmasını sağlamak için çalışmaların kişisel yürütülmesi yerine değerlendirme kurulu ya da komitelerin tercih edilmesine yarar vardır. Genellikle yöneticiler ve ücret yönetimi uzmanlarının yer aldığı bu komitelerin günümüzde ücretlemede ile ilişkisi nedeniyle çalışanların da katılımını sağladığı gözlenmektedir. Çalışanların iş değeri ve ücretlemede çalışmalarına katılmaları ücret konusundaki çatışmaları engellediği gibi kişilerin yerine getirdikleri işlerin göreceli değeri anlamalarına da yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:187).

İş değeri, elde edilen katkılar ya da izlenen amaçları şöyle açıklayabiliriz:

-Rasyonel, etkili ve dengeli bir ücret sisteminin yerleşmesine katkıda bulunur.

-İşe almada adaylarda ne gibi ölçütlerin aranması gerektiği, boş işin gerektirdiği yetenek, sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesiyle olanaklıdır.

-İşin gerekleri doğru olarak saptanması halinde işgören yeteneklerinin yeterliliği daha gerçekçi olarak saptanabilir ve eğitim ihtiyacı analizleri yapılabilir.

-İşlere ait yetki ve sorumluluklar daha net biçimde belirlendiğinden yetki çatışmaları önlenmiş olur.

-İş güvenliği ve işçi sağlığı konularında daha ciddi önlemlerin alınmasını sağlar.

-Sendikalarla işbirliği içinde iş değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi ve bir uzlaşmayla sonuçlanması halinde işçi-işveren ilişkilerinin daha olumlu düzeyde gelişmesi sağlanmış olur.

-Adil bir ücretleme sisteminin oluşmasına yardımcı olacağı için iş değerlemesi çalışanların moral düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan amaçların tümüne iş değerlemesi yapan işletmelerde ulaşmak kolay değildir (Sabuncuoğlu, 2000:187-188).

I.8.6.1.1 İş Değerleme Süreci

İş değerlendirme çalışmaları belirli bir süreci izlemesi gerekir. Bu süreçler kısaca şunlardır.

1:Bilgilendirme İşlemi

İş değerlendirme çalışmaları planlama aşamasından uygulanmaya kadar her aşamada tüm işgörelere açık olmalıdır. Gizlilik, çalışanlara karşı güvensizlik ve kuşku yaratır. Bunun ötesinde, bazı tepki ve direnmelere yol açabilir. Bu nedenle yapılan tüm hazırlık ve çalışmalar konusunda, etkin iletişim araçlarıyla işgörelere sürekli bilgi verilmelidir. Sistemin esasları, özellikle ve uygulanma biçimi üzerinde

yeterince aydınlanan işgören kesimi çalışmalara güven duyacak ve belki de katkıda bulunmak isteyecektir (Sabuncuoğlu, 2000:188).

2.Güvence Verilmesi

İşgörenler iş değerlemesi uygulamasından çoğu kez tedirginlik duyarlar. İşgörenin en önemli kuşkularından birisi iş değerlemesinin ücret yapısına olumsuz biçimde yansımastır. İş değerlemesi sonucunda yeni bir ücret düzenlemesine gidilecekse bu değişimin ücretlere nasıl yansıyacağı kuşkuyla izlenir ve çoğu kez işçi sendikaları harekete geçer. Oysa ilke olarak, açık ve kesin biçimde uygulanan ya da uygulanacak olan iş değerlemesinin işgörenin en azından bugünkü ücretinde bir kısıntı yaratmayacağına ilişkin güvence verilirse bu tedirginlik ortadan kalkacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:189).

3.İş Değerleme Komitesi

İş değerlendirme çalışmasına karar verildikten sonra işçi temsilcilerinin de katıldığı bir değerlendirme komitesi oluşturulur. Bu komite, iş değerlendirme yöntemini seçer, değerlendirme esaslarını saptar, iş analiz fişlerinin düzenlenmesi gibi teknik konularda çalışır (Yalçın, 1988: 112). Bu komiteye işletme dışında da uzman kişiler katılabilir.

4.Değerleme Komitesi

İş değerlendirme kapsamına girecek işler belirlenir.

-Doğrudan ve dolaylı olarak üretimle ilgili işler

-Büro işleri

-Alt kademe gözetimcileri ve yöneticileri

-Orta kademe yöneticileri

-Teknik, profesyonel işgörenler ve danışmanlar

-Üst kademe yöneticileri gibi

Daha basit bir sınıflama yapmak gerekirse;

-Saat ücretli personel (mavi yakalılar)

-Aylıklı personel (beyaz yakalılar)

Benzeri gruplar belirlenir ve hangi grubun değerlendirme kapsamına alınacağına karar verilir (Ataay, 1990:21).

5.Yöntem Seçme

İş değerlemesinde genellikle sayısal ve sayısal olmayan yöntemler kullanılır. Değerleme komitesinin hangi yöntemi seçtiğinin belirlenmesi gerekir.

6.Değerleme Faktörleri Seçimi

İş değerlemesinde genellikle temel olarak ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma faktörleri gibi dört temel ve onlara bağlı alt faktörler belirlenir.

7.Geribildirim ve Revisyon Çalışmaları

Yukarıda belirlenen süreç ve plan doğrultusunda iş değerlemesi çalışmaları tamamlanır. Ancak uygulanmada görülebilecek bazı aksaklıklar daha sonraki dönemde giderilmek üzere süreç revizyondan geçirilir (Sabuncuoğlu, 2000:190).

1.8.6.1.2 İş Değerleme Yöntemleri

İşgöreni değil işi değerlemek temel amaç olduğuna göre bu değerlemede izlenecek belirli yöntemler olmalıdır. İş değelemesine geçebilmek için öncelikle iş analiz ve tanımları çalışmalarının bitirilmiş olması gerekir. İşler arasında anlamlı karşılaştırmalar yapabilmek amacıyla geliştirilmiş çeşitli yöntemler vardır. Ancak her işletme kendi yapısına, çalışma konusuna, büyüklüğüne ve diğer özelliklerine en uygun düşen yöntemi seçer ve uygular.

İş değerlemesinde kullanılan yöntemler sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olarak önce ikiye ayrılırlar. Sayısal olmayanlar kendi içinde sıralama ve sınıflama, sayısal olanlar ise, puanlama ve faktör karşılaştırma olarak ikiye ayrılır. Böylelikle iş değerlemesinde en çok kullanılan önemli yöntem ortaya çıkar.

1.Sıralama Yöntemi

İş değerlemesinde uygulanması en kolay, en eski ve en ucuz olan bir yöntemdir. İlkel bir yapıya sahip olmakla birlikte özellikle küçük işletmelerde yaygın biçimde uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasında iki yol izlenebilir. Bunlar:

-Kart Uygulaması

-İkili Karşılaştırma Matrisi (Sabuncuoğlu,2000:190).

2.Sınıflandırma Yöntemi

Sıralama yöntemi çok küçük ya da az sayıda işgören çalıştıran işletmelerde daha çok uygulanırken sınıflama yöntemi biraz daha gelişmiş ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan bir iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemle derecelendirme yöntemi dendiğinde olur (Sabuncuoğlu, 2000:192).

3.Puanlama Yöntemi

İş değerlemesinde en yaygın kullanılan yöntem puanlama yöntemidir. Bu yöntemin sayısal olmayan ve daha önce incelediğimiz sıralama ve sınıflandırma yöntemlerine göre farklılıkları şöyle sıralanabilir.

-Sayısal olmayan yöntemler küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanırken, puanlama yöntemi büyük ölçekli işletmelerde uygulanır.

-Sayısal olmayan yöntemlerde iş bir bütün olarak değerlendirilir ve diğer işlerle karşılaştırılır iken puanlama yöntemi faktör bazında ve daha objektif bir değerlemeyi öngörür.

-Sayısal olmayan yöntemlerde adından da anlaşılacağı gibi değerlemede niteliksel bir yaklaşım söz konusu iken puanlama yönteminde her işe belirli bir puan verilir ve niceliksel özellik ortaya çıkar (Sabuncuoğlu, 200:193).

4.Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Sayısal yöntemlerden bir diğeri de faktör karşılaştırma yöntemidir ve puanlama yönteminin temel ilkelerine dayanmaktadır. Ancak bu yöntemde puan yerine dah çok parasal değerler kullanılır.

Faktör karşılaştırma yöntemi, pazarda oluşan ücret oranları ile işletme içinde oluşan ücret düzeyini sistematik şekilde birbirine bağlaması nedeniyle diğer iş değerlendirme metodlarından farklılık göstermektedir.

I.8.6.2 Ücret Yönetimi

Ücret konusu uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında sosyal gelişiminde ve politk istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan işgörenler ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yönetimleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Kaldı ki, bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir sorun olarak, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin birçok ülkede bilimsel tartışmalara ve çalışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun birçok nedeni vardır bşr yandan işgücü arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturduğu ücret kavramı, öte yandan işletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, giderek devletin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açısı ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ücretleme konusunun ne kadar geniş kesimi yakından ilgilendirdiği bütün açıklığıyla görülmüş olur.

İşletmelerin ilk kurulduğu günden bu yana çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücreti nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmanın temel nedenini farklı kesimler ücret olgusuna kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimde bakmalarında aramak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:199-200).

I.8.6.2.1 Ücretin Tanımı

Ekonomistlere göre ücret, bedensel ve zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından bakıldığında ücret, bir maliyet

unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görür. Oysa ücretin maliyetleri arttıran bir faktör olmasına karşın, verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe sahip olduğu da unutulmamalıdır. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da işgörenin performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselir.

İşgören açısından bakıldığında; işgören, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, kendisi için en iyi ücrettir (Sabuncuoğlu, 1996:125).

Ücret yönetimi, bu farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik kuşullarını pek zorlamadan, faakt işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kalite üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamayı amaçlamaktadır.

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler şunlardır:

-Eşitlik İlkesi

-Dengeli Ücret İlkesi

-Cari Ücrete Uygunluk İlkesi

-Yükselme ile Orantılı Ücret İlkesi

-Bütünlük İlkesi

-Nesnellik İlkesi

-Açıklık İlkesi

1.8.6.2.2 Ücretlemede Gdlen Amaçlar

cretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye zen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistemi ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

cretlemede gözetilecek amaçlar şunlardır.

-Nitelikli işgörenleri çekme: Ücretler vasıflı yeni işgörenleri işletmete cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rakabet edebilir bir ücret verilmelidir.

-Mevcut işgörenleri elde tutma: Eldeki işgörenleri işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.

-Motive edicilik: Ücretler işletmede istenir işgören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.

-Örgüt performansının yükseltilmesi: Verilen cretler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansıyla bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan

işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Aksu, 1993:71)

I.8.6.2.3 Dolaylı Ücretler

İşletmelerde mavi yakalılara yapılan saat ücretli ödemeler ile beyaz yakalılara ödenen aylık ücretlerin dışında sosyal içerikli çeşitli yardımlar yapılır ve bunlara dolaylı ücret denir.

Dolaylı ücret olarak kabul edilebilecek yardımları şöyle sıralayabiliriz.

- Yakacak yardımı
- Çalışmayan eř yardımı
- İzinli günlerde ücret ödemesi
- Sağlık sigortası
- Yaşam sigortası
- Çocukların eğitimi ile ilgili sigortalar
- Emeklilik planları
- Tasarruf sandıkları
- İşsizlik sigortası

-Bedava veya düşük fiyatta yemek, giyim ve ulaşım

-Kerş, anaokulu masrafları

-Lojmanlar

-Tam ücretle hastalık izni

-Eğitim giderlerinin karşılanması.

Sosyal içerikli bu yardımlar, alınan kök ücrete ek olarak ödenen dolaylı ücretlerdir. Bun ücretlerin, işletmeye belirli bir yük getirmesine karşın işgörenlerin işine ve işletmesine daha çok bağlanmasına ve daha verimli çalışmasına yol açacağı gerçektir (Sabuncuoğlu, 2000: 202-203).

1.8.7 ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

1.8.7.1 Endüstri İlişkileri Kavramı, Önemi ve Unsurları

Çağdaş toplumların endüstri işletmelerinde yöneticiler ile işçiler arasındaki ilişkiler, endüstrileşmenin ilk dönemlerindeki ilişkilere kıyasla ayrımlar göstermektedir. Bilimsel yönetim anlayışının egemen olduğu dönemlerde belirginleşen bu ilişkilerde yönetici, işçinin sorunlarının çözümünde ve özellikle ücret, konut, sağlık, boş zamanları değerlendirme, eğitim gibi konularda yardımcı olmaktadır. Endüstreleşme ile birlikte gelişen koşullar karşısında işletme yöneticisi, işçinin gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde yeniden düzenleme gereğini duymuş ve personel bölümü oluşturarak birtakım sorunları çözme girişimlerinde bulunmuşlardır (Aldemir,1998).

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda, yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken, geniş anlamda tüm üretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. Endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler (işçi-işveren arasındaki), toplum ilişkileri (işçi sendikaları, işveren arasındaki) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar, bireysel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır. Bu tür geniş anlamdaki endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin tümünü ve her konusunu kapsadığından 'çalışan ilişkileri' anlamında kullanılmaktadır (Koray,1992:25).

Endüstri ilişkileri sistemi analitik bir değer taşımaktadır ve sosyal sistem bütününe belirli bir parçasını teşkil eden daha alt derecede sistemdir. Bu sistem başlıca üç ayrı aktör grubundan oluşmaktadır. Bunlar; işçiler ve onların temsilcilerinden oluşan bir hiyerarşi, işveren ve işveren temsilcilerinde meydana gelen bir hiyerarşi, işçi ve işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kurumları ve

organlarıdır. Bu aktörler kendilerine özgü bir kapsam içinde 'işyeri ve iş çevresi' ile ilgili kurallara şekil vermemektedirler. Söz konusu kapsam ve çevre şartları teknolojik çevre piyasa çevresi ve iktidar çevresi olmak üzere üç ayrı kategoride incelenmektedir (Ekin, 1994:38). Endüstri ilişkileri sistemi işçiler, işverenler ve devlet arasında geçerli olan karşılıklı anlayış ve kurallara göre işler. Bütün bunların yanında endüstri ilişkileri sisteminin yapısını ve işleyişini şekillendiren, etkileyen temel faktörler de vardır. Bunların arasında öncelikle, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler gelmektedir. Doğal olarak bu faktörlerin niteliği ve belirleyiciliği, içinde bulunduğu zaman diliminin koşullarına göre değişik biçimler ve öncelikler kazanmaktadır (Şenkal, 1999:12).

Endüstri ilişkileri ister geniş ister dar anlamada kullanılsın, daha çok kurumsallaşmış ilişkileri kapsamaktadır. Sendikalar, toplu pazarlıklar devletin çalışma yaşamındaki rolü, uyuşmazlık çözüm yolları gibi konuları inceleme alanına alan endüstri ilişkilerinde örgütlemeler ve örgütler aracılığıyla oluşturulan kurumsallaşmış ilişkiler ağırlıklı yer tutmaktadır. Bu görüş içinde endüstri ilişkilerinin konusu kurumsallaşmış olsun ya da olmasın çalışma ilişkilerini düzenleyen tüm kuralların belirlenmesi ve uygulanması olarak anlaşılmaktadır. Endüstri ilişkilerinin konuları arasında kurumsal ilişkilerin varlık taşıması bir gerçek olsa da günümüzde çalışma yaşamında bireysel ilişki ve bireysel davranışları inceleyen çalışmalar yapıldığı da görülmektedir. İşyeri düzeyinde ortaya çıkan bu tür sorunların çalışma yaşamından kaynaklanması ve sorunlara sendikaların ve işyeri yönetimlerinin daha duyarlılık göstermesi nedeniyle endüstri ilişkilerinin inceleme ve araştırma alanına girmektedir.

Her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi belirli bir siyasi ekonomik yapı tarafından şekillenmektedir. Her sistemin diğer sistemler benzeyen yönleri olmakla beraber, kendine özgü tarafları da vardır. Genel olarak Endüstri ilişkileri sisteminden aşağıdaki unsurlar çıkarılabilir.

1-İşçi-işveren ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı: Ülkenin endüstri bünyesi, işgücünün karakteri, emek piyasalarındaki gerginlikler, işletme yöneticilerinin personel politikaları ve siyasi sistemdeki güç dengesi endüstri ilişkilerini etkilemektedir.

2-Sendikaların karakteristikleri: İşçilerin işyeri, meslek veya endüstri seviyesinde örgütlenmeleri, sendikacılık gücünün yerel veya ulusal sendikalara bölünmesi, işçilerin sendikalaşma derecesi, sendikanın mali gücü ve liderleri, endüstri ilişkilerini etkileyen önemli faktörlerdir.

3-Sendika taktikleri: Sendikaların işverenlerle, toplu pazarlık veya siyasi hareketler yoluyla, hükümeti etkilemek suretiyle işverenler üzerinde bir kontrol mekanizması getirmey çalışmaları önemli unsurlardır.

4-Toplu pazarlığın yapısı: Pazarlık biriminin büyüklüğü sözleşmelerle düzenlenmeye çalışan konular, sözleşmelerin süresi, sözleşme uygulanmasında doğan uyuşmazlıkların çözüm metotları, grev veya diğer iktisadi baskı metotları kullanışı endüstri ilişkileri açısından dikkate alınmalıdır.

5-Devlet kontrolünün çerçevesi: Endüstri ilişkilerinin üçüncü tarafı olan devlet tarafların pazarlık edecekleri konularla etkili olabilmektedir.

Endüstri ilişkileri, sendikalar ve toplu sözleşme düzenlemesi gibi iki temel konuyu kapsar. Bunları tek tek ele alıp incelemekte yarar vardır (Sabuncuoğlu, 2000:233-234).

1.8.8 İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞI

1.8.8.1 İşgören Sağlığı ve Güvenliğinin Tanımı

Dar anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı, işçinin sağlık emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla doğan tehlikelere karşısında korunmasını kapsamaktadır. Ancak, zaman içinde bu tanımın yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Özellikle yaşam çevresinde de işgörenin korunmasının gerekli olduğu ileri sürülmeye başlanmıştır. Geniş anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet tedbirlerinin yeterli korunma sağlayamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen ve ilgilendiren, işyeri dışında kaynaklanan riskleri de kapsamına dahil eden bir kavramdır (Arıcı, 1999:52).

İşgören sağlığı, çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesi anlatır.

İş yerinde çalışanların fiziksel olarak çok iyi düzenlenmiş bir yere sahip olması koruma işlevinin temel hedefidir. Son yıllarda bu sorumluluğu insan kaynakları departmanı almıştır.

Herhangi bir organizasyonel güvenlik programının temeli kazaların temeli kazaların önüne geçmektir. Koruma programının amacı, çalışanların güvenliğini düşünmeye yöneltmektir. Burada başarı elde edebilmek için şu koşulların yerine gelmesi gerekir.

-Tepe ve orta yönetimin desteği olmalıdır.

-Korumanın, karar veren yöneticinin sorumluluğu altında olduğu belirtilmelidir.

-Korumaya yönelik pozitif tutumlar oluşturmaya çalışılmalıdır.

-Bu konuyla ilgili sorumluluk insan kaynakları bölümüne verilmelidir.

İş güvenliği kavram olarak, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlere ilişkin teknik kuralların bütünüdür. İşçi sağlığı, sağlıklı bir yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarının bütünüdür. İş güvenliği ve işgören sağlığının taşıdığı önem işçi ve işveren açısından incelenebilir.

1.8.8.2 .İşçi Açısından Önemi

İş kazaları ve meslek hastalıklarından doğrudan ve en çok etkilenenler bu meslek riskleri ile karşılaşan işçilerdir. İş kazaları çoğu kez yaralanmalarla ve hatta ölümlere yol açabilmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıkları ile karşılaşan işçiler, iş güçlerinin tümünü ya da bir bölümünü, sürekli veya belirli bir süre kaybetme gibi durumla karşılaşacaklardır. Böyle bir kayıp ise ücret gelirinin de tamamını veya bir bölümünün sürekli veya belirli bir süre ile kaybedilmesi anlamına gelmektedir. İşçilerin çoğunun ücret gelirinden başka bir geliri bulunmayan kişiler olması iş, bu kayıpları kendileri ve bakmakla yükümlü bulundukları aile üyeleri için kuşkusuz daha da güç duruma getirecektir (Sabuncuoğlu, 2000:253).

Ayrıca güvenlik önlemleri alınmış bir iş yeri ortamında çalışma herşeyden önce işçinin moral yönünden güvenli ve sağlıklı olmasını getirecek, böylelikle üretim sürecine uyum sağlayarak iş gücünün verimli bir şekilde çalışması, psikolojik ve ruhsal yönden sağlıklı ve tadmin edici olacaktır.

I.8.8.3 İşveren Açısından Önemi

Çalışma ortamının iyileştirilerek iş güvenliğinin sağlanması, işin akışını durduran insan, malzeme, ürün ve zaman kaybına neden olan koşulların ortadan kalmasını ya da minimize edilmesini doğurur. Böylece yüksek verimlilik ve etkinliğin elde edilmesi sağlanır.

İş güvenliğine yönelik çabalar aynı zamanda maliyetin düşmesine ve ürün düzeyleri artışıda beraberinde getirecektir.

I.8.9 BİLGİ SİSTEMLERİ

I.8.9.1 Bilgi ve Bilgi Yönetimi

İnsan kaynakları konusunda daha doğru kararlar alabilmek için firma içi ve dışından gelen sağlıklı bilgilere gereksinme duyulmaktadır. Firma içinde, geçmişte ve şimdiki durumu ortaya koyan, gelişmelerin izlenmesini sağlayan ve geleceğe ilişkin kararların alınmasına baz oluşturan veri tabanına ne kadar gereksinim varsa, firma dışındaki insan kaynakları değişim ve gelişimlerinde izleyecek bir bilgi sistemine o denli gereksinme duyulur.

İnsan kaynakları bölümü, çalışanlarla ilgili bilgileri depolayacak bir veri tabanı oluşturup, kullanıcıların bilgi gereksinmesini karşılayacak şekilde verileri işleyebilir.

İnsanlar için bilgi, bazen yararlı görülen veya hiç bilinmeyen, bazende bir problemin çözümünde kullanılan bir araçtır. Veri ise, insanlar veya diğer şeyler konusunda, genellikle sayısal forma dayanan daha spesifik doğrulardır. Kısaca bilgi verilerin bir araya getirilmesi, analiz edilmesi veya özetlenmesi sonucunda anlamlı hale dönüştürülebilir.

Bilgi bugünkü gerçek sermayedir. Bilgiyi ulaştıran güçlü sistemler olmadığı takdirde organizasyonlar kendilerini yoğun rekabet ortamında dezavantajlı durumda hissederler. Bu nedenle veri, bilgi ve değerlendirme sistemlerinin önemi yatsınamaz.

Etkin bir bilgi sisteminin şirket stratejisi ve organizasyonel başarı üzerinde büyük etkisi olduğu kesin. Organizasyonların bilgi sistemlerinden bekledikleri yararlar şöyle sıralanabilir.

- *Daha iyi güvenlik
- *Daha iyi hizmet
- *Rekabet avantajları
- *Daha az hata
- *Daha yüksek doğruluk
- *Daha yüksek ürün kalitesi
- *Daha çok iletişim
- *Artan etkinlik
- *Artan verimlilik
- *Daha etkin yönetim
- *Daha çok fırsat
- *Azalan çalışan ihtiyaçları
- *Azalan maliyetler
- *Finansal kararlarda daha üstün başarılar
- *Operasyonlar üzerinde daha başarılı denetim
- *Daha başarılı yönetsel karar alım

Bilgi sistemi, organizasyondaki her yöneticiye kendi sorumluluk alanında karar alma, planlama ve denetleme faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlayan sistemdir. Etkin bir yönetim bilgi sistemi; doğru, güncel, tam ve öz bilgiler sağlamalıdır.

Bilgi yönetimi, enformasyon fazlalığını minimize etmeye, doğru bilginini, doğru formatta, doğru zamanda ve doğru yerlere ulaşmasını sağlamaya yönelik sistem olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu,2000:279-280).

I.8.9.2 İnsan Kaynakları İçin Gerekli Bilgi Tipleri

İnsan kaynaklarına yönelik karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için karmaşık ve kapsamlı bilgiye gereksinme vardır. İnsan kaynakları için gereksinme duyulan bilgi tipleri şu gurplar altında toplanabilir:

- Özlük bilgileri
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler
- İş deneyimine ilişkin bilgiler
- Eğitim bilgileri
- Ücret bilgileri
- Performans değerlendirme bilgileri
- Çalışma süresine ilişkin bilgiler

-Çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler

-Sendika bilgileri

-İletişim bilgileri

-Sağlık ve kaza bilgileri

-Açık iş ve pozisyon bilgileri

-İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler

-İşin çevresiyle ilgili bilgiler

-Ücret dışı haklara ilişkin bilgiler

-İşten ayrılma bilgileri

I.8.9.3 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları

İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları konularında gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi, depolanması ve ilgili birimlere bu bilgilerin aktarılması gibi işlevler üstlenir.

Bu doğrultuda insan kaynakları bilgi sisteminin amaçları şöyle sayılabilir:

-Çalışanın yeteneklerini, iş verenin ihtiyaçlarıyla eşleştirerek organizasyonel esnekliği sağlamak.

-Organizasyonun tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak.

-Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerini daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak.

-Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçilmesini sağlamak.

-Çok uluslu şirketlerin değişik yerlerdeki tüm şirketlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel bir tarzda yönetmek.

-Boş pozisyon tanımlarıyla başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek.

-Personelin sağlık durumunu izleyip bunlara ilişkin yönetim kararlarını hızlı almak.

-Personel eğitimlerini, iş tanımlarına ve personelin yenilik-yetenek gereksinimlerine göre planlamak ve bütçeleylebilmek (Sabuncuoğlu, 2000:282-283).

I.8.10 ÖZLÜK İŞLERİ

Bu bölümde hemen her işletmede güncel ve rutin olarak insan kaynakları bölümünde yapılan operasyonel ve bürokratik işlemlere yer verilecektir. Yeni yapılanma içinde bu işlemleri büyük çoğunluğu insan kaynakları bölümüne bağlı özlük işleri birimi tarafından yürütülür. Söz konusu bürokratik işlemler içinde en dikkat çekici olanları: İşe giriş, işten çıkış, belge ve işlemleri, çalışma düzenin sağlanmasına ilişkin işlemlerdir.

I.8.10.1 İşe Giriş İşlemleri

Firmaya başvuran elemanlar arasından seçilen kişiler için bir dizi bürokratik işlem devreye girer. Bu işlemler arasında özellikle bazı belgelerin getirilmesi, hizmet sözleşmesinin yapılması ve SSK iş bildirgesinin hazırlanması gibi bürokratik formaliteler dikkat çeker. Bu işlemler:

- a) İşe giriş belgeleri
- b) Hizmet sözleşmesi
- c) SSK iş bildirgesinin hazırlanması (Sabuncuoğlu, 2000:264)

I.8.10.2 İşten Çıkış İşlemleri

İşgörenin işten çıkması veya çıkarılması halinde yine bir dizi işlemler yapılır. Örneğin, sözleşmenin fesh edilmesi, emeklilik söz konusu ise emeklilik işlemlerinin yapılması ve varsa kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenmesi gibi işlemler söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 266). Bu işlemler:

a)Sözleşme Feshi

b)Kıdem ve ihbar tazminatları

c)Emeklilik

I.8.10.3 Çalışma Düzenin Sağlanması

Çalışma düzeninin sağlanması aşağıdaki aşamalardan ibarettir.

a)İzinler ve tatiller

b)Çalışma saatleri

c)Fazla mesai

d)Esnek çalışma

I.8.10.4 İdari ve Sosyal İşler

İnsan kaynakları içinde destek-operasyonel faaliyetlerin bir bölümü de idari ve sosyal işlerden oluşur. Geleneksel anlayış doğrultusunda organizasyonda yer alan personel bölümü içinde genellikle idari ve sosyal işler birimine rastlanır. Bu ünitenin ölçekli firmalarda ayrı bir bölüm şeklinde de örgütlendiği izlenir. İdari ve sosyal içerikli işlerin yoğunluğuna bağlı olmakla birlikte bu tür örgütlemenin insan kaynakları departmanı içinde olması bütünlük açısından daha doğru olur (Sabuncuoğlu, 2000:271).

BÖLÜM II. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan çalışmalar sonucunda KOBİ'lerde bulunan üst düzey yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda elde edilen veriler gösterilmektedir. Anket 2 bölümden, 33 sorudan oluşmaktadır. 1. Bölümde denek ve KOBİ'lerle ilgili elde edilen veriler bulunmaktadır. 2. Bölümde ise KOBİ'lerde bulunan üst düzey yöneticilerin İKY ile ilgili vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda elde edilmiş veriler bulunmaktadır. Ayrıca EK1'de KOBİ'lerin üretim alanları yer almaktadır.

Araştırmanın evren ve örneklemini aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo II: Araştırmanın evren ve örneklem tablosu.

Bölgeler	İşletme Sayısı	Evreni	Örneklemini
Lefkoşa	535	535	40
Girne	28	25	7
G.Magosa	319	319	11
Toplam	882	882	58

Araştırmanın Evreni:

Araştırmanın evrenini K.K.T.C.'de Lefkoşa, Girne ve G.Magosa sanayi bölgelerinde yer alan toplam 882 KOBİ'ler oluşturmaktadır.

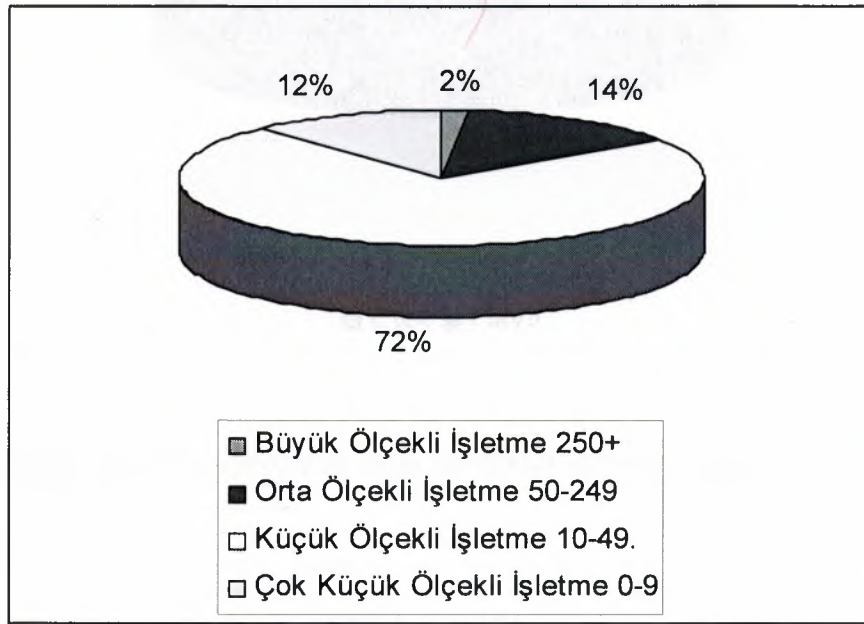
Araştırmanın Örneklemini:

Araştırmanın örneklemini K.K.T.C.'deki Lefkoşa, Girne ve G.Magosa bölgelerinde yer alan toplam 58 KOBİ oluşturmaktadır. Bu 58 KOBİ sadece üretim ve satış yapan işletmeler oluşturmaktadır.

Modül II.1 Demografik Göstergeler.

Tablo II.1.1: İşletme Büyüklüğü (2005). AB'deki KOBİ tanımlarına göre belirtilmiştir. (www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/avrupa_birligi.htm)

İşletme Büyüklüğü		İşletme Sayısı
Büyük Ölçekli İşletme	250+	1
Orta Ölçekli İşletme	50-249	8
Küçük Ölçekli İşletme	10-49	42
Çok Küçük Ölçekli İşletme	0-9	7
Toplam		58

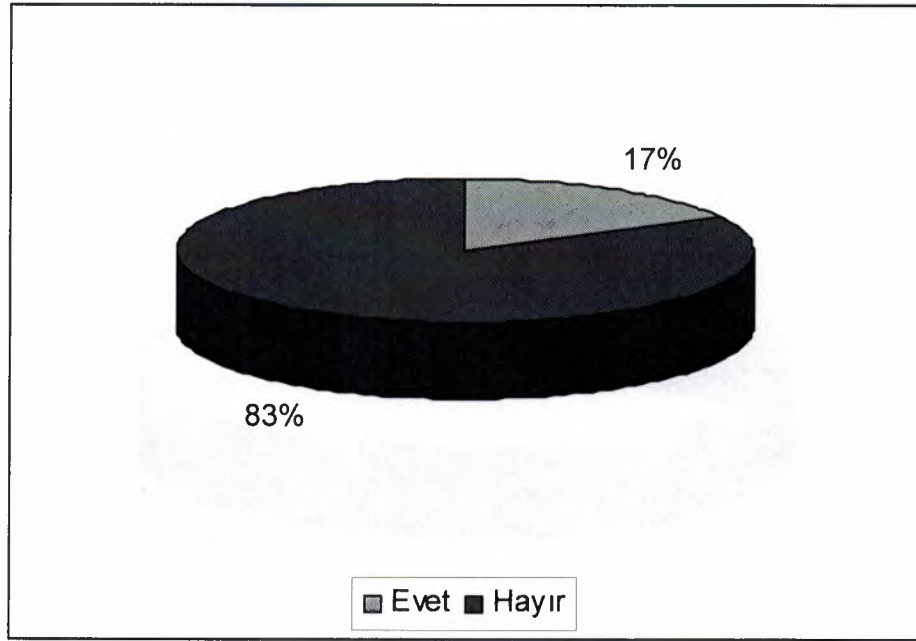


Grafik II.1.1: İşletme büyüklüğünün (%) ifadesi (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, %2 sinin Büyük Ölçekli İşletme olduğunu, %14 ünün Orta Ölçekli İşletme olduğunu, %72 sinin küçük Ölçekli İşletme olduğunu, %12 sinin ise Çok Küçük Ölçekli İşletme olduğunu görmekteyiz.

Tablo II.1.2: KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Departmanı sayısı (2005).

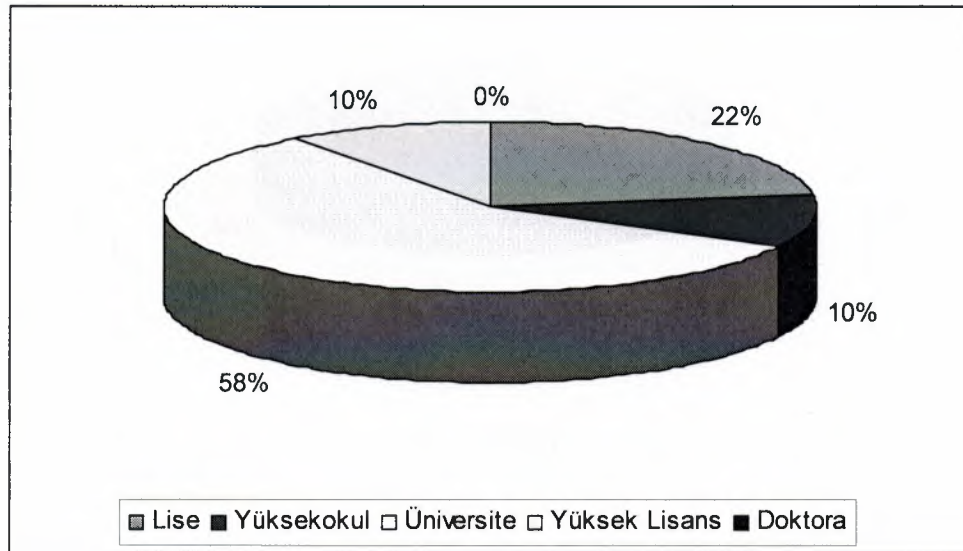
İK Departmanı Varmı	
Evet	10
Hayır	48
Toplam	58

**Grafik II.1.2:** İşletmenizde insan kaynakları departmanlarının (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde KOBİ'lerin %17 sinde İnsan Kaynakları Departmanının bulunduğu, %83 ünde ise İnsan Kaynakları Departmanının bulunmadığını görmekteyiz.

Tablo II.1.3: Deneklerin Eğitim Durumları (2005).

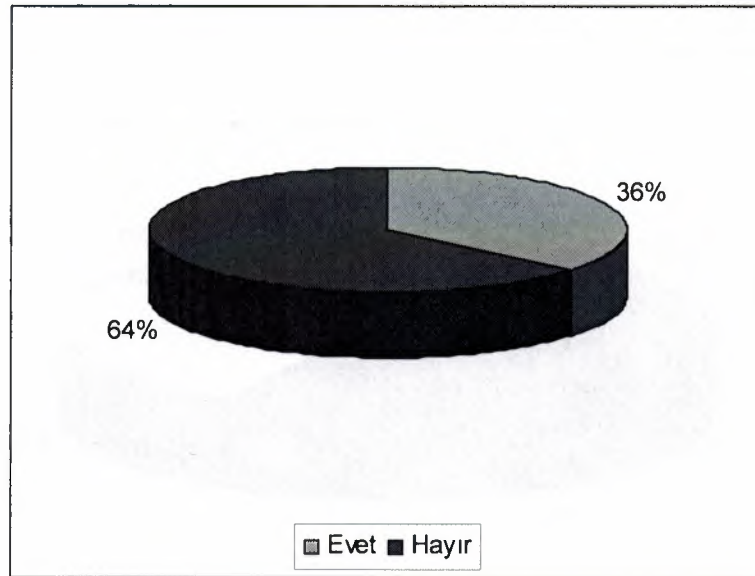
Eğitim Durumu	
Lise	13
Yüksekokul	6
Üniversite	33
Yüksek Lisans	6
Doktora	0
Toplam	58

**Grafik II.1.3:** Deneklerin eğitim durumlarının (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde deneklerin %22 sinin Lise, %10 unun Yüksekkokul, %58 inin Üniversite, %10 unun Yüksek Lisans mezunu oldukları görülmektedir.

TabloII.1.4: Yöneticilik eğitimi alan denek sayısı (2005).

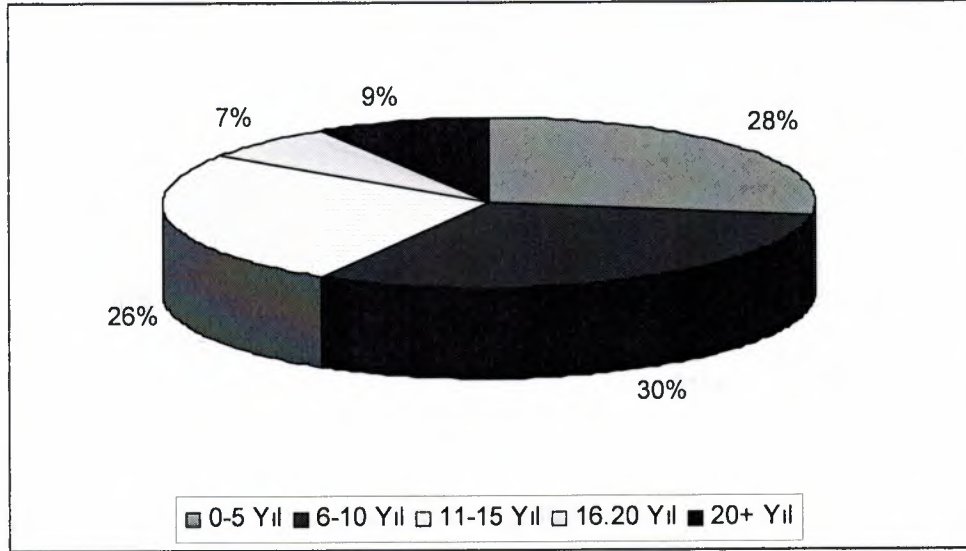
Yön.Eğit.Alan	
Evet	21
Hayır	37
Toplam	58

**Grafik II.1.4:** Yöneticilik eğitimi alan deneklerin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde deneklerin % 36 sı yöneticilik eğitimi almışken, %64 ünün yöneticilik eğitimi almadığı görülmektedir.

Tablo II.1.5: Deneklerin KOBİ'lerdeki hizmet yılları (2005).

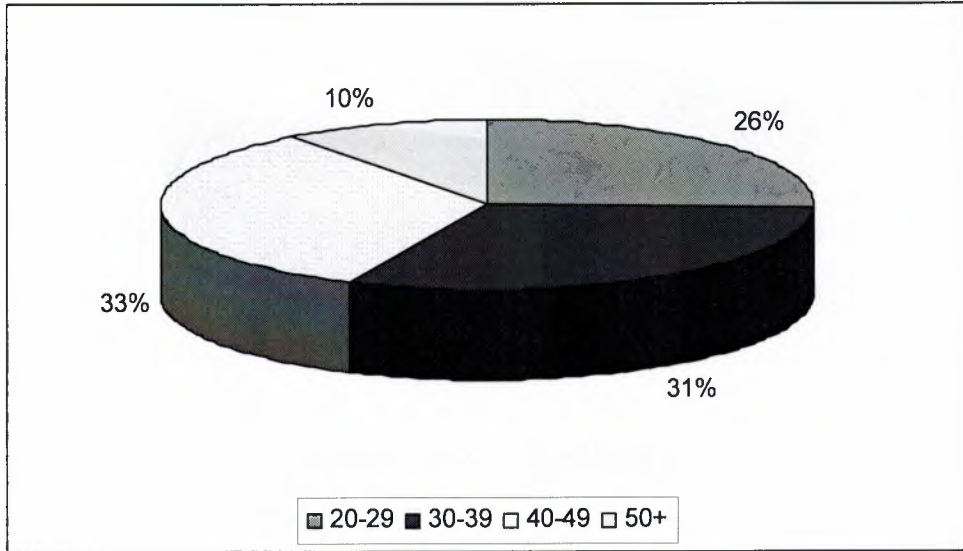
Hizmet yılı	
0-5	16
6-10	18
11-15	15
16-20	4
21 ve üstü	5
Toplam	58

**Grafik II.1.5:** Deneklerin KOBİ'lerdeki hizmet yıllarının (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde deneklerin %28'inin 0-5 yıl arasında, %30'unun 6-10 yıl arasında, %26'sının 11-15 yıl arasında, %7'sinin 16-20 yıl arasında, %9'unun 20 yılın üzerinde KOBİ'lerde hizmet ettikleri görülmektedir.

Tablo II.1.6: Deneklerin yaşları (2005).

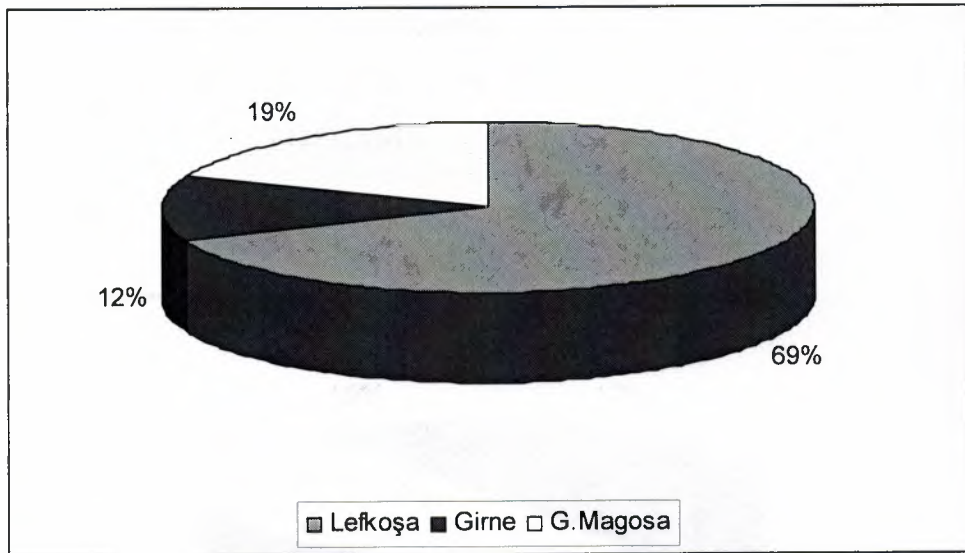
Yaşı	
20-29	15
30-39	18
40-49	19
50 ve üzeri	6
Toplam	58

**Grafik II.1.6:** Deneklerin yaşlarının (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde deneklerin %26'sının 20-29 yaş aralığında, %31'inin 30-39 yaş aralığında, %33'ünün 40-49 yaş aralığında, %10'unun 50 ve üzeri yaş aralığında bulundukları görülmektedir.

Tablo II.1.7: KOBİ'lerin bulundukları bölgeler (2005).

Bulduğu Bölge	
Lefkoşa	40
Girne	7
G.Magosa	11
Toplam	58

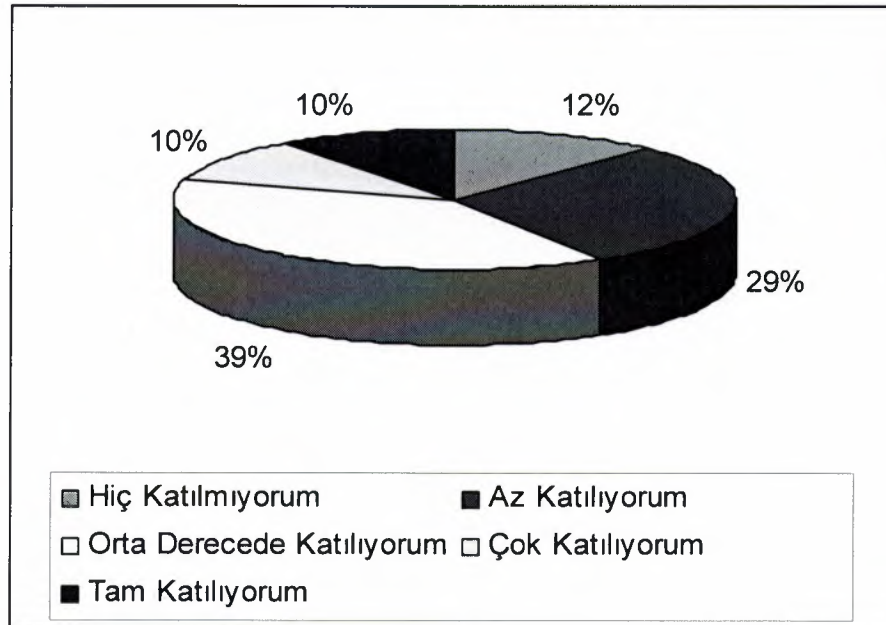
**Grafik II.1.7:** KOBİ'lerin bulundukları bölgelerin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde KOBİ'lerin %69'unun Lefkoşa'da, %12'sinin Girne'de, %19'unun da G.Magosa'da bulunduğu görülmektedir.

Modül II.2 KOBİ'lerde İKY ile İlgili Veriler

Tablo II.2.1: İşletmemizde, insan kaynakları planlaması işlevi yerine getirilmektedir (2005)

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	7
Az Katılıyorum	17
Orta Derecede Katılıyorum	22
Çok Katılıyorum	6
Tam Katılıyorum	6
TOPLAM	58

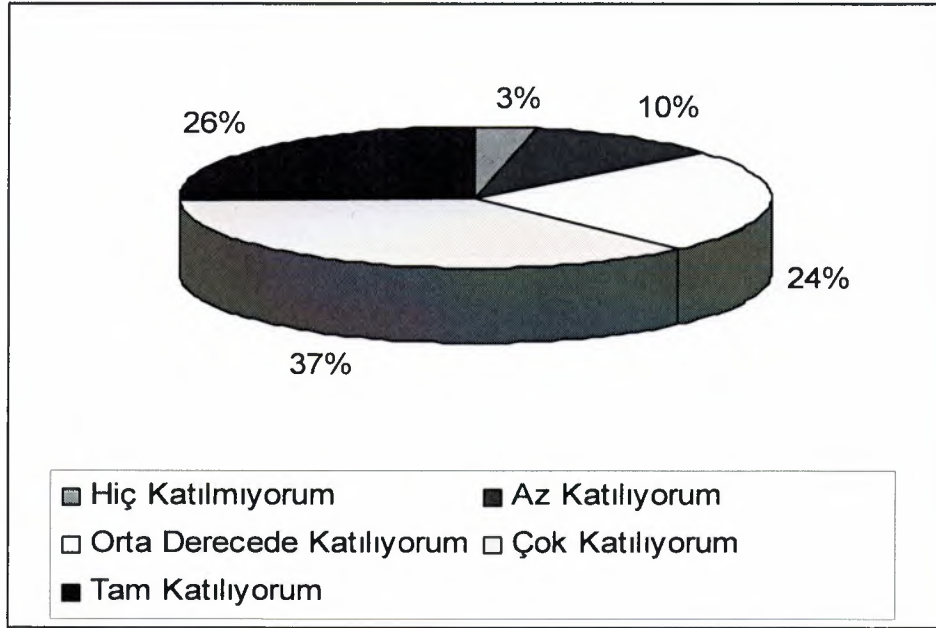


Grafik II.2.1: KOBİ'lerde insan kaynakları planlaması işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, “İşletmemizde, İnsan Kaynakları Planlaması işlevi yerine getirilmektedir” yargısına KOBİ’lerdeki üst düzey yöneticilerin %12 si Hiç Katılmıyorum, %29 u Az Katılıyorum, % 39 u Orta Derecede Katılıyorum, %10 u Çok Katılıyorum, %10 u Tam katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Planlaması işlevinin pek yerine getirilmediği, ancak genel bir planlama yaptıkları düşünülebilir.

Tablo II.2.2: İşletmemizde, iş analizleri ve iş tanımları işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	2
Az Katılıyorum	6
Orta Derecede Katılıyorum	14
Çok Katılıyorum	21
Tam Katılıyorum	15
TOPLAM	58



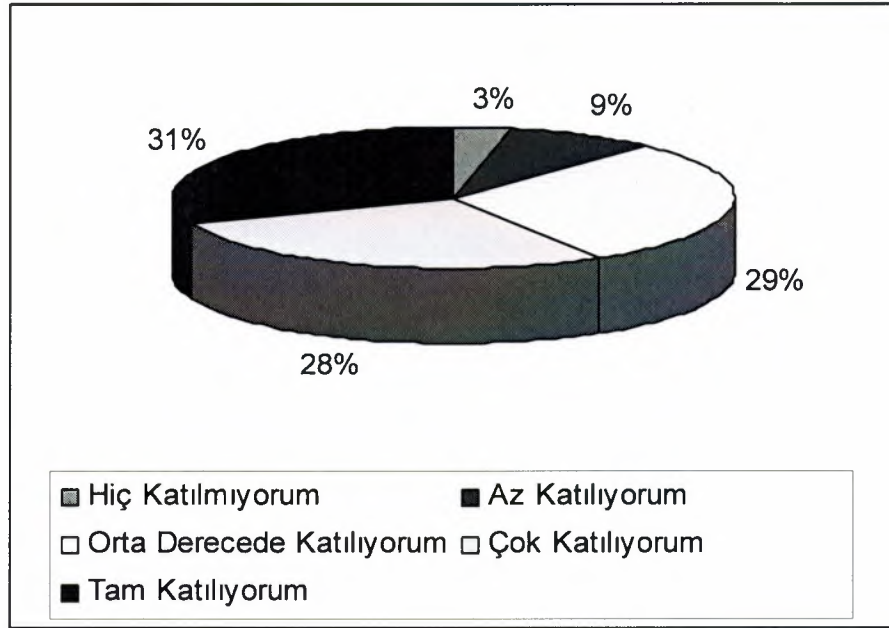
Grafik II.2.2: KOBİ’lerde, iş analizleri ve iş tanımları işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, “İşletmemizde, İş Analizleri ve İş Tanımları işlevi yerine getirilmektedir” yargısına KOBİ’lerdeki üst düzey

yöneticilerin %3 ü Hiç Katılmıyorum, %10 u Az Katılıyorum, %24 ü Orta Derecede Katılıyorum, %37 si Çok Katılıyorum, %23 sı Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerin büyük bir kısmının bu işlevi yerine getirdiği görülmektedir.

Tablo II.2.3: İşletmemizde, işgören bulma ve seçme işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	2
Az Katılıyorum	5
Orta Derecede Katılıyorum	17
Çok Katılıyorum	16
Tam Katılıyorum	18
TOPLAM	58



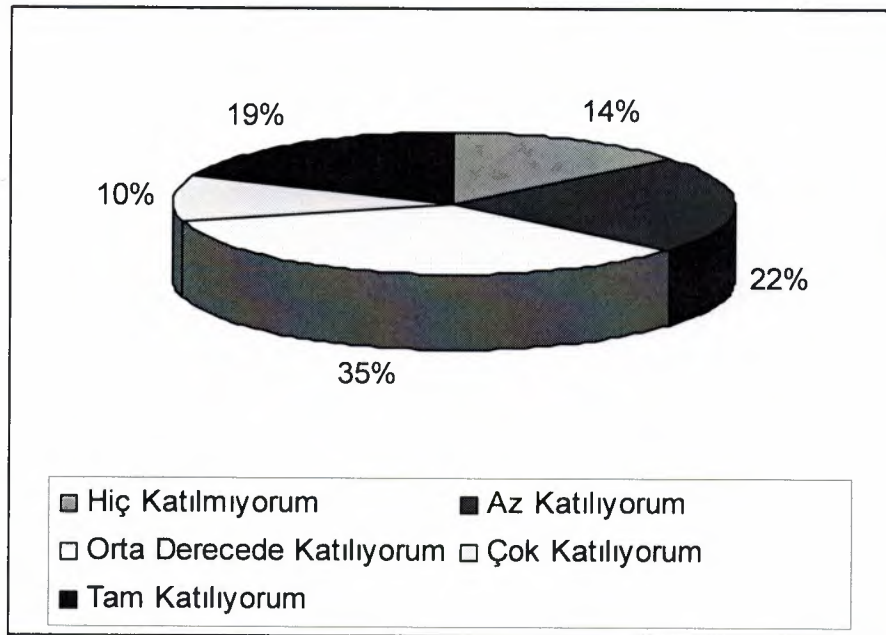
Grafik II.2.3: KOBİ'lerde, işgören bulma ve seçme işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları.

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemizde, İşgören Bulma ve Seçme işlevi yerine getirilmektedir" yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %3 ü

Hiç Katılmıyorum, %9 u Az Katılıyorum, %29 u Orta Derecede Katılıyorum, %28 i Çok Katılıyorum, %31 i Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre, KOBİ'lerin büyük çoğunluğu bu işlevi yerine getirirken, bir kısım işletme ise bu işlevi eksiksiz yerine getirmedikleri görülmektedir.

Tablo II.2.4: İşletmemizde, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	8
Az Katılıyorum	13
Orta Derecede Katılıyorum	20
Çok Katılıyorum	6
Tam Katılıyorum	11
TOPLAM	58



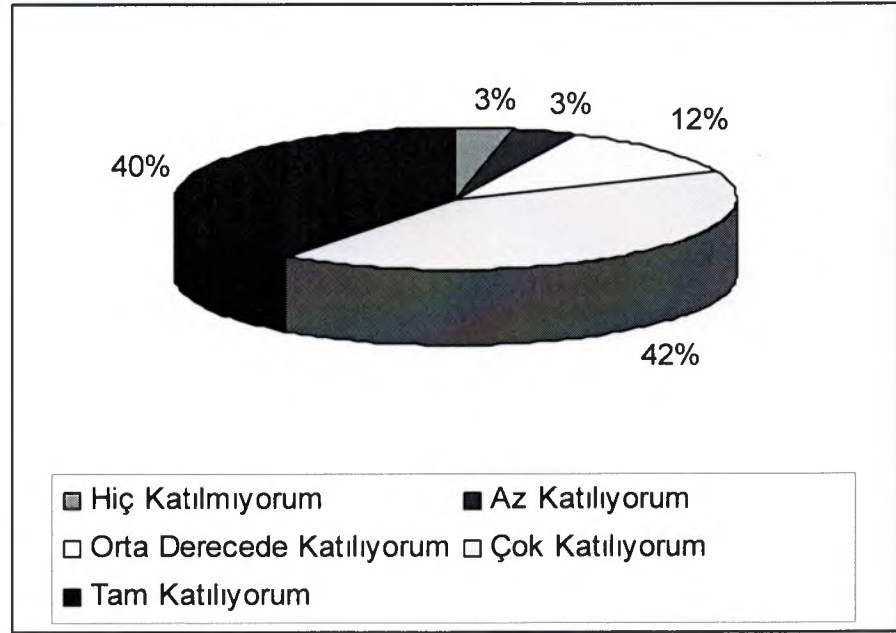
Grafik II.2.4: KOBİ'lerde, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemizde, İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme işlevi yerine getirilmektedir" yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey

yöneticilerin %14 ü Hiç Katılmıyorum, %22 si Az Katılıyorum, %35 Orta Derecede Katılıyorum, %10 u Çok Katılıyorum, % 19 u Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerin büyük çoğunluğu bu işlevi uygulamaz veya kısmen uygularken, az bir kısım bu işlevi uyguladıkları görülmektedir.

Tablo II.2.5: İşletmemizde, performans değerlemesi işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	2
Az Katılıyorum	2
Orta Derecede Katılıyorum	7
Çok Katılıyorum	24
Tam Katılıyorum	23
TOPLAM	58



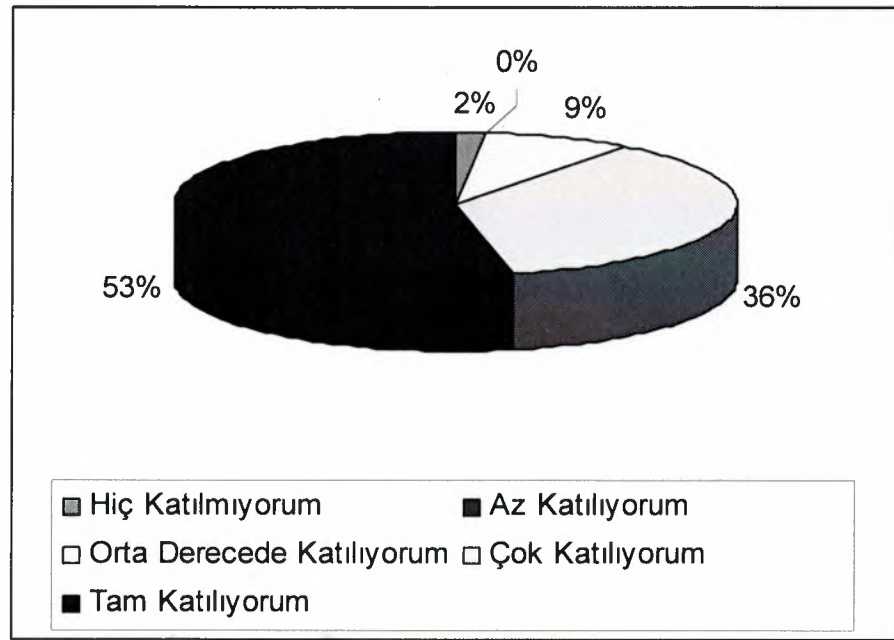
Grafik II.2.5: KOBİ'lerde performans değerlemesi işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemizde, Performans Değerlemesi işlevi yerine getirilmektedir" yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %3 ü

hiç Katılmıyorum, %3 ü Az Katılıyorum, % 12 si Orta Derecede Katılıyorum, %42 çok Katılıyorum, %40 ı Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde performans değerlemesi yapıldığı görülmektedir.

