

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ BİR ARACI
OLARAK NORM KADRO UYGULAMASI**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Murat AKÇAKAYA**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Eyüp G. İSBİR**

ANKARA – 2008

ÖNSÖZ

1980'lerden itibaren özellikle küreselleşmenin etkisiyle ulusal ve uluslar arası rekabet artmış ve bunun sonucu olarak örgütler, rekabetçi ortamda üstünlüğü sağlayabilmek için yeni arayışlar içine girmişlerdir. Örgütler buna bağlı olarak kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi yönünde çabalarını artırmışlardır. Teknoloji, bilim, iletişim başta olmak üzere pek çok alanda yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm; yönetsel ve örgütsel arenada da insan odaklı bir bakış açısının ortaya çıkmasına yol açmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, son yılların üzerinde en çok durulan ve ilgi duyulan konuları arasında yer almaktadır. Stratejik ve bütüncül bir yaklaşım sergileyen, örgütte mal ve/veya hizmet üretiminde en önemli girdi olan ve ikame edilemeyen tek unsur olan insan kaynağının nasıl daha verimli, etkili ve rasyonel kullanılabileceğini sağlamaya çalışan İKY; geleneksel personel yönetimi anlayışından daha geniş, bütüncül, gelişimci, işbirlikçi, katılımcı, uyumlu, örgüt odaklı, aktif olma yönleriyle farklılık taşımaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel konularından birisi de İnsan Kaynakları Planlamasıdır. Üretim sürecinin en önemli girdisi olan insan kaynağının planlanması, etkili, verimli, kaliteli, hızlı, akılcı bir mal ve/veya hizmet sunumu için son derece önemli olup, hatta bir zorunluluktur. Zira örgütün beşeri sermayesi diğer kaynaklardan farklı olup, her türlü yönetsel ve örgütsel faaliyeti olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir yapıya sahiptir. İnsan kaynakları planlaması, örgütün personel ihtiyacının belirlenmesinden temin edilmesine, işe alınmasından geliştirilmesine, eğitilmesinden işten ayrılmasına kadar pek çok süreçte yer almaktadır. Amaç, insan sermayesini en verimli ve etkili bir şekilde kullanmak, ondan en yüksek performans düzeyinde yararlanabilmektir.

İnsan kaynakları planlamasının uygulama araçlarından birisi olan norm kadro çalışmaları; insan kaynağının hem nitelik hem de nicelik olarak

doğru bir şekilde belirlenmesi, gerekli pozisyonlarda doğru ve gerekli personelin istihdam edilmesi, örgütsel amaçlar doğrultusunda personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar. İş analizlerine ve görev tanımlarına dayanarak yapılan çalışmalar sonucunda, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi ve standart bir ölçüye bağlanması, norm kadro çalışmalarının esasını teşkil eder.

Tezin hazırlanması sırasında bana her konuda destek ve yardımlarını esirgemeyen, en büyük destekçim olan aileme teşekkür borçluyum. Onların sağladığı sevgi ortamı olmasaydı bu çalışma bu noktaya gelemezdi. Tez danışmanım sayın Prof. Dr. Eyüp G. İSBİR'e de teşekkür ediyorum. Ayrıca, sayıları bir elin parmaklarını geçmeyen gerçek dostlarıma da sağladıkları dostluk ve huzur ortamı nedeniyle teşekkür ediyorum. Bunların ötesinde; özellikle akademik hayatta, pek çok kez ipleri koparma noktasına gelmeme rağmen sabrı öğrenmemi ve yaşamamı sağlayan Yüce Allah'a sonsuz şükürlerimi sunmak, belki de en anlamlı olanı.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR	viii
TABLolar	x
ŞEKİLLER.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

GEÇİŞTE ETKEN OLAN DEĞİŞİMLER

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR	11
A. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	11
B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	27
1. Personel Yönetimi ve İKY'ye Dönüşüm Süreci	28
2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	37
C. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	41
D. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları	47
II. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ETKEN OLAN DEĞİŞİMLER	51
A. Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişme	51
1. Klasik Örgüt Kuramı ve Personel Yönetiminin İlk Aşamaları	54
2. Neo-klasik Örgüt Kuramı ve İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması.....	61
3. Modern Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Doğuşu ...	66
B. Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışlarının Karşılaştırılması	78
C. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Etken Olan Değişimler	93
1. Örgüt Dışı Değişimlerin Etkileri	94
a. Teknolojik Değişimlerin Etkisi	94
b. Ekonomik Değişimlerin Etkisi	95
c. Demografik Değişimlerin Etkisi	96
d. Yeni Oluşan Pazarlarda Pay Kapma Yarışı	98

e. Ekonomik Kalkınmada İnsan Kaynaklarının Öneminin Anlaşılması	99
f. Müşterilerin Bilinçlenmesi ve Müşteri Beklentilerinin Değişmesi	100
2. Örgüt İçi Değişimlerin Etkileri.....	101
a. Çalışma Sistemlerindeki Değişimin Etkisi	101
b. Kullanılan Yönetim Yaklaşımlarının Etkisi.....	102
c. İşlerin Kapsamındaki Değişimin Etkisi	103
d. Yönetim ve Organizasyon Düşüncesindeki Gelişmelerin Etkisi	105

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE ÖRGÜTLERDE İNSAN

KAYNAKLARI PLANLAMASINI GEREKLİ KILAN NEDENLER

I. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	109
A. Genel Olarak Planlama.....	117
B. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı	122
C. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi	128
D. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları.....	133
E. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi	138
F. Örgütlerde İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı	144
1. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanması.....	144
2. İnsan Kaynağının Sağlanmasının Planlanması	146
3. İnsan Kaynağının Yerleştirilmesinin Planlanması	148
4. İnsan Kaynağının Geliştirilmesinin Planlanması.....	150
a. Eğitim Planlaması.....	151
b. Performans Yönetimi.....	155
c. Kariyer Yönetimi	157
5. İnsan Kaynağının Azaltılmasının Planlanması.....	160
G. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.....	161
1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı	161
2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı	164
3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri	165
II. ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI GEREKLİ KILAN	
NEDENLER	167
A. İnsan Kaynakları Maliyetinin Artması	168
B. Kaliteli İnsan Kaynakları Kıtlığı.....	168
C. Sürekli Teknolojik Gelişmeler	169

D. Küreselleşmenin Örgütler Üzerine Etkisi	170

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ BİR ARACI OLARAK NORM KADRO DÜZENLEMESİ

I. GENEL OLARAK NORM KADRO UYGULAMASI.....	171
A. Norm Kadro Kavramı	178
B. Norm Kadronun Amacı	186
1. Alt Yapıya İlişkin Amaçlar	187
2. Personel İşlemlerine İlişkin Amaçlar	188
C. Norm Kadronun Yararları.....	190
D. Norm Kadronun Önemi.....	197
1. Örgüt Açısından Norm Kadronun Önemi	197
2. Personel Açısından Norm Kadronun Önemi	198
E. Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Sorunlar	198
1. Örgüt Dışı Faktörler	199
2. Örgüt İçi Faktörler	199
F. Norm Kadro Tespit Süreci.....	202
1. Norm Kadro Tespit Sürecinde Örgütün Teşkilat Yapısı.....	203
a. Örgütün Amacı	204
b. Örgütün Görev, Yetki ve Sorumlulukları	204
c. Örgütün Teşkilatlanması.....	204
2. Norm Kadro Tespit Sürecinde Örgütün Reorganizasyonu	206
II. NORM KADRO SÜRECİNDE YÜRÜTÜLEN TEMEL İŞLEMLER.....	210
A. Örgüt Analizi ve Örgütlenme.....	210
1. Örgüt Analizi	210
2. Örgütlenme İlkeleri	211
3. Örgütlenme Modelleri	214
4. Örgüt Şeması Hazırlama	216
B. İş Analizi ve Görev Tanımı.....	217
1. İş Analizi	217
a. İş Analizinin Tanımı	218
b. İş Analizinin Gelişimi	222
c. İş Analizinin Amaçları ve Yararları	223
d. İş Analizinin İçerdiği Başlıca Bilgiler	228

e. İş Analizinin Organizasyonu	229
(1) Analiz Sürecinin Belirlenmesi	229
(2) Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi	230
(3) Analizin Denetimi.....	233
f. İş Analizinin Uygulanması	233
g. İş Analiz Yöntemleri.....	236
(1) Bilgi ve Belge Toplama Tekniği	237
(2) Gözlem Tekniği	237
(3) Anket Tekniği	239
(4) Mülakat Tekniği.....	240
2. İş (Görev) Tanımı.....	241
a. İş Tanımının Anlamı	241
b. İş Tanımının İçeriği ve Uygulanması.....	243
c. İş Tanımının Kullanım Alanları ve İş Tanımı Yapılırken Dikkat Edilecek Hususlar	244
e. İş Tanımının Hazırlanması.....	246
3. İş Gerekleri	248
a. İş Gereklerinin Tanımı	248
b. İş Gereklerinin Önemi	249
c. İş Gereklerinin Tespiti.....	250
C. Kadro (İş) Değerlemesi.....	252
1. Kadro (İş) Değerlemesinin Tanımı	252
2. Kadro (İş) Değerlemesinin Uygulama Alanları ve Yararları	253
D. Kadrolama (Norm Kadro Sayısının Tespiti).....	255
1. İş Etüdü	256
a. Hareket Etüdü	259
b. İş Ölçümü.....	262
(1) Zaman Etüdü.....	264
(2) İş Örneklemesi	266
2. Norm Kadro Sayısının Tespitine İlişkin Pratik Yöntemler	267
a. İşyükü Analizi	268
b. İşgücü Analizi	269
E. Norm Kadro Kılavuzu.....	274

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE NORM KADRO ÇALIŞMALARININ İNSAN KAYNAKLARI

PLANLAMASINDA KULLANIMI

I. TÜRKİYE'DE NORM KADRO ÇALIŞMALARININ İNSAN KAYNAKLARI

PLANLAMASINDA KULLANIMI 276

A. Türkiye'de Plan ve Planlama Anlayışı 276

1. Türkiye'de Planlamanın Tarihsel Gelişimi 278

2. Türkiye'de Planlamanın Hukuki Boyutu 285

B. Türkiye'de Norm Kadro Çalışmalarını Gerektiren Sebepler 290

1. Kamu Yönetiminin Mevcut Yapısı ve Sorunları 290

2. Türkiye'de Norm Kadro Çalışmalarını Gerektiren Diğer Sebepler 303

a. Araştırma ve Denetleme Raporları 304

b. Kalkınma Planları, Yıllık Programlar ve İcra Planları 306

c. Yasal Düzenlemeler 309

II. TÜRKİYE'DE NORM KADRO ÇALIŞMALARINI YAPAN BAZI KAMU

KURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ 314

III. DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATINDA BİR ARAŞTIRMA 339

SONUÇ 350

KAYNAKÇA 364

EKLER 387

ÖZET 400

ABSTRACT 402

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
a.g.t.	: Adı Geçen Tebliğ
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİD	: Amme İdaresi Dergisi
Ar-Ge	: Araştırma – Geliştirme
AÜ SBF	: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi
BBYSP	: Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
DP	: Demokrat Parti
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı
DPD	: Devlet Planlama Dairesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	: Editör
GÜ	: Gazi Üniversitesi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İBYSP	: İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İTİA	: İktisadi Ticari İlimler Akademisi
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Araştırma Projesi
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
No.	: Numara
Nu.	: Number
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik üniversitesi
PAR	: Public Administration Review
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
UK	: United Kingdom
USA	: United States of America
vb.	: Ve Benzerleri
vd.	: Ve Diğerleri
Vol.	: Volume
YPK	: Yüksek Planlama Kurulu

TABLÖLER

Tablo I- İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süresi.....	40
Tablo II- Geleneksel Amerikan ve Geleneksel Japon Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması	73
Tablo III- Örgüt Kuramları – İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	76
Tablo IV- Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular	84
Tablo V- İnsan Kaynakları Yönetiminin Ele Aldığı Konular.....	85
Tablo IIII- Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklar.....	87
Tablo VII- 1940'dan Günümüze İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi	131

ŞEKİLLER

Şekil I- İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	36
Şekil II- İKY'de İşlevlerin Bütünlük İçinde Etkileşimi	80
Şekil III- İş Analizinin Kullanım Alanları	219
Şekil IV- İş Analizi Süreci	221
Şekil V- İş Analizi ve İlişkili Olduğu Teknikler	250
Şekil VI- İş Etüdü ve İlişkili Olduğu Teknikler	256
Şekil VII- Reformların Ortaya Çıkış Süreci	294

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda hız, kalite, müşteri memnuniyeti, verimlilik, liderlik, rekabet, teknoloji, strateji, değişim vb. kavramlar; geleceğe yön verecek ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde etkili olacak faktörlerden ilk akla gelenler olarak ifade edilebilir. Özellikle sanayi devrimi sonrasında ve yönetim-siyaset ayrımının gerçekleştiği 19. yüzyılın sonundan bugüne sosyal, ekonomik, kültürel ve yönetsel alanda tahmin edilemeyen ve önceden kestirilemeyen pek çok değişim ve hatta dönüşüm yaşanmaktadır. Bilim, teknoloji, ulaşım ve iletişim alanlarında ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak gerçekleşen bütün değişimler, temelde hep aynı amaca yönelik olarak şekillenmiştir. Amaç, sınırlı kaynakları en etkili, verimli ve rasyonel olarak kullanmak ve en iyi, üstün ve güzel olanı sağlayabilmektir.

Küreselleşme, sınırların ortadan kalktığı, tüm dünyanın tek ve ortak bir yapıya büründüğü, bütün toplumların karşılıklı, aynı zamanda karşı konulamaz bir iletişim ve etkileşim içinde bulunduğu yapıyı ve süreci anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Küreselleşmenin başta ekonomik olmak üzere sosyal, kültürel, idari, bilimsel ve teknolojik etkileri göz ardı edilemeyecek kadar büyük ve yoğundur. İçinde bulunduğumuz dönemde bilgi, tarihin hiçbir döneminde görülmemiş bir hızla her yere yayılmaktadır. Küreselleşmenin hayatımızı derin ve sarsıcı bir şekilde etkilediği günümüzde bilgi kavramı değişen anlam ve içeriği ile karşımıza çıkmaktadır. Yeni gelişen teknolojiler, değişen, artan ve çeşitlenen ihtiyaçlar, artan nüfus, bilgiye olan gereksinimi, bilgi kullanımını ve bilgi yönetimini ön plana çıkarmış ve bilgileri etkin kullanmak için bilişim sistemleri oluşturulmuştur. Bu eğilim tüm dünyada bilgi toplumuna geçiş olarak değerlendirilmektedir. Bilgi ya da enformasyon çağı, her türlü faaliyette bilginin öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Böylece maddi sermayenin yerini zihinsel sermaye almıştır. Zihinsel sermayenin belli bir yere sınırlanmayan yapısı, bütün yönetim ve toplum ilişkilerini değiştirmiştir.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ulusal sınırların ortadan kalkması, sanayi ve ticarette rekabet unsurunun gelişmesi gibi faktörler örgütleri, ürün ve hizmet kalitesini doğrudan etkileyen para, araç-gereç, yönetim metotları, insan ve pazar anlayışı gibi konularda değişime zorlamaktadır. Tüm örgütler, rekabetin ulusal sınırları aştığı ve küresel bir nitelik kazandığı günümüzde; daha hızlı, etkili, verimli ve rasyonel mal ve /veya hizmet sunma yarışı içine girmişlerdir. Çünkü kaynakları verimli kullanamayan, hizmet sunduğu kesimleri ve müşterilerini tatmin edemeyen, ulusal ve uluslar arası pazarlarda söz sahibi olacak strateji ve politikalar üretemeyen, hızlı ve kaliteli üretimde bulunamayan, her faaliyetinde rasyonel ilkeler doğrultusunda hareket etmeyen ve sahip olduğu insan kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanamayan örgütlere yaşam hakkı tanınmamaktadır. Teknoloji ve diğer yenilikler ile ilgili faktörler, örgütsel organizasyon ve beşeri sermayenin uygun kullanımı, bugün rekabetin önemli bir dayanağını temsil etmektedir.

Tezin Önemi

1980'lerden bu yana özellikle küreselleşmenin etkisiyle rekabet koşulları yoğunlaşmış ve bunun sonucu olarak örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek adına yeni arayışlar içine girmişlerdir. Yeni gelişen koşullarla uyumlu hale gelebilmek amacıyla örgütler yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. Artık örgütler için değişim ihtiyaç olmaktan çıkmış, bir zorunluluk halini almıştır. Örgütlerin girdiği bu yeniden yapılanma süreci içerisinde insan unsurunun rolü de değişmiştir. Yaşanan değişim ve dönüşüm, insan unsurunu örgütün odak noktası haline getirmiş ve beşeri sermaye örgütsel amaçlara ulaşmada, kaynakları etkili, verimli ve rasyonel kullanmada stratejik öneme sahip bir unsur haline gelmiştir.

21. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanan örgütler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. Nitekim personel idaresinden

personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilim ve gelişim trendinin göstergesidir.

Organizasyonların en önemli kaynağı “beşeri sermaye” olarak adlandırılan insan kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, gereken sayıda ve gereken zamanda insan kaynaklarına sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasının amacı, insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu iş görenlerin, şimdi ve gelecekteki arz ve talebini kararlaştırmaktır. Stratejik insan kaynakları planlaması, bir insan kaynakları yönetimi programının başarısında en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Çünkü organizasyonların doğru sayı ve nitelikte insanı, doğru yerde, doğru zamanda etkin ve yeterli bir şekilde temin etmeleri, uzun dönem amaçlarına ulaşmalarında en önemli faktördür.

Örgütün insan kaynakları talebinin ve arzının tahmini, en iyi şekilde uyumlaştırılmış olması, insan kaynakları yönetimi işlevinin işgücü bulma ve seçme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi işlevsel alanlarıyla ilgili stratejilerin geliştirilmesi için sağlam bir dayanak oluşturur.

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için teknolojik ve çevresel değişimlere uymak zorundadırlar. Bu uyumun sağlanması belli bir planlama çerçevesinde yetişmiş ve yetiyecek işgücüyle mümkündür. Artan rekabet ve hızlı teknolojik değişim, verimli kaynak kullanımı birçok örgüt için hayatta kalabilmenin anahtarı durumuna getirmiştir. Çalışanın sahip olduğu yeteneklerin önemi artmış ve organizasyonlar en güçlü iş kaynaklarının çalışan insanlar olduğunu düşünmeye başlamışlardır. Teknolojik gelişmelerin gerektirdiği eğitim, yetenek ve beceride iş görenlerin sınırlılığı dikkate alınırsa, istenilen sayıda ve nitelikte işgücü gereksinimini karşılamak için kısa ve uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Organizasyon gelişiminin merkez odağı günümüzde, “organizasyona en az maliyeti yükleyerek, çalışanlardan en fazla verimin alınacağı yeni yolların bulunması”dır. Bu konu üzerinde en çok durulan temel stratejik konuların başında gelmektedir.

21. yüzyılda örgütlerin ayakta kalabilmelerini kalite, hız, müşteri memnuniyeti ve değişim belirleyecektir. Bu bağlamda geleceğin hızlı, etkili, verimli, rasyonel ve kaliteli örgütlerini yaratabilmek için, bunları sağlayacak olan beşeri sermayenin, dolayısıyla insan kaynakları planlaması çalışmalarının rolünü ortaya koymak, tezin ne derece önemli olduğunu yansıtmaktadır. Bireysel performansın örgütsel performansı ve dolayısıyla örgütsel başarı ve verimliliği etkilediği unutulmamalıdır. Ayrıca, örgütlerin etkili yönetim stratejileri oluşturmalarında, pazar paylarını ve gücünü artırmalarında, artan ve küresel boyutta gerçekleşen rekabet avantajını yakalayabilmelerinde, hızla değişen teknolojiye ayak uydurabilmelerinde, kaynakları etkili, verimli ve rasyonel kullanmalarında, çalışanların kurumla özdeşleşmelerini sağlayan örgüt kültürünü oluşturmalarında etkisi ve rolü artık tartışılmayan insan kaynaklarının önemini incelemek, tezin önemini daha da artıran faktörler olarak ifade edilebilir.

Tezin Amacı

Örgütlerin en temel üretim girdilerinden birisi olan, örgütün amaçlarına ulaşmasında en verimli biçimde hizmet eden, artık küresel boyutta ele alınan rekabet gücüne ulaşmada en önemli stratejik unsur olan insan kaynakları planlaması çalışmalarının; örgütsel verimliliği sağlayabilmede, küresel rekabet gücüne ulaşabilmede, işgücü piyasaları ve değişen politik, ekonomik, sosyal, kültürel gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasında, yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde ne tür etkilere neden olduğunu ortaya koymak; bu paralelde İKP çerçevesinde norm kadro uygulamasını tüm yönleriyle ele almak, tanıtmak ve norm kadronun İKP'ye nasıl temel teşkil ettiğini göstermek tezin temel amacını oluşturmaktadır. Ayrıca kurumun prestijinde ve imajında, mal ve hizmet kalitesinde, personelin motivasyonunu yükseltmede insan kaynaklarının rolünün ortaya konulması, diğer amaçlar arasında sayılabilir.

Tezin Hipotezi

Tezin temel hipotezi; norm kadro uygulaması olmadan insan kaynakları planlaması çalışmalarının yapılamayacağı, norm kadro uygulamasının insan kaynakları planlaması çalışmalarına temel teşkil ettiği şeklinde ifade edilebilir.

Norm kadro, örgütlerin hali hazırdaki mevcut, yani statik durumlarını belirleyerek şu andaki ve gelecekteki ihtiyaç duydukları yapıyı oluşturmaları esasına dayalı çalışmaları içerir. Bu çerçevede tezde, çakılı kadro demek olan norm kadro uygulaması ile önce şimdiki durumun tespit edilmesi, bu paralelde ideal yapının oluşturulması şeklinde bir anlayışı ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Ayrıca tez, norm kadro çalışmalarının araç olmaktan çıkarılıp amaç haline getirilmesinin, örgütlerde insan kaynakları planlaması çalışmalarında ortaya çıkaracağı sakıncaları belirlemeye çalışmayı amaçlamaktadır.

Tezin Yöntemi

Tezin insan kaynakları yönetimi temelli yazılacağının belirlenmesinden sonra, insan kaynaklarının hangi konusuna derinlemesine inileceği araştırılmış; bu noktada insan kaynakları planlaması ve onun uygulama aracı olan norm kadro konusu temel çalışma alanı olarak belirlenmiştir. Tezin adı danışmanla beraber “İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması” olarak tespit edilmiş, konuyla ilgili tüm yerli ve yabancı literatür taranarak tezle ilgili kaynaklar elde edilmiştir. Ardından bu yerli ve yabancı kaynakların okumaları yapılmış, bu alanda çalışma yapan akademisyen ve uzmanların da görüşleri alınarak tezin içindekiler kısmı oluşturulmuştur. Tezde genelden öze doğru bir yaklaşımla, önce insan kaynakları yönetimi, daha sonra insan kaynakları planlaması ve norm kadro konuları ayrıntılı olarak ve tüm yönleriyle birer bölüm şeklinde yazılmıştır. Daha sonra, çalışmalarını yapmış olan bazı kamu kurumlarının norm kadro çalışmaları incelenmiş ve ortaya koydukları sorun alanları,

özüm önerileri ve değerlendirmeler incelenmiştir. Son olarak, belirlenen bir kamu kurumunda insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmalarının hangi düzeyde yapıldığının tespit etmek ve insan kaynakları planlaması ile norm kadro uygulaması arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla anket çalışması yapılmış; sahada elde edilen bulgular yorumlanarak tezin teorik kısmı desteklenmeye çalışılmıştır.

Tezin Terminolojisi

Tezde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması ve norm kadro temel kavramlar olarak ele alınmıştır. Yeri geldikçe bu kavramlar çok yönlü ve detaylı olarak her biri bölüm düzeyinde ele alınacak olup, burada sadece kavramsal düzeyde kısaca açıklanacaktır.

Bir örgütün hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda olduğu personel ile ilgili olarak yapılan; planlama, işe alma ve yerleştirme, değerleme, geliştirme, yönlendirme, ücretleme vb. işlev ve çalışmaların tümüne “İnsan Kaynakları Yönetimi” denilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına ödüllendirme, koruma, endüstri ilişkileri ve motivasyon gibi konular da girmektedir. İnsan kaynakları yaklaşımının amacı, hem örgütsel verimliliği artırmak, hem de personeli tatmin ederek onların ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Örgüt politikalarının uygulanmasında, amaçların gerçekleşmesinde, beşeri ve mali kaynakların en verimli ve rasyonel kullanılması önemli bir süreçtir. Üretim sürecinin planlanmasında, temel üretim girdilerinden birisi olan insan kaynağının planlanması da kaçınılmaz bir gerekliliktir. İnsan kaynakları yönetiminin temel konularından biri olan insan kaynakları planlaması, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinden, insan kaynağının temin edilmesine, işe yerleştirilip geliştirilmesine ve işten ayrılmasına kadarki süreci kapsamına alır. İnsan kaynakları planlaması olmadan, bu uygulamaların sağlıklı bir şekilde yürütölmesi söz konusu olamaz. Örgütün

insan sermayesi ile ilgili tüm konulara titiz ve sağlıklı bir planlama anlayışı ile yaklaşılmalı ve bu doğrultuda uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

Örgütlerde insan kaynakları planlamasının temel amacı, insan gücünün en etkili, verimli ve rasyonel kullanımını sağlamaktır. Çünkü beşeri sermaye, örgütteki diğer girdilerden farklı bir öneme ve konuma sahiptir. İnsan kaynakları planlamasının önemi, hızlı bir şekilde gelişen teknoloji, yönetsel alanda yaşanan gelişmeler, küreselleşme ve çevrenin etkisi ile daha da artmıştır. İnsan faktörü, örgüt için önemli, bir o kadar da sorunlu bir faktördür. Tüm örgütler, personelin sorunlarına çözümler bulma, rekabet gücünü artırma, motivasyonu sağlama ve verimliliği artırma amaçlı olarak insan kaynakları planlaması yapmak zorundadır. Çünkü insan kaynakları planlaması, örgütlerin mevcut durumlarının ne olduğu, yapılması gerekenlerin tespiti ve uygulanacak yöntemlerin neler olduğunun belirlenmesine yardımcı olur. Bu çalışmalar, gelecekteki insan gücünün kalitesini, sayısını ve örgütün politikasını belirler.

İnsan kaynakları yönetiminde başarı ve belirlenen amaçlara ulaşabilme; insan kaynağının, nitelik ve nicelik olarak belirlenerek istihdam edilmesini, doğru pozisyonlarda yerleştirilmelerini, gelişimlerine yönelik eğitim almalarını sağlayacak plan, program ve bunları sağlamaya yönelik kullanılan araçlarla sağlanabilir. Norm kadro çalışmaları da bu araçlardan biridir. Norm kadro, iş analizlerine ve iş/görev tanımlarına dayanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, kuruluşların ihtiyaç duydukları kadroların sayısal ve niteliksel olarak belirlenmesi ve standart bir ölçüye bağlanmasıdır. Norm kadro sonucunda, kuruluşlarda gereksiz personel birikimi, keyfî atama, nakil ve görevlendirmeler ile insan gücü savurganlığı önlenir ve personelin niteliklerine uygun olarak istihdam edilmesi sağlanır. Norm kadro, kamu kurum ve kuruluşlarının, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal, diğer ifade ile ihtiyaçtan ne daha az ne de daha fazla kadronun nitelik ve sayısal yönüyle tespit edilmesidir.

Tezin Sınırlılıkları

İnsan kaynakları yönetimi gibi eğitimden ücrete, geliştirmeden değerlendirmeye, ödüllendirmeden cezaya, liderlikten motivasyona, yükselmeden performansa, denetimden planlamaya çok geniş bir yelpazeyi kapsayan ve birçok konuyu içine alan bir alanda tez yazmaya çalışmak, pek çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Zira personel yönetiminin gelişmiş ve çağdaş bir görüntüsü olan insan kaynakları yönetiminin hangi konusuna derinlemesine inilip tezin temel çalışma alanının belirleneceği noktasında epeyce zorlanılmıştır. Yapılan araştırma, inceleme ve değerlendirmeler neticesinde, tüm örgütsel faaliyetlerin temeli olarak kabul edilen, örgütsel amaçlara ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak bilinen planlama konusu seçilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından olan insan kaynakları planlaması, tezin temel sacayaklarından birincisi olarak belirlenmiş, insan kaynakları planlamasının uygulama araçlarından birisi olan norm kadro düzenlemesi de diğer sacayağını oluşturmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin içinde yar alan ve her biri özel bir çalışma konusu olabilecek pek çok faaliyetten vazgeçilerek insan kaynakları planlaması ve norm kadro kapsamında tezin yazılmasına karar verilmiştir. Temel çalışma alanlarının belirlenmesinden sonra tezin içindekiler kısmı oluşturulurken tûmdengelim metodu uygulanmış, genel konudan özele doğru bir çalışma planı yapılmıştır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi birinci bölümde, insan kaynakları planlaması ikinci bölümde, norm kadro üçüncü bölümde incelenerek tüm yönleriyle ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Daha sonra norm kadrolarını yapan bazı kamu kurumlarının raporları incelenmiş, hangi kapsamda ve nasıl bu çalışmaları yaptıkları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ardından bir kamu kurumunda sadece insan kaynakları planlaması ve norm kadro konularıyla sınırlı olan bir anket çalışması yapılarak teorik bilgilerin pekiştirilmesi amaçlanmıştır.

Tezin Çalışma Planı

Dört bölümden oluşan tezin birinci bölümünde; insan kaynakları yönetimi ile ilgili genel bilgiler verilecek; bu bağlamda insan kaynakları yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi, insan kaynakları yönetiminin amaçları ve faaliyet alanları incelenecektir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci, örgüt kuramları paralelinde ele alınacak ve personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi karşılaştırması yapılacaktır. İnsan kaynakları yönetimine geçişte etken olan değişimler, örgüt içi ve örgüt dışı değişimler olarak ele alınarak bu bölüm sona erdirilecektir.

İkinci bölümde; genel olarak planlama, insan kaynakları planlaması kavramı, tarihsel gelişimi, amaçları, önemi ve insan kaynakları planlamasının kapsamı incelenecek, stratejik insan kaynakları planlaması ortaya konulacak, örgütlerde insan kaynakları planlaması yapılmasını gerekli kılan nedenler ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde; genel olarak norm kadro düzenlemesi ele alınacak, norm kadro kavramı, norm kadronun amacı, yararları ve önemi incelenecek, daha sonra norm kadro çalışmalarına ilişkin sorunlar ve norm kadro tespit süreci değerlendirilecektir. Norm kadro sürecinde yürütülen temel işlemlerden örgüt analizi, iş analizi, görev tanımı, iş gerekleri, kadro değerlemesi, iş etüdü ele alınacaktır.

Dördüncü bölümde; genel olarak norm kadronun araçsallığı tartışılmış ancak Türkiye’de çeşitli kamu kurumlarındaki norm kadro çalışmalarının sonuçlarına ulaşılarak bir inceleme yapılmıştır. Bu doğrultuda bu bölümde, Türkiye’de norm kadro çalışmalarının insan kaynakları planlamasında kullanımı kapsamında, Türkiye’de plan ve planlama anlayışı ile Türkiye’de norm kadro çalışmalarını gerekli kılan sebepler incelenecektir. Daha sonra norm kadro çalışmalarını yapmış olan bazı kamu kurumlarının çalışmaları ele alınacak, bu çalışmalarda neler ortaya koydukları değerlendirilecektir. Son olarak ise, kamu kurumlarındaki insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmaları ile ilgili olarak Başbakanlık Devlet

Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nda yapılan anket çalışması incelenecektir. Araştırmada kullanılan tanımlar ve kavramlar kısaca belirtilip araştırmanın yöntemi açıklandıktan sonra, elde edilen veriler ve bulgular sonucunda, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'ndaki insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmaları değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ETKEN OLAN DEĞİŞİMLER

Bu bölümde, önce İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile ilgili genel açıklamalar yapılacaktır; İKY kavramı, tarihsel gelişimi, amaçları ve faaliyet alanları incelenecektir. Daha sonra İKY konusu, tarihsel bir süreç içerisinde ve geçirdiği evreler göz önüne alınarak değerlendirilecektir. Zira gerek geçmişte gerekse günümüzde meydana gelen tüm sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel olaylar birdenbire ortaya çıkmamış; bazı olay, sebep ve olgulara bağlı olarak, bir geçmişe ve sürece dayalı olarak şekillenmiştir. Tüm alanlarda karşılaştığımız yenilik ve gelişmeler tesadüfî değildir ve kendiliğinden vuku bulmamıştır. Onu destekleyen, etkileyen, tetikleyen ve şekillendiren çeşitli faktörler söz konusudur. Bu bağlamda, İKY, yönetsel ve örgütsel açıdan (ki bizim ilgilendiğimiz yönü budur) önce yönetim biliminin ortaya çıkışına paralel olarak gelişen örgüt teorileri bağlamında ele alınacak, bu sürece bağlı olarak izlediği gelişme trendi ortaya konulacaktır. Daha sonra, geleneksel personel yönetimi anlayışı ile İKY anlayışı karşılaştırılacaktır. İKY'ye geçişte etken olan değişimler örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak ortaya konularak, bu bölüm sona erdirilecektir.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

A. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlayan ve etkisini arttıran küreselleşme ve rekabet sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan örgütlerin ve ulusal ekonomilerin geleneksel rekabet üstünlüğü, niteliklerinin ötesinde “insan” unsurunun farklı

yorumlayışlarında görülmektedir. Kısaca, başarının temelinde insan unsurunun artan önemi ön plana çıkmaktadır.¹ Teknoloji ve diğer yenilikler ile ilgili fenomenler, örgüt organizasyonu ve beşeri sermayesinin uyum kullanımı, şimdilerde rekabetin önemli bir dayanağını temsil etmektedir.² Rekabet üstünlüğünün kazanılmasında işgücünün artan önemini, yönetim anlayışındaki değişim tamamlamaktadır. “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramıyla ifade edilen yeni yönetim anlayışı kendisini, içinde yer aldığı ekonomik ve sosyal koşulların gelişmesi sürecinde, örgütlerin ekonomik tercihleriyle biçimlenen bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Rekabet üstünlüğünü belirleyen temel kriter; işgücünün vasıflarının ve fiziki kapasitesinin yanı sıra zihinsel kapasitesinin de kullanılmasını sağlayacak katılımcı bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.

Beşeri kaynaklar deyimi günümüzde örgütlerin – mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan – hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insan kaynağını ifade eder. Bu kaynak, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. Beşeri kaynaklar, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim aynı zamanda örgütün sahip olduğu işgücünü kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade eder. Örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, beşeri kaynakları yeterli etkinlikte değilse başarı gerçekleşmeyecektir.³

Günümüzde örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimi ile bağlantısının giderek daha iyi anlaşılmasına başlanması

¹ Ahmet Selamoğlu, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Kurtuluş Ofset Basımevi, İstanbul, 1998, s. 32.

² Mehmet Tikici ve Kadir Karagöz, “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Malatya Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi**, cilt 15, sayı 3-4, yıl 2001, s. 165.

³ Ömer Sadullah, “Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi”, **Yönetim, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, yıl 4, sayı 15, Haziran 1993, s. 35.

sonucunda⁴ örgütlerin “insan kaynakları yönetimine”; teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılardan daha çok öncelik verdikleri gözlenmektedir.

İşletme yönetimi alanında yaşanan değişimler örgütleri katılımcı yönetim uygulamalarına doğru yönlendirmektedir. Bu uygulamaların organizasyonlar bünyesinde yaygınlaşması, çalışanları örgütlerin odak noktasına getirmiş ve bu personele yönelik olarak yetiştirme ve geliştirme çabaları önemli boyutlara ulaşmıştır. Bu gelişmelerin sonucu insan kaynakları birimleri pek çok özel sektör kuruluşu ile bazı kamu kuruluşlarında personel birimlerinin yerini almış, klasik personel yöneticiliği ise yerini yetişmiş uzman insan kaynakları yöneticilerine bırakmaya başlamıştır.

Örgülerin en önemli benzerlikleri farlı kişiliklere ve yeteneklere sahip olan insan toplumlarından oluşmasıdır. Bu bireylerin örgüt içerisindeki yönetimi ve yönlendirilmesi İKY'nin konusunu oluşturmaktadır. İKY'nin üç halkasını iletişim, motivasyon ve liderlik oluşturmaktadır. Personelin gelişiminden sorumlu olan yöneticilerin bu üç halka üzerinde çağdaş teknikleri benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmenin tek yolu da, bu faaliyetlerin kaynağının insan olduğunun bilinmesidir.⁵

Mekanik işlerin robot teknolojisi ile yapılması, mavi yakalı personelin gün geçtikçe azalması, beyaz ve mavi yakalı ⁶ çalışanların fiziksel güçten çok artık beyin gücüyle faaliyetlerini yürütmesi insanın, örgütün bir ögesi olarak

⁴ Ken N. Komache, **Understanding Human Resource Management**, Open University Press, First Publishing, USA, s.31; Mark A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Pruductivity and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3, 1995, s.635

⁵ R.M. Hodgetts, **Yönetim – Teori, Süreç ve Uygulama**, Beta Yayıncılık, Çev. : Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu, 2. Baskı, İstanbul, 1999, s. 575.

⁶ Literatürde mavi ve beyaz yakalı kavramlarından sonra, ulaşılan bilgi ve teknoloji toplumunda çalışanları ifade etmek için “bilgi işçisi (Knowledge Worker)”, “altın yakalı (Gold Collar)” gibi kavramlar da kullanılmaya başlamıştır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Mustafa Yaşar Tınar, “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, Ağustos 2005, s. 65; Özlem Işığışık, “Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, Ağustos 2005, s. 69-76; Nusret Ekin, **Türkiye’de Yapay İstihdam ve İstihdam Politikaları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-33, İstanbul, 2000, s. 62

önemini her geçen gün daha da artırmıştır.⁷ Sanayi toplumunun geleneksel örgüt kuramı içinde insanı makinenin bir parçası olarak gören, onun önceden programlanabilir olduğunu öne süren, ceza, otorite, denetim, disiplin, hiyerarşi ve maddi ödüllendirmeye dayalı yönetim anlayışı bilgi toplumunda geçerliliğini yitirmektedir. Bilgi toplumunda işin yaratıcılığa ve yenilikçiliğe dayalı olması, iş konsantrasyonu açısından bireyi cesaretlendiren, işe motive eden, sorumluluk veren, çalışanın kendisini gerçekleştirmesine önem veren bir yönetim anlayışının öne çıkmasına neden olmaktadır.⁸

Bir örgütün satış kadar tedarikten de kazandığı günümüzde, örgüt lojistik birimi en önemli birimler arasında yer almaktadır. İnsan kaynaklarının yalnız lojistiği değil çalışma süreci boyunca izlenmesi, eğitimi, değerlendirilmesi ve maddi ve manevi gelişimi de insan kaynakları bölümünün önemli görevleri arasındadır.⁹

Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi teriminden daha eskidir ve daha fazla kullanım alanına sahiptir. Fakat çağımızda her alanda görülen yenilik ve gelişmelere paralel olarak personel yönetimi alanında da, bu yenilik ve gelişmeler neticesinde örgütler artık “Personel Yönetimi” terimi yerine “İnsan Kaynakları Yönetimi” terimini kullanmaya başlamışlardır.¹⁰

Personel yönetimi 19. yüzyıl sonunda bağımsız bir fonksiyon ve uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamış ve bu alanda benimsenen ilk nitelendirme istihdam yönetimi kavramı olmuştur. Son yıllarda örgütlerin personellerine bakış açısı değişmiş, çalışanlar yönetim tarafından yatırım kaynakları gibi ele alınarak, onlardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacağı düşünülen uygulamalara yer verilmeye başlanmıştır. Bu da

⁷ Taner Acuner, “İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması”, **Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi**, cilt 15, sayı 3-4, yıl 2001, s. 178.

⁸ Memet Zencirkıran, “Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumu: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, Ağustos 2005, s. 22

⁹ Üzeyir Garih, **Yönetim Teknikleri**, İstanbul, 2000, s. 192.

¹⁰ Celalettin Serinkan, “İşletmelerin Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, yıl 1996, sayı 4, s. 27.

örgütlerde İKY'yi ön plana çıkarmıştır. Özellikle son yirmi yıllık dönemde personel yönetimi büyük ölçüde değişim göstererek örgüte katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmüştür.

1980 sonrasında da teori ve uygulama alanında “Personel Yönetimi” yerine “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramının benimsenmesi, bu değişimin en önemli göstergesidir.

İKY adı verilen yönetim disiplini tanımlamadan önce “insan kaynakları”nın neyi ifade ettiğini kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır. Genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanlar “insan kaynakları”nı oluşturmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, 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.¹¹ Üretim faktörleri içinde en önemli öge olan insan, örgütlerin başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir unsurdur. İnsan duyguları, düşünceleri, doğası ve yetenekleriyle, kısaca psikolojisiyle karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle yönetilmesi diğer üretim faktörlerine göre çok daha zordur.¹²

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), İngilizce “Human Resource Management” (HRM), Fransızca “Gestion des Ressources Humaines” (GRH) karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İngilizcede bu kavramın “Human Resources Management” şeklinde de yazıldığı görülmekle birlikte, yaygın olarak “Human Resource Management” şeklinde, tekil olarak kullanıldığı ifade edilebilir.¹³

Ayrıca, Türkçe’de, “İnsan Kaynağı Yönetimi”, “İnsan Kaynağının Yönetimi” veya çoğul olarak “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” şeklinde de

¹¹ Coşkun CAN Aktan, **a.g.e.**, s. 27.

¹² Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1997, s. 248.

¹³ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 17.

kullanıldığını görüyoruz. İngilizce bazı kaynaklarda ise, “Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi” (Personel/Human Resource Management = P/HRM) şeklinde kullanıldığını görüyoruz. Bununla birlikte, “Endüstriyel İlişkiler” (Industrial Relations), “İnsangücü Yönetimi” (Manpower Management), “Çalışma İlişkileri” (Labor Relations), “Personel Yönetimi” gibi kavramların da, “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılabileceği ifade edilmektedir.¹⁴ Ayrıca, İKY’nin örgütteki işçi-işveren ilişkilerini ve insan ilişkilerin ide içerdiği ve 1980’lerden itibaren Çok Uluslu Şirketlerde, bu doğrultuda bir gelişmenin yaşandığı belirtilmektedir.¹⁵

İnsan Kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, kendisi ünlü bir ekonomist olan Springer tarafında kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak İKY kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte İKY’nin gelişimi çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı bilim adamları, “Personel Yönetimi” kavramı ile “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken, bazı bilim adamları da, esas itibariyle bu kavramlar arasında büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıkların bulunduğunu öne sürmektedirler.¹⁶

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, İKY yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. Günümüzde, geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne, başka bir deyişle, işletme yönetimi kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda, geleneksel personel yönetiminden çağdaş personel yönetimine (insan kaynağının yönetimine) doğru bir değişimi de anlatmaktadır.¹⁷ İKY yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir

¹⁴ Burhan Aykaç, *a.g.e.*, s. 17-18.

¹⁵ Gülten Kutsal ve Ali Rıza Büyükuslu, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 92.

¹⁶ Burhan Aykaç, *a.g.e.*, s. 18.

¹⁷ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE, Yayınları, Ankara, 1993, s. 96.

bakış açısı ve “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İKY, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır.

İKY, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan, çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır. İKY, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içerir. Bunlar, personelin seçimi, performans ölçümü, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, çalışma ilişkileri ve ücretine ilişkin kararlar ve eylemlerdir.¹⁸

İKY, stratejik, tutarlı ve bütünleşmiş bir yaklaşımdır. Örgütün insan kaynağının yönetimine ve geliştirilmesine ilişkin bir yaklaşımdır. 40 yılı aşkın bir süredir kullanılan bir deyim olmakla birlikte, 1980’lerin ortalarından itibaren personel yönetimine farklı (çağdaş) bir yaklaşım olarak ön plana geçmiştir. Bu yaklaşımda sürecin her aşaması, örgütün yönetimiyle tamamen bütünleşmiştir.¹⁹

İnsan ögesi, örgütte başlıca kaynak olduğundan, başarı için insanın rasyonel kullanımı esastır. Bu görüşü güçlendirici ve en iyi vurgulayan kavram da “İnsan Kaynakları Yönetimi” olmaktadır.

Bir kavram olarak, yani, akademik literatürde İKY Storey’in (1989, 1995) çalışmalarında oldukça önemli bir biçimde ele alınmış ve yönetim ve örgüt konseptindeki yeri, felsefesi, nitelikleri bakımından formüle edilmiştir. İKY ile ilgili ilk farklı görüş olan Storey’in çalışmaları İKY konusunda ilk tezlerden (ki, ilk tezler İKY’nin, personel yönetimi kavramının değişikliğe uğraması ile – sadece kavramsal düzeyde – ortaya çıktığını ileri sürmekteydi)

¹⁸ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No: 260, Ankara, 1995, s. 56.

¹⁹ Doğan Canman, **a.g.e.**, s. 56.

farklı insan kaynaklarını örgütün sahip olduğu kaynaklardan (sermaye vb.) biri olarak ele almaktadır.²⁰

İnsan kaynakları alanı, bireylerin örgüt içerisindeki rollerinin belirlenmesi ve bu rollere ilişkin sorumlulukların dağıtımı ile başlar. Çalışma/iş ile ilgili roller ise; örgütün gözlenebilir başarısına yardımcı olabilecek en büyük çalışma dizaynı içerisinde açıklanır ve tanımlanır. Teorik olarak, işletme bakımından örgüt içerisinde “insanın yönetimi” işi, diğer kaynakların yönetiminden farklı bir anlam taşımaz. Buna karşılık pratikte insan yönetimi, diğer kaynakların yönetiminden ayrılır. Bir görüşe göre; bireysel yapısı ya da fiziksel ve sosyal çevresi içerisindeki insanın davranışlarını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu nedenle insan davranışlarını kontrol altında tutmak ve yönlendirmek, diğer kaynakların kontrol ve yönlendirilmesinden çok daha karmaşık ve zordur. Örgütsel davranış kuramlarından bazılarına göre, İKY’de davranış ve performansın dört değişkeni bulunmaktadır. Bunlar;²¹ yetenekler, motivasyon, rol algısı ve durumsal değişkenlerdir.

İnsan kaynakları, örgütteki diğer kaynak türlerinden çalışanları, yani insanı konu edinmekle farklılaşır, zira bireyler kısmen de olsa, kabiliyet düzeyi (sahip oldukları yetenekler, bilgi ve beceriler), kişilik özellikleri, yaş, rol algısı, tecrübe düzeyleri ve motivasyon ve güvenirlilikleri bakımından birbirlerinden farklıdır. Buna ek olarak çalışanlar, diğer kaynaklardan “motive edilebilmeleri ve başarıya yönlendirilmeleri, birlik ve güven içerisinde çalışmalarının sağlanması” ve tüm bunların gerçekleşmesinin ise, yönetimin etkinlik alanı olması ile ayrılır.

İKY’nin yönetsel literatürdeki durumu ele alındığında, tanım ve teorik anlamının birbirleri ile bir uyum içinde olduğu pek söylenemez. İKY’nin soft (yumuşak) versiyonu ilgi alanı, taahhüt, işyerinde öğrenme ve liderliğin açıklanması gibi konuları alırken; İngiltere ve ABD’de kabul gören daha

²⁰ Bülent Bayat, **a.g.m.**, s. 163.

²¹ Bülent Bayat, **a.g.m.**, s. 164.

normatif karakterli (hard versiyon) bir model ise örgütlerde insan kaynaklarını, örgütün sahip olduğu varlıklarını/değerlerini, değişmeyen bir maliyet olarak ele almakta ve iş güvencesi ile çalışan personelin örgütün rekabet gücünü artırdığını düşünmektedir. Burada hemen İKY'nin hard versiyonunun Taylorist görüşlerden, soft versiyonun da insan ilişkileri okulunun görüşlerinden etkilendiğini ifade edebiliriz. Soft versiyonun hard versiyonun aksine daha bireyselci olduğu ve insanın sahip olduğu potansiyel, yetenek ve değerlere önem verdiği bilinmektedir. İnsanın doğasında yer alan potansiyel ve kabiliyetleri konusundaki tartışmalar ise, Maslow ve Herzberg'in örgütsel davranış konusundaki teorik yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Burada soft versiyonun önem verdiği iki değer olan taahhüt ve performansın liderlik tipine bağlı olarak değişken bir özellik taşıdığı, McGregor'un "Y Teorisi"nde ileri sürüldüğünü ifade etmek gerekmektedir. Her ne kadar soft ve hard olmak üzere iki model kategorisinden bahsedilmişse de, bu soft ve hard modeller birbirlerinin yerine geçecek unsurlar gibi düşünülmemelidir, zira; örneğin İKY'nin hard versiyonu, üst yönetimin stratejik kararlarının alınması sırasında kullanılabilecekken, soft versiyonu, işgücünün manüplasyonu sürecinde etkili olarak kullanılabilecektir.²²

Personel yönetimi alanının ve veri tabanının, İKY alanına kaynaklık ettiği, kabul edilen ve bilinen bir gerçektir. Bu durum İKY'nin bir tanımının yapılması sırasında da kendisini hissettirmektedir. Bu yaklaşımla değerlendirildiğinde, İKY, personel yönetimi alanının yeni bir adla anılmasından ya da adlandırılmasından başka bir şey değildir.²³ Aslında

²² Bülent Bayat, **a.g.m.**, s. 166-167. İKY'nin literatürdeki tanım ve algılanışı ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için bkz. Alan Price, **Human Resource Management in a Business Context**, International Thomson Business Press, First Edition, London, 1997, s. 3-5; John Bramham, **Human Resource Planning**, Second Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 1994, s.3-6; Karen Legge, "HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas", (Ed.) John Storey, **Human Resource Management- A Critical Text**, International Thomson Business Press, London, 1995, s. 34-35; John Storey, "Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management", John Storey (Ed.), **New Perspectives on Human Resource Management**, Fifth Edition, Routledge, USA, 1998, s.8; Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım**, Elma Yayınevi, 3. Basım, İzmir, Haziran 2005, s.4-5

²³ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 17-18.

işlevsel bir değerlendirme ile personel yönetimi ve İKY'nin orijinleri/yönelimleri bakımından birbirleri ile örtüşmeyen iki farklı alan olduğu açıkça görülebilir. Personel yönetimi insangücü (menpower) yönelimli/orijinli bir alan iken, İKY, kaynak (resource) orijinli/yönelimli bir alandır.²⁴

Geleneksel personel yönetiminde yer alan haliyle bir maliyet unsuru olarak kabul edilen insanı, örgütün geliştirilmesi gereken dinamik bir unsuru olarak gören İKY'ye ilişkin tanımlardan biri; “örgüte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla, gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdam ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin alanıdır” biçimindedir.²⁵ Bir başka tanımda İKY; “örgütteki insan kaynaklarına odaklaşan stratejik ve operasyonel/işlevsel faaliyetlerin yönetimi işi” olarak ele alınmaktadır.²⁶ Yine bir tanımda İKY; “örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, yeni insan kaynakları sağlamayı, sahip olunan insan kaynaklarını korumayı ve geliştirmeyi kapsayan faaliyetler bütünü” olarak ele alınmıştır.²⁷ Başka bir kaynağa göre İKY; çalışma örgütleri içerisinde, insan yönetiminin özel süreçlerinden biri olan İKY'nin istihdam ilişkileri içerisinde yüklendiği görev; örgütsel başarının sağlanması amacı ile örgütün sahip olduğu insan kaynakları ile örgütsel stratejilerin etkinlik ve objektif eşitlik esasına uygun olarak bir araya getirilmesidir.²⁸ Yine bir kaynakta İKY; “geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş biçimi” şeklinde tanımlanmaktadır.²⁹

Personel yönetiminin kavramları ile çağdaş yönetim anlayışının bütünleşmiş bir ifadesi olan İKY, yeni sayılabilecek bir kavramdır. İKY kavram ve uygulamaları bir takım örgüt dışı ve içi değişimler sonucu personel

²⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997, s. 7.

²⁵ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s. 8.

²⁶ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 27.

²⁷ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 28.

²⁸ John Bratton and Jeffrey Gold, **a.g.e.**, s. 13.

yönetiminin evrim geçirmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu evrimci sürecin temeli, çalışanların örgütsel başarıya katkı sağlayan ve etkili bir şekilde yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesidir.³⁰ Çalışanların örgüte katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, örgütle bütünleşmelerini amaçlayan İKY, örgütsel bütünlemeyi, işgören katılımını, esnekliği ve çalışma kalitesini en üst düzeye çıkaran bir yaklaşımı ifade etmektedir.³¹

Bu yaklaşım çerçevesinde, İKY, örgütün başarısında yaşamsal önemi olan yönetimin ve çalışanların ortak çıkarları üzerinde durarak, örgütte pozitif bir kültürün yaratılmasıyla ve tüm çalışanların örgütün amaçlarıyla ve değerleriyle bütünleşmesi ile ilgilenererek, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içerir.³²

İKY, örgütü bir bütün olarak ele alarak ve belirli stratejiler oluşturarak değişimi önceden planlanmış bir yaklaşımla değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, İKY'nin yalnızca yönetimin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olan talebe bağlı bir işleve ağırlık vermesi yerine, sorunların önceden belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında aktif bir rol oynaması gerektiği düşüncesine ağırlık vererek örgüt içinde önemli bir güç oluşturmaktadır.³³

İKY, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için tüm insan kaynaklarının doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir.³⁴ İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye

²⁹ Aytaç Açıkalın, **a.g.e.**, s. 12.

³⁰ Belkis Özkara, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", **Dördüncü Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 1995, s. 323.

³¹ Ken Starkey and Alan Mc-Kinlay, **Strategy and The Human Resource Management**, Blackwell Publishers, 1993, s. 8.

³² John Storey, **New Perspectives On Human Resource Management**, Routledge, New York, 1992, s. 48.

³³ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993, s. 74.

³⁴ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 27.

ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak da tanımlanabilir.³⁵

İnsan kaynakları, 5M olarak belirlenen (machine-makina, money-kapital, material-malzeme, management-yönetim, man-insan) girdileriden biri ve hepsinin üstünde en değerli kaynak olarak ifade edilebilir.³⁶ İKY ise iki temel felsefe üzerinde kurulur :³⁷

- 1) Örgütün hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,
- 2) İşgören ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

İKY, “öncelikle diğer işlevlerin altyapısını oluşturan iş analizi ve tanımlarından başlayarak örgütte çalışacak işgöreni bulma ve işe alma, işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki uyumsuzlukları saptama, bu nedenle eğitim programları düzenleme, iş ve işgörenleri objektif ölçütlere göre değerlendirme ve giderek işgöreni işe özendirici ekonomik önlemleri içeren ücretlendirme yapma” gibi konuları kapsamına alır.³⁸ Geniş anlamda insan kaynakları işlevi, örgütte görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, örgütün amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüdür. Daha açık bir ifadeyle, insangücü kaynağının örgüt amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler, insan kaynaklarının işlevleri olarak tanımlanabilir. Dar anlamda insan kaynakları işlevi ise, işgörenlerin işe alımından değerlemesine, eğitimine, yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına, ücretlerinin verilmesinden disiplin ve salık işlerinin

³⁵ Ömer Sadullah, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları No: 276, İstanbul, 1998, s. 16.

³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Bursa, Eylül 2000, s. 3.

³⁷ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayını, İstanbul, 1993, s. 25.

³⁸ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık: 279, 1. Basım, İstanbul, Şubat 2001, s. 50-51.

yürütülmesine kadar uzanan çalışma alanına ilişkin politikaların, ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin yürütülmesidir.³⁹

İKY, örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği ve giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonsudur.⁴⁰

İKY'nin, örgüt başarısında çok önemli rolü olan insan kaynaklarının etkili yönetimine, örgüt ile bütünleşmesine, örgüte katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilmesine yönelik çabaları, İKY kavramını niteleyen bir takım özellikleri de ortaya çıkartır. Bu özellikler aşağıda belirtilen noktalar etrafından toplanabilir:

- İnsan kaynakları, bir örgütün sahip olduğu en önemli varlıktır ve örgütü başarıya götüren en önemli unsur insan kaynaklarının etkin yönetimidir.⁴¹

- İKY, insangücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok geliştirilmesi gereken bir yatırım unsuru olarak kabul eder ve stratejik bir rekabet aracı olarak görür.⁴²

- İKY örgüt stratejileriyle yakından ilgilidir. İKY'nin işgören seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve diğer etkinliklerinin tamamının örgüt felsefesinin ve stratejisinin gerektirdiği bir dönüşümle birlikte birleştirilmesi gerekir.⁴³

³⁹ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 51.

⁴⁰ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2001, s. 7.

⁴¹ Michael Armstrong, **Human Resource Management : Strategy and Action**, Kogan Page, London, 1993, s. 1; David Lewin, "Human Resource Management and Business Performance- Lessons For the 21st Century", (Ed.) Marc Effron, Robert Gandossy and Marshall Goldsmith, **Human Resources In The 21st Century**, John Wiley & Sons Inc., Canada, 2003, s.92

⁴² Şener Muter, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, Kalder, İstanbul, 1996, s. 381.

⁴³ John Storey, **a.g.e.**, s. 49.

- İKY, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların geliştirilmesine ve tatminine yönelerek, çalışanlarla ilgili sorunların çözümüne ağırlık verir.

- İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ait problemlerin çözümünde pasif ve tepkisel bir yaklaşım yerine, önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır.

- İKY, oluşturulan örgüt kültürü çerçevesinde çalışanları ortak hedefe yönelten oto kontrole dayanan, örgüte bağlılığı esas alan psikolojik bağlılık anlayışını esas alır.⁴⁴

- İKY, açık sistem görüşünü temel alır.⁴⁵

- İKY anlayışından işten çok örgüt üzerinde odaklama, bireysel başarıdan çok grup başarısını destekleme, hiyerarşiden çok siyasal ve sosyal eşitliği sağlama, katılıktan çok değişim, kumanda ve kontrolden çok katılıma önem verme egemendir.⁴⁶

İKY, genel anlamda örgütlerde çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir.⁴⁷ Dolayısıyla, İKY kavramı, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar.⁴⁸

Bazı kaynaklara göre İKY'nin doğası henüz açıkça belirlenmemiştir. Bu durum pek çok yenilikte olduğu gibi, kişiyi olmasını istediği şeyi söylemeye yöneltmektedir. Hem akademisyenler, hem de uygulayıcılar

⁴⁴ Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 22.

⁴⁵ Celalettin Serinkan, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine, **Anahtar**, sayı 104, 1997, s. 30.

⁴⁶ Tahir Akgemci, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması", **Verimlilik Dergisi**, sayı 4, 1997, s. 5.

⁴⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa: 619, Yönetim Dizisi: 012, Birinci Basım, İstanbul, Kasım 1999, s. 5.

⁴⁸ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 24.

açısından benzer şekilde bir yaklaşım söz konusudur.⁴⁹ Örneğin, örgüt yöneticilerinin İKY'ye ilişkin görüşlerinin sunulduğu geniş ölçekli bir araştırmada, örgüt yöneticilerinin %80'inin insan kaynakları politikasının pek az bir kısmına sahip oldukları bulunmuştur. Aynı belirsizlik durumunun akademik çevrelerde de mevcut olduğu, yapılan tanımlamalardan ve açıklamalardan anlaşılmaktadır. Ayrıca, İKY, merkezi görünümünün ötesinde iş politikası ve stratejik yönetimle ilişkilendirilerek, İKY'nin personel yönetimi, örgütsel davranış, uluslararası ilişkileri ve endüstriyel ilişkilerden oluşan elementlerin bir sentezi olarak ele alınabileceği öne sürülmektedir.⁵⁰ İKY'ye ilişkin bazı tanımlar⁵¹ şu şekilde ifade edilebilir:

“İKY, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetlerdir.”⁵²

“İKY, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır.”⁵³

⁴⁹ Ramsumair Singh, “Human Resource Management: A Sceptial Look”, Brian Towers (Ed.): **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, Fourth Edition, USA, s.128-129; Ken Starkey and Alan Mckinlay: “Human Resource Management and Personnel Management: The Case of Ford Motor Company”, Brian Towers (Ed.): **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, Fourth Edition, USA, s.322-323

⁵⁰ P. Blyton and P. Turnbull, **Human Resource Management: Debates, Dilemmas and Contradictions. Reassessing Human Resource Management**. Edited By. P. Blyton and P. Turnbull, Sage Publications, London, 1992, s. 3.

⁵¹ İKY ile ilgili farklı tanımlar için bkz. Alan Price, **Human Resource Management in a Business Context**, International Thomson Business Pres, First Edition, London, 1997, s. 11; Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşek, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Ocak 2006, s. 37-39; Ali Seyyar ve Cihan Selek Öz, **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Değişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, Ocak 2007, s. 164-165; Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Kitapları, 3. Baskı, İstanbul 2007, s. 21-23; İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., 1. Baskı, İstanbul, Mart 2004, s.32-33; Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, Ocak 2006, s. 21; M. Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, Ocak 2007, s. 5-12; M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, Mart 2007, s. 311-312

⁵² Ahmet Cevat Acar, “Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitimi Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma”, **Personel Yönetimi Dergisi**, Temmuz-Ağustos:1-10, 2000, s. 1.

“İKY, kültürel, yapısal ve personel teknikleri gibi unsurları bütünleştirerek kullanmak suretiyle, yüksek düzeyde nitelikli ve belirlenmiş iş gücünün stratejik açılımı aracılığıyla, rekabette başarıya ulaşmayı amaçlayan işgücü yönetimine farklı bir yaklaşımdır.”⁵⁴

İKY’ye ilişkin tanımlamaların hemen hepsinde vurgulanan ortak nokta; örgütün stratejisi ile insan kaynağından yararlanma uygulamaları arasında bir bağlantı olmasıdır.

Bununla birlikte, İKY kavramının tanımlanmasında bir kargaşa yaşandığı da açık olarak görülmektedir. Bir kaynakta, bu kavramın tanımlanmasına dört farklı bakış açısı getirilmektedir. Bunlar;⁵⁵

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

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

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

4) İKY, örgüt politikalarının oluşturulması esnasında gözönünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

Bu doğrultuda İKY, “insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin madde kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak,

⁵³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 1998, s. 3.

⁵⁴ John Storey, **Human Resource Management : Still Marching On or Marching Out?. A Critical Text**, Edited By. J. Stroye, Routledge Publishing, London, 1995, s. 5.

⁵⁵ Ali Rıza Büyüksulu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998.

örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetsel bir fonksiyonlar bütünü olarak tanımlanabilir.⁵⁶

B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Örgütlerin çevrelerinde ve kendi içlerinde meydana gelen birtakım değişimler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda, geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalmasına ve İKY adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Örgütlerde üretimin vazgeçilmez unsuru olan insan, ilk örgütlerin kurulmasından bu yana önemli olmuştur. Ancak işletme yönetiminin insan kaynaklarına yaklaşımı, zaman içinde ortaya çıkan bir takım değişimlere paralel olarak değişmiştir. İKY'nin bugünkü şekline gelmesi evrimci bir süreçten geçmesinin sonucudur. Bu evrim, İKY'nin artan gerekliliği ve İKY anlayışının çevresel değişimlerden nasıl etkilendiğini ifade etmektedir.

İKY'nin ortaya çıkış konusunda bir hareket noktası belirlenmelidir, zira İKY'nin ortaya çıkışı 1950'li yıllara kadar uzanmakla birlikte, iki büyük endüstri ve referans noktası olarak Birleşik devletlerde 1980'li yılların sonlarına kadar günümüzde kullanılan anlamıyla İKY olgusundan bahsetmek mümkün değildir. Personel yönetimi olgusu bu çağdaş fenomenin ortaya çıkmasına neden olan (en azından kaynaklık eden) bir başka fenomen olarak değerlendirilebilir. Zaten, endüstriyel kapitalizm, geçirdiği süreç ve bu süreçte ortaya çıkan sonuç, yani "personel yönetimi" bir olgu olarak ele alınıp incelenmeden İKY yaklaşımının da anlaşılması güçleşecektir.⁵⁷ Bu nedenle, bu noktada tarihsel bir perspektifte personel yönetimi olgusu ele alınacaktır.

⁵⁶ Türkan Argon ve Altay Eren, **a.g.e.**, s. 17.

⁵⁷ Bülent Bayat, **a.g.m.**, s. 152

1. Personel Yönetimi ve İKY'ye Dönüşüm Süreci

Örgütlerin hedeflerine ulaşması, finansal ve teknolojik kaynaklarla beraber insan kaynaklarının da etkin ve rasyonel kullanımına bağlıdır. Bu etkililiği sağlamaya yönelik personel yönetimi, örgütlerde insanı konu alan bir bilim dalıdır.

Personel yönetiminin dayandığı temel felsefe bir örgütün ana amacını ve varlığını sürdürmekle ilgilidir.⁵⁸ Bu bakış açısıyla personel yönetimi, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, örgütle bütünleştirilmesi, korunması ve ayrılmasının planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi anlamı taşır.⁵⁹ Söz konusu işlevlerin yerine getirilmesi görevi personel yönetimi bölümünün sorumluluğu kapsamında yer almaktadır.

Personel yönetimi, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak personelin nasıl etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılacağına ve personelin yaptığı işten doyum sağlayabilmesi için neler yapması gerektiğinin yol ve yöntemlerini temel bazı işlevleri yerine getirerek ortaya koyar.

Personel yönetiminin temel işlevleri işgücü planlaması, iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri, personel bulma ve seçme, personeli işe alıştırma, personel eğitimi, iş ve işgören değerlendirilmesi, ücret yönetimi, iş değiştirme ve işten çıkarma, sağlık ve güvenlik, sendikal ilişkiler, halka ilişkiler, çalışma koşullarının düzenlenmesi olarak ifade edilebilir.⁶⁰

⁵⁸ Doğan Canman, **a.g.e.**, s. 5.

⁵⁹ H.T. Graham and R. Bennett, **Human Resources Management**, Pitman Publishing, Seventh Edition, The M & E. Handbook Series, London, 1992, s.157-158; Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Dördüncü Basım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 246, İstanbul, 1991, s. 8.

⁶⁰ Cynthia Fisher, Lyle F. Schoenfeldt and James B. Shaw, **Human Resource Management**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999, s.58; Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996, s. 10; Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Kuram Siyasa Uygulama**, TODAİE Yayınları, Yayın No: 322, 1. Baskı, Ankara, Ekim 2004, s. 243-244; Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, Gözden geçirilmiş yeni baskı, İstanbul, 2001, s. 243-244

Modern anlamda İKY'nin tarihçesine bakıldığı zaman bunun pek yakın zamanlara rastladığı görülmektedir. Modern ve bilimsel bir personel yönetimi yaklaşık 1940 yıllarında başlar. Buna karşılık personele ilişkin sorunların önem kazanması, yöneticilerin dikkatini çekmesi ise çok daha gerilere kadar gider.

Örgütlerde personel yönetimine ilgi, personele ait sorunların önem kazanması, bunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması, 18. yüzyıl sonlarında İngiltere'de önce iplik sanayiinde başlayan, oradan diğer sanayi kollarına geçen, daha sonra bütün Avrupa'ya yayılan sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişim gösterir. Endüstri devriminin başlamasıyla işletme için üretim konusunun ön planda tutulduğu, insan unsurunun ise geri planda yer aldığı dikkat çeker. Bu dönemde fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilmiştir. İşgörenin denetimi ve ücretle ilgili konular ön plana çıkarak işgörenlerin sorunlarına ilgi gösterilmemiştir. Öte yandan işgörenin güdülenmesinde yalnızca parasal unsurlar göz önünde bulundurularak “ekonomik varlık olarak insan” görüşü benimsenmiştir. İşgörenin duyguları, moral düzeyi, sosyal durumu gibi faktörler işletme yönetimi tarafından önemsenmemiştir. Bu dönemde, üretim sürecini gerçekleştiren işgören kesimi ile yönetim arasında net bir ayrımın yapıldığı bir örgütsel işleyiş dikkat çeker.⁶¹

Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan Endüstri Devrimini başlatan temel olay, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrika düzeni içinde kullanılmaya başlanması sonucunda birim üretimden kitlesel üretime geçiştir.

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 ardısıra bir sosyal sefalet ortaya çıkmıştır.

⁶¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Yedinci Basım, Bursa, 1994, s. 22.

İşletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken, sade vatandaşın ve işçilerin durumları gittikçe kötüleşmiştir.⁶²

Endüstrileşmenin ilk aşamasında sadece yönetsel rolleri nedeni ile örgütlerde var olan personel bölümleri temel olarak çalışanlarla ilgili verilerin toplanması ve ihtiyaç duyulduğu zaman bu bilgilerin gerekli kişilere sunulması ile ilgilenmiştir.⁶³ Endüstrileşme sürecinin ilerlemeye başlamasıyla birlikte çalışma koşullarında ve işgücünün yapısında önemli değişiklikler olmuştur. Teknolojideki hızlı değişimler örgütleri büyütmüş, sendikalar çoğalmış ve çalışanlarla ilgili devlet müdahaleleri sonucu örgütlerde personel bölümlerinin üretime yönelik katı yapısı değişerek yasal ve yönetsel düzenlemelere yöneldiği görülmüştür.⁶⁴ Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru ise ilgi yönü başka alanlara, özellikle insan ilişkileri alanına kaymaya başlamıştır.⁶⁵ Yapılan birçok araştırma ve deney dizisi, personel yönetiminde insan davranışlarının önemini vurgulamıştır.

Geniş bir çerçevede ele alındığında, buhar gücünün keşfedilmesi ve sanayi alanında uygulanmasıyla fabrika üretimine yol açan endüstri devriminin başlıca etkileri şu şekilde belirtilebilir :⁶⁶

- 1) Buhar gücünün keşfiyle, makine ile ve pazar için üretim ekonomik hayata girmiştir.
- 2) İşbölümü zorunluluk haline gelmiştir.
- 3) El işlerinin yerini makine kullanarak üretim verimini artırmak almıştır.

⁶² Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 9.

⁶³ Cavide Uyargil ve Dündar Gönen:“Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 26,sayı 2,Kasım 1997, s. 22.

⁶⁴ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **a.g.e.**, s. 8.

⁶⁵ Celalettin Serinkan, **a.g.m.**, s. 23.

⁶⁶ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 13. Basım, İstanbul, 2001, s. 15.

4) Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve örgütlenme sorunlarını ön plana çıkarmıştır.

5) Sermaye birikimi, toprak genişlemesi yerine sanayi üretim araçları şekline dönüşmeye, ticaret adamlarının da sanayiciliğe yönelmelerine yol açmıştır.

6) Ücret sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

7) Sanayinin gelişmesiyle ekonomik, toplumsal ve siyasal sorunlar da değişmiştir.

Tüm bu gelişmeler yönetim sürecini daha da karmaşıklştırırken, insan faktörünü de tek boyutlu bakış açısıyla dar bir perspektiften çok, geniş ve sistemli bir yaklaşımla ele alınmasını zorunluluk haline getirmiştir. Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde “bilimsel yönetimi” de ortaya çıkarmıştır. F.W. Taylor’un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikleri ortaya çıkarmıştır. İşgörenlerin üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin artırılması için işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları üzerinde çalışılmıştır.⁶⁷

Özellikle Western elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında yapılan araştırmalarla birlikte oldukça yaygınlaşan sosyolojik araştırmalar, psikolojinin kişiyi temel alan kavramlarını da kullanarak örgütsel işgücüyü ilgili sorunları ve sosyal açıdan karşılıklı etkileşim kavramlarının önemini araştırmaya başlayarak, 2. Dünya Savaşı’ndan sonra birçok bilim adamı ve uygulamacının işgücü ve personel sorunları üzerine odaklanmasına neden olmuştur.⁶⁸

⁶⁷ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 7.

⁶⁸ Thomas Mahoney and John Deckop, “Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management”, **Journal of Management**, Vol. 12, No. 2, 1985, s. 224; John E. Butler, Gerald R. Ferris and Nancy K. Napier, **Strategy and Human Resource Management**, South-Western Publishing Co., Ohio, USA, 1991, s.13

1. Dünya Savaşı'ndan önceki dönemde personel etkinliklerine yani çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına zaman ve para harcama düşüncesi işverenlerin pek çoğuna gülünç gelmekteydi. O dönemlerde emek gücü ucuz ve boldu. Örgüte yeni elemanlar çekmek diye bir sorun da mevcut değildi. Ne var ki, ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başladı. Dört milyondan fazla insan orduya katıldı, Avrupa'dan gelen göçmenler savaşmak için ülkelerine döndü ve Amerika'ya göçmen akışı oldukça azaldı. Çalışanlar, ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katıldı. Deneyimsiz ve hiçbir şey talep etmeyen işçi artık geçmişte kalmıştı. Örgütler personel etkinliklerine 1930'larda başladı. O dönemlerde personel bölümlerinin başlıca işlevi, 1935'te çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için, örgüt elemanları hakkında kayıt tutmaktı.⁶⁹

1940'larda personel bölümleri resmi olarak örgütün bir parçası olsa da, yaptıkları iş yine kayıt tutmaktan ibaretti. Ancak 2. Dünya Savaşı sırasında, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların veriminin yükseltmek için birkaç örgüt endüstriyel psikoloji alanında araştırma ve uygulamalar yapmaya başladı. Yan ödemeler, ücretlere getirilen tavan kısıtlamasından kurtulmanın popüler bir yöntemi haline geldi. Böylece personel bölümlerinin görevlerine örgüte yeni eleman kazanmak ve mevcut elemanların örgütte kalmalarını sağlamak da eklenmiş oldu. Çalışanlarla ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle, bu fonksiyon olgunlaşmaya başladı. Orta yöneticilik düzeyindeki personel yöneticilerin sayısının hızla artması, bu fonksiyonun önem kazanmaya başladığının bir göstergesiydi. 1960'larda ve 1970'lerin başında çıkarılan yasalar, personel bölümlerinin önemini daha da artırdı.⁷⁰

Böylece personel yöneticisinin rolü de değişikliğe uğradı. Artık iyi bir personel yöneticisi, yüksek beceriye sahip bir uzman olmak zorundaydı.

⁶⁹ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, *a.g.e.*, s. 22-23.

⁷⁰ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, *a.g.e.*, s. 24.

Çalışanların motive edilmesinin verimlilik üzerindeki etkilerini gösteren Maslow (İhtiyaçlar Hiyerarşisi), Mc Gregor (X ve Y Teorisi), Argyrs (Olgun ve Olgun Olmayan Kişi), Likert (Sistem 1-4), Herzberg (Çift Faktör Teorisi), Mc Clelland (Başarma İhtiyacı Teorisi) gibi davranış bilimcileri ve yaklaşımları daha yakından tanınmaya ve bir iş ortamındaki bireye yönelik bir çok varsayımda değişime neden oldu.⁷¹ Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıyla örgütün amaçlarına ulaşılması arasındaki yaşamsal bağlantı ilgi odağı haline geldi. Personel yönetimi fonksiyonunun veriminin yükselmesindeki önemli rolü kabul edildi ve gelişmeye açık örgütler üst düzeydeki personel yöneticilerine giderek daha çok yer vermeye başladılar.⁷²

Maslow, insan ihtiyaçları hiyerarşisinin en üst düzeyinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını tanımlayarak, insan ihtiyaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı getirmiştir. Mc Gregor, Y Teorisi ile yönetimin işgörenlere kendilerini geliştirmeleri ve gizli güçlerini ortaya çıkarılması için fırsat vermesi, engelleri ortadan kaldırması ve gelişmeyi teşvik etmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu yeni yaklaşımın farklılığını gösterebilmek üzere X Teorisi adını verdiği eski yaklaşımın varsayımlarını da ortaya koyarak, iki yaklaşımı karşılaştırıp Y Teorisini savunmuştur. Argyrs, örgüt tasarımının bütünleşmeye yönelik olarak planlanması gerektiğini ve örgütteki kişilerin kendi amaçları ve tanımlanan bu amaçlara ulaştıracak yollar üzerinde yüksek derecede bir oto kontrole sahip olduklarını hissetmeleri gerektiğini belirtmiştir. Yine davranışsal okula önemli etkisi olan Frederek Herzberg, örgütsel etkililiğin iş zenginleştirme ile artacağını savunmuştur. Bu tür geliştirmelerle işin kendisinin bir motivasyon kaynağı olacağını, işgörenlerin kendilerini işlerinde esnek ve özgür hissettikleri takdirde daha iyi performans gösterebileceklerini belirtmiştir.

⁷¹ Clifford Ehrlich, "Human Resource Management: A Changing Script for a Changing Word", **Human Resource Management**, Vol. 36, No. 1, Spring 1997, s. 85.

⁷² Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **a.g.e.**, s. 24.

Davranışsal akım personel yönetiminin insana yönelik bakış açısının değişmesinde önemli iki katkıda bulunmuştur. Birinci katkısı, işgörenlerin örgütle bütünleşmesinin ve işgören katılımının önemini vurgulamasıdır. İkinci katkısı, motivasyonu artırmak ve performansı iyileştirmek için çalışma yaşamının kalitesini sürekli ve bilinçli olarak geliştirme ihtiyacının temel bir değer olarak yönetim tarafından kabul edilmesi düşüncesine ışık tutmasıdır.

Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru personel yönetimiyle ilgili bir çalışma alanı olan endüstriyel ilişkiler, personel yönetiminin kavramsal çatısının gelişmesinde rol oynamıştır. Endüstriyel ilişkiler kavramı, personel yönetimi, işgücü ilişkileri ve işgücü piyasası analizleri ile psikoloji, sosyoloji ve işgücü ekonomisiyle ilgili araştırmaları kapsamına almıştır.

Gerçekleştirilen birçok çalışma personel yönetiminin, işgücünü ekonomisinin, endüstriyel psikolojinin ve endüstriyel sosyolojinin daha uzmanlaşmış alanlarına yönelik olmuştur. Personel yönetimi bir çalışma ve uygulama alanı olarak parçalara ayrılarak, endüstriyel ilişkilerden daha dar kapsamlı bir yönetim işlevi ve iş uygulamalarının bir yansıması olarak tanımlanmıştır. Böylece personel yönetimi kişisel geliştirme ve işgören moraline yönelik yoğun ilgiyle beraber insan ve iş yerindeki ilişkiler üzerine odaklanmaya başlamıştır.⁷³

Personel yönetimi işlevinin geleneksel yapısı basit kayıt tutma, işe alma, işten çıkarma, ücret belirleme çalışmalarıyla başlayıp daha sonraları verimliliğin ve çalışma mutluluğunun sağlanabilmesi amacıyla insan davranışlarına gösterilen ilgiyle yön değiştirmiş ve bu gelişme sendikal ilişkilerle bütünleşmiştir.⁷⁴

Yukarıda ana hatları ile incelenen personel yönetimi anlayışının ortaya çıkması ve gelişerek geleneksel yapısının değişmesi, 20. yüzyılın ortalarından itibaren İKY olarak adlandırılan yeni bir kavramın ortaya

⁷³ Thomas Mahoney and John Deckop, **a.g.m.**, s. 225.

⁷⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 24.

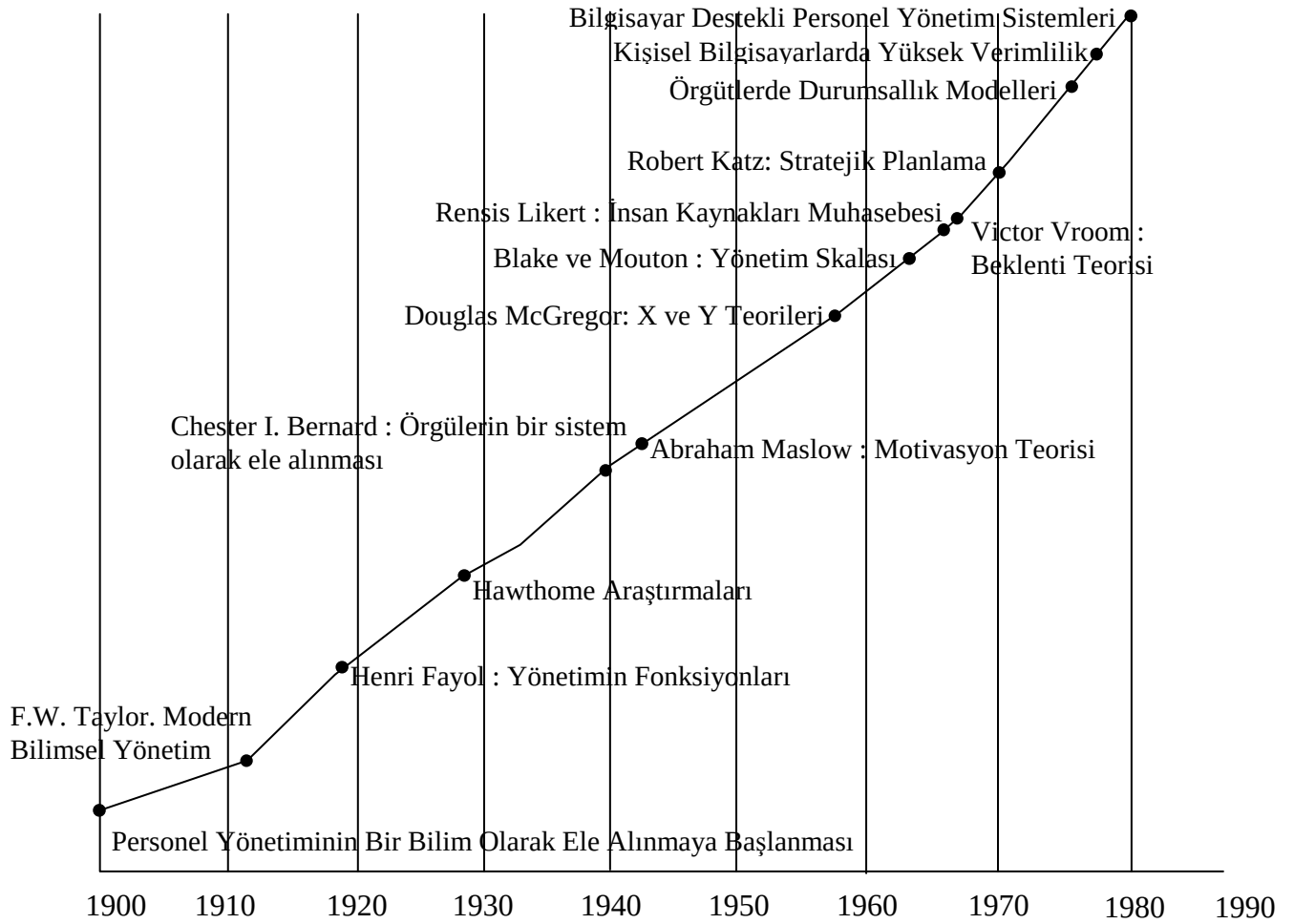
ıkmasına neden olmuştur. Ancak bu yeni oluşum personel yönetiminin çağdaş bir uzantısı olmakla birlikte, örgüt içinde ve örgüt dışında ortaya çıkan değişim sürecinin bir sonucu olarak şekillenmiştir.

Diğer taraftan Armstrong (1993) tarihsel süreç içerisinde İKY'nin gelişimini çeşitli bilim adamlarının katkılarını esas alarak 5 aşamalı bir yaklaşımla ele almaktadır.⁷⁵

- Öncüler, 1950'li yıllarda Drucker ve McGregor
- Davranış Bilimi yaklaşımı 1960'lı yıllarda Maslow, Likert ve Herzberg
- Örgüt geliştirme hareketiyle birlikte, 1960'lı ve 1970'li yıllarda Bennis
- Örgüt kültürü analistleri olarak, Pascale ve Athos, Peters ve Waterman, Pettingrew
- Walton tarafından geliştirilen yeni yaklaşımlar.

Aşağıdaki şekilde de İKY'nin gelişimi 1900'lerin başından itibaren, yani yönetim bilimin gelişim sürecine paralel olarak yer almaktadır.

⁷⁵ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 28-29.



Kaynak: Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s. 31.

Şekil I- İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Pichault ise (1993), İKY'nin içeriksel açıdan gösterdiği gelişim aşamalarını 4 boyutta ele almıştır. Buna göre, başlangıçta özel ilişkiler bütünü olarak algılanan İKY, yönetimde sistem yaklaşımının kullanılmasıyla birlikte, örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir. İKY ile ilgili olarak üst kademe yönetimin sorumlu tutulmasıyla, İKY stratejik yönetim konusu olarak görülmüştür. Günümüzde geline aşamada, konunun politik boyutunun da ağır basması sonucuyla İKY politik açıdan da ele alınmaya başlamıştır.⁷⁶

⁷⁶ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 29.

2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Tarihsel süreç⁷⁷ göstermiştir ki, İKY personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır. Hemen her değişme sürecinde olduğu gibi başlangıçta geleneksel personel yönetimi anlayışının “yeni bir anlatımı”, “modernleşmesi” olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Bu süreci daha derinden hissedenler ise İKY yaklaşımını geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu daraltılmış ve diğer hizmet alanları genişletilmiş yeni bir biçimi olarak tanımlamışlardır.⁷⁸

İKY ile ilgili ilk çalışmalar personel yönetimi adı altında yapılmaya başlanmıştır. Bu kavram, 50–60 yıldır yaygın bir şekilde çeşitli uygulamaları, personelin yetiştirilmesi, yönetimi ve yönetilmesiyle ilgili yeterlilikleri tanımlamak için kullanılmıştır. Personel yönetimi süreci örgütün teknik eylemleri üzerine oturduğundan, örgüt çalışanları, kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken herhangi bir sermaye olarak görülmüştür. Ayrıca, fonksiyonların çeşitliliğindeki muazzam artış, tüm yöneticilerde personel yönetme sorumluluğunu en aza indirme eğilimini de ortaya çıkarmıştır. 1980’lerde insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmesinin ve işe koşmanın gerçekleşmesi ile ortaya çıkan olumsuzlukların giderilebileceği anlayışıyla, insan kaynakları kavramı ortaya atılmıştır. Böylece geleneksel personel yönetimi anlayışına karşı İKY anlayışında yönetimin merkezine insan alınmıştır.⁷⁹

⁷⁷ Personel yönetiminden İKY’ye geçiş süreci ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Stephen Connock, **HR Vision Managing a Quality Workforce**, Second Edition, Short Run Pres Ltd., London, 1993, s. 4-6; Shaun Tyson and Alfred York, **Human Resource Management**, Third Edition, Made Simple Boks, Oxford, 1997, s.40-51; Uğur Dolgun (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Ankara, 2007, s. 5-28; Angelo S. Denisi and Ricky W. Griffin, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Second Edition, Boston, 2005, s. 10-14

⁷⁸ Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Önder Matbaacılık, Ankara, 1999, s. 34.

⁷⁹ Vehbi Çelik, “İnsan Kaynağı Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”, **İzmir I. Eğitim Kongresi (25-27 Kasım 1991)**, 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Yayını, Aralık 1993, s. 194; Muhsin Hesapcıoğlu, **İnsan Kaynağı Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta basım Yayın ve

İnsan kaynakları fonksiyonları ve bu alandaki hızlı gelişme ve değişimler sonucunda örgütlerde İKY'nin değiştiği ve öneminin arttığı gözlenmektedir. “Personel Yönetimi” kimliğinden sıyrılan “İnsan Kaynakları Yönetimi” bugün, örgütlerin vizyonlarını belirleyerek, stratejik planlama gerçekleştiren, diğer örgüt birimlerini bu planlar doğrultusunda yönlendirerek danışmanlık yapan, takım çalışmasını benimsemiş ve örgüt genelinde çalışanların bu doğrultuda yönlendirilmelerini sağlayan bir rol üstlenmiştir.

Günümüzde İKY'nin stratejik yönelimi, İKY'nin önemini artırarak, örgütün amaç ve stratejileriyle bütünleşen bir yaklaşım ifade etmektedir.

Bundan 15-20 yıl önce başarının altın anahtarları olarak kabul edilen sermaye bolluğu, üstün teknoloji ile donanımlı olmak ya da hammadde kaynaklarına kolay ve ucuz ulaşabilir olmak gibi unsurlar önemini kaybetmiş, örgütlerin görünmez varlıkları, yani üstün nitelikli insan gücün ve gelişmeye açık örgüt yapısı yeni rekabet şartları olarak daha öncelikli bir hale gelmiştir.⁸⁰

Personel yöneticileri artık örgütlerde yalnız çalışmalara yönelik değil, örgütteki tüm insanlara yönelik bir sorumluluk üstlenmişlerdir. Böylece, insan kaynakları yöneticisi daha çok bir koordinatör görevindedir. 1990'lara gelindiğinde ise örgütlerin stratejilerinin doğrultusunda ilerlemeleri ve amaçladıkları hedeflere ulaşmalarının ancak uyum insan kaynakları sistemlerini kurmaları ile mümkün olabileceği fark edilmiş ve stratejik insan kaynakları ortaya çıkmıştır.

Bugün İKY yaklaşımının amacı, hem örgütsel verimliliği artırmak, hem de tüm çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Örgütsel hedefleri ve bireysel ihtiyaçları birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi insan

Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994; Sabri Ünal, **Bir Disiplin Olarak İnsan Kaynakları : 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Arthur Andersen, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.

⁸⁰ Numan Kurtulmuş, “Bir Örgütlenme Süreci Olarak Rotasyon”, **Prof. Dr. Metin Kutsal'a Armağan**, Ankara, Mavi Ofset, 1998, s. 551.

kaynakları yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır. İKY yaklaşımının temelindeki ilkeler şöyle özetlenebilir:

— Çalışanlar, eğer doğru bir şekilde yönetilir ve geliştirilirse verimleri artacak ve örgüte uzun vadeli kazanımlar sağlayacaklardır.

— Çalışanların hem ekonomik, hem sosyal hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek kurallar, programlar ve uygulamalar geliştirilmelidir.

— Çalışanların mevcut becerilerini maksimum seviyede kullanabilecekleri ve kendilerini eğitebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması gereklidir.

— İnsan kaynakları programları uygulanırken hem örgütün hem de çalışanların hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Yapılan çalışmalar ve ortaya çıkan yenilik ve gelişmeler, insan kaynakları yönetimlerine yeni sorumluluklar getirmiştir. Bu sorumlulukların başında, departmanlara insan kaynakları iş süreçlerini anlatma, katılımcı yaklaşım çerçevesinde verimliliği artırmaya yönelik analizler gerçekleştirme, bu analizlere dayanarak süreçleri geliştirme, mevcut ve olası sorunları çözümüleme gelmektedir.

İKY, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere orantılı olarak çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu gelişmeyi yansıtmayan tanımlamalar, zaman içerisinde yetersiz kalmaktadır. İKY, personel yönetiminin klasik fonksiyonları yanında; işgörenin bir değer olarak benimsenmesi ve örgütün rekabet gücünde stratejik bir faktör olarak kabul edilmesini amaçlamış ve bu sorumluluğun içeriğini büyük ölçüde farklılaştırmıştır.

Son olarak aşağıdaki tabloda, İKY'nin tarihi onar yıllık dönemlerde özet şekilde sunulmaktadır.

Tablo I- İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süresi

ZAMAN PERİYODU	YÖNETİMİN İLGİLENDİĞİ EN ÖNEMLİ KONU	İŞGÖRENLERE YÖNELİK YÖNETİMSEL ANLAYIŞ	PERSONEL/İNSAN KAYNAKLARI ETKİNLİKLERİ
1980 öncesi	Üretim teknolojisi	İşgörenlerin gereksinimlerine ilgisizlik	Disiplin sistemleri
1980–1910	İşgören refahı	İşgörenler emniyetli çalışma koşullarına gereksinime duyar.	Güvenlik programları, İngilizce lisan dersleri, teşvik programları
1910–1920	İş verimliliği	İşgörenin çok kazanma gereksiniminin karşılanması daha yüksek verimlilikle mümkündür	Hareket ve zaman çalışmaları
1920–1930	Kişisel farklılıklar	İşgörenlerin kişisel farklılıkları göz önüne alınmıştır	Psikolojik testler işgören danışmanlığı
1930–1940	Sendikalaşma	İşgörenler yönetim karşıtı olarak görülüyor	İşgören iletişim programları sendikalaşmayı önleyici teknikler
1940–1950	Ekonomik Güvence	İşgörenler ekonomik açıdan korunmaya gereksinime duyar.	İşgören emeklilik planları, sağlık planları
1950–1960	İnsan İlişkileri	İşgören yönetiminin kendilerine saygılı olmasına gereksinimi duyar	Ustabaşı yetiştirme programları (rol oynama, duyarlılık eğitimi)
1960–1970	İşgören katılımı	İşgörenler iş ile ilgili kararlara katılma gereksinimi duyar	Katılma yönetim teknikleri (Amaçlara göre yönetim vd.)
1970–1980	İş itirazı	İşgörenlerin yeteneklerine uygun iş ihtiyaçlarına yönelik itirazları	İş zenginleştirme çalışma takımları, vd.
1980–1990	İşgörenlerin işten çıkarılması	Ekonomik durgunluk uluslararası rekabet ve teknolojik değişimler nedeniyle işgörenler işlerini kaybetmeme	Geçici istihdam, yeniden eğitim, yeniden yapılanma
1999–2000	İşgücünde değişimler	İşgörenler programlarda, politikalarda, elde ettikleri çıkarılarda daha fazla esneklik gereksinimindedir.	Stratejik insan kaynakları planlaması, işgören hakları, işgören yetiştirme ve geliştirme, esnek çıkarlar bilgisayarlaşma vd.

Kaynak: Stephan Carroll and Randall Schuler, **Human Resource Management, (Bureau of National Affairs)**, Washington, 1990, s. 10.

C. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütlerin amaçları örgüt türüne göre değişmektedir. Kamu, özel ve sivil örgütlerin amaçları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Özel örgütlerin temel amacı kâr iken, kamu ve sivil örgütlerin temel amacı toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamak ve topluma hizmet etmektir. Özel örgütler de mal ve hizmet üreterek toplumun ihtiyaçlarını karşılar ve topluma hizmet eder. Ancak, özel örgütlerin temel amacı kâr sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaktır. Her üç örgütün ortak amaçları ise, “kalite” ve “verimlilik” ilkeleri yönünde faaliyette bulunmaktadır.⁸¹

Bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı ihtimali düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında İKY'nin iki temel amacı olduğu söylenebilir.⁸²

— İnsan kaynaklarının örgütün hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,

— Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlayarak, iş yaşamının niteliğini yükseltmek.

İKY tarafından kullanılan ve kaynakların etkinliği için önemli olan bu kriterler; işgören performansı, tatmini ve sağlığından oluşmaktadır. Bu kriterlere ilişkin bazı göstergeler ise, insan kaynaklarının verimliliğini ve iş yaşamının niteliği açısından, örgütün ne durumda olduğunun görülmesini sağlar.⁸³ Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikâyetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar, insan kaynakları açısından olumsuz yansımalarıdır.

⁸¹ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 27.

⁸² Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **a.g.e.**, s. 24-25.

⁸³ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 2.

İKY'nin felsefesi, her insanın davranışa dönüştürebildiklerinin yanında, potansiyel, tutum, bilgi ve becerilerinin de dikkate alınıp değerlendirilmesini, başka bir deyişle, buzdağının görünmeyen kısmının da dikkate alınmasını gerektirmektedir. Ancak bu sayede insan bir bütün olarak anlaşılabilir ve örgütsel açıdan bir kaynak olarak anlamını bulacaktır.

Bir kaynakta İKY felsefesi üç temel önerme etrafında toplanmıştır.⁸⁴

1) Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. O halde, çalışanlara değişen maliyet unsuru olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakılması gerekmektedir.

2) Örgütsel etkililik, bütünleşmiş örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültüre biçim verilmesine yakın ilgi ve dikkat göstermekle arttırılabilir.

3) İnsan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanma, tutarlı ve uyumlu politikalar geliştirmekle olanaklıdır.

İnsan kaynakları fonksiyonunun etkili olabilmesi, örgütün diğer fonksiyonlarıyla tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır. Örgütün insan kaynaklarının optimum kullanımı, insan kaynakları fonksiyonunun başlıca amacıdır.⁸⁵

İKY'nin sorumluluğu örgütteki tüm yöneticiler tarafından paylaşılmalıdır. Örgütteki yöneticiler bu sorumlulukları kabul etmedikleri zaman, insan kaynakları biriminin amaçlarına ulaşması çok zorlaşmaktadır. İKY'nin amaçlarından birisi de, örgütte topyekün bir değişimi sağlamak, çalışanlarla üst yönetim arasında çok sıkı diyalog kurmak olmalıdır.

⁸⁴ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 63.

⁸⁵ Randall S. Schuler, **Managing Human Resources**, Fourth Edition, West Publishing Company, USA, 1992, s.9

Planlanan ve bir politika haline getirilebilen İKY, ancak o zaman amaçlarına ulaşabilecektir.⁸⁶

İKY'yi başarı ile uygulamada en önemli faktör, amaçların açık bir şekilde belirlenmesinde saklıdır. İKY amaçlarının, İKY felsefesinden kaynaklandığı unutulmamalıdır. Bu amaçlar; örgütü nitelikli insan kaynağı sağlamak, personelin beceri ve yeteneklerini verimli şekilde kullanmak, çalışanların iş doyumunu sağlamak, çalışma şartlarının niteliğini geliştirmek ve sürdürmek şeklinde belirtilebilir.⁸⁷

İKY'nin yönelimi örgütün sahip olduğu insan kaynağının ortak yeteneklerini bir dizi örgüt içi politika ve uygulamalar yoluyla örgütün amaçlarına ulaşmasına ve bu doğrultuda örgütsel etkenliği sağlamaya katkıda bulunacağı görüşüne odaklandığı⁸⁸ için, İKY işlevi, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Amaçların gerçekleşme düzeyi, örgütün elde ettiği sonuçlarla ilişkilendirilerek belirlenmektedir.

20. yüzyıl son çeyreğinde örgütlerdeki geleneksel personel yönetimi anlayışı, kesintisiz süren ve giderek ivme kazanan toplumsal, ekonomik ve politik değişimler karşısında çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır. Bu dönemde ulaşılan bilinçlenme düzeyi sonucunda, ekonomik yarışma ortamında, geleneksel üretim öğelerinin sınırlarının sonuna gelindiği ve daha fazla zorlamanın fayda getirmeyeceği anlaşılmıştır. Örgütler bu çıkmazı aşmak için insan kaynaklarının sınırsız nicelikteki yeteneklerini geliştirmek ve işe koşmak görüşünü daha çok kabul etmeye başlamışlardır.⁸⁹

⁸⁶ N. Aydemir, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör, İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, Tügiad Yay., İstanbul, Kasım 1995, s. 1.

⁸⁷ W.B. Werther and K. Davis, **Human Resource and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition Management and Organization Series, Copyright by McGraw Hill, Singapore, 1993, s. 10.

⁸⁸ Hatice Özutku, "İnsan kaynakları Yönetiminde Etkenlik Ölçümü" **Verimlilik Dergisi**, sayı 4, 2000, s. 61.

⁸⁹ Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, 1999, s. 35.

Örgüt, etkililik için yapısal, ekonomik, fiziki koşullara sahip olsa da sistemin işleminde sorumlu olan insana gerekli önem verilmez, onun ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmazsa, insancıl yaklaşılmazsa, o sistemin verimli çalışması ve sürekliliği olanaklı olmayabilir. Dolayısıyla bir örgütün en önemli sermayesi insan ögesidir. Bu bakımdan çoğu örgütte, insan kaynakları merkezinin birim olarak kurulmasının temel nedeni, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Çalışanları performanslarının artırılması, verimliliğin sağlanması için atılacak olan ilk adım, onların istek ve ihtiyaçlarının net olarak ortaya konması, beklentilerinin tespit edilmesidir. Böylece kişisel amaç ve hedefler tespit edilip anlaşılabilir, örgütün hedefleri ile uyumlaştırılıp, yürütülmesi ve gerçekleştirilmesi sağlanabilecektir.⁹⁰ Bu nedenle kariyer planlama, performans değerlendirme, ücret yönetimi, ödüllendirme, eğitim gibi konular İKY'nin temel konuları arasında yer almaktadır.⁹¹

Örgütte insan kaynakları istihdamında yapılacak temel eylemler şunlar olabilir:⁹²

- İş analizleri ve etütleri yapılarak, örgütün iş yapısı, süreçleri, çalışan nitelikleri hakkında bilgi alınmasını sağlama,
- Örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarının tahmini ve planlamasını kısa ve uzun dönem olarak yapma,
- İhtiyaçlar doğrultusunda personel alımı çabası ve aday belirlenmesi,
- Başvuran ya da belirlenen adaylar içinde uygun alanların seçimi ve işe yerleştirilmesi,

⁹⁰ Barry Cushway, **Human Resource Management**, First Edition, Kogan Page Ltd., London, 1994, s.15

⁹¹ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart and Patrick M. Wright, **Human Resource Management**, McGraw-Hill Companies, Fourth Edition, New York, 2003, s. 6

⁹² R. Zeffane and G. Mayo, "Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Challenge of The 1990's", **Management Decision**, Vol. 32, 1992, s. 5-9.

— Sahip olunan insan kaynakları ile ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını doğru sayı ve nitelikte eşleştirme.

Yukarıda sayılan ve insan kaynakları istihdamında yapılacak temel eylemler, örgütlerin gelişmesi yönünde esnekliğini etkileyen en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Ayrıca bu temel eylemler, İKY'nin örgütte çalışanlarla ilgili amaçları olarak da değerlendirilebilir.

Endüstrileşme sürecinin ilerleyen aşamalarında, personel departmanlarının amaçları, İKY kavramına odaklanarak genişlemiştir. Bu gelişim sonucu İKY'nin amaçları personel yönetimi işlevleriyle ilgili amaçları da kapsayarak geliştirilmiştir.

Günümüzde İKY'nin amaçlarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

— Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabilceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek.

— İnsan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.⁹³

— İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.⁹⁴

— Örgütte iyi yetişmiş ve iyi motive edilmiş işgörenlerin istihdam edilmesini sağlamak.

— İşgörenlerin iş tatminini ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını en üst düzeyde karşılamak.

— İşgörenlerin istekle çalışmaları için yaşam kalitesini sürekli olarak geliştirmek.⁹⁵

⁹³ Peter Boxall and John Purcell, **Strategy Human Resource Management**, First Publishing, Palgrave Macmillan Pub., London, 2003, s.9

⁹⁴ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **a.g.e.**, s. 25.

⁹⁵ Robert Mathis and John Jackson, **a.g.e.**, s. 25.

- İKY politikalarının işgörenlere iletilmesini sağlamak.
- Bireyler, gruplar, örgüt ve girişim için karşılıklı avantaj sağlayacak değişimleri yönetmek.⁹⁶
- İşgörenlerin yüksek derecede katılımını sağlamak.⁹⁷
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt stratejilerini bütünleştirmek, buna uyum bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak.
- Kaynakları örgütün ihtiyaçlarına uygun duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren uyum personel ve istihdam politikaları geliştirmek.⁹⁸

İKY, yukarıda ifade edilen hedeflere ulaşmak için gelecek yönelimli stratejik planlama, durağanlığı önleme ve yetenek geliştirme, takım çalışmasını sağlama, doğru ve eksiksiz iletişimi geliştirme, işgörenin ihtiyaçlarına ilgi gösterme, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunma gibi uygulamaları kapsamına alarak genişlemiştir.⁹⁹

Başka bir kaynakta ise İKY'nin amaçları şöyle sıralanmaktadır :¹⁰⁰

- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de işgörenin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- İşgörenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,

⁹⁶ John M. Ivancevich and William F. Glueck, **Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi**, Çev. : Güngör Erdumlu, DPT, Sosyal Planlama Başkanlığı, Aralık 1990, s. 3.

⁹⁷ K. Aswathappa, **Human Resource and Personnel Management**, Third Edition, Tata McGraw-Hill Pub., Company, New Delhi, 2000, s.7

⁹⁸ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, No: 260, Ankara, 1995, s. 58.

⁹⁹ Anette Hartenstein, "Human Resource Management Practices in The Federal Government", **National Productivity Review**, Vol. 7, No. 1, Winter 1987-88, s. 46.

¹⁰⁰ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 52-54.

— İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,

— En üstten en alta kadar bütün işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi; “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,

— İşgörenlerin performanslarının artırılması için sistemlerin oluşturulması,

— İşgörenlerin kariyer planlamalarının yapılması,

— Örgütsel gelişim programlarının hazırlanması ve uygulanması,

— İşgörenlerin özellik ve niteliklerinin korunması ve onlara sosyal hizmetlerin verilmesi.

Görüldüğü gibi İKY, işgörenin işe alınmasından işten ayrılmasına kadar tüm ilişkileri düzenleyen bir içeriğe sahiptir. Burada İKY’nin ana işlevinin kısaca “her yönüyle örgütün insan boyutuyla ilgilenmek” olduğu sonucuna varılabilir.

D. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları

İKY’nin kuramsal yapısının yanında, bir de örgütsel pratik boyutunun yani faaliyet ya da uygulama alanının varlığından bahsetmek gerekmektedir. Her ne kadar farklı bakış açılarına göre, İKY’nin uygulama alanları konusunda da farklı görüşler varsa da, bunlara bağlı bazı şema ve konulardan söz etmek mümkündür. Bu görüşlerden birinde ele alınmış haliyle İKY’nin örgüt içerisindeki faaliyet alanlarını şöyle belirtilebilir :¹⁰¹

¹⁰¹ John H. Bernardine and Joyce E.A. Russell, **Human Resource Management, An Experiential Approach**, McGraw-Hill Publishing, USA, 1998, s. 6-7; John H. Bernardine and Joyce E. A. Russell, **Human Resource Management An Experiential Approach**, McGraw-Hill Inc., New York, 1993, s.12; Raymond J. Stone, **Human Resource Management**, Third Edition, John Wiley & Sons, New York, 1998, s.10-12

Örgütsel dizayn/örgüt deseni faaliyetleri, insan kaynakları planlaması, iş analizi, iş dizaynı, sosyo-teknik sistem, iletişim/veri/bilgi akış sistemi, personel faaliyetleri, başvuruların sağlanması/görüşme/ücretlendirme, doğru etkinliklerin tanımlanması, ödüllerin dağıtımı/yer değiştirme/işten ayırma, yerleştirme/yöneltme, personel/örgüt üyesi seçim yöntemlerinin belirlenmesi, örgütsel ve kişisel gelişme, yönteminin geliştirilmesi, kariyer planlaması/kariyer gelişim programları, performans değerlendirmesi ve performans yönetimi faaliyetleri, yönetsel değerlendirme/yönetsel amaçlar doğrultusunda performans değerlendirmesi, müşteri odaklı performans değerlendirmesi, ücretlendirme sistemleri ve ödül yönetimi, iş güvenliği programları, sağlık ve tıbbi hizmetler, şikayet ve disiplin süreçleri, tazminatların yönetimi, ücret yönetimi, sigorta ve emeklilik hizmetleri, verimliliğin artırılması faaliyetleri, toplam kalite yönetimi uygulamaları, verimlilik çalışmaları, öneri sistemleri, kalite zinciri programları, çalışma takımlarının oluşturulması, çalışma/işçi-işveren ilişkileri, çalışma ilişkileri, toplu pazarlık, alternatif çözüm sistemleri, stresin azaltılması, iyileştirme programları.

Bir kaynakta, İKY'nin ele aldığı konular aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:¹⁰² Stratejik insan kaynakları planlaması, eşit istihdam imkânı sağlama, iş analizi yapma, işe alma ve personel seçimi, eğitim ve geliştirme, personel değerlendirmesi, ücret ve terfi, personel sağlığı ve güvenliği, çalışma ilişkileri, sendikal faaliyetler, insan kaynaklarıyla ilgili bilgi toplama ve değerlendirme.

Bir başka kaynakta ise, İKY'nin örgüt içerisindeki faaliyet alanları birincil ve ikincil alanlar olarak ayrılmış ve öyle incelenmektedir. Buna göre, İKY örgüt içerisinde şu alanlarda faaliyet gösterir :¹⁰³

¹⁰² Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 33.

¹⁰³ Bülent Bayat, **a.g.m.**, s. 171; Gary Dessler, **Essentials of Human Resource Management**, Prentice-Hall Inc., A Simon & Schuster Company, London, 1999, s.3; Gary Dessler, **Human Resource Management**, Ninth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2003, s.2-3; Jon M. Werner, Randy L. Desimone, **Human Resource Development**, Thomson South Western, Australia, 2006, s. 10

Birincil faaliyet alanları; insan kaynakları planlaması, çalışanlar arasında eşitliğin sağlanması, personel alımı (seçme, yerleştirme vb.), ödemeler ve ödüller, işçi sağlığı ve işgüvenliği, insan kaynaklarının gelişimi. İkincil faaliyet alanları; iş ve örgüt dizaynları, performans yönetimi, araştırma ve bilgi sistemleri.

Bir kaynakta örgüt içerisinde İKY'nin üstlendiği üç farklı rol tanımlanmaktadır;¹⁰⁴ yönetsel rol, operasyonel rol ve stratejik rol.

İKY'nin yönetsel rolü, örgütün çalışanlarına ilişkin kayıtların (kişisel dosyalar, ödeme/ücret kayıtları vb.) tutulması ve örgütün insan kaynaklarına ilişkin veri tabanlarının (performans değerlemeleri sonuçları, çalışanların eğilim ve yönelimleri vb.) oluşturulmasını içermektedir.

İKY'nin operasyonel yönü, örgüt içerisinde gerçekleşen ve doğası gereği sistematik ve sürekli olan üretim ya da hizmet faaliyetleri ve ilişkileri sırasında insan kaynakları yöneticilerinin üstlenmeleri gereken rollerden oluşmaktadır. Örneğin, fırsat eşitliği ve diğer bazı hukuki konular, uyum/adaptasyon süreçleri ile ilgili düzenlemeler, iş güvenliği problemleri ve çözümü, ücret ve ödül yönetimi hep bu operasyonel rol kapsamında yer alan konulardır. İKY'nin bu konularda yapabileceği ise, yönetici ve deneticilerin tüm bu sistematik faaliyetlerde başarılı olmak üzere eğitilmesi, yetiştirilmesi sorumluluğunun üstlenilmesi anlamını da taşır.

İKY'nin stratejik rolü ise, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının, örgütsel amaçlara uyum olarak etkin hale getirilmesi için gereken örgütsel faaliyet ve planların gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu rol örgüt içerisindeki insan kaynakları konularının uzun dönemli bir bileşeni olarak düşünülmelidir. Örneğin, işgücünde ortaya çıkması muhtemel değişimlerin örgüt içerisinde

¹⁰⁴ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, South – Western College Publishing, USA, 2000, s. 14-15.

muhtemel etkileri ile ilgili değerlendirme ve planlar İKY'nin stratejik rolü içerisinde yer almaktadır.¹⁰⁵

İKY'deki gelişmeler sonucu, İKY'nin uğraş alanlarında son durum şöyle özetlenebilir :¹⁰⁶

- Bireylerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim ve gelişimleri sağlanır.

- İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları gibi insan merkezli işlevler yerine getirilir.

- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygulanır.

- Örgütsel kültür yerleştirilmeye çalışılır.

- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.

- İşlerinde çalışanların ortak hedefler etrafında birleşmeleri sağlanır.

- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar birlikte irdelenir.

- İnsan kaynaklarının motivasyon düzeyi yüksek tutulur ve örgütsel değişime hazır hale getirilir.

- İletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışı sağlanır.

- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmaları hedeflenir.

- Gelecekteki örgütlerin ihtiyaç duyacağı “bilgi insanı” nı hazırlamak için uygun eğitim ortamları hazırlanır.

İKY bu uğraşları yerine getirirken üst yönetimin destek ve katılımını sağlamak, personel stratejileri ile örgüt stratejilerini uyum içinde

¹⁰⁵ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management, Essential Perspectives**, Printed by Thomson Learning Under The Licence of South-Western College Publishing, Canada, 2002, s. 7.

¹⁰⁶ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 18-21.

bütünleştirmek, istihdam politikalarını benimsemek, güçlü kültür ve değerlere bağlı kalmak ve çalışanların tutum ve davranışlarına önem vermek zorundadır.¹⁰⁷

İKY'nin faaliyet alanları¹⁰⁸ ile ilgili olarak buraya kadar ortaya konulan ve ifade edilenler sonucunda görülüyor ki, İKY; geleneksel personel yönetimi anlayışının yürüttüğü işlevlere geniş açılımlı, daha bütüncül, sosyal, kültürel, ekonomik, yönetsel ve örgütsel alanda meydana gelen gelişme ve değişimlere duyarlı, çağın gereklerine ve ihtiyaçlarına uygun bir bakış açısı ile yeni ve bir bakıma zorunlu işlev ve faaliyetleri de ekleyerek, daha çağdaş, katılımcı ve çok yönlü bir bakış açısını ifade etmektedir. İKY'nin bu dinamik, insancıl, disiplinler arası ve yenilikçi yönü onu klasik personel yönetimi anlayışının bir adım önüne taşımakta; küresel ve yok edici rekabetin yaşandığı, verimliliğin artırılması çabalarının yoğunluk kazandığı günümüzde, örgütlerin en büyük stratejik güçleri olan insan kaynaklarını daha etkili, verimli, rasyonel ve dikkatli kullanma kaygılarını artırmaktadır.

II. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ETKEN OLAN DEĞİŞİMLER

A. Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişme

Örgüt kuramlarındaki gelişmeler, örgütte çalışanların yönetimi uygulamalarını yakından etkilemiştir. Bu etkileşim zaman zaman açıkça

¹⁰⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 10.

¹⁰⁸ Bir kaynakta İKY'nin faaliyet alanları genel olarak “seçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme” olarak ifade edilmektedir. Paul Miller, “Integrating Strategy and Human Resource Management”, Brian Towers (Ed.), **The Handbook of Human resource Management**, Blackwell Business, Fourth Edition, USA, 1995, s.150; İKY faaliyetleri ile ilgili olarak bkz. Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım**, Elma Kitabevi, 3. Basım, İzmir, Haziran 2005, s. 3-4

belirgin biçimde gelişmiş, bazen de üstü kapalı bir biçimde etkileşimin var olduğu farz edilmiştir. Etkileşim ister açıkça görülmüş, isterse hissedilmiş olsun; insan kaynakları yönetiminin geçirdiği gelişme aşamaları, örgüt kuramlarının geçirdiği evrelere paralel olmuştur. Soyut kavramlar olarak bu paralel gelişiminin doğal olduğu söylenebilir. Ancak, paralel gelişmeyi metodolojik biçimde izlemek literatürde her zaman mümkün olamamıştır. Genelde örgüt kuramlarının gelişmesi ile personel yönetiminin gelişmesi ayrı ele alınarak incelenmiş, karşılaştırmalı bir yaklaşım ile aralarındaki ilişkinin belirlenmesi üzerinde durulmamıştır. Dolayısıyla bazı kavram kargaşalarının yaşanması kaçınılmaz olmuştur.¹⁰⁹ Bu bölümde, tarihsel süreç içerisinde örgüt kuramlarının personel yönetimine etkileri üzerinde durulduktan sonra, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi anlayışlarının karşılaştırılması yapılacaktır.

Örgüt yapısı içerisinde insan unsuru önem kazanmakta ve örgütün başarısında insan kaynaklarının geliştirilmesi temel faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Personel yönetimi anlayışında bir maliyet unsuru olarak değerlendirilen insan faktörü, insan kaynakları yönetimi anlayışında örgütün bir değeri olarak ele alınmaktadır.

Endüstri Devrimi ile birlikte insan faktörü yönetim açısından zamanla değişik bakış açılarıyla yorumlanmıştır. Şu andaki yönetim felsefesini anlayabilmek için değişim süreci içerisinde insana bakış açılarına kısaca bir göz atmak faydalı olacaktır.

Bilindiği üzere, yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme (=kumanda, sevk ve idare), koordinasyon ve denetim fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Başka bir ifadeyle yönetim, üretim kaynaklarının (emek, sermaye, zaman, yer, bilgi, girişim vb.) en etkili ve

¹⁰⁹Öznur Yüksel, “Örgüt Kurumlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 30, sayı 2, Haziran, 1997, s.33

verimli bir şekilde kullanılarak örgüt faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve koordine edilmesidir. Bu çerçeveden bakıldığında yönetim, bir yönüyle örgütte mevcut tüm insan kaynaklarının etkin ve rasyonel bir biçimde kullanılmasını ifade etmektedir.

Yönetim konusunu inceleyen tüm teoriler farklı ağırlıkta da olsa, “insan kaynaklarının yönetimi” konusunu ele almışlardır. Ancak bazı yönetim teorilerinde insan faktörünün daha çok önem taşıdığı gözlenmektedir.

Örgüt kuramlarının incelenmesinde tarihsel açıdan izleme kolaylığı sağlaması açısından ana hatlarıyla üç genel kuramdan söz edilebilir: Klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları.¹¹⁰ Kendi içinde bütünleşik olan bu kuramların yakından incelenmesiyle farklı yaklaşımları içerdikleri görülür. Klasik kuram, bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları; neoklasik kuram, insan ilişkileri yaklaşımıyla çevresel-davranışsal yaklaşımı; modern kuram ise sistem ve durumsallık yaklaşımlarını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimindeki evrimin ise sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamalarından geçtiğini görmekteyiz.

¹¹⁰ 1970’li yıllardan sonraki gelişmeleri bazı yazarlar “neo-modern” yönetim yaklaşımları olarak ayırmış ve örgüt teorilerini dört ana başlıkta ele almışlardır. Bu teorilerin ayrıntıları için bkz. Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, cilt 1, 3. Baskı, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları No: 257, İstanbul, 1993, s. 110; Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 3. Baskı, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No: 147, 1992, s. 31–192; Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul, 1993, s. 14–73; İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s. 15–43; Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını, No: 258, 1993, s. 15–41; Zeyyat Hatipoğlu, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul, 1994, s. 434–437; Vahdet Aydın, **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 1969, s. 33–163; Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, Şubat 1997, s. 29–48; İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul, 1994, s. 28–61; Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul, 1996, s. 108–120.

1. Klasik Örgüt Kuramı ve Personel Yönetiminin İlk Aşamaları

Geleneksel örgüt kuramı adı da verilen klasik kuram, sanayileşmenin gelişme gösterdiği ondokuzuncu yüzyılda filizlenmeye başlamıştır. Kuram temelde klasik iktisat doktrininden kaynaklanmış olup insanların rasyonel hareket edeceklerini bir varsayım olarak kabul etmiş ve örgütün formel yapısı üzerinde durmuştur.¹¹¹

Yönetimi bilimi içerisinde Frederick W. Taylor (Bilimsel Yönetim Yaklaşımı), Henri Fayol (Yönetim Süreci Yaklaşımı) ve Max Weber (Bürokrasi Yaklaşımı) tarafından geliştirilen yönetim teorileri, genel olarak “klasik yönetim teorileri” olarak bilinmektedir. Her üç teorinin belirgin özelliği, organizasyon ve yönetimin insan boyutunun yeterince dikkate alınmamış olmasıdır.¹¹²

Yönetim konusunu ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak inceleyen kişi olarak anılan F.W. Taylor’un görüşleri literatürde “Bilimsel Yönetim Teorisi” olarak adlandırılmaktadır. 1880’lerde Taylor’un öncülük ettiği Bilimsel Yönetim, 20. yüzyılın başlarında Taylor’un izinden giden F. Gilbert, H.L. Gantt, H. Emerson, G. Bart, M. Cooke’un çabaları ve araştırmaları ile bir akım haline gelmiştir. Bilimsel Yönetim ABD’de ortaya çıkmış, 20. yüzyılın başlarında Avrupa’da Taylorizm ya da Rasyonelizm hareketi adı altında hızla yayılmıştır.¹¹³

Taylorizm, bir örgütte mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önermektedir. İşçilerin yapması gereken,

¹¹¹ Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999, s. 10.

¹¹² Coşkun Can Aktan, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: 3-İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999, s. 9.

¹¹³ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, cilt 1, 3. Baskı, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, No: 257, İstanbul, 1993, s. 9–15; Mahmut Demirkan, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, Eylül 1997, s. 23–25; Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, 2. Baskı, Haziran 1998, s. 9; M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 1998, s. 39–40; Zeyyat Hatiboğlu, **Özet Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, İstanbul, Mart 1999, s. 15-17.

sadece kendilerine verilen görevleri yapmak ve konulan teknik ve iş standartlarını izlemektir. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğinde insan kaynakları konusunda aşağıdaki tespitler yapılabilmektedir :¹¹⁴

- Organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma şarttır,
- İşe uygun eleman seçimine önem verilmelidir,
- Eğitime gereken önem verilmelidir,
- Görev ve sorumluluk alanı önceden belirlenmeli ve çalışanlar bu çerçevede hareket etmelidirler,
- Organizasyonda disiplin için hiyerarşik bir örgütlenme gerekmektedir.

1800'lere kadar olan dönemde iş hayatında personel yönetimi kavramları henüz gelişmemişti. İşçiler, yaşayabilmek için uzun saatler çalışmak zorunda olan, kârlılık durumuna göre alınıp satılan, işe alınıp işten çıkartılan birer varlıktılar. 19. yüzyılda personel yönetiminin iş hayatına geçişinde en önemli rolü bilimsel yönetim yaklaşımı üstlenmiştir. F.W. Taylor, üretimi artırmak için insan kaynağının hayati bir önem taşıdığını tespit etmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür. Taylor'ın insana yaklaşımı iş hayatının şartlarını, işin yapılış şeklini geliştirmek ve iş için gerekli daha iyi araçlar sağlamak şeklinde olmuş; iş ve zaman etütleri yoluyla "iş" in incelenmesi, düşük personel maliyetleriyle birlikte personel için yüksek ücret sağlama amaçlarının birlikte gerçekleştirilebilmesini mümkün kılmıştır. İşini analizlere uygun şekilde yapan personel birinci sınıf personel sayılmış ve verimli çalışan personelin verimsiz çalışandan ayırt edilebilmesi için, birinci sınıf personele birinci sınıf ücret ödenmesi önerilmiştir. Taylor'a göre yönetici inisiyatifi ele almalı, işi yapmak için mevcut olan en iyi tek yolu belirlemeli ve

¹¹⁴ AKTAN, Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 10.

yetenekli işçileri bu yolu izlemeye güdülemelidir. İş en iyi şekilde yapma sorumluluğu tek başına personele yüklenmez; ne iş yapılacağı, işin nasıl yapılacağı, işe ne kadar zaman ayrılacağı gibi planlama görevleri yönetim tarafından yapılmalıdır.¹¹⁵

Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme en yakın amirin elinde idi. İlk kez Taylor, rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiştir. Bilimsel yöntemlerden yararlanarak değerlendirilemeyen 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. Her ne kadar bu tür uygulamalarıyla Taylor yanlış anlaşılabilir acımasızca eleştirilmiş ise de bugün dahi personel yönetiminde başarıyla uygulanabilen tekniklerin geliştirilmesini sağlamıştır.¹¹⁶ Bununla birlikte, bilimsel yönetim yaklaşımının personel yönetimine katkıları Taylor'ın çalışmaları ile sınırlanamaz. Örneğin, Gantt, Emerson, Gilbert'ler de yaptıkları bilimsel çalışmalarla personel yönetimine yeni boyutlar kazandırmışlardır.¹¹⁷

Taylor ve arkadaşları, insanı daha çok teknik adam, yani mühendis bakış açısıyla ele almışlardır. Bu nedenle bilimsel yönetim yaklaşımı, rutin işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yönetim geliştirme çabalarından öteye geçememiştir.¹¹⁸ Başka bir deyişle bilimsel yönetimde insan, "mekanik insan" (Homo Mechanicus) olarak görülmekte ve

¹¹⁵ Frederick Winslow Taylor, **The Principles of Scientific Management**, New York: The Norton Library, 1947, s. 36-39'dan aktaran Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s. 11-12.

¹¹⁶ Öznur Yüksel ve Burhan Aykaç, "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 27, Sayı 4, Aralık 1994, s. 83-96.

¹¹⁷ Ayrıntılı bilgi için Bkz. Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, s. 22; M. Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s. 39-48; Zeyyat Hatipoğlu, **a.g.e.**, s. 16-25; Meryem Akoğlu Kozak, **a.g.e.**, s. 10.

¹¹⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul, 2003, s. 26.

buna göre değerlendirilmektedir. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımı, işgörenlerin teşvik edilmesinde özendiricilerin kullanılması, rutin işlerin belirli bir merkezin sorumluluğunda yapılması ve dinlenme sürelerinin ayarlanması gibi hususlarda getirdiği yeniliklerle, insan kaynakları yönetimi anlayışına kapıyı aralayarak günümüzdeki şeklini almasında bir başlangıç noktası teşkil etmesi bakımından önemli bir yaklaşımdır.

Yönetim süreci ya da diğer bir adıyla genel yönetim yaklaşımı içinde değerlendirilen H. Fayol, örgüt ve yönetim olgusunu daha kapsamlı bir biçimde incelemiş ve birtakım ilke ve yöntemler belirlemeye yönelik makro bakış açısı geliştirmeye çalışılmıştır. Fayol yönetimi planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim olmak üzere beş işleve ayırmış ve bu kavramsal çatı altında ondört yönetim ilkesi geliştirmiştir. İşbölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkeziyetçilik, basamaklı yapı, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, inisiyatif ve birlik ruhundan oluşan bu ilkelere daha sonraları bazı eklemeler (tüm ilkelerin yönetimin temel ilkesi olan eşgüdüm ilkesine dayandığı görüşü gibi) ve bazı değişiklikler de (Urwick'in sekiz ilkesi gibi) yapılmışsa da temel görüş, örgütte verimliliğin yalnızca işçinin çabasıyla değil, yönetimin geliştirilmesiyle artırılabilirliği konusunda odaklanmıştır.¹¹⁹ Kavramsal çatı ve yönetim ilkeleri personel yönetiminin örgütlenmesinde ve işlevinin tanımlanmasında etkili olmuş, personel yönetiminde dar anlamda tanımlamadan geniş anlamda tanımlamaya geçiş süreci başlamıştır. Dar anlamda ele alındığında personel yönetimi; işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan tekniklerden ibaret iken; geniş anlamda personel yönetimi insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve

¹¹⁹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 13. Basım, İstanbul, 2001, s. 20; Halil Can, **a.g.e.**, s. 36.

geliştirilmesi ile ilgili planlama örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanmıştır.¹²⁰

M. Weber’de ifadesini bulan bürokratik yaklaşım, sanayileşen ve gelişen Batı toplumuna eski tip örgütlenmenin yeterli olmadığını, yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bürokrasi, halen anladığımız şekliyle “bugün git – yarın gel – hiç gelme” yozlaşması değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal – ussal yetkiye dayandırdıkları, nesnel (kişisel eğilimlerden etkilenmeyen), yazılı kural ve yasalara uygun bir yönetim tarzıdır.¹²¹ Bu görüşlere paralel olarak personel yönetiminde yazılı kayıt – belge düzeni getirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş, işgören ya da memurun mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanması gerektiği kabul edilmiştir.

Esasen bir sosyolog olan Max Weber’in üzerinde durduğu bürokrasi günlük dilde kullanılan “işlerin yokuşa sürülmesi”, “geciktirilmesi” anlamının tam tersine, etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Weber’in görüşlerinin temel noktaları şunlardır :¹²²

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık – seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve böylece bir kademenin bir üst kademece kontrol edilmesi,
- Her kademedede herkesin uyacağı ilke ve yöntemler,
- Kişisel ve duygusal olmayan; rasyonel ilkeler doğrultusunda ilişkiler,
- Teknik yeteneğe dayalı personel seçim ve terfi sitemi,
- Örgüt birimlerinin yasal yetkilerle birbirine bağlanması.

¹²⁰ Öznur Yüksel, **a.g.m.**, s. 33.

¹²¹ Ayrıntılı bilgi için bkz. Burhan Aykaç, **Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler**, Ankara, 1997, s. 15-77; Bilal Eryılmaz, **Bürokrasi ve Siyaset – Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**, Alfa Yayınları: 1125, 1. Baskı, İstanbul, Haziran 2002, s. 3-65.

¹²² İsmet Mucuk, **a.g.e.**, s. 22.

Weber, sayılan hususların sağladıkları açılımlarla, rasyonel bir örgüt yapısının oluşacağını kabul etmektedir. İdeal bürokrasi olarak da adlandırılan Weber'in yaklaşımının anahtar kavramları olarak bilinen “yasallık” ve “rasyonellik” kavramları, örgütün insan kaynakları bakımından büyük önem taşımaktadır.

Weber'in özellikle, egemenlik türleri ile bürokrasi arasındaki ilişkilerle ilgili değerlendirmeleri, ast-üst ilişkilerinin açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Bürokratik model ile Taylor ve Fayol'un yaklaşımları arasında bazı benzerlikler bulunmakla birlikte, insan kaynaklarına bakışları açısından aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bürokratik modelde örgüt çalışanlarına makinenin herhangi bir parçası olarak değil, örgütü işleten ve harekete geçiren bir unsur olarak bakılması önde gelen farklılıklardan birisidir.¹²³

Ancak yine de, Weber'in bürokrasi yaklaşımında insan, bir kaynak olarak anlamını bürokrasinin hiyerarşik katmanlarında ve doğuştan getirdiği yetenekleriyle bulabilmekte, dolayısıyla yapının herhangi bir unsuru olmaktan kurtulamamaktadır. Dikkatli bir incelemeyle, her yaklaşımda olduğu gibi, gerek Taylor gerekse Fayol'un yaklaşımlarının da yaşadıkları dönemin bilimsel paradigmalarından etkilendikleri görülebilir. Şüphesiz, deterministik bir nedenselliğin zeminini sağlayan Newton'cu mekaniğin etkilerinin sürdüğü yıllarda, insan ve örgüt içerisindeki davranışlarını benzer bir yaklaşımla ele almak kabul gören bir yaklaşımdı.¹²⁴

Böyle bir zemin, o dönemdeki naturalistik sosyoloji kuramının, insanı bencil, kavgacı fakat güvenlik arayan ve belirlenmiş bir varlık¹²⁵ olarak ele alış tarzıyla desteklendiğinde, özellikle sosyal bilim alanlarında kolaylıkla

¹²³ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 61, Ankara, 1999, s. 56.

¹²⁴ Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara, Şubat 2004, s. 100.

¹²⁵ Margaret M. Polama, **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, Çev. : H. Erbaş, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1993, s. 19.

etkisinden kaçınılamayacak bir paradigmayı oluşturmuştur. Her ne kadar, Weber'in yaklaşımıyla örgütte insan, hiyerarşik bir düzenin varlığının ve sürdürülmesinin garantisi olarak algılanmaya başlamışsa da, modern anlamda insan kaynakları yönetimi anlayışına, ancak Hawthorne araştırmalarıyla başlayan süreçle ulaşılabilmektedir.

Özetle örgütü kapalı, mekanik sistemler olarak ele alan klasik örgüt kuramı, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiş ve maddi ölçü birimleri ile değerlendirmeye çalışmıştır. Personel yönetiminde hedeflere ulaşmada dış denetim ve maddi tatmin iki ana davranış biçimi olarak uygulama alanı bulmuştur. Ancak 1930'lu yıllarda ekonomik buhran ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak büyüyen örgütsel ve yönetsel sorunlara cevap vermede klasik teori yetersiz kalmıştır. Klasik kuramdaki kapalı, mekanik sistemin örgütün beşeri unsuruna gereği kadar eğilememiş olması en büyük eksikliği kabul edilmektedir.¹²⁶

Klasik örgüt teorisi kapsamında insan – makine arasındaki ilişkide insan, rasyonellik ilkesi çerçevesinde pasif bir unsur olarak sistemin işleyişine uyum gösteren bir faktör olarak görülmektedir. Hiyerarşik bir yapı içerisinde insan, zincirin bir halkası olarak görülmekte ve bunun dışında bir etkinlikte bulunmamaktadır.

Klasik teori; “akılcı, ekonomik insan” modeline dayanmıştır. Buna göre insan bencildir ve çıkarlarını en üst düzeyde gerçekleştirmeye çalışır.¹²⁷ İnsan, ikinci planda, makinenin bir parçası olarak görülmüş; bir veri olarak ele alınıp, örgütsel yapıya uyacağı düşünülmüştür.

Klasik kuram örgütün formal yapı ve ilişkileri üzerinde durduğundan, örgütün görünmeyen yönünü¹²⁸, iç ilişkileri ihmal etmiştir. Bu iç ilişkilerin

¹²⁶ Olgun Kırçıl, **Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri**, MPM Yayınları, Ankara, 1985, s. 12.

¹²⁷ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı Yayınları, No : 80, Bursa, 1995, s. 29.

¹²⁸ Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, 1990, s. 23-24.

doğru bir şekilde teşhis ve yorumlanması, “insan ilişkileri yaklaşımı” olarak ifade edilen neo-klasik görüşün gelişmesiyle mümkün olabilmektedir.

2. Neo-klasik Örgüt Kuramı ve İnsan İlişkilerinin Önem Kazanması

Klasik görüşler, kuramsal olarak iyi olmalarına karşın uygulamada bir takım tepkiler yaratmıştı. Klasik yaklaşımların öngörmedikleri informal gruplar, doğal liderler, birey ve grup çatışmaları gibi olgu ve olaylar örgütlerde önemli etkilere sahipti. Klasik örgüt kuramında öngörülmeyen informal unsurların, örgütler açısından öneminin anlaşılmasına başlamasıyla yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, neo-klasik örgüt kuramını doğurmuştur.

Örgütte beşeri yönün önem kazanması kendiliğinden ortaya çıkmamış, kaynağını sosyal bilimler açısından insana bakış tarzında meydana gelen değişimden almıştır. Sosyal bilimciler insan hakkında birbirine zıt iki görüş geliştirmişlerdir. Olumsuz görüşe göre insan tembeldir, işi sevmez, sorumluluktan kaçır, bu nedenle sürekli, dışardan, başkaları tarafından denetlenmelidir. (X kuramı) Karşıt görüşe göre ise insan için iş eğlence kadar gereklidir, insan tembel değildir, işbirliğine yatkındır, dolayısıyla insanı dışarıdan denetleyerek zorla çalıştırmak yerine, ona kendini geliştirme imkanı ve güvenlik duygusu veren bir ortam sağlanmalıdır. (Y kuramı) Sosyal bilimcilerin ve klasik iktisatçıların insanı 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.

Neo-klasik örgüt kuramı çalışmaları, klasik kuramdaki fiziksel şartların insan verimliliğine etkisi görüşünün Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Hawthorne işletmesinde test edilmesiyle başlamıştır. Fiziksel şartların kötüleşmesiyle beklenenin aksine verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği görülmüştür. İnsana verilen önemle açıklanan bu durum,

yönetimde insan ilişkileri akımının başlangıç adımını oluşturmuş, insan faktörünün ön plana çıkmasına yardım etmiştir.¹²⁹

İnsanı ön plana çıkarabilmek için insan ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Bu ihtiyaçları beş kademede (temel fizyolojik, güvenlik, sosyal, ego-benlik, kendini gerçekleştirme) toplayan Maslow, tatmin edilmiş ihtiyaçların insanın güdülenmesinde rol oynayamayacağını, bu nedenle insanların hangi ihtiyaç düzeyinde olduklarının tanınip, tatmin edilmemiş bir üst kademe ihtiyaç üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini ortaya koymuştur. Personel yönetimi açısından bu nokta çok önemlidir. İlk iki kademe ihtiyaçları tatmin edilinceye kadar işgören, yönetimin yukarıdan gelen emir ve baskılarına boyun eğmekte, bu ihtiyaçlar belli derecede tatmin edildiğinde ise, verilen emirlere karşı koyma başlamaktadır. Çünkü bu noktadan sonra artık temel ihtiyaçların tatmini güdüleyici olmamakta, bir üst ihtiyacın, sosyal ihtiyacın tatmini aranmaktadır. Bir grup tarafından kabul edilme, kendini bir gruba ait hissetme ihtiyaçları ön plana geçtiğinden grup normları bireyin verimliliği üzerinde zaman zaman sınırlayıcı etki yapmaya başlamaktadır. Personel denetimini artırmak, cezaları artırmak veya ücretleri artırmak, soruna doğru teşhis koyulamadığı için önleyici olamamakta, işgören yönetime karşı direnmeye devam etmektedir. Bireyin ihtiyaçlarını üst düzeyde tatmin edebilmek giderek zorlaşan bir faaliyettir. Gelişmiş ülkelerde dahi en üst ihtiyaçlara her zaman cevap verilebildiği söylenemez. Ancak burada personel yönetimine düşen görev ortaya çıkmaktadır: Bireyin kendi kendisini geliştirmesine, yaratıcı yeteneklerini, kullanabilmesine imkan verecek bir çalışma ortamı yaratmak. Bu amaçla biçimsel yapı dışında sosyal ihtiyaçları karşılamak için çalışanların birbirleriyle ilişkilerinden doğan doğal bir yapının varlığını kabul etmek ve grup amaçları ile örgütün biçimsel amaçlarını aynı doğrultuda yönlendirmek, hatta gruplararası çatışmaları önlemek için

¹²⁹ Robert M. Fulmer, **The New Management**, 4. Baskı, Macmilan Publishing Company, New York, 1989, s. 29; Figen Tahiroğlu(Editör), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları : 136, 2. Baskı, İstanbul, Kasım 2002, s. 18; Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 54.

gruplarüstü ortak amaçlar yaratmak yararlı yöntemler olarak düşünülmüştür.¹³⁰

İnsan ilişkileri yaklaşımının temelini Elton Mayo'nun 1924 yılında başlattığı Hawthorne araştırmalarının verilerinden elde edilen bulgular oluşturmaktadır. Bu bulgular arasında formal örgüt yapısının yanında; örgütsel başarıyı olumlu ya da olumsuz etkileyen informal bir yapının bulunduğu ve bunun örgütteki insan ilişkilerinin verimliliğini etkileyen en önemli unsurlardan birisi olduğu yer almaktadır.¹³¹ Hawthorne araştırmaları ve sonrasında yapılan araştırmalar (Harwood, Yankee city araştırmaları vb.), üretim düzeyini ve verimliliği esas itibarıyla psiko-sosyal faktörlerin etkilediği görüşüne yol açmıştır. Sosyal faktörlerin etkisini belirlemeyi amaçlayan deneylerden birinde, işçilerin kendi aralarında oluşturdukları gruplarda üretim düzenini ne olması gerektiği konusunda, bir norm belirledikleri; daha fazla üretim yapanlara bu norma uymaları için baskı yaptıkları belirlenmiştir.¹³²

Bu yaklaşımda ele alınan başlıca konular şunlardır: İnsan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışları, informal organizasyon, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda değişme ve gelişme.¹³³ Bununla birlikte insan ilişkileri yaklaşımında çalışanları ücret dışında başka unsurların da motive ettiği, hatta bazı durumlarda bu unsurların çok daha etkili olduğu kabul edilmektedir.

Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar, yönetimde yeni bir düşünce ve fikir akımının doğuşuna neden olmuştur.¹³⁴ Bu düşünce akımı insan kaynağının örgütteki etkisinin bilimsel anlamda fark edilmesine, öneminin anlaşılmasına ve yönetimin başlı başına bir uzmanlık gerektirdiği

¹³⁰ Öznur Yüksel, **a.g.m.**, s. 34-35.

¹³¹ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 54.

¹³² İsmet Mucuk, **a.g.e.**, s. 23.

¹³³ İsmet Mucuk, **a.g.e.**, s. 22.

¹³⁴ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 39.

fikrine ulaşılmasında ve insana yönelik uygulamaların değişmesinde son derece etkili olmuştur.

Michigan üniversitesinden Likert ve arkadaşları, insan ve madde kaynaklarının uygun yönetimi için örgütsel değişim programları geliştirme konusunda çalışmalarında bulunmuşlardır. Likert'e göre, maddi kaynaklardaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılmamaktadır. Bu kaynakların sigortaları mevcut değildir. Yeni personeli bulma, işe alma, eğitme ve geliştirme uzun zaman alır. O halde örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve en önemli görevdir.¹³⁵

Sistem 1-Sistem 4 modelinde Likert; arzulanan örgüt tipi olan Sistem 4'te, örgüt içindeki doğal gruplara dikkat çekmiş, dikey ve yatay haberleşme yoluyla karar alma sürecine astların katılımıyla bir güven ortamının yaratılmasını önermiştir. Homans'ın insan grubu modeli, işlerin duyguların üzerinde etkili olduğu gibi duyguların da işlerin üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Argyris'in olgun olmayan insandan olgun insana doğru yönlendirmeyi sağlayan modeli, sorumluluk almasının kişiyi olgunlaştırdığını, hem kendisi için hem de örgüt için daha yararlı olma imkanı verdiğini, bu nedenle örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmasını, pasif ve üst'e mutlak bağımlı hale getirilmemeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Güç alanı analizleri ile K. Lewin, değişime karşı direnci incelemiştir. Parker, güç ile otorite arasındaki ayırımı değinmiş, yetkinin işgal edilen mevkiden, gücün ise insanın kendinden meydana geldiğini tartışmış; insanların emir almaktan hoşlanmadıklarını, bu nedenle amirlerin emri kişiselleştirmekten çıkarıp, işin gerektirdiği durum ve şartlar nedeniyle verildiğinin astlara anlatılması gerektiğini vurgulamıştır. Daha sonraları uygulanan çeşitli sosyometrik ve psikolojik testlerle insana ve insan ilişkilerine verilen önemin ortaya konmasına çalışılmıştır. Ne yazık ki

¹³⁵ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 47.

uygulamaların çoğu hayal kırıcı olmuştur. Zira işçiye gösterilen ihtimam göstermelik olarak kalmış, doğal örgütü tanımak için düzenlenen şirket piknikleri, danslı çay partileri birer sırt sıvazlama olmaktan ileri geçmemiştir. Bunun başlıca nedeni, insana yaklaşım yollarının, personel yönetimi uygulamalarının yeterince bilinmemesidir. Zamanla yeni yöntemler geliştirilmiş amaçlara göre yönetim, adem-i merkeziyetçilik ve yetki devri, danışmalı ve katılmalı yönetim, iş zenginleştirme gibi kimi zaman üst yönetimdekiler, kimi zaman da personel yönetimi birimleri tarafından geliştirilen yöntemler uygulanmıştır. Amaçlara göre yönetim felsefesi bireyin yetki ve sorumluluk almasına tam fırsat veren, örgüt amaçları ile personel amaçlarını aynı doğrultuda yönlendiren bir ekip çalışmasını öngörmektedir.¹³⁶

Bu yöntemde personelin dışarıdan yönlendirilmesi ve denetlenmesi yerine daha sıkı, titiz bir iç denetim, kişinin önceden belirlenen amaçlara göre kendi kendini denetlemesi ve değerlendirilmesi önerilmiştir. Adem-i merkeziyetçilik ve yetki devri uygulamaları, astlara karar verme yetkisi tanıyarak insanların kendi faaliyetlerini yönlendirebilmelerini, sorumluluk alabilmelerini, kendi benlik ihtiyaçlarını tatmin edebilmelerini mümkün kılmıştır. Danışmalı ve katılmalı yönetim, bireylerin kendi alanlarını ilgilendiren konularda söz sahibi olabilmelerini teşvik etmiştir. İş zenginleştirme ile de, bireye kendi işini planlama, denetleme ve düzeltme görevleri verilerek bireyin daha fazla yeteneğini işinde kullanmasına ve karar vermede daha fazla özgürlük kazanmasına imkan yaratılmıştır. Böylece insanların daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını örgüt içinde tatmin edebilmeleri, çeşitli personel yönetimi uygulamalarıyla mümkün olabilmektedir.

Davranışsal kurama göre örgütsel amaçları gerçekleştirmek için amaçlar her bireye bir rol olarak verilir. Böylece belli bir olayda bireyin nasıl davranacağı önceden belirlenebilir. Ancak durum böyle tahmin edildiği gibi olmamış, çeşitli çevresel ilişkiler, (örneğin grubun birey üzerine etkisiyle

¹³⁶ Birol Bumin, **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, İTİA Yayınları, No: 82, Ankara, 1974.

oluşan grup ruhu) üretimi sınırlandırmıştır. Görülüyor ki, insan ilişkileri yaklaşımının gelişmesiyle birlikte personel yönetiminin görevleri insan verimliliğini artırmak için yalnızca biçimsel düzenlemelerin yapılması olmaktan çıkmış, doğal örgüt kapsamında da genişlemiştir.

2. Dünya Savaşı esnasında milyonlarca insanın savaş sanayiinin emrine alınmasıyla birlikte, sayısal işgücü azalırken, gittikçe daha az insanla daha çok ürün elde edilmesine çalışıldığından, personel yönetimi önemli hale gelmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle işverenler makine yatırımlarını teslim edebilecekleri nitelikli işgücü yetiştirmek için pahalı eğitim programları düzenlemeye başlamışlar, böylece nitelikli işgücünün ücretleri de artmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise insan kalitesinin makine ve teknolojiye daha önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır.

3. Modern Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Doğuşu

1950'li yıllarla birlikte meydana gelen bilimsel, teknolojik, sosyal ve kültürel değişiklikler ve özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra değişen anlayışlar, örgütleri de etkileyerek mevcut yönetim paradigmalarının sorgulanmasına ve yeni bir bakış açısına duyulan ihtiyacın oluşmasına yol açmışlardır. Şüphesiz, hemen her alanda meydana gelmeye başlayan değişim, yeni düzenlemeleri de beraberinde getirerek, örgütün insan kaynağına bakışta da etkili olmuştur. Yönetim açısından önemli sayılabilecek değişikliklerin başında, klasik ve neo-klasik yaklaşımlar dualizminin ortadan kaldırılarak, etkileşimsel bir sistem bütünlüğü içerisinde incelenerek ve kuramsal bir çerçeveye oturtulmaları gelmektedir.

Modern Yönetim Yaklaşımı, klasik ve davranışsal yönetim teorisinin tutum ve önerilerini, yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve yeni ve akılcı bu görüş de "Genel Sistem Teorisi"nden kaynaklanmıştır.

Çağdaş örgüt kuramı olarak da bilinen sistem yaklaşımı klasik kuramla neo-klasik kuramın bir sentezi olarak düşünülebilir.¹³⁷ Sistem, özel bir çevrede birbirleriyle etkileşimde bulunan parçalardan oluşan bir şebeke olarak tanımlanabilir.¹³⁸ Dolayısıyla, sistem yaklaşımı örgütü, çevresinden değişik girdiler alan, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmet üreten, ürettiği mal ve hizmetleri tekrar kaynak temin etmek amacıyla çevresine veren birimler olarak görür.¹³⁹

Aralarında etkileşerek bir sistem oluşturan öğelerin hem bir sistem olarak, hem de sistem içinde incelenmesinin ilk örneği doğa bilimlerinde verilmiş, Avusturyalı biyolog Bertalanffy, doğadaki bilinen sistemlerin çevreleriyle öz enerji alış verişine girdiklerini saptamış, bu alış verişin işleyişi yasalarını da matematiksel bir model geliştirerek incelenmiştir. Bilimsel yarar ve geçerliliği hızla anlaşılan “Sistem Yaklaşımı”, doğa bilimlerinden sonra toplum bilimleri alanında da giderek yaygınlaşan bir uygulama alanı bulmuştur.¹⁴⁰

Klasik ve neoklasik kuramların örgütü kapalı sistem olarak incelemelerine karşılık modern örgüt kuramları, örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden sağladığı geriveri ile entropiyi yenerek yaşamını sürdürebilen bir açık sistem olarak ele almıştır. Örgütler dinamik ve açık sistemler oldukları için örgütün farklı unsurları birbirleriyle ve zamanla daha büyük bir çevre ile etkileşim içine girerler. Sistem kuramı, tüm örgütü birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmüş, böylece örgüt fonksiyonlarına kuramsal bir çerçeve sağlamıştır. Konuya sistem yaklaşımıyla bakıldığında personel sorunları örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemez. Örgütte çalışan birey örgüt için bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin

¹³⁷ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayıncılık, Ankara, 1994, s. 112.

¹³⁸ J.H. Chruden ve A.W. Sherman, **Managing Human Resources**, South-Western Publishing, Ohio, 1984, s. 49.

¹³⁹ Meryem Akoğlan Kozak, **a.g.e.**, s. 13.

¹⁴⁰ Kurthan Fişek, **Yönetim**, AÜ SBF Yayını, Ankara, 1979, s. 9

artırılması gereken, başarısı örgütün bütününün başarısını tümüyle etkileyen bir unsurdur.

Korzybski, Follet, Barnard, Wiener, Bertalanffy gibi kuramcılarının katkısıyla oluşan sistem yaklaşımı, klasik ve neo-klasik örgüt kuramlarının üzerinde durmadıkları önemli bir nokta üzerinde durmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kurumsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Ayrıca, örgütsel beklentilerle bireysel beklentiler, rasyonel olma ile rasyonel olmama, disiplin ile otonomi, formal ilişkilerle informal ilişkiler, yönetenle yönetilen arasındaki zıtlıklar sistem yaklaşımının ele aldığı başlıca konulardır. Sistem yaklaşımında örgüt, içinde çeşitli grupların etkileşim içinde bulundukları, geniş ve karmaşık bir sistem olarak tanımlanmaktadır.¹⁴¹

Esasen sistem yaklaşımında vurgulanan sistem açık bir sistemdir ve örgüt açık bir sistem olarak ele alınmıştır. Açık sistemlerin en büyük özelliği, içinde bulundukları çevreyle etkileşimde bulunmaları, onu etkilemeleri ve ondan etkilenmeleridir. Böylesine etkileşimsel örüntülerden ve farklı alt alanlardan oluşmuş yapı içerisinde verimlilik tamamen sistemin işleyişiyle doğru orantılıdır.¹⁴² Bundan dolayı sistem yaklaşımı, örgütlerin kesin bir biçimde şartları belirlenemeyen, belirsizliklerle dolu bir çevrede varlıklarını sürdürebilmelerini, çevreleriyle ve kendi alt sistemleriyle oluşturulabilecek sağlıklı etkileşimler koşuluna bağlar. Dolayısıyla örgüt sistemli bir zemin, yönetim ise bu zemini işleten, dengeleyen bir süreç olarak düşünülebilir.

Böylece yönetim sistemi, örgüt hedefleri doğrultusunda işgören performansının yönetilmesi ve koordine edilmesi için bir çerçeve sağlamaktadır.¹⁴³ Sistem yaklaşımının bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi, örgütün bir alt sistemi olarak, hem içinde yer aldığı örgütle hem de örgütün içinde bulunduğu çevreyle sürekli bir etkileşim içerisinde bulunacaktır. Başka bir deyişle, insan kaynakları, yönetimi çevresel

¹⁴¹ Mustafa Aydın, **a.g.e.**, s. 113.

¹⁴² Türkan Argon ve Altay Eren, **a.g.e.**, s.103.

¹⁴³ J.H. Chruden ve A.W. Sherman, **a.g.e.**, s. 49.

faktörlerden etkilenecek ve onları etkileyecektir.¹⁴⁴ Sonuçta sistem yaklaşımıyla, 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.¹⁴⁵ Dolayısıyla, sistem yaklaşımının örgütsel anlamda getirdiği pek çok yeniliğin yanında, insan kaynakları yönetimi açısından da iki önemli katkısı olduğu ifade edilebilir:

1) Örgüt boyutları içinde ve arasında, ilişkiselliğin kurucusu ve işleticisi olarak insan son derece önemli bir faktördür. Bundan dolayı insana yapılan yatırım, örgüte yapılan yatırımı ifade eder.

2) Verimlilik ya da verimsizlik soyutlanmış olgu ve olaylardan kaynaklanan karmaşık süreçlerin bir sonucu değildir. Olgu ve olaylar, etkilenen – etkileyen iç ve dış sistemlerin ürünüdürler. Böylece yönetim alanını, parçaların her birinin yarattığı etkilerden meydana gelen bütüncül bir sinerjide bulur; insan da bu bütünün etkileyen ve ondan etkilenen önemli bir parçasıdır.

Sistem yaklaşımı açısından yönetimin bir alt sistemi olarak kabul edebileceğimiz personel yönetimi, kendi alt sistemleriyle birlikte düşünülerek yöneticiye çeşitli yararlar sağlama olanağı vermiştir denebilir. Örneğin, personel yönetiminin bir alt sistemi olarak değerlendirilen personel değerlendirme sisteminin, ücretleme sistemiyle ilişkilendirilmesi, iş analizlerinden elde edilen verilerle personelin yetersiz kaldığı yönleri tanımak ve bu yönde eğitmek, işe almada personelin iş analizinden elde edilen verilere göre o işin özelliklerine uygun biçimde yerleştirilmesi gibi birbirleriyle ilişkide olduğu alt sistemlerle yöneticiye alt sistemin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağı vermiştir.

¹⁴⁴ Ömer Sadullah, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İÜ. İF. İKY ABD, İÜ. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000, s. 26.

Sistem kuramının genel ve soyut düzeninin somut olaylara uygulanması durumsallık yaklaşımıyla mümkün olabilmiştir. Bu yaklaşıma göre klasik ve neo-klasiklerin önerdikleri gibi “her zaman her yerde geçerli” kurallardan söz edilemez. Bunun yerine örgütlerde ilgili her şeyin içinde bulunulan koşullara ya da duruma bağlıdır. Örgütün yapısı çeşitli dış çevre etmenleri ile örgüt amaçları, işin niteliği, kullanılan teknoloji ve personelin özellikleri gibi iç etmenlerden etkilenmektedir. Bu durumda, personel yönetimi uygulamaları da içinde bulunulan durumun, koşulların analiziyle elde edilecek verilerle uyumlu olmalıdır. Ancak sistem ve durumsallık yaklaşımlarının koşullara ilişkin değişkenlerle örgütsel değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ya da uyumu tam açıklayabildikleri söylenemez.¹⁴⁶ Bu uyum ya da uygunluk yaklaşımlarının daha yeni çalışmalarda, özellikle “şekillendirme” (configuration) yaklaşımında ele alındığı görülmektedir.

Durumsallık konusunda ilk araştırma 1965 yılında Woodward tarafından yapılmıştır. Woodward hangi yapısal değişkenlerin ekonomik başarıyı etkilediğini saptamak için İngiltere’de yapmış olduğu araştırmasının neticesinde, birbirinden farklı üretim teknolojisi kullanan işletmelerin farklı örgüt biçimlerine sahip olduğunu tespit etmiş ve etkili örgüt biçiminin işletmenin kullandığı teknolojiye göre değiştiği tezini ileri sürmüştür. Woodward’a göre, kitle üretim teknolojisini kullanan işletmelerde klasik örgüt biçimi ve ilkeleri daha etkili ve başarılı olurken, daha çok birim ve süreç üretimine ilişkin teknolojilerini kullanan işletmelerde neo-klasik ve insan ilişkileri yaklaşımları daha etkin ve başarılı olmaktadır.¹⁴⁷ Nitekim Woodward, Fidler, Lawrence ve Lorsch gibi bilim adamlarının yaptığı araştırmalar¹⁴⁸ neticesinde, örgütler açısından durumsallığın verimlilik ve etkililikte göz önünde bulundurulması gereken bir faktör olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

¹⁴⁵ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s. 17.

¹⁴⁶ Öznur Yüksel, **a.g.m.**, s. 36.

¹⁴⁷ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 74.

Kimi yazarlar tarafından Neo-modern yaklaşım olarak da bilinen durumsallık yaklaşımının ana temasını, örgütlerin içinde yer aldığı çevrenin unsurları ile yönetim-örgüt kavramı ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki kurarak, yöneticinin daha etkili ve verimli bir yönetim için örgütün içinde bulunduğu durum ve çevre şartlarını iyi değerlendirmesi gerektiği hususu oluşturur. Bu yaklaşıma göre, her örgüt için en iyi yönetim modelini getiren evrensel bir sistem yoktur.¹⁴⁹ Buradan hareketle, her yönetim ve örgüt olayını örgütün kendi koşulları; çevresel koşul ve unsurlarla ilişkisi; kullanılan teknoloji; personelin sosyo-kültürel özellikleriyle değerlendirmek gerekmektedir.

Bu özellikleriyle durumsallık yaklaşımı, sistem kuramının genel ve soyut düzeninin somut olaylara uygulanmasını mümkün kılmıştır. Bu yaklaşım, sorunlara çözüm bulmak için hem analitik hem de duruma göre değerlendirme yapılmasını öngörmektedir. O halde her bir yönetim fonksiyonunun ve aynı zamanda da insan kaynakları yönetiminin başarısı genel durumun analizi ile yakından ilgilidir. Diğer taraftan, sistem ve durumsallık yaklaşımlarının koşullara ilişkin değişkenlerle örgütsel değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ya da uyumu açıklamakta yetersiz kaldıkları görülmüştür.¹⁵⁰ Bazı kaynaklarda örgütsel anlamda başarı için, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının nitelikleri ve nicelikleriyle birlikte, insan kaynağına yönelik fonksiyonların hangi durumların etkisiyle şekillendiğinin bilinmesi gerektiği üzerinde durulmakta ve uyum, bütünleşme (integration) ve farklılaşma (differentiation) gibi yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır.¹⁵¹

Katılımcı model, Peter Drucker tarafından ortaya atılan modern yönetim tekniklerinden “Amaçlara Göre Yönetim” yaklaşımının

¹⁴⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz. Erol Eren, **a.g.e.**, s. 75; Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 292-300.

¹⁴⁹ Meryem Akoğlan Kozak, **a.g.e.**, s. 14.

¹⁵⁰ Öznur Yüksel, **a.g.m.**, s. 36.

¹⁵¹ Ayrıntılı bilgi için bkz. Öznur Yüksel : **a.g.m.**, s. 36-43

varsayımlarına dayanmaktadır. Örgütsel başarıyla, örgütsel çalışanlarının yönetime katılması arasında olumlu bir ilişki olduğu kabul edilerek; örgütte en geniş düzeyde yönetime katılmanın, örgütte çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçları arasında uyum sağlamanın yol ve yöntemleri araştırılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda “yönetime katılma”, “katılmalı yönetim” ve “amaçlara göre yönetim” gibi kavramlar geliştirilmiştir.¹⁵² Özellikle karar sürecinde çalışanların rolü çözümlenirken, dikkate alınacak birinci ilke, örgütün yapısı oranında, bunlara katılmak olanağının verilir verilmediğidir. Ancak karar sürecine katılmak yoluyla, astlar yöneticinin aldığı kararları daha iyi anlayabilir ve uygulayabilir. Yönetici açısından düşünüldüğünde, böyle bir katılım kararların doğruluğunu, astların bağlılığını ve moralini, dolayısıyla da örgütün verimini artırır.¹⁵³

Katılımcı modelin gerektirdiği örgütlenme biçimi katı, bürokratik, hiyerarşik ve biçimsel bir örgüt yapısından çok, ast-üst ilişkilerinin daha esnek, daha katılımcı ve daha az kuralcı bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımından farklı olarak, yetki devrini benimseyen, örgütte bütün çalışanların söz sahibi olduğu bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Yaklaşımın ifade edilen yönleriyle, modern yönetim anlayışını benimsediği ilkelere daha uygun bir yaklaşım olduğu ve günümüzde benimsenen, savunulan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu yaklaşımla daha uyumlu olduğu söylenebilir.¹⁵⁴

2. Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan ve 1980'li yıllardan itibaren gittikçe artan üretimleriyle ve verimlilikleriyle Japon firmaları, örgüt ve yönetim alanlarında yapılan pek çok araştırmada merkezi bir konumda yer almışlardır. Özellikle Japon firmalarının Amerikan firmalarına karşı elde

¹⁵² Burhan Aykaç : **a.g.e.**, s. 56.

¹⁵³ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pagem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 95.

¹⁵⁴ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 57.

ettikleri başarılar,¹⁵⁵ yönetim alanında hâkim olan batı tarzı yönetim anlayışının da sorgulanmasına ve bakışların farklı bir kültürde elde edilen başarının temellerine, dolayısıyla kültürel farklılıklara odaklanılmasına neden olmuştur.

Japonya'daki çalışanların neden daha verimli oldukları ve işlerine bu kadar adanmış oldukları sorusu, Amerikan ve Japon çalışanları arasındaki sosyolojik ve kültürel farklılıklarla açıklanabilir. Örneğin, Japon çalışma geleneğindeki ömür boyu istihdam garantisi ve örgütün içine düştüğü finansal bir takım zorluklarda bile işten çıkarmalardan kaçınılması, Japon işçilerinin işyerlerine olan sadakatinde önemli bir rol oynamaktadır. Japon yönetim sistemine ilişkin olarak yapılan bir araştırmada, Amerikalı işgörenlerle Japon işgörenler arasında iyi çalışma ve iş etiğine bağlılık konusunda anlamlı düzeyde bir farklılığa rastlanmazken; Japon işgörenlerin, birlikte çalıştıkları işgörenlerin hedeflerini kendi hedefleri kadar iyi tanımlamaya meyilli oldukları konusunda anlamlı bir bulgu elde edilmiştir.¹⁵⁶

Kültürel etkiler ile geleneksel yönetim biçimleri arasındaki karşılaştırma, Amerikan ve Japon yaklaşımları arasındaki temel farklılıkları açıklamaktadır.

¹⁵⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. R. Delbridge ve P. Turnbull, "Human Resource Maximization: The Management of Labour Under Just-In-Time Manufacturing Systems", **Reassessing Human Resource Management**, Edited By P. Blyton ve P. Turnbull, Sage Publications, 1992.

¹⁵⁶ J.H. Chruden ve A.W. Sherman, **a.g.e.**, s. 35.

Tablo II- Geleneksel Amerikan ve Geleneksel Japon Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Amerikan Yönetim Biçimi	Geleneksel Japon Yönetimi Biçimi
Teknolojik ve bireysel etkinlik sayesinde maksimum yatırım garantisi.	Firmanın hedeflerine ulaşılabilmesinde insan en değerli varlık olarak görülmektedir.
İşçiler çalışmayı sevmezler, fakat görevler iyi biçimde denetlenirse para ile güdülenebilirler.	Örgüt ve işgören amaçları uyumludur.
Örgütlerin amaçlarının, işgörenlerin amaçlarına uymadığına inanılır.	Karar alma sistemi merkezi olmaktan uzak, aşağıdan yukarıya, gayri resmi, belli bir uzlaşmaya varmak, için sözlü iletişimin ve teyit etmek için de yazılı sistemin kullanıldığı bir mekanizmadır.
Karar alma sistemi, oldukça merkezi, yukarıdan aşağıya, yazılı ve itaati sağlamak için karar sonrası yoğun sözlü iletişimin olduğu bir mekanizmadır.	

Kaynak: Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, (Çev. : O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan), MPM Yayınları, Ankara, 1992, s. 254.

Masaaki Imai, Japon ve batı yönetim tarzları arasındaki en önemli farkın, Japon yönetim anlayışındaki süreç odaklılık ve sürekli gelişim anlayışından (Kaizen) kaynaklandığını vurgulamıştır.¹⁵⁷ Japon yönetim sisteminin¹⁵⁸ sadakat, özdeğer ve saygı gibi kavramları, insan kaynakları yönetiminde başta verimlilik olmak üzere, birey ve örgüt amaçlarının koordinasyonunda, kaytarma, işten ayrılma gibi hususlarda üzerinde önemle durulması gereken konulardır. Diğer taraftan, Japon yönetim sisteminin incelenmesinden elde edilen bulguların insan kaynakları yönetimi açısından

¹⁵⁷ Doğan Cüceloğlu, **Dayanışma Bilincinin Temeli: İçimizdeki Biz**, Remzi Kitabevi, 35. Baskı, İstanbul, 2001, s. 103.

¹⁵⁸ Japon yönetim sistemi ve Japonya'nın sosyal ve kültürel özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Hamdi Özçelikel, **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayın No: 177, Haziran 1994; Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul, 1997; Atilla Dicle, "Japonya'da İşgücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, cilt 14, sayı 3, 1987; Atilla Dicle, "Japon Yönetim Sistemi", **Kalite Kontrol Grupları Semineri**, 2. Baskı, MPM Yayını, No: 320, Ankara, 1989; Sedat Murat, "Japon Çalışma Hayatı", **İ.Ü. Sosyal Siyaset Konferansları**, 37-38, Kitap, No: 3662, 1992; Hamdi Özçelikel, **Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayın No: 177, Haziran 1994; Olgun Kırçıl ve Nurdoğan Arkış, **Yönetim Uygulamalarında Kültürel Faktörlerin Rolü**, MPM Yayınları: 30, Ankara, 1984; Mahmut Demirkan, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, Eylül 1997; Pamela Briggs: "Organisational Commitment: The Key to Japanese Success?", Ed. C. Brewster and S. Tyson, **International Comparisons in Human Resource Management**, Second Edition, Pitman Publishing, UK, 1992, s.33-44

önemli bir etkisi de, kültürel farklılıklar konusunda olmuştur. Günümüzde sayıları gittikçe artan çok uluslu ve uluslararası örgütler, üretim, dolayısıyla çalışma kavramını uluslararası boyuta taşımaktadır. Bundan dolayı çok uluslu şirketlerin yönetimleri, farklı kültürlerden gelen işgörenleri çalıştırma olgusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.¹⁵⁹

Farklı kültürlerden gelen insanların aynı çatı altında ve aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak İKY uygulamaları kapsamında önemli bir yer teşkil etmektedir. Çünkü kültürler bireysel algılamada ve beklentilerde farklılıklar meydana getirmektedir. Bu durumda, farklı kültürlerden gelen işgörenlerin bir arada bulunduğu bir çalışma ortamında, İKY uygulamaları farklı kültürlerden gelen işgörenlerin beklentilerini ve özelliklerini de dikkate alacak şekilde planlanmalıdır.

Şimdiye kadar yapılan açıklamalar ışığında, İKY'ye ilişkin yaklaşımların açık bir sistem çerçevesinde, süreç, işlev, sonuç gibi hareket noktalarının birinden veya hepsinden hareket ettikleri, insanı örgütteki işlevselliği ve konumu çerçevesinde değerlendirdikleri söylenebilir. Hemen her alanda meydana gelen mevcut gelişmeler, İKY alanında yeni bir bakış açısına duyulan ihtiyacın temel dinamiklerini oluşturmaktadırlar.

Günümüzde yaygın bir şekilde insan kaynakları yönetiminin karlılık temeli üzerine kurulduğu ve pek çok iş yerinde insanlara herhangi bir kaynak olarak yaklaşıldığı bilinen bir gerçektir. Bu durum, İKY anlayışının tek yönlü bir şekilde ve örgütten insana bakışla mevcut yönetim anlayışına entegre edilmeye çalışılmasından kaynaklanmaktadır. Oysaki İKY anlayışı örgütün yönetim felsefesine yapılacak ilaveleri değil, köklü bir yönetim anlayışı değişimini ifade etmektedir. Eğer örgütün varlığının anlamlandırıcısı ve üretim faktörlerinin koordine edicisi insan ise ve yönetilmesi başlı başına bir disiplinin konusunu oluşturmaktaysa, bu durumda ihtiyaç duyulan bakış açısı örgütten insana doğru değil, insandan örgüte doğru olmalıdır. Çünkü insana

¹⁵⁹ Türkan Argon ve Altay Eren, **a.g.e.**, s. 107.

özgü özelliklerin hangi yansıması yönetilirse yönetilsin, yönetilecek olan şey, bireyle beraber taşınan, paylaşılan ve yine ona özgü olan benzersiz yaşantısal ilişkilerden oluşmaktadır.

Örgüt kuramlarındaki gelişmelerin klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlar olarak tarihsel gelişim süreci içerisinde incelendiği; insanın örgüte çekilmesi, örgütte çalıştırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesine ilişkin çabaların ise sırayla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamalarından geçtiği söylenebilir. Aşağıda Örgüt Kuramları ile İKY ilişkisi yer almaktadır.

Tablo III- Örgüt Kuramları – İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Kuramlar	Amaçlar	Pers/İnsan Kay. Uygulamaları
Klasik Kuram		
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	Üretimde verimliliği artırmak	Personel dairesinin kurulması, iş ve zaman etütleri, eğitim, başarıya dayalı değerlendirme, dış denetim, maddi teşvik ve teşvikli ücret sistemleri
Yönetim Süreci Yaklaşımı	Yönetimde verimliliğin artırmak	Personel yönetimi örgütlenmesi ve işlevinin tanımlanması, yönetim işlevlerinin personel yönetimine uygulanması (iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, personelin devamı vs.)
Bürokratik Yaklaşımlar	Örgütlenmede verimlilik	Yazılı kayıt-belge düzeni, memuriyetin meslek olması
Neo-Klasik Kuram		
İnsan İlişkileri, Çevresel Davranışsal Yaklaşımlar	Doğal örgütü keşfetme yoluyla verimlilik engellerini kaldırmak ve işgörenin tatmini	AGY, merkezleşmeme, yetki devri, danışmalı ve katılmalı yönetim, iş zenginleştirme, ekip çalışması, iç denetim
Modern Kuramlar		
Sistem Yaklaşımı	Örgüte bütüncül bakış	İnsan kaynak olarak kabulü ve insan kaynakları yönetiminin gelişmesi
Durumsallık Yaklaşımı	İç ve dış çevresel etkileşimi sağlamak	Durum ve koşulların analizi, uygun personel/insan kaynakları, yönetimi araçlarının seçimi
Şekillendirme (configuration) y.	İç ve dış uyum/esneklik	Strateji formülasyonunun insan kaynakları bölümünün katılımı ve stratejik insan kaynakları yönetimi

Kaynak : Öznur Yüksel, **a.g.m.**, s. 43.

B. Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışlarının Karşılaştırılması

Örgüt kuramlarındaki gelişmeler dikkate alındığında, İKY'nin tanımı içinde üç tip yaklaşımın varolduğu görülecektir:

- Genel olarak İKY personel yönetimine verilen yeni bir addır.
- Daha doğru bir anlatımla, İKY farklıdır, bu nedenle bir kurama dayanması gerekir, bu kuram sosyal bilimlere dayanılarak geliştirilebilir.
- Yeniden adlandırma ile kuram arasında üçüncü bir yaklaşım ise stratejik insan kaynakları yönetimidir. Buna göre İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır.

Birinci yaklaşımda temel düşünce örgüt içinde personelin işlevsel faaliyetleridir. Birçok örgütte personel yöneticilerine verilen “personel müdürü”, “personel başkanı” gibi ünvanlar değiştirilip yerine “insan kaynakları yöneticisi” ünvanı getirilmiştir. Burada önemli olan nokta, adını değiştirmekle faaliyetlerin değişip değişmeyeceğidir. Bu yaklaşımda personel yönetim ile İKY arasında şu farklar ortaya konmuştur :¹⁶⁰ Personel yönetimi insangücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, İKY kaynak merkezli olduğundan tüm örgütün insan kaynakları ihtiyacı ile ilgilenir. Personel faaliyeti bir yönetim işlevi olmasına rağmen yalnızca bu işlevle açıklanamaz, çünkü kaynak söz konusu olduğundan bu işlevden daha üst düzeyde, yönetimin merkezinde yer alır. Personel yönetimi yaklaşımı çoğulcu ve faydacı (pragmatik) dır, buna karşılık İKY bütüncül ve stratejiktir. Personel yönetiminin örgütün başka bölümlerinde alınmış politika kararlarını uygulamakla meşgul olması nedeniyle, başarıyla gerçekleştiremediği çalışanların örgüte bağlanması sorununu İKY gerçekleştirebilir. Personel yönetiminin etkinliğini, personel departmanının önceden belirlenmiş

¹⁶⁰ Ian Clark, “HRM: Prescription, Description and Concept”, **Personnel Review**, Vol. 22, No. 4, 1993, s. 17-25.

politikaları ne kadar başarıyla uyguladığı değil, örgütün ulaştığı başarı gösterir.

Görüldüğü gibi, yeniden adlandırma yaklaşımında personel yönetimi ile İKY arasında a) felsefi düzeyde, b) işlevsel düzeyde, c) personel yönetim uygulamalarının yönetim tarafından belirlenmiş değerlerle bütünleştirilmesi düzeyinde farklılıklar mevcuttur.

İkinci yaklaşım olan kuramsal yaklaşımda, geliştirilen kuram ile yöneticilere İKY ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Kuram, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç unsuru kapsamaktadır. İnsan kaynaklarında kuramsal modeller uygulamacılara ne yapılması gerektiğini göstermek, onları açıklamak veya kavram geliştirmek (önerici, açıklayıcı kavramsal modeller) amacıyla kullanılabilir. Ancak İKY konusundaki kuramlar kısmi modeller şeklinde kalmıştır ve örgüt başarısının artırılması konusundaki etkileri deneysel olarak ispatlanmamıştır.¹⁶¹

Strateji, örgütün kilit mevkilerindeki karar vericilerin neye ulaşmak istediklerini ve bunu nasıl başaracaklarını konu edinen, örgütün ürün veya hizmet pazarında rekabetçi üstünlük elde etmesini amaçlayan, pazar eğilimli, uzun dönemli ve genel bir kavramdır. Üçüncü yaklaşım olan stratejik insan kaynakları yönetimi de örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artıracabilecekleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarının örgütte etkililik ve kârlılığın artırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Buradan personel yönetimi ile İKY arasındaki farkın uygulamada değil, amaç ve hedeflerde olduğu sonucuna varmak mümkündür.¹⁶²

Pek çok insan, İKY yaklaşımının yeni bir şey ortaya koymadığını, hatta bunun personel yönetimi üzerine iliştilenmiş anlamsız bir etiket olduğunu ileri

¹⁶¹ Öznur Yüksel, **a.g.m.**, s. 40.

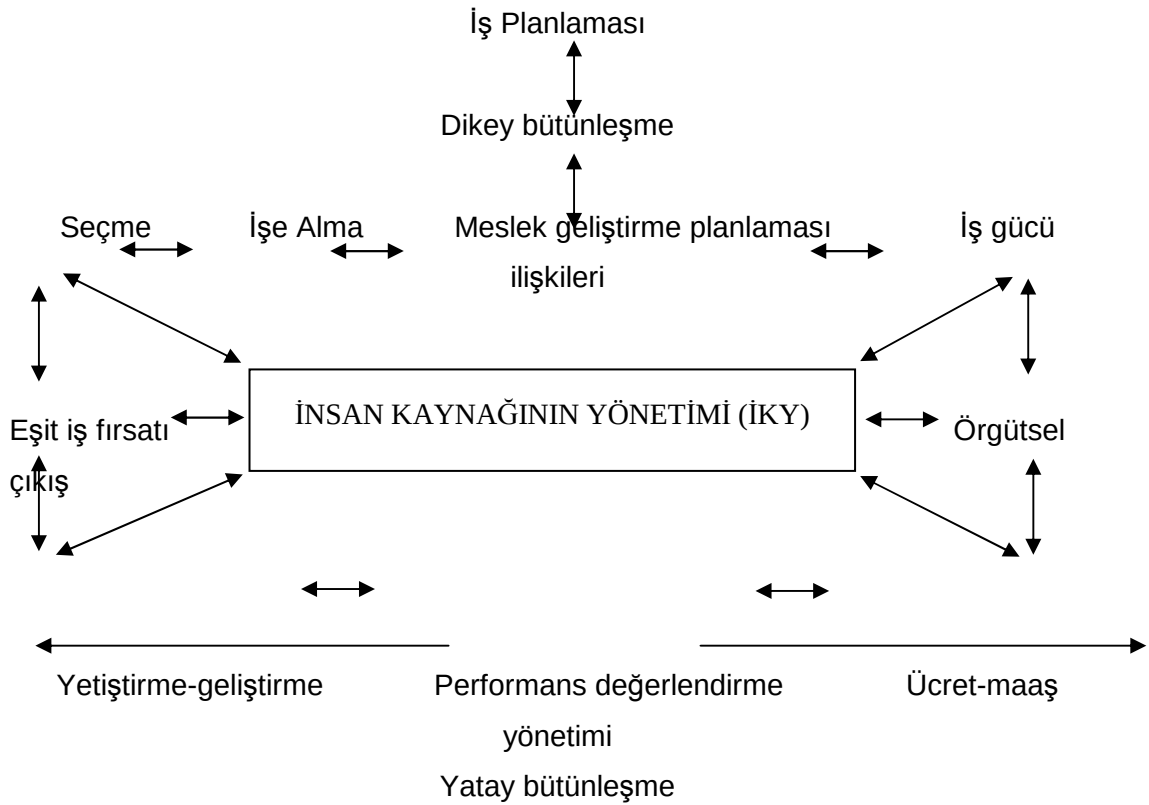
¹⁶² Ian Clark, **a.g.m.**, s. 25.

sürmüş, İKY'yi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş anlatımı olarak algılanmış ve yorumlamıştır. Oysa etkili personel yöneticileri, uygulamalarında bu yaklaşıma daima yer vermişlerdir.¹⁶³

Personele ilişkin konular daima stratejik hususları içermiştir. Günümüzde örgüt sorunları üzerinde durulması, yalnızca yeni durum için gerekli yeteneklere güç kazandırmak suretiyle personel yöneticilerinin uyum sağladıkları çevredeki diğer değişimleri simgelemektedir. Bu tür bir sav inandırıcı olmakla birlikte, bugün personel yöneticilerinin daha stratejik ve uygulamaya dönük olmaları gereğinin farkında olabilmeleri, İKY kavramının etkisi olmaksızın gerçekleşmeyecektir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel personel yönetimi anlayışının, toplumsal, ekonomik, politik çevresi, amaçları, iç ve dış dinamikleri, yönetim ilkeleri, değişen örgütlerdeki durumlar karşısında yetersiz kaldığı gözlenmektedir. İnsan kaynağının yönetiminde işlevler, kapsadığı ögeler ve bu ögeler arasındaki ilişkiler özet bir anlatımla Şekil 1'de gösterilmiştir. Tabloda geleneksel personel yönetiminde ayrı birimler tarafından gerçekleştirilen seçme, meslek geliştirme, eğitim, ödeme, performans geliştirme görevleri İKY yaklaşımının bütünlüğü içinde yapılandırılmıştır. Geleneksel personel yönetimi birimlerinin örgütün bir alt sistemi olmalarına karşın, işlevlerin etkileşimli konumlarını koruyarak bütünleştiren İK; örgütlerde lider alt sistem konumundadır.

¹⁶³ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Yargı No: 37, Ankara, Eylül 2000, s. 69.



Kaynak: Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 7, Ankara, Ocak 1996, s. 13.

Şekil II- İKY'de İşlevlerin Bütünlük İçinde Etkileşimi

İnsan kaynağı yaklaşımıyla geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, İKY'nin iki başat özelliğiyle açıklamak mümkündür :¹⁶⁴ Birincisi, İKY'nin insanı merkeze alan boyutu; ikincisi, örgüt ortamı ve çevresi kavramlarının genişletilmiş yorumudur. İKY'nin yapı ve işleyişi, insanın bilinen, sezilen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak; insanı bir "durum" olmaktan çok bir "süreç" olarak kabul etmek eğilimindedirler. Bunun anlamı, örgüt yapısının ve yönetim biçiminin, çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yöneltmeye hazır oluşu demektir. Örgütsel davranışın bilimsel açıklamasının ilk evresinde, çalışanların etkilenme alanı örgüt ortamı

¹⁶⁴ Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 7, Ankara, Ocak 1996, s. 14.

olarak tanımlanmıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, örgüt ortamı kavramının bir kısım durumları açıklamakta yetersiz kalması nedeniyle gelişen sistem kuramıyla birlikte “örgüt çevresi” tanımlaması da çağdaş örgütlerde insan kaynağı (personel) yönetiminde bir kısım olay ve olguları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. İKY yaklaşımında örgüt çevresi, örgütte çalışanların, şimdi ya da geçmişte etkileşim içinde oldukları bireysel ya da kurumsal sistemlerin tümünü kapsayacak kadar geniş kapsamlı bir tanımlı gerektirmektedir.

Diğer taraftan geleneksel personel yönetimi anlayışının bir ileri aşaması, tüm yöneticilerin aynı zamanda birer personel yöneticisi olduğu görüşüdür. Ne var ki yöneticiler, personel yönetimine ilişkin eğitim, değerlendirme, seçme, yükseltme gibi işlevlerden bir kaç ile belirli dönemlerde ilgilenmektedirler. İKY evresinde ise, İKY biriminin, diğer birim yöneticilerine uzmanlık, danışmanlık hizmetleri götüren bir yapıda kurulması gerekmektedir. Bu amaçla insan kaynağı yöneticilerinin yürütme – işletme yöneticileriyle olan konumlarında daha eş düzey statülere kavuşturulmaları; buna paralel olarak her birim yöneticisinin kesintisiz olarak birimlerinin insan boyutunu yönetmede istekli ve yeterli olmaları gerekmektedir.

Genişleyen, kesintisiz değişen, karmaşılaşan örgüt çevresi ve çalışanların beklentileri, yöneticilerin geçmişte kendilerine ve örgütlerine başarılı sonuçlar sağlayan teknik ve becerilerinden birçoğunu daha az etkili, hatta geçersiz duruma getirmiştir. Örgütte verimi arttırmada İKY’nin daha etkili olabilmesi için, insan kaynağı yöneticilerinin işletme yöneticileriyle ilişkilerini daha uyumlu bir düzeyde oluşturup geliştirmeleri beklenir. Yürütme-işletme düzeyindeki yöneticilerin, insana ilişkin becerilerinin geliştirilmesi zorunluluğuna karşılık, insan kaynağı yöneticilerinin de üretim planlaması ve stratejileriyle maliyet, iş, performans konularında becerilerini geliştirmeleri zorunludur.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Aytaç Açıkalın, **a.g.e.**, s. 14-15.

Bu açıklamalara doğrultusunda varılan sonuç, insanı, geçmişi, geleceği, kendinden öncesi, sonrası ve beraber olduklarıyla bütünde ele almayı gerektirmektedir. Böyle bir yaklaşımda örgütlerin üretim amaçları yönünden kapsadıkları tüm nüfus, o örgütün insan kaynağını oluşturmaktadır. Bu kapsamda tanımlanan insan kaynağı içindeki, çalışma çağına gelmiş ve çalışmaya istekli hazır olan insan grubunu “insan gücü”, insan gücünün bir işte çalışanlarını da “iş gücü” olarak nitelendirmek doğru olacaktır.

Bazı bilim adamları İKY ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını, bunların eş anlamlı kavramlar olduğunu kabul ederken, bazıları da bunları içerik yönünden tamamiyle farklı olduğunu öne sürmektedirler. Personel yönetiminin konusu hakkında verilen bilgiler incelendiğinde, personel yönetiminin daha çok alt kademe ve orta kademe yöneticilerinin yerine getireceği görevler içerdiği anlaşılmaktadır.¹⁶⁶

Personel yönetimi ile İKY yaklaşımlarının birbirinden tamamen farklı olduğunu düşünmekten çok, personel yönetiminin, birtakım teknolojik ve bilimsel gelişmeler sonucunda, evrim geçirerek, İKY yaklaşımını içine alan bir süreç olarak düşünmek daha gerçekçi olacaktır. Bu durumda, personel yönetiminden başlayarak çağdaş bir yönetim biçimi olan İKY'ye geçişte bazı temel faktörlerin değişmediğini ve her iki yaklaşımın da ortak olan bir takım benzerliklerinin olduğunu; diğer yandan bir takım gelişmelere paralel olarak personel yönetiminden İKY'ye geçişte bazı farklılıkların ortaya çıktığını görebiliriz.

İKY ile personel yönetimi arasındaki ilişkileri, iki yaklaşım arasındaki benzerlikler ve farklılıklar şeklinde ortaya koymak uygun olacaktır.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 35-36.

¹⁶⁷ Michael Armstrong, **Human Resource Management: Strategy and Action**, London: Kogan Page, 1993, s. 34-35.

1) Benzerlikler

a) Her ikisinin stratejisi de örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır.

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

c) Personel yönetiminin değerleri ile en azından İKY'nin esnek açıklamaları "bireye değer verme" noktasında özdeştir. Yani, örgütsel ve bireysel ihtiyaçları dengeleme, bireyin yeterlik derecesinin artırılması amacıyla geliştirilmesi. Böylece, hem bireylerin iş doyumları, hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcılık sağlanmış olur.

d) Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır. Böylece, örgütün insan kaynakları, her zaman değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilir.

e) Eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinde de izlemektedir.

f) İKY'nin esnek tanım gibi, personel yönetimi de çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir.

2) Farklılıklar

Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar özde olmayıp, daha çok üzerinde durulan konular ve izlenen yaklaşımlarda söz konusudur. Farklılıklar, esasında teknikler arasında olmaktan çok yönetim tarzı ve örgütlenme biçiminde kendini gösterir. İKY, personel yönetimine insan odaklı bir bakış açısidir; personel yönetiminin kendisi değildir. İKY teknikler üzerinde durmaktan çok süreçler ve inanışlar üzerinde durmaktadır.¹⁶⁸ Bir diğer önemli farklılık da, her iki yaklaşımın yöneldiği çalışan grubu ile ilgilidir.

¹⁶⁸ Doğan Canman, a.g.e., s. 70

Personel yönetimi sadece çalışanlarla ilgili iken, İKY çalışanlar yanında örgütteki tüm yöneticilerle de ilgili olmaktadır.¹⁶⁹

Aşağıdaki tablolarda, İKY ile personel yönetiminin ele aldıkları konular yer almaktadır.

Tablo IV- Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular

Personel Yönetimi Şekli	Ele alınan Temel Sorun
Profesyonel	Temel bilgilerin öğretilmesi
Taylorcu	İşe alma kriterlerinin ve görevlerinin akılcı bir biçimde tanımlanması
Bürokratik	Düzenlemeler ve statüler
İnsan ilişkileri	Personel arası ilişkiler ve motivasyon
Örgüt ve gelişme	Amaçlara göre yönetim, yerinden yönetim ve sosyo-teknik deneyim
Endüstriyel demokrasi	Sendikalarla sosyal ilişkiler ve personelin temsil edilmesi
Özyetimci	Katılımcı ve doğrudan ilişkiler

Kaynak : Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 37.

¹⁶⁹ Michael Armsrong, **A Handbook of Personnel Management Practice**, London: Kogan Page, 1996, s. 154.

Tablo V- İnsan Kaynakları Yönetiminin Ele Aldığı Konular

İKY'nin Görevleri	İKY Uygulamaları
İşe alma	- Öngörülen işin yönetimi, - Testler ve gelecekteki işle ilgili olarak personel seçimi, - Yaş piramitlerine dikkat edilmesi.
Eğitim	- Nitelikli eğitim, - Yeni durumlara uygun eğitim, - İKY kadrolarının eğitimi.
Ücret	- Verimliliğe dayalı kişileştirilmiş ücret, - Değerlere dayalı motivasyon, - İş güvenliği.
Haberleşme	- Örgüt kültürü, - Sosyo-kültürel anketler, - İletişim, imajlar ve logolar, - Örgüt içi iletişim
Gelişim	- Fonksiyonel ve mesleki hareketlilik, - İşe yerleştirme ve erken emeklilik, - Sosyal planlar ve iş için ulusal fonların yeniden düzenlenmesi
Karar Alma	- Katılımcı sistem, - Kalite çemberleri, - Geliştirme grupları, - Proje yönetimi.
Değerlendirme	- Başarı değerlendirmesi, - Görevlerin yeniden belirlenmesi, - Deneysel risk değerlendirmesi.

Kaynak : Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 38.

Yukarıdaki tablolardan da anlaşılacağı gibi, İKY'nin ele aldığı konularla geleneksel personel yönetiminin ele aldığı konular arasında benzerlikler bulunmasına rağmen; İKY'nin günümüzde meydana gelen siyasal, sosyal, ekonomik ve uluslararası ilişkiler alanındaki gelişmeleri de dikkate alarak, örgütü sadece ulusal düzeyde faaliyet gösteren, kapalı ve statik bir yapı olarak değil; uluslararası düzeyde bir konumu olan, her türlü yeniliğe, değişime ve gelişmeye açık ve duyarlı; dinamik bir yapı olduğu

varsayımından hareket ederek, geleneksel personel yönetiminin ele aldığı konuları hem içerik olarak, hem de ana temalar olarak daha geliştirdiğini ve daha zenginleştirdiğini ifade edebiliriz. Bunun doğal bir sonucu ve günümüzde kabul gören modern yönetim anlayışının gereği olarak, personel yönetimi kavramı yerine, örgütün insan kaynaklarına daha fazla önem verildiğinin bir göstergesi ve örgütün insan kaynakları ile ilgili konularının daha ayrıntılı bir şekilde incelendiğinin bir yansıması olarak, İKY kavramının yaygın bir şekilde kullanıldığını görüyoruz.¹⁷⁰

Bir görüşe göre üç noktada, personel yönetimi ile İKY birbirinden farklılık göstermektedir. Bunlar :¹⁷¹

1) Personel yönetimi, öncelikle yönetici olmayan personel üzerinde duran bir etkinliktir. Oysa İKY, bu personelden daha çok yönetici personelle ilgilenir.

2) İKY, daha çok bütünleşmiş eylemci birim yönetimi etkinliğidir. Oysa personel yönetimi, eylemci birim yönetimini etkilemenin yollarını araştırır.

3) İKY, kültür yönetiminde üst düzey yönetiminin önemi üzerinde durur. Oysa personel yönetimi, örgütsel gelişme konusunda daha çok şüpheli olmuştur; bütüncü, sosyal psikolojiye yönelik düşüncelerle ilgilidir.

İKY, yönetim ve örgüt odaklı bir felsefeye dayanır. Merkezi, üst yönetimin yönlendirdiği stratejik bir etkinliktir. Örgüt ve personel çıkarlarının artırılması amacıyla yönetimce geliştirilir ve yürütülür.¹⁷²

Aşağıda personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar yer almaktadır. İKY'nin ele aldığı konuların büyük bir çoğunluğu, geleneksel personel

¹⁷⁰ Burhan Aykaç, a.g.e., s. 35.

¹⁷¹ K. Legge, "Human Resource Management: A Critical Analysis", **New Perspectives on Human Resource Management**, J. Storey (Ed.), London: Routledge, 1989, s.24

¹⁷² David Goss, **Principles of Human Resource Management**, Second Edition, Routledge Publishing, London, 1995, s.3

yönetiminin de konuları arasında yer almakla birlikte bu konuların ele alış biçimi ve benimsenen paylaşım arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıkların daha çok; konuyu algılama, anlayış, değerlendirme, içerik ve yaklaşım farklılığı olduğu ifade edilebilir.

Tablo VI- Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklar

Unsurlar	Personel Yönetimi	İKY
Çalışma İlkeleri	Muhafif bir tutum	Gelişimci ve İşbirlikçi
Yön Verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş Sahipleriyle İlişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ve personel söz sahibi
Değer	Emir nitelikli, denk ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran, uyumlu çözüm yolları
Uzmanın Rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu çözüm önerici
Eylemci Birimlerin Rolü	Pasif	Aktif
Tüm Çıktılar	Kategorileşmiş düşünce ve eylem	Örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynağı sistemleri

Kaynak: Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1993, s. 62.

İKY, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, İKY ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Hatta bazı kaynaklarda, personel yönetiminin içeriğinin ne olması gerektiği konusunda verilen bilgilerle, İKY arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir. Buna karşılık, İKY, günümüzde sosyal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak, örgütün insan kaynaklarına yeni bir yaklaşımı ifade ettiğini söyleyebiliriz. İKY ile geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konularda bile farklı ve yeni

yaklaşımları benimseyen İKY, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumdur.¹⁷³

Konuya alternatif yönetim modelleri açısından bakıldığında İKY'nin evrimini anlamak daha da kolaylaşabilir. Sadece izlenen politikalar açısından geleneksel yönetim modelinden potansiyel insan kaynakları modeline kadar olan gelişim şöyle özetlenebilir:¹⁷⁴

Geleneksel Yönetim Modeli

- Yöneticilerin beklentileri, işgören iteati ve denetim sağlamak.
- Yöneticiler işi basit, tekrarlamalı ve kolay öğrenebilir şekle sokmak ister.
- İşler ve prosedürler yönetici tarafından düzenlenir ve normal düzeyde güçlendirilir.

İnsan İlişkileri Modeli

- Yöneticinin görevi her bir işgörene önemli olduğunu hissettirmektir.
- Yönetici, hazırladığı planları astlarına bildirir ve onların da görüşlerini alır.
- Yönetici, astlarının bazı rutin işlerde kendi kararlarını verebilmelerini ve kendi kendilerine denetlemelerine olanak sağlar.

İnsan Kaynakları Modeli

- Yöneticinin görevi insan kaynaklarının kullanılmayan yönlerini kullanılır hale getirmektir.
- Yönetici, astlarının yeteneklerini geliştirecek bir ortam yaratır.

¹⁷³ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 36.

¹⁷⁴ Satish Kumar Kalra, "Human Potential Management: Time to Move Beyond the Concept of Human Resource Management?" **Journal of European Industrial Training**, 1997, s. 179.

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

Görüldüğü gibi, geleneksel anlamda personel yönetimi anlayışının giderek terkedildiği ve insanın daha aktif, dinamik, katılımcı, kendini sürekli geliştiren ve yine kendisini kontrol edebilen bir düzeye gelmesi için çabalar harcanmakta ve bunun sonucu İKY anlayışının giderek artan ölçüde ilgi çekmeye başladığı ifade edilebilir.

İKY, etik ve sosyal sorumluluk yolları ile personel yönetiminde olduğu gibi örgütteki insanların üretim katkılarını artırmayı amaçlamaktadır. Personel yönetiminde olan uygulama ve çalışmalar İKY'ye rehberlik yapmaktadır. Personel yönetiminden farklı olarak İKY çalışmaları, yöneticinin neyi, nasıl yapabileceğinin ayrıntılı olarak tanımlamasıdır. Çünkü etkili bir şekilde yapılmak istenen personel yönetimi uygulamaları ne ve ne zamanla ilgili olduğu gibi, neden ve nasıl sorularıyla da ilgili olmalıdır. Diğer bir deyişle, örgütte organizasyonel süreçler, organizasyonel görevler kadar önemlidir ve biri diğerini bilgilendirmelidir.¹⁷⁵

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme süreçlerinde insan kaynaklarının katkısını artırmak çok önemlidir. Çünkü üretimde kullanılan faktörlerden biri olan insanlar, bunun yanında yönetme sorumluluğu, üretim, materyal ve kapital gibi çalışanların katkılarıyla paylaştıkları birçok faktörü kontrol edebilirler¹⁷⁶ ya da bu faktörleri etkili ya da etkisiz bir biçimde kullanabilirler. Bu yüzden, İKY, sosyal değişim bağları arasında örgüte rehberlik etmeli, örgütte çalışanların yeni rollerini nasıl kabul edeceğine ait algılamalarına saygı göstermelidir. Örgütteki sosyal çatışmalar sırasında rehberlik yapmalıdır. Duygusal olarak kişileri harekete geçirmeli ve her seviyedeki çalışanların görevlerini etkin bir biçimde ve değişen iş çevresinde hızlı yapabilmeleri yeterliliğini sağlayabilmelidir. Eğer çalışanlar, üretimde

¹⁷⁵ Türkan Argon ve Altay Eren, **a.g.e.**, s. 23.

¹⁷⁶ W.B. Werther and K. Davis, **Human Resource and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition Management and Organization Series Copyright by McGraw Hill, Singapore, 1993, s. 10.

amaçsız ve isteksiz olurlarsa sonuçta örgütler durgunlaşacak ve başarısız olacaktır.¹⁷⁷ Bu bakımdan da insan kaynaklarının örgüt için değeri oldukça yüksektir.

Bir anlamda insan kaynakları yaklaşımında, İKY, insanların yönetimidir. İnsan olmanın itibarı, önemi ve onların şahsi menfaatleri, örgütsel menfaatler kadar ihmal edilemez derecede önemlidir. Çalışanların örgütsel büyüme ve başarıyı yapabilmeleri için onların ihtiyaçlarına dikkat edilmelidir. Bunun için de İKY, örgütün tüm düzeylerinde yöneticilere olduğu kadar bütün çalışanlara sorumluluk vermektedir.¹⁷⁸ Çünkü kendi işini ve projesini üstüne alan herkes aynı zamanda kendisinin ve işinin bir yöneticisidir.¹⁷⁹ Bu bağlamda İKY, örgütte çalışan herkese gerçekleştirdiği işin yöneticisi olarak yaklaşmaktadır.

Örgütlerde insan kaynaklarının üstleneceği görevler şöyle olmalıdır:

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

2) Kişiler yeni görevler verildiğinde daha farklı muamele görmeyi bekleyip, yeni işlerinde yöneticinin bir ortağı veya işlerinin meslektaşısı olarak kendilerine yardımcı olacak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Bu noktada çalışanlara, insan kaynakları yardımcı olacaktır.¹⁸⁰

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

¹⁷⁷ W.B. Werther and K. Davis, **a.g.e.**, s. 11.

¹⁷⁸ W.B. Werther and K. Davis, **a.g.e.**, s. 28.

¹⁷⁹ P.A. Mclagan, "As the HRD Word Churns", **Training and Development**, Vol. 53, Issue 12, December 1999, s. 20.

¹⁸⁰ Türkan Argon ve Altay Eren, **a.g.e.**, s. 24.

sorunlarla karşı karşıya olan örgütler, seçmenlerine iş vadeden siyasiler, üyelerinin haklarını korumak durumunda olan kuruluşlar, İKY süreçlerini etkilemek için birbiriyle yarışmaktadırlar. Grupların bu yarıştaki hedefleri ise çoğu kez birbiriyle çakıştığından, en azından gruplardan biri diğerinden evvel davranmak ya da kendi aleyhine olan değerinin başarısını engellemek için kıyasıya çaba sarf edeceklerdir.

Her şeye rağmen İKY bu çalkantılı ortamda insanları, insanlığın özüne yönelik bir saygı ile korumaya çalışmaktadır.¹⁸¹

Günümüzde “İnsan Kaynakları Yönetimi” alanının uzandığı noktada artık, geleneksel personel yönetimi anlayışının ne orijin/yönelim ve ne de yöntemler bakımından personel yönetimi alanına benzemediği ya da personel yönetimi alanının orijin/yönelimi ve yöntemleriyle örtüşmediği anlaşılmalıdır. Karakteristikleri bakımından insan kaynakları yönetimi disiplin alanını personel yönetimi disiplin alanından aşağıdaki temel önermelerle ayırt edebiliriz:¹⁸²

- Geleneksel personel yönetimi alanının pratiğinden farklı bir nitelik taşıyan insan kaynakları yönetimi alanı, örgütlerde personel yönetiminin temel işlevlerinin yeniden adlandırılmasından daha fazla anlam taşımaktadır.
- Yönetimsel bakımdan ele alındığında “insan kaynakları yönetimi”, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri anlamında, yönetim orjinli/odaklı bir dönüşümü ifade etmektedir, yani yeni bir yönetimsel disiplindir.
- İnsan kaynakları yönetimi, istihdam ilişkileri aralarında kaynak temelli bir alan olarak belirirken, bazı yönlerden çalışanların bireysel

¹⁸¹ Aytac Açıkalın, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Önder Matbaacılık, Ankara, 1999, s. 23.

¹⁸² Bülent Bayat, “21. Yüzyıl Endüstri İlişkileri Sisteminin Yeni Yönelimi; İnsan Kaynakları Yönetimi (Tarihsel Gelişimi ve Modelleri)”, **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar**, Ed. Emine Tuncay Kaplan ve Bülent Bayat, Birinci Baskı, Ankara, Nisan 2003, s. 168.

yönlerinin bütün içerisindeki yerini geliştirip, büyütüp değiştirmekte ve bazı yönlerden azaltmaktadır.

- Son olarak insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak, iş hayatı politikaları gelişimi içerisinde, stratejik yönetim fonksiyonunun bir parçası, unsuru olduğu söylenebilir. Burada insan kaynakları yönetiminin iş hayatında geliştirilen politikalara bir alt yapı ve destek sağladığı ifade edilmektedir, yani stratejik uluslararası karakterdedir.

C. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Etken Olan Değişimler

Örgütlerin içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması; doğrudan örgüt yapıları, teknoloji ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmuş ve sonuçta insan kaynağının tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bir kaynakta İKY'yi önemli kılan güncel konular şöyle sıralanmaktadır:¹⁸³ İnsan kaynaklarının maliyeti, küreselleşme, değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, küçülme ve sayı azaltma, üretkenlik krizi, yetkilendirme, işgücü çeşitliliği, beceri gereklerinde değişme, toplam kalite yönetimi. Başka bir kaynakta ise, İKY'yi etkileyen faktörler şu şekilde ele alınmaktadır:¹⁸⁴ Çevresel faktörler (hızlı değişim, hukuk, internetin gelişmesi, iş ve aile rollerinde değişme, işgücünün çeşitlenmesi, yeteneklerin azalması, hizmet sektörünün yükselişi, globalleşme), örgütsel faktörler (rekabette fiyatın artan önemi, kendini yöneten takımlar, kalite, desentralizasyon, örgüt kültürü, küçülme, teknoloji, yeniden yapılanma, dış kaynak, iş güvensizliği) ve kişisel faktörler (örgüt-insan uyumu, farklılıkların yönetimi, sosyal sorumluluk, verimlilik, yetki devri, beyin göçü).

¹⁸³ Halil Can ve diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 9-12; Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Qualities of Work Life, Profits**, McGraw-Hill Comp., Sixth Edition, New York, 2003, s. 10-19

¹⁸⁴ N. Talat Arslan (Ed.), **Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi Yaklaşımlar, Sorunlar ve Metodlar**, Aktüel Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, Ocak 2005, s. 248

Örgütlerde İKY'nin önem kazanmasında yaşanan değişimler, örgüt içi değişimler ve örgüt dışı değişimler olarak ele alınabilir.¹⁸⁵ Bunlar aynı zamanda, örgütleri değişime zorlayan faktörler olarak da değerlendirilebilir.

1. Örgüt Dışı Değişimlerin Etkileri

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Çevredeki değişimler örgütün stratejilerinde düzenlemeler yapılmasını gerektirir. Bu stratejik değişimi hem örgüt yapısı, insan kaynakları ve teknolojisi gibi örgütün temel unsurları arasında hem de bunlarla örgütün dış çevresi arasında bir denge sağlanmasını gerektirir. Genel olarak birbirleri ile uyumlandırılmaları gereken ve İKY kavramlarının oluşmasına ve gelişmesine yol açan dış çevre değişimlerinin önemlileri aşağıda ifade edilmektedir:

a. Teknolojik Değişimlerin Etkisi

Teknolojik değişim kavramı büyük oranda otomasyonla ilgili tartışmalar çerçevesinde geliştirilmiştir. Sanayi devriminden bu yana sürekli gelişme eğiliminde olan mekanizasyon, çalışma hayatında büyük değişikliklerin ana sebebi olmuştur. Genelde teknolojik değişim alet ve ekipman, teknik bilgi, üretim ve yönetim yöntem ve teknikleri ile sosyal örgütlenmeleri içeren bir anlamda kullanılmaktadır.¹⁸⁶

Teknolojinin son yıllarda çok hızlı değişimi, işin ve işyerinin niteliklerini değiştirerek örgütlerdeki işlerin ve o işlerin yapılması için gerekli becerilerin değişimine neden olmuştur. Yakın bir tarihe kadar bilgi ve beceri sahibi olmak başarı için yeterken, günümüzde bunların yerini yapıcılık ve yaratıcılık almıştır. Buna paralel olarak örgütler giderek az ama son derece

¹⁸⁵ Ayşe Can Baysal, **a.g.e.**, s. 70

¹⁸⁶ Numan Kurtulmuş, **a.g.e.**, s. 137.

nitelikli bir işgücü talebinde bulunmaktadır.¹⁸⁷ Yeni teknolojilerin kullanımı ile nitelik ve prosedürleri itibarıyla eskisinden oldukça farklılaşan yeni işlerin yapılabilmesi için çalışanların kavramsal düşünebilme, zihinsel kavramları yönlendirebilme, üretim prosedürünü kavrayabilme, istatistikî sonuç çıkarabilme ve sözlü haberleşme yeteneği gibi yeni bir dizi niteliği ortaya çıkmıştır.¹⁸⁸ Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı bu durumlar, çalışanların uyumunu sağlamada insan kaynakları yöneticilerinin uzmanlığına ihtiyacı artırmıştır.

Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, üretim sürecinde robotlardan yararlanılması, telekomünikasyon alanındaki hızlı gelişmeler tüm örgütleri bu yeniliklerden istifade etmeye zorlamaktadır.¹⁸⁹ İletişim, ulaşım ve finansal teknolojilerdeki köklü değişimler, mal ve hizmetlerin küreselleşmesine büyük katkı yapmıştır. Bilgisayar donanım ve yazılımları, uydular, fiber-optik kablolar ve yüksek hızlı elektronik transferler, örgütlerin global pazarlarda tek bir örgüt gibi hareket etmelerini sağlamıştır.¹⁹⁰

b. Ekonomik Değişimlerin Etkisi

Teknolojik gelişmelerin yanı sıra ekonomik değişimler de geleneksel personel yönetimi uygulamalarının yetersiz kalmasına ve İKY'ye geçişe yol açan etkenlerdendir. Ekonomik değişimlerin etkileri özellikle küreselleşme ve küresel rekabetin artışı yönünden önem taşımaktadır.

Uluslararası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabet örgütleri daha iyi olmaya zorlamaktadır. Rekabet, artık ulusal sınırlar içindeki rekabetin ötesinde “küresel rekabet” özelliğini kazanmıştır. Dünya pazarlarında yaşanan rekabet her geçen gün daha da sertleşmektedir.

¹⁸⁷ Elif Karabulut, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü”, **Anahtar**, sayı 122, Şubat 1999, s. 16.

¹⁸⁸ Numan Kurtulmuş, **a.g.e.**, s. 137.

¹⁸⁹ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 1.

Uluslararası pazarlarda yaşanan rekabeti “mega rekabet” ya da “hiper rekabet” olarak tanımlamak da mümkündür.¹⁹¹

Dünya çapında rekabet, örgütlerin özel pazarlara daha fazla yönelmeleri gerektirmiştir. Ayrıca artan rekabet baskısı birçok sektörde örgütleri daha fazla verimli olmaya yöneltmiştir. Her ne kadar teknolojik gelişmeler verimliliğin artmasına yardımcı olsa da, bu teknolojilerin tasarımı, uyumlaştırılması, programlanması ve işletilmesini gerçekleştiren insan unsurunun daha yaratıcı ve yenilikçi olmasını gerektirmiştir.¹⁹² Bu nedenle insan kaynaklarının etkin kullanımı yoluyla verimliliğin artırılmasına yönelik yeni yol ve yöntemlerin bulunması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Üst düzey yöneticilerden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm çalışanları daha yaratıcı, daha etkin, maliyete ve kabiliyete dikkat eden kişilere dönüştürebilmenin yolları araştırılmaktadır. Ayrıca iş piyasasındaki eğilimlerde karşılaşılan, büyüyen ekonomiden küçülen ekonomiye geçiş gibi dönemsel değişiklikler örgütleri bu değişimlere uyum sorunu ile yüz yüze getirmiştir. Örneğin, büyüme hızının yavaşlaması ve bazı piyasaların küçülmesi, potansiyeli yüksek çalışanlara ilerleme olanaklarının sınırlandırılması ve uzun dönem çalışanlarına iş güvencesi sağlama olanaklarının azalması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır.¹⁹³ Bu gibi sorunların çözümünde İKY, değişime uyum sağlamanın bir aracı olmaktadır.

c. Demografik Değişimlerin Etkisi

Çalışanların demografik özellikleri; eğitim düzeyi, ırk, yaş, cinsiyet, işgücüne katılanların yüzdesi gibi özellikleri içermektedir. İşgücündeki

¹⁹⁰ Nusret Ekin, **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yayınları No: 32, 1996, s. 17.

¹⁹¹ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 1.

¹⁹² William Werther and Keith Davis, **Human Resource Management**, Fourth Edition, Mc Graw Hill Inc., 1993, s. 43.

¹⁹³ Ayşe Can Baysal, **a.g.e.**, s. 65.

demografik değişimler genellikle yavaş gerçekleşmekte ve ölçülebilmektedir. Her ne kadar demografik değişimler yavaş gerçekleşse de, bu değişimlerin eğilimi personel yönetiminden İKY'ye geçişte önemli bir etkiye sahip olmuştur.¹⁹⁴

Değişmekte olan demografik özelliklerden biri, son yıllarda çalışan nüfus bileşimi içinde kadınların artan oranlarda çalışma yaşamına katılmaları ve çalışan kesim içerisinde daha genç hareketli ve eğitilmiş işgücünün sayısının artmasıdır.¹⁹⁵

Değişmekte olan diğer bir demografik özellik olarak eğitim düzeyinin yükselmesi dikkat çekicidir. Değişen koşullara uyum sağlama çabaları, yüksek nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyacı artırmıştır. Teknolojik yeniliklerin çok kısa bir sürede eskiyecek şekilde hızlı bir gelişme sürecinde oluşu, yüksek nitelikli çalışanların sürekli kendilerini yenilemelerini de gerekli kılmıştır.

Bu amaçla bir yandan üstün niteliklere sahip çalışan talebini karşılayabilmek için genel olarak eğitimin düzeyi yükseltilip talebin dış emek piyasasından karşılanması hedeflenirken, öte yandan örgüt düzeyinde örgüt içi eğitimlere ağırlık verilerek, örgütlerin kendi içlerinde ihtiyaçları olan çalışanları yetiştirmeleri eğilimleri de ağırlık kazanmıştır. Bunun sonucunda yüksek nitelikli çalışanlara artan talep aynı zamanda eğitimin kalite ve süre olarak artırılmasını sağlamıştır. Bu da işgücünün yaş görünümü açısından ileri yaş gruplarına doğru bir değişime uğraması sonucunu doğurmaktadır.¹⁹⁶

Örgütlerde eğitimi düzeyi yüksek çalışanların artması ve diğer demografik değişimler, çalışan nüfus içerisinde eskinin itaatkâr, azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden, pasif çalışanları yerine, yerini daha bilgili azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı bir

¹⁹⁴ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel/Human Resource Management**, Sixth Edition, West Publishing Company, U.S.A., 1994, s. 8.

¹⁹⁵ Elif Karabulut, **a.g.m.**, s. 16.

¹⁹⁶ Numan Kurtulmuş, **a.g.e.**, s. 153.

işgücüne bırakmaktadır.¹⁹⁷ Bu durum, örgütlerde sözü edilen değişimlere karşılık vermede personel yönetimi kavram ve uygulamalarının yetersiz kalması sonucu, İKY kavram ve uygulamalarının oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuştur.

d. Yeni Oluşan Pazarlarda Pay Kapma Yarışı

Mal ve finans piyasaları ulusla sınırları sürekli zorlamakta ve ülkelerin boyutlarını aşmaktadır. Haberleşme ve ulaşım teknolojilerindeki süratli gelişme ise, hem bu sürecin bir ürünü, hem de motoru olarak, dünyayı; ekonomik, politik ve kültürel bir küreselleşmeye doğru itmektedir. Diğer taraftan iletişim teknolojisinde meydana gelen ve karşılıklı etkileşimi sağlayan gelişmeler, dünyanın her yerinde evrensel standartta bir “tüketim özlemi” oluşturmuştur.¹⁹⁸

Dağılan Sovyetler Birliği’nden ayrılarak bağımsızlığını ilan eden, yeni oluşan devletlerle, piyasa ekonomisine geçiş yapan eski Doğu Bloku ülkelerinde yeni oluşan pazarlar diğer ülkelerdeki firmaların bu ülkelere yatırımlarını artırmıştır. Ayrıca, sosyalist ekonomiden hızla piyasa ekonomisine geçiş yapan Çin, 21. yüzyıl içerisinde dünyanın en büyük pazarlarından ve belki de süper güçlerinden biri olmaya adaydır. Gelineen noktada, yeni oluşan büyük pazarlardan pay kapabilmek için yoğun bir rekabet söz konusudur.¹⁹⁹ Bu da örgütleri hem alanda olduğu gibi, rekabet şartlarında en büyük ve önemli stratejik güç ve kaynak olarak insan kaynaklarını, çağın gerekleri ve örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilerek değişime zorlamaktadır.

Piyasalar ulusal sınırlarını aşarak küresel bir nitelik kazanmakta, bununla birlikte piyasalardaki rekabette giderek yoğunlaşmaktadır. Artık

¹⁹⁷ Elif Karabulut, **a.g.m.**, s. 16.

¹⁹⁸ Sadık Rıdvan Karluk, **Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar**, 3. Baskı, Tütünbank Yayınları, Eskişehir, 1996, s. 5.

lkeleri için ürettikleri mal ve hizmetleri sadece kendi ulusal pazarları içinde satabilmeleri yeterli olmamaktadır. Bunun için bir yandan ekonomik işbirliği ve entegrasyon anlaşmaları ile aralarındaki bölgesel müşterek pazarları genişletme yolunu tutarlarken, diğer taraftan dünyanın farklı bölgelerindeki pazarlardaki paylarını da artırmayı amaçlamaktadırlar.²⁰⁰

e. Ekonomik Kalkınmada İnsan Kaynaklarının neminin Anlaşılması

Gelişmenin doğal sonucu olan küreselleşme, bir ülkenin sahip olduğu en önemli rekabet unsurunun, işgücünün bilgi ve beceri birikimi olduğunu ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımının, küresel pazarlarda başarı ya da başarısızlığı belirleyen en önemli faktör olduğunu göstermiştir.

İnsan kaynağının giderek önem kazanması ve örgütlerin “insan sermayesi”ne daha fazla yatırım yapmaları, örgütleri değişime zorlamaktadır. Başta zel sektör olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının, yani tüm organizasyonların insan kaynaklarının yönetimine daha azla önem verdikleri görülmektedir.²⁰¹

Gelinen süreçte çalışanlar, sadece temel ve gelimi ihtiyaçlarının tatminine değil işyerinde ynetimime katılma, daha iyi çalışma koşullarına sahip olma ve ödüllendirilme gibi karmaşık ihtiyaçlarının tatminine yönelerek beklentilerini değiirmitir. Artık alıanlar, sadece yüksek ücret değil; daha iyi sağlık hizmetleri, daha ileri derecede mesleki tatmin, istihdam güvencesi gibi daha kapsamlı taleplerde bulunmaktadırlar.

İşgücünün bilgi ve beceri birikimi dışındaki tüm üretim faktörlerinin dünyanın herhangi bir başka bölgesinde toplanması mümkündür. Sermaye, en düşük maliyeti aramak üzere, uluslararası sınırlar arasında serbestçe

¹⁹⁹ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 2.

²⁰⁰ Numan Kurtulmu, **a.g.e.**, s. 114-115.

²⁰¹ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 2.

dolaşmaktadır. Farklı ülkelerde birbirinin tıpatıp aynısı olan fabrikalar kurulmakta; en son teknolojiler, uygular aracılığıyla bir ülkeden diğerine hızla iletilmektedir. İşgücü dışındaki tüm üretim kaynaklarını (sermaye, teknoloji, hammadde, bilgi) dünya üzerinde bir yerden alıp, başka bir yerde hızla çoğaltabilmek son derece kolay bir hal almıştır. Ancak, en kritik üretim faktörü olan işgücünü bu şekilde çoğaltabilmek mümkün değildir.²⁰²

f. Müşterilerin Bilinçlenmesi ve Müşteri Beklentilerinin Değişmesi

Değişim süreci içerisinde müşteri profilinin değişmesi gündeme gelmiş, standart mallar arasından yalnızca fiyat temel alınarak yapılan tercihlere kalite, değer, farklı ürün ve hizmetler eklenmiş ve müşteri ön plana çıkmıştır.

Müşterilerin daha bilinçli olması ve ihtiyaçlarını daha iyi tatmin edecek mal ve hizmetlere yönelmeleri dolayısıyla üreticiler, müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate almak zorunda kalmışlardır. Geline nokta kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, emniyetli olması gibi faktörler ön plana çıkmıştır.²⁰³

Özellikle pazarların doyuma ulaşması, müşterileri daha seçici kılmış ve ürün çeşitliliğini artırmıştır. Ayrıca, artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürünlerin yaşam çevrimlerini kısaltmıştır. Dolayısıyla örgütler stok düzeylerini en aza indirgeyen kaliteli fakat düşük maliyetli üretim yapan, ürün ve taleplerdeki değişikliklere karşı daha esnek olan üretim ve üretim yönetimi teknolojilerini kullanmak ve geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu durum, birçok örgütün, üretim otomasyonu ve entegrasyonu programı çerçevesinde esnek üretim sistemlerini devreye sokmasