

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**“PROTOKOL YÖNETİMİ İÇİN KURUM İÇİ
ÖRGÜTLENMEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
İŞLEVSEL ÖNEMİ: TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BAKANLIKLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME”**

HASAN KARLIDAĞ
20167367

**“PROTOKOL YÖNETİMİ İÇİN KURUM İÇİ
ÖRGÜTLENMEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
İŞLEVSEL ÖNEMİ: TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BAKANLIKLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME”**

HASAN KARLIDAĞ
20167367

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. BARIŞ KOYUNCU

LEFKOŞA
2019

KABUL VE ONAY

Abdullah Baysal tarafından hazırlanan ““Protokol Yönetimi İçin Kurum İçi Örgütlenmede İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevsel Önemi: Türkiye Cumhuriyeti Bakanlıklar Üzerine Bir İnceleme””başlıklı bu çalışma,/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu (Danışman)

Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İnsan Kaynakları Bölümü

Doç.Dr. Mustafa Menekay (Başkan)

Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

Prof. Dr. Mustafa Sağsan

Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

.....
Prof. Dr. Mustafa Sağsan

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Tarih: 11/06/2019

İmza:

Ad Soyad: Hasan Karlıdağ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu'ya, ilgisini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan İnsan Kaynakları Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde Koyuncu'ya ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Mustafa Sağsan'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca yardım, bilgi ve tecrübeleri ile bana sürekli destek olan Yakın Doğu Üniversitesi İnsan Kaynakları Bölümü Öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca yardımını hiç esirgemeyen değerli arkadaşım Öğr. Gör. Erdi Şafak ve Abdullah Baysal'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmalarım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme de sonsuz teşekkürler ederim.

ÖZ

“PROTOKOL YÖNETİMİ İÇİN KURUM İÇİ ÖRGÜTLENMEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVSEL ÖNEMİ: TÜRKİYE CUMHURİYETİ BAKANLIKLAR ÜZERİNE BİR İNCELEME”

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam eder.

İnsan kaynakları ile protokol yönetimi ise çalışmamızın ana temasıdır. Resmi ilişkilerde izlenecek yol, yöntem ve görgü kuralları anlamına gelen “protokol”, özellikle üst düzey yöneticiler açısından sıkça karşılaşılan ve uyulması, nezaket açısından gereklilik olduğu kadar protokol açısından da bir zorunluluktur. Bununla birlikte her seviyedeki çalışan tarafından bilinmesi ve uygulanması gereken nezaket ve görgü kuralları da günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. İşte bu çalışmaları bizde, bu çalışmada protokol oluşturulması süreci açısından ele alacağız.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Protokol, Protokol Yönetimi, Türkiye Cumhuriyeti, Bakanlıklar

ABSTRACT

“INTERNAL OPERATIONAL MANAGEMENT PROTOCOL FOR ORGANIZING THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: THE MINISTRY OF THE REPUBLIC OF TURKEY ON AN OVERALL REVIEW”

In general, human resources management aims to introduce all support activities for the recruitment, placement and training of the personnel working in the executive or operational stages. Human resources management starts with the establishment of cadres in the organization, and then works with the training, development, motivation, performance of personnel and taking precautions such as health and safety.

Protocol management with human resources is the main theme of our study. As a Protocol is, which means is protocol Resmi in the formal relations, is a necessity in terms of protocol as well as in terms of courtesy. However, the courtesy and etiquette that should be known and implemented by the employees at all levels is an indispensable part of our daily lives. In this study, we will discuss these works in terms of the process of establishing a protocol.

Key Words: Human Resources, Protocol, Protokol Management, Republic of Turkey, Ministry

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	iii
BİLDİRİM	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	vii
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	3
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	5
a. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sosyal Amaçları	7
b. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Amaçları	8
c. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevsel Amaçları	8
d. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kişisel Amaçları	9
2. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	9
3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	12
a. Verimlilik İlkesi	12
b. İnsancıl Davranış İlkesi	13
c. Eşitlik İlkesi	14
d. Güvence İlkesi	15
e. Açıklık İlkesi	15
f. Gizlilik İlkesi	16
g. Katılımcılık İlkesi	17
h. Liyakat İlkesi	17

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI 18

A. PLANLAMA VE PERSONEL SAĞLAMA ARASINDAKİ KURAMSAL İLİŞKİ

1. Planlama ve Personel Planlaması	18
2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı	21
3. İnsan Kaynakları Planlamasında Başvurulan Teknikler	24
A. Yargısal – Sezgisel Tahmin Teknikleri	24
i. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahminler	24
ii. Delfi Tekniği	25
iii. Nominal Teknik	25
B. Sayısal – İstatiksel Tahmin Teknikleri	26
i. Basit Doğrusal Regresyon Analizleri	26
ii. Çoklu Regresyon Analizleri	26

B. PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME 27

1. Personel Sağlama Süreci	27
2. Personel Seçme	31
a. Personel Seçme Sürecini Etkileyen İç Çevre Faktörleri	34
b. Personel Seçme Sürecini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri	35
3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROTOKOL BİLGİSİ VE PROTOKOL OLUŞTURULMASI SÜRECİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

A. PROTOKOL YÖNETİMİ

1. Protokolün Anlam ve Önemi	40
2. Protokol Kurallarının Uygulandığı Kamusal Yerler	41
3. Kamusal Ve Sosyal Yaşamda Protokol Kurallarının Uygulandığı Önemli Kişiler	44
i. Devlet Protokolü	44
ii. Diplomatik Protokol	48

iii.	Mülki Protokol	49
	a. Hükümet Protokolü	49
	b. Kamu Protokolü	50

B. PERSONEL PLANLAMASI VE PROTOKOL YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

1.	Genel Değerlendirme	52
2.	Personel Planlaması ve Protokol Yönetiminde Yaşanan Sorunlar	60
3.	Öneriler	62

C. PROTOKOL OLUŞTURULMASI ÇERÇEVESİNDE PERSONEL EĞİTİMİ

1.	Genel Değerlendirme	63
2.	Türkiye Cumhuriyeti Bakanlıklar Üzerine Bir Değerlendirme	64

SONUÇ

69

KAYNAKÇA

71

TURNİTİN RAPORU

74

KISALTMALAR

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

TC: Türkiye Cumhuriyeti

AB: Avrupa Birliği

s: Sayfa

vb: Ve benzeri

YY: Yüz Yıl

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bir işletmede insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansının artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Bu yolla insan kaynakları yönetimi, işletme için bir kaldıraç görevi görebilir. Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesi sonucunda işletmelerin stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajların korunması sağlanabilir. Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek ve uygulanarak işletmenin değişen koşullara kısa sürede uyması mümkün olabilir. Bunlara ilave olarak etkili insan kaynakları yönetimiyle bir yandan işletmenin ihtiyaçları karşılanırken diğer yandan çalışanların memnuniyetleri, iş doyumları, yaşam kaliteleri ve işe bağlılıkları da artabilir.

Günümüzde önemli hale gelen insan kaynakları yönetimi, gerek kamu yönetimi alanında, gerekse işletme yönetimi alanında çalışma hayatının bütün yönlerini etkilemesi yanında, örgütte personel seçimi, sınıflandırma, kariyer yönetimi, motivasyon, yükselme , personel değerlendirmesi, hizmet içi eğitim, ücret yönetimi, disiplin, ödüllendirme, cezalandırma, emeklilik, gibi mal ve hizmet üretimini doğrudan etkileyen alanları kapsamaktadır. Hatta bir adım daha ileri gidilerek, son yıllarda “Stratejik İnsan Kaynaklar Yönetimi” kavramı öne çıkarılmakta ve insan kaynakları yönetimine yeni bir boyut kazandırılmak istenmektedir.

Çalışmamızın genel amacı insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirmesi konularını, protokol yönetimi çerçevesinde değerlendirmek olacaktır. Özellikle çalışmamız Türkiye’de Protokol Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunların ele alınması ve bu sorunların İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde, bilinçli bireyler tarafından nasıl gerçekleştirilebileceği üzerine olacaktır. Bu noktada konumuz açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevi “Türkiye Cumhuriyeti Bakanlıklar Protokol Kuralları” nın oluşturulmasında bilinçli bireylerin ne şekilde görevlerini yerine getirebileceği üzerine olacaktır.

Protokol kurallarını oluşturan personel, özel işletmelerden farklı olarak kamu personeli olup, meslek kuralları ve davranış şekilleri özel sektöre göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak bu personelin, insan kaynaklarının temel ilkelerinden ve amaçlarından faydalanamayacağı ve protokol yönetimi sürecinde personel yönetimi kurallarını uygulayamayacağı anlamına gelmemektedir. İşte bizde çalışmamızda bu ilişki üzerinde duracağız.

Çalışmamız genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı” başlığı altında olacaktır. Bu başlık altında “İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları”, “İşlevleri” ve “İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler” incelenecektir. İkinci bölümün ana başlığı ise “İnsan Kaynakları Planlaması” şeklinde olacaktır. Bu bölüm belirtilen başlık altında iki alt başlık çerçevesinde ele alınacak olup, başlıklar “Planlama ve Personel Sağlama Arasındaki Kuramsal İlişki ve Personel Sağlama ve Seçme şeklinde olacaktır. nc bölümün ana başlığı “Protokol Bilgisi ve Protokol Oluşturulması Sürecinde Performans Yönetimi” olacaktır. Bu bölümde üç başlık altında incelenecek olup başlıklar; “Protokol Yönetimi”, “Personel Sağlama ve Protokol Yönetimi Arasındaki İlişki” ve “Protokol Oluşturulması erevesinde Personel Eğitimi” şeklinde olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınabileceği bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur (Özgen ve Öztürk, 2001:9). Konusu insandır, örgütteki tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınması, işten çıkarılmaları, ücret ve maaş ödenmesi ile işçi –işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerinin yanında, örgüte yeni teknolojiler sunmak, işleri yeniden tasarımılamak ve düzenlemek, çalışanlara dönük kariyer planlama ve düzenlemeleri yapmak, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak ile yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini de üstlenmiştir (Şimşek ve Öge, 2011:1).

İnsan kaynağı kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden alt düzeydeki iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir. İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır. Bir örgütün insan kaynağı, amaçlarına ulaşmada rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:3).

İlgili literatürde insan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, kendisi de ünlü bir ekonomist olan, Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak, kavramın içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte kavramın ve bununla ilgili yönetsel mekanizmaların gelişimi çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı bilim adamları “personel” kavramı ile “insan kaynakları” kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken, diğer bazı bilim adamları ise, esas itibarıyla bu kavramlar arasında çok büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıkların bulunduğunu öne sürmektedirler (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:6-7).

İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev vazifesi görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, iş gören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır. (Koca, 2010:43).

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin – mamul ve hizmet yönetimi olarak tanımlanan- hedeflerine varmak amacı ile kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan iş gücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek iş gücünü de ifade etmektedir. (Müfreze, 2014:2)

İnsan kaynakları yönetiminin olmadığı bir örgütte; yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması gibi problemler yaşanır. Ayrıca bu örgütte yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir. Bazı çalışanların işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikâyet eder. Endüstriyel ilişkiler bozulur; genel performans düşer (Benligiray, 2007:7).

Günümüzde hemen hemen her alanda görülen değişimler insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmaktadır. Söz konusu bu değişimler doğal olarak öncelikle toplumu değiştirmektedir. Bu değişiklik ise insanların değer yargılarını, beklentilerini, amaçlarını etkileyerek değişimlerine yol açmaktadır. Eğitim nicelik ve nitelik olarak yaygınlaştıkça bilgi düzeyi de genelde yükselmektedir. Çalışma yaşamında görülen işgücü devri, devamsızlık, verimsizlik gibi göstergelerdeki olumsuzlukların nedenlerinin araştırılması zorunluluğu ve bunlara çözüm arayışları insan kaynakları yönetimini kuruluşlar için zorunlu hale getirmiştir. Artık insan kaynakları birimleri işlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramları araştırmakta, bunların çalışma yaşamına etkilerini incelemekte ve bu sorunlara yönelik acil çözüm arayışları içine girmektedir (Tortop, Akçay, Yayma ve Özer, 2006:20).

1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları kavramı, bir kuruluşun üst yöneticisinden, en alt konumdaki işgörenine kadar çalışanların tümünü kapsar. Bu kavram aynı zamanda işletmenin dışında yer alan ve potansiyel olarak işletmenin yararlanabileceği iş gücünü de kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, işletme için gerekli sayı ve nitelikteki insanın sağlanması ve sağlanan bu kişilerin yasalar çerçevesinde etkin bir biçimde çalıştırılması çabalarını içermektedir. Niteliği bu şekilde belirtilen insan kaynakları yönetiminin ulaşmak istediği temel amaçlar şunlardır;

- İşgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayıp, mesleki açıdan gelişmelerini sağlamak,
- İşgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini içten gelen bir istekle işe koymalarını ve rasyonel biçimde kullanmalarını sağlamak suretiyle, işgörenlerin işletmeye olan katkılarını en üst düzeye yükseltmek,
- İş yaşamının kalitesini yükseltmek,
- Örgüt içi ve dışı çevre ile kalıcı ve sürdürülebilir ilişkiler geliştirmek (Şimşek ve Öge, 2011:64-65).

Bu amaçlar; işgören performansının artırılması, işlerden doyum sağlanması ve sağlıklı bir çalışma ortamına kavuşturulma ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetiminin yalnızca birinci amaç üzerinde yoğunlaşıp ikincisini ihmal etmesi durumunda, işgören olarak insanın diğer üretim araçları olan hammadde, para ve makineden farkı kalmayacaktır. Oysa ikinci amaç, işgöreni diğer üretim araçlarından ayrı tutmakta ve örgütlerin insanlar için var olduğu gerçeğini ön plana çıkarmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011:64-65).

İnsan kaynakları, bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2005:4).

Çağdaş bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetimi, insan merkezli bir yönetimi, insan merkezli bir yönetim anlayışını hedefler. Bu yeni anlayışla birlikte, çalışanların motivasyonunu sağlamaya artırmaya yönelik çalışmalar hız kazanmış, iş yerine bağlılığı artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verilmeye özen gösterilmiştir. Bilindiği üzere üretkenlikteki artış teknolojiye ve insan kaynağının performansına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi üretkenliği artırmak için gerekli olan bilgi, beceri ve çabaların artırılması ve geliştirilmesi için çalışır (Okakin ve Şakar, 2015:2-3).

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin (İKY) iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz: Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamak İnsan kaynakları yönetimi, işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İKY tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkenliği için önemli olan bu kriterlerin işgören performansı, tatmini ve sağlığından oluştuğunu söyleyebiliriz. Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar, insan kaynakları açısından bazı şeylerin iyi gitmediğinin habercisidir.(Müfreze, 2014:7)

Genel olarak insan kaynakları yönetimi anlayışı personel yönetimi anlayışı ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları yaklaşımının kısa süreli bakış açısı yerine uzun süreli bakış açısını, sadece kurallara uyarak iş yapmak yerine inanarak çalışmayı, dışardan denetlemek yerine kendi kendini denetlemeyi, dar ve tekil bir bakış açısı yerine geniş bakış açısını, bürokratik örgütlenme yerine karar vericilerle aynı düzeyde olmayı, maliyet düşürme odaklı olmak yerine fayda maksimizasyonu odaklı olmayı benimsediği görülmektedir (Okakın ve Şakar, 2015:3).

a. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sosyal Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi açısından sosyal sorumlulukların başında istihdam yaratmak gelmektedir. Ancak istihdam yaratmak tek başına yeterli değildir. Gerek istihdamın başlangıç aşamasında, gerek insan kaynakları yönetimi uygulamaları sırasında ayrımcılık (cinsiyet, din, dil, renk, etnik köken vb.) yapmamak, toplumun handikaplı kesimlerine (engelliler, eski hükümlüler vb.) de istihdam olanakları yaratmak ve herkese eşit fırsat sağlamak gerekir. Ayrıca sosyal sorumluluklar gereği haksız yere ya da toplu olarak işten çıkarma yapılmamalı, insan sağlığına ve onuruna yakışır çalışma koşulları sağlanmalı,

alışanlarla uyuşmazlık durumunu sürdürmemeli, mümkün olan en kısa sürede iyi niyetli anlaşma yolları aranmalı ve uygulanmalı, çalışanların iş-aile dengesini kurmalarını sağlayacak uygulamalar hayata geçirilmeli, durumu iyi olmayan çalışanlara ve çocuklarına gerekli destekler sunulmalı, hamile ve emzirme döneminde olan kadın çalışanların bu dönemlerini en sorunsuz biçimde geçirmelerine yardım edilmeli, sosyal, siyasal ve ekonomik zorluk dönemleri çalışanlarla dayanışma içinde atlatılmalı, başlarına gelen doğal afet ya da sıkıntılı durumlarda çalışanlara gerekli anlayış gösterilmeli ve yardım yapılmalıdır (Benligiray, 2016:46).

b. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi kendi içinde bir son değildir, sadece organizasyonun bilinçli amaçlarını desteklediğı sürece bir anlam taşır. Bir başka deyişle, insan kaynakları bölümü organizasyonun diğerk bölümlerine hizmet etmek, onların kendi işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamak için vardır. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından bir diğeri de nitelikli uygulamalar yapılabilecek, çalışanların kendi becerilerini ve katkılarını sürekli geliştirmesini sağlayacak, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür yaratmaktır. Bu kültürün içeriğinde verimlilik, kalite ve insan ilişkileri vardır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçları kapsamında örgütsel değışimi sağlamak ve bunu sürekli kılmak, öğrenen ve yenilikçi bir organizasyon yaratmak, çalışanlarda örgütsel bağıllık yaratmak ve kurum imajını güçlendirmek de yer alır (Benligiray, 2016:47).

c. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevsel Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi işlevi olan insan kaynaklarını elde etmek, geliştirmek, elde tutmak ve performanslarını artırmak için pek çok faaliyet gösterir. Günümüzde faaliyetlerin en etkili biçimde yerine getirilmesi için bilgi ve teknoloji olanakları mevcuttur. Ancak önemli olan en doğıru faaliyetin, en doğıru zamanda ve yerde sürdürölmesidir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun taleplerinden daha az ya da daha çok hizmet sunması durumunda hem karmakaşıklık artar, hem de kaynaklar israf edilmiş olur. Bölümün hizmet düzeyi hizmet ettiğı

organizasyona, yapısına ve kültürüne uygun olmalıdır. Aksi halde organizasyona yarardan çok zarar vermiş olacaktır (Benligiray, 2016:47).

d. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kişisel Amaçları

İnsan kaynakları bölümleri de kendilerine özgü hedefler belirleyebilir. Örneğin personel devir hızının, istifa oranlarının personel şikayetlerinin, işe alım süresinin, alım maliyetinin fazla mesai maliyetlerinin, ilk yılda işten ayrılma oranlarının vb düşürülmesi hedeflenebilir. Bunların yanı sıra kişi başı eğitim saatlerinin ya da eğitim bütçesinin, personelin memnuniyetinin ve bağlılığının artırılması konusunda hedefler belirlenebilir. Bu hedeflere ulaşılması insan kaynakları yönetimi işlevinin ve bölümünün hedefleri ile örgütsel sonuçlar arasında bir ilişki vardır (Benligiray, 2016:48).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevi doğru insanların, doğru yer ve zamanda bulundurulması ve onlardan en yüksek faydanın sağlanacağı şekilde yönetilmesidir. Bu temel işlev doğrultusunda yerine getirilen alt işlevleri şu şekilde açıklayabiliriz: insan kaynaklarının elde edilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, nitelikli insan kaynaklarının elde tutulması ve insan kaynaklarının performansının artırılması (Benligiray, 2016:40).

İnsan kaynakları yönetimi, insanların işgörenler olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusundaki yeni bir düşünce tarzıdır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını yönetme ve kontrol etme üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, aynı zamanda, çalışanların motivasyonlarına ve onların örgüte bağlılık duymalarının önemine ağırlık vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi konusunda model geliştirenler bunun, hem özel hem de kamu sektöründe rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Özel sektör açısından, işveren insan gücünü yeterince mükemmel bir biçimde yönetmede başarısız olursa o zaman şirket de başarısız olacaktır. Aynı şekilde kamu hizmetlerinin standartları ve kalitesi de, çalışanların motivasyonuna, becerilerini ve yeteneklerini etkin bir biçimde kullanmalarına ve hizmeti

yönlendirmesine bağlıdır. Kamu kuruluşları ve hatta diğer kar amacı gütmeyen örgütlerde İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımını benimseyerek çalışanların etkili yönetimi konusuna ağırlık vermektedir (Bingöl, 2016:4).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinime duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlemdir (Sabuncuoğlu, 2005:5).

İnsan kaynaklarının ne gibi işlevleri kapsadığını maddeler halinde şu şekilde açıklayabiliriz.

- İnsan Kaynakları Planlaması: Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinime duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.
- İş Analizi ve Tanımları: İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.
- İşgören Bulma ve Seçme: Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve ünvanlar saptanır, görüşme, deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.
- 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.
- Performans Değerlendirmesi: Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.
- İş Değerlendirmesi ve Ücretlendirme: Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörlerde göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

- Endüstriyel İlişkiler: Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.
- İş Güvenliği ve İş Sağlığı: Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.
- Bilgi Sistemleri: İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır.
- Özlük İşleri: Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma gibi bürokratik ve operasyonel işlemler yapılır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:27-28).

Diğer bir kaynakta insan kaynakları yönetimi işlevlerini maddeler halinde şu şekilde açıklayabiliriz;

- Örgütün iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yaptırmak,
- Örgütün amaca ulaşabilmesi için gerekli personel ihtiyacı belirlemek,
- Örgütün amacına ulaşması için gerekli personeli seçmek ve yerleştirmek,
- Personeli yönlendirmek ve eğitmek,
- Kariyer planlaması yapmak,
- Performans yönetimini ve ölçümünü yapmak,
- Ücret planlaması yapmak,
- Personeli ödüllendirmek ve motive etmek,
- İşletmelerde şirket kültürünü oluşturmak,
- Stratejik insan gücünü planlamak,
- İşletme kaynaklarını, işletmenin amaçlarını ve sınırlarını belirlemek,
- İşletme yöneticisinin ve yönetim kademelerinin kişisel değerini kullanmak,
- Olanak ve riskleri belirlemek, değerlendirmek ve kullanmak,
- Seçilen stratejiye ilişkin ayrıntılı programları hazırlamak,
- İşletmede ast – üst ilişkilerini iyileştirmede, etkin bir emir kumanda sistemi geliştirme,

- İşletmede insan gereksinimine önem verilmesi ve çalışanları iş görmeye özendirici araçların kullanılması,
- Etkin iş gören kontrol sistemlerinin kullanımı,
- İnsan yeteneklerinden ve gücünden ve yaratıcılığundan azami fayda yaratmak,
- Verimliliklerini arttırmak,
- İş yaşamının kalitesini arttırarak iş gücüne, iş tatmini sağlamak,
- İş görenin gelişmelerine imkan tanımak,
- İş birliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak (Koca, 2010:45-46)

3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler

Nitelikli insan kaynağını organizasyonlara çekmek ve organizasyonlarda uzun süre kalmalarını sağlamak, günümüz rekabetçi ortamında organizasyonların temel hedefleri nedendir. Bu da ancak belli ilkelerin benimsenmesi ve uygulanması ile mümkün olmaktadır. Bir organizasyonda insan kaynaklarına ilişkin işlemlerin belirli bir istikrar ve sistem içerisinde yerine getirilmesi için bazı ilkelerin bulunması gerekmektedir. İlkeler, geçmişteki hataların tekrarlanmasını önler ve geleceğe yön verirler. Gerek kamu sektörü gerekse özel sektör birçok farklı ilkeyi benimseyerek insan kaynakları yönetimini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Uygulamada insan kaynakları yönetiminde farklı ihtiyaçlara cevap veren birçok ilke ile karşılaşilmektedir. Bu çalışmada insana saygı ilkesi, tarafsızlık ilkesi, eşitlik ilkesi, yeterlik (liyakat) ilkesi, kariyer ilkesi, sınıflandırma ilkesi güvence ilkesi, adil ve yeterli ücret ilkesi, hizmetiçi eğitim ilkesi, bilgilendirme ilkesi, uzman kişilere başvurma ilkesi, disiplin ilkesi, halef yetiştirme ilkesi, yönetimi geliştirme ilkesi ve bilimsellik ilkelerinden bahsedilmiştir. Bu ilkelerin bilinmesi ve uygulanması başarılı insan kaynakları yönetimi için kritik önemdedir (Gültekin - Altuntop, 2018:1)

a. Verimlilik İlkesi

Verimlilik, üretimde kullanılan kaynaklar ile bu kaynaklardan elde edilen çıktılar arasındaki oransal ilişkidir. Verimliliğin artırılması için girdilerin miktar ve maliyet olarak azaltılması ve aynı zamanda mal ve hizmet şeklinde oluşan çıktının artırılması anlamına gelir. Konuya işgücü verimliliği açısından bakıldığında en az sayıda işgücü kullanılarak en yüksek düzeyde üretim çıktısının sağlanması amaçlanır. Başarılı şirketlerin arkasındaki en önemli faktör nitelikli ve üretken insan kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığında işgücü verimlilik ilkesi, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürekli kılmayı ifade eder (Sabuncuoğlu, 2005:19).

Verimlilik örgütün en temel amacıdır. Örgütler her zaman sahip olduğu tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanarak verimliliği en üst seviyeye çıkartmayı istemektedirler. İnsan kaynakları yönetiminde yer alan bu ilke, iş görenlerin işe başlamasından işten ayrılmasına kadar geçen süre içerisinde, iş görenlerin yeteneklerinin ön plana çıkartacak şekilde geliştirilmelerini sağlayarak, iş görenlerden maksimum düzeyde yararlanılmasını içermektedir. İş görenin, bireysel kabiliyetine ve en önemlisi de mesleki donanımına göre örgütte istihdam edilmesi ile çalışandan maksimum fayda elde edilmesi ile birlikte verimlilik elde edilecektir. (Özer, Sökmen, Akaçakaya ve Özaydın, 2017:44)

b. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek gizi, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar. İnsan ögesi işletmenin hem aracı, hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlanmaya çalışılır. Amaç olarak ele alındığında onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir (Sabuncuoğlu, 2005:20)

İnsancıl davranış ilkesi yansızlık ilkesi olarak da ifade edilmektedir. Yönetimin atama ve terfilerde yansız, insancıl ve objektif olması gerekmektedir. Kamu ve özel sektörde görülebilecek bu sorun, özellikle kamu kesiminde personele, kamu ile ilgili elde edilen bilgilerin sızdırılması, bir siyasi partiye üye olma ve seçim döneminde kampanyalara katılma gibi faaliyetlere yasak getirilmesi şeklindedir. Yansızlık ilkesi ile çalışanlar, siyasi görüşlerine bakılmaksızın işe alma, işe alıştırma, yükselme, eğitim ve değerlendirme gibi süreçlerde tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedirler. Yapılan bu tarafsız değerlendirme de dikkate alınacak tek amaç işletmenin ortak amaçları olacaktır.

c. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımından işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer verilmemesi gerekir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özeydın, 2017:43).

Eşitlik ilkesi yine iş görenlerin, işletme yönetimi tarafından sağlanan imkanlardan herhangi bir engelle karşılaşmadan eşit bir şekilde faydalanmasını ve iş görenlere tanınan fırsat eşitliğini belirtmektedir. Eşitlik ilkesi ile iş görenlerin terfi, kariyer olanaklarından faydalanma gibi konularda din, dil, cinsiyet ve politik görüş gibi farklılıklardan çok bilgi, beceri ve yetenek gibi faktörlerin ön planda tutularak, tüm iş görenlerin fırsatlardan eşit bir şekilde yararlanması ifade edilmektedir. Bir başka deyişle örgüt içerisindeki yükselmelerde insan kaynağının sahip olduğu yetenekler çerçevesinde sergilediği davranışların iş ortamında hiçbir şekilde farklılık ve ayrıcalık gözetmeksizin uygulanmasıdır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özeydın, 2017:40).

Yürürlükte olan 1982 Anayasası'na göre "Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez." Bu doğrultuda kamu hizmetlerine girerken görevin gerektirdiği niteliklerden başka kısıtlama koyulmaması ve şartlara haiz tüm bireylerin ayırım gözetilmeksizin başvurması ve alım sınavlarına/yarışmalarına katılması gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2001:77). Eşit işe eşit ücret ve işe girerken eşitlik bu ilke çerçevesinde değerlendirilebilir. (Gültekin ve Altuntop, 2017:6-7).

Ancak uygulamada eşitlik ilkesinde birçok istisnanın yapıldığı görülmektedir. Örneğin, bazı işe alımda eski hükümlüler, özürlüler, gaziler, terör mağdurları gibi birçok farklı kesime özel ayrıcalıklar tanındığı görülmektedir. Bazı ülkeler de ise „saklı kadrolar“ olarak isimlendirilen yöntem ile bazı işlere alımda ülke için savaşılmış olanlar ile savaş yetimleri gibi bazı gruplara öncelik verildiği görülmektedir. Esasında bu ve benzeri kişilerin ve grupların özel ilgiye ve desteğe ihtiyacı olduğu düşünüldüğünde eşitlik ilkesinin bu istisnaları daha sağlıklı olarak değerlendirilebilir. Hatta bu yaklaşımları sosyal adalet ilkesinin bir gereği olarak değerlendirmek ve teşvik etmek, dezavantajlı gruplar olarak nitelendirilebilecek bu grupların diğer vatandaşların sahip oldukları imkânlarla sahip olmasına fırsat tanınması olarak görülebilir (Can ve Kavuncubaşı, 2001:77).

d. Güvence İlkesi

İşgören çalıştığı kurumdan güvence bekler ve bu onun doğal hakkıdır. Bütün çalışma yaşamını işletmeye adanmış bir kimse, karşılığında hizmet güvenliği arar, ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir kimseden verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2005:s.21).

İş görenin en doğal hakkı, çalışmakta olduğu örgütten güvence beklemesidir. İş görenlere her türlü şüpheden uzak, güven içinde çalışabileceği bir iş ortamı hazırlanması durumunda, kendisini güven içinde hisseden iş gören ekonomik ve sosyal açıdan güven duyduğu bir işletmede daha verimli çalışacaktır. Güvence ilkesi, iş görenlerin yürütmekte olduğu işlerini ve işletmelerini benimsemesini sağlayarak, örgütsel bağlılıklarını da arttıracaktır. İş görene bu konuda sağlanmış olan güvence ile birlikte, iş görenin motivasyonu sağlanarak, diğer iş görenler arasında da örgütsel bir uyum sağlanacaktır. Ayrıca iş görenin duygu dünyasındaki güven sorunu aşılaraq iş sorumluluğu ve bilinci de artacaktır. (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:44).

e. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısının büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olduğu söylenebilir. İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm işgörenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi vermesi gerekir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Bu amaçla, işletme gazetesi afişler, yeni girenlere verilen el kitapçıkları, her elemanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılır (Sabuncuoğlu, 2005:24).

f. Gizlilik İlkesi

Çağdaş işletme yönetiminde açıklık ilkesi genellikle benimsenir ve önerilirken, öte yandan gizlilik ilkesinin uygulanması ilk bakışta çelişkili bir durum yaratır. Bununla birlikte, gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanmasını hoş görüyle karşılamak gerekir. İnsan kaynakları bölümünde her işgörenin kendi adına işe ilk girdiği günde açılan bir dosyası vardır. Bu dosya işgörenin kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan performans değerlendirme belgelerini kapsar. Özellikle bu sonuncu belgelerin gizli tutulması ve ilgili kişinin bu rahatlığı ve inancı

taşıması gerekir. Ayrıca işgörenlere disiplin konularında bir ceza verilmişse bunun kişiye özel ve gizli olarak ilerlemesinde yarar vardır (Sabuncuoğlu, 2005:22).

g. Katılımcılık İlkesi

Çalışanların tam katılımının sağlanması önemli bir ilkedir. Kararlara katılım, sorun çözme ve sürekli iyileştirmede ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların gönüllü desteklerinin olması, çok geniş çaplı değişimleri gerektirebilir. Organizasyon yapısında, iş ve görev tanımlarında, yetki ve sorumluluk anlayışlarında, yöneten, yönetilen ilişkilerinde çoğu kez köklü değişimler gündeme gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:23).

h. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi

Yeterlilik ilkesi geniş ve dar anlamda olmak üzere iki farklı yaklaşımla değerlendirilmiştir. Dar anlamda yeterlilik ilkesi her göreve en uygun insanın getirilmesini ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle, işe alımda ve görevlendirmede o işin gereklerini taşıyan en yetenekli kişilerin seçilmesi anlamına gelir. Buna göre işe alım için yapılan seçimlerde adayların işin gerektirdiği yeteneklere sahip olup olmadıklarını ölçmek hedeflenmelidir. Sadece seçme aşamasında değil örgüt içinde de liyakat ilkesine uyulmalı, işin gerektiği nitelik ve performans eksenli bir değerlendirme yaklaşımı benimsenmelidir. Yeterlilik ilkesi bu anlamda başarılı olma karşılığında bazı ödül ve karşılıkları hak etmeyi de içermelidir (Öznür, 1997:22). Kısacası, insan kaynaklarını işe alırken ve işte yükselirken/terfi ederken yeterlilik ilkesi belirleyici olmalıdır. Yeterlilik ilkesinin belirleyici olması demek işe alımda ve yükselmede yetenek, yeterlilik ve performansın ana kriterler olmasıdır (Gültekin ve Altıntop, 2018:8).

Yeterlilik ilkesine göre devlet kamu hizmetlerini yerine getirirken göreve alacağı kişilerin memurluk mesleğine girmelerini, sınıflar içinde ilerlemelerini ve yükselmelerini veya görevlerinin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemi eşitlik içinde uygulayarak memurları güvenliğe sahip kılmak durumundadır. Bu sistemin karşısında yer alan kayırma sistemi ise, memurluğa girişte ve ilerleyişte siyasal kayırmanın, memurluk kadrolarının partizan kadrolar

oluşturmanın yolu olarak bilinmektedir. Memurlar, yeterlilikten çok siyasal partilere hizmet etme ölçüsüne göre bir ödül olarak dağıtılmakta, seçimden başarılı çıkan bir siyasal parti iktidara yandaşları ile birlikte gelip gene onlarla birlikte gitmelidir. (Tortop, Akçay, Yayman ve Özer, 2006:48).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNALARI PLANLAMASI

A. Planlama ve Personel Sağlama Arasındaki Kuramsal İlişki

1. Planlama ve Personel Planlaması

Planlama literatürde farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlardan biri; planlama, belirli bir amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını, bunların hangi sıraya göre nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını gösteren bir tasarı, tutulacak yolu gösteren bir modeldir. Başka bir tanımda planlama “amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir” şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca planlama, “Planlama, ne yapılacağı önceden karar verilmesidir” şeklinde de tanımlanmaktadır. Başka bir kaynakta ise planlama, önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir. (Akat ve Budak, 1994:121)

Planlamayı en geniş anlamları ile bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması” şeklinde ayrıca “izlenecek yolu veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçmek” olarak tanımlayabiliriz (Koçel, 1993:83).

Planlama temel yönetim fonksiyonlarından biridir ve yönetsel etkinliklerin üzerine bina edildiği alt yapıyı oluşturur. Bu alt yapının sağlam ve güvenilir olması, yönetsel etkinliklerin daha da güvenilir olması sonucunu doğuracaktır. Plan ile insan kaynağının mevcut ve olası gelişmeler karşısında yeniden yapılandırılması da sağlanmış olacaktır (Fındıkçı, 2001:157).

Bir plan, iyi tanımlanmış bir probleme çözüm bulmak amacıyla yapılan işlemlerin sonucunda ortaya çıkar. Bu amaçla işlem, basit basamaklara ayrılıp, çeşitli karar noktalarına bölünmekte ve bu şekilde akılcı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Planlar, örgütlerin stratejilerini temsil ederler ve örgütlerin içinde bulundukları noktaya gelene kadar, örgütün gelecekteki performansı için dikkate almaları gereken şeyleri gözden geçirmelerini sağlar (Ergin, 2002:27).

Personel planlaması organizasyonun genel planlaması içinde önemli bir bölüm olarak yer almaktadır. Üstlendiği görev ise, iş görenleri istenilen zamanda, gerekli sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerin de güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçüleri içinde tutmaktır (Kaynak, 1990:11).

Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı şekilde kullanmayı ve içinde bulunulan zamanda gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden kararlaştırmasını amaçlayan örgütsel öngörüye, personel planlaması denilmektedir (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:385).

Örgütün yeterli sayıda ve nitelikte personeli zamanında sağlayabilmesi için, örgütün mevcut potansiyeli, gelişimi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir. Örgütün mevcut insan kaynaklarını en akıllı biçimde kullanmayı ve örgütün gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırmayı amaçlayan örgütsel faaliyetlere “insan gücü planlaması” denilmektedir (Canman, 1995:64)

Personel planlaması ayrıca, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören gereksiniminin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi” olarak ve “değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci” olarak da tanımlanmaktadır (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017:385).

Birçok işletmenin, teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkması ve bu nedenle bu işletmeler için gerekli işgücü yüzünden bazı programlar geliştirilmek zorunda kalınmış ve planlamaya, yani personel planlarına ihtiyaç duyulmuştur. Personel planlaması şu şekilde tanımlanabilir: “Personel planlaması, işletmenin bütünsel amacını gerçekleştirme doğrultusunda, gerekli sayıda, istenen yetenek ve beceri düzeyindeki personelin, doğru zamanlarda, ihtiyaç duyulan yerlere yerleştirilmesidir. ” Personel planlaması kavramı ile ilgili buna benzer birçok tanım daha yapılabilir.

Personel planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun iş gören seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Ayrıca şurası da bir gerçektir ki, bir işletmenin uzun dönemdeki başarısı, başka herhangi bir etmenden çok, istihdam ettiği işgücünün niteliğine bağlıdır. İşletmelerde insan unsuruna yönelik her türlü çalışmanın amacı, bu unsurdan verimli bir sistem yaratmak

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’ de 1975 yılında yayımlanan, 1.000-20.000 arasında personel çalıştıran 308 şirketi kapsayan bir araştırmada, işgücü planlarının aşağıdaki amaçlar için kullanıldığı tespit edilmiştir.

- a) Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirlemek (% 79.9)
- b) Yeni personel gereksinmesini belirlemek (% 67.5)
- c) Personel fazlalığını öngörülmemek ve önlemek (% 64.3)

Genel bir bakış açısından değerlendirme yapılacak olursa; personel planlamasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda personel gereksiniminin saptanması
- 2- Karlılık üzerinde etkili olan personel maliyetinin kontrolü
- 3- Personelin etkin ve verimli kullanımının sağlanması
- 4- Personelin işletmede tutunabilmesi ve doyumlu olabilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması, fiziksel ve moral koşullarının iyileştirilmesi
- 5- Ücret normlarının tespiti, tarafsız kriterlere göre iş değerlendirmesi yapılarak ücret kademelerinin belirlenmesi
- 6- Personele ilişkin ihtiyaçlarla bütün işletme faaliyeti arasında bağlantı kurulması.

2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulunu, işletme için gerekli ve yeterli iş gören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağıının önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanması oluşturur. Bu noktada işletmelerde insan kaynakları planlaması ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında esas olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir. (Erdem, 2002:123)

İnsan kaynakları planlamasının temel amaçları işletmenin etkin ve etkili bir şekilde amaçlarına ulaşmasının sağlanması, istenen yerde ve zamanda, istenen nitelik ve sayıda işgücünün bulundurulması, her zaman gerekli sayı ve nitelikteki personelle çalışılması ve mevcut personelden en etkili şekilde yararlanılmasıdır (Benligiray, 2016:83).

Örgütün, sahip olduğu insan kaynaklarında daha akılcı ve verimli yararlanılmasının bir aracı olarak kabul edilen insan kaynakları planlaması, belirli zamanda ve yerde en uygun sayıda iş göreni sağlama ve örgütteki mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanabilme amacı taşır (Faruk, 2001:49).

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili tanımlara baktığımızda firma düzeyinde, gelecekteki işgücü miktarının ne olacağının tahmin edilmesinin ötesinde, örgütte tüm çalışanları ilgilendiren, onların haklarını koruyan, eğitimlerinden kariyerlerine, sosyal güvencelere kadar uzanan geniş bir planlama sürecinden söz edilmektedir. Böylesine geniş bir alanı kapsayan bir faaliyetin yürütülebilmesi için öncelikle amaçların çok iyi saptanmış olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde ilk önce mevcut insan kaynaklarının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi gerekir. Bu belirlenirken genel ve beceri envanterlerinden, performans raporlarından ve iş yükü analizinden yararlanılır. İkinci aşamada sayı ve nitelik, yer ve zaman, statik ve dinamik yönüyle olması gereken insan kaynakları belirlenir. Daha sonra mevcut insan kaynakları ile olması gereken insan kaynakları karşılaştırılır. Bu çerçevede yapılan insan kaynakları planlamasının nihai hedefi mevcut personel ile olması gereken arasında bir denge kurmasıdır. Son olarak kısa, orta ve uzun vadede insan kaynakları ihtiyacı belirlenir. Bu aşamada çeşitli talep tahmin yöntemleri kullanılır. Ayrıca organizasyonun amaçları, politikaları ve stratejileri işgücü piyasasının özellikleri, yasal düzenlemeler ve hükümet politikaları, kurumsal çevre gerekleri, genel ekonomik koşullar, işletmenin finansal durumu ve sendikalarla ilişkiler dikkate alınır. (Benligiray, 2016:83)

Genel olarak bir örgüt için insan kaynakları planlamasının amacını maddeler halinde şu şekilde açıklayabiliriz;

- İnsan kaynağının yararlılığını artırmak,
 - Personel hareketliliği ile örgütün gelecekteki etkinliğini birleştirebilmek,
 - Yeni eleman temininde ekonomik olabilmek,
 - İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve örgütsel birimlerden kopmayacak şekilde genişletmek,
 - Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek,
 - Diğer insan kaynakları programları ile koordine bir şekilde çalışabilmek.
- (Okakın ve Şakar, 2015:23).

İnsan kaynakları planlaması insan kaynaklarına olan ihtiyaç nedeni ile yapılır. İşletmenin kısa veya uzun dönemli olarak gereksinim duyduğu işgücü miktarına insan kaynakları talebi denir. Bu talep iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi yukarıdan aşağıya doğru yaklaşımdır. Tepedeki yöneticiler gelecek bir iki yıl için işgücü gereksinimini tahmin eder ve saptarlar. İkinci yaklaşım ise aşağıdan yukarı doğru olan yaklaşımdır. Çeşitli kademelerde oluşan veya oluşacak olan işgücü ihtiyacı yukarıya bildirilerek gerekli önlemlerin alınması istenir (Okakın ve Şakar, 2015:23-24).

İnsan kaynakları planlamasının amacı, örgütten örgüte kapsam bakımından farklılıklar gösterebilir. Planlar ve amaçlar dar veya geniş kapsamlı tutulabilir. Örneğin dar kapsamlı bir planlama sadece aday toplama ve personel seçim süreçlerini kapsarken, orta kapsamlı planlama eğitim ve geliştirme fonksiyonlarını, geniş kapsamlı bir planlama ise bütün bu fonksiyonlara ek olarak ödüllendirme sistemlerini, iletişim, sosyal güvenlik ve performans değerlendirme süreçlerini de içine alır (Okakın ve Şakar, 2015:23-24).

İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişi güzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin, nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenemeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde bu tür örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususlarda önem taşımaktadır (Aykaç, 2001:103).

3. İnsan Kaynakları Planlamasında Başvurulan Teknikler

İnsan kaynakları planlaması yapılırken bazı teknikler kullanılmaktadır. Bu bölümü yargısal – sezisel tahmin teknikleri ve sayısal – istatistiksel tahmin teknikleri olarak iki bölümde inceleyeceğiz.

A. Yargısal – Sezgisel Tahmin Teknikleri

i. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahminler

Bu yöntem basit bir yöntem olup tamamıyla yönetici durumunda olan kişinin tecrübe ve sezgilerine dayanır. Geçmişteki personel talebine bakılarak gelecekteki personel talebinin ne olacağına karar verilir. İstihdamla ilgili çoğu karar, hat yöneticileri tarafından verilir. Planlamacılar da metodlar geliştirerek bu yöneticilerin ihtiyaç duydukları eleman miktarlarını öğrenmeye çalışırlar. Küçük işletmelerde yöneticiler gerekli tüm bilgilere sahip olabilirler. Büyük işletmelerde ise en basit yol, personel ihtiyaçları ile ilgili konularda uzman olan yöneticilerin bilgilerinin kontrol edilmesidir (Okakın ve Şakar, 2015:28).

ii. Delfi Tekniği

Uzun dđnemli tahminlerde etkin olarak kullanılan bir teknik de delhi tekniğidir. Bu teknikte birđok uzman bir araya gelerek ayrı ayrı gđrüşleri alınır. Ancak bu kişiler yüz yüze gelmemektedir. Delfi tekniği genellikle yöneticilerden oluşan bir grup uzmanı içerir. İnsan kaynakları bölümü planlamacıları ise aracı pozisyondadırlar. Çeşitli düzenlemeleri ve bulguları uzmanlara aktarırlar. Uzmanlar bunu aldıktan sonra tekrar kontrol ederler. Bu işlem, uzmanların gelecekteki durum hakkında ortak karara varmasına kadar devam eder (Okakın ve Şakar, 2015:28-29).

Bu teknikte uzmanlar birbirlerin görmeden de fikir ileri sürerler. Ayrıca hiçbirinin kim olduğunu bilmez. Uzmanlara sorulan sorular ise belli bir kalıp içindedir, yapılandırılmıştır. Bu bağlamda delfi tekniğinin başarılı olabilmesi için;

- Yeterli uzmanın olması,
- Uzmanların yeterli bilgiye sahip olmaları,
- Uzmanların yeterli iletişim becerisine sahip olmaları,
- Uzmanların çözüm bulmaya çalıştıkları olay üzerinde yoğunlaşmış olmaları gerekir (Okakın ve Şakar, 2015:29).

ii. Nominal Teknik

Personel talebini tahminde kullanılan tekniklerden bir diğeri de nominal tekniktir. Delfi tekniğine oranla daha a sürede gerçekleşir. Araştırma gayri resmi, yazılı veya bir konu üzerinde yoğunlaşacak şekilde olabilir. Bu teknikte beş kişiden on beş kişiye kadar katılımcı bir araya gelip sorunu çözmeye çalışırlar. Tekniğin işleyişini kısaca özetlersek;

- Personel talebini tahmin edecek kişiler bir odada toplanıp bağımsız olarak görüşlerini bir kağıda yazarlar.
- Her katılımcı görüşlerini belli bir zaman içerisinde gruba sunar ancak tartışma yapılmaz.
- Herkesin görüşlerini belirtip, bunların özetlenip yazılmasından sonra tartışma başlatılır. Ancak bu tartışma da programlandırılmış bir şekilde olur.

- Bu son aşamada ise üyelerden birbirlerinin görüşlerini değerlendirmeleri istenir. Bu gizli olarak yapılır. En çok oyu alan görüş personel planlamasına alınır (Okakın ve Şakar, 2015:29-30).

B. Sayısal – İstatiksel Tahmin Teknikleri

Uzun dönem tahminler için kullanılan bir tekniktir. Personel talebindeki değişiklikleri belirlemede etkili olur. Bunun dışında kesin sayısal değerler vererek tahminde bulunacak olan kişilere, sayılarla yorum yapabilme imkanını sağlar. En çok kullanılan istatiksel teknikler basit doğrusal regresyon analizleri ile çoklu regresyon analizlerdir (Okakın ve Şakar, 2015:29-30).

i. Basit Doğrusal Regresyon Analizleri

Bu yöntemde geçmişteki personel ihtiyaç düzeyi başka bir değişkenle gelecekteki personel gereksinmesi tahmin edilir. Bu şekilde geçmişteki ilişki düzenliyse gelecek dönemler yapılacak olan tahminlerde sağlıklı olacaktır (Okakın ve Şakar, 2015:30).

ii. Çoklu Regreasyon Analizleri

Bu yöntem doğrusal yöntemle benzer. Ancak burada tek bir değişken yoktur. Firma personel talebini tahmin ederken birden fazla değişkeni ele aldığı birçok değişken arasındaki ilişkiye bakar. Örneğin satışların yapımında üretim düzeyi, malzeme kullanımı gibi başka değişkenler de personel talebini tahminde kullanılır (Okakın ve Şakar, 2015:29-31).

B. PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME

1. Personel Sağlama Süreci

İşletmenin tüm departmanları için gerekli olan iş gören ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlemenin anlamına gelen insan kaynakları planlaması iş gören sağlama açısından temel oluşturmaktadır. Öncelikle işleri yerine getirecek elemanların doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırılmasına yönelik olarak iş analizi ve tanıtımları gerçekleştirilmektedir. Daha sonra iş gören bulma ve seçme sürecine geçilmektedir. İş gören bulma ve seçme anlamında kullandığımız insan kaynağının sağlanması insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle de nitelikli elemanları bulma ve bunları işletmede tutabilme tüm işletmelerde önem taşımaktadır. Genel olarak bakıldığında, bu alanda yeterli eğitimi almış, en az bir yabancı dil bilen, gerekli bilgisayar bilgisine sahip, grup esasına dayalı çalışmaya eğilimli, girişken, kişilikli ve psikolojik anlamda dengeli bireylerin işletmeye kazandırılması gereklidir (Müfreze, 2014:23)

Personel sağlama, örgüt için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur. Personel sağlama süreci, temel olarak çeşitli personel kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday personel kitlesinin yaratılmasını hedeflemektedir. Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- 1- Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek,
- 2- En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak,
- 3- Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak,
- 4- Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- 5- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,

6- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği arttırmak,

7- Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:106).

Personel sağlama süreci personel planlamasına dayalı ve bölüm yöneticileriyle işbirliği yapılarak kısa ve uzun dönemli olarak ünvan ve hiyerarşik düzeye göre aday personel gereksinmesinin belirlenmesi, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, etkili personel sağlama metaryellerinin geliştirilmesi, nitelikli personel adaylarının bulunması, kaydedilmesi, personel seçimi aşamasında elenseler bile bu adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi ve personel bulma sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi etkinliklerini içermektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:106).

Personel sağlama sürecinde gerekli titizlik ve dikkat gösterilmelidir. Çünkü bu sürecin niteliği, sonunda oluşturulacak aday havuzunun niteliğini de belirleyecektir. İstenen bilgiye, becerilere, deneyime ve yetkinliklere sahip bir grubun oluşturduğu aday havuzu, bu adaylar arasında en uygununun seçilme olanağını sağlaması nedeniyle “nitelikli” olarak adlandırılır. Personel sağlama süreci gerektiği şekilde yapılmazsa bazı boş pozisyonlar doldurulamayabilir; iş gereklerine uymayan adaylar işe alınabilir; performans düzeyi düşer, eğitim maliyetleri artar; motivasyon ve iş tatmini azalır; denetim maliyetleri yükselir (Benligiray, 2016:114).

Personel bulmayı etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar organizasyonda da çevreden kaynaklanabilir. Örgütsel faktörler arasında büyüklük ve işin özellikleri, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, daha önceki alışkanlıklar, organizasyonun büyüme eğilimi, imajı, yönetim – personel ilişkisi, sendikal ilişkiler ve ekonomik faktörler sayılabilir. Çevresel faktörler de genel ekonomik durum; iş gücü piyasasının durumu; asgari ücret, sosyal güvenlik, ücret kesintileri, vergiler, eski hükümlülerin, engellilerin, terör mağdurlarının istihdamı vb ile ilgili yasal düzenlemelerdir. Personel bulmayı etkileyen bu faktörlere sosyo-kültürel,

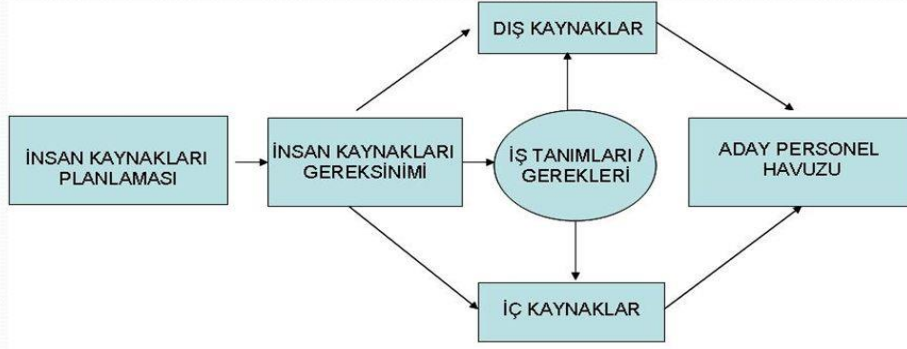
demografik, teknolojik gelişmeler ve toplumsal duyarlılık durumu da ilave edilebilir (Benligiray, 2016:114).

Personel sağlama ve seçme faaliyeti öncesinde açık işlerin iş gereklerinin yeterli derecede belirlenmesi ve tanımlanması büyük önem taşımaktadır. İş gerekleri, iş analizine dayalı olarak, işin layıkıyla yapılabilmesi için işi görececek personelin taşınması gerekli nitelikleri ortaya koymaktadır. İş analizi ve iş gerekleri, personel sağlama faaliyetleri için bir çıkış noktası ve değerlemede ölçüt olarak hizmet görmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:106).

Personel sağlama sürecinde ikinci aşama, belirlenen iş gereklerine göre saptanan personel tiplojisine uygun insan gücü kaynaklarının belirlenmesidir. Bu aşamada belirlenen niteliklere sahip işgücünün nereden ve nasıl sağlanacağı sorusu yanıtlanmaya çalışılır. Personel sağlamada örgütlerin yönelebileceği başlıca iki personel kaynağı vardır. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:107).

İnsan kaynakları sağlama süreci, insan kaynakları planlaması ile başlar. İnsan kaynakları planlaması, ihtiyaç duyulan personelin sayı ve niteliklerinin önceden belirlenmesi sürecidir. İnsan kaynakları sağlama ise, planda öngörülen insan kaynağı gereksinmesinin en kısa ve en ekonomik biçimde karşılanması için yeterli sayıda ve nitelikte aday personelin bulunmasıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:106).

Personel sağlama süreci



Kaynak: İnsan kaynakları planlamasında öngörülen personel ihtiyacının karşılanması için örgütte çalışmaya istekli aday personel havuzunun yaratılması süreci.

<http://azkurs.org/ik-planlamasnda-ongorulen-personel-ihtiyacnn-karslanmas-icin-o.html>

İnsan kaynakları yöneticisi, insan kaynağı planlarında öngörülen insan kaynağı gereksinimlerini değerlendirir ve boşalan ve boşalması muhtemel kadrolar için uygun adayları bulmaya çalışır. İnsan kaynağı sağlama faaliyetleri gelişigüzel yürütülen çalışmalar değildir. İnsan kaynağı sağlama faaliyeti öncesinde açık işlere ait iş ve gereklerinin ayrıntılı biçimde hazırlanmış olması gerekmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2001:107)

a. Örgüt İçi Kaynaklar: Örgüt içi personel kaynakları, örgütte halen çalışan personeli ifade etmektedir. İnsan gücü gereksinmesinin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut personel ile giderilmeye çalışılması, yani iç kaynakların değerlendirilmesi söz konusudur. Örgüt içi kaynaklardan personel sağlanmasında yükselme, transfer, rütbe düşürümü yolları izlenebilir.

b. Örgüt Dışı Kaynaklar: Örgütlerde iç kaynaklardan personel sağlama olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir. Dış kaynaklara başvurma nedenlerini maddeler halinde şu şekilde özetleyebiliriz;

- Örgütün yeni kurulması veya büyümesi sonucunda yeni işlerin ortaya çıkması durumunda, dış kaynaklardan personel sağlanması zorunlu olur,
- Yeni değişimler ve gelişmeler sonucunda teknik ve uzman personele gereksinme duyulması durumunda dış kaynaklara başvurulur,
- Psikolojik nedenlerle dış kaynaklara başvurulabilir. Örgüte yeni katılan personel, kendini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek, verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi, diğer personeli de çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğinin artışı sağlayabilir.
- İç kaynaklardan personel sağlamada karşılaşılan güçlükler nedeniyle dış kaynaklara başvurulabilir. Özellikle üst pozisyonlara aday birkaç personel bulunuyorsa, bunlardan birinin tercih edilmesi, diğerlerinde tatminsizlik yaratabilir.
- İşin gereklerine en uygun personeli sağlamanın yolu, aday personel sayısını arttırmaktır. Aday personel sayısı ise dış kaynaklara başvurma yoluyla arttırılabilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2001:109)

2. Personel Seçme

Personel seçme, personel bulma aşamasının sonunda oluşturulan aday havuzu içinden en uygun adayın belirlenerek işe alma kararının verilmesi sürecidir. İşe alma süreci sınav yapılması, test uygulanması, iş görüşmesi, referans ve sağlık kontrolü yapılması ve nihayetinde işe alma kararının verilmesi aşamalarından oluşur. Sıklıkla kullanılan bu yöntemlere ilave olarak seçme sürecinde iş örneklemesine, minyatür iş eğitime ve sonrasında sınav yapılmasına, yalan makinesi testine ve el yazısı analizine de yer verilebilir. Bu aşamaların ve yöntemlerin hepsinin tüm işe alma süreçlerinde bulunduğu söylenemez. İşletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuran aday sayısı, dış güçlerin baskısı, zaman kısıtlılığı ya da maliyetin yüksekliği gibi nedenlerle bazı aşamaların atlandığı görülmektedir. Çoğu işe alma sürecinde sadece iş görüşmesi yapılarak karar verilirken, bazılarında iş görüşmesine ilave

diğer aşamalarda yer almaktadır. Bazı işletmelerde ise işe alma kararını vermek için adayları daha ayrıntılı aşamalardan geçirmektedir (Benligiray, 2016:132).

Personel seçimi, personel sağlama süreci sonunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların alınıp alınmama kararının verildiği insan kaynakları yönetimi sürecidir. Bu aşama perosnel sağlama sürecinin tersi nitelik gösterir. Zira personel sağlama süreci ile, açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı artırılmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2001:166).

Personel seçimi aslında fonksiyonel olarak bir karar verme işlemidir. Alternatifler arasından yapılan tercihleri yansıtır. Ancak bu tercihlerin örgütün beklentilerine cevap vermesi veya daha açık söylemek gerekirse “tam uyması” gerektiğinden, insan kaynakları yönetimi, geliştirilmiş çeşitli personel seçim yöntemleri uygulanarak, örgüt için en uygun olanını yani en verimli çalışmayı yapmak durumundadır (Okakın ve Şakar, 2015:44).

Seçim için uygulanan süreçler örgütten örgüte farklılıklar gösterir. Örgütün büyüklüğü seçimi etkiler. Seçimin sonuçlandırılması tek başına insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olan bir faaliyet değildir. Nihai karar personel ihtiyacı olan bölüm yöneticileri ile birlikte alınır. Ancak personel seçiminde uygulanacak süreci yönlendiren insan kaynakları bölümüdür (Okakın ve Şakar, 2015:44).

Personel seçme sürecinin en önemli amacı adayları tanımak, onların istenen niteliklere sahip olup olmadıklarını anlamak ve bireysel farklılıklarını ortaya çıkartmaktır. Adayların tanınması gereken yönlerinin başında yetenekleri, ilgileri, kişilik özellikleri, benlik algıları çevrelerindeki sosyal destek sistemi ve sağlık durumları gelir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Adayların işe alınması durumunda göstereceği performansı önceden kestirmek için işin gerektirdiği yeteneklere (bilgi, beceri, yetkinlik gibi) ne ölçüde sahip olduğu bilinmesi gerekir. Ayrıca personelin genel ve özel

yetenekler yönünden durumunun, zayıf ve güçlü olduğu alanların bilinmesinde de yarar vardır.

- İlgı, bireylerin belirli nesneler, olaylar, süreçler, faaliyetler, amaçlar ya da hedefler karşısında olumlu tavır takınmalarıyla ve dikkatlerini bunlar üzerinde yoğunlaştırmalarıyla kendini belli eden yönelimleridir. Adayların ilgi ve yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirilebilmeleri için ilgi alanlarının bilinmesi gerekir.
- Gelecekteki performansını önceden kestirebilmek için adayların çeşitli alanlarındaki güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesine ihtiyaç vardır. Adayın geçmiş yıllarda devam ettiğı eğitim kurumları, süreleri, daha önce çalıştıkları iş yeri ve işler, sahip oldukları deneyimler, katıldıkları geliştirici etkinlikler bu konuda bir fikir verecektir.
- Kişilik, bireyin beden yapısı, mizacı, ilgileri, psikolojik ihtiyaçları, yetenekleri, alışkanlıkları, tutumları ve değer yargılarından oluşan bir bütünü oluşturur ve onun çevresine uyumunu belirler.
- Bireyin kişiliğini oluşturan çok sayıda özelliğın her biri yerine sabırlı, disiplinli ve bağımsız davranabilme, duygusal kararlılık, başkaları ile işbirliğı yapabilme gibi özellikler yönünden ne durumda olduğunun bilinmesi, onun organizasyona ve işe uyumu ile yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin nasıl olacağı hakkında kestirimlerde bulunabilmek için gereklidir.
- Benlik, bireyin kendisini nasıl gördüğü ile ilgilidir. Birey çevresine kendini algılama biçimine göre tepkide bulunur. Bireyin davranışları, onun kendi hakkındaki değerlendirmelerine göre yön alır. Tutum ve davranışlarını, uzun ve kısa vadeli planlarını, hayat hedeflerini anlamak ve değerlendirebilmek için bireyin kendisi hakkındaki değerlendirmelerini yakından bilmek gerekir.
- Ailenin ekonomik ve kültürel düzeyi bireyin ilgi alanlarını, iş yaşamına ve çalışmaya karşı tutumunu, dolayısıyla iş yaşamındaki başarısını ve uyumunu etkileyen önemli faktörlerdir. Kardeş sayısı, ilk ve son çocuk olma, tek çocuk olma, anne – babanın birlikteliğı ya da ayrılığı, eğitim ve çalışma durumları, gelir düzeyleri bireyin kişilik gelişimlerini etkiler. Bu nedenle, adayın aile ve çevresi hakkında bilgi edinilmesi, hayatın önemli bir kısmını

nasıl bir çevrede geçirdiğinin ve halen nasıl bir çevrede yaşamakta olduğunu daha doğru bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.

- Adayın beden sağlığının ve kusurlarının bilinmesi önemlidir. Çünkü beden sağlığı iş performansını etkileyen önemli bir faktördür. Aynı zamanda kişilik gelişiminin de belirleyicilerindendir. Bu nedenle adayların görme, işitme, konuşma bozukluğu olup olmadığı, ciddi bir hastalık ya da ameliyat geçirip geçirmediikleri, kronik ya da geçici bir hastalıklarının olup olmadığı hakkında bilgi edinilmesi gerekir (Benligiray, 2016:132).

Günümüzde işletmelerin görüşme, test, simülasyon gibi pek çok tekniği bir arada veya tek tek uyguladıklarını görüyoruz. Bu konuda hangi tekniğin daha üstün olduğunu söylemek zordur, ancak yöneticiler personel seçim sürecini etkileyen çok sayıda faktör olduğunu bilmeli ve bu faktörlerden hangilerinin kendi işletmelerinde objektif personel seçimi politikalarının oluşmasına engel olabileceğini saptamalıdır. Bu saptama yapıldıktan sonra en ucuz ve en etkin personel seçim teknik veya teknikleri, örgütün insan kaynağı politikasına uygun olarak bir araya getirilmeli ve adayların değerlendirmesine geçilmelidir (Okakın ve Şakar, 2015:47).

a. Personel Seçme Sürecini Etkileyen İç Çevre Faktörleri

İşletmenin iş gören seçimini etkileyen içsel çevre faktörleridir. Bu faktörler firmanın büyüklüğü, firmanın yapısı, karmaşıklığı ve teknolojik değişkenliği şeklinde sıralanabilmektedir. Görüldüğü gibi sıralanan bu faktörlerin hepsi işletmenin iç çevresi ile ilgili değişkenlerdir. İşletmeler büyüdükçe ve işlevleri arttıkça doğru insanı bulmanın ve seçmenin önemi daha da artmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde seçim sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının maliyeti göz önünde bulundurulduğunda, özellikle karmaşık yapıya sahip büyük firmaların, pahalı ve maliyetli seçim yöntemlerini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Öte yandan, küçük ve karmaşık yapısı olmayan firmaların iş gören ihtiyaçlarını bir önceki başvuru sağlama bölümünde yer verilen iç kaynaklardan temin etme yolu ile telafi ettikleri görülmüştür (Metin, 2014:127).

b. Personel Seçme Sürecini Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörleri, işletmelerin ne tür seçim yöntemini kullanacağı kararında önemli bir belirleyicidir. Birçok işletme, sadece devletin belirlediği işçi kanunu ve yasalarına uymakla kalmayıp, aynı zamanda sektörel ve yerel bir takım yaptırım ve düzenlemeleri geliştirerek, bunları seçim süreçlerine eklemektedirler. Ayrıca yerel işçi piyasaları, ülkenin ekonomik ve sosyal durumu, politik baskılar gibi bazı unsurlar iş gören seçme sürecinde etkili olan önemli dış faktörler arasında yer almaktadır. En basitinden, işsizlik oranının düşük olduğu durumlarda işletmelerin yeterli sayı ve nitelikte aday belirlemesi ve bunları kendi firmalarına çekmesi yönünde yapacağı faaliyetler güçleşecektir. Öte yandan, işsizlik oranının yüksek ve aday havuzunda yer alan bireylerin sayısının fazla olması da işletmeleri daha karmaşık seçim yöntemlerine yöneltecektir (Cangöz, 2014:127).

3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetimi bilimsel yönetim anlayışının etkisi altında kalmıştır. Bilimsel yönetim anlayışındaki hareket ve zaman etütleri ile işlerin en iyi nasıl yapılacağının belirlenmesi esasına dayanan bakış açısı, personel yönetiminden sorumlu birimlerin iş odaklı olmalarına sebep olmuştur. Böylece yapılması gereken işlerin nasıl yapılacağı, hangi nitelikteki bireyler tarafından yapılacağı, uygun çalışanların seçimi, kullanılacak araç gerecin belirlenmesi konuları üzerinde durulmuştur. Bu nedenle personelden yani işi yapacak bireylerden sorumlu birimin de temel görevi; işi en iyi yapabilecek olanları seçmek, işin en iyi biçimde ve istenen miktarda üretilmesini sağlamak, kayıtlarını önlemek, bunun içinde iş yapanları sıkıca denetlemek olmuştur. Ücret ödeme bu denetimin sonucuna bağlanmış ve performansa dayalı bir sistem olarak düşünülmüştür. Bu nedenle personel yönetimi birimlerinin bilinen ilk ve temel görevi kayıt tutma olmuştur ki bu görev başlı başına işi yapanı denetlemeye yöneliktir (Ergeneli, 2014:21-22).

Zamanla gelişen ve üstlendiği sorumluluklar artan personel yönetiminin kapsamına giren konular şunlardır:

- İş analizi yapmak,
- İş tanımlarını yapmak,
- Çalışan sayısını belirlemek,
- İşe alma süreci içinde gereken işlemleri yaparak ön elemeleri sonuçlandırmak,
- Hizmet içi eğitim için gereken hazırlıkları ve organizasyonu yapmak,
- Performans değerlendirme formlarını hazırlamak ve çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını kaydetmek,
- İş değerlemesi yapmak,
- Çalışanlara hak edişlerine göre ücret ödemek,
- İş yerinde iş kanununa uyulmasını sağlamak,
- İşte ilerlemeleri kıdem ve performans değerlendirme sonuçları gibi belli kurallara bağlamak.

Yukarıda sıralanan görev alanlarından da anlaşılacağı gibi, personel yönetimi anlayışında önde gelen, üzerinde durulan temel konu “iş” idi (Ergeneli, 2014:22-23).

Diğer taraftan, insan kaynakları, insan ilişkileri yaklaşımı ile ortaya çıktığından daha çalışan merkezli bir bakış açısına sahiptir. Sendikaların zorlamaları ve çalışanların haklarını korumaya yönelik kanunların da etkisiyle işletmelerin çalışanlarına yönelik bakış açısı da değişmeye başlamıştır. Yöneticiler çalışanların birer grup üyesi olduklarını ve grubun birey üzerindeki etkisini, iş arkadaşı baskısını dolayısıyla resmi olmayan örgütün önemini kavramışlardır. Zaman içinde sürekli basit ve tek düze işleri yapmak sebebiyle işine yabancılaşma sorunu yaşayan bireyler sadece aldıkları ücretle tatmin olmamaya başlamışlar, işlerinin daha anlamlı olmasını beklemişler, iş yaşam kalitelerinin yüksek olmasını önemsemişlerdir. Diğer taraftan, artan yerel rekabet, 1970’lerde ortaya çıkan bilgi çağı ve daha teknolojik hale dönüşen üretim biçimi işletmelerin teknolojik araçları kullanacak çalışanlara ihtiyacını arttırmış, yöneticiler de bu çalışanları karar verme sürecine katmak hatta yer yer onlara inisiyatif kullanma şansı vermek zorunda

kalmışlardır. Bu çalışanlar yaptıkları işin anlamlılığını sorgulamaya başlamışlar ve içsel motivasyonu önemsemişlerdir. Ayrıca sadece ücretli değil işletmelerin sağladığı ücret dışı olanakları da beklentilerinin arasına almışlardır. Böylece personel yönetimi birimlerinin görevleri değişmiş, zaman içinde personel yönetimi birimlerinin adı, çalışan merkezli olmayı vurgular biçimde insan kaynakları haline dönüşmüştür (Ergeneli, 2014:23).

Personel sorunları uygarlık kadar eskidir. Yönetim sorumluluğunu taşıyanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için insan unsuruna başvurmuşlar. Onların aranıp bulunması, çalıştırılması gibi sorunlarla sürekli olarak ilgilenmişlerdir. Bu da personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi beraberinde getirmiştir. Söz konusu bu ilgi, çoğu kez gelişigüzel ve istemsiz olmuştur. Personel sorunlarının özel bir inceleme konusu yapılması, çağımızın başlarına rastlamaktadır. Davranışsal bilimlerin verilerinden geniş ölçüde yararlanılması ise İkinci Dünya Savaşını izleyen dönemde olmuştur. Bu, personel yönetiminin uzun bir evrim çizgisini izlediğini gösterir. Personel yönetiminin çağımızda önem kazanmasını sağlaması ile birlikte insan kaynakları yönetimi sürecine geçişi aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Ergeneli, 2014:23).

Endüstrileşme ile birlikte örgütlerin çapı da büyümeye başlamış, teknolojik gelişmeler ve pazarlama olanaklarının artması ile de birlikte iş alanları hızla genişlemiştir. Bir yandan halkın sermaye birikimine katılması, öte yandan mevcut girişimlerin “birleşme” ya da “yutulma” gibi yollarla genişlemesi büyüme olgusunu hızlandırmıştır. Sonuçta özel kesimde faaliyet gösteren birçok örgütler, sahiplerinin kolayca kontrol edemeyecekleri bir büyüklüğe ulaşmıştır. Bu olgu da birkaç önemli sonucu doğurmuştur (Tutum, 1976:5).

Bu sorunlardan ilki örgütler büyüdükçe kontrol sorununun önem kazanmasıdır. Bu ise otoritenin merkezleşmesi ve yoğunlaşması sonucunu doğurmuştur. Otoritenin yoğunlaşması ölçüsünde iletişim ve eşgüdüm güçlükleri ortaya çıkmıştır. İkinci sorun büyüme olgusunun bir sonucu da olarak iş yapanla yaptıran arasındaki mesafenin açılması olmuştur. Bu durumun ortaya çıkardığı

yabancılaşmanın giderilmesi önem kazanmıştır. Son olarak örgütlerin büyümesi olgusunun bir başka sonucu da görevsel uzmanlaşmanın artması olmuştur. Uzmanlaşma ile birlikte işbirliği, eşgüdüm, istenilen nitelikleri taşıyan elemanların bulunması zorunluluğu sorunları ön plana çıkmıştır (Tutum, 1976:5).

Çalışanların örgütlenerek işverenin karşısına çıkmaları ve ağırlıklarını duyurmaya başlamaları yöneticiyi işveren – işçi ilişkilerine daha fazla eğilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Sendikaların özellikle grev gibi son derece etkin bir araçla donatıldıktan sonra, ağırlıklarını daha fazla duyurmaya başladıkları bir gerçektir. Sendikalar bir yandan üyelerin haklarını işverene karşı savunan, öte yandan işyerinin düzenlenmesi ve verimin arttırılması gibi konularda ağırlığını duyuran birer örgüt haline geldiler (Tutum, 1976:6).

Yeni iş alanlarını gerektirdiği sayıda ve nitelikte elemanı bulmak önemli bir sorun haline gelmiştir. Öte yandan mevcut elemanları yeni koşullara göre yetiştirmek ve bilgilerini tazelemek, otomasyon olayının ortaya çıkardığı sonuçları hafifletmek, feminizasyon olgusunun doğurduğu sorunları çözmek ve tam istihdam nedeniyle yetişmiş personeli tutmak gibi sorunlar yöneticinin ana uğraşları haline gelmiştir. Bu sorunlar beraberinde insan kaynakları planlamasının örgütler için ne kadar önemli olduğu vurgusunu ön plana çıkarmıştır. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi bu sorunların çözülmesinde yöneticinin en büyük desteği olmuştur (Tutum, 1976:6).

İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları organizasyonda “personelin savunucusu” olarak görülür. İnsan kaynakları yöneticilerine ve uzmanlarına geleneksel olarak organizasyonun işe ilişkin gerçeklerini anlamaya ve işin stratejik başarısı için ölçülebilir katkı yapmayan “işletmenin moral sağlayıcısı” olarak bakılmıştır. Bazen bu rolü bulunduğu organizasyonun verimliliğine ve gelişimine çok az katkıda bulunduğu için insan kaynakları bölümlerinin tamamen ortadan kaldırılmasının önerilmesine yol açmıştır (Benligiray, 2016:44).

Bu görüŖe rağmen bazıları personel ve personel meseleleri konusunda “Ŗampiyon” olmak zorundadır. İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları hem iŖle, hem iŖ dıŖı konularla ilgili personel sorunlarına iliŖkin “kriz yönetimi”ne önemli zaman harcamaktadırlar. Personel savunuculuğu, personelin geėmiŖine ya da koŖullarına bakılmaksızın personele adil ve eŖit davranılmasını sağlamaya yardım eder. Organizasyonun içinde birileri personelin durumunu izlemek ve adaletsiz davranıŖlar ve uygun olmayan eylemler hakkındaki personel Ŗikayetlerine cevap vermek zorundadır. İŖverenler Ŗu anda bu desteği vermezlerse, daha çok davayla ve denetleyici kurumları tahakkuk ettirdikleri cezalarla karŖılaŖacaklarıdır. Ancak insan kaynakları yönetimi anlayıŖı deėiŖtiėi için insan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının personelin savunuculuğunu yapmak ile iŖletmenin çıkarlarını gözetmek arasında denge kurma ihtiyaçları daha da gün yüzüne ıkmıŖtır (Benligiray, 2016:44).

İnsan kaynakları hem personel yönetiminin yukarıda sözü edilen konulardaki faaliyetlerini yerine getirmeye devam etmekte, hem de insan iliŖkileri yaklaŖımından etkilenerek, liderlik, motivasyon, örgüt kùltürü oluŖturma ve geliŖtirme gibi konularla ilgilenmektedir. İŖletmede üst yönetim tarafından belirlenmiŖ politikaların ve bu politikaların nasıl uygulanacağına iliŖkin prosedürler ve kurallar vardır. Bunlara uyulması kaçınılmazdır. Ancak insan kaynakları personel yönetiminde olduğu gibi üst yönetimce belirlenen iŖletme politikalarına harfiyen uyulmasını sağlamaktan ziyade, iŖletmenin ve alıŖanların ihtiyaçlarını gözeterek yapılması gerekenleri önemsemeyi ve gerektiğinde üst yönetime ve ilgili birimlere bazı önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır (Benligiray, 2016:44).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

A.PROTOKOL YÖNETİMİ

1. Protokolün Anlam ve Önemi

Protokol sözcüğü, Fransızca “protocole” kelimesinden Türkçe’ye geçmiştir. Bu sözcük ilk kez Fransa’da 1330 yılında, “Resmi Tutanak” anlamında kullanılmış, 1982 yılından itibaren (Fransa’da) “Resmi ilişkilerde ve törenlerde öndegelmeye hakkı ve biçimsel davranışlar konusunda uyulması gereken kurallar bütünü” olarak kullanmaya başlanmıştır. Fransızlar ve İngilizler diplomatik alanda “protokol” kelimesini, kamusal alanda “Devlet Başkanı ve önemli şahsiyetler nezdinde, kabullerde ve mahkemelerde uygulanan davranış biçimleri” olarak “etiket” kelimesini; sosyal yaşamda saygı ve nezaket kuralları olarak “Davranış Bilgisi” anlamında kullanılmaktadır (Topuz, 2009:3).

Tarih boyunca bütün devletler ve toplumlar törensel ve biçimsel kurallar düzeni içinde yaşamışlardır. Her dönemde devletin ve devlet adamlarının yaşam düzeni protokol kuralları içince yürütülmüştür. Ayrıca bütün dinlerde ve mabetlerde yapılan ayin ve törenlerde daima belirli bir düzen içinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedendir ki, protokolün doğduğu ve uygulandığı yerler ilk olarak saraylar ve mabetler olmuştur. Ancak tarih boyunca devlet ve saray protokolü ülkesel düzeyde düzenlenmiş ve uygulanmış; bu nedenle protokol kuralları her ülkede farklı olmuştur (Aytürk, 2011:2)

Diplomatik alanda protokol kurallarının ilk kez temeli Yunanlar tarafından atılmıştır. Zira, elçilerin dokunulmazlığı gibi ilk diplomasi kuralı Yunanlar tarafından yaratılmış ve daha sonra Romalılar tarafından da uygulanmıştır. Nitekim, Romalılarda elçilere gösterilen saygı ve itibar bugünlere kadar gelmiştir. Bu yüzden, diplomatik protokol kuralları 14.YY’ da Romalılar tarafından bir sanat olarak benimsenmiştir. Nitekim ilk diplomasi okulu da Venedik’te açılmıştır. Daha sonra Fransızlar, XIV. Louise döneminde protokole büyük önem vermişler ve protokolü çekici bir meslek haline getirmişlerdir (Aytürk, 2011:4).

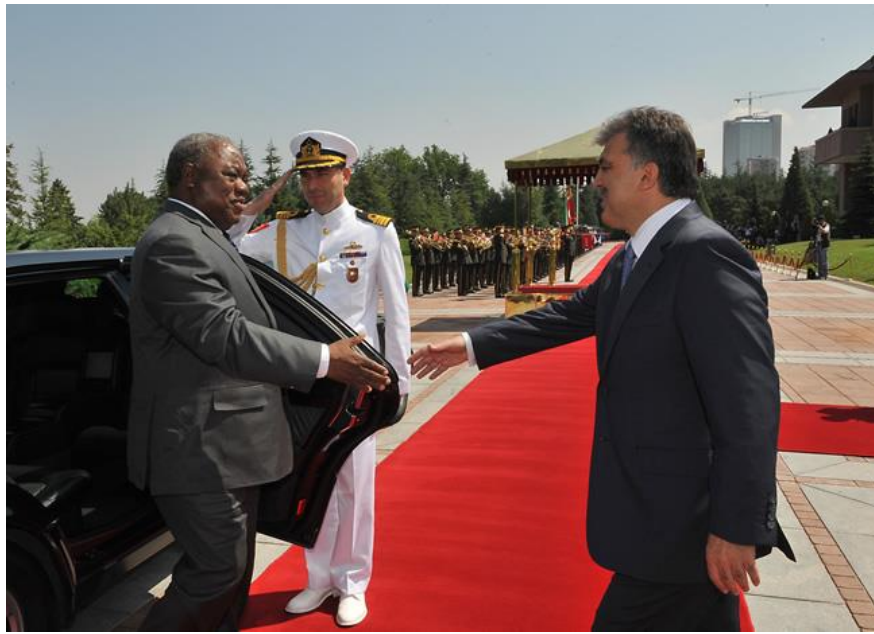
Protokol, devlet yaşamında ve uluslararası ilişkilerde önemli olduğu gibi, iş ortamında (kamusal ve kurumsal yaşamda) ve sosyal hayatta da önemlidir. Zira, kamusal ve kurumsal alanda ve yaşamda (iş ortamına) ve sosyal hayatta bütün toplantı ve törenler, davet ve ziyafetler, ziyaret ve görüşmeler, kıyafetler, resmi yazışmalar, uluslararası kurumlar arası, kurumsal, sosyal ve kişisel tüm ilişkiler (insan ilişkileri, kurumsal ve sosyal etkinlikler) protokol kurallarına uygun biçimde yürütülür. Bu nedenle, protokol kuralları kamusal ve kurumsal alanda ve yaşamda, iş ortamında ve sosyal hayatta ve her kişi için önemli ve gereklidir (Aytürk, 2011:75).

Protokol olarak kamusal alan; devlet ve kamu kurumlarının bulunduğu, hizmet ve etkinliklerini yönettiği ve yürüttüğü, devlet ve kamu yöneticilerinin resmi sıfatla görev yaptığı, toplantı tören vb kamusal ve kurumsal etkinliklerin düzenlendiği resmi yerlerdir. Devletin ve kamu kuruluşlarının halka hizmet sundukları, vatandaşların kamudan hizmet aldıkları ve kamu hizmetlerinden yararlandıkları halka açık alanlar ise, protokoller olarak sosyal alanlardır. Kamusal alanda resmi (protokol), sosyal alanda sosyal (görgü ve nezaket) kurallar uygulanır. Devlet ve kamu görevlilerinin resmi çalışma ve görev yapma süreleri kamusal yaşamdır (Aytürk, 2011:75).

2. Protokol Kurallarının Uygulandığı Kamusal Yerler

Protokol yalnızca devlet yaşamında, devlet adamları ve diplomatlar için geçerli değildir. Protokolün devlet ve diplomasi yaşamında önemli bir yeri olduğu gibi, kamusal ve toplumsal yaşamda da önemli bir yeri vardır. Zira kamusal ve toplumsal alanda ve yaşamda bütün toplantı ve törenler, davet ve ziyafetler, ziyaret ve görüşmeler, kılık kıyafetler, resmi yazışmalar, kurumsal ve kişisel tüm ilişkiler daima protokol kurallarına uygun olarak yürütülür. Bu nedenle protokol kuralları kamusal ve toplumsal alanda ve yaşamda her kurum ve her kişi için önemli ve gereklidir (Aytürk, 2011:75).

Protokol olarak kamusal alan; devlet ve kamu dairelerinin bulunduğu, devlet ve kamu kuruluşlarının hizmet ve etkinliklerini yönettikleri; devlet ve kamu yöneticilerinin resmi sıfatla görev yaptıkları; toplantı tören gibi kamusal ve kurumsal etkinliklerin düzenlendiği resmi yerlerdir. Kamusal alanda kamusal kurallar geçerlidir. Devletin ve kamu kuruluşlarının halka hizmet sundukları; vatandaşların kamu hizmetlerinden yararlandıkları kamuya açık alanlar ise sosyal alanlardır. Sosyal alanlarda sosyal kurallar geçerlidir.



11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül protokol kuralları çerçevesinde misafir devlet başkanını karşılar.

Kaynak: <http://www.abdullahgul.gen.tr/sayfa/ziyaretler/konuk/arsiv/2/>

Kamu kurumlarındaki protokol kuralları önceden belirlenmiştir. Kişilerin ve kurumların sağlıklı iletişimlerinin temeli oluşturur. Toplum hayatında ise sosyal davranış kuralları ile birleşik ve iç içe uygulanır. Çağdaş toplumlarda özel hayatın dokunulmazlığı temel insan hakkı olarak görülmüştür. Bunun yanında çağdaş toplumlar açısından resmi ve özel ayrımı yapmak anlamsızdır. Çünkü resmi hayatı düzenleyen kurallarla özel hayatı düzenleyen kuralları birbirinden kesin bir sınırla ayırmak imkansızdır (Topuz, 2009:3).

Protokol kuralları kurumsal, ulusal ve uluslararası düzeyde biçimsel ve törensel olarak bütün kurum ve kuruluşlarda, uluslararası ilişkilerde düzenlenen bütün etkinliklerde uygulanmaktadır.

Protokol kurallarının uygulandığı konular ve alanlar şunlardır;

- Ulusal ve kurumsal öncelik – sonralık sıra düzeni.
- Milli, resmi, askeri, mahalli ve kurumsal törenler (Törenlerde oturma düzenleri. Konuşma, takdim ve hitap usulleri.)
- Devlet ve hükmet adamlar, makam sahibi yöneticiler ve yabancı temsilcilerle resmi görüşmeler ve ilişkiler.
- Devlet, hükümet adamları, makam sahibi yöneticiler ve yabancı temsilcilerle resmi görüşmeler ve ilişkiler.
- Toplantı ve brifingler. Toplantılarda masa ve oturma düzenleri. Toplantı yönetimi kuralları.
- Ulusal, kurumsal ve yabancı bayraklar (Bayrakların kullanım usulleri).
- Protokol yazıları. Resmi yazılarda protokol kuralları.
- Göreve başlama, görevden ayrılma ve görev devir – teslim usul ve törenleri.
- Resmi taşıtlarda oturma düzenleri.
- Konuklar ve resmi ziyaretler. (Kabul, karşılama, ağırlama ve uğurlama usul ve törenleri)
- Davet ve ziyafetler (resepsiyon, kokteyl ve resmi yemekler). Yemeklerde masa ve oturma düzenleri. Sofra ve servis kuralları.
- Kamusal yaşamda ve resmi ortamda giyim kuralları.
- İş ortamında ve sosyal yaşamda davranış kuralları (hitap, selam, tanıtma, tanıştırma, tokalaşma, konuşma, öpüşme, yemek yeme, içki içme, şerefe kadeh kaldırma, hediye ve çiçek sunma).

3. Kamusal ve Sosyal Yaşamda Protokol Kurallarının Uygulandığı Önemli Kişiler

Protokol, tarihsel olarak sarayda ve kilisede doğmuştur. Bu yüzden, protokol kurallarının ayrıntılı olarak düzenlendiği, en şatafatlı biçimde uygulandığı kişiler saray ve kilise personeli olmuştur. Bunun dışında protokol kurallarının yaygın ve etkin biçimde uygulandığı alanlar, “Protokol Türü” olarak aşağıda özellikleriyle belirtilecek olup, protokol liste düzeni de liste olarak verilecektir. Kurumsal, ulusal ve uluslararası alanda uygulanan protokol türleri şunlardır;

- i. Devlet Protokolü
- ii. Diplomatik Protokol
- iii. Mülki Protokol
- iv. Askeri Protokol
- v. Adli Protokol
- vi. Akademik Protokol
- vii. Kurumsal Protokol
- viii. Dini Protokol
- ix. Sosyal Protokol

i. Devlet Protokolü

Devlet protokolü, devlet törenleri ve devlet başkanlarıyla ilgili olarak uygulanan uluslararası nitelikte siyasi ve diplomatik kurallar bütünüdür. Türkiye’de devlet törenleri başkentte yapılan milli ve resmi bayram törenleri, Cumhurbaşkanının göreve başlama ve tebrik törenleri, Cumhurbaşkanına sunulan güven mektubu törenleri, Cumhurbaşkanı tarafından verilen resmi davet ve ziyafetler, vefat eden cumhurbaşkanlarının cenaze törenleri, Cumhurbaşkanının yabancı ülkelere resmi ziyaretleri, yabancı devlet başkanlarını karşılama ve uğurlama törenleri, devletin yabancı konukları ağırlama işleri, Cumhurbaşkanının yabancı devlet adamlarına tebrik, teşekkür ve taziye mesajları, yabancı devlet başkanlarına yazdığı mektuplar, onaylar ve yetki belgeleri, uluslararası anlaşmalar ve imza törenleri, uluslararası

resmi toplantı ve konferans organizasyonları devlet protokolü kapsamındadır (Aytürk, 2011:76).

Türkiye Cumhuriyeti'nde devlet protokolünü düzenleme ve yürütme görevi ilk kez 09.01.1927 tarihli ve 4511 sayılı Atatürk'ün imzaladığı kararname ile Dışişleri Bakanlığı'na verilmiştir. Günümüzde de 24.06.1994 tarihli ve 4009 sayılı Dışişleri Bakanlığı'nın Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunun 1/j maddesi gereğince, "Türkiye Cumhuriyeti'nin Devlet ve Dışişleri Protokolü'nün düzenlemek ve yürütmek" görevi Dışişleri Bakanlığı'na aittir

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Protokol Listesi

Cumhurbaşkanı

TBMM Başkanı

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı

Genel Kurmay Başkanı

Ana Muhalefet Partisi Başkanı

Eski Cumhurbaşkanı

Anayasa Mahkemesi Başkanı

Başbakan Yardımcıları

Yargıtay Birinci Başkanı

Danıştay Başkanı

Diyanet İşleri Başkanı

Bakanlar Kurulu Üyeler

Türk Silahlı Kuvvetleri Kuvvet komutanları

Orgeneraller/Oramiraller

YÖK Başkanı

TBMM Başkan Vekilleri

TBMM'de Grubu Bulunan Siyasi Partilerin Genel Başkanları

TBMM Katip Üyeleri ve İdare Amirleri

TBMM'de Temsil Edilen Siyasi Partilerin Genel Başkanları

TBMM Siyasi Partiler Grup Başkanları ve Başkan Vekilleri

TBMM'de Grubu Bulunan Siyasi Partilerin Genel Başkan Yardımcıları

TBMM'de Grubu Bulunan Siyasi Partilerin Genel Sekreterleri
TBMM üyeleri
Sayıştay Başkanı
Yargıtay Cumhuriyet Başsavcısı, Türkiye Barolar Birliği Başkanı
Danıştay Başsavcısı
Anayasa Mahkemesi Başkanvekili
Uyuşmazlık Mahkemesi Başkanı
Anayasa Mahkemesi Üyeleri
Yargıtay Birinci Başkan Vekilleri
Danıştay Başkan Vekilleri
Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu Başkan Vekili
Yargıtay Cumhuriyet Başsavcı Vekili
Yüksek Seçim Kurulu Başkanı
Yüksek Hakem Kurulu Başkanı
Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreteri
TBMM Genel Sekreteri
Başbakanlık Müsteşarı
Bakan Yardımcıları
Devlet Denetleme Kurulu Başkanı
Kamu Başdenetçisi
Ankara Valisi
Yüksek Öğretim Kurulu üyeleri
Ankara'daki Üniversitelerin Rektörleri
Ankara Garnizon Komutanı
Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı
Korgeneraller/Koramiraller
MGK Genel Sekreteri/Bakanlık Müsteşarları/AB Genel
Sekreteri/Başbakanlığa ve Bakanlıklara Bağlı Müsteşarlar
Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Başkanı
Radyo Televizyon Üst Kurulu Başkanı
Türkiye Bilimler Akademisi Başkanı
Merkez Bankası Başkanı

Rekabet Kurumu Başkanı
Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanı
Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı
Diyanet İşleri Başkanı
Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter Yardımcıları
TBMM Genel Sekreter Yardımcıları
Tümgeneraller/Tümamiraller
Başbakanlık ve Bakanlık Müsteşar Yardımcıları
Yargıtay Daire Başkanları ve Üyeler
Danıştay Daire Başkanları ve Üyeler
Sayıştay Daire Başkanları ve Üyeler
Devlet Personel Başkanı
Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Başkanı
TÜBİTAK Başkanı
Ankara'daki Üniversitelerin Rektör Yardımcıları
Yüksek Seçim Kurulu Üyeleri
Merkezde Görevli Türk Büyükelçileri
Merkezde Görevli Valiler
Devlet Denetleme Kurulu Üyeleri
Kamu Denetçiliği Kurumu Denetçileri,
Tuğgeneraller/Tuğamiraller
YÖK Genel Sekreteri
Türkiye İstatistik Kurumu Başkanı
Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürü
Anadolu Ajansı Genel Müdürü
TRT Genel Müdürü
Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürü
Vakıflar Genel Müdürü
Tapu ve Kadastro Genel Müdürü
Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Genel Müdürü
Başbakanlık ve Bakanlıklar Genel Müdürleri
Ankara'daki Fakültelerin Dekanları, Yardımcıları

Ankara'daki Kamu Kuruluşları Niteliğindeki Meslek Kuruluşları Başkanları

Sivil ve Askeri Dernek Başkanları

ii. Diplomatik Protokol

Diplomatik protokol, devletler ve uluslararası ilişkilerde, devlet ve hükümet adamlarının ve özellikle diplomatların uymak ve uygulamak zorunda oldukları biçimsel ve törensel kurallar bütünüdür. Diplomatik protokol genel olarak diplomatik temsilciliklerde (büyükelçilik ve başkonsolosluklarda) ve uluslararası kuruluşlarda (Birleşmiş Milletler, NATO, Avrupa Birliği..) uygulanmaktadır (Aytürk, 2011:79).

Diplomatik protokol kuralları ve diplomatik sorumluluklar, ilke kez 1815 yılında düzenlenen Viyana Kongresi'nde belirlenmiş ve Tüzük olarak kabul edilmiştir. Bu Tüzük, 1961 yılında Viyana'da toplanan Diplomatik İlişkiler ve Dokunulmazlıklar Hakkında Birleşmiş Milletler Konferansı'nda, 18 Nisan 1961 tarihli Diplomatik İlişkiler Hakkında Viyana Sözleşmesi olarak değiştirilmiştir. Ayrıca, 1963 yılında Viyana'da yapılan uluslararası toplantılar sonucunda, 24 Nisan 1963 tarihli Konsolosluk İlişkileri Hakkında Viyana Sözleşmesi imzalanmış; konsolosların görevleri ve protokol işlemlerinde ortak standartlar belirlenmiştir. Örneğin, söz konusu uluslararası diplomatik sözleşmeler gereğince, bir ülkede görev yapan diplomatik misyon şeflerinin öncelikleri, devlet başkanına güven mektuplarını sunma tarihine göre belirlenmektedir. Güven mektubunu önce sunmuş olan büyükelçi o ülkede uygulanan diplomatik protokolde önde gelmektedir (Aytürk, 2011:79).

Türkiye'de devlet protokolü ile diplomatik protokol Dışişleri Bakanlığı Protokol Genel Müdürlüğüne yürütülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Büyükelçiliklerinde diplomatik statülü görevlilerin protokolde önde gelme sıraları aşağıda belirtilmiştir (Aytürk, 2011:79).

Büyükelçilik Protokol Sıradüzeni

1. Büyükelçi

2. Elçi Müsteşar
3. Askeri Ateşeler
4. Diğer Müsteşarlar
5. Askeri Ateşe yardımcıları (rütbe ve kıdemlerine göre)
6. Başkatip, İkinci Katip ve Üçüncü Katipler
7. Diğer Ateşeler
8. Diğer Ateşe Yardımcıları
9. Askeri Ateşelerdeki Astsubaylar
11. Güvenlik Ateşeleri

iii. Mülki Protokol

Mülki protokol, başkentte Hükümet nezdinde (Başbakanlık ve bakanlıklarda); taşrada il ve ilçelerde (valilik ve kaymakamlıklarda) uygulanan biçimsel ve törensel kurallar bütünüdür.

a. Hükümet Protokolü: Başkentte uygulanan Türkiye Cumhuriyeti Hükümet Protokolü (başkent mülki protokolü) Başbakan ve bakanlar, müsteşarlar, kurumsal başkanlar ve genel müdürlerden oluşmaktadır. Başbakanlık ve bakanlıklar ile Başbakanlığa ve bakanlıklara bağlı ve ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının protokol sıradüzenleri aşağıda verilmiştir:

1. Başbakanlık
2. Adalet Bakanlığı
3. Milli Savunma Bakanlığı
4. İçişleri Bakanlığı
5. Dışişleri Bakanlığı
6. Maliye Bakanlığı
7. Milli Eğitim Bakanlığı
8. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı
9. Sağlık Bakanlığı
10. Ulaştırma Bakanlığı
11. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı

12. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
13. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
14. Enerji ve Ticaret Bakanlığı
15. Kültür ve Turizm Bakanlığı
16. Çevre ve Orman Bakanlığı

b. Kamu Kurum ve Kuruluşları (Müsteşarlıklar, Bakanlıklar ve Genel Müdürlükler) Protokol Sıradüzeni

1. Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği
2. Avrupa Birliği Genel Sekreterliği
3. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
4. Hazine Müsteşarlığı
5. Dış Ticaret Müsteşarlığı
6. MİT Müsteşarlığı
7. Gümrük Müsteşarlığı
8. Savunma Sanayii Müsteşarlığı
9. Kamu Düzeni ve Güvenliği Müsteşarlığı
10. Denizcilik Müsteşarlığı
11. Emniyet Genel Müdürlüğü
12. Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Başkanlığı
13. Diyanet İşleri Başkanlığı
14. Türkiye Bilimler Akademisi Başkanlığı
15. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Başkanlığı
16. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Başkanlığı
17. Rekabet Kurumu Başkanlığı
19. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Başkanlığı
20. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Başkanlığı
21. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Başkanlığı
22. Kamu İhale Kurumu Başkanlığı
23. Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu Başkanlığı
24. Şeker Kurumu Başkanlığı
25. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı

26. Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
27. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Başkanlığı
28. Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı
29. Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı
30. TÜBİTAK Başkanlığı
31. Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı
32. Devlet Personel Başkanlığı
33. TRT Genel Müdürlüğü
34. Basın - Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü
35. Anadolu Ajansı Genel Müdürlüğü
36. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Genel Müdürlüğü
37. Vakıflar Genel Müdürlüğü
38. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
39. YURTKUR Genel Müdürlüğü
40. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü
41. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
42. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı
43. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü
44. Özürlüler İdaresi Başkanlığı
45. Doğal Afet Sigortaları Başkanlığı
46. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
47. Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Başkanlığı
48. Gelir İdaresi Başkanlığı
49. Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü
50. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
51. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
52. Karayolları Genel Müdürlüğü
53. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Başkanlığı

B. PERSONEL PLANLAMASI VE PROTOKOL YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. Genel Değerlendirme

Personel planlaması sürecinde protokol yönetimini gerçekleştiren personel, özel sektörden farklı olarak kamu personelidir. Bu nedenle bu bölümde ilk olarak personel planlaması sürecinde kamu personeline kısaca değineceğiz.

Günümüzde insan kaynakları ve personel yönetimi gerek özel sektör gerekse kamu sektörü için çok önemli duruma gelmiştir. Genel personel yönetimi ilkeleri her iki sektör için hayati öneme sahiptir. Ancak personel yönetimi uygulamaları özel sektör kuruluşlarında farklılaşabilmektedir. Kamu sektöründe ise bu farklılaşma sadece ülkeden ülkeye olmaktadır. Her ülke kamu sektöründe personel yönetimi politikalarında standart uygulamaları gündeme getirmektedir.

Genel anlamda kamu görevlileri, hiyerarşik durumları birbirinden farklı olsa da kamu kesiminde çalışan bütün görevlileri içermektedir. Dar anlamda ise kamu kurum ve kuruluşlarının genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten kişilerdir. Dolayısıyla bu kavram, hukuki durumlarını ve yaptıklarını görevin niteliğine bakılmaksızın, kamu kesiminde görev yapan herkesi ifade etmektedir. Bu anlamda Cumhurbaşkanı'ndan kamuya ait bir fabrikada çalışan işçiye kadar herkes kamu görevlisidir. Dar anlamda ise Devletin siyasal yapısını oluşturan organlardaki görevlilerle, özel hukuk hükümlerine tabi çalışanlar dışında kalan kamu görevlilerini ifade etmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006:101).

Örgütsel davranışlar, örgüt kültürü çerçevesinde oluşan davranış düzlemlerine göre şekillenir. Genel bir davranış düzlemine göre yönetilen kamu ve özel örgütlerde alışılmış davranış kalıpları veya davranış seti vardır. Şüphesiz işletmelerde de toplumda geçerli olan tüm kurallar geçerlidir. Özellikle kanunlar, iş hayatıyla ilgili yönetmelikler, toplumun örf ve adetleri doğrultusunda oluşmuş kalıplaşmış davranışlara göre şekillenir. Ancak, örgüt çalışanları, yönetenler ve yönetilenler bu kurallara uyarak zamanla o kuruma ait kalıplaşmış değer yargıları

ve davranışlar geliştirirler. Çalışanlar bu değer ve kurallara uymadıkları taktirde, genel davranış kalıplarının cezalandırma sistemi doğrultusunda tepki davranışlarıyla karşılayacaklardır. Kurumların kendilerine has bu yapılarına kurum kimliği denilmektedir (Aytürk, 2011:234).

Kamu kurum ve kuruluşlarında verimlilik ve etkinlik için esas olan, sadece bilgi ve beceri değil aynı zamanda ekip halinde çalışabilme yeteneğidir. Ekip halinde çalışabilmenin ilk kuralı ise protokol kurallarına uygun davranmaktır. Başarı için takım oyununu bilmek gerekir; bunun için de yazılı olmayan bazı protokol kurallarını bilmek, başarılı olmanın önemli bir koşulu durumundadır (Aytürk, 2011:234).



11. Cumhurbaşkanı protokol kurallarını hatırlatma amacı ile misafirine yardımcı olurken . Kaynak: <http://www.abdullahgul.gen.tr/sayfa/ziyaretler/konuk/arsiv/2/>

İş yaşamında hiç kimse tek başına bir güç değildir. Başarıya götüren ise birlikte çalışabilmek gücüdür. Uyum içinde birlikte çalışmayı sağlayan, iş tatmini ve verimliliğinin temel koşulu, nezaket, görgü ve protokol kurallarına uymaktır. İş yaşamında yazılı olmayan kurallar, iş ortamında çalışma barışının ve iş tatmininin temel koşuludur. (Aytürk, 2011:234).

İş yaşamındaki kurallar örgüt kültürünün parçasıdır ve aynı zamanda iş yerindeki görgü kurallarıdır. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki iş yerinde uygun hatta gerekli olan bir davranış, başka bir ortamda hatalı sayılabilir. Örneğin özel alanda bir odaya girerken içeri davet edilmiş iseniz artık oturmak için yeniden izin istemeye gerek yoktur. Oysa yöneticinizin odasına girdiğinizde, içeri davet edilmiş bile olsanız, oturmadan önce izin istemek ona karşı saygı ve nezaketinizin bir göstergesidir (Aytürk, 2011:234).

İş yaşamında ve özel yaşamda görgülü, nazik, zarif ve ölçülü olmanın koşulları

- a. Dengeli olmak; bireyin davranışlarının farkında olması, aşırı ve ölçüsüz tepkilerden uzak, her durumda kabul edilebilir davranış içinde olmakla mümkün olabilir.
- b. Dürüst olmak; özü – sözü bir olmaktır. Sözüne yerine getirmek ve güven vermektir. Kısaca sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmayan insan dürüst insandır. Bunların yanında gerçekçi olmak gerekir.
- c. Gerçekçi olmak; gerçeği içeren ve ona göre davranma anlamındadır. Buradaki gerçekçilik aynı zamanda içtenlikle de ilgilidir. Yapmacık nezaket, görgü değil görgüsüzlük, saygı değil, saygısızlıktır.
- d. Görgülü olmak; hem iş yaşamının, hem de özel yaşamın önemli bir gereğidir. Toplumsal ilişkiler bakımından da görgülü olmanın önemi büyüktür. Toplumsal yaşam bakımından görgülü olmak, toplumda geçerli olan kurallara, kısaca davranış düzlemine uygun davranmakla olur (Aytürk, 2011:236).

Kamu veya özel sektörde insanların çoğu, ömürlerinin yarısını işyerinde geçirirler. İş yaşamında uygun davranışlar göstermek, gelişmenin bir gerekliliğidir. Genel olarak iş yaşamındaki terbiye ve nezaket kaideleri özel ilişkilerde söz konusu olanlardan farklı değildir. Buna rağmen örgütsel hiyerarşinin ortaya çıkardığı protokol kurallarının bazı ayrıntıları üzerinde durmak yararlı olacaktır (Aytürk, 2011:237).

Kamu kurumlarında bir üstün, asttan isteyeceği iki temel tutum ve davranış vardır. Bunlar;

- a. Örgütsel kurallara ve örgütsel amaçlara bağlılık; örgütsel hedeflere bağlanan biri örgütte görmesi gereken işleri ücretiyle kıyaslayarak yapma yoluna gitmez. İş neyi gerektiriyorsa, onu yapmaya çalışır, iş görenler örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için kendilerinde güçlü bir motivasyon bulmalıdırlar. Burada örgütsel kurallara uymak ile örgütsel kurallara ve hedeflere bağlanmak ayrımına dikkat etmek gerekir. Örgütsel bağlanma tutumunda isteksiz bir uyma davranışı gösterilmez. Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için fikir gücünün, kas gücünün yanında, gönül gücünün de işe katılmasına çalışılır.
- b. İşe bağlılık, çalışanın yalnız kendisine verilen işlerin tam olarak yapılmasından ibaret değildir. Çalışanlar kurumlarının ortak menfaatlerini inisiyatif kullanarak korumalıdırlar.

Bir iş gören herhangi bir kusurunu veya yanlışını türlü bahanelerle örtmeye çalışmamalıdır. Dürüst bir kimse kusurunu açıkça itiraf etmelidir. Böyle bir davranış görgü kurallarına daha uygundur. Makul bir mazereti nazıkçe arz etmekte hiçbir mahsur olmadığı gibi, kişinin hatasını kabul etmesi ve gerektiğinde özür dilemesi aynı zamanda erdem sayılır.

İş görenler üstlerine karşı nazik ve terbiyeli davranmalıdırlar. Nezaket altına gizlenmiş çeşitli dalkavukluk örneklerinden uzak durulmalıdır. Üstleri ile bir işi görüşen bir astın sakin olması gerekir. Sinirlilik, gerilim ve stres dolu bir tutum ve davranış, her şeyden önce bir davranış bozukluğudur (Aytürk, 2011:238).

Kurumlarda üstlere olan yakınlık hiçbir zaman istismar konusu yapılmamalıdır. Uzun yıllardan beri aynı kurumda çalışan insanlar arasında ortaya çıkan dostluk ve samimiyet, onların birbirlerine göstermeleri gereken nezaket ve saygıda kusur etmelerini gerektirmez. Üstlerle olan özel dostluklara rağmen, resmi ilişkilerinde protokol kurallarından ayrılmamalıdır. Hele diğer çalışanların yanında teklifsizlikten kesinlikle sakınmalıdır. Bir yere girerken önden yürümek daha yüksek mevki ve statüde olanın hakkıdır (Aytürk, 2011:238).

Üstlerin uymaları gereken protokol kuralları şunlardır;

- a. Üstler kurumlardaki yerlerini düşünerek hareket etmelidirler. Amirler; yetenek, nezaket, örgütsel kurallara ve hedeflere bağlılık bakımından kendilerinden örnek alınacak insan olmalıdırlar. Üstler saydığımız tutum ve davranışlar bakımından örnek oluşturmalıdırlar.
- b. Üstler hiçbir zaman yetki ve sorumluluk devretmekten kaçınmamalı kendisi sürekli yetkiyi kullanan, astları ise sorumluluk taşıyan insanlar konumunda olmamalıdır. Kararlarında objektif olabilmesi ve kararlarının isabet oranlarını arttırması için astların karara katılmasını sağlamalıdır. Bu hem bir nezaket kuralı hem de çağdan yönetim anlayışının bir gereğidir.
- c. Üstlerin astlarına karşı adaletli davranmaları, astların kendilerinden bekledikleri en temel yönetim fonksiyonudur. Üstler sadece adil davranmakla yetinmemeli, aynı zamanda çalışanların iş tatminini arttırmak ve örgütsel amaçlara bağlanmalarını sağlamak için onlara karşı sevgi ve saygı beslemelidir. Onlara karşı asla kibir göstererek büyüklük taslamamalıdır.
- d. Yönetimin fonksiyonlarından biride kontrol fonksiyondur. Ancak çağdaş yönetim şahısların değil, işlerin yönetimini ön görür. Bu nedenle üstler astlarını kontrol adına sıkı bir disiplin altına sokmamalıdır. Unutmamak gerekir ki zayıf yöneticiler yasadan güçlerini alırken, güçlü ve liderlik vasfına sahip yöneticiler yasal güce başvurmayı düşünmezler. Onların güçlerinin kaynağı kişilikleri yani karizmalarıdır.
- e. Üstlerin astlarına karşı göstermeleri gereken önemli bir davranış da onları motive etmeleridir. Üstler astlarını gerektiğinde taktir etmeli ve

ödüllendirmelidirler. Üstler, astlarının yanlışlıklarını görmede gösterdikleri duyarlılığı onların başarılarını görmede de göstermelidirler (Aytürk, 2011:238-239).

Kurum ve kuruluşlarda ast ve üstler arasında var olan görgü ve nezaket kuralları, astlar arasında da söz konusudur. Bir kurum veya kuruluşta aynı statüde çalışan insanlar arasındaki ilişkilerde çok dikkat ve hassasiyet gerekir. Görev başında sürekli bir arada bulunduğumuz arkadaşlarla pek samimi olduğumuz halde çoğu kez terfi etmek veya yeni bir imkandan yararlanma durumunda arkadaşımızı mücadele etmemiz gereken bir rakip olarak görürüz. Oysa güçlü insan, rakibini zayıflatarak yarışa girmeyi değil, onu yüreklendirerek, onunla mücadele etmeyi düşünür (Aytürk, 2011:239).



11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül ve Eşi ile birlikte arkada görünen protokol ekibi misafirleri yönlendirirken.

Kaynak: <http://www.abdullahgul.gen.tr/sayfa/ziyaretler/konuk/arsiv/2/>

Çalışanların örgütsel davranışları, örgüt kültürü ve örgüt çalışanlarının kabul alanına göre belirlenir. Belirli bir örgütsel yapı içerisinde ortaya çıkan sosyal anlaşmanın sonucu, sınırları belirlenen davranışlar topluluğu davranış düzlemini ortaya koyar. Bireysel davranışlar, bu davranış düzlemleri içerisinde anlam kazanır ve örgütsel davranışlar haline döner.

Yöneticilerin bazen “insanlar her şeyden önemlidir” dedikleri duyulmaktadır. Şüphesiz bu doğrudur ve belirli bir sosyal yapı içinde çalışmalarını sürdüren işletme için insan faktörü, diğer üretim faktörlerinden daha özel bir yere sahiptir. Çünkü insan üretendir, tüketendir, işletmenin örgütsel yapısını şekillendiren ve değiştiren etken durumundadır. Kurumların sosyal çevresi denilebilecek dış ortamla ilgilenilmese bile insan faktörünün örgüt içi ilişkiler bakımından özel bir yeri vardır (Aytürk, 2011:234).

Bir kurumun sosyal yapısı ne ölçüde düzenli ise, işletme o ölçüde dengeli ve sürekli olacaktır. Bu nedenle kişi – örgüt bütünleşmesinin analizinin yönetsel incelemelerde ayrı bir yeri vardır. Kişi – örgüt bütünleşmesi dendiğinde örgütsel grup ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yürüyüp yürümediği akla gelir. Modern davranış bilimleri, bireylere etkin iş grupları içinde birleşme, yeteneklerini geliştirme ve örgütsel ilişkilerini geliştirme, grup içinde istenir bir kişiliğe sahip olma gibi yönlerden yol gösterici olma eğilimindedir. Bu durumda davranış bilimlerinin belirli disiplinleri örgütsel ilişkiler açısından kişilikle ilgilenmekte, kişiliğin örgüt yapısı doğrultusunda gelişmesine yardım etmektedir. Kişiliğin örgütsel yapıya uygun olmasının iş tatminine ve çalışma barışına katkısı büyük olacaktır.

Bir işyerinde çalışanlar birbirlerine karşı müşfik ve samimi olmalıdırlar. İşgörenler birbirlerine karşı terbiyeli davranmalı, imkanlardan yararlanma konusunda duyarlı, ancak sorumluluk yüklenme konusunda isteksiz davranmak her şeyden önce bir nezaketsizlik örneği, bir kişilik zafiyetidir. Rahatsız olan veya çok yoğun olan bir arkadaşın işine yardım etmek dayanışma halinde işleri yapmak çalışma barışına ve iş tatminine, dolayısıyla verimlilik ve etkinliğe önemli katkı sağlar (Aytürk, 2011:234-244).

Aynı ofisin paylaşılması durumunda, çalışanlar birbirlerinin her tür haklarına riayet etmemelidirler. Çalışanlar birbirlerinin işlerini zorlaştıran değil kolaylaştıran kişiler olmalıdırlar. Birbirlerinin hatalarını arayan ve bu hatalar üzerinde kendisine bir gelecek arayan kişiler her şeyden önce zayıf bir kişilik anlamına gelir. Bunun aksine çalışanlar birbirini desteklemeli ve onları güçlendirmelidirler. Unutmamak gerekir ki bir zincirin gücü en zayıf halkasının gücü kadardır. Bu nedenle asla başkalarını zayıflatarak kimse bir kurum içinde kendisine bir gelecek aramamalıdır. Nihayet, bir örgütte herkesin yaptığı iş bir başkasının yaptığı işin bir sürecidir; yani ya öncesi ya da sonrasındır. O nedenle iş görenler birbirlerini güçlendirerek iş yapmalıdırlar. Çağdaş bir yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetiminin gereği de budur (Aytürk, 2011:234-244).

Birlikte çalışan ve aynı ofisleri paylaşan çalışanlar hiçbir durumda birbirlerini rahatsız etmemelidirler. İş görenler sözleri ile, tutum ve davranışlarıyla arkadaşlarını rahatsız etmemelidirler. Ortak bir ofisi paylaşanlar yüksek sesle müzik dinleyerek veya sigara içerek çevrede gürültü kirliliği de dahil her tür kirlilik yaparak birlikte çalıştıkları insanları rahatsız etmemelidirler (Aytürk, 2011:234-244).

Örgütsel yaşamda çalışanların astları ve üstleriyle ilişkileri protokol kuralları içinde geçer. Bu yüzden, ast-üst ilişkileri çalışma yaşamında yönetsel ve davranışsal açıdan çok önemlidir. Zira, bütün yöneticiler astlarını çalışmaları ve işteki başarıları kadar, davranışları açısından da değerlendirirler. Bu nedenle, örgütsel yaşamda yönetsel ve sosyal davranış protokolü astların yükselmelerinde ve yurtdışında görevlendirilmelerinde önemli bir etmendir. Çünkü protokolü bilen ve buna uyan görevlilerin, yöneticilerini ve kurumlarını daha iyi temsil edeceği kabul edilir (Aytürk, 2011:234-244).

Örgütsel yaşamda ast-üst ilişkileri, resmi ortamda ve üçüncü kişilerin yanında protokol kuralları içinde, özel ve sosyal ortamda ve birebir ilişkilerde ise, saygı ve nezaket kuralları içinde geçmektedir. Bu yüzden astlar, özel ve sosyal

yaşamlarında üstleriyle ne kadar samimi birer arkadaş olsalar da, resmi ortamlarda ve üçüncü kişilerin yanında protokol kurallarına uymak, üstlerine saygılı olmak ve uygun davranmak zorundadırlar. Bu nedenle, örgütsel yaşamdaki ast-üst ilişkilerinde protokol kuralları yönetsel davranış açısından çok önemlidir. Çünkü davranış biçimleri iş ve ilişkileri daima etkiler.

Örgütsel ve yönetsel yaşamda, ast ve üstler arasında protokol ilişkileri genellikle şube müdürlerinden itibaren başlar. Zira, şube müdürlerinin üstleriyle ilişkileri genellikle protokoller; astlarıyla olan ilişkileri ise daha çok sosyal niteliktedir. Çünkü şube müdürü, günlük çalışma yaşamında kendisine bağlı şef ve memurlarıyla saygı ve nezaket kurallarına uygun sosyal ilişki içindedir. Bu ilişkilerde genel olarak karşılıklı güven, sevgi, saygı, hoşgörü ve samimiyet egemendir. Ancak, şef ve memurların daire başkanları ve üstleriyle olan ilişkileri ise, daima protokol kuralları içinde yürütülür (Aytürk, 2011:234-244).

2. Personel Planlaması ve Protokol Yönetiminde Yaşanan Sorunlar

Örgütlerde yöneticilerin protokol açısından en ok rahatsız oldukları konulardan birincisi, astlarının kendilerine doğru ve hitap etmeyi bilmemeleri; kendilerine resmi ortamlarda ve üçüncü kişilerin yanında özel biçimde hitap etmeleri; ya da özel ve sosyal hitapta bulunmalarıdır. Ast ile üst özel yaşamlarında ne kadar yakın ve samimi olsalar da, resmi ortamda ve resmi ilişkilerde ve özellikle üçüncü kişilerin yanında daima resmi olmak ve protokol kurallarına uymak zorundadırlar. Ancak bazı kuruluşlarda, özel ve sosyal ortamlarda ve birebir ilişkilerde üstlere geleneksel olarak uygulanan kurumsal ve mesleksi hitap tarzları vardır. Örneğin üstlere Milli Savunma Bakanlığı'nda "komutanım"; Dışişleri ve İçişleri Bakanlıklarında "beyefendi" gibi hitaplar kullanılmaktadır. Bu tür özel, sosyal ve kurumsal hitapların resmi ortamda ve resmi ilişkilerde, özellikle dış ilişkilerde ve üçüncü kişilerin yanında kullanılması genellikle saygısızlık kabul edilmekte; yöneticilerin ve kurumların saygınlığını azaltmaktadır. Ayrıca, başka kuruluşların yöneticilerine resmi ilişkilerde ve görüşmelerde bu tür özel ve sosyal tarzda hitap etmek de o yöneticileri rahatsız etmekte; resmi ilişkileri ve işleri olumsuz etkilemektedir (Aytürk, 2011:234-244)

Makama girince ve makamdan çıkarken, yönetici toka etmek için el uzatmadıkça, hanım da olsa üste el uzatılmamalıdır. Çünkü yönetsel yaşamda el uzatma hakkı üstlere, sosyal yaşamda ise hanımlara aittir. Makamda ve resmi ortamda bir üst, el uzatınca hanım ve erkek astlar kendisine el uzatmak zorundadırlar. Aksi halde amire ve üste el uzatmamak saygısızlık olarak kabul edilir. (Aytürk, 2011:234-244).

Ast olarak yöneticinin makamına girildiğinde, yönetici “buyurun” demedikçe oturmamak gerekir. Buyurun dediğinde oturulacak koltuk, gösterilen koltuktur. Yer gösterilmemişse, makam masası önündeki üstlere göre sol koltuğa ya da üstün soluna oturulur. Birden çok kişi makama girdiğinde kıdeme göre oturmak gerekir. Ancak yöneticinin makamına girildiğinde, astın oturması gerektiğini yönetici bilemez. Bunu ast kendisi taktir eder. Zira bir kelime ile sonuç arz etmek, izin istemek, bir imza almak için makamda oturmak gerekmez. Fakat bir konuyu görüşmek, bir rapor sunmak için önce oturmak gerekir. Bu durumda astın “Efendim, şu raporu arz edecektim” dedikten sonra, yönetici “Peki” dediğinde, “müsaadenizle” denilir ve oturulur (Aytürk, 2011:234-244).

Türkiye’de örgütsel ve sosyal yaşamda astların üstleriyle olan resmi ve sosyal ilişkilerinde işlenen ve üstleri en çok rahatsız eden hatalı ve tutumlu davranış, az da olsa bazı astların, üstlerinin kendilerine gösterdiği ilgi, sevgi ve saygıyı resmi işlerinde ve sosyal ilişkilerinde kötüye kullanmalarıdır. Bu nedenle bir çok yönetici, astlarıyla özel ve sosyal ilişki kurmaktan kaçınmakta; astlarıyla arasına daima mesafe koymaktadır. (Aytürk, 2011:234-244).

3. Öneriler

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerce önemsenmesi sürecinde, küresel ortamda rekabet etkinliğini belirleyen faktörler arasında insan kaynaklarının etkili yönetimi ve performansının yüksek olması gelmektedir. Bütün örgütler için geçerli olan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı geliştirebilecek bir performansa sahip olması gerektiğidir. Bu çalışmanın odak noktası, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu ilişkiyi güçlendiren uygulamaların belirlenmesidir. Literatürde insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı arttırmada karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların nasıl aşılacağı yönünde yapılan çalışmalara rastlanılmaması bu konuda bir araştırma yapılması gereğini doğurmuştur. Bu durum çalışmamızın önemini ortaya koymaktadır (Aytürk, 2011:234-244).

Geleneksel olarak İnsan Kaynakları birimleri, tüm örgütün faaliyetlerine ve amaçların oluşturulmasına nispeten sınırlı bir ölçüde katılmaktaydı. Personel yöneticileri çok kere işlem yapma, kayıt tutma, kadrolama planları, yıllık performans değerlendirme programları gibi faaliyetlerle meşgul olurken, yeni insan kaynakları anlayışı çerçevesinde insan kaynakları birimleri ve yöneticileri, artık tüm örgütsel faaliyetlere daha fazla katılmak zorunluluğu duymaktadır. Bu durum insan kaynaklarının ve dolayısıyla söz konusu birimin yönetsel, işlevsel ve stratejik düzeyde roller yerine getirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bizde insan kaynaklarının yeni stratejisi çerçevesinde protokol yönetimini gerçekleştirecek personelin bilinçlendirilmesini ve işini en iyi şekilde yerine getirmesini sağlama noktasında ne şekilde bir işleve sahip olduğunu değerlendirmeye çalışmaktayız. Zira insan kaynakları yönetimi hem özel hem de kamu kurumları açısından daha önce de değindiğimiz üzere stratejik bir öneme sahiptir. Bu noktada protokol hazırlama sürecinde, protokolü hazırlayan grubun insan kaynakları yönetimi çerçevesinde eğitimler alması, kendini geliştirmesi ve kariyer planlaması çerçevesinde işini en iyi şekilde yerine getirmesi kurumların prestiji açısından büyük önem taşımaktadır. Bakanlıklar devletin en önemli kurumları arasında yer almaktadır. Bakanlıklar açısından en önemli konulardan birisi de hiç şüphesi protokol yönetimidir. Zira protokol yönetimi konusu her zaman değil belirli gün ve

haftalarda olup, belirli insanlara uygulanmaktadır. Bu noktada protokol yönetimi özellikle uygulandığı insanlar açısından son derece önemli bir hal almaktadır. İşte bu nedenledir ki protokol yönetimini gerçekleştirecek personelin, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde bilinçlendirilmesi ve insan kaynaklarının uygulamaları çerçevesinde personelin bilgilerinin güncellenmesi, bakanlıkların prestiji açısından da yararlı olacaktır.

C. KAMU KURUMLARINDA PROTOKOL OLUŞTURULMASI ÇERÇEVESİNDE PERSONEL EĞİTİMİ

1. Genel Değerlendirme

Günümüzde kamu kurumlarının stratejik başarılarında insan faktörünün en kritik unsurların başında geldiği görülmektedir. Bu nedenle, kurumların stratejik süreçlerindeki başarıları, personel yönetiminin de stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu noktada, personel yönetimi ile strateji arasında bir ilişki kurarak stratejilerin başarıyla uygulanması için gereken insan kaynağının, becerisi, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir. Personel yönetimi ile kurumlar stratejik yönetim sürecinin entegrasyonunun söz konusu olacağı böylesi bir durum, işletmenin stratejik hedeflerine daha etkin biçimde varmasına destek olacaktır (Koca, 2010:55).

Kamu kurumlarının misyon, vizyon, strateji ve değerleri doğrultusunda sürekli gelişimini ve değişimini destekleyerek stratejik personel yönetimine geçiş sürecinde kuruluşa destek olmaktadır. Kamu kurumları ihtiyaçları doğrultusunda personel yönetim biriminin organizasyonunun ve stratejilerinin, devreye alınması gereken insan kaynağı sistemlerinin, kısa ve uzun vadeli faaliyet planlarının belirlenmesinde de stratejik yaklaşım gereklidir (Koca, 2010:55).

Günümüzde büyük boyutlardaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak her türlü kuruluşun ve kurumun ortalama ölçekleri büyümekte olup daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelinmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda da kurumların yaşama ve gelişme güçlerini sağlayan önlemlerin alınması zorlaşmakta olduğundan, bu tür yeni kurumların yönetimleri güçleşmektedir. Bu nedenlerden dolayı kamu kurum yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için karşılaşılabilecek sorunlar ve fırsatlar hakkında önceden bilgi sahibi olmaları, öngöründe bulunmaları, daha sağlıklı stratejiler belirlemeleri ve seçtikleri bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekir. Bu nedenle ülkemizde personel yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Personel yönetimi, kamu kurumlarının amaçlarına ulaşmaya yönelik kararlarla bu kararların uygulanmasını kapsamakta ve geleceğe yönelik faaliyetler dizisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de personel yönetimi her türlü kurumun uygulaması gereken bir yönetim sürecidir (Koca, 2010:56).

2. Türkiye Cumhuriyeti Bakanlıklar Üzerine Bir Değerlendirme

Türkiye’de 16 Nisan 2017’de yapılan referandumla Türkiye’nin yeni bir yönetim sistemine geçmesi kabul edilirken, içinde bazı bakanlıkların kapatılması ve bazılarının da birleştirilmesi ile ilgili düzenlemenin de bulunduğu bazı değişiklikler referandum ve seçimlerin ardından uygulamaya girmiştir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçiş kapsamında bakanlık sayısı 21’den 16’ya düşürülmüş, bazı bakanlıklar ise birleştirilmiştir. Bu kapsamda, Başbakan Yardımcılığına bağlı Hazine Müsteşarlığı yeni yapılanmada Maliye Bakanlığı ile bir arada olacak. Maliye Bakanlığının adı da "Hazine ve Maliye Bakanlığı" olarak değiştirilmiştir. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Kalkınma Bakanlığı "Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı" adıyla, Orman ve Su İşleri ile Gıda Tarım ve Hayvancılık bakanlıkları "Tarım ve Orman Bakanlığı" çatısı altında birleştirilmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik ile Aile ve Sosyal Politikalar bakanlıklarının birleştirilmesinden oluşan bakanlığa "Çalışma, Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı" adı verilmiştir. Son olarak Avrupa Birliği (AB) Bakanlığı ise Dışişleri Bakanlığı ile birleştirilmiştir ([Cumhurbaşkanlığı sistemi nedir?](#)).



Kaynak: “Yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”,

<https://www.cnnturk.com/video/turkiye/cumhurbaskanligi-hukumet-sistemine-gecismesaisi-basladi> .

Türkiye’de uygulanan yeni sistem ile birlikte, Bakanlıkların protokol yönetimi daha bir önem kazanmış ve bu çerçevede personel yönetimi de, protokol oluşturulması sürecinde dikkat edilmesi gereken bir konu haline dönüşmüştür.

Protokol oluşturulması sürecinde, protokol düzenini hazırlayan her insanın öğrenmesi gereken pek çok şey vardır. Bu noktada protokolü hazırlayacak bireyin eğitilmesi ve Bakanlıklar teşkilatında, her bir bakanlığın kendi düzeni içerisinde protokol düzenini hazırlaması gerekmektedir.

Bakanlıklarda çalışan personel olmak üzere, genel olarak personel eğitim programları temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- 1- İnsanların ne öğrenmeleri gerektiği konusunun değerlendirilmesi, buna genel olarak ihtiyaç analizi de denilmektedir.

- 2- Öğrenmeyi kolaylaştıracak olanakları yaratmak ya da planlamak,
- 3- Eğitim programı tamamlandıktan sonra bunun başarısını değerlendirmek (Ergin, 2002:107).

Protokol yönetimi hazırlanması sürecinde gerçekleştirilen eğitimin ilk aşaması ihtiyaç analizi hazırlamaktır. Bu süreç eğitim programı geliştirmek için gerekli ön bilgiyi sağlar. Ancak birçok eğitim programı, eğitimcilerin iyi bir ihtiyaç analizi yapmaktansa doğrudan eğitim programı oluşturmayı ve uygulamayı tercih etmeleri yüzünden başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Ayrıca bilgisayar dünyasındaki gelişmeler de eğitimcileri yanıltmış ve bilgisayar destekli tekniklerin de eğitimcileri yanıltmış ve bilgisayar destekli tekniklerin işe yarayıp yaramayacağından ve ihtiyaçları karşılayıp karşılamayacağından emin olmadan bilgisayar destekli eğitimler vermeye başlamıştır (Ergin, 2002:107-108).

Protokol yönetiminin hazırlanması sürecinde ikinci aşama Bakanlıkların uzun ve kısa vadeli hedeflerinin ve bu hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek etmenlerin belirlenmesi ile başlar. Görev ve birey düzeyindeki analizler konuya ve göreve özgü olarak yapılır, oysa örgütsel analizler daha geniş kapsamlıdır. Bakanlıkların hedeflerini, kaynaklarını, eğitimin transfer edileceği ortamı ve eğitimi sınırlandırabilecek iç ve dış koşulları kapsar. Bu analiz genellikle, üst kademe yöneticilerin, eğitim doğrultusunda kendi beklentilerini değerlendirmelerini gerektirir. Ayrıca, eğitim programları amaca göre şekillendirilmelidir. Örgütsel analiz yapılmadığı zaman, daha sonradan planlama ile ilgili sorunlar ortaya çıkar ve yetiştirilen kamu görevlisi ile Bakanlık arasında bir uyumsuzluk başlar. Birçok Bakanlık, verilen eğitim yetersiz kaldığı ya da amaçlarına uygun olmadığı için tekrar eğitim vermek zorunda kalmaktadır (Ergin, 2002:108).

Bakanlıklar ayrıca, personel eğitim verdikten sonra eğitimi almış kişilerin eğitim sırasında öğrendiklerini uygulayabilecekleri bir eğitim – sonrası ortamı hazırlamaktan da sorumludurlar. Bu yüzden üst düzey kamu görevlileri astları desteklemeli ve öğrendiklerini uygulama fırsatlarını yaratmalıdırlar. Aksi halde öğrenilen materyal unutulacak ve eğitim amacına ulaşmamış olacaktır.

Protokol yönetimi oluşturulması sürecinde bir diğer önemli konuda kişi analizi yapılması meselesidir. Kişi analizi, yapılması gerekli olan görevlerin belli bir çalışan tarafından ne kadar iyi yapıldığı ile ilgilidir. Diğerleri gibi ihtiyaç analizinin bu aşaması da görevlerin yerine getirilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin tespit edilmesine dayanır. Ama burada önemli olan hangi bilgi, beceri ve yeteneklerin gerekli olduğu değil, işi yapan kişinin bu görevleri ne kadar başarıyla ve iyi yaptığıdır. Bu da performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütleri gerektirir. Bu türden bir analiz yapılmasının nedeni, çalışanın halen bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğunu belirlemektir. Bu şekilde eğitim programının içeriği daha da netleşir. Birçok eğitim programı katılan kişilerin bilgi, beceri ve yetenekleri iyi analiz edilmediği için var olan bilgi, beceri ve yeteneklere odaklanır ve sıkıcı birer oturum olmaktan ileriye geçemezler. Eğitime katılacak tam ve kesin listeyi oluşturmak çok önemlidir. Bazı programlarda dengesiz dağılım yüzünden istenen verimlilik elde edilemez. Sonuç olarak eğitim programlarına katılacak personelin özelliklerinin belirlenmesi, eğitim programının verimliliği açısından çok önemlidir (Ergin, 2002:109).

Protokol yönetimi eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra, programa katılacak bir çalışanın öğrenmesi gereken hedef davranışların belirlenmesi ihtiyacı ortaya çıkar. Bu hedefler hem eğitim programının oluşturulması için hem de daha sonra eğitimin değerlendirilmesi için kullanılacaktır. Bu türden hedefler belirlemenin farklı yolları vardır. Bunun için ya kazandırılmak istenen davranış için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler ya da o işte başarılı ya da başarısız davranış örnekleri toplanıp ona göre ölçüt belirlenebilir (Ergin, 2002:110).

Görevleri ve bilgi, birikim ve yetenekleri temel alarak hazırlanmış hedefler kullanıldığında, program sonunda eğitimi alan personelin neyi başarabileceği tam olarak belirlenir. Buna ek olarak çalışanın iyi performans gösterebilmek için hangi koşullar altında çalışması gerektiği ve hangi koşullar altında değerlendirileceği de gösterilir. Yani hedefler hem eğitimciye hem de eğitimi alan çalışanlara programın amaçları hakkında fikir verir. Bu hedeflerden yola çıkarak programı hazırlayanlar uygun eğitim ortamını ve hedeflerin başarılması için gerekli ölçütleri belirlerler. (Ergin, 2002:110-111).

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi, öncelikle kurumların yapısını ve stratejisini etkileyen ararlar alınmasında rol oynar ve ayrıca kurum kültürünün oluşturulmasında, iş görenlerin bağlılıklarının sağlanmasında ve motivasyonlarının artırılmasında da önemli bir role sahiptir. Kurumlar, yüksek verimlilik, etkinlik ve etkililik düzeylerine ulaşmak için insan kaynaklarının performansını arttırmaya uğraşır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin en önemli aşaması, kurumların performansını iyileştirme ve sürdürmeyle ilişkilidir.

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, kurum için uygun bir işgücünü sağlamak ve istihdam etmek için gerçekleştirilen eylemler niteliğindedir. Her insan kaynakları birimi, yukarıda saymış olduğumuz hedefleri her zaman yerine getiremeyebilir. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetiminde öncelikle yapılması gereken, çevreyi anlamak ve çevrenin isteklerini yerine getirmektir. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı, hem iç, hem de dış çevreyi anlamaya bağlıdır. Bu nedenle dış ve iç çevreyle ilgili analiz yapılarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını sınırlandıran veya etkileyen faktörlerle ilgili veriler elde edilir. Bu veriler değerlendirilerek, insan kaynakları politika ve uygulamaları tasarlanır. Daha sonra kurumun hedefleri belirlenerek, kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşulları ortaya konulur.

Personel yönetimi kavramının da insan kaynakları yönetimi kavramı ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Personel yönetiminin yerine kullanılan, insan kaynakları yönetimi, yönetsel bir rol üstlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden farklı olarak ve onu da kapsayacak şekilde uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısını gündeme getirmiştir. Personel yönetimi kavramı, personel planlamasını belirleme açısından önem arz etmektedir. Planlamayı en geniş anlamları ile, bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması” şeklinde ayrıca “izlenecek yolu veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçmek” olarak tanımlayabiliriz.

Bu bağlamda personel planlaması hazırlanması sürecini bu çalışmada protokol yönetimi çerçevesinde değerlendirmeye çalıştık. Kamu kurum ve kuruluşlarında verimlilik ve etkinlik için esas olan, sadece bilgi ve beceri değil aynı zamanda etkin bir personel planlamasının hazırlanması gerekmektedir. Personel planlaması çerçevesinde ekip halinde çalışabilmenin ilk kuralı ise protokol kurallarına uygun davranmaktır. Başarı için takım oyununu bilmek gerekir; bunun için de yazılı olmayan bazı protokol kurallarını bilmek, başarılı olmanın önemli bir koşulu durumundadır.

Protokol yönetimi hazırlanması sürecinde, planlamayı yapan birey özel sektörden farklı olarak kamu personeli olarak nitelendirilmektedir. Kamu personeli seçme kriterlerine göre göreve gelen ve görevde yükselmesi birtakım kurallara bağlı olan kamu personeli için personel planlaması büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede, personel planlaması, protokol oluşturulması sürecinde kamu personeli tarafından büyük bir titizlikle hazırlanmalıdır.

Protokol oluşturulması sürecinde, protokol düzenini hazırlayan kamu personelinin öğrenmesi gereken pek çok şey vardır. Bu noktada protokolü hazırlayacak bireyin eğitilmesi ve Bakanlıklar teşkilatında, her bir bakanlığın kendi düzeni içerisinde protokol düzenini hazırlaması gerekmektedir.

Sonuç olarak Kamu kurumları ihtiyaçları doğrultusunda personel yönetim biriminin organizasyonunun ve stratejilerinin, devreye alınması gereken insan kaynağı sistemlerinin, kısa ve uzun vadeli faaliyet planlarının belirlenmesinde de stratejik yaklaşım gereklidir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter – BUDAK, Gönül – BUDAK, Gülay, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul – 1994.
- AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, Ankara – 2001.
- AYTÜRK, Nihal, **Protokol Bilgisi**, Nobel Yayınları, Ankara – 2011.
- BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, BETA Yayıncılık, İstanbul – 2016.
- BENLİGİRAY Serap (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi”, Ramazan Geylan (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın Nu. 1747.
- BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nisan Kitabevi, Ankara- 2016.
- CAN, Halil – AKGÜN, Ahmet – KAVUNCUBAŞI, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara – 1998.
- CAN, H, Akgün, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., . **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara – 2001.
- CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara – 1995.
- ERDEM, Barış, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, 2002.
- ERGENELİ, Azize – İLSEV, Arzu – CANGÖZ, Selim, Metin ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İçinde), CAMGÖZ, Selin Metin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Seçme”, Nobel Yayıncılık, Ankara – 2014.

- ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi – Psikolojik Bir Yaklaşım**, Academyplus Yayınevi, Ankara – 2002.

- ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, Ankara – 2002.

- FARUK, Akyüz, Ömer, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynaklarının Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara – 2001.

- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul – 2001.

- GÜLTEKİN, Sabahattin – ALTUNTOP, Serkan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri”,
https://www.academia.edu/24924098/%C4%B0NSAN_KAYNAKLARI_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NDE_TEMEL_%C4%B0LKELER?auto=download.

- KAYNAK, Tuğray, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:228, İstanbul – 1990.

- KOCA, Hüseyin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul – 2010.

- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul – 1993.

- MÜFREZE, Derya, İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi, Mersin İlinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin – 2014.

- OKAKIN, Neslihan – ŞAKAR, Müjdat, **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, Beta Yayınları, İstanbul – 2015.

- OKAKIN, Neslihan – ŞAKAR, Müjdat, **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, Beta Yayınları, İstanbul – 2015.

- ÖZER, Mehmet, Akif – SÖKMEN, Alptekin – AKÇAKAYA, Murat – ÖZAYDIN, Mehmet, Merve, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara – 2017.

- ÖZGEN, Hüseyin – ÖZTÜRK, Azim – YALÇIN, Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana – 2001.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, Alfa Yayınları, Bursa – 2005.

- ŞİMŞEK, Refik – ÖGE, Serdar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Kitabevi, Konya – 2011.

- TORTOP, Nuri – AYKAÇ, Burhan – YAYMAN, Hüseyin – ÖZER, Afik, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara – 2006.

- TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara – 1976.

- YÜKSEL, Öznür, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara – 1997.



Dijital Makbuz

Bu makbuz ödevinizin Turnitin'e ulaştığını bildirmektedir. Gönderiminize dair bilgiler şöyledir:

Gönderinizin ilk sayfası aşağıda gönderilmektedir.

Gönderen: Hasan Karlıdağ
Ödev başlığı: Quick Submit
Gönderi Başlığı: "PROTOKOL YÖNETİMİ İÇİN KURU...
Dosya adı: YAKIN-DO_U-_N_VERS_TES.doc
Dosya boyutu: 486K
Sayfa sayısı: 83
Kelime sayısı: 16,212
Karakter sayısı: 122,206
Gönderim Tarihi: 14-Oca-2019 03:14PM (UTC+0200)
Gönderim Numarası: 1063956144



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

"PROTOKOL YÖNETİMİ İÇİN KURUM İÇİ ÖRGÜTLENMEDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İSLEVSEL ÖNEMİ: TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BAKANLIKLAR ÜZERİNE AMPİRİK BİR İNCELEME"

HASAN KARLIDAĞ
20167567

LEFKOŞA - 2018

1

“PROTOKOL YÖNETİMİ İÇİN KURUM İÇİ ÖRGÜTLENMEDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVSEL ÖNEMİ:
TÜRKİYE CUMHURİYETİ BAKANLIKLAR ÜZERİNE
BİR İNCELEME”

ORIJINALLIK RAPORU

% 18	% 16	% 3	% 9
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	www.pdrcliyiz.biz İnternet Kaynağı	<%1
2	bpinews.somee.com İnternet Kaynağı	<%1
3	megep.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	<%1
4	vizyon21yy.com İnternet Kaynağı	<%1
5	edoc.site İnternet Kaynağı	<%1
6	kulturkentivakfi.org İnternet Kaynağı	<%1