

**KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Burcu BERBER

Enstitü Ana Bilim Dalı: Kamu Yönetimi

-48389 -

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hamza AL

Temmuz-2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ

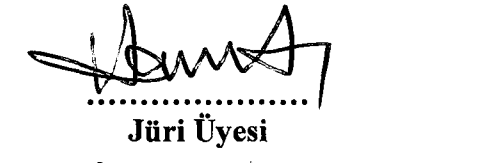
Burcu BERBER

Enstitü Ana Bilim Dalı : KAMU YÖNETİMİ

Bu tez 19.7.2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Çoğunlukla ile kabul edilmiştir.


.....
Jüri Başkanı
Dr. Serkan Bayraktaroplu


.....
Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. M. Lütfi ŞEN


.....
Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Hamza AL

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii

GİRİŞ.....	1
1. PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMI VE GELİŞİMİ.....	4
1.1. Personel Yönetimi.....	4
1.1.1. Yönetim Kavramı.....	4
1.1.2. Personel Kavramı.....	5
1.1.3. Personel Yönetimi Kavramı.....	5
1.1.4. Personel Yönetiminin Doğuşu.....	6
1.1.5. Personel Yönetiminin Amacı.....	8
1.2. Dünyada Personel Yönetiminin Gelişimi.....	9
1.2.1. Endüstri Devrimi.....	9
1.2.2. Sendikacılığın Doğuşu.....	11
1.2.3. I. ve II. Dünya Savaşları.....	11
1.2.4. Devlet Korumacılığının Gelişmesi.....	12
1.2.5. Uluslararası Rekabet.....	12
1.3. Örgüt Kuramları Çerçevesinde Personel Yönetiminin Gelişimi.....	13
1.3.1. Klasik Örgüt Teorisi (Personel Yönetiminin İlk Aşamaları).....	13
1.3.2. Neo-Klasik Örgüt Teorisi (İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması).....	19
1.3.3. Modern Örgüt Teorileri (İnsan Kaynakları Yönetimi Düşüncesinin Doğuşu).....	21
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu.....	23
1.5. Ülkemizde Personel Yönetiminin Gelişimi.....	27
1.5.1. Cumhuriyet Öncesi.....	28

1.5.2. Cumhuriyet Sonrası.....	29
1.6. Kamu Personel Yönetimine Egemen Olan İlkeler.....	31
1.6.1. Tarafsızlık İlkesi.....	31
1.6.2. Kariyer İlkesi.....	31
1.6.3. Liyakat İlkesi.....	32
1.6.4. Sınıflandırma İlkesi.....	32
1.6.5. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi.....	33
1.6.6. Hizmet İçi Eğitim İlkesi.....	33
1.6.7. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi.....	34
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	35
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	35
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	36
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	38
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	39
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri ve İlkeleri.....	43
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	46
2.2.1. İnsan Kaynağının Planlanması.....	47
2.2.2. İş Analizi.....	54
2.2.3. Personel Temini ve Seçimi.....	59
2.2.4. Personelin Eğitimi.....	64
2.2.5. Performans Değerlemesi (Personelin Değerlendirilmesi).....	68
2.2.6. Kariyer Planlama.....	73
2.2.7. Ücretleme.....	77
3. KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YÖNELME.....	81
3.1. Kamu Yönetimini Değişime Zorlayan Nedenler.....	81
3.1.1. Kamu Personel Yönetimindeki Aksaklıklar.....	82
3.1.2. Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı.....	85
3.1.3. Kamu Yönetimi-Özel Yönetim Yakınlaşması.....	88
3.2. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar.....	89

3.3. Kamuda İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanabilirliği.....	92
3.3.1. İnsangücü Planlaması.....	92
3.3.2. Personel Temin ve Seçimi.....	94
3.3.3. Personelin Eğitimi.....	95
3.3.4. Personelin Değerlendirilmesi.....	96
3.3.5. Kariyer Planlama.....	97
3.3.6. Ücret Sistemi.....	98
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKÇA.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	108



KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
a.g.t.	: Adı geçen tez
A.Ü.İ.İ.B.F.D.	: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
C.Ü.İ.İ.B.F.D.	: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Çev.	: Çeviren
Ed .	: Editör
H.Ü.İ.İ.B.F.D.	: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İ.Ü.İ.F.	: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İ.Ü.S.B.E.	: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
M.Ü.İ.İ.B.F.	: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa sayısı
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
v.b.	: Ve benzeri
ve diğ.	: Ve diğerleri

TABLÖLAR

Tablo 1 : Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....91



ŞEKİLLER

Şekil 1 : Personel Seçim Süreci.....63



ÖZET

ANAHTAR KELİMELER: Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi.

Yönetim, başta insan olmak üzere, örgüt, araç-gereç ve mali kaynaklardan oluşan bir sistemdir. Söz konusu bu unsurlar yönetimin en aktif unsuru olan insan ile anlamlı hale gelmektedir. İnsan, yani personel, örgütün amaçları çerçevesinde, eldeki kaynaklarla, mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren bir faktör olduğu için yönetimin en aktif unsurudur.

Personel yönetiminin bir alt dalı olan kamu personel yönetimi de, devletin üstlendiği görevleri yerine getirecek olan personele ait politikaların, kuralların, teknik ve uygulamaların bütününden oluşmaktadır.

Küreselleşme, artan rekabet, teknolojik gelişmeler, işin ve işgücünün yapısındaki değişim ve gelişim, insana gereken önemin verilmesi gibi olgular, örgütlerde farklı bir yönetim anlayışını meydana getirmiştir. 1980'lerde gelişme gösteren bu yönetim anlayışı insan kaynakları yönetimidir. Esasen insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetimine modern bir bakış açısıdır.

Bu çalışmada, son yıllarda hızını iyice artıran kamu kesimindeki reform rüzgarlarının, kamunun her alanında olduğu gibi, kamu personel yönetimi üzerinde oluşturduğu etkiler irdelenmeye çalışılmış, değişimin bir sonucu olarak, bu sisteme alternatif olarak düşünülen insan kaynakları yönetiminin kamuda uygulanabilirliği tartışılmıştır.

SUMMARY

PRACTICABILITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC

KEY WORDS: Personnel Management, Human Resources Management, Human Resources Management in Public.

Management is a system, with firstly the human, organization, equipment and financial sources. Those factors are meaningful with human that is most active factor of management. Human or personel is the most active factor of management due to be the element that certifies the good and service production with the sources available.

Personel management as lower field of public administration is furmed by the entire politic rules and tecnic practices that belong the personel who will do the work given by the state.

Globalization, rising competence, tecnological progress, the change and the progress in the structure of work, and the importance of human has made a new understanding of management in the organizations. Showing a progress in 1980's this management thought is human resources management. In fact human resources management is a modern look to traditional personel management.

In this study, it is tried to scrutinized the effects of reform winds on public personnel management which are rapidly increasing in recent years. As a result of the change, the practicability of human resources management in public which is thought alternatively to this system is discussed.

GİRİŞ

Bugün özel sektörde uygulanan insan kaynakları yönetiminin kamuda da uygulanmasının gündeme gelmesiyle birlikte, bu iki farklı yönetim anlayışının birbirleriyle ne derece örtüştükleri tartışma yaratmıştır. Bu çalışmada da, son yıllarda adından sıkça söz edilen insan kaynakları yönetiminin, halen kamuda uygulanmakta olan personel yönetimi ile karşılaştırılarak, kamuda uygulanmasının mümkün olup olmadığını ortaya konmak amaçlanmıştır.

Yönetim, mali kaynaklar, araç-gereç ve insan unsurundan oluşan bir yapıdır. Bu unsurların içinde insan faktörü diğerlerinin bir adım önüne geçmektedir. İnsan unsurunun giderek önemini artırması, kamu yönetiminin de bu konuya eğilmesinde önemli bir etkidir. İnsan kaynakları yönetiminin, kamu yönetiminde de uygulanması, örgütlerin yeni gelişmelere ayak uydurmasının ve varlıklarını daha etkin bir şekilde devam ettirmelerinin ön şartını oluşturmaktadır. Bu çalışma da, son yıllarda gündeme gelen bu konuya somut bir cevap araması açısından büyük önem arz etmektedir.

Türk kamu yönetiminde şu an uygulanmakta olan personel yönetimi ile özel sektörde uygulanan insan kaynakları yönetimi arasında, benzer yönlerin yanında, her iki yönetim sisteminin dayandığı anlayış farklılığından kaynaklanan birtakım farklılıklar da mevcuttur. İnsan kaynakları yönetiminin kamuda uygulanabilirliği konusu da, bu farklılıklardan yola çıkılarak incelenmeye çalışılmıştır.

Son yıllarda tüm dünyayı etkisi altına alan değişim rüzgarları, teknolojiden, ekonomiye, siyasetten, bilime kadar her alanda etkisini göstermektedir. Bu değişim rüzgarından yönetim sistemleri de nasibini almaktadır.

Devletin yürüttüğü hizmetler sayı bakımından artmış ve nitelik yönünden de gelişmiştir. Buna bağlı olarak da devletin örgütsel yapısı büyümüş ve işleyişi daha karmaşık bir hale gelmiştir. Etkin ve sorumlu bir yönetimin ön koşulu, kamu hizmetlerine en yetenekli insangücünü almak ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmaktır.

Son yıllarda sıklıkla gündeme gelen insan kaynakları yönetimi de bu değişimin bir ürünü olma özelliğini taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin işlevlerine çağdaş bir bakış açısı getirmiştir. Bu yeni bakış açısı, son yıllarda önemi iyice artan insan ilişkileri ön plana almaktadır. Bu yönüyle kamu personel yönetiminin aksayan yönlerini ortaya çıkarmaktadır.

Kamu personel yönetimi sistemi, yapısı itibariyle, personel ile ilgili politika ve kuralların, kanunlarla belirlendiği bir sistemdir. Personelin yerine getireceği görevler ve bunu yaparken uyması gereken kurallar önceden kesin çizgilerle belirlenmiştir. Bu yapı içinde çalışan personelin, sosyal ihtiyaçları, motivasyonu ya da iş tatmini gibi konulara gereken hassasiyet gösterilememektedir.

Bu çalışmada da, personel yönetiminin aksayan yönlerini tamamlaması açısından gündeme gelen insan kaynakları yönetimi artı ve eksileriyle irdelenmiş, kamu personel yönetimi yerine uygulanmasının mümkün olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Özel kesimin yapısıyla kamu kesiminin yapısı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklara dayanarak, insan kaynakları yönetiminin kamuda uygulanamayacağını öne süren görüşler de olmuştur. Fakat, çağdaş gelişmeler, kamu ve özel sektör ayrımını değil, işbirliğini öngörmektedir. Bu nedenle transfer edilecek yeni teknikler, kamu kesiminin yapısına uyumlaştırıldıktan sonra hayata geçirilebilmektedir.

Kamuda insan kaynakları yönetiminin uygulanabilirliği konusunu ele alan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, personel yönetimi kavramın doğuşu, tanımı, amacı, dünyada ve ülkemizde izlediği gelişim seyri, örgüt teorileri çerçevesinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin aşamaları ve kamu personel yönetimine egemen olan ilkeler ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin tanımı, amacı, önemi, özellikleri, insan kaynakları yönetiminin benimsediği ilkeler ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ele alınmaktadır.

Son bölümde ise, kamuda insan kaynakları yönetimine yönelme konusu, kamu personel sistemindeki aksaklıklar, personel sistemiyle insan kaynakları sisteminin benzer ve farklı yönleri ile, kamu personel yönetimiyle insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları çerçevesinde karşılaştırılması konuları ele alınmaktadır.



1. PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMI ve GELİŞİMİ

1.1. Personel Yönetimi

Her konuda olduğu gibi, bir tartışmaya girilmeden önce konuyla ilgili kavramların tanıtılmasında yarar vardır. Bu yüzden öncelikle bu kavramlar üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Yönetim Kavramı

Konu ile ilgili yazılı çalışmalarda “yönetim” kavramı ile “personel yönetimi” kavramları birbirinden kolaylıkla ayrılırken, günlük dilde ve kimi uygulama alanlarında bu iki kavrama eşanlam verme eğilimi içine girilmektedir. Aslında personel yönetimi, yönetim kavramından sonra gelen ve daha dar alanı içeren bir kavramdır [Artan, 1989:1].

Yönetim genel anlamıyla; herhangi bir örgütte hedeflere ulaşabilmek amacıyla yapılan planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme, güdüleme, iletişim, karar verme ve araştırma-geliştirme gibi çalışmaların bütünü demektir [a.g.e., s. 1].

Başka bir deyişle yönetim, maddi ve beşeri kaynakların, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da süreci olarak da tanımlanmaktadır [Eryılmaz, 1999:3]. Tanımdan da anlaşılacağı üzere yönetim olgusu, ortak bir çaba ve işbirliğinin sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yönetim çevre ile bağımlı ilişkiler içinde olup, çevre ile etkileşim halindedir. Bu itibarla, yönetim açık bir sistem olup çevresel değişikliklerden etkilenmekte, bir ölçüde çevreyi de etkileyebilmektedir. Toplumsal yapıda ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel nitelikli değişiklikler, yönetim sistemini ve onun bir parçası olan personel rejimini de zorunlu olarak etkilemektedir. Yönetim ve personel rejimi çevresel değişimlere uyum sağlayabildiği sürece etkilidir [Canman, 1995:3].

1.1.2. Personel Kavramı

Personel kavramı genel olarak bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir. Kavram, örgütün içinde yerine getirilen görev ne olursa olsun tüm çalışanları içermektedir [Artan, 1989:2].

Kapsamı geniş tutacak olursak personel sözcüğünden, örgütte amir pozisyonunda olan kişiden, en alt kademedeki çalışana kadar (herhangi bir yönetim görevi olmayan) her tür insan gücü anlaşılır [a.g.e.].

Herhangi bir örgütte personel denildiğinde [Aldemir ve diğ., 1998:19];

- Yönetici personel (üst-orta-alt basamak yöneticileri)
- Yönetilen personel (işçiler, memurlar, vb.)
- Yardımcı personel (örgütün amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı sağlayan personel)
- Teknik personel (doktor, mühendis, vb.)
- Danışman personel anlaşılabilir.

Personel, örgütü hedefler doğrultusunda işleten, mali kaynaklarla araç ve gereçleri en iyi şekilde kullanmak suretiyle mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren bir faktördür. Bu nedenle, yönetimin en önemli ve aktif unsurudur [Eryılmaz, 1999:19].

1.1.3. Personel Yönetimi Kavramı

Personel yönetiminin biri dar öteki geniş olmak üzere iki anlamı üzerinde durulabilir. Dar anlamda personel yönetimi, personel teknikleri diyebileceğimiz işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükselme gibi konularla ilgili bilgi, beceri ve teknikleri belirtir. Geniş anlamda ise, hizmete ilişkin politikalar, devletin bir işveren ve düzenleyici olarak rolü, liyakat, mesleki uzmanlaşma, örgütsel, toplumsal ve ekonomik değişmelerin insancıl ve sosyal sonuçları, çalışanların toplumsal duyarlılığı ve sorumluluğu, işçi-işveren ilişkileri gibi daha geniş konuları içine alır [Tutum, 1976:1].

Personel yönetimi çok geniş bir açıdan “yönetim psikolojisi” diye de adlandırılabilir. Zira bireylerin davranışlarının bir eşgüdüm içinde belirli hedeflere çevrilmesi veya belirli amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılması söz konusu olmaktadır [Kalkandelen, 1972:15].

Geniş anlamda personel yönetimi, doğrudan personel yönetimine ilişkin teknikleri belirlemek yerine, bu tekniklerin dayandığı kavram ve teorileri incelemeye ve değerlendirmeye çalışır [Eryılmaz, 1999:244]. Bu itibarla yönetim bilimi, ruhbilim, toplumbilim, kültür bilim, toplumsal psikoloji, hukuk, siyaset bilimi, ekonomi, sosyal politika vb. bilim dallarının kuramlarından, kavramlarından ve bulgularından yararlanır [Canman, 1995:3].

Sonuç olarak, yöneticinin başarılı olabilmesi ve etkin bir yönetim uygulayabilmesi için mevcut tüm sosyal bilimleri gereğince tanınması ve bu alandaki gelişmeleri izlemesi gerekmektedir. Her düzeydeki yöneticinin kendi düzeyinin üstünde bir kültür ve bilgi düzeyine sahip olması, liderlik fonksiyonunu gereği gibi yerine getirebilmesi ve kendini kabul ettirmesi yönünden de çok büyük bir önem taşır [Gülen ve Özdönmez, 1999:1].

1.1.4. Personel Yönetiminin Doğuşu

Personel yönetiminin geçmişi tarihin çok eski dönemlerine dayanır. Çok eskiden beri insan toplulukları yönetilme gereksinimi duymuşlardır. Bu hal, toplulukların yönetiminde, toplumları meydana getiren bireylerin ortak çıkarlarının gerçekleştirilmesi, personel dediğimiz “nitelikli insan”lara olan ihtiyacı ortaya koymuştur. Bu insanların bulunması veya yetiştirilip işe alınmasından, belli bir süre hizmet sonunda yerlerini başkalarına bırakacakları ana kadar toplum çıkarlarının gerçekleştirilmesi için kullanılış biçimleri toplumun yönetiminden sorumlu olanların üzerine eğildikleri önemli bir konu olmuştur. Buna gereken önemi veren toplumların yaşaması ve gelişmesi mümkün olmuş, uyamayanların çok kez başka toplumların esiri haline geldikleri, bazen de varlıklarını bile yitirdikleri görülmüştür [Kalkandelen, 1972:16].

Personel yönetiminin bir bilim dalı olarak ortaya çıkışı oldukça gecikmiştir. XIX. yüzyılda İngiltere’de buharın makinelerde kullanılmasının sonucu olarak ortaya çıkan Endüstri Devrimi, büyük örgütlerin oluşmasını olanaklı kılmış, bu örgütlerde çalışan çok sayıda ve çeşitli pozisyondaki personel de birçok yönetim sorununun oluşmasına neden olmuştur. Böylece personel yönetimi önemli bir konu ve bağımsız bir bilim dalı olarak görülmeye başlanmıştır. Bugün artık örgütün yönetimi denince personelin yönetilmesini anlamak büyük bir yanlışlık sayılmamaktadır [Gülen ve Özdönmez, 1999:19].

Toplumlar geliştikçe, personel yönetimi de gerek ilkeler ve hizmetler, gerekse belli başlı personel işlemleri bakımından gelişmiştir. Artık bugünün devletlerinde, yönetim biçimleri nasıl olursa olsun, personel yönetimi bir bilim veya sanat halini almıştır. Gelişmelerin tarihini tespit etmek mümkün değildir. Sadece, son yarım asır içinde bu yönetimin öneminin zirve noktasına eriştiği söylenebilir. Bugünün devletlerinin başarısı, çalıştırdığı personelin üstün nitelikleriyle doğru orantılı olarak artmaktadır [Kalkandelen, 1972:15].

Geleneksel yaklaşımda yönetim, yöneticinin, belli bir amacı gerçekleştirmeye çalışırken giriştiği düzenli ve ussal eylem ve işlemlerin bütünü olarak tanımlanır. Buna göre yönetim süreci, karar verme, planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, denetim, sonuçların değerlendirilmesi gibi türlü işlevlerden oluşur. İşte personel yönetimi bütün bu işlevleri yerine getiren insan kaynağının sağlanması ve en etkili bir biçimde kullanılması ile ilgilenir. Başka bir deyişle, personel yönetimi bir örgütte çalışan insanları ve onların ilişkilerini inceler [Tutum, 1976:2].

İster kamu ister özel kesim yönünden ele alınsın, her ikisinde de vasıflı insangücü olarak tanımlayabileceğimiz personelin, yönetimlerin başarı unsuru olduğu gerçeği, bugün artık herkesçe benimsenmektedir.

1.1.5. Personel Yönetiminin Amacı

Personel yönetimi başta da belirtildiği gibi örgütleme, yöneltme, yetiştirme, sınıflandırma gibi işlevlerin tümünü oluşturan bir yönetim dalıdır. Bu işlev alanı içinde personel yönetiminden beklenen görevlerin başlıcaları şunlardır [Artan, 1989:3].

- Örgütün gereksinme duyduğu insangücünü bulma, seçme ve işe yerleştirme,
- İnsangücü eğitme,
- İnsangücüne çalışmasının karşılığı olan ücreti ödeme,
- İnsangücünün özellik ve niteliğini koruma,
- Sosyal hizmetler verme,
- İnsangücüne nezaret etme,
- İnsangücüne ilişkin araştırma ve geliştirme çalışmaları yapma.

Bu maddelerin ışığında, personel yönetiminin amacının, yönetimde insan unsurunu en iyi şekilde kullanmak, geliştirilmesinin yol ve yöntemlerini araştırmak olduğu söylenebilir [Eryılmaz, 1999:244].

Personel yönetimi belli bir yönetim felsefesine ve anlayışına dayanmaktadır. Şöyle ki; bir örgütün ana amacı varlığını sürdürmektir. Bu da etkili hizmet verdiği sürece mümkündür. Bunun için her şeyden önce örgütte temel değer olan insan kaynağının geliştirilmesi gerekir. İnsan örgüt için yaptığı işin yararına inandığı sürece verimli olur [Canman, 1995:5].

Bir örgütte ana öge insandır. Bir örgütün kurulması, sorumluluklarını yerine getirip, amaçlarına ulaşabilmesi, onun etkin bir insangücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsangücü, geliştirilip motive edilirse örgüt de gelişir. Aksi taktirde örgüt, fiziksel kaynak ve olanakları ne ölçüde iyi olursa olsun faaliyetlerini sürdürmez [Bingöl, 1997:7].

Bu bakımdan personel yönetimi, bugünkü uygulama biçimi ile sadece personel kayıtlarının tutulup, belgelerin saklandığı bir birim ya da yükseköğretim kurumlarında

işletmecilik veya kamu yönetimi eğitim programlarının bir dilimi olarak algılanmamalıdır. Personel yönetimi kavramı, işgücü teriminin de ötesinde, birey ve toplum yaşamının bağımsız değişkenlerinden biri olarak görülmelidir [Açıkalin, 1996:2].

1.2. Dünyada Personel Yönetiminin Gelişimi

Personel yönetiminin yaklaşık 60 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, onun kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak gayeleri gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları varolduğu sürece personel yönetimi de zorunlu olmuştur. Örneğin yüzyıllar öncesinde bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu bireyler, gelişigüzel ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, önderlik ve personelinin ödüllendirilmesi işlevlerini yerine getirme gereksinimi ile yüz yüze gelmişlerdir.