Tablo II.2.6: İşletmemizde, iş değerlemesi ve ücretleme işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	1
Az Katılıyorum	0
Orta Derecede Katılıyorum	5
Çok Katılıyorum	21
Tam Katılıyorum	31
TOPLAM	58



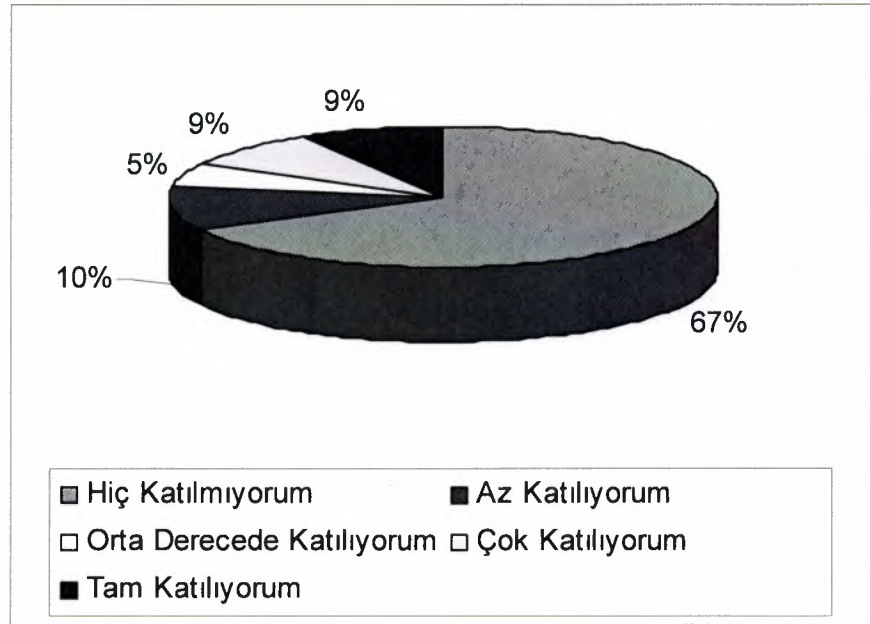
Grafik II.2.6: KOBİ'lerde, iş değerlemesi ve ücretleme işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, " İş Değerlemesi ve Ücretleme işlevi yerine getirilmektedir" yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %2 si Hiç

Katılmıyorum, %9 u Orta Derecede Katılıyorum, %36 sı Çok Katılıyorum, %53 ü Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde bu işlevin yerine getirildiği görülmektedir.

Tablo II.2.7: İşletmemizde, endüstriyel ilişkiler işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	39
Az Katılıyorum	6
Orta Derecede Katılıyorum	3
Çok Katılıyorum	5
Tam Katılıyorum	5
TOPLAM	58



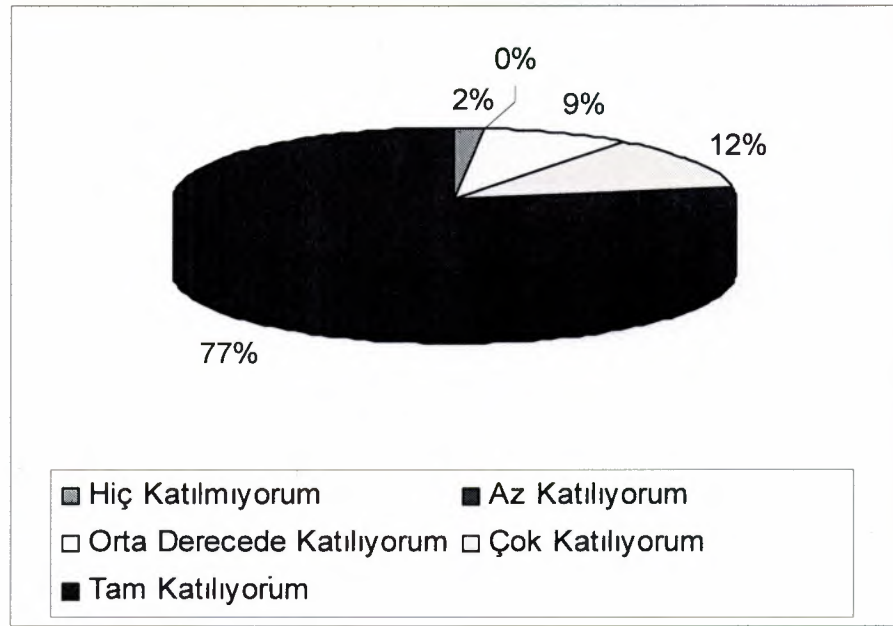
Grafik II.2.7: KOBİ'lerde endüstriyel ilişkiler işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, 'Endüstriyel İlişkiler işlevi yerine getirilmektedir' yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %67 si Hiç Katılmıyorum, %10 u Az

Katılıyorum, %5 i Orta Derecede Katılıyorum, %9 u Çok Katılıyorum, %9 u Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde bu işlevin yerine getirilmediği görülmektedir.

Tablo II.2.8: İşletmemizde, iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	1
Az Katılıyorum	0
Orta Derecede Katılıyorum	5
Çok Katılıyorum	7
Tam Katılıyorum	45
TOPLAM	58



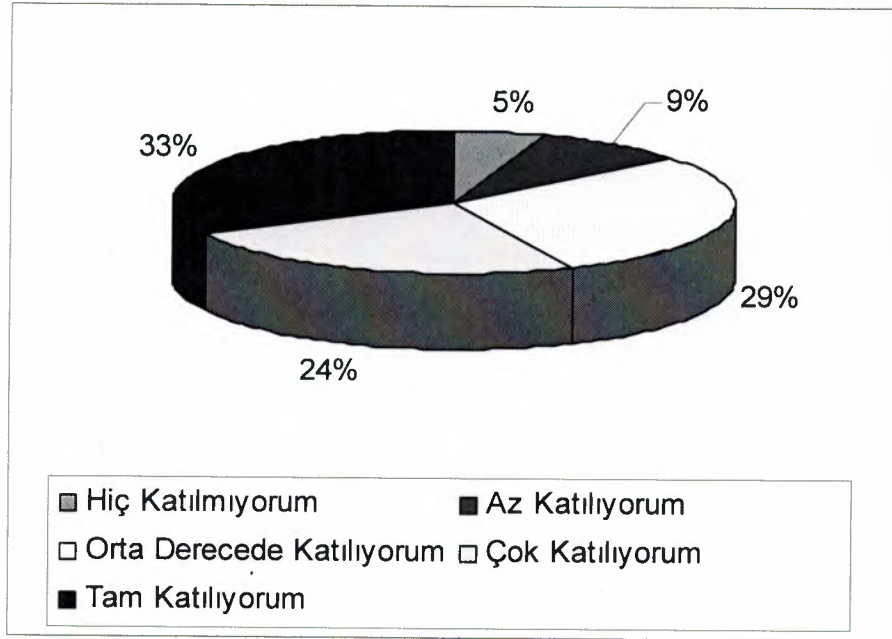
Grafik II.2.8: KOBİ'lerde iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı işlevi yerine getirilmektedir" yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %2'si Hiç

katılmıyorum, %9 u Orta Derecede Katılıyorum, %12 si Çok Katılıyorum, %77 si Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerin bu işlevi yerine getirdikleri görülmektedir.

Tablo II.2.9: İşletmemizde, bilgi sistemleri işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	3
Az Katılıyorum	5
Orta Derecede Katılıyorum	17
Çok Katılıyorum	14
Tam Katılıyorum	19
TOPLAM	58



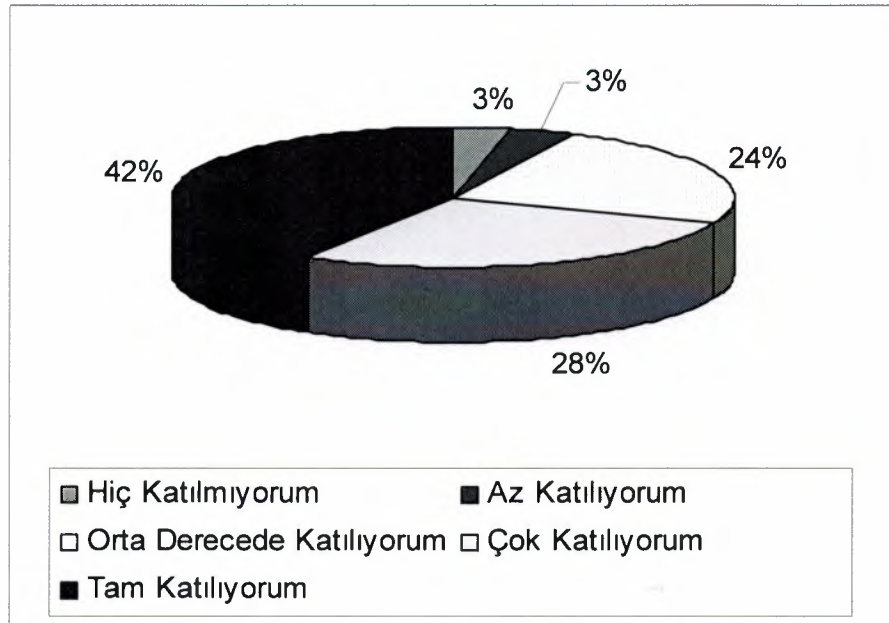
Grafik II.2.9: KOBİ'lerde bilgi sistemleri işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "Bilgi Sistemleri işlevi yerine getirilmektedir" yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %5 i Hiç

Katılmıyorum, %9 u Az Katılıyorum, %29 u Orta Derecede Katılıyorum, %24 ü Çok Katılıyorum, %33 ü Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde bu işlevin büyük bir çoğunluğunun yerine getirildiği görülmektedir.

Tablo II.2.10: İşletmemizde, özlük işleri işlevi yerine getirilmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	2
Az Katılıyorum	2
Orta Derecede Katılıyorum	14
Çok Katılıyorum	16
Tam Katılıyorum	24
TOPLAM	58

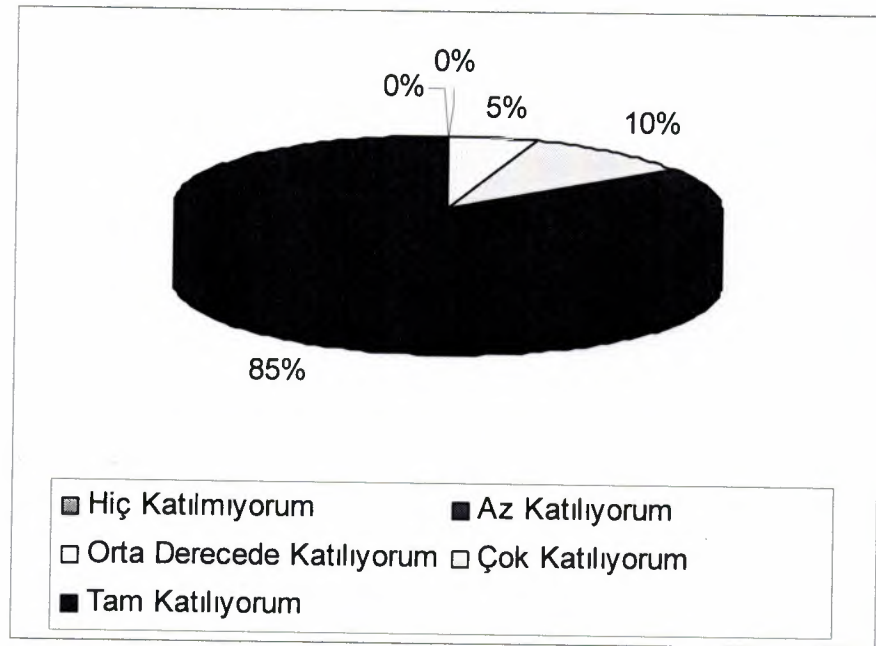
**Grafik II.2.10:** KOBİ'lerde özlük işleri işlevinin yerine getirilme düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "Özlük İşleri işlevi yerine getirilmektedir" yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %3 ü Hiç Katılmıyorum, %3 ü Az Katılıyorum, %24 ü Orta Derecede Katılıyorum, %28 Çok Katılıyorum, % 42 si Tam

katılıyorlar yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerin çok büyük bir kısmının bu işlevi yerine getirdiği görülmektedir.

Tablo II.2.11: İşletmemizde, insana saygı vardır (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	0
Az Katılıyorum	0
Orta Derecede Katılıyorum	3
Çok Katılıyorum	6
Tam Katılıyorum	49
TOPLAM	58

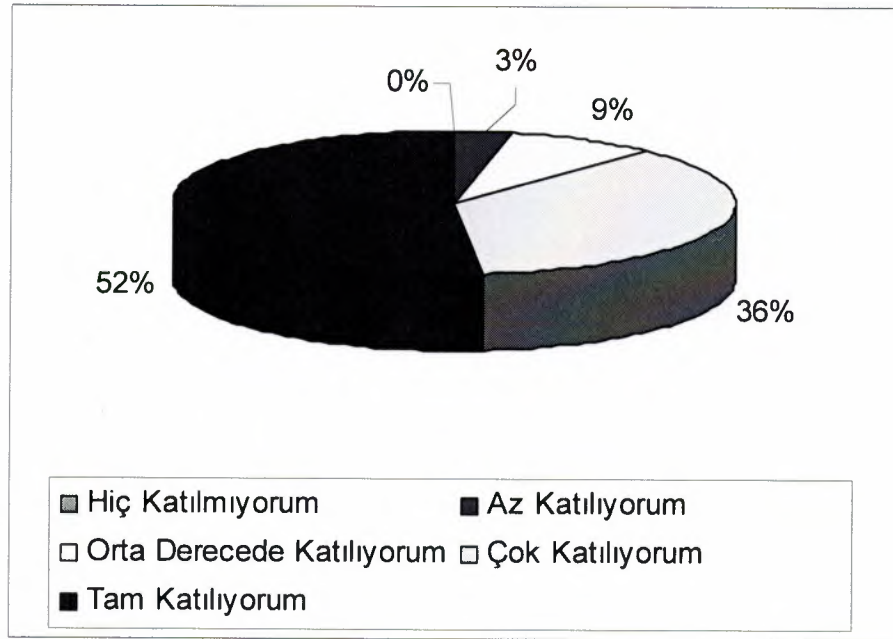
**Grafik II.2.11:** KOBİ'lerde insana olan saygı düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemizde, insana saygı vardır." yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %5 i Orta Derecede Katılıyorum,

%10 u Çok Katılıyorum, %85 i Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde insana saygı olduğunu göstermektedir.

Tablo II.2.12: İşletmemizde tarafsızlık sözkonusudur (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	0
Az Katılıyorum	2
Orta Derecede Katılıyorum	5
Çok Katılıyorum	21
Tam Katılıyorum	30
TOPLAM	58

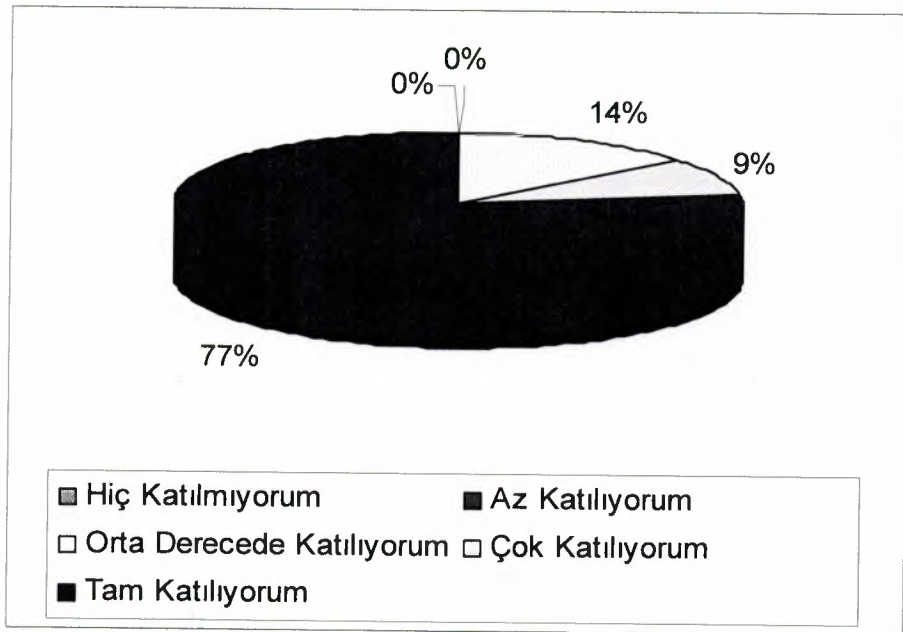
**Grafik II.2.12:** KOBİ'lerdeki tarafsızlık düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, “İşletmemizde, tarafsızlık sözkonusudur.” yargısına KOBİ’lerdeki üst düzey yöneticilerin %3 ü Az Katılıyorum, %9 u Orta Derecede Katılıyorum, % 36 sı Çok Katılıyorum, %52 si Tam Katılıyorum

yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde tarafsızlığın söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo II.2.13: İşletmemizde, kurum önceliği söz konusudur (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	0
Az Katılıyorum	0
Orta Derecede Katılıyorum	8
Çok Katılıyorum	5
Tam Katılıyorum	45
TOPLAM	58

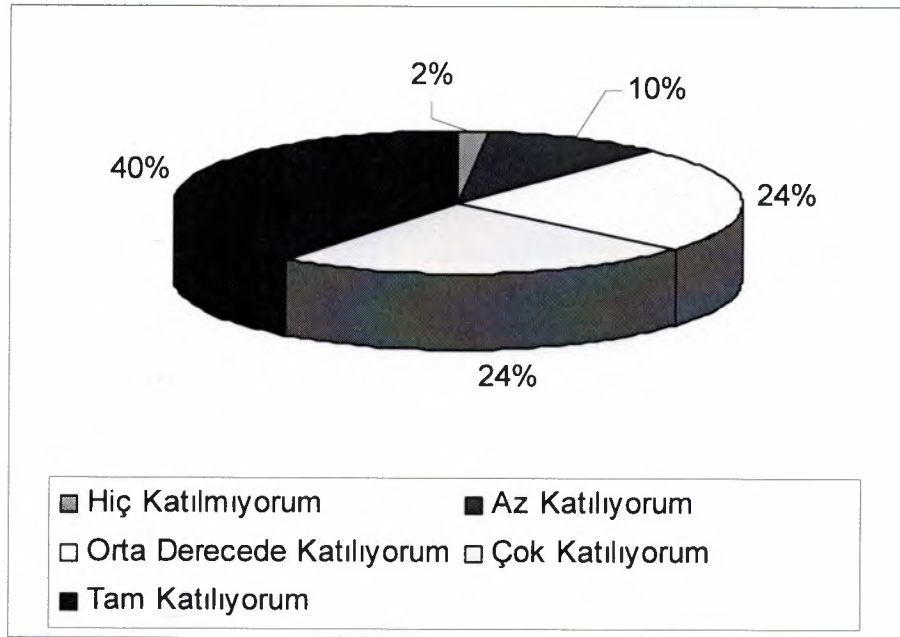
**Grafik II.2.13:** KOBİ'lerdeki kurum önceliği düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemizde, kurum önceliği söz konusudur." yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %14 ü Orta Derecede Katılıyorum, %9 u Çok Katılıyorum, %77 si Tam Katılıyorum yanıtlarını

vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde kurum önceliğinin sözkonusu olduğu görülmektedir.

Tablo II.2.14: İşletmemizde, gizlilik ilkesi hakimdir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	1
Az Katılıyorum	6
Orta Derecede Katılıyorum	14
Çok Katılıyorum	14
Tam Katılıyorum	23
TOPLAM	58

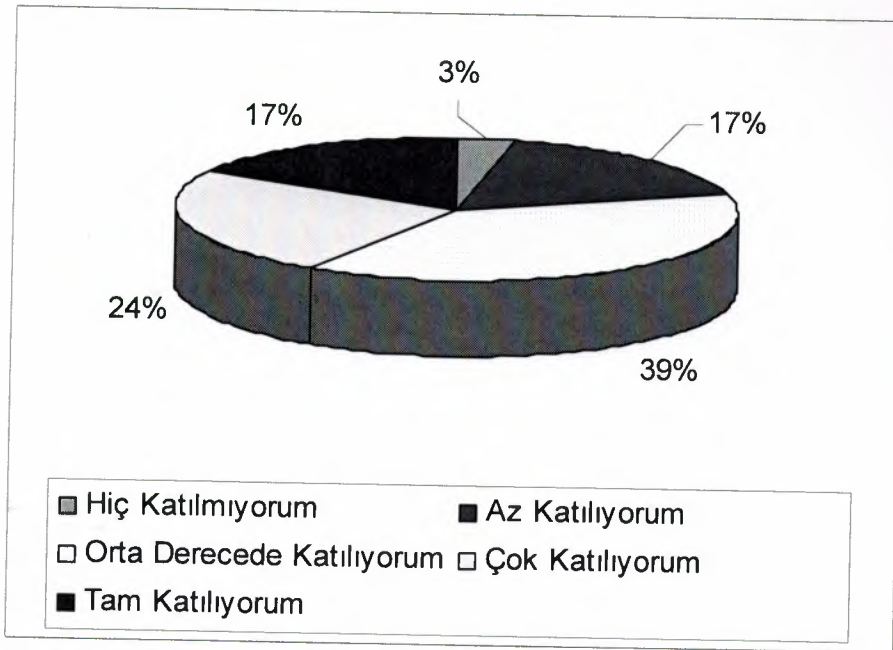
**Grafik II.2.14:** KOBİ'lerde, gizlilik ilkesinin hakim olduğu düzeylerin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, ‘‘İşletmemizde, gizlilik ilkesi hakimdir’’ yargısına KOBİ’lerdeki üst düzey yöneticilerin %2 si Hiç Katılmıyorum, %10 u Az Katılıyorum, %24 ü Orta Derecede Katılıyorum, %24 ü Çok Katılıyorum, %40 ı Tam Katılıyorum,

Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda gizlilik ilkesinin hakim olduğu görülmektedir.

Tablo II.2.15: İşletmemiz, çeşitli etkinliklerde çalışanlarını bilgilendirmektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	2
Az Katılıyorum	10
Orta Derecede Katılıyorum	22
Çok Katılıyorum	14
Tam Katılıyorum	10
TOPLAM	58



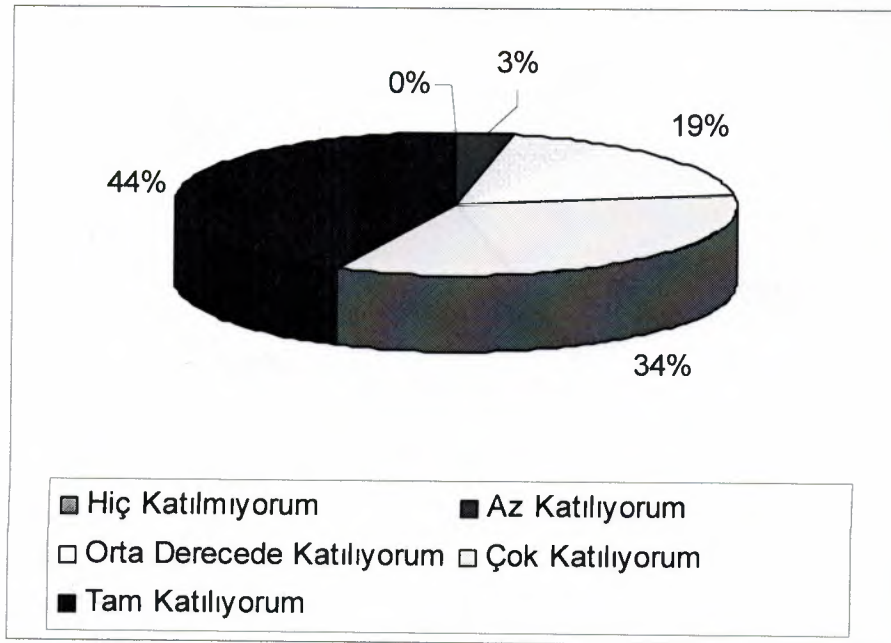
Grafik II.2.15: KOBİ'lerin, çeşitli etkinliklerde çalışanlarını ne derecede bilgilendirdiklerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemiz, çeşitli etkinliklerde çalışanlarını bilgilendirmektedir." yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin

%3 ü Hiç Katılmıyorum, %17 si Az Katılıyorum, %39 u Orta Derecede Katılıyorum, %24 ü Çok Katılıyorum, %17 si Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde yöneticilerin büyük çoğunluğunun çeşitli etkinliklerde çalışanlarını bilgilendirmedikleri yada kısmen bilgilendirdikleri görülmektedir.

Tablo II.2.16: İşletmemizde, disiplin hakimdir (2005).

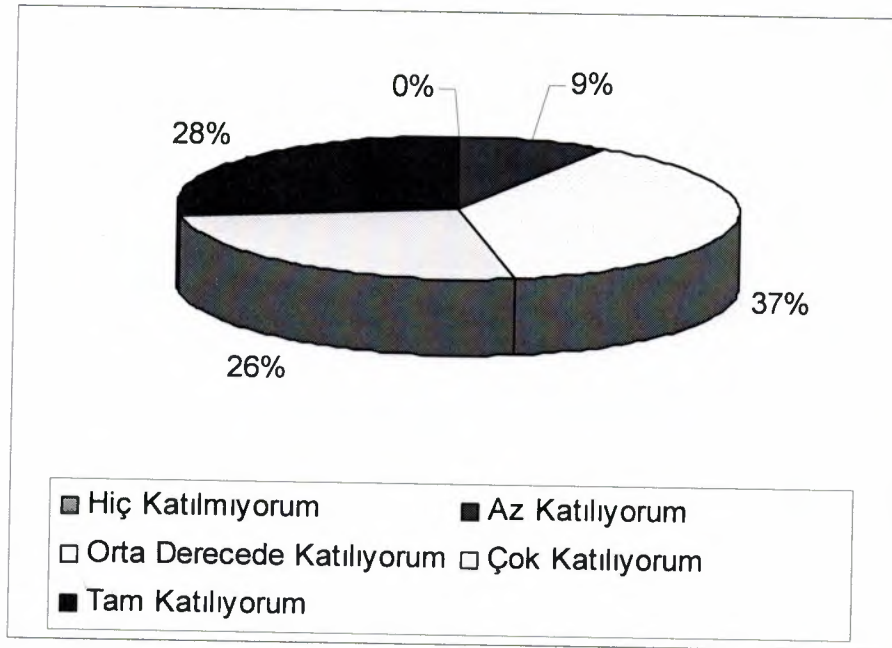
KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	0
Az Katılıyorum	2
Orta Derecede Katılıyorum	11
Çok Katılıyorum	20
Tam Katılıyorum	25
TOPLAM	58

**Grafik II.2.16:** KOBİ'lerdeki, disiplin hakimiyeti düzeylerinin (%) oranları.

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemizde, disiplin hakimdir." yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %3 ü Az Katılıyorum, %19 u Orta Derecede Katılıyorum, %34 ü Çok Katılıyorum, %44 ü Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde disiplinin hakim olduğu görülmektedir.

Tablo II.2.17: İşletmemiz, bilimden faydalanmaktadır (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	0
Az Katılıyorum	5
Orta Derecede Katılıyorum	22
Çok Katılıyorum	15
Tam Katılıyorum	16
TOPLAM	58



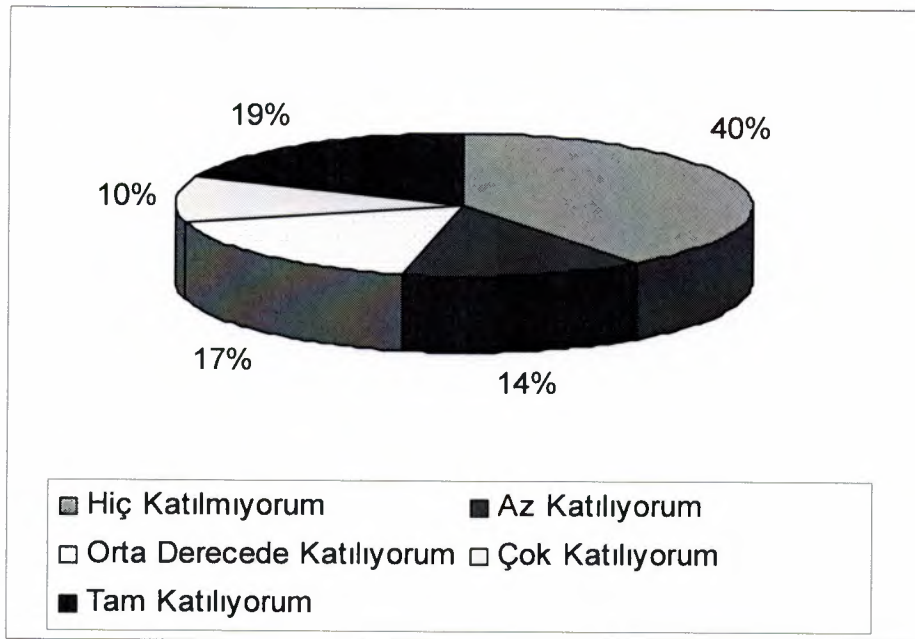
Grafik II.2.17: KOBİ'lerin bilimden faydalanma düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, ‘‘İşletmemiz, bilimden faydalanmaktadır.’’ yargısına KOBİ’lerdeki üst düzey yöneticilerin %9 u Az Katılıyorum, %37 si Orta Derecede Katılıyorum, %26 sı Çok Katılıyorum, %28 i Tam Katılıyorum yanıtlarını

vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun bilimden faydalandıkları ancak geri kalan işletmelerin bilimden yeterli düzeyde faydalanmadıkları görülmektedir

Tablo II.2.18: İşletmemizde ödül sistemi vardır (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	23
Az Katılıyorum	8
Orta Derecede Katılıyorum	10
Çok Katılıyorum	6
Tam Katılıyorum	11
TOPLAM	58

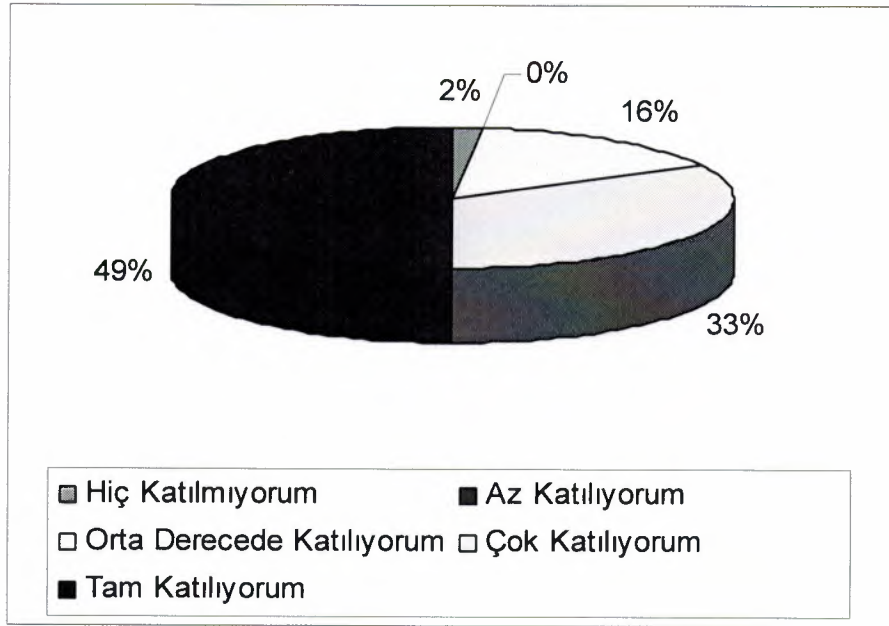
**Grafik II.2.18:** KOBİ'lerde ödül sisteminin bulunup bulunmadığına ilişkin düzeylerinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemizde ödül sistemi vardır." yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %40 ı Hiç Katılmıyorum, %14 ü Az Katılıyorum, %17 si Orta Derecede Katılıyorum, %10 u Çok Katılıyorum, %19 u

Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilerden göre KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda ödül sisteminin olmadığı, çok az işletmede ödül sisteminin varolduğu görülmektedir.

Tablo II.2.19: İşletmemiz, çalışanlarıyla ilişkilerinde geliştirici ve işbirliği içerisindedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	1
Az Katılıyorum	0
Orta Derecede Katılıyorum	9
Çok Katılıyorum	19
Tam Katılıyorum	29
TOPLAM	58



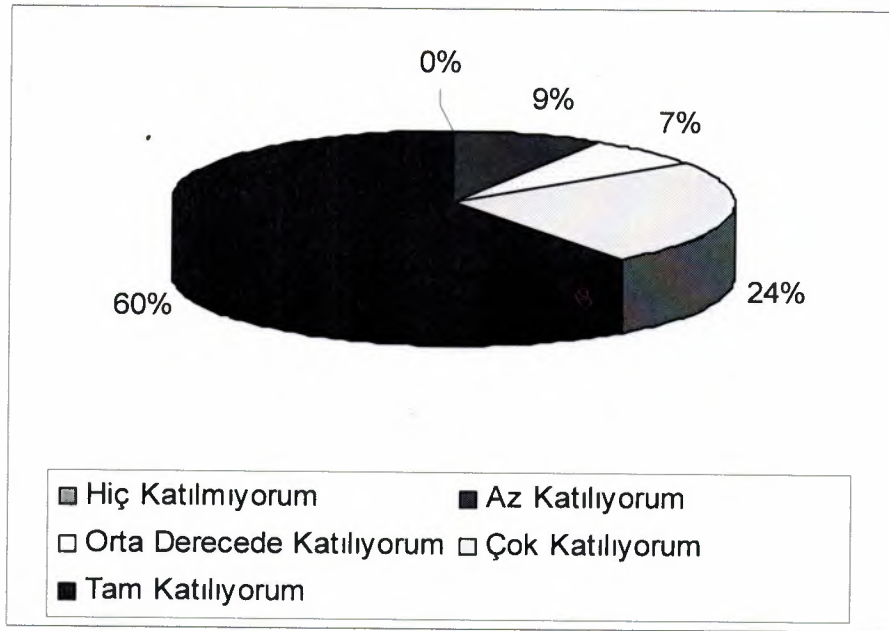
Grafik II.2.19: KOBİ'lerin çalışanlarıyla ilişkilerinde ne derecede geliştirici ve işbirliği içerisinde bulunduklarının (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmemiz, çalışanlarıyla ilişkilerinde geliştirici ve işbirliği içerisindedir." KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %2 si Hiç

Katılmıyorum, %16 sı Orta Derecede Katılıyorum, %33 ü Çok Katılıyorum, %49 u Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre KOBİ'lerde yöneticiler çalışanlarıyla ilişkilerinde geliştirici ve işbirliği içinde oldukları görülmektedir.

Tablo II.2.20: Yöneticilerin, İKY konusunda bilgi ve becerileri işletmeye fayda sağlamaktadır (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	0
Az Katılıyorum	5
Orta Derecede Katılıyorum	4
Çok Katılıyorum	14
Tam Katılıyorum	35
TOPLAM	58



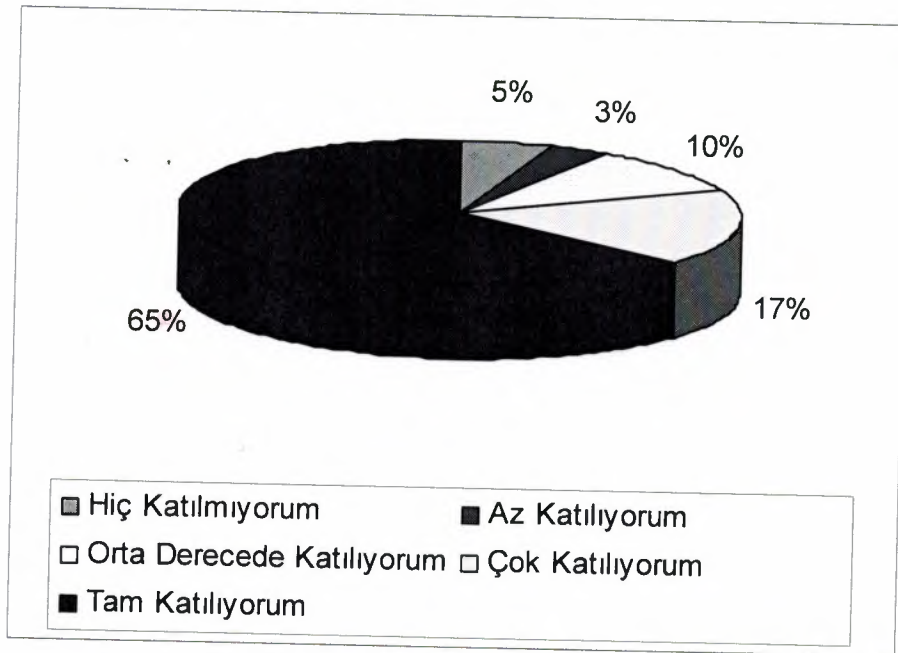
Grafik II.2.20: Deneklere göre, yöneticilerin, İKY konusunda bilgi ve becerileri işletmeye ne derecede fayda sağladığı görüşlerinin (%) oranları.

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, “Yöneticilerin, İKY konusunda bilgi ve becerileri işletmeye fayda sağlamaktadır.” yargısına KOBİ’lerdeki üst düzey

yöneticilerin %9 u Az Katılıyorum, %7 si Az Katılıyorum, %24 ü Çok Katılıyorum, %60 ı Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre yöneticilerin, İKY konusunda bilgi ve becerileri işletmeye fayda sağladığının düşünülmekte olduğu görülmektedir.

Tablo II.2.21: İşletmelerde İK departmanının oluşturulmasına ihtiyaç vardır (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	3
Az Katılıyorum	2
Orta Derecede Katılıyorum	6
Çok Katılıyorum	10
Tam Katılıyorum	37
TOPLAM	58



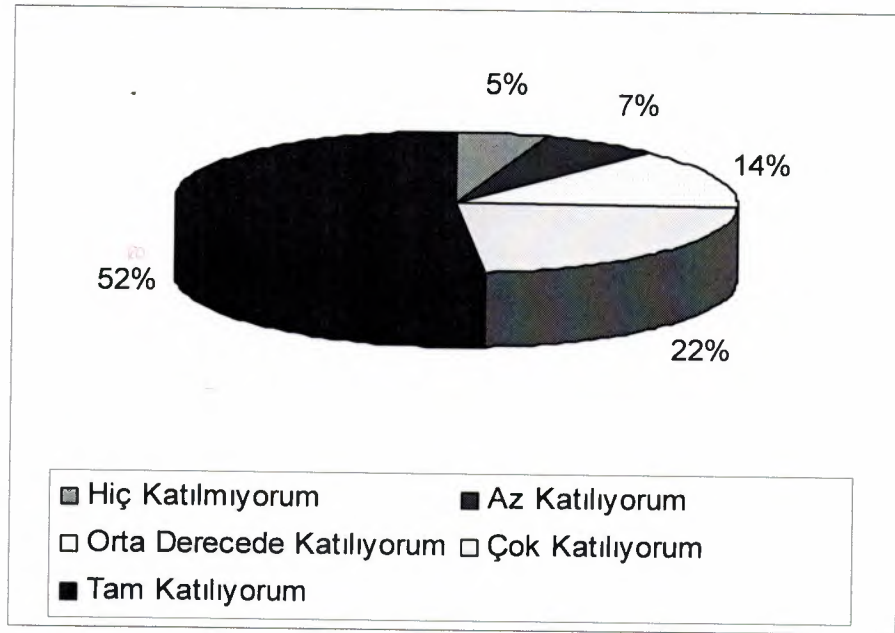
Grafik II.2.21: Deneklere göre İK departmanının oluşturulmasına ne derecede ihtiyaç duyulduğunun (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, “İşletmelerde İK Departmanının oluşturulmasına ihtiyaç vardır.” yargısına KOBİ’lerdeki üst düzey yöneticilerin %5 i

Hiç Katılmıyorum, %3 ü Az Katılıyorum, %10 u Orta Derecede Katılıyorum, %17 si Çok Katılıyorum, %65 i Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre yöneticilerin KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Departmanının oluşturulmasına ihtiyaç olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo II.2.22: İşletmelerde bulunan insan kaynakları departmanı kurum imajını olumlu yönde etkilemektedir (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	3
Az Katılıyorum	4
Orta Derecede Katılıyorum	8
Çok Katılıyorum	13
Tam Katılıyorum	30
TOPLAM	58



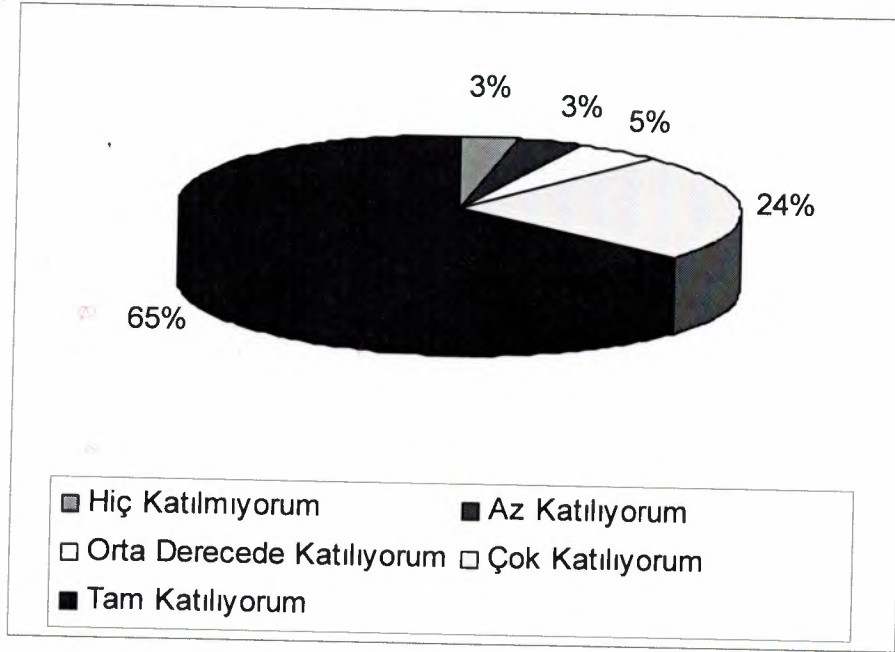
Grafik II.2.22: Deneklere göre, KOBİ'lerde bulunan insan kaynakları departmanı kurum imajını ne derecede etkilediğinin (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İşletmelerde bulunan İnsan kaynakları Departmanı kurum imajını olumlu yönde etkilemektedir." yargısına KOBİ'lerdeki üst

düzey yöneticilerin %5 i Hiç Katılmıyorum, %7 si Az Katılıyorum, %14 ü Orta Derecede Katılıyorum, %22 si Çok Katılıyorum, %52 si Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre yöneticilerin İK Departamının KOBİ'lerin imajını olumlu yönde etkilediğini düşündükleri görülmektedir.

Tablo II.2.23: İK Departmanı işletmeye fayda sağlamaktadır (2005).

KATILIM DÜZEYLERİ	Kişi Sayısı
Hiç Katılmıyorum	2
Az Katılıyorum	2
Orta Derecede Katılıyorum	3
Çok Katılıyorum	14
Tam Katılıyorum	37
TOPLAM	58



Grafik II.2.23: Deneklere göre, İK departmanının KOBİ'lere ne derecede fayda sağladığının (%) oranları (2005).

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, "İK Departmanı işletmeye fayda sağlamaktadır" yargısına KOBİ'lerdeki üst düzey yöneticilerin %3 ü Hiç Katılmıyorum, %3 ü Az Katılıyorum, % 5 i Orta Derecede Katılıyorum, %24 ü Çok

Katılıyorum, %65 i Tam Katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilere göre yöneticilerin İK Departamının KOBİ'lere fayda sağladıklarını düşündükleri görülmektedir.

BÖLÜM III. SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç:

İnsanın araç olmaktan çıkartılarak amaç konumuna yerleştirilmesi , geçmiş birikik yansımalarından oluşan paradigmaların da sorgulanmasını gerektirir. Esasen böyle bir sorgulamanın sentezi olan ve temel sayıltısı insan- amaç bütünselliğinden oluşan bir zemine yerleştirilen İKY, herşeyden önce, diğer yönetim anlayışlarından içerdiği paradigma ile farklılaşmaktadır. Bu paradigma, insanın yansıttıklarıyla birlikte, potansiyel yeteneklerinin de kaynağı olarak ele alan insan merkezli bakış açısından oluşmaktadır. Böylece İKY, öncelikle, değişen, gelişen, sorgulayan, etkileyen ve etkilenen insan bakış açısını benimsemesiyle dikkat çekmektedir. Bu bakış açısıyla insana odaklanmış dinamik ve esnek bir yönetim felsefesi görünümünü sergileyen İKY, "insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin madde kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak örgüt amaçları doğrultusuna verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetsel bir fonksiyonlar bütünü" olarak tanımlanabilir.

Araştırmamız sonucunda elde edilen bulgularda görüldüğü gibi Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan KOBİ'lerin çok az bir kısmında İnsan Kaynakları departmanı bulunmaktadır. Ancak bulunan bu İK departmanlarının tümü tam işlev göstermemektedir.

Diğer yandan yukarıda belirttiğimiz gibi K.K.T.C.'deki KOBİ'lerde çok az sayıda İnsan Kaynakları departman bulunurken, çok büyük bir kısmında ise bu departman yoktur. Ancak İnsan kaynakları Departmanı bulunmayan KOBİ'ler İKY işlevlerinin bazılarını yerine getirdikleri, bir kısmınıysa yerine getirmediği ortaya çıkmıştır.

Genel anlamda örnek verecek olursak; K.K.T.C.'deki KOBİ'lerde "Performans Değerlemesi" işlevi yerine getirilmektedir. Ancak bir başka işlev olan "Endüstriyel İlişkiler" işlevinin yerine getirilmediği görülmektedir.

Şu bir gerçektir ki KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Departmanı bulunmasada işlevlerin bir kısmı mutaka kullanılmaktadır.

Öneriler:

1)KOBİ'ler, İKY'nin önemi ve gerekliliği hakkında daha çok bilgilendirilmelidir.

2)KOBİ'lerde yerine getirilen işlevler bir departman oluşturularak bir araya toplanabilir.

3)Köklü değişimlerin kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında yönetim anlayışında yönetim anlayışını ve insan kaynaklarına bakış açısı değiştirilmelidir.

4)İnsan kaynakları artık diğer işletme fonksiyonlarına destek sağlayan ikincil bir faaliyet olarak değil en üst düzeyde öneme sahip temel bir işleme fonksiyonu olarak görülmesi sağlanmalıdır.

5)KOBİ'lerde, herşeyden önce sistematik bir planlama çalışması yapılmalıdır.

6)Çalışanların bugünkü görevlerini başarmaları ve gelecekteki görevlerine hazırlanmaları için eğitim ve geliştirme etkinliklerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

7)Çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri ve kendilerini güvenli hissetmeleri ve organizasyonların da geleceklerini güvenceye almaları için kariyer yönetimi temel nitelikli yerine getirilmelidir.

8)Günümüz organizasyonlarında yönetim anlayışını bireylerin, takımların ve bir bütün olarak organizasyonların performansını planlamaya, yönetmeye ve değerlendirmeye dayalı olarak oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

ACAR, C. A.; (2000). Personel / İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Proframlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma. **Personel Yönetimi Dergisi**, Temmuz-Ağustos: 1-10.

AÇIKALIN, A.:(1999). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık. 1.Basım.

AKGEMİCİ, T.; (1997). İnsan Kaynağı Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması. **Verimlilik Dergisi**, MPM Yy. Sayı:4 .

AKIN, A.:(2001). Bireysel Gelişim Yöntemi. **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı:470.

AKSU, Ö.; (1993). **Ücret ve Verimlilik**. İstanbul .

ALDEMİR, C. ve diğerleri.; (1998). **Personel Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.

ARGON, T. ve EREN, A.; (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ARTAN, İ.; (1986). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**. İstanbul: Özgün Matbaacılık.

ATAAY, İ.D.; (1990). **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

AYKAÇ, B.; (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- AYTAÇ, S.; (2000). İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi. **Verimlilik Dergisi**, MPM yy./3
- BARUTÇUGİL, İ.; (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAŞARAN, İ.E.; (2000). **Yönetim**. Ankara: Feryal Matbaası.
- BAYKAL, Ö.; (1998). Eğitim Hizmetlerinin Kalkınmaya Katkısı. **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2. Sayı17.
- BENTLEY, T.; (2000). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**. (Çev.Onur Yıldırım), İstanbul: Hayat Basımevi.
- BİNGÖL, D. ; (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BONSTİNGL, J.J. ; (2001). **Kalite Okulları**. (Çev. Hayat Köksal), İstanbul: Galbus Dünya Basınevi.
- BRODY, R. ; (2000). **Effectively Human Service Organizations**. Sage Publications, 2nd Edition.
- BÜYÜKUSLU, A.R. ; (1998). **Glabilizasyon Boyutunda İnsan Kaynağı Yönetimi**. İstanbul: Der Yayınları.
- CAN, H. ve diğerleri. ; (1998). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara:
- CANMAN, D. ; (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi.
- CARRELL, M. Ve diğerleri. ; (1995). **Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce**. Fifth Edition.

- DAVİS, K. ; (1982). **İşletmede İnsan Davranışı**. (Çev. Kemal Tosun vd.), İstanbul: Ü. Yayınları.
- DeCENZO, D.A. ve ROBBİNS, S.P. ; (1996). **Human Resource Management**. John Wiley & Sons, inc, 5th. Edition.
- DENİZ, S. ; (2000). K.K.T.C.'de **Spor Yönetiminde Yapısal Gelişim ve Güncel Sorunlar**. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DRUCKER, P.F. ; (2000). **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. İstanbul: (Çev. İrfan Bahçivagil vd.), Epsilon Yayıncılık Melissa Matbaası, 2. Baskı.
- FINDIKÇI, İ. ; (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa:619, Yönetim Dizisi:012.
- FINDIKÇI, İ. ; (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı.
- FINDIKÇI, İ. ; (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 5.Baskı.
- FUKUYAMA, F. ; (2000). Büyük Çözülme: İnsanın Doğası ve toplumsal Düzenin Yeniden Oluşması.(Çev.Z.Avcı ve A.T. Aydemir), İstanbul: Sabah Kitapçılık.
- FİNNİGAN, J. ; (1995). **Doğru İşe Doğru Eleman**. (çev. Mehmet Kılıç), İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.
- JANİSSİER, D. ; (1989). **La Mise En Place Du Personnel**. Paris: La Revue Personnel, ANDCP.

- KAYNAK, T. ; (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- KORAY, M. ve diğerleri.; (1987). **Sosyal Politika**. İzmir: Karınca Matbaacılık.
- LEDGE, K.; (1995). **Human Resource Management**. A Critical Text. Edited Jhon Storey, printed in Great Britain: Routledge.
- MUCUK, İ.; (2001). **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 13.Basım.
- NOE, A.R.; (1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**. (Çev. Canan Çetin), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ÖNER, M.; (1999). **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**. İstanbul: Hayat Yayıncılık
- PALMER, M. ve WINTERS, K.T.; (1993). **İnsan Kaynakları**. (Çev. D. Şahiner), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- PİNDER, C.C. ve GORDON, A.W.; (1990). Personnel Transfers And Employee Development. **Career and Human Resources Development**. Edited By G.R Ferris ve R.M. Kendrith, Jai Press Inc. London.
- PURCELL, J.; (1995). Corporate Strategy and Its Link With Human Resource Management Strategy. **Human Resource Management: A Critical Text**. Editiet By. J.Storey,Publishing, London.
- SABUNCUOĞLU, Z.; (1997). **Personel yönetimi: Politika ve Yönetisel Teknikler**. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- SABUNCUOĞLU, Z.; (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitapevi

- STOREY, J.; (1995). *Human Resource Management: Still Marching On Or Marching Out.?. A Critical Text*, Edited By. J.Storey, Routledge Publishing, London.
- STARKEY, K. ve McKINLAY, A.; (1992). **The Handbook Of Human Resource Management**. Edited By. B. Towers, Basil Blackwell.
- ŞENKAL, A.; (1999). **Sendikasıız Endüstri İlişkileri (Genel olarak Dünya'da Türkiye'de)**. Ankara: Kamu iş Yayını.
- ŞENATLAR, F.; (1978). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: Ercivan Matbaası, 2.Baskı.
- TEKİN, H.; (1993). **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara: Yargı Yayınları, 7.Baskı.
- THOMPSON, B.L.; (1998). **Yönetim Fonksiyonları**. (Çev. Vedat G. Diker), İstanbul: Hakları Ajansı ve Yayıncılık.
- TORTOP, N.; (1994). **Personel Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları, 5.Baskı.
- TUTUM, C.; (1979). **Personel Yönetimi**. Ankara: Doğan Basımevi.
- UYARGİL, C.; (2000). Performans Değerlendirme. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü.İ.F., İKY ABD, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları
- WERTHER, N.B. ve DAVIS, K.; (1993). **Human Resource and Personnel Management**. Singapore

WHIPP, R.; (1992). **Human Resource Management, Completion and Strategy: Some Productive Tensions, Reassessing Human Resource Management.** Edited By P.Blyton & p.Turnbull, sagw Publications, London.

YALÇIN, S. (1988). **Personel Yönetimi.** İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

YARNAL, J.; (1998). **Line managers as Career Developers: Rhetoric or Reality?.** Personel review, Vol. 27, No:5.

YILDIRIM, C.; (1999). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: ÖSYM Yayınları, 4.Baskı.

YÜKSEL, Ö.; (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitapevi, 2.Baskı.

Kullanılan İnternet Adresleri

(www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm; 26.05.2005).

(www.humanresourcesfocus.makale08.asp ; 26.05.2005).

(www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572 ; 26.05.2005).

(www.isgucu.org/askin5.htm ; 26.05.2005).

(www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp ; 26.05.2005).

EKLER:

EK 1 Anket Uygulanan 58 KOBİ'nin Üretim Alanları

- 1) Tekstil : 9
- 2) Mobilya, Ahşap Doğrama: 8
- 3) İnşaat ve Yapı Malzemeleri : 7
- 4) Gıda: 6
- 5) PVC Kapı ve Pencere Sistemleri: 5
- 6) Mermer, Mozaik ve Granit: 5
- 7) Çok Katlı Mağazacılık : 2
- 8) Güneş Enerji Sistemleri: 2
- 9) Bilgisayar ve internet sistemleri: 2
- 10)Reklam: 2
- 11) Kuru Kahve: 2
- 12) Alkollü ve Alkolsüz İçecek ve Su: 2
- 13) Metal ve Polyester işleri: 1
- 14) Yatak Çiltesi, Bahçe Teli, Baza:1
- 15)Turizim: 1
- 16) Temizlik Ürünleri: 1
- 17) Deniz Taşımacılığı:1
- 18) Telekomünikasyon: 1

EK 2 Araştırmada Kullanılan Anket

GENEL AÇIKLAMA

Bu ölçek Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki KOBİ'lerde insan kaynakları işlevlerinin uygulanma düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Belirtilen nitelikleri ortaya koymak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki KOBİ'lerde insan kaynakları işlevlerinin uygulanma düzeylerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Sizlerden istenilen, bu soruları dikkatle okuyup cevaplamanız.

Araştırmada yapılacak görüş ve önerileriniz yalnız bilimsel araştırma amacı ile kullanılacak, kişiselleştirilebilecek bilgiler hiç bir kişi yada kuruma açık tutulmayacaktır.

Ankette yer alan soruları cevaplariken; "Hiç Katılmıyorum, Az Katılıyorum, Orta Derecede Katılıyorum, Çok Katılıyorum ve Tam Katılıyorum" şıklarından uygun gördüğünüz seçeneğin yanında bulunan "()" işaretinin içine "X" işareti koymanız yeterli olacaktır.

Lütfen hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Adres: Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Emre GÜLTER

BÖLÜM I.

1) İşletme Adı Nedir?

—

2) İşletmede Çalışan Sayısı Kaçtır?

—

3) İşletmenizde İnsan Kaynakları Departmanı Varmı?

—

4) İşletmedeki Göreviniz Nedir?

—

5) Eğitim Durumunuz Nedir?

—

6) Yöneticilik Eğitimi Aldınızı mı ?

—

7) İşletmede Kaç Yıldır Görev Alıyorsunuz?

—

8) Yaşınız?

—

9) İşletmenin Bulunduğu Bölge?

—

10) İşletmenin üretim alanı nedir?

BÖLÜM II. SEÇENEKLER

--

	Katılmıyorum	Katılıyorum	Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)
1.İşletmemizde, İnsan Kaynakları Planlaması işlevi yerine getirilmektedir.	()	()	()	()	()
2.İşletmemizde, İş Analizleri ve İş Tanımları işlevi yerine getirilmektedir.	()	()	()	()	()
3.İşletmemizde, İşgören Bulma ve Seçme işlevi yerine getirilmektedir.	()	()	()	()	()
4.İşletmemizde, İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme işlevi yerine getirilmektedir.	()	()	()	()	()
5.İşletmemizde, Performans Değerlemesi işlevi yerine getirilmektedir.	()	()	()	()	()
6.İşletmemizde, İş Değerlemesi ve Ücretleme işlevi yerine getirilmektedir.	()	()	()	()	()
7.İşletmemizde, Endüstriyel İlişkiler işlevi yerine getirilmektedir.	()	()	()	()	()
8.İşletmemizde, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı işlevi yerine getirilmektedir.	()	()	()	()	()
9.İşletmemizde, Bilgi Sistemleri işlevi yerine					

- getirilmektedir. () () () () ()
- 10.İşletmemizde, Özlük İşleri işlevi yerine getirilmektedir. () () () () ()
- 11.İşletmemizde, insana saygı vardır. () () () () ()
- 12.İşletmemizde, tarafsızlık sözkonusudur. () () () () ()
- 13.İşletmemizde, kurum önceliği sözkonusudur. () () () () ()
- 14.İşletmemizde, gizlilik ilkesi hakimdir. () () () () ()
- 15.İşletmemiz, çeşitli etkinliklerde çalışanlarını bilgilendirmektedir. () () () () ()
- 16.İşletmemizde, disiplin hakimdir. () () () () ()
- 17.İşletmemiz bilimden faydalanmaktadır (Bilimsellikten yanadır). () () () () ()
- 18.İşletmemizde ödül sistemi vardır. () () () () ()
- 19.İşletmemiz, çalışanlarıyla ilişkilerinde geliştirici ve işbirliği içerisinde. () () () () ()
- 20.Yöneticilerin, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda bilgi ve becerileri işletmeye fayda sağlamaktadır. () () () () ()
- 21.İşletmelerde, İnsan Kaynakları Departmanının oluşturulmasına ihtiyaç vardır. () () () () ()
- 22.İşletmelerde bulunan insan kaynakları departmanı kurum imajını olumlu yönde etkilemektedir. () () () () ()
- 23.İnsan Kaynakları Departmanı işletmeye fayda sağlamaktadır. () () () () ()