Gün geçtikçe personel süreçlerinin başarılmasında yavaş yavaş iyileştirmelere gidilmesine gerek duyulmuştur. Bunların birçoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan özel ihtiyaç ve baskıların bir sonucudur. Fakat iyileşmeler çok uzun bir zaman boyutu içinde gelişme göstermiştir [Bingöl, 1997:9].

Personel yönetiminin tarihsel gelişimi incelenirken gelişim ve değişim içinde olan siyasal, ekonomik, toplumsal, teknolojik ve kültürel olayların da göz önünde tutulması gerekir. Çünkü bu tür olaylardaki nitelik değişimleri dolaylı olarak personel yönetimi işlevinde değişiklikler yaratmıştır. Bu kısımda, evrensel ölçüde personel yönetiminin gelişimini etkileyen önemli olaylar üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Endüstri Devrimi

Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan Endüstri Devrimi 18.yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlamış ve daha sonra kıta Avrupası ile

tüm dünyaya yayılmıştır. Devrimi başlatan temel olay, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni içinde kullanılmaya başlanması sonucunda, birim üretimden kitlesel üretime geçiştir [Aldemir ve diğ., 1998:15]. Bu değişimin radikal ölçülerde olması, bu olaya bir evrimden öte devrim özelliği vermiştir [Artan, 1989:9]. Endüstriyel alanda yapılan bu devrimin sosyal ve ekonomik alanda da büyük etkileri olmuştur. Bu etkiler toplumsal düzeyde; büyük ve güçlü endüstri girişimlerinin toplumda ön plana geçmesiyle belirginleşip, yeni bir endüstri işçi sınıfının yaratılması ile sonuçlanmıştır [Artan, 1989:10].

Bu devrim, üretimde, mal ve sermaye birikiminde büyük bir artışa neden olmuştur. Bunun yanı sıra iş ve ticaret hızlanmıştır. Ancak bu gelişme süreci içinde fabrika endüstrisinin ardı sıra bir sosyal sefalet ortaya çıkmıştır. İşletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken, sade vatandaşın ve işçilerin durumları gittikçe kötüleşmiştir [Bingöl, 1997:9].

İşçi-işveren ilişkilerinin zayıf tarafı olan işçi, içinde bulunduğu durumda işverenin dikte ettiği koşullara boyun eğmek mecburiyetindeydi. Bu nedenle, düşük ücretler, kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesi, uzun iş günleri, bir yandan sermayenin birikmesini sağlamış ancak; sosyal açıdan da patlamalar yaşanmaya başlanmıştı [Aldemir ve diğ., 1998:16].

İlk dönemlerde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri “beşeri ilişkilere” ve “personel yönetimine” daha az ilgi duyduklarından işçilerin örgütlenmelerinin nedenlerini anlayamamışlar, buna şiddetle karşı çıkmışlardır. Sonuçta devlet işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, çalışanlara özgür toplu pazarlık, grev yapma hakkını tanımıştır.

Başlangıçta girişimci için önemli olan, sermaye bulmak, üretim yapmak ve ürettiği malları satacak pazarlar bulmak idi. Bütün bu faaliyetlerin yaratıcısı insan unsuru ise unutulmuştu. Çalışanların sömürülmesinin bu döneme rastlaması tesadüf değildir. Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru, ilgi ekseni başka alanlara, özellikle

insan ilişkileri alanına kaymaya başlamıştır [Tutum, 1976:5]. Kuşkusuz bu durum, personel yönetiminin sistemli olarak başlamasını ve gelişmesini sağlamıştır.

1.2.2. Sendikacılığın Doğuşu

Endüstri Devrimi ile ortaya çıkan yeni fabrika düzeni ve işçi-işveren ilişkileri sonunda işçiler zedelenen çıkarlarını ortaklaşa koruma yoluna gitmişlerdir. Bu örgütlenme işçilere, işverenlerin karşısında yeni bir güç kazandırmış, yakınmalarını ve isteklerini işverene duyurma yolunda başarılı olmuşlardır.

Sendikalar bir yandan üyelerinin haklarını işverene karşı savunan, öte yandan işyerinin düzenlenmesi ve veriminin artırılması gibi konularda ağırlığını duyuran birer örgüt haline gelmişlerdir [a.g.e., s. 6].

İşçiler toplu sözleşmelerine maddi çıkarlarının yanında, sosyal bazı haklarla ilgili maddeler de koydurdukça, örgütün personel yönetimi birimine olan ihtiyacı da artmıştır [Aldemir ve diğ., 1998:17].

1.2.3. I. ve II. Dünya Savaşları

Personel yönetiminin gelişim ve değişimini etkileyen bir başka evrensel olgu, 20. yüzyılda sosyal, ekonomik, politik yönlerden önemli sonuçlar yaratmış olan dünya savaşlarıdır. İşgücünün önemli bir kısmı silah altına alınırken geriye kalanların sivil alanda en iyi şekilde kullanılması sorununu gündeme getirmiştir.

Ayrıca savaş yıllarında çok sayıda insanın silah altına alınması, bunların ister savaşta, isterse savaşa destek veren endüstride çalıştırılmaları, personel yönetiminde bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır [a.g.e., s. 17].

1.2.4. Devlet Korumacılığının Gelişmesi

Endüstrileşmeyle birlikte çoğu ülkede emeğin sömürüsü hem toplumsal hem de ekonomik açıdan devlete zarar vermiştir. Bu gelişmeler sonucunda devlet doğal olarak kamu kesiminde olduğu gibi özel kesimde de işçi-işveren ilişkilerini doğrudan ve dolaylı olarak düzenleyici rol oynamaya başlamıştır.

1.2.5. Uluslararası Rekabet

Son yıllarda işletmelerin boyutlarının ulusal sınırlarını aşacak ölçüde genişlemiş olması ve ortaya uluslararası şirketlerin çıkması, rekabetin artmasına ve şirketlerin dünya pazarlarında yeni paylar kapma çabasına yol açmıştır. Bu işletmeler birbirleriyle ana malları, pazarları, üretim teknikleri ve teknolojileriyle olduğu kadar, çalıştırdıkları insan gücünün niteliği, niceliği, benimsedikleri yönetim anlayışı ve uyguladıkları yönetim sistemleri ile de yarışma durumuna girmişlerdir. Bu, personel yönetiminin öneminin evrensel boyuta taşındığının bir göstergesidir [Artan, 1989:14].

Personel yönetimi uzun bir evrim çizgisi izlemiştir. Bu çizgide yukarıda belirttiklerimizin yanı sıra personel yönetiminin günümüzde önem kazanmasını sağlayan birçok etmen bulunmaktadır [Bingöl, 1997:14]. Bunlardan birkaçı;

- İşletmelerin büyümesi,
- Teknolojik değişiklikler ve yenilikler,
- Örgütler arasında ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması,
- İşgücü yapısındaki değişiklikler,
- İnsanların eğitim ve öğrenim düzeylerinin yükselmesi,
- Yasal düzenlemelerdir.

1.2. Örgüt Kuramları Çerçevesinde Personel Yönetiminin Gelişimi

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi tam olarak kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. İnsan kaynakları yönetimi her ne kadar son dönemdeki yönetim teorileri paralelinde inşa edilmiş olsa da temelleri personel yönetimine dayanmaktadır.

Yukarıda genel hatlarıyla incelenen bu geçiş süreci şimdi örgüt teorileri çerçevesinde ele alınacaktır. Bu bağlamda öncelikle insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan personel yönetiminin ilk kez bir bilim olarak ele alınmaya başlandığı klasik örgüt anlayışı, sonrasında neo-klasik yönetim anlayışı ve son olarak da personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin ilk adımlarının atıldığı, II. Dünya Savaşı sonrası etkinliğini göstermeye başlayan modern yönetim anlayışı incelenecektir.

1.3.1. Klasik Örgüt Teorisi (Personel Yönetiminin İlk Aşamaları)

Klasik teori, sanayileşmenin gelişme gösterdiği 19.yüzyılda ortaya çıkmıştır. Temelde klasik iktisat doktrininden kaynaklanan kuram, insanların rasyonel hareket edeceklerini bir varsayım olarak kabul etmiş ve örgütün formel yapısı üzerinde durmuştur [Yüksel, 2000:11].

Geleneksel personel yönetimi anlayışı büyük ölçüde klasik örgüt modeliyle ilişkilidir. Böyle örgütler temelde bürokratik, değişime kapalı ve yüksek derecede merkeziyetçi, resmi düzenlemelere bağlıdır [Khan, 2000:96].

Klasik yönetim düşüncesinin temelini, bilimsel yönetim, yönetim teorisi ve bürokrasi modeli oluşturmaktadır.

1.3.1.1. Bilimsel Yönetim

1800'lere kadar olan dönemle çok zor koşullarda çalışan işçiler adeta köle muamelesi görüyorlardı. Personel yönetimi kavramı henüz gelişmemişti. Personel yönetiminin iş hayatına geçişinde en önemli rolü 19.yüzyılda gelişen bilimsel yönetim yaklaşımının oynadığı görülmektedir. Bilimsel yönetimin kurucusu ya da başlatıcısı Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dur.

Taylor, bilimsel yönetimin fikrî yönden başlatıcısı olmamakla birlikte, bizzat giriştiği deneylerde "bilimsel metodu" kullanmıştır. Bu nedenle uygulama bakımından bilimsel yönetimin başlatıcısı olarak kabul edilmesi gerekir [Baransel, 1993:118].

Beşeri kaynakların etkili kullanımı ve verimlilik gayesine ulaşmak amacıyla teknikler geliştirme konusuyla uğraşan küçük bir yönetici ve mühendisler grubu 19.yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetim hareketini başlatan Taylor önderliğindeki bu gruba göre; beşeri faktörün yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesine katkısı, önemli ölçüde uygun personel seçimi, eğitimi ve parasal ödüllerle artırılabilecektir [Bingöl, 1997:10].

Taylor'un felsefesi şu dört ilkeyle özetlenebilir [Can, 1997:34];

- Yönetim uygulamasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi (yani, iş yaparken en iyi yolu bulmak),
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma,
- İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme,
- Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

Taylor, bilimsel yönetimin gerek yönetici gerekse astların düşünce sisteminde bir devrim yapmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Taylor'un çalıştığı ve diğer işletmelerdeki düzensizlik, kötü yönetim ve özellikle israf ve kayıplar dikkatini çekmiştir. Taylor incelemelerini esas itibarıyla, çalıştığı ve diğer iş yerlerindeki gözlemlerine dayandırmış ve bu hususlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Temel amacı da israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonelleştirici önlemler almak suretiyle ortadan kaldırmak ve verimliliği artırmak olmuştur [Baransel, 1993:119].

Bilimsel yönetim kavramı ortaya çıkmadan önce tüm çalışanların verimliliği eşit olarak algılanır ve yeterli verimliliğe ulaşamayan çalışanların görevine son verilir. Taylor, veri toplama ve analizi gibi metodlar kullanarak ve her iş için gerekli olan hareketleri, kullanılan aletleri, her görev için gerekli olan zamanı göz önüne alarak araştırmalar yapmıştır. Böylece, işverenin öznel yargılarından ziyade, bilimsel verilere dayanılarak adaletli performans standartları oluşturulmuştur [Tahiroğlu, 2002:18].

Taylorizm, işçi refahı ve endüstri psikolojisi akımlarının yönelimleriyle de personel işi düzensiz ve kişilere bağlı, dolayısıyla da verimsiz olduğu kabul edilen uygulamaların yerine akılcı ve sistemli düzenlemelerin geliştirilmesi olarak anlaşılmıştır. Bu anlayış verimlilik kaygısını başa koymakta, bunun sağlanabilmesi için de işlerin tasarımı, işe alım ve yerleştirme ve çalışmanın fiziki ve psikolojik zorluklarını azaltmaya ilişkin teknikler geliştirmeye dayanmaktadır [Üsdiken ve Wastı, 2002:4].

Taylor, bilimsel yönetimin temel esaslarını dört genel ilkede toplamıştır [Baransel, 1993:120]:

- 1) Her işin her ögesi için bilimsel yönteme dayalı iş görme biçimlerinin geliştirilmesi,
- 2) Personelin bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- 3) Bilimsel metoda dayalı olarak belirlenen iş görme usullerinin işçiler tarafından benimsenmesi ve uygulanması için işçilerle içten gelen bir işbirliği yapılması,
- 4) Yönetimle ilgili iş ve sorumlulukların, işçinin üzerinden alınması ve bunların, yönetimin sorumluluğu haline getirilerek, işçi ve yönetim arasında iş ve sorumluluk bölümü yapılması.

İlk kez Taylor, rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiş, bilimsel yöntemlerden yararlanarak atıl emeğin değerlendirilmesini, personelin aşırı yorgunluğunun önlenmesini, eğitimle üst kademelere yükselmesine fırsat tanınmasını, kişisel sürtüşmelere yol açabilecek ustabaşı-personel ilişkisi yerine işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamıştır. Böylece bugün dahi personel yönetiminde başarıyla uygulanabilen tekniklerin geliştirilmesi mümkün olmuştur [Yüksel, 2000:12].

Fakat bu teknikler, çalışanların üretimini çok fazla göz önüne alırken, onların iş tatminini göz ardı etmiştir. Bu sebepten Taylorizm, 1920'lerden itibaren teorik açıdan önemini kaybetmiştir. Ne olursa olsun Taylorizmin insan kaynakları yönetiminin içine bilimsel teknikleri getirmiş olması çok önemli bir gelişmedir. Günümüzün modern tekniklerinin birçoğu bu mirasın üzerine kurulmuştur. Çalışanların seçimi ve motivasyonunun objektif, akılcı ve test edilebilir kriterlere uygun olarak yürütülebileceği inancı günümüz insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturur [Tahiroğlu, 2002:18].

1.3.1.2. Yönetim Teorisi

Klasik örgüt teorisinde ikinci önemli görüş yönetim teorisi ile Henri Fayol'a aittir. Fayol genel olarak Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin örgütlerin üst kademelerine de uygulanabileceğini savunmuştur.

Fayol'un teorisinin bir bakıma, bilimsel yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı yerleri tamamlar nitelikli olduğu söylenebilir. Ancak Taylor'dan farklı olarak Fayol, bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinden birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamıştır. Halbuki Taylor, daha çok iş görenin, işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri yapmak için harcanacak zamana ilişkin çalışmalara yönelmiş ve bunların yol ve yöntemlerini açıklamıştır.

Bu incelemeleri ile Fayol, örgütlerde insanlararası ilişkiler üzerinde çalışmış, diğer bir deyimle, işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Buna karşılık Taylor, işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır [Eren, 1996:19].

Fayol, yönetimle ilgili on dört ilke ortaya koymuştur. Fakat bu ilkelerin fen bilimlerinde olduğu gibi kesin birtakım kurallar taşımadığı belirtilmiştir. Fayol, yönetimde hiçbir şeyin kesin ve mutlak olmadığını, yönetimin bir ölçü ve kıyas konusu olduğunu, birbirine yakın şartlarda dahi bu ilkelerin nadiren aynı şekilde uygulanabileceğini ve uygulamada değişen şartların göz önüne alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle uygulamada ilkeler esnek olmalı ve ihtiyaca adapte edilebilmelidir [Baransel, 1993:135].

Fayol'un belirlediği ilkeler [Baransel, 1993:136]; 1-İşbölümü, 2-Yetki ve sorumluluk, 3-Disiplin, 4-Kumanda birliği, 5-Yönetim birliği, 6-Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, 7-Çalışanların ödüllendirilmesi, 8-Merkezcilik, 9-Kademe zinciri, 10-Düzen, 11-Adil ve eşit muamele, 12-Personelin devamlılığı, 13-İnsiyatif, 14-Birlik ve beraberlik ruhudur.

Günümüzde de halen bir kısmı geçerli olan bu klasik yönetim ilkeleri Fayol'un uzun yıllar alan yöneticilik deney ve tecrübelerinin bir ürünüdür. Ancak Fayol bir sosyal bilimci değildir, bu nedenle, daha çok örgütlerin verimliliğini artırıcı yönetsel önlemlere ağırlık vermiştir. Fayol'un, açıklamış olduğumuz yönetim işlevleri ve bunlara ilişkin ilkeler insan davranışlarına ve psikolojisine ters düşen klasik yönetim anlayışının temellerini oluşturması bakımından da önemli ve ilginç olmaktadır [Eren, 1996:21].

Bu kavramsal çatı ve yönetim ilkeleri, personel yönetiminin örgütlenmesinde ve işlevinin tanımlanmasında etkili olmuş, personel yönetiminde dar anlamda tanımlamadan (işe alma, sınıflandırma, sınav...) geniş anlamda tanımlamaya (insan kaynağının sağlanması, geliştirilmesi ile ilgili planlama, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin) geçiş süreci başlamıştır [Yüksel, 2000:13].

1.3.1.3. Bürokrasi Modeli

Klasik örgüt teorisini oluşturan yaklaşımlardan sonuncusu bürokrasi modelidir. Alman iktisatçı ve sosyoloğu Max Weber , bürokrasiyi, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak ele almıştır.

Weber'e göre, geniş gruplar halinde bir arada çalışan insanlar, belli büyüklüğü aştıktan sonra "rasyonel ilkelere" uygun olarak örgütlenip, yönetilmektedirler. Bu ilkeler ortak bir otoriteye tabi tüm büyük ve geniş gruplar için aynıdır [Baransel, 1993:166].

Weber, toplumsal yaşamın temel biçimlerini belirlemek ve oluşma ve gelişme yönünü ortaya çıkarmak maksadıyla "ideal tip" ya da model olarak nitelendirdiği kalıplar kullanmıştır.

Weber, gittikçe hızlanan kentleşme ve sanayileşme sonucu, toplumların ne tür bir örgüt ve yönetim biçimine gerek duyduklarına yönelmiştir. Weber, incelemelerine dayalı olarak en uygun örgütlenme ve yönetim biçimini bürokrasi modeli olarak belirtmiştir.

Weber bürokrasiyi, kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal, ussal yetkiye dayandırdıkları, kişisel eğilimlerden etkilenmeyen, yazılı kural ve yasalara uygun ideal bir yönetim yapısı olarak ele almıştır. Bu görüşlere paralel olarak, personel yönetiminde yazılı kayıt, belge düzeni geliştirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş, iş gören ya da memurun, mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanması gerektiği kabul edilmiştir [Yüksel, 2000:13].

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması ve bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel akılcı bir yönetim sistemi kurulması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı birtakım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir [Eren, 1996:23].

Özetle klasik örgüt kuramı, örgütü kapalı, mekanik sistemler olarak ele almış, insan unsurunu, rasyonellik açısından incelenmiş ve dolayısıyla da işgücü verimliliğini artırıcı yöntemler, dış denetim ve maddi tatmin, personel yönetiminin de ana davranış biçimleri olarak gelişmiştir. Ancak; örgütün yalnızca biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması örgütün görünmeyen yönünün, iç ilişkilerin ihmal edilmesi kuramın en büyük eksikliğidir. Bu iç ilişkilerin doğru bir şekilde teşhis ve yorumlanması neo-klasik görüşün gelişmesiyle mümkün olabilmektedir.

1.3.2. Neo-Klasik Örgüt Teorisi (İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması)

Klasik yönetim düşüncesi gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı, 1930 yıllarında “yönetim insan ilişkileri” adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır.

Neo-klasik yönetim düşüncesi esas itibariyle, klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neo-klasik düşüncede, bu kavram ve ilkeler, insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle yumuşatılmış, inceltilmiş ve geliştirilmiştir. Başka bir deyişle, neo-klasik yönetim düşüncesi, insan ilişkileri yaklaşımı ile klasik yönetim düşüncesinin karışımından meydana gelen ve bu iki felsefe ve görüşü uzlaştıran bir düşünce sistemidir [Baransel, 1993:215].

Örgütte beşeri yönün önem kazanması insana bakış tarzında meydana gelen değişimden kaynaklanmıştır. İnsanı bir araç olarak gören olumsuz bakış açısı, klasik örgüt kuramında uygulama alanı bulurken, insanı bir amaç olarak gören olumlu bakış açısı da neo-klasik örgüt kuramında yerini almıştır.

Klasik yönetim düşüncesi, insanı sadece kendi menfaatleri doğrultusunda hareket eden, akılcı ve ekonomik bir insan olarak gördüğü; organizasyonun bir makine ve insanı da onun bir parçası olarak düşündüğü; aşırı iş bölümü ve yakın kontrolle insanları yabancılaştırdığı ve yalnızlaştırdığı, organizasyon çevresinden bağımsız olarak ele aldığı için bir çok eleştiri ve itirazla karşılaşmıştır.

Bu eleştirilerin artmasında özellikle Hawthorne araştırmaları önemli bir yer tutar. Bu da yeni bir yönetim anlayışına yönelimleri ortaya çıkarmıştır. Bu yeni görüş tarzına göre; beşeri problemler beşeri çözümler ister. Önce problemin beşeri olup olmadığını anlamak ve daha sonra buna göre çözüm bulmak gerekir. Beşeri unsurun önemini yalnız sözde bırakmayıp, olayları izah etmede ve çözümlemede de dikkate almak gerekir. Beşeri problemi çözmek için beşeri veri ve araçlar kullanılmalıdır [Hatiboğlu, 1964:40].

Yönetim yazınında Hawthorne Deneyleri olarak bilinen ve 1924'te başlayan ve yıllarca süren bu deneyleri Harvard Üniversitesi psikologlarından Elton Mayo, F.J.Roethlisberger ve Dickson yönetiminde bir araştırmacılar grubu, ABD'nin Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne kasabasında bulunan Western Elektrik Şirketi'nde yürütmüştür.

Hawthorne çalışmaları temelde klasik iki ana varsayımını sınamak amacıyla yapılmıştır. Klasiklerin bu varsayımları [Can, 1997:39];

- İşyerinin fiziksel koşullarıyla işçilerin verimi arasında olumlu ilişki vardır.

- İnsan kazancını en üst düzeye çıkarmak ister. Bu nedenle ona fazla kazanç sağlayacak yöntem geliştirilmeli ve böylece kişi dıştan yönetilmelidir.

Bu varsayımların sınanması sonucunda çok farklı bulgulara ulaşılmıştır. Hawthorne araştırmalarının çalışan kişilerle ilgili bulgularından biri "çalışanların, çevrelerindeki değişikliklere karşı gösterdikleri tepkinin, bu değişikliklerin onlar için taşıdığı anlama bağlı bulunduğu; bunun da duygusal faktörler ve değer hükümleriyle karışması nedeniyle, değişikliklere karşı tepkinin tamamen mantıki bir yön takip etmeyeceği" hususudur [Baransel, 1993:257].

Özet olarak ifade edecek olursak, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişiklik olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, örgüt sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde, örgütü ve

üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır [Eren, 1996:29].

İnsan kaynakları yönetimi tarihinde çok önemli yer tutan bu araştırmaların odak noktası, personel yönetimi teorisi ve uygulamalarının psikoloji bilimiyle birleştirilmiş olmasıdır. Bu etkileşimle yönetimde insan ilişkileri dönemi başlamıştır [Tahiroğlu, 2002:18].

1.3.3. Modern Örgüt Teorileri (İnsan Kaynakları Yönetimi Düşüncesinin Doğuşu)

1950'li yıllardan itibaren klasik ve neo-klasik yaklaşımın yeterli verimlilik sağlamakta başarısız oluşu bu iki yönetim anlayışının tasfiyesine ve yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yeni yaklaşım, modern örgüt teorisi (modern yönetim düşüncesi) olarak adlandırılmıştır.

Klasik ve neo-klasik kuramların örgütü kapalı sistem olarak incelemelerine karşılık, modern örgüt teorileri örgütü, çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden sağladığı geriveri ile entropiyi (sistemin kendi kendini sona erdirmesi) yenerek yaşamını sürdürebilen bir açık sistem olarak ele almıştır. Açık sistemlerde, dinamik örgütlerde, örgütün farklı unsurları birbirleriyle ve zamanla daha büyük bir çevre ile etkileşim içine girerler. Bu açıdan bakıldığında personel alt sisteminin, örgütün diğer fonksiyonlarından ayrı düşünülmeceği ortaya çıkmıştır.

Sonuçta, sistem yaklaşımıyla ele alındığında personel sorunlarının, örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin artırılması gereken, başarısı örgütün başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir [Yüksel, 2000:16-17].

Durumsallık yaklaşımı, sistem kuramının genel ve soyut düzeninin somut olaylara uygulanmasını mümkün kılmıştır. Her bir yönetim fonksiyonunun ve aynı zamanda da insan kaynakları yönetiminin başarısı, genel durumun analizi ile yakından ilişkilidir. Bu

yaklaşımına göre, klasik ve neo-klasiklerin önerdikleri gibi “her zaman her yerde geçerli” kurallardan söz edilemez; çünkü örgütlerle ilgili her şey, içinde bulunulan koşullara ya da duruma bağlıdır. Öyleyse, personel yönetimi uygulamaları da içinde bulunulan durumun, koşulların analiziyle elde edilecek verilerle uyumlu olmalıdır [a.g.e., s. 18].

İşgören bulma, seçme, iş tasarımı gibi geleneksel personel yönetimi araçlarının başarı değerlendirme, değişimin yönetimi gibi daha yaratıcı personel faaliyetleriyle uyumlu olması gerekir. Personel faaliyetlerinin çeşitli unsurları, personel faaliyetlerinden beklenen kalite, esneklik ve personelin örgüte bağlılığı gibi çıktılarını sağlayabilecek şekilde uyumlaştırılmış olmalıdır. Diğer taraftan bu çıktılarının da örgüt politikalarıyla uyumu sağlanırsa örgütsel başarı geliştirilebilir ve böylece düşük iş gücü devriyle maliyet etkinliğinde iyileştirme sağlanabilir.

Örgüt kuramlarındaki gelişmelerle personel yönetimindeki gelişmeler karşılaştırıldıktan sonra insan kaynakları yönetiminde meydana gelen gelişme aşamaları şöyle özetlenebilir:

Birinci dönem bir kayıt tutma dönemidir. Bu dönemde personel yönetimi birimlerinin başlıca ilgi alanı, işe başvuranların incelenmesi, yeni işe alınanların sosyalleşme eğitiminden geçirilmesi, tüm çalışanlar için yaş, eğitim, çalışma süresi gibi kişisel bilgileri içeren dosyalar hazırlanması, iç yazışmaların yapılması, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi ve benzeri konularda yoğunlaşmıştır.

İkinci dönemde devletin iş yaşamına getirdiği düzenlemeler nedeniyle personel yönetimi birimleri yasal sorumluluklar yüklenmiş, bu nedenle de örgütte işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, eğitim, geliştirme, yasal dokümanların hazırlanması gibi konular personel birimlerinin sorumlulukları arasına girmiştir. Bu dönemde her ne kadar insana önem verilmiş ise de insan kaynakları yönetiminin yaptığı faaliyetler üst yöneticiler tarafından örgüt başarısını sınırlayan, getirisi olmayan faaliyetler olarak algılanmıştır.

Üçüncü dönem iş hayatında 1980'lerde başlayıp 1990'larda da devam eden değişikliklere bağlı olarak gelişmiştir. Uluslararası rekabetin artması, işçi başına verimliliğin düşmesi, faiz oranlarının yükselmesi, daha çok sayıda kadının iş hayatına girmesi gibi çeşitli sosyo-ekonomik ve politik nedenlerle işletme fonksiyonlarının her alanında finansal konuları göz önünde bulundurma gereği doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi de bu yaklaşımdan etkilendiğinden, rekabetçi üstünlükler sağlamak ve bu üstünlükleri sürdürmek için katkıda bulunmak insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları arasına girmiştir. Bu dönemde üst yönetim, insan kaynakları yönetimine, örgüt değerini artırıcı bir unsur olarak bakmaya başlamıştır. Stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılmaya başlanan modern bir terimdir. Ancak, pek çok uzman ve araştırmacıya göre, bu yeni terim bir "hizmetli zihniyeti" taşıyan, dar kapsamlı personel yönetimi kavramından önemli ölçüde farklıdır.

Uzun yıllar, işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir. Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetimini aşmıştır. İki kavram arasında en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok örgüt çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir [Sabuncuoğlu, 2000:7].

İlk aşamada, insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş anlatımı olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Daha geniş kapsamda değerlendirme yapanlar ise, insan kaynağının yönetimi yaklaşımını, geleneksel personel yönetiminin

muhasabe boyutu hafifletilmiş ancak; kapsamı genişletilmiş biçimi olarak tanımlamışlardır [Açıklan, 1996:12].

Geleneksel personel yönetiminin aksine insan kaynakları yönetiminin gelecekteki rolü, yüksek nitelikli insanlar sağlayarak ve etkili bir stratejik plan geliştirmede yöneticilerine yardım ederek bir şirketin rekabet avantajı sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Bu değişim, insan kaynakları fonksiyonunun bir örgütün kazancını olumlu şekilde etkileyecek stratejik bir iş ortağı olmasını gerektirir [Benligiray, 2001:36].

Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ve bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşmesi hiç şüphesiz belirli gereksinimlerden kaynaklanmıştır ve bu gereksinimleri ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesi yaşanan değişimin tam olarak algılanmasında yararlı olacaktır [Acar, 2000:5].

Günümüzde organizasyonların içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması doğrudan organizasyon yapıları, teknoloji ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmuş ve sonuçta insan kaynağının tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınması gerekmiştir [a.g.e., s. 5].

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasabe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktadır. Halbuki çağdaş anlayış insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir [Yüksel, 2000:10].

Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve daha sistematiktir.

İnsan kaynakları yönetimi gerek genelde insan ilişkileri ve yönetim, gerekse özeldir personel yönetiminden çok farklı ve apayrı teori, uygulama ve pratik yönelimler getirmemiştir. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır [Fındıkçı, 2001:6].

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak yönetim ve özellikle çalışanların yönetimini geniş bir bakış açısıyla ve insanın merkez olduğu bir bütünlük içinde ele almaktadır. Bu yüzden bir disiplin olarak gelişmesi yeni olmakla birlikte, insana ilişkin olarak yararlandığı teori, ilke, teknik ve uygulamalar, eğitim, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde kullanılan yaklaşımlardır [Kıran, 2002:82].

İnsan kaynakları yönetimi ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeyle orantılı olarak çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu gelişmeyi yansıtmayan tanımlamalar, zaman içerisinde yetersiz kalmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin klasik fonksiyonları yanında; iş gören bir değer olarak benimsenmesi ve organizasyonun rekabet gücünde stratejik bir faktör olarak kabul edilmesini amaçlamış ve bu sorumluluğun içeriğini büyük ölçüde farklılaştırmıştır [Kurt, 2002:21]. Rekabet yarışında, farkı insan kaynağının yaratacağı ve elde edilecek başarının yönetim tarzı, insan davranış ve becerileri ile kültür gibi kolay algılanamayan ve belirgin olmayan unsurlarda gizli olduğu ilkesine dayanan bu yeni yaklaşım kısaca insana dayalı rekabet stratejisi olarak tanımlanmaktadır [Acar, 2000:6].

Bundan 15-20 yıl önce başarının altın anahtarı olarak kabul edilen sermaye bolluğu, üstün teknoloji ile donanımlı olmak ya da hammadde kaynaklarına kolay ve ucuz ulaşılabilir olmak gibi unsurlar önemini kaybetmiş, örgütlerin görünmez varlıkları, yani üstün nitelikli insangücü ve gelişmeye açık örgüt yapısı yeni rekabet şartları olarak daha öncelik bir hale gelmiştir.

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt, çok

yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir [Yüksel, 2000:10].

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, sadece ideolojik ve felsefik boyutuyla değil, teknolojik ve hukuki boyutuyla da çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Organizasyonlarda personel ile ilgili etkinlikler 1930'lu yıllarda başlamıştır. O dönemlerde personel bölümlerinin başlıca işlevi, 1935'te çıkarılan Sosyal Güvenlik Yasası'nın gereklerini yerine getirmek için örgüt elemanları hakkında kayıt tutmaktı [Palmer ve Winters, 1993:23]. 1940'lı yıllarda da eleman seçimi, eğitim ve personel hizmetlerini sağlamışlardır.

II.Dünya Savaşı ve onu izleyen yıllarda ise savaşın neden olduğu emek kıtlığını gidermek ve çalışanların verimini yükseltmek için personel ile ilgili araştırmaların arttığı, bu alanın yavaş yavaş popüler hale geldiği görülmektedir [a.g.e., s. 24].

1960'lı ve 70'li yıllarda ise artık personel yöneticiliğinin rolünün değişikliğe uğradığı, iyi bir personel yöneticisinde yüksek beceriler ve uzmanlık aranmaya başlandığı personel yöneticilerinin rolünün ve sayısının hızla arttığı görülmektedir [Buluç, 1998:782].

1965'li yıllarda yönetim kadrolarında görev almaya başlamışlar ve personel yöneticiliği için en olgun yıllar bu yıllar olmuştur. İş tatmini, iş psikolojisi ve motivasyonla ilgili konular insan kaynakları yöneticilerinin rolü haline gelmiştir [Kurt, 2002:19].

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimini kronolojik olarak ele aldığımızda ortaya şöyle bir sonuç çıkmaktadır: 40'lı yıllar, iş ve personel ilişkilerinin gelişimi; 50'li yıllar, iş ve personel eğitimine yönelme; 60'lı yıllar, düzenleyici normların ortaya konması, iş bedellerinin düzenlenmesi, örgütlerin yeni baştan oluşturulması, takım çalışması ve iletişim öğelerinin ön plana çıkması; küreselleşmeyle birlikte örgütlerin modern bir ayrıma gitmesi [Khan, 2000:96].

Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşılması arasındaki yaşamsal bağlantı ilgi odağı haline gelmiştir. Personel fonksiyonunun, verimin yükselmesindeki önemli rolü kabul edilmiştir. Gelişmeye açık organizasyonlar, üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine giderek daha çok yer vermeye başlamışlardır. Organizasyonun etkinliğinin ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimiyle bağlantısı daha iyi görülmüştür [Palmer ve Winters, 1993:24].

İnsan kaynakları yönetimi teriminin özellikle 1990'lı yılların başından itibaren personel yönetimi terimi yerine tercih edildiği görülmektedir. Bu değişikliğin temel nedeni, tüm örgüt yönetiminin esasında insan unsurunun yönetiminden ibaret olduğunun anlaşılmış olmasıdır. Çünkü beşeri olmayan maddi kaynakların yönetimi de insan unsuruna bağlıdır [Buluç, 1998:782].

Bütün bu gelişmeler örgütlerde çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda faaliyetleri, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmeyen personel yönetiminin alanı genişlemiştir [Kağmcıoğlu, 2001:19].

1.5. Ülkemizde Personel Yönetiminin Gelişimi

Ülkemizde personel yönetiminin gelişim seyri Osmanlı dönemi ve Cumhuriyet'in ilanından sonraki dönem olarak iki bölümde incelenebilir.

1.5.1. Cumhuriyet Öncesi

Ülkemizde personel yönetimi anlayışının gelişimi yönetim anlayışının gelişimine paralellik göstermiştir. Yönetim anlayışının gelişimini de Osmanlı İmparatorluğu döneminden almak yanlış olmayacaktır. Türk kamu personel yönetiminin temel taşları Osmanlı İmparatorluğu döneminde atılmıştır. Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte, Cumhuriyet yönetimi Osmanlı Devletinin kamu personel yönetimi sistemini olduğu gibi devralmıştır [Akgüner, 1998:3].

Osmanlıların başlangıçta güçlü bir personel yönetimi sistemine sahip oldukları ileri sürülebilir ve bu sistemin büyük ölçüde Selçuklulardan esinlendiği, birçok sistem, kural ve ilkenin Selçuklulardan alındığı bilinmektedir [Kalkandelen, 1972:42]. Bununla beraber Osmanlıların sorunların çözümünde; objektif, bilimsel verilere dayalı, kişilerin kabiliyet ve becerilerine göre iş verme anlayışını benimsediklerini söyleyebiliriz. Temel niteliğin liyakata dayandığı açıkça gözlenmektedir.

Osmanlı devletinde ihtiyaçlar doğrultusunda memur kadroları oluşturulmuş, buralarda görev alacak memurların görev alanları ve hizmetleri karşılığında ödenecek ücret miktarı önceden belirlenmiştir.

Osmanlı sistemi, her alanda olduğu gibi personel sisteminde de en verimli dönemini yükselme devrinde yaşamıştır. Bu dönem içinde Fatih Sultan Mehmet'in kurduğu Enderun, hizmet içi eğitimi sistemleştiren, dönemin en üst seviyesindeki bir eğitim kurumudur. Burada yetişen birçok devlet adamı sistem içerisinde önemli görevler üstlenmiştir. Bu dönemdeki personel sınıflandırması mülkiye, kalemiye, ilmiye ve seyfiye şeklinde olmuştur [Akgüner, 1998:9]. Ancak duraklama ve gerileme devri süresince yönetim alanında oluşan çözümler personel yönetimini de etkilemiştir. Bundan sonraki dönemlerde Osmanlı İmparatorluğu'nda liyakatı tekrar kurma çabası Tanzimata kadar devam etmiş ve Tanzimatla oluşan reform çabaları ancak dönemsel çözümler getirebilmiştir.

Tanzimatla birlikte kamu personel yönetimine yeni bir biçim verilmeye çalışılmış, bakanlıklar kurulmuş ve bu yenileştirme hareketleriyle güçlü merkezi otoriteye inanan memurlardan oluşan kamu personeli ortaya çıkmıştır. Bu yapı bir taraftan devlete egemen olma çabaları gösterirken bir yandan da padişahın yetkilerinin paylaşımına yönelmiştir.

Osmanlı devletinin son dönemindeki bu yapı Cumhuriyet döneminin yapılanmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Ancak miras alınan bu yetersiz ve düzensiz yapı Cumhuriyet döneminde aksaklıklara yol açmıştır.

1.5.2. Cumhuriyet Sonrası

Osmanlı devletinin yıkılmasıyla birlikte kurulan Türkiye Cumhuriyeti, tamamen yeni ve değişik ruhta bir personel sistemi hedeflemekle birlikte yine de büyük ölçüde Osmanlı sisteminin etkisinde kalmıştır. Zaten kökleşmiş gelenekler ve yerleşmiş kurumların üzerine yepyeni bir yapı oluşturmak kolay olmayacaktır. Bu nedenle Cumhuriyet yönetimi Osmanlı devletinden miras aldığı insan gücünü, eğitim kurumlarını belli sistem ve ilkeler çerçevesinde ihtiyaçlara cevap verecek şekilde reforma tabi tutmak zorunluluğundaydı [Kalkandelen, 1972:46].

Cumhuriyet döneminde liyakat ve kariyer anlayışının benimsendiğini görüyoruz. Kamu yönetimi bütünü ile değişmediği için eski yönetimin daha önce değinilen özellikleri Cumhuriyet döneminde de sürüp gitmiştir [Tutum, 1976:18]. Bu yapının hukuk temelleri çerçevesinde düzenlenmesi gerekiyordu. Buna bağlı olarak kamu personelinin genel statü içinde düzenlenmesini sağlayan birtakım kanunlar çıkarıldı. Bu düzenlemelere rağmen 1930 yılı ekonomik bunalımının bir sonucu olarak memur kadrolarından çok, işçi kadrolarında bir artış gözlenmiştir. Bunun yanında devlet açıklarının kapatılmasına yönelik olarak memur aylıklarına getirilen vergiler memurların statüsünü olumsuz yönde etkilemiş, bunun sonucu olarak da personel yönetiminin yeniden düzenlenme gereksinimi kendisini daha fazla göstermeye başlamıştır. Kamu personelinin parasal haklarında II. Dünya Savaşı sonrasında gözle

görülür bir gerileme olmuş, personel rejimine ilişkin yapılan iyileştirme çabalarından bir sonuç alınamamıştır.

27 Mayıs 1960 ihtilali ile birlikte 1961 Anayasası, Türk idaresine yeni birtakım esaslar getirmekle birlikte kamu personel rejimi bakımından da önemli değişiklikler öngörmüştür. Milli Birlik Komitesi Hükümeti, (160) sayılı kanunla uzun zamandır kurulmaya çalışılan merkezi personel dairesini kurmuştur [Akgüner, 1998:14].

Bu dönemde kamu personel yönetimi açısından en önemli gelişme 1962 yılında hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi ilkeleri doğrultusundaki 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu olmuştur [a.g.e., s.15].

Sözü edilen kaynakların işaret ettiği daha uzun geçmişe karşın, personel yönetiminin Türkiye’de ayrı bir akademik disiplin mahiyetini kazanmaya başlaması 1960’lı yılların sonlarıyla 1970’li yılların başlarını bulmuştur. Altmışlı yılların ortalarından itibaren personel idaresi (veya yönetimi) başlıklı kitapların artmaya başladığı görülmektedir. Personel konusunun işletme ve kamu yönetimi alanlarındaki eğitim programlarına ayrı ders olarak girmesi de, yine ilk örnekleri biraz daha erken tarihlerde görülmekle birlikte bu zamanlarda olmuştur [Üsdiken ve Wastı, 2002:2].

Yetmişli yıllara gelindiğinde Türkiye’de personel yönetimi disiplininin nüvesi istihdam ilişkisinin yönetilmesini sistemli hale getirecek işlevler ve tekniklerle ilgilenmek şeklinde olmuştur [a.g.m., s. 2].

1980’lerin ise, akademik disiplin olarak personel yönetimi için bir kırılma noktası olduğu söylenebilir. Bu değişim, personel yönetimi kavramına, istihdam ilişkisini bürokratikleşmeye yönelik bir birim olmaktan çıkarıp, bürokrasi sonrası özellikler edinmeye çalışan örgütlere esneklik ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı çözümler getiren stratejik bir işlev kazandırmıştır. Yeni durum “personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş” olarak simgeleştirilip ifade edilmektedir [a.g.m., s. 27].

Söz konusu bu durum, akademik faaliyetler açısından yeni bakış açılarına, kuramsal temellerin güçlenmesine ve bilimleşme yönünde gelişmelere katkıda bulunmuştur. Bu değişim ve gelişim son birkaç yılda hızını daha da artırmıştır.

1.6. Kamu Personel Yönetimine Egemen Olan İlkeler

Kamu personel yönetimine egemen olan ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1.6.1. Tarafsızlık İlkesi

Bu ilke, kamu görevlilerinin hükümetle ve siyasi partilerle ilişkileriyle ilgilidir. Tarafsızlık ilkesine göre, memur, görevi başında bulunduğu sürece, siyasi faaliyette bulunamaz ve siyasi kanısını açıklayamaz. Ancak seçimlerde seçmen olarak sandık başında açıklayabilir. Memurlar görevlerini yaparken, kamu hizmetlerini yerine getirirken, hiyerarşi kurallarına uyarken, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında uyulması gerekli “tarafsızlık” ilkesine göre, kamu hizmetlerini sunduğu vatandaşlar arasında hizmet sunduğu kişi kendi düşüncesine ve yaşam biçimine uymadığı gerekçesi ile, siyasi ayrım yaparak kamu hizmetinin yerine getirilmesinde bir farklılık yaratamazlar [Akgüner, 1998:19-20].

1.6.2. Kariyer İlkesi

Kariyer, personelin haklarını, yükümlülüklerini, terfisini, güvenliğini ve hizmet şartlarını düzenleyen statüler içinde sürekli çalışarak yetişmesi ve idari hiyerarşide yükselerek kamu hizmetlerini yürütmesi olgusu olarak tanımlanabilir [Eryılmaz, 1999:249].

Bu ilkeye göre, memurluk bir meslek olarak kabul edilir ve bu meslekte ilerleme de, memurluk statüsünü düzenleyen kurallara uyma koşuluyla, zamana bağlı kalınarak ve sürekli olarak elde edilebilir [Akgüner, 1998:20].

1.6.3. Liyakat İlkesi

Kısaca liyakat ilkesi, kamu hizmetini yerine getirme görevinin ehline teslim edilmesidir. Geniş anlamda liyakat ise, etkin, verimli ve rasyonel bir personel sisteminin kurulmasına imkan veren kural ve uygulamaların bütünüdür.

Başka bir ifadeyle geniş anlamda liyakat, kamu görevlerine girişin ve hizmet içinde yükselişin “işe uygunluk” ya da başarı ölçütüne bağlandığı, uygulanan ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Bu anlamda liyakat, yalnız işe girişte değil, personel yönetimi sürecinin diğer aşamalarında da önem kazanmaktadır. Yani, hizmet içindeki ilerleme ve yükselmeler doğrudan doğruya yetenek ve başarı derecesi ile ilişkilendirilmektedir [Eryılmaz, 1999:248].

1.6.4. Sınıflandırma İlkesi

Sınıflandırma, hiyerarşik bağlantıları olan hizmet gruplarından birbirinin aynı veya benzeri birimlerin bir araya getirilerek ayrıma tabi tutulmasıdır.

Sınıflandırma ilkesinin birtakım faydaları vardır. Personelin hak ve yükümlerinin, hizmet koşullarının düzenlenmesini sağlar. Adil ve yeterli ücret rejiminin oluşturulmasına yardımcı olur. Kariyer sisteminin uygulanmasında kolaylık sağlar.

Sınıflandırma başlıca 2 gruba ayrılır:

1. Kadro Sınıflandırması: Bu sınıflandırmada, sınıflandırmaya esas olan kadroların ödev, yetki ve sorumlulukları temel alınarak, bu kadrolara alınacak personelin nitelikleri ve alacağı ücret belirlenir [Akgüner, 1998:26]. Kadro, belirli bir işin karşılığıdır. Kadro, personelin görevini ve kendisine yüklenilecek sorumluluğu da kapsamaktadır.

2. Rütbe (Personel) Sınıflandırması: Burada önemli olan, görev ve sorumluluklar değil, bu görevi yerine getirecek kişilerin sahip olduğu kişisel niteliklerdir. Kamu personeli kendi niteliklerine uygun bir sınıfta göreve başlayarak kendi sınıfı içinde yükselir ve üst derecelere gelir.

1.6.5. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Kamuda çalışan personele, yerine getirdiği görev karşılığı yeterli bir ücret ödenmelidir. Bu yapılırken ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı göz önünde bulundurulmalıdır.

Aylık rejiminde, açık, kolay hesaplanabilen ve uygulanabilen basit yöntemler tercih edilmeli, ek parasal olanaklar adı altında birtakım tazminatlar ödeyerek, ücret düzensizliği ve haksızlığı yaratılmamalıdır. Memurlara ödenen aylıklarda kazanılmış hakları da özellikle korumak gereklidir [a.g.e., s. 27].

1.6.6. Hizmet İçi Eğitim İlkesi

Kamu hizmetlerinin değişen ve gelişen toplumsal gereksinmelere uydurulması ve devamlı değişmesi, bu hizmetleri yerine getiren kamu personelinin de değişikliklere ayak uydurmasını gerektirir. Memurların yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve ilerideki görevlere hazırlanmaları açısından, hizmet içi eğitim önemli bir konudur.

1.6.7. Uzman Kişilere Başvurma İlkesi

Yönetici olarak çalışan kamu görevlileri, yerine getirdikleri kamu hizmetlerini, uzman sayılan kişilerle yakın bir ilişki içinde yerine getirmelidirler. Kamu hizmetlerinin verimli ve sağlıklı işlemesi için bu uygulama önemlidir.



2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü ifade etmektedir. İnsan unsurunun, üretim ve hizmet sektörlerinde en büyük güç olarak öneminin artması, insana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacını doğurmuştur [Tonus, 2002:24].

Hammadde, enerji, sermaye, işgücü ve girişim olarak sıralanan üretim faktörleri içinde başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli unsur insan faktörüdür. İnsan faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılmakta ve aynı zamanda da diğer üretim faktörlerini de organize ederek, üretimin gerçekleşmesine imkan sağlamaktadır [Yüksel, 2000:5].

İnsan kaynaklarının yönetimi oldukça kapsamlı, kritik ve karmaşık bir konudur. Yasalar, işgücünün niteliği, insan ilişkileri, toplumsal ve teknolojik değişimler bu alanı etkileyen önemli faktörlerdir. İnsan kaynaklarının yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi ve çalışanların etkili bir şekilde kullanılması için gerekli kriterlerin sağlanmasıyla yakından ilgili olan bir alandır. Örgütler, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmek ve örgütsel verimliliği artırabilmek için bu alanın gerek duyduğu imkanları hazırlamak ve yürürlüğe koymak zorundadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin finansal performansı üzerinde doğrudan etkisi olmayan, salt bir destek işlevinin ötesinde, giderek rekabet üstünlüğünün kaynağı haline gelmektedir. Bu gelişmeler ışığında, personel yönetiminde işe alma, kadrolama, ücret vb. geleneksel uzmanlık alanlarından uzaklaşmakta, stratejik planlama, değişim

yönetimi, örgüt kültürü ve insan sermayesinin geliştirilmesi gibi değer yaratan insan kaynakları yönetimi işlevleri giderek önem kazanmaktadır [Erdur, 2002:3].

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi adı verilen yönetim disiplinini tanımlamadan önce insan kaynaklarının neyi ifade ettiğini kısaca açıklayalım. Genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanlar insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Yani organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm çalışanlar organizasyonun insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Eğitim seviyesi, görevi ve konumu ne olursa olsun, hangi bölümde çalışırsa çalışsın, her birey; insan kaynakları yönetiminin çalışma konusu içine girer.

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte yer alan tüm çalışanların, örgütü hedeflenen amaca ulaştıracak şekilde etkili ve verimli bir biçimde güdülenmesi ve harekete geçirilmesi süreciyle ilgilenmektedir [Bayraktaroğlu, 2003:7].

İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanının verilmesi, uygun elemanın seçilerek kurum kültürüne alıştırılmasından, işgörenin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplararası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma eşliğinde sağlıklı bir kültürün oluşturulması, biz duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden onların geliştirilmesine kadar olan geniş bir ağı kapsar.

Diğer taraftan, insan kaynakları yönetiminin iki farklı şekilde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetiminin katı ve yumuşak olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Katı insan kaynakları yönetimi, insanın rasyonel ve dikkatli bir şekilde kullanılması gereken bir “kaynak” olduğu düşüncesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Yumuşak insan kaynakları yönetimi ise dikkatleri “insan” üzerine

çekmektedir. İnsan ilişkileri hareketinin yankılarını, çalışanların gelişimini, grup ilişkilerini ve yapıcı yönetimin etkisini ön plana çıkartmaktadır. Kısaca insan kaynakları yönetiminin yumuşak yüzü iletişim, motivasyon ve liderliği vurgularken, katı yüzü diğer ekonomik faktörlerde olduğu gibi insan kaynağını yönetirken de maliyeti ön plana çıkarmanın gerekliliğini ileri sürerek, rasyonelliği vurgulamaktadır [Kağnıcıoğlu, 2001:15].

İnsan kaynakları yönetiminin ne olduğu konusunda birbirinden farklı görüşlerin ortaya konmasının nedeni, zaman içerisinde kavramın farklı nitelendirilmesi değişik faaliyetlerin tanımlanmaya çalışılması ve konunun içeriğinin değişmesi ve kapsamının genişlemesi olarak açıklanabilir [a.g.m., s.15].

İnsan kaynağının yönetimi anlayışı, “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Örgütlerde insan kaynağının veriminin artırılması, yöneticilerin insan kaynağının yeteneklerini geliştirmeye ve bundan gereği gibi yararlanmalarına ilişkin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeleriyle olanaklıdır [Canman, 1995:55].

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir [Kaynak ve diğ., 2000:16].

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır: İnsan kaynaklarının, organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak ve iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını, mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak [Palmer ve Winters, 1993:25].

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan 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, ancak mutlu ve tatmin olmuş bir insanın verimli

olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yer aldığı söylenebilir [Sabuncuoğlu, 2000:4].

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi daha çok insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştiren ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit rolü görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç de alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleşeceğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan bir yaklaşımdır [Fındıkçı, 2001:9-10].

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin evrensel dört amacı vardır [Bayraktaroğlu, 2003:7]:

- *Toplumsal Amaç:* Toplum baskısının örgüt üzerindeki negatif etkisini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı sorumluluk bilincine sahip olmak.
- *Örgütsel amaç:* İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmada en önemli araçtır. Örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmak amacını esas almıştır.
- *İşlevsel Amaç:* İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer amacı, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda katkısını sürdürmek ve hizmet ettiği örgüte uygun olmaktır.
- *Kişisel Amaç:* İşgörenlerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olmak.

İnsan kaynakları yönetiminin, felsefesinden kaynaklanan amaçları da şöyle sıralanabilir [Armstrong, 2002:15-16]:

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılacağı konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini ussal biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek,
- Kaynakları, örgütün gereksinmelerine uyumlu duruma getirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun koşullar yaratmak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarfetmek yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin yapı ve işleyişi, insanın bilinen ve sezilen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak; insanı bir durum olmaktan çok, bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedir. Bunun anlamı insan kaynakları yönetiminin, örgüt yapısının ve yönetim biçiminin çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yöneltmeye hazır oluşu demektir [Açıkalın, 1999:35].

Değişim süreci kesintisiz sürerken, yaşanan yeni koşullar, örgüt-sistem çevresi anlayışı da insan kaynakları yönetimi kapsamındaki bir kısım durumları, olay ve olguları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi örgütte çalışanların, şimdi ya da geçmişte etkileşim içinde oldukları bireysel ve kurumsal sistemlerin ve çevrelerinin tümünü kapsayacak kadar geniş kapsamlı bir çevre anlayışına yönelmektedir [a.g.e., s. 36].

Örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilen tek kaynağın insan kaynağı olması, insan kaynağının örgüt için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları, bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün değildir [Aykaç, 1999:22].

İnsan kaynakları yönetimi ve rekabet üstünlüğü arasında bir ilişki kurulduğunda ortaya stratejik insan kaynakları yönetimi çıkmaktadır. Örgütün yapısının ve insan kaynakları yönetimi politikalarının, örgütün stratejilerle uyumlu ve örgütün etkinliğini sağlayacak biçimde yönetilmesi esastır [Erdur, 2002:4].

İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir. Örgütler artık ürünler ve pazarlar üzerinde daha az; insan ilişkileri ve yeni fikirler üzerinde daha çok rekabet eder hale gelmişlerdir [Benligiray, 2001:40]. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturmak için öncelikle rekabet üstünlüğünün temelini değiştirmesi anlamak gerekir. Geleneksel başarı kaynakları, ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sunabilmektedir ama eskisi kadar değil. Bu nedenle de, insanların yönetilme pratiğinden türeyen organizasyon kültürü, bunlara göre daha önemli hale gelmektedir [Pfeffer, 1995:5].

Rekabette başarıya insanlar sayesinde ulaşıyorsa, işgücünün, rekabet üstünlüğü kaynağı olarak önemi giderek artıyorsa rekabetçi başarı sağlayabilecek ve diğerleri tarafından benzeri oluşturulamayacak bir işgücü oluşturmanın da önemi artar. Son zamanlardaki geçici işçi, part-time eleman ya da sözleşmeli işçi kullanma eğilimi özellikle bu insanların temel işlerde kullanıldıkları durumlarda, rekabette başarının temelini değiştirdiği gerçeğini ortaya koymaktadır [a.g.e., s.17]. Bu gerçekten hareketle, işletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür. Bu süreçte insan unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı gerekli olmuştur. Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması tüm diğer faktörler üzerinde etkili olmakta, işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir [Ünal, 2002:19].

Yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, üç temel organizasyonel sonuç olan verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi ve karlılık üzerinde güçlü ve önemli etkileri olduğunu göstermektedir [Acar, 2000:15].

1980'li yıllardan itibaren işletmeleri ve işletmelerin yönetim alanını yoğun bir şekilde etkileyen ve örgütlerde önemli değişimlerin gerçekleşmesine neden olan önemli güçlerden birisi küreselleşmedir. Küreselleşmenin örgütler üzerinde ortaya çıkan en önemli etkisi ise, örgütlerin faaliyetlerinde uluslararası yönelim göstermeleri sonucunda ortaya çıkan çok uluslu örgütlerdir [Filizöz, 2003:161].

Çok uluslu örgütlerin bünyelerinde barındırdıkları insan kaynaklarının yönetim uygulamaları da farklılık göstermektedir. Özellikle birçok ülkede örgütlerin insan kaynakları yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için global bir yaklaşım göstermelerini gerektirmiştir. Hem ulusal hem de uluslararası rakipleri karşısında ayakta kalabilmenin güçlüğünü fark eden örgütler, yerel piyasalardan global piyasalara doğru bir yönelim göstermişlerdir. Böylece örgütler her türlü faaliyetlerini ve yatırımlarını dünya rekabeti açısından düşünüp değerlendirmek durumunda kalmışlardır [a.g.m., s.163].

Küreselleşme, örgütlerin, dünyanın her yerinde iş imkanları yaratarak üretim ve satışlarını artırmak eğilimi içine girdikleri bir süreçtir ve son birkaç yılda hızlı bir yükselişe geçmiştir. Bunun sonucunda da global yarış hızlanmıştır [Dessler, 1999:9].

Bu yarış içinde örgütler öncelikle ucuz işgücü olarak görünse de aslında nitelikli işgücüne yönelik girişimlere yönelmiştir. Küreselleşme, bir ülkenin sahip olduğu en önemli rekabet unsurunun, işgücünün bilgi ve beceri birikimi olduğunu ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının, global pazarlarda başarı ya da başarısızlığı belirleyen en önemli faktör olacağını ortaya çıkarmıştır [Acar, 2000:6]. Çünkü nitelikli işgücü küresel rekabetin lokomotifi durumundadır [Dessler, 1999:10].

Örgütlerin küresel boyuta ulaşması ister istemez insan kaynakları yönetiminin evrensel ölçülerdeki bilgiler ışığında değişimini gerekli kılmıştır. Son yıllarda, insan kaynaklarının uluslararası yönetimine ilişkin yaklaşımlar geliştirilmiştir. Çok uluslu örgütlerde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, esasen ulusal örgütlerden farklı değildir. Ancak, karmaşık bir yapıya sahip olmaları, farklı stratejileri eş zamanlı olarak benimsemeleri, karmaşık uluslararası piyasalarda faaliyet göstermeleri çok uluslu örgütlerin kendine özgü durumlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, uluslararası düzeyde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, ulusal düzeyde insan kaynakları yönetiminden farklılaşabilmektedir [Erdur, 2002:6].

İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşmesi, en basit şekliyle mevcut insan kaynakları bilgisinin yerel temelden yabancı topraklara doğru genişlemesi olarak ifade edilmektedir [Filizöz, 2003:165].

Bütün ülkelerin, bu küresel ekonomik beklentiler karşısında ayakta kalabilmeleri örgütlerini güçlendirmelerine dayalıdır. Örgütler daha çok üretim yaparak, dünyaya açılarak, standartlarını yükseltmeye yönelmektedirler. Aynı zamanda örgütler uluslararası rekabette bir araçtan daha fazlasını ifade etmektedir. İnsan ise bir örgütteki en önemli yapı taşıdır. İnsan, örgütlerin amaçları doğrultusunda strateji belirleyen ve yenilikleri örgüte kazandıran esas unsurdur [Werther and Davis, 1994:6].

İnsana yapılan yatırım en verimli ve en karlı yatırım olmasına rağmen sonuçları kısa zamanda gözlemlenemeyen bir yatırımdır. Bütün örgütler için uzun vadede farklılık oluşturacak olan bireysel gelişimini sürdürerek, bütünün etkin bir parçası durumuna gelmiş insan kaynağını oluşturmaktadır. Bu konuda örgütlerin atacağı en önemli adım, sürekli gelişen dünya ekonomisini yakalama yolunda, gelişmeyi taşıyacak ve ileri götürebilecek yetişmiş insangücünü oluşturacak ve sürekliliğini sağlayacak sistemleri benimseyip uygulamaktır.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri ve İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin kendine özgü birtakım özellikleri ve uygulamada egemen olan ilkeleri aşağıda sıralanmıştır.

2.1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin özellikleri şu şekilde belirtilebilir [Aykaç, 1999:24]:

- İnsan kaynakları yönetimi, üst düzey yönetimin yönlendirdiği bir faaliyet biçimidir,
- İnsan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesinde sorumluluk üst düzey yöneticilere aittir,
- İnsan kaynakları yönetimi, stratejik bakımdan en elverişli olan ihtiyaçlar üzerinde durarak, personelin bütünleşmesini sağlar,
- Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir,
- Çalışanların davranış ve tutumlarına önem verir,
- Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır,

- Ödüller, başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir.

Bunların dışındaki diğer özellikleri de şöyle sıralanabilir [Fındıkçı, 2001:18]:

- Çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır,

- İnsan kaynakları yönetimi iletişimi, örgütün içinde motive edici bir unsur olarak kullanır. Dolayısıyla organizasyon içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sürecinin oluşturulmasını sağlar.

- İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.

- İşgörenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.

- İnsan kaynakları yönetimi, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlar.

2.1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkan verir. Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber insan kaynakları yönetiminin belli başlı ilkeleri şunlardır:

2.1.4.2.1. Liyakat ya da Yeterlik İlkesi

Bu ilke bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamıyla uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünüdür, dar

anlamda ise, belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir [Can ve diğ., 2001:16].

2.1.4.2.2. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi, işe girişte ve yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce vb. ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmamasıdır. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında, personele fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer verilmemelidir [Sabuncuoğlu, 2000:18]. Böylece örgüt içinde adaletsizlik ortadan kaldırılmış ya da en aza indirgenmiş olacaktır.

2.1.4.2.3. Kariyer İlkesi

En genel anlamda kariyer, seçilen bir iş kolunda ilerlemek, bunun sonucu olarak daha çok kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek ve daha çok saygınlık elde etmektir. Başka bir deyişle kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya değin sürdürdüğü bir iştir. Kariyer sistemi, işe yönelik ve kişiye yönelik kariyer sistemi olarak ikiye ayrılır. Pozisyon ya da kadro sistemi de denilen işe yönelik kariyer sisteminde temel amaç, bireyin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Bu sistemde kişi, atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden kazanmak durumundadır. Rütbe sistemi de denilen kişiye yönelik kariyer sisteminde de görevden çok o görevi üstlenecek kişi önemlidir. Kişi belirli ve özel bir görev için değil, belli bir meslek ya da uğraş alanı için işe alınır [Can ve diğ., 2001:18].

2.1.4.2.4. Güvence İlkesi

İşgören çalıştığı kurumdan güvence bekler. Bütün çalışma yaşamını işletmeye adanmış bir kimse, karşılaştığında hizmet güvenliği arar. Ağır bir kusur işlemedikçe işini,

statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. Bu nedenle işgörene her türlü kuşkudan uzak, güven içinde çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğe ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı içinde çalışması gerçekleştirilmelidir [Sabuncuoğlu, 2000:19].

2.1.4.2.5. Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Diğer yandan yönetimin astlara karşı tutumu olarak da ele alınmaktadır. Her tür örgütteki yönetimler, çalışanların birer vatandaş olarak sahip oldukları siyasi düşünceler veya kullandıkları oy dolayısıyla taraf tutmamalıdır [Yüksel, 2000:29].

2.1.4.2.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminde izlenecek 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 verilmesi gerekir. Bununla beraber, muhasebe ve personel işlerinde gizlilik ilkesinin uygulanması esastır [Sabuncuoğlu, 2000:19].

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, örgütte görev alan personelin verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan, örgütün amaçlarına varmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür. Kısaca söylemek gerekirse insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür.

İnsan kaynakları yönetiminin 6 ana fonksiyonu vardır: İnsan kaynağının planlanması, iş analizi, personel bulma, seçme, eğitim, değerlendirme ve ücretlendirme.

2.2.1. İnsan Kaynağının Planlanması

İnsan kaynağının planlanması, yönetimin unsurlarından biridir. Çağdaş yönetim anlayışında insan ve sermaye unsuru etkileşim halindedir. Bunun sonucu olarak, insan kaynakları planlamasının yapılması, mevcut işgücünü daha etkin kılma ve onlardan daha fazla yararlanma yolu ile örgütün karını artırır, büyümeye olumlu etki eder. İnsan kaynağı planlaması, yeterince üzerinde durulduğu ve uygulamada bir sorun yaşanmadığı sürece olumlu sonuçlar vermektedir [Bayraktaroğlu, 2003:31].

2.2.1.1. İnsan Kaynağı Planlamasının Tanımı ve Önemi

İnsan kaynağının planlanması, kısaca örgütün gereksinim duyduğu işgücünü belirleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanabilir [Aldemir ve diğ., 2001:39].

Bir başka tanıma göre; insan kaynağı planlaması, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmini, her iki aşamada insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve bu tahminlerin insan kaynağı arzına uygunluğunun sağlanması için gerekli olan planlamanın yapılmasıdır [Özgen ve diğ., 2002:73].

Buna göre insan kaynağının planlanması dört aşamadan oluşmaktadır:

- İnsan kaynaklarının sistematik şekilde analiz edilmesi,
- İnsan kaynağı ihtiyaçlarının ve arzının tahmini,

- Örgütlerin karşılaştığı kısıt ve istisnaları dahilinde insan kaynağı arz ve talebinin dengelenmesi,

- Örgütlerin insan kaynakları amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması.

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir [Can ve diğ., 2001:92].

Örgütler ne yapacaklarını önceden düşünme imkanını ancak planlama faaliyetleri sayesinde bulabilirler. En önemli özelliği geleceğe yönelmek olan planlama faaliyetiyle yapılacak işin neden, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına, iş için gerekli olan şeylere önceden karar verilebilir. Bu sayede varılması olası yere ulaşılabilir, eğer bir problem söz konusuysa öngörülen noktaya neden ulaşamadığı ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasına zemin hazırlanmış olur [Bayraktaroğlu, 2003:32].

İnsan kaynakları planlamasının örgüt açısından önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir [Sabuncuoğlu, 2000:29]:

- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek, ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,

- İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,

- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,

- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak,

- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.

2.2.1.2. İnsan Kaynağı Planlamasının Amaç ve Kapsamı

Tüm örgütler, insan kaynağı planlamasını, biçimsel ya da biçimsel olmayan şekilde uygulamaktadırlar. Çalışanlardan en etkili ve verimli şekilde yararlanabilmek, iş doyumunu daha fazla ve daha gelişmiş işgücüne sahip olabilmek ve çalışanlara daha fazla adalet ve eşitlik sağlayan bir çalışma ortamı kurabilmek için, tüm örgütler insan kaynağının planlanmasına ihtiyaç duymaktadır [Özgen ve diğ., 2002:74].

İnsan kaynağı planlaması bir yandan insan kaynağının en yararlı biçimde temin edilmesini sağlamak, öte yandan, örgütün gelecekteki insan kaynağı gereksinimini nicelik ve nitelik yönünden karşılama amacı taşımaktadır.

İnsan kaynakları planlamasının başarılı biçimde gerçekleşmesi için mevcut durumun doğru analiz edilmesi, geçmişteki verilerden yararlanılarak gelecek yıllarda öngörülen gelişmelere uygunluğun sağlanması gerekir. Örgütler sürekli gelişmeyi amaçladığından gelecek yeni yatırım ve gelişmelere uygun nitelik ve nicelikte işgücü kaynaklarına gereksinme duyulur.

İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaçlar şöyle sıralanabilir [Bingöl, 1997:81]:

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni işgören bulmak ve işe almak
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullara uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişikliklere uygun hareket etmek.

Bununla beraber insan kaynağı planlamasının örgütsel amaçları iki ana başlık altında da belirtilebilir [Bayraktaroğlu, 2003:42, Aldemir ve diğ., 2001:42]:

- Personelin etkin ve verimli kullanımını sağlamak,

- Doyumlu ve yetişmiş personele sahip olmak.

2.2.1.3. İnsan Kaynağı Planlamasını Etkileyen Faktörler

Planlama süreci örgüt içinden ve dışından kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli birçok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler dışsal ve içsel olmak üzere ikiye ayrılabilir.

2.2.1.3.1. Dışsal Faktörler

İnsan kaynağı planlamasında etkili olan dışsal faktörler ekonomik, demografik, yasal ve teknolojik faktörler olmak üzere dört bölümde incelenebilir.

2.2.1.3.1.1. Ekonomik Faktörler

Ülke ekonomisindeki olası durgunluk ve gelişme durumu, beşeri kaynakların planlanmasını etkiler. Enflasyon ve faiz oranları hem örgütsel plan ve amaçları hem de insan kaynağını nicelik ve nitelik yönünden önemli ölçüde etkiler [Bayraktaroğlu, 2003:44].

Enflasyonla birlikte artan personel maliyetleri örgütleri, işgücünden en iyi biçimde yararlanarak onların verimliliklerini artırmaya zorlamaktadır [Aldemir ve diğ., 2001:40].

2.2.1.3.1.2. Demografik Faktörler

Demografik faktörler, nüfus, kadınların işgücüne katılımı ve yüksek bilgi düzeyi şeklinde sıralanabilir. Nüfus artışı, ortalama yaşam süresinin artmasıyla toplumda

çalışma kabiliyetine sahip kitlenin artışı, çalışan kadın nüfusun artışı gibi faktörler insan kaynağı planlamasında dikkate alınması gereken konulardır.

2.2.1.3.1.3. Yasal Faktörler

Değişen ekonomik ve demografik koşulların yanı sıra değişen yasalar da örgütleri insan kaynağı planlaması yapma zorunda bırakmaktadır. Örneğin, emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürhüleri işe alımında yapılan değişiklikler insan kaynağı planlamasının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

2.2.1.3.1.4. Teknolojik Faktörler

İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilir. Bunun sonucunda da niceliksel azalmaya karşılık, aranan işgücünün niteliksel özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.

2.2.1.3.2. İçsel Faktörler

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

2.2.1.3.2.1. Örgütsel Strateji

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı global pazarlarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulama alanı haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun belirlenen stratejik amaçlarına ulaşma kapasitesini üç yönden etkiler. Bunlar: Maliyetler, çalışanları kapasitesi ve yeni girişimlere ve değişimlere uyum sağlama yeteneğidir [Sabuncuoğlu, 2000:34].

2.2.1.3.2.2. Coğrafik Farklılaşma

Özellikler çokuluslu örgütler için geçerli olan bir diğer planlama etkeni ise coğrafik farklılaşmadır. Örgüt faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması insan kaynağı planlaması açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirmektedir.

2.2.1.3.2.3. Mevcut İşgücünün Özellikleri

Organizasyonda süregelen işgören devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler bu değişikliklere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir. İşgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları, planlamanın etkinliği üzerinde önemli belirleyicilerdir [Dessler, 1999:100].

2.2.1.3.2.4. Bilgi Sisteminin Kalitesi

İnsan kaynağı planlamasında önemli faktörlerden birisi de organizasyonun personel talebini belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan verilerdir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır biçimde işlenmiş olması gerekmektedir.

2.2.1.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları planlaması olmadan örgütlerin insansız boş birer tesisten öteye gidemeyeceği açıktır. Özellikle günümüzde örgütlerin, istenilen niteliklere sahip elemanları anında bulabilmeleri çok güçtür. Dolayısıyla insan kaynağı planlamasının makro düzeydeki bir değerlendirmesi örgüte doğru zamanda, doğru konumda, doğru sayı ve nitelikte eleman sağlayıp sağlayamamasına bakılarak yapılabilir. Makro düzeyde ise; örgütün insangücü gereksinimlerinin ne denli tahmin edilip edilemediğine ve değişen dış çevresel koşullara uyum sağlamada yardımcı olup olmamasına bakılarak değerlendirmeler yapılabilir.

Programlar oluşturulup uygulandıktan sonra sonuçların gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme sonuçları, insan kaynakları planlama sürecine geri bildirim olarak dönecek ve planlama sürecinin performansının belirlenmesi, sorun kaynaklarının tesbiti ve gerekli revizyonların gerçekleştirilmesi için kullanılacaktır.

İnsan kaynakları planlamasının performansının değerlendirilmesinde göz önüne alınacak kriterler şöyle özetlenebilir [Sabuncuoğlu, 2000:50].

- Önceden tespit edilip belirtilen insangücü ihtiyaçlarıyla mevcut istihdam düzeyi karşılaştırılır.
- Planlanan işgücü verimliliğine karşın elde edilen verimlilik düzeyi karşılaştırılabilir.
- Belirlenen personel değişim oranı ve devamsızlık oranı ile gerçekleşen oranlar gözden geçirilir.
- İnsan kaynakları planlaması kapsamında hazırlanan bütçede öngörülen işgücü maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır.

2.2.2. İş Analizi

Bir örgütte, çok sayıda iş icra edilir. Gerek insan kaynakları yöneticisi ve uzmanları, gerekse birim yöneticileri, örgütte yapılmakta olan işler hakkında bilgi sahibi değildir. Örgütte yapılmakta olan işler ve bu işlere ait gerekler hakkındaki bilgiler iş analizleriyle karşılanmaktadır. Ancak iş analizi yapıldıktan sonra bir örgütte yapılan işler birbiriyle kıyaslanabilir. Aday toplama, aday seçme, değerlendirme ve geliştirme uygulamaları için de iş analizinden elde edilecek bilgilere ihtiyaç vardır [Ergin, 2002:120].

2.2.2.1. İş Analizinin Tanımı

İş analizi örgütte yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir. Başka bir deyişle iş analizi, örgütte yapılacak her işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir [Özgen ve diğ., 2002:55].

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir [Bingöl, 1997:45].

İş analizi, bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması ya da işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işlemlerdir [Ergin, 2002:120].

İş analizi faaliyetleri örgütlerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca, işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken, bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır. İş analizi sürecinde işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu veriler genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme

ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsar [Geylan, 2002:31].

2.2.2.2. İş Analizinin Amaçları

İş analizinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir [Sabuncuoğlu, 2000:55]:

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek.
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak,
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak,
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek,
- Ücretleme sistemi açısından her bir işin görelî önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,

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

2.2.2.3. İş Analizinden Sorumlu Görevliler

İş analizinden üst yönetim, hat yöneticileri, insan kaynakları yönetimi bölümü, çalışanlar ve zaman zaman da dışarıdan gelen danışmanlar sorumludur. İş analizini yapabilmek için öncelikle üst yönetimin bunu benimsemesi, desteklemesi ve hat yöneticilerine insan kaynakları yönetimi bölümü ilgilileri ile işbirliği yapmaları yolunda emir vermeleri gerekir.

İş analizi çalışmaları, örgüt içerisinde oluşturulacak bir uzmanlar grubu veya birim tarafından yapılabileceği gibi, örgüt dışından bir danışman kişi veya kuruluş aracılığıyla da yapılabilir [Geylan, 2002:57].

2.2.2.4. İş Analizinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntemleri

İş analizi yaparken çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden yararlanılabilir. Bunlar içinde en yaygın olarak kullanılanlar aşağıda sıralanmıştır.

2.2.2.4.1. Bilgi-Belge Toplama Yöntemi

İş analizine başlarken, daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dokümanlar, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları vb. belgelerin edinilmesi gerekir. Ayrıca, görevin özellikleri, iş gücü, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vb. konulara ait bilgilerin de analistin elinde olması şarttır [Ergin, 2002:73].

2.2.2.4.2. Gözlem ve Görüşme Yöntemi

Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, nicelik ve içeriğini anlamanın en iyi ve en etkili yolu, o işi yapan kişiyle bizzat görüşmek ve bu sırada işi yakından gözlem yoluyla izlemek ve tanımaktır. İşlerin yapıldığı ortamı yaşayarak ve işgörenlerle görüşerek en doğru ve doyurucu bilgiler elde edilebilir.

Bu iki yöntemin uygulanmasındaki en büyük dezavantaj ise, zaman kaybına yol açması olarak belirtilmektedir [Özgen ve diğ., 2002:63].

2.2.2.4.3. Anket Yöntemi

Bu yöntem, işin öğeleri ile işin yapıldığı yerin koşullarına ve işi yapacak kişinin özelliklerine ilişkin soruları içerir.

Bu yöntem, iş analizini yapan kişinin çalışanlara işleriyle ilgili yazılı sorular sorması ve çalışanların da işleriyle ilgili bilgileri bu kişilere aktarmasıyla uygulanmaktadır.

Eğitim yetersizliği nedeniyle bazı işgörenlerin fikirlerini iyi ifade edememeleri, eksik ya da yoruma açık bilgiler vermeleri bu yöntemin sakıncaları arasında belirtilebilir [Özgen ve diğ., 2002:64, Geylan, 2002:38].

2.2.2.4.4. Bileşik Yöntem

Bu yöntem yukarıda belirtilen üç ayrı yöntemin birlikte uygulanmasını içerir. Öncelikle işe ilişkin bilgi ve belgeler toplanır, işgörenlere anketler doldurtulur, daha sonra bunlardan elde edilen bilgilerin sağlık derecesini ölçmek amacıyla görüşme ve gözlem yöntemi uygulanır.

Değişik yöntemlerin aynı anda kullanımı en doğru ve güvenilir iş analizlerinin yapılabilmesi için en sağlıklı yol olarak gösterilmektedir.

2.2.2.5. İş Analizinde Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi

İş analizi sürecinin hazırlık ve bilgilerin toplanmasından sonra gelen aşama iş analizi bilgilerinin uygulamaya geçirilmesidir. İş analiziyle elde edilen bilgiler; iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları haline dönüştürülerek insan kaynakları ve diğer temel örgüt fonksiyonlarıyla ilgili kararlarda uygulanmaktadır [Özgen ve diğ., 2002:65].

2.2.2.6. İş Tanımı

İş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir. İş tanımlarının hazırlanmasında iş analizi çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler kullanılır; her bir iş için yapılan analizin bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle hazırlanır. Bu anlamda iş tanımı iş analizinin hem uzantısı hem de ürünüdür [Can ve diğ., 2001:59].

2.2.2.7. İş Gerekleri

İş gerekleri herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özellikleri içerir. İş gerekleri, iş analizi süresince toplanan bilgilerle ve genellikle iş tanımlarının hazırlanmasından sonra iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumlulukları temel olarak hazırlanır. İş gereklerinin içerdiği bilgiler eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler vb. konulardandır [Geylan, 2002:40].

İş analizi sonucu yapılan iş tanımı ve iş gerekleri arasında önemli farklar vardır. İş tanımı bir işin ne istediğini belirler, iş gerekleri ise işin işgörenden ne istediğini, başarılı

olması için işgörende aranacak tecrübenin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtilmesidir [Bayraktaroğlu, 2003:29].

2.2.3. Personel Temini ve Seçimi

Personel temin ve seçme teknikleri bir örgütün insan kaynakları yönetiminde en önemli ve zor konuyu oluşturur. Bir örgüte yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin örgütün gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte olacak şekilde bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir.

2.2.3.1. Personel Temin Süreci

Personel temini, iki evreden oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Buna göre; öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi sonra da bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması söz konusudur.

2.2.3.1.1. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Personel temin ve seçiminden söz edebilmek için öncelikle örgütün işgören veya işgücü ihtiyacı ya da açığının var olması gerekir. Bununla birlikte, personel temin ve seçiminin uygun şekilde yapılabilmesi için sadece işgören açığının varlığının bilinmesi yeterli olmaz. İhtiyacın sayı ve nitelik yönünden de tanımlanması gerekir. Yani hangi nitelik ve özelliklere sahip kaç kişiye gereksinme olduğu da belirlenmelidir. Ayrıca, ihtiyacın az ya da çok, kısa ya da uzun vadeli oluşuna göre personel temin ve seçimiyle ilgili yapılacaklar değişecektir [Geylan, 2002:90].

2.2.3.1.2. Personel Temin Kaynakları

Personel temin sürecinde ikinci aşama, belirlenen iş gereklerine göre sağlanan personel tipolojisine uygun insan gücü kaynaklarının belirlenmesidir. İşe en uygun elemanın seçilebilmesi için öncelikle o örgütte çalışmaya istekli, işin gerektirdiği vasıflara sahip bir grup adaya ihtiyaç vardır [Gürbüz, 2002:72]. Buradaki amaç, içinden, örgütün ihtiyacını karşılayacak personelin seçilebileceği bir aday grubu veya havuzu oluşturmaktır [Geylan, 2002:91].

Bu aşamada, belirlenen niteliklere sahip insan gücünün nereden ve nasıl sağlanacağı sorusu yanıtlanmaya çalışılır. Personel sağlamada örgütlerin başlıca iki kaynağı vardır. Bunlar: İç kaynaklar ve dış kaynaklardır.

2.2.3.1.2.1. İç Kaynaklar

İç kaynaklar, 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 [Can ve diğ., 2001:113].

Personel temininde kullanılacak başlıca iç kaynaklar; iç transferler, yükselme (terfi), beceri envanteri ve örgüt-içi açık iş ilanlarıdır.

Örgüt içi atamalar kolay ve ucuz olduğundan örgütler tarafından genellikle bu yol tercih edilir. Ancak bu işlemin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi, boş olan pozisyona en kısa sürede en uygun elemanın atanabilmesi için işletmenin mevcut insan kaynaklarının niteliklerini ve geleceğe yönelik potansiyellerini çok iyi bilmeleri gerekir [Gürbüz, 2002:72].

2.2.3.1.2.2. Dış Kaynaklar

Örgütün ihtiyaç duyduğu bütün personelin iç kaynaklardan karşılanması mümkün değildir. Bu durumda dış kaynaklara başvurulması söz konusu olur. Ayrıca, örgütün yeni kurulması, büyüme, yeni teknik ve yöntemlerin ortaya çıkması vb. gelişmeler karşısında, örgütler zorunlu olarak dış kaynaklara ihtiyaç duymaktadır.

Örgütlerin personel temininde kullanabilecekleri çok çeşitli dış kaynaklar vardır. Bunların başlıcaları; örgüt dışı ilan ve reklamlar, doğrudan-düzensiz başvurular, eğitim kuruluşları, sendikalar, meslek kuruluşları, işgören kiralama (taşeron), iş kurumu, mevcut personelin tavsiyeleri ve özel insan kaynakları danışmanlık büroları ve internettir [Özgen ve diğ., 2002:100, Geylan, 2002:102-107].

2.2.3.2. Personel Seçim Süreci

Personel seçimi, personel temini süreci sonucunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği süreçtir. Bu süreç, adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlar ve işe alma kararının verilmesi ile sona erer. Bu süreç başlıca şu aşamalardan oluşur [Gürbüz, 2002:75]:

- *Başvuruların İncelenmesi ve İlk Görüşme:* Seçim süreci, adayların örgüte yazılı olarak; telefonla veya bizzat gelerek başvurusu ile başlar. Bu başvurular incelendikten sonra ilk (ön) görüşme yapılır. Burada amaç, işin gerektirdiği asgari nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir.

- *Başvuru Formu Doldurma:* İlk eleme yapıldıktan sonra, adayların iş başvuru formunu doldurmaları istenir. Başvuru formları ile adaylar hakkında, daha ayrıntılı bilgiler elde edilmesi amaçlanır.

- *Test Uygulaması:* Adayların işin gerektirdiği yetenek, özellik ve becerilere yeterince sahip olup olmadıklarını belirlemek üzere uygulanır.

- *İş Görüşmesi:* İş görüşmesi, adayın işe uygunluğunu değerlendirmek üzere yüz yüze yapılan iki yönlü biçimsel bir konuşmadır. Bu konuşmayla adayın özgeçmişi, iş yaşantısı ve diğer özellikleri hakkında tam bir bilgi edinilir.

- *Adayın Geçmişinin ve Referanslarının Araştırılması:* Adayın geçmişinin araştırılması, asıl olarak, özellikle “başvuru formları”nda ve diğer aşamalarda adayların verdiği bilgilerin doğruluğunu belirlemeye ve bazen de yeni bilgiler edinmeye yönelik incelemeleri içerir. Bu aşamada, adayın önceki işverenleri, referans veren kişiler ve aday hakkında bilgi edinilebilecek diğer kişilerle ya da kurumlarla temas kurulur ve aday hakkında bilgi toplanır.

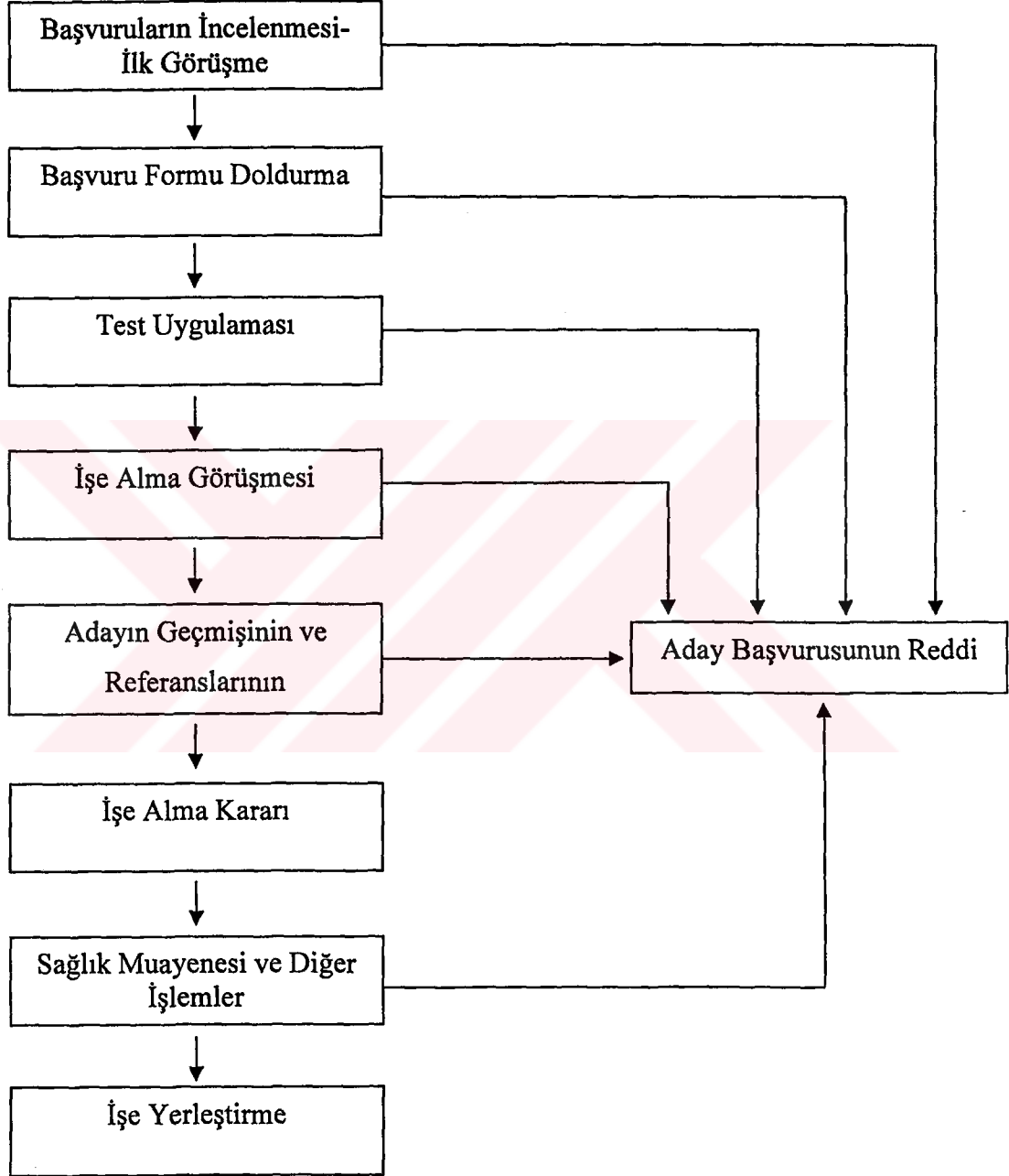
- *Seçim Kararının Verilmesi:* Personel seçim kararı, önceki aşamalarda çeşitli yöntemlerle değerlendirilen adaylar arasından hangilerinin işe alınacağına belirlenmesidir.

- *Sağlık Muayenesi ve Diğer İşlemler:* İşe alınmasına karar verilen kişiler sağlık muayenesinden geçirilir. İşe başlamak için istenen diğer belgelerin getirilmesi ve gerekli işlemlerin yapılmasıyla süreç tamamlanmış olur.

- *İşe Yerleştirme:* Tüm aşamaları başarıyla geçen adaylar işe alınmış demektir. Bu kişilere belirlenen bir tarihte işe başlamaları bildirilir.

Personel seçim süreci aşağıdaki şekilde daha açık görülmektedir.

Şekil 1
Personel Seçim Süreci



KAYNAK: [Geylan, 2002:108]

2.2.4. Personelin Eğitimi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından bir tanesi de eğitimidir. Eğitim ve geliştirme çabaları büyük önem taşımakta ve bu konulara ciddi bütçeler ayrılmaktadır. Çünkü ayakta kalmak, varlığı en verimli ve en etkili bir şekilde devam ettirmek ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izleme yoluyla mümkün olabilmektedir [Fındıkçı, 2001:243].

2.2.4.1. Personel Eğitiminin Tanımı ve Önemi

Eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceri kazanmaları ile mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Öte yandan eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da gelişme sağlayan bir eylemdir [Bingöl, 1997:178].

Örgüt açısından bakıldığında ise eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların örgütte yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür [Sabuncuoğlu, 2002:111].

Küreselleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik gelişimi, eğitim sürecini de olumlu etkilemektedir. Eğitime yapılan yatırım aslında insana yapılan yatırım demektir. Eğitimli insan, örgütün en zengin kaynağıdır. Bu nedenle örgütler giderek eğitime daha çok yer vermektedir.

Eğitimin örgüt yönetimindeki önemi konusunda vurgulanması gereken bir diğer nokta da, çalışanların yetenek ve özelliklerinin gelişmesiyle çalışanın işe uyumunun artmasıdır. Böylece çalışan ile iş arasında bütünleşme sağlanmış olacaktır [Taşkın, 1993:29].

Personelin eğitimi ile, personele yapılan yatırım olarak değerlendirilmekte; bunun yanı sıra psikolojik yönden personelin işletmeye uyum sağlaması için işine olan ilgi ve bağlılığının artırılması gerektiği savunulmaktadır [Ergül, 1996:33].

Eğitim kavramıyla, çoğu zaman birlikte kullanılan geliştirme kavramı arasında fark vardır. Geliştirme, eğitim gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek için ve kısa vadeli olarak görülmez. Eğitim, belirli bir amacı kısa vadede gerçekleştirmek için düşünülür. Buna karşılık geliştirme, eğitimi de kapsayacak bir şekilde, yöneticiyi, örgüt içinde değişimi sağlayacak bir eleman olarak ele alarak, örgütün yapısını, işleyişini, toplum içindeki yerini ve kendi rolünü daha iyi görebilmesini sağlar [Taşkın, 1993:36].

2.2.4.2. Personel Eğitimin Amaç ve Faydaları

Eğitimin amaçları ekonomik ve sosyal açıdan incelenebilir. Eğitimin ekonomik amaçlarından başlıcaları; üretim artışı, kalite artışı, maliyetlerde düşme, standardizasyonu sağlama, zamandan tasarruf, iş kazalarının azalması, iş metodlarında gelişme, harcanan malzemede azalma...ve benzeridir.

Eğitim sadece örgütün ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Eğitim aynı zamanda örgütte çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir.

Eğitimin sosyal amaçları da; eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme, terfi olanakları, moral ve özgüven duygusunda yükselme, olgunlaşma ve hoşgörü kazanma, işbirliği ve dayanışmada gelişme, iş tatmininde artış, yaratıcılıkta gelişme...ve benzeridir.

Eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimde amaçlanan hedefin gerçekleşmesi eğitimin örgüte sağlayacağı faydaların bir göstergesi niteliğindedir.

2.2.4.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim programlarının hazırlanmasından önce, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekir. Bunun için ilk önce yöneticilerin örgütsel analiz yapmaları gerekir. Daha sonra ise, görev veya iş analizi ve bireysel analizler aracılığıyla eğitim açığı analizi yapılmalıdır [Bingöl, 1997:183].

Örgüt analizi, daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılmaktadır. Buradaki anlamında örgüt analizi, örgütün tüm eğitim açığını ya da ihtiyaçlarını saptamak için genel bir inceleme yapmaktır.

İş analizi ise personelin yapacağı işin incelenmesidir. Eğitim ihtiyacının saptanması, genelde işin hangi nitelik, bilgi ve becerileri gerektirdiğini belirlemek amacıyla, onun detaylı bir incelemesi olan iş analizi temeline dayanır.

Bireysel analizde ise, işgörende var olan bili ve beceriler ile mevcut performansının, standart performansına uygun olup olmadığının saptanması yapılır [Geylan, 2002:134].

2.2.4.4. Eğitim Planı

Örgütlerde eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra, eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, gerçekleştirilecek araştırmaları, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenir. Eğitimin, bir plana dayandırılarak gerçekleştirilmesi, örgütteki verimliliğin ve personeldeki başarının artmasını sağlar.

Eğitim planları temel olarak üç aşamadan oluşur [Ergin, 2002:89]:

- İnsanların ne öğrenmeleri gerektiği konusunun değerlendirilmesi (ihtiyaç analizi),
- Öğrenmeyi kolaylaştıracak olanakları yaratmak ya da planlamak,

- Eğitim planı tamamlandıktan sonra, bunun başarısını değerlendirmek.

Eğitim planında üzerinde durulan konular şöyle sıralanabilir [Aldemir ve diğ., 2001:167];

- Eğitimin amacı,
- Eğitimin adı; türü ve yöntemi,
- Eğitim göreceklerin seçimi,
- Öğreticilerin saptanması,
- Kullanılacak malzeme, araç ve gereçlerin sağlanması,
- Eğitimin süresinin belirlenmesi,
- Eğitim yerinin saptanması,
- Program maliyetinin tasarlanması.

2.2.4.5. Personel Eğitiminin Değerlendirilmesi

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan işgörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performansların karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, işgörenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır [Geylan, 2002:140].

Eğitim programının uygulanmasıyla ilgili olarak yapılan değerlendirmeler bir yandan adayların durumunu diğer yandan da programın yeterliliğini ortaya koyabilmelidir. Diğer bir deyişle, değerlendirme, eğitim sürecine katılan kişilerin ulaştıkları düzeyler ve eğitimcilerin ve örgütün değerlendirilmesini içerir.

Eğitim çabalarını değerlendirmenin başlıca hedefi eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmekte ve sistemin kalitesini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Sistemi oluşturan bütün öğeler ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkatle incelenmelidir. Değerlendirme sürecinde programa katılan herkesin görüşleri öğrenilmelidir [Palmer ve Winters, 1993:86].

Değerlendirme için kullanılacak araçlar; soru formları ve grup tartışmalarıdır. Seminer ya da kurslara katılanlara dağıtılan soru formlarında; eğitim yerinin fiziksel konumu tartışılabilir, konuşmacılar hakkında izlenimler elde edilebilir, eğitimde yararlı görülen konuların soruşturması yapılabilir ve eğitime konu olan kişilerin geleceğe yönelik düşünceleri öğrenilebilir [Aldemir ve diğ., 2001:191].

2.2.5. Performans Değerlemesi (Personelin Değerlendirilmesi)

Performans değerlemenin odak noktası insan ögesidir. Çünkü örgütü oluşturan ögelerin başında birey gelmektedir. Örgütün etkinliği, üyesi olan bireylerin performansıyla yakından ilişkilidir. Sürekli ve bilimsel bir şekilde yapılan performans değerlendirme örgüt ve personel açısından çok büyük önem arz etmektedir [Buluç, 1998:785].

Örgütte, değerlendirme insan unsuru ile başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insan ile sona erer. Birey-örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabildiğine, etkinliği hemen azaltabildiğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan personel değerlendirmesinin, bu açıdan önemli bir çalışma olduğu anlaşılmaktadır [Kazancı, 1974:11].

2.2.5.1. Performans Değerlemesinin Tanımı ve Önemi

Performans değerlendirme; işin tanımı, ihtiyaçları ve değerlendirmesi ile kişinin yetenekleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır [Ergül, 1996:46].

Performans değerlendirme, bir örgütte görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla performanslarını değerlendirme sürecidir [Bayraktaroğlu, 2003:79].

Performans değerleme sistemleri, personele ilişkin uygulamaların dayanağını oluşturur. Bu bağlamda, personelin değerlendirilmesi, personelin yukseltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, başarı derecesinin ortaya konması, ödüllendirilmesi, ücretinin artırılması, görev yerinin değiştirilmesi, görevine son verilmesi, emekliye ayrılması...vb. birçok amaca hizmet etmektedir [Canman, 1993:3].

Performans değerlemesi, işi değil, işi yapan personeli ve onun başarisını veya başarisızlığını değerlendiren bir süreçtir. Personelin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin, örgütün başarisına olan katkısını değerlendiren planlı bir araçtır [Özgen ve diğ., 2002:209].

Sistemli performans değerlemesi, amirlerin her bir işgören değerlemelerine yardımcı bir araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu değerlemeler, çok sık olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin; ücretlerde liyakata göre artış sağlamanın; ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır [Bingöl, 1997:218].

2.2.5.2. Performans Değerlemesinin Amaç ve Faydaları

Performans değerlemesi şu amaçların gerçekeştirilmesi için yapılır [Canman, 1993:9]:

- Personelin kendinden beklenen performansı ne ölçüde gerçekeştirdiğini ortaya koymak,
- Personelin geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmek ve yargıya varmak,
- Daha ileriki görevler için sorumluluk üstlenme potansiyeli olan personeli belirlemek,

- Personelin eğitim gereksinmelerini tespit etmek,
- Ücret artışı ve ödüllendirme için bir dayanak ortaya koymak,
- Performans hakkında geribildirimde bulunmak, işleri, sorunları tartışmak, gelişmelere dönük önerilerde bulunabilmek için düzenli, programlı imkanlar sağlayarak özendiriciliği ve kuruma bağlılığı artırmak.

Performans değerlemesinin amaçlarından birkaçı; iş performansı hakkında bilgi edinmek, çalışanları iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlama, çalışanların geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye çalışmak, terfi ve nakillerde nesnel ölçütlere göre seçim yapmak, yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmaktır.

Bunlara ek olarak; farklı fonksiyon ve hiyerarşik düzeyler arasında sorumlulukların üstlenilmesini kontrol etme; işi yapan ve astları arasında bir diyalog oluşturarak, bireysel yetenek ve becerileri vurgulama ve geliştirme; işi yapan kişilerin iş esnasında davranışlarının ve kapasitelerinin tanımlanarak organizasyon için başarı planı yapılması; işin gereklerine göre, işi yapan kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi de performans değerlemesinin amaçları arasındadır [Ergül, 1996:51].

Personel değerlemesinin faydaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir [a.g.e., s. 52]:

- İletişimi güçlendirir,
- Motive eder,
- Aidiyet duygusu yaratır,
- Eğitim ve geliştirmenin sağlıklı planlanmasını sağlar,
- Kariyer planlamanın alt yapısını oluşturur,
- Adil ücret sistemi sağlar,
- İş tatmini sağlar,
- Sağlıklı bilgi birikimi sağlar,
- Yaşam mutluluğuna katkıda bulunur.

2.2.5.3. Performans Değerlemesinden Sorumlu Görevliler

Kimin değerlendirme yapacağı sorunu değerlendirmede öncelikle çözülmesi gereken bir konudur. Uygulamaya bakıldığında verilecek yanıt personel değerlendirmesinin, ilgili yönetici veya yöneticiler tarafından yapıldığı ya da yapılması gerektiğidir [Kazancı, 1974:16].

Performans değerlemesi, birim yöneticileri ile insan kaynakları yöneticisi ve uzmanların işbirliğini gerektiren bir faaliyettir. Performans değerlemesi, personelin bağlı olduğu ilk amir, personelin arkadaşları ve astları, personelin kendisi, bir grup veya komite ile örgütü dışındaki bir kişi veya danışman kuruluş tarafından yapılabilmektedir.

Değerlemenin, personelin bağlı olduğu ilk amir tarafından yapılmasının yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. Yararlı yönü, birinci derecedeki amirin, değerlemesi yapılacak olan personele yakın olması nedeniyle, onu en iyi şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncalı yönü ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle, amirin, kişisel ilişkilerin, başka bir deyişle subjektif unsurların etkisi altında kalabileceği korkusudur [Canman, 1993:14].

2.2.5.4. Performans Değerleme Yöntemleri

Uygulamada bir çok yöntem bulunmakla birlikte bunlar arasında en çok ilgi çeken birkaçını incelemekte yarar vardır [Sabuncuoğlu, 2000:172].

- *İkili Karşılaştırma Yöntemi*: Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir.

- *Grafik Değerleme Yöntemi*: Bu yöntemde, bir bölümde veya küçük bir örgütte çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir.

- *Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi*: Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir.

- *Kritik Olay Yöntemi*: Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

- *Değerleme Merkezi Yöntemi*: Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilirler (örneğin bir dağ evi). Aynı zamanda örgütün yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerlendiriciler, kişileri değerlendirir.

- *Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi*: Takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınır. İş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir.

- *Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi*: Birey ve örgüt amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve örgütün başarısını geliştirme amacı güden bir yöntemdir.

- *Kontrol Listesi Yöntemi*: İş tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümleden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır.

2.2.5.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Değerleme sonucunda elde edilen çıktılar, insan kaynaklarının çeşitli alanlarına yansıtılabilmektedir. Performans ıktılarının kullanım alanları şöyle sıralanabilir: Ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten çıkarma, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları.

2.2.6. Kariyer Planlama

Kariyer kavramının odak noktasında insan yer alır. İnsan iş yaşamına katıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek, kısacası başarılı olmak ister. İnsanın alışma hayatındaki başarısı yaptığı işten mutluluk duymasına, tatmin olmasına, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamların sağlanmasına bağlıdır.

Teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, yönetimi, kariyer planlamasına ve geliştirmeye önem vermeye yöneltmiştir.

2.2.6.1. Kariyer Kavramı

Bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.

Kariyer, belirli bir meslekte gelişmeyi, çalışılan örgüt içinde yükselmeyi ifade eder. Kariyer kavramından söz edebilmek için çalışılan pozisyonların birbiriyle ilgili olması ve sürekli daha üst pozisyona geçilmesi gerekir. Kariyer yolu, kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır.

Kariyerle ilgili tanımlar incelendiğinde ortak noktaların, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarı doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülür.

Kariyer planlamanın içerdiği konular; kariyer planlaması, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirmedir.

2.2.6.2. Kariyer Planlaması

Kariyer planlama kişinin, örgütün ileriye dönük hedefleri ile kendi kişisel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır [Bayraktaroğlu, 2003:118].

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi hem de örgütü etkiler. Her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da örgütün bireyi desteklemesi gerekir.

Kariyer çizgisinin planlanmasından asıl sorumlu olan bireyin kendisiyse de, örgüt bu konuda elemanlarına yardımcı olabilir. Mesleki danışmanlık ve çalışma grupları, çalışanların kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamasını ve bunları örgüt içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmesini sağlayabilir [Palmer ve Winters, 1993:92].

Kariyer planlaması, kişinin kariyer hedeflerinin seçimi ve hedeflere ulaşılabilmesi için izlemesi gereken yol olarak da tanımlanabilir. Kariyer planlaması kişi tarafından, örgüt tarafından veya her ikisinin işbirliği içinde yapılması söz konusudur.

Kariyer planlaması, örgüt içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket olanağı yaratmayı hedefler. Kariyer planlama, alt kademedeki çalışanların mevcut yeteneklerini

geliştirmeyi planlarken, uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadroların da, mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşmesi için, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirmesi sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak, kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır [Ergül, 1996:75].

2.2.6.2.1. Kariyer Planlamasının Aşamaları

Birinci Aşama: Kişiler iş yerinde görev alırlar.

İkinci Aşama: Kişi yetenek ve becerilerinin analizini yapar.

Üçüncü Aşama: İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer vasıf ve sorumluluklarının araştırılmasıdır.

Dördüncü Aşama: Kariyer hedefleri belirlenir.

Beşinci Aşama: Kişi kendisini amacına ulaştıracak eğitimi almalıdır.

Altıncı Aşama: Kişi kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlar.

Son Aşama: Birey kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için kariyerinde gelişmeleri gözden geçirir.

2.2.6.2.2. Kariyer Planının Bireye Sağladığı Faydalar

Kariyerin bireye sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir [Bayraktaroğlu, 2003:122].

- Terfi imkanı nedeniyle yükselme fırsatı sağlar.

- Daha iyi iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik verimlilik artırma becerisi kazanır.
- Kişinin gelişimine artırır.
- Bireyi motive eder.
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.
- Bireyleri psiko-sosyal doyuma ulaştırır.

2.2.6.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, insan kaynakları uzmanlarına ve yöneticilerine işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını veren araç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulanmasını sağlayan süreçtir.

Örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak, onların kariyer yönetimini üstlenebilir ve yeni kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunur. Bu, kariyer yönetiminin örgüt tarafıdır. Birey açısından kariyer yönetiminde ise, birey hangi işte başarılı olacağını belirler, kişiliğini tanır ve geliştirir. İşle ilgili fırsatlar kollamaya başlar. Bunların sonucunda birey işini bulur, uygulayıcı konumuna gelir ve sorumlulukları artar.

2.2.6.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer planlarının uygulanması, kariyer geliştirmeyi gerekli kılar. Kariyer geliştirme, bir kişinin kariyer planlarını uygulayabilmek için gerçekleştirdiği ilerlemelerdir [Özgen ve diğ., 2002:202].

Örgütler, belirli amaç ve gereksinmelerin yanında toplumsal istemlere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenler.

Kariyer geliştirme programları, örgütün verim kaybını azaltmayı, örgüt sadakatini oluşturmayı, kadınlara gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamayı, örgütsel yeteneği geliştirmeyi bireylere örgüt basamaklarında ilerleme imkanı sağlamayı...vb. amaçlamaktadır.

2.2.7. Ücretleme

Üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olan ücret, günümüz ekonomik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli olgulardan birisi durumundadır. Örgütlerde iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir.

2.2.7.1. Ücret Kavramı ve Önemi

Ücret, düşünsel ve-veya fiziksel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve-veya nakdi değerdir. Mal ve-veya hizmet üretiminde doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel ve-veya fiziksel emek, karşılık olarak ücrete hak kazanır. Ayrıca herhangi bir işgörenin elde ettiği ücret, o işgörenin ortaya koyduğu üretken çabanın değerinin de göstergesi olmaktadır [Benligiray, 2003:6].

Ücretin tanımı ekonomi, hukuk ve yönetim açısından değişmektedir. Ekonomik açıdan ücret, doğa, sermaye ve teşebbüs unsurları yanında üretime katılan emeğin fiyatıdır. Hukuki yönden ücret, işverene yapılan hizmetin karşılığında hak edilen menfaatlerdir. Yönetim açısından ise, çalışan insanın temel içgüdülerini tatmin için ana araç ve onu verimli kılan etkili bir motivasyon unsurudur [Ergül, 1996:6].

Ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Güven duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul

görme gibi temel bireysel ihtiyaçlara alınan ücretler arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır [Benligiray, 2003:6].

2.2.7.2. Ücretle İlgili Kavramlar

Bu kavramlar [a.g.e., s.4-5].

Ana-Kök Ücret: Bir üretim birimi başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır. Ana-kök ücretin nakden ve Türk Parası olarak ödenmesi gerekir.

Çıplak Ücret ve Giydirilmiş Ücret: Çıplak ücret, bir işgörenin işi görmesi karşılığında kendisine nakden ödenen tutardır. Giydirilmiş ücret ise, asıl ücrete ek olarak işgörene sağlanan para ya da parayla ölçülebilir olan ve sözleşmeden ya da kanunlardan kaynaklanan ek olanakların da dikkate alınarak hesaplandığı ücrettir.

Nominal Ücret ve Reel Ücret: Nominal ücret, para ile ifade edilen ücret miktarıdır. Reel ücret ise, nominal ücretin ülkedeki fiyatların düzeyi dikkate alınarak hesaplanan satın alma gücüdür.

Ücret Düzeyi: Bir örgütte çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır.

Ücret Yapısı: Örgüt içinde bir işe diğerlerine göreceli olarak ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar ve ücret farklılıklarının tümünü içerir. Ücret yapısı ücret düzeyleriyle de ilgilidir.

Ücret Sistemi: Ücretlerin hesaplanma ve ödenme biçimlerini belirleyen sistemlerdir.

2.2.7.3. Ücretleme İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi sürecinin en önemli ögesi olarak Ücretleme etkinliğinin, öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi için bazı ilkelere dayanması gereklidir. Bu ilkeler özet olarak şöyle sıralanabilir [Bayraktaroğlu, 2003:156, Can ve diğ., 2001:242].

- Yapılan işin ve işi yapan personelin kapasitesi saptanarak eşit işe eşit ücret ödenmelidir.
- Ücret personelin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve örgütün maliyetlerini aşırı derecede artırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.
- Personele ödenecek ücretin, örgütün bulunduğu bölge veya endüstride ödenmekte olan ücret düzeyleriyle uyumlu olması gerekir.
- Normal koşullarda bir işgören bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Yani, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır.
- Örgütte düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile bedensel emeklerini ortaya koyanlar arasında bir sınıf farklılığı yaratmaksızın tüm elemanları içine alan bir ücret politikası izlenmelidir.
- Örgütte herhangi bir duygusal nedenle personele verilecek ücretin artma ya da azalmalar göstermesi önlenmelidir. Ücret, tarafsız olarak, herkese hak ettiği ölçüde hiç kayırmacılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ödenmelidir.
- Örgütün ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre ve örgütsel koşullara uyum sağlayabilecek ölçüde esnek olmalıdır.
- Uygulanan ücret düzeni, örgütte bulunan her personel tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır.

- Ücret düzeyleri bilimsel yöntemlerle belirlenmeli, taraflarca tartışılmalı ve belirli sürede uygulanması üzerinde anlaşmaya varılmalıdır.

- Doğrudan ve dolaylı personel giderlerini denetleyecek iş görme standartları saptanmalı, birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yeri periyodik olarak belirlenmelidir.

Bu ana ilkeler, çağdaş örgütteki ücret yönetimi sisteminde bulunması gerekli koşullardır. Bu ilkelere uygun bir ücret politikası geliştirilirse, örgütte, iç tutarlılık ve olumlu ilişkiler düzeni oluşturulabilir. Bu düzen giderek tüm insan kaynakları yönetimi ve yönetime bağlı tekniklerin sağlıklı bir biçimde uygulanmasını sağlar.

2.2.7.4. Ücret Yönetiminin Önemi

Ücret yönetimi, hem örgüt yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur.

Sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Sağlam politikalara ve sürekli bir şekilde uygulanan kurallara göre iade edilen ücret programının dikkatli bir şekilde tasarlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etkin bir şekilde kullanılması isteniyorsa, ücret yönetimi temel bir fonksiyon olarak dikkate alınmak zorundadır [Benligiray, 2003:11].

3. KAMUDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YÖNELME

3.1. Kamu Yönetimini Değişime Zorlayan Nedenler

Kamu yönetimini değişime zorlayan nedenlerin şu gelişmelerin bir ürünü olduğu söylenebilir [Leblebici ve diğ., 2001:130]:

- 1980'lerin başlarından itibaren kamu hizmetlerinin sunumundaki gereksiz harcamalar ve verimsizlik, vatandaşların geçmişe oranla daha fazla tepki görmeye başlamıştır,
- Hükümetlerin içinde bulunduğu mali kriz ve vatandaşlarda oluşan memnuniyetsizlik, kamu sektöründe yeni arayışlara yol açmıştır.
- Söz konusu yeni arayışlar hem siyasal hem de ekonomik anlamda yeni yaklaşımları ortaya çıkarmış, özelleştirme politikalarını gündeme getirmiştir.
- Bu süreçte, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektörüne transferi çalışmaları da hız kazanmıştır.
- Kamu sektöründe çalışan yöneticiler, uzun dönemli planlama, misyon ve sonuç odaklı bütçeleme uygulamalarına yönelmiş ve böylece yıllık performans denetimine olan bağlılık azalmıştır.

Özel kesim, günün getirdiği problemleri çözebilmek için, yönetim alanında sürekli yeni yaklaşım ve modelleri araştırmakta ve uygulamaya koymaktadır. Karşılaşılan problemlere çözüm üretebilme sürecinde kamu sektörü, özel sektöre oranla daha yavaş ve isteksiz görünmektedir. Bunun sonucunda problemler birikmekte, karmaşıklaşmakta ve çözümsüz bir hal almaktadır. Geleneksel kamu yönetimi, mevcut işleyişi çerçevesinde birtakım eksikleri ve yetersizlikleri içinde barındırmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir [Durna ve Eren, 2002:60]:

- Vatandaş ve yönetim arasındaki ilişkilerde eksiklikler,

- Örgütsel yapıda yetersizlikler,
- Politika (meclis) ve yönetimin işbirliğinde yetersizlikler,
- Finansal alanda yetersizlikler,
- Personel alanında eksiklikler.

3.1.1. Kamu Personel Yönetimindeki Aksaklıklar

Türk personel sistemi, Cumhuriyetin ilk kırk yılı içinde hukuk yönünden güvenceli, ekonomik yönden çekici, toplumsal yönden saygınlığı yüksek, kendi içinde disiplinli ve hiyerarşik, halkla ilişkilerinde otoriter ve vesayetçi, hizmet açısından kuralcı, biçimci ve ağır işleyen bir sistem görünümündedir. Böyle bir sistem, bir yandan personel kullanımında bir ölçüde esneklik sağlarken, öte yandan değişikliklere karşı dirençli bir yapı oluşturmuştur [Tutum, 1980:99].

Yukarıda belirtilen Türk personel sistemi 1950'lerden başlayan ve 1960'larda hızlanan birbiriyle ilişkili dört gelişme dizisinin etkisi altında kalmıştır. Bunlar [a.g.m., s.102]: Nüfus patlaması, endüstrileşme, enflasyon ve çok partili yaşamdır.

Türk personel sistemi, yukarıda belirtilen gelişmelere ayak uyduramamış, büyük güçlükler ve darboğazlarla karşılaşmıştır. Yeni eklemeler, düzenlemeler ve uygulamalar, sistemi güçlendireceği yerde işlemez hale getirmiştir. Aşağıda sistemin aksayan belli başlı yönlerine değinilmiştir [a.g.m., s. 102].

- Liyakat ilkesine işlerlik kazandırılmamıştır. Kadro ihdasında subjektif takdirler rol oynamaktadır. Hizmete girişte "aracılık" ağır basmaktadır. Yükselmelerde de liyakat ilkesine uyulmamaktadır.

- Kariyer düşüncesi gerçekleştirilememiştir. Bugünkü sınıflandırma yapısının, kariyerlerin gelişmesini kolaylaştıracak nitelikte olmadığı anlaşılmıştır. Bir kez, kariyerler oluşturulmadığı için hizmete girişte "hizmet dışı ölçütler" ağırlık kazanmaya başlamıştır.

- Ücret dengesi kurulamamıştır. Dış denge, kamu kesiminde ödenmekte olan ücretlerin özel kesimde benzerlerine ödenmekte olan ücretlerle karşılaştırılabilir olmasıdır. Yürürlükteki sistemin bu özelliği yoktur. İç denge ise, kamu kesiminde ödenmekte olan ücretlerin kendi aralarında karşılaştırılabilir olmasıdır. Dış ve iç denge unsurlarını yitirmiş olan ücret sistemi, bütünüyle hakça bir ücret rejimi olmaktan uzaklaşmıştır.

- Yasal düzenleme ilkesi zedelenmiştir. Türk personel sistemini belirleyen en önemli özelliklerden biri de, özlük haklarının yasalarla düzenlenmesi ilkesidir. Ancak, bu uygulama, günümüzde işlerliğini yitirmiştir. Memurluk statüsünün en önemli unsurları olan ücret, örgüt ve kadro gibi konuların düzenlenmesinde yönetsel takdirlere büyük ölçüde yer verilmiştir. Yönetimin bu alanlarda sahip olduğu esneklik, keyfi bir düzene yol açmıştır.

- Merkezi denetim, rehberlik ve yönlendiricilik hizmeti sağlanamamıştır. Personel konularında yol gösterici, izleyici ve denetleyici işlevleri olan güçlü bir merkezi personel örgütü oluşturulamamıştır. Başlangıçta oldukça iddialı kurulan Devlet Personel Dairesi, giderek yetki ve saygınlığını yitirmiştir.

Bunlardan başka belirtmek gerekirse, Türk kamu personel sisteminde, aylık rejimindeki aksaklıklar, ücret yetersizliği, adil olmayan ücret dağılımının iş ve çalışma düzenini bozması, üst düzey yöneticilerinin yetiştirilme ve geliştirilmesindeki eksiklikler, KİT'ler için ayrı bir personel sistemine ve yasal düzenlemeye gerek duyulması, emeklilik sisteminin aksayan yönleri, sicil sisteminin kapalı olmasının yarattığı sıkıntılar...vb. sorunlar, güncelliğini koruyan olumsuzluklar olarak sayılmaktadır [Canman ve Öktem, 1992:38].

Kamu kesiminde hizmetlerin gerektirdiği bilgi ve beceri taşıyan iyi yetişmiş insangünün verimli olarak kullanılmasının önemi büyüktür. Bununla birlikte bu konuda çeşitli sorunlar bulunduğu da yadsınamaz. Bir yandan, insangücünün yerinde kullanılmaması, öte yandan da kimi hizmet alanlarında ve istenen yerlerde istenen ölçüde ya da nitelikte personel bulunamaması sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Kamu kesiminin uyguladığı ücret politikasının büyük ağırlığını eğitim-öğrenim düzeyine vermesi, buna karşılık,

eksikliği duyulan personele, görev yerlerine ve hizmet özelliklerine göre istihdam sağlayacak düzeyde ücret ve diğer sosyal hak ve yardımların sağlanamaması kamu kesiminde insangücünün dengesiz dağılımına neden olmaktadır [Canman ve Öktem, 1992:39].

Bunun önüne geçmek için, yönetimde, bürokratik usül ve kurallardan daha çok, personele değer verilmelidir. Yönetimin beşeri unsuru, bürokrasi aygıtı içinde basit birer dişli olarak görülmemeli ve idarede onlara söz hakkı verilmeli; “birlikte yönetim” esas alınmalıdır.

Personel sistemi başta siyasal yapı olmak üzere yönetim ve ekonomik sistemle karşılıklı etkileşim içindedir. Bu nedenle gerçekçi yaklaşım, personel rejimini kendisi sarmalayan öteki sistemlerle birlikte ele almaktır. Bunun için aşamalı bir yaklaşıma gerek vardır. İlk aşamada personel rejimini etkileyen siyasal, yönetsel ve ekonomik yapının durumu ve gelişme eğilimleri ortaya konmalıdır. İkinci aşamada yürürlükteki personel rejiminin fotoğrafı çekilmelidir. Bu fotoğraf kapsamlı olmalı ve tüm uygulamaları yansıtmalıdır. Üçüncü aşamada ise personel sistemi ile öteki sistemler arasındaki uyumsuzluk noktaları belirlenmeli ve geleceğe cevap verebilecek bir sistemin temelleri atılmalıdır [Tutum, 1990:40].

Bu bağlamda, personel politikalarının saptanmasında birtakım ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar [Canman ve Öktem, 1992:36].

- Personelde bulunması gerekli öğrenim, deneyim, bilgi ve hizmete özgü diğer niteliklerin önceden belirlenmiş olması,
- Personele, mesleksel bilgi, deneyim, beceri ve yeteneklerine göre çalışma, yetişme ve gelişme yönünden adil ve eşit olanaklar sağlanması,
- Personelin, objektif ölçütlere göre, örneğin, performans standartlarına göre (zaman, miktar, kalite ve maliyet standartları) değerlendirilerek, başarılı olanların olanak ölçüsünde özendirilmesi, ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi gerekmektedir.

Personel politikalarının hayata geçirilip başarıya kavuşturulması, mevcut siyasi yapıyla da ilişkilidir. Reform; amacı, yöntemi, aşamaları önceden belirlenen ve sonuçları az çok kestirilebilen sistemli değiştirme faaliyetleridir. Böyle bir faaliyetin başarısı, hiç kuşkusuz kararlı, oturmuş bir toplumun varlığı ile yakından ilgilidir. Yarın endişesinin ağır bastığı “istikrarsız” bir toplumda, bu tür düzenleme ve yenileştirme faaliyetlerinin desteksiz kalması kaçınılmaz bir sonuçtur. Böyle bir ortamda alınacak tedbirler çoğu kez birbirine ters düşmeye ve etkisiz kalmaya mahkumdur [Tutum, 1973:22].

3.1.2. Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı

Güntümüzün gelişen ve değişen toplumsal koşullar vatandaş-devlet ilişkilerinde geçmişten gelen arayışların değişmesine neden olmuştur. Vatandaşların devletten gittikçe artan ve çeşitlenen hizmet talepleri, kamu örgütlerinde bu taleplere uygun biçimde cevap verecek yeniden düzenleme veya yapılandırma çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Genel olarak bakıldığında bir devlet içerisinde bütün toplumu etkileyecek yeniden yapılanma çabalarının, bu çalışmaları planlayıp uygulamaya geçirecek bir kamusal otoriteye ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Vatandaşların beklentisi de bu yöndedir. Dolayısıyla, kamusal alanda yaşanan bunalımların sorumlusu, genellikle, gerekli yeniden yapılanmayı sağlayamayan devlet veya onun uygulamadaki varlığını oluşturan kamu yönetimleri olarak görülmektedir.

20. yüzyılın başlarında, devlet mekanizmasının yavaş işleyişi pek şikayet doğuran bir husus olmadığından, önemli bir sorun olarak görülmemekteydi ve devlet veya kamu yönetimleri toplumsal baskılarla karşılaşmıyordu. Toplumsal hayat, henüz hızlı değişimin şart koştuğu zaman engeliyle tanışmamıştı. Ancak özellikle II.Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda toplumsal değişim ivmesini artırarak, kamu örgütleri üzerinde çeşitli ve nitelikli kamu hizmeti sunma baskısı yarattı. Devletlerin artan mali sorunları değişimin kamu örgütleri üzerinde yarattığı baskı ile birleşince etkili ve verimli kamu hizmeti sunumu daha zorunlu hale gelmiştir [Leblebici ve diğ., 2001:124-125].

Kalkınma amaçlarına ulaşmada temel unsur olan kamu yönetimi yapısının değişen toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel koşullara uyumlu kılınması önem taşımaktadır. Bu bağlamda, toplumun içinde bulunduğu koşulların çözümlenmesi, ülkenin temel sorunlarının belirlenmesi gerekmektedir. İşgücü, fiziksel, örgütsel kaynaklar, yönetim modeli, kültürel değerler, siyasal yapı vb. etmenler yönetsel etkililiği olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyebilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kamu kesiminin rolü daha karmaşık hale gelmekte, kalkınma önceliklerinin seçiminde zorunluluklar ortaya çıkmaktadır [Canman ve Öktem, 1992:36].

Kamu sektöründeki değişikliğe, özel sektörde yaşanan hızlı değişimin önemli etkisi olmuştur. Ulusal ve uluslararası düzeydeki rekabet, özel sektörün yönetim ve personel politikalarını değiştirme yönünde sürekli bir baskı unsuru oluşturdu. Örgütler, otoritelerini desantralize ettiler, hiyerarşik yapılarını gevşettiler, dikkatlerini kaliteye, yeniliğe ve müşterilerin taleplerine daha çok yönlendirdiler. Küreselleşme, bu değişikliğe daha da hız kazandırdı [Eryılmaz, 1999:26].

Gerek kamu ve gerekse özel sektör örgütlerinde, örgütlenme ve hizmet verme biçim ve anlayışının sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi; amaçların, yapıların, teknolojinin ve insan boyutlarının sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi gereği kaçınılmaz bir hal almıştır.

Özel sektörün daha hızlı hareket edebildiği ve dolayısıyla bu değişim dalgasını yakalayabildiği gözlenirken, kamu kuruluşları için aynı şeyi söyleyebilmek zordur [Leblebici ve diğ., 2001:125].

Günümüzde toplumsal sorunların çözümünde ve beklentilerin karşılanmasında kamu sektörü yeterince etkin olamamaktadır. Yönetsel sorunlar, devletin ve kamu yönetiminin işlevsel faaliyetlerde bulunmasını engellemektedir. Özel sektör tarafından yaygın olarak kullanılan stratejik yönetim, artık kamu sektörü için de vazgeçilmez hale gelmiştir [Durna ve Eren, 2002:55].

Değişen kamu yönetimi anlayışının odak noktası, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından farklı olarak, kamu hizmetlerinin yasal prosedürlere ve kurallara uygun bir şekilde yerine getirilmesi değil, yapılan işlere özgü sonuçların değerlendirilmesidir. Bu çerçevede kamu kuruluşları, gerçekleştirdikleri sonuca göre, yani ürettikleri mal ve hizmetin kalitesine, verimli çalışmalarına, vatandaşın ihtiyaçlarına ne ölçüde uygun hizmet sunduklarına göre değerlendirilir. Bu yaklaşım içerisinde verimlilik ve dolayısıyla maliyet unsuru önem kazanırken hizmet götürülen vatandaş da müşteri kimliğine kavuşturulmuştur [Leblebici ve diğ., 2001:125].

Geleneksel yönetim anlayışından pek çok yerde ayrılan ve yönetime yeni bir anlayış getiren işletmecî, girişimci devlet paradigmasının yönetim kültürünü de etkilemesi kaçınılmazdır. Bürokratik yönetim kültürü ile, kamu hizmetlerinde müşteri odaklılık, rekabet, girişimcilik gibi kavramların geliştirilmesi ve yeni bir yönetim anlayışını oluşturmak mümkün görünmemektedir. Bunun için de değişimin önce çalışanların bakış ve anlayışlarından başlaması gerekmektedir. Katı kuralları uygulamakla görevlendirilmiş bürokratin, esnek ve karar mekanizmasını işletebildiği bir yönetim kültürüne geçmesi beklenmektedir. Bu da yeni kültürün öğrenilmesini zorunlu kılmaktadır.

Yönetimde köklü değişimler veya iyileştirmelerin yapılması sırasında örgüt içinde yer alan personel ile ilgili olarak görevlerin belirginleşmesi gereği yanında, bütün personelin bir “takım ruhu” içerisinde görev yapması gerekmektedir. Böylece yeni yönetim anlayışında yeni bir yönetim kültürü oluşturmak, en önce, çalışanlarda zihniyet değişikliğinin gerçekleştirilmesi yoluyla mümkün gözükmektedir. Bu da zaten yeni anlayışın kurum içinde uygulamaya konulmaya başlanmasıyla eş anlamlıdır.

Özetlemek gerekirse yeni kamu yönetimi anlayışının temel yaklaşımları dört noktada toplanabilir [Al, 2002:151]:

-Kamunun faaliyet alanının ve kamu tarafından sunulan hizmetlerin yeniden tanımlanması; kamusal hizmetlerin alternatif yöntemlerle sunulması,

- Kamu yönetiminin örgütsel yapısında ve yönetim anlayışında değişiklikler,
- Siyaset-yönetim ilişkileri ile kamusal sorumluluk ve denetim anlayışının yeniden düzenlenmesi,
- Kamu yönetimi-özel yönetim yaklaşması.

3.1.3. Kamu Yönetimi-Özel Yönetim Yakınlaşması

Özel sektörde olduğu gibi kamu yönetiminde de “etkililiğin” sağlanması yönetim bilimini en çok ilgilendiren konular arasındadır. Son yıllarda Türk kamu yönetiminde işletmecilik ilkelerine doğru bir kayış vardır. Politik iktisadın değişen dinamikleri, iç pazarın esnekliği ve ileri uluslar arası rekabet gibi unsular bu etkileşimi ortaya çıkaran nedenlerden birkaçıdır.

Kamu yönetiminden özel yönetime doğru meydana gelen bu değişim sürecini ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır. Bunlar ; kamu sektörü ve yönetimi üzerinde yoğunlaşan eleştiriler, ekonomik teorideki değişiklikler, ve özel sektördeki değişikliklerdir [Eryılmaz, 1999:25].

1980'lerin sonlarında, kamu sektörünün işleyişi, büyüklüğü konularında yapılan eleştiriler hızını artırmıştır. Kamunun küçültülmesi ve yönetim anlayışının değiştirilmesi konusunda hakim bir inanç oluştu. Küreselleşme ve değişen iletişim teknolojisi daha hızlı işleyen bir yönetim yapısını zorladı [a.g.e., s.26].

Özellikle refah devleti krizi başta olmak üzere; etkinsizlik, verimsizlik, bürokratism, hantallık, kalite eksikliği, kapalılık ve yozlaşma gibi olumsuzluklar kamu kesiminde oldukça yoğunlaşmıştır. Özel kesimin, her geçen gün verimliliklerinde ve performanslarında gösterdikleri büyük aşamaların yanında, kamu kesimindeki bu durum, kamu yönetiminin teori ve uygulamasının sorgulanmasına yol açmıştır [Al, 2002:140].

Bütün bu gelişmeler sonucunda, kamu yönetiminin kendini yenilemesi yolunda, özel yönetimin izlediği politika, yöntem ve tekniklerin kamu kesiminde de uygulanması ve hedeflenen verimli ve etkin yönetim yapısının oluşturulması kaçınılmaz hale gelmiştir. Şunu da belirtmek gerekir ki, özel yönetimin birtakım yöntem ve tekniklerinin hiçbir değişiklik yapılmadan kamuya aktarılması ve bundan verim beklenmesi düşünülmemelidir. İşletme yöntem ve tekniklerinin kamuya transferi ancak birtakım uyumluluk çalışmaları sonucunda gerçekleştirilebilir.

3.2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Bu iki kavramın birbirine benzerliği konusunda farklı görüşler vardır. Bu kavramın farklılığına dikkat çekenler, insan kaynakları yönetimi ilke ve yöntemlerinin kamu ve özel kesimde farklı anlamlar taşıdığını, birinde geçerli olan ilke ve tekniklerin diğerinde geçerli olamayacağını öne sürerler. Bu görüş yandaşları bir kamu örgütüyle bir özel örgütün gerek amaç gerekse işleyiş bakımından farklılığını vurgulamakta, özel bir örgütte geçerli olan ilke ve yöntemlerin kamu örgütünde geçerli olamayacağını söylemektedirler.

Bu görüşe karşı çıkanlara göre ise, yönetim, belli ilkelerin, kamu-özel ayrımı yapılmaksızın tüm örgütlere uygulanması anlamında evrenseldir. Yönetimsel ilke ve analiz yöntemleri böyle bir ayrıma bakılmaksızın tüm örgütlere uygulanabilir nitelik taşımaktadır [Can ve diğ., 2001:13].

Hangi türden olursa olsun bir örgütün amacı, etkili ve verimli bir biçimde mal ve hizmet üretmektir. Bunun için de aynı teknik ve yöntemlerden yararlanmak durumundadır [a.g.e., s.13].

Çoğu kişi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının yeni bir şey ortaya koymadığını, hatta bunun personel yönetimi üzerine iliştilmiş anlamsız bir etiket olduğunu ileri sürmüş, insan kaynakları yönetimini, geleneksel personel yönetiminin çağdaş anlatımı

olarak algılamış ve yorumlamıştır. Oysa, personel yöneticileri, uygulamalarında bu yaklaşıma daima yer vermişlerdir [Canman, 1995:61].

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki benzerlikler şu şekilde özetlenebilir:

- Her ikisinin stratejisi de örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.

- Her ikisi de, eylemci birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğunu, personel işlevinin, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerinde öneri ve destek hizmeti sağladığını kabul eder.

- Personel yönetiminin değerleri ile en azından insan kaynakları yönetiminin esnek açıklamaları "bireye değer verme" noktasında özdeştir. Yani örgütsel ve bireysel gereksinimleri dengeleme, bireyin yeterlik derecesinin artırılması amacıyla geliştirilmesi...Böylece, hem bireylerin iş doyumları, hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcılık sağlanmış olur.

- Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır. Böylece, örgütün insan kaynakları, her zaman değişen örgütsel gereksinmelere uyum sağlayabilir.

- Eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinde de izlenmektedir.

- İnsan kaynağı yönetiminin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir [Armstrong, 2002:22, Canman, 1995:62].

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar özde olmayıp, daha çok üzerinde durulan konular ve izlenen yaklaşımlarda söz konusudur. Farklılıklar,

esasinda teknikler arasında olmaktan çok yönetim tarzı ve örgütlenme biçiminde kendini gösterir.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine insan odaklı bir bakış açısidir; personel yönetiminin kendisi değildir. İnsan kaynakları yönetimi teknikler üzerinde durmaktan çok süreçler üzerinde durmaktadır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar aşağıda daha net görülmektedir.

Tablo 1

Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Öğeler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla ilişkiler	Muhafif tutum	Gelişmeci ve işbirlikçi
Yön verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş sahipleriyle ilişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ve personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli, denk ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri
Uzmanın rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu çözümler önerici
Eylemci birimlerin rolü	Edilgen	Etkin
Tüm çıktı	Kategorileşmiş düşünce ve eylem başatlığı	Örgütün gereksinimleriyle bağımlı değişik insan kaynağı düzenekleri

KAYNAK: [Armstrong, 2002:23]

3.3. Kamuda İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanabilirliği

Endüstrileşme ve teknolojik yenilikler ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma, üretim ve personel tekniklerini kabul etmelerini, çağdaş örgüt ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ve ilerlemelerle birlikte, işler, nitelik, nicelik ve biçim yönünden önemli değişikliklere uğramış, yeni iş ve çalışma alanları ortaya çıkmış bu da nitelikli personele gereksinimi artırmıştır [Canman, 1995:55]

Personel yönetimi sistemimizdeki sorunların giderilmesi için yerinde bir alternatif olarak düşünülen ve bu amaçla son reform tasarısında da gündeme getirilen insan kaynakları yönetimi, özel sektör çıkışlı olduğu için kamu yönetimine uzak bir kavram gibi gözükmemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetimi yerine düşünülmesinin birtakım nedenleri vardır. Artan rekabet ve kalite hedefleri, insanın örgütlerde bir bütün olarak değerlendirilmesine, bunun sonucunda da insan unsurunun önem kazanmasına neden olmaktadır. Teknolojik gelişmeler de, insanı farklı bir konuma taşımıştır. Eskiden sahip olunan bilgi ve beceri günümüzde yeterli olmamakta, son derece nitelikli, yapıcı ve yenilikçi personele olan gereksinim artmaktadır.

Kamu kesimi ile özel kesim insan kaynakları yönetiminin, insangücü ile ilgili uygulamaları birtakım farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar şu şekilde belirtilebilir:

3.3.1. İnsangücü Planlaması

Kamu personel yönetiminde işler ve mevkiler kesin olarak tanımlanmamıştır. Personele olan gereksinim ile bunun tedariki arasında uzun süreler olabilmektedir.

Kamu personel yönetiminde, personelin tedariki, yetki ve sorumluluklar, katı biçimsel kurallara bağlanmıştır. Kişi memur olmakla ömür boyu sürecek bir mesleğe girmiş

bulunmaktadır. Kamu personel sisteminde hizmete giriş sınavları daha çok genel niteliklidir ve kurumsal esasa dayanmaktadır [Tutum, 1980:97].

Kayırmacılık, kadrolaşma ve partizanlık da, kamu personel sistemimizin temel sorunlarından birini teşkil etmektedir. Hizmete girişlerde parti mensuplarının rolü alışılmış bir uygulamadır. Kurumsal düzeyde insangücü planlaması bulunmadığı için hizmete almalar keyfi olmakta ve devlet kadroları işsizliği hafifletme aracı kullanılmaktadır [Tutum, 1990:38]

Kamu kesimi açısından insangücü planlamasının özel bir önemi vardır. Kamu kesiminde hizmete alma gerçek gereksinimlere dayanmazsa, devlet memurluğu kadroları işsizliği hafifletme aracı olarak kullanılırsa, kamu kuruluşlarının personel sayısı sürekli artış gösterir. Gerçek gereksinimlere dayanmayan böyle bir personel politikası ise, insangücü israfına ve cari giderlerin gereksiz yere artmasına neden olur. Belli yerlerde yığılma, kimi yerlerde ise personel eksikliği görülür. Bunun önlenmesi için insangücü planlamasının eksiksiz uygulanması gerekmektedir [Canman ve Öktem, 1992:34].

Kamu kesiminde insangücü planlaması, tüm bu sayılan nedenlerle sadece yararlı olmayıp, aynı zamanda zorunlu bir işlemdir. İnsangücü planlaması konusunda geliştirilen modellerin çoğu, özel kesimin gereksinimlerine yanıt verecek niteliktedir. Bu modellerin kamu kesiminde uygulanma olanağı sınırlıdır. Buna karşılık, son yıllarda kamu kesiminde geçerli modeller üzerinde özellikle durulmaktadır [a.g.m., s.34].

İnsan kaynakları yönetimindeki insangücü planlamasında ise, iş yükünün gerektirdiği personelin sayı ve nitelik yönünden belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bunun için iş analizleri yapılmakta, iş gerekleri ve iş tanımları geliştirilmekte, personel de buna uygun olarak tedarik edilmektedir. Hizmete girişte, liyakat, bilgi-beceri önemli bir yere sahiptir. Zamanla değişen şartlara kolayca ayak uydurulabilmektedir.

3.3.2. Personel Temin ve Seçimi

Türk kamu yönetiminde personel alma işlemleri Devlet Personel Başkanlığı tarafından yönlendirilmektedir. Bu konuyla ilgili yasal çerçeve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nca düzenlenmiştir. Kamu kurum ve kuruluşları personel gereksinmelerini sınıf ve derece bildirerek Devlet Personel Başkanlığı'na bildirirler. Devlet Personel Başkanlığı da, atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların buldukları kurum ve yerlerini, kadrolara alınacak personel sayılarını, alınacak personelin genel ve özel koşullarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak yetkili birimleri, sınav yerlerini ve zamanlarını, gerek görülen diğer bilgileri başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün önce Resmi Gazete, radyo, televizyon ve ülke çapında tirajı yüksek gazetelerden en az biri ve uygun görülecek diğer araçlar ile duyurur. Sınavsız atama yapılacak yerlere kadro adedinden fazla istekli bulunduğu takdirde açılacak sınavın gün ve yeri, yukarıdaki koşullara uygun olarak ayrıca duyurulmaktadır [Can ve diğ., 2001:130].

Teoride böyle olsa da uygulamada aynı şeyi söylemek pek mümkün değildir. Kamu personel yönetiminde eleman alımı gerçek gereksinimlere dayanmamaktadır. Bunun temel nedeni, kurumsal düzeyde insangücü planlamasının olmamasıdır. Bu yüzden, iş yükü ile kadrolar arasında bir ilişki kurulamamakta ve kadro ihdasında subjektif takdirler rol oynamaktadır. Boş kadrolar, yeterli bir biçimde duyurulmamaktadır. Başvuru için verilen süreler, bazen yasal süreden çok kısa olmakta, bazen de düşük tirajlı yayın organlarında yayınlanmak suretiyle duyurma ve başvurma olanakları kısıtlanmaktadır [Tutum, 1980:102].

Hizmete girişte sınav ilkesi de gereği gibi işlememektedir. Liyakat ilkesine dayalı olması gereken sınavlar çoğu kez formalite olmaktan öteye geçememektedir. Çünkü hizmete girişte kayırmacılık ağır basmaktadır.

Kısaca, kamuya personel alımında, teoride liyakat ve yeterlilik ilkeleri ön planda olmasına rağmen, uygulamada aynı hassasiyetin gösterildiği söylenemez.

İnsan kaynakları yönetiminde ise, öncelikle personel temin süreci tamamlanmakta, yani alınacak personelin seçileceği bir kaynak oluşturulmaktadır. Bunu yaparken, kişisel ilişkiler değil, daha önceden belirlenmiş kriter esas alınmaktadır. Seçim sürecinde ise, işe alınacak personelin eğitimi, iş tecrübeleri, daha önce çalıştığı işler...vb. konularda araştırma ve görüşmeler yapılır. Bu görüşmeler sonunda da, işin gereklerine en uygun aday seçilir.

Bütün bu temin ve seçim süreci boyunca, tamamen bilgi, beceri, yetenek, örgütün ihtiyacı ve verimlik hedefleri göz önünde bulundurulmaktadır. Bunun sonucunda da işe en uygun eleman seçilmiş olmaktadır.

3.3.3. Personelin Eğitimi

Devlet Memurlar Kanunu, memurların eğitimi ve yetiştirilmesi ile ilgili düzenlemeleri içermektedir. Kamu personelinin hizmet içi eğitimi, Devlet Personel Başkanlığı ile ilgili kurumların işbirliği ile yürütülmektedir.

Kamu personel sistemimizde hizmete girişler diplomaya göre olduğu için, kişilerde olması istenilen bilgi ve beceriler daha çok kurum içinde verilmektedir. Ancak, hizmet içi eğitim programlarına gereken önemin verilmemesi ve sistemli bir biçimde planlanmaması, bu uygulamanın başarıya ulaşmasında engel teşkil etmektedir.

Hizmete alma sürecinde, personelden istenen bilgi ve beceriler tam olarak belirtilmediğinden (planlamanın tam olarak yapılmaması nedeniyle), çalışanların ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği, bu özelliklerin ne kadarının hizmet içinde ne kadarının hizmet öncesinde verileceği sorun olmaktadır. Ayrıca, hizmet içi eğitime dair yasal düzenlemelerin bulunmaması, hizmet içi eğitimi yapacak etkin bir kurumun olmaması vb. bu uygulamanın istenen sonucu vermemesine neden olmaktadır [Canman, 1995:105].

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ise, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entellektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri örgüte bağlayan, örgüt ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı yaratan bir görevler dizisini de yüklenmektedir. Özel kesim için önemli olan kar amacı da, eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri ile gerçekleşmiş olmaktadır [Geylan, 2002:127].

3.3.4. Personelin Değerlendirilmesi

Kamu personelinin değerlendirilmesi, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'yle düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğin amacı, devlet memurlarının mesleki yeterliliğinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri, ayrılış sicilinin verileceği durumları, sicil raporlarının biçimini, taşıyacağı soruları, sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not yöntemini, notların derecelendirilmesini, düzenlenme zamanını, uyarılan memurlarca yapılacak itirazları ve bunları inceleyecek makamları, sicil raporlarının korunması ile görevli makamlara dair esasları, sicil amirlerini ve diğer konuları düzenlemektedir [Canman, 1993:84].

Personel değerlendirilmesinde kullanılan bu sistemde, çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan objektif değerlendirme ölçütleri kullanılmamakta, daha çok kişisel özelliklere dayalı bir değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.

Yükselmelerde yeterlilik ilkesine uyulmamaktadır.. Yürürlükteki sicil sistemi, geliştirici amaçlar için değil, kişiyi tedirgin etmek için negatif bir etkileme aracı olarak kullanılmaktadır. Yüksek mevkilere yapılan atamalarda da, çoğu kez görevin gerektirdiği yeterlikten çok siyasal yatkınlık ölçütü rol oynamaktadır [Tutum, 1980:103].

Ayrıca personel değerlendirmesinin gizlilik içinde yapılması eleştirilmektedir. Gizli yapılan bir değerlendirme, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol

açabilecek bir silah niteliğine dönüşebilir. Personelin yaptığı işin sonuçları ile ilgili bilgi edinme gereksinmesi vardır. Türk kamu kesiminde uygulanan başarı değerlendirme süreçlerine personelin katılımı söz konusu değildir. Bu durum da çalışanların yönetimin tarafsızlığına olan güvenlerinin azalmasına yol açabilmektedir [Can ve diğ., 2001:192].

İnsan kaynakları yönetiminde personel değerlendirmesi, çok sık olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin; ücretlerde liyakata göre artış sağlamanın; ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır. Yapılan değerlendirmelerde bireyin performansı ölçülmekte bu da bireyin yükselmesinde en önemli ölçüt olarak kullanılmaktadır.

3.3.5. Kariyer Planlama

Personel sistemimizin sınıflandırma yapısı kariyer gelişmesini engelleyecek bir niteliktedir. Örneğin, genel idare hizmetleri sınıfı, birbirleriyle ilişkisi olmayan türlü kariyer kümelerini içine alacak kadar geniş tutulmuştur. Bu sınıf içinde kariyerler türetilmemiştir. Kariyer kavramı, giriş ve yükselişin o kariyer mensuplarının denetimi altında bulunduğu, genç yaşlarda girilen ve ömür boyu sürececek olan bir yapıyı belirtir. Bugünkü memurluk sistemi, bu özelliklerini giderek yitirme yolundadır. Bir kez, kariyerler oluşturulmadığı için hizmete girişte, hizmet dışı ölçütler ağırlık kazanmaya başlamıştır. Yükselmeler bir kariyer düzenine bağlı olmadığı için herkes en üste tırmanmak için her yolu denemektedir [Tutum, 1980:103].

İnsan kaynakları yönetiminde kariyer, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarı doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavramdır.

Her ne kadar kariyerinden birey kendisi sorumlu olsa da, örgüt bireyi bu konuda destekler. Örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak, onların kariyer

yönetimini üstlenebilir ve yeni kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunur. Kamu kesiminin aksine örgüt, çalışanlarının kariyer planlarına katkıda bulunur.

3.3.6. Ücret Sistemi

Memurların aylık ve ücret rejimi, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda düzenlenmiştir. Memur ücreti rejiminde tek ücret ilkesi benimsenmiştir. Bugünkü uygulamalar bu ilkedan uzaklaştığını göstermektedir. Ayrıca ücretlerde iç ve dış denge sağlanabilmiş değildir [Akgüner, 1998:137].

İç denge, kamu kesiminde ödenmekte olan ücretlerin kendi aralarında karşılaştırılabilir olmasıdır. Dış denge ise, kamuda ödenmekte olan ücretlerin özel kesimde benzerlerine ödenmekte olan ücretlerle karşılaştırılabilir olmasıdır. İç ve dış denge unsurlarını yitirmiş olan ücret sistemi, bütünüyle hakça bir ücret rejimi olmaktan uzaklaşmıştır [Tutum, 1980:104].

Özel örgütlerde uygulanan ücret sistemleri ise, ücretlerin stratejik hedefleriyle uyum içinde iktisadi dalgalanmaların işgücü maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyecek şekilde esnek, verimlilik, kar ve kalite ölçütlerine bağlı, işçi ücretlerinin artan performans yoluyla yükseltilmesini sağlayan, işçilerin performanslarını ödüllendiren, bilgi, beceri ve deneyime sahip işçileri örgüte çekebilme özelliğindedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmeyle birlikte toplumsal yaşam gün geçtikçe karmaşıklaşmakta devletten ve kamu yönetiminden beklentiler farklılaşmaktadır. Bu hızlı değişim karşısında kamu faaliyetlerinin daha esnek, hızlı ve etkin hale gelmesi gerekmektedir.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler yönetim anlayışlarını da etkilemiş, yeni kavram ve sistemler ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de 1980'li yıllarda gelişme gösteren bir yönetim anlayışıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin, bugün kamuda uygulanan personel yönetimi ile birtakım farklılıklar içerdiği görülmektedir. Örgüt faaliyetlerinde insanı ve onun başarısının örgütün gelişimindeki rolünü esas alması başta gelen farklardan biridir. Kamu personel yönetiminde ise insana, görevini ifa eden personel gözüyle bakılmakta, insani unsurlar gözardı edilmektedir. Kamu personel yönetiminde, görevlere ilişkin katı kuralların hakim olması, bu aksaklığın başta gelen nedenidir.

Günümüzde yaşanmakta olan sürekli değişim, örgütler için de birtakım değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Faaliyetlerinde insan odaklı bir politika izleyen örgütlerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Artan rekabet ortamında, örgütleri rakipleri karşısında üstünlüğe taşıyan unsur insandır.

Bu anlayışın son yıllarda kendini iyiden iyiye hissettirmesi, örgütleri bu konuda harekete geçirmiş, örgüt başarısının en üst düzeyde sağlanabilmesi için insangücü planlamasına ağırlık verilmiştir. Burada amaç, personelin temini, eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi gibi konuların planlanarak sistemli bir şekilde hayata geçirilmesi, insangücünün örgüte daha yararlı olabilecek şekilde istihdam edilmesini sağlamaktır.

Bir örgüte yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin örgütün gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde

ve yetenekte olacak şekilde bulunması ve seçilmesi insan kaynakları yönetimi için önemli bir konuyu teşkil etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından bir tanesi eğitimidir. Çünkü Bir örgütün varlığını en verimli ve en etkili bir şekilde devam ettirmesi ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izleme yoluyla mümkün olabilmektedir. Çalışanlar da böylelikle, yeteneklerini geliştirebilme fırsatı bulmaktadırlar.

Terfiler, ücret artışları, işten çıkarmalar personelin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan sonuçlara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu açıdan performans değerlendirme, örgütün verimliliğinin artırılmasında önemli bir faaliyettir.

Ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen, işindeki motivasyonunu etkileyen önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Bu yüzden örgütlerde iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını oluşturan bu faaliyetler, örgütün dinamik, verimli ve yeniliğe açık yapısının temelini oluşturmaktadır.

Kamu personel yönetiminde de bu fonksiyonlar teorik olarak yer alsa da uygulamada aynı hassasiyetin gösterilmediği görülmektedir.

Personel temini ve seçiminde liyakat ilkesinden çok kayırmacılık ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine hakim olan, nitelikli insangücü istihdamına yönelik insangücü planlaması, kamu personel yönetiminde uygulanmamaktadır.

Hizmet içi eğitim konusunda da gerekli çalışmalar yapılamamakta, mevcut eğitim programlarından yeterli verim alınamamaktadır.

Kamu personel rejimi kişiye yönelik kariyer sistemini benimsemiş olduğundan, personelin terfi ve atamaları işteki performanslarına göre değil, kıdemlerine göre

yapılmaktadır. Ücret sistemi de, personelin enflasyon karşısında ezilmesini engelleyememektedir. Bu durum personelin motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir.

Fonksiyonlarının işlerliği açısından bakıldığında, iki sistem arasında temelde birtakım farkların olduğu görülür. Mevcut olan bu durum yerine, gelişen koşullara ayak uydurabilen, başarılı bir personel yönetimi için, kamuda insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını sağlayacak bir yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının değişime ayak uydurabilmeleri, gün geçtikçe farklılaşan hizmet taleplerini verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri, insan kaynakları yönetimini benimseyip, fonksiyonlarını eksiksiz yerine getirmeleriyle mümkün olabilir. Bu da ancak, kamu personel sistemimizde köklü reformların yapılmasının ardından uzun vadede gerçekleşebilir. Bu çalışmalardan istenen verimin alınması, stratejik plan ve programların yerinde uygulanmasına, en önemlisi sağlam ve uzun vadeli siyasi irade ve kararlılığına bağlıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime;** İnsan Kaynakları Yönetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640, Ankara-2000.
- AÇIKALIN, Aytaç;** İnsan Kaynağı Yönetiminin Geliştirilmesi, Pegem Yayıncılık, Ankara-1999.
- AÇIKALIN, Aytaç;** Personel Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayın No:7, Ankara-1996.
- AKGÜNER, Tayfun;** Kamu Personel Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul-1998.
- AL, Hamza;** Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi, bilim adamı Yayınları, Ankara-2002.
- ALDEMİR, Ceyhan** ve diğerleri; Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir-1998.
- ALDEMİR, Ceyhan** ve diğerleri; İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir-2001.
- ARMSTRONG, Michael;** Strategic Human Resource Management, Second Edition, Kogan Page, London-2002.
- ARTAN, Sinan;** Personel Yönetimi, M.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, Kasım-1989.
- AYKAÇ, Burhan;** İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara-1999.
- BARANSEL, Atilla;** Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 1.cilt, İ.Ü.İ.F. Yayını, İstanbul-1993.

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan;** İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya-2003.
- BENLİGİRAY, Serap;** “İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş”, A.Ü.İ.İ.B.F.D., cilt:17, sayı:1, 2001, ss.35-59.
- BENLİGİRAY, Serap;** Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1462, Eskişehir-2003.
- BİNGÖL, Dursun;** Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul-1997.
- BULUÇ, Bekir;** “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri”, Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, cilt:2, sayı:19, 1998, ss.781-788.
- CAN, Halil;** Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara-1997.
- CAN, Halil ve diğerleri;** Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-2001.
- CANMAN, A.Doğan;** Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara-1995.
- CANMAN, A.Doğan;** Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, Ankara-1993.
- CANMAN, A.Doğan ve M. Kemal ÖKTEM;** “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:25, sayı:4, Aralık-1992, ss.31-55.
- DESSLER, Gary;** Human Resource Management, Perntice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.

DURNA, Ufuk ve Veysel EREN; “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:35, sayı:1, Mart-2002, ss.55-75.

Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed: Figen Tahiroğlu, Hayat Yayınları, İstanbul-2002.

ERDUR, Tijen; İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkilerde Değişim, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, İzmir-2002.

EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-1996.

ERGIN, Canan; İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım, Academyplus Yayınevi, Ankara-2002.

ERGÜL, Şebnem; Personel Yönetimi, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları No:9, İstanbul-1996.

ERYILMAZ, Bilal; Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul-1999.

FINDIKÇI, İlhami; İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa-2001.

FİLİZÖZ, Berrin; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşımın Gerekliliği”, C.Ü.İ.İ.B.F.D., cilt:4, sayı:1, 2003, ss.161-179.

GÜLEN; İlhan ve Metin ÖZDÖNMEZ; Personel Yönetimi, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul-1999.

GÜRBÜZ, Gülruh Özışık; Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Literatür Yayınları, İstanbul-2002.

HATİBOĞLU, Zeyyat; İşletmelerde Organizasyon, Anıl Yayınevi, İstanbul-1964.

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed: Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:537, Eskişehir-2002.

KAĞNICIOĞLU, Deniz; “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:1, No:1, 2001, ss.13-42.

KALKANDELEN, Hayrettin; Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler, İlkeler, Şenyuva Matbaası, Ankara-1972.

KAYNAK, Tuğray ve diğerleri; İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İ.F. İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, No:7, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul-2000.

KAZANCI, Metin; “Personel Değerlendirmesi”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:7, sayı:1, Mart-1974, ss.11-26.

KHAN, Sami A.; The New Organization and Human Resource Management”, Human Resource Management Perspectives For The New Era, Ed: Debi S. Saini and Sami A. Khan, Response Boks, New Delhi, Thousand Oaks, London-2000, ss.95-110.

KIRAN, Görkem; Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.S.B.E., İstanbul-2002.

KURT, Ayhan; Yeni Yönetim Teknikleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.S.B.E., İstanbul-2002.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi ve diğerleri; “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi”, H.Ü.İ.İ.B.F.D., cilt:19, sayı:1, 2001, ss.123-135.

ÖZGEN, Hüseyin ve diğerleri; İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kiyabevi, Adana-2002.

PALMER, Margaret ve Kenneth T. WINTERS; İnsan Kaynakları, Çev:Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul-1993.

PFEFFER, Jeffrey; Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İNSAN, Çev: Sinem Gül, Gençlik Yayınları, İstanbul-1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa-2000.

TAŞKIN, Erdoğan; İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul-1993.

TONUS, Zümrüt; “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, (İKBS) Kullanımı ve Önemi”, A.Ü.İ.İ.B.F.D., cilt:18, sayı:1-2, 2002, ss.23-34.

TUTUM, Cahit; “Gerçekleştirilemeyen Reform: Personel Reformu”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:6, sayı:3, Eylül-1973, ss.3-26.

TUTUM, Cahit; “Kamu Personeli Sorunu”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:23, sayı:3, Eylül-1990, ss.31-45.

TUTUM, Cahit; Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara-1976.

TUTUM, Cahit; “Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:13, sayı:3, Eylül-1980, ss.95-107.

ÜNAL, Ayşe; “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynaklarının İşlevleri ve İnsan Kaynakları Sisteminde Ücretleme”, Kamu-İş, cilt:7, sayı:1, 2002, ss.19-37.

ÜSDİKEN, Behlül ve S.Arzu WASTI; “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel ve ‘İnsan Kaynakları’ Yönetimi, 1972-1999”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:35, sayı:3, Eylül-2002, ss.1-37.

YÜKSEL, Öznur; İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara-2000.

WERTHER JR., B.William and Keith DAVIS; Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill, New York-1994.



ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Sakarya'da doğan Burcu BERBER, ilk ve orta öğrenimini aynı ilde tamamladı. 1998 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'ne girdi. 2002 yılında mezun oldu, aynı yıl, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Halen öğrenimine devam etmektedir.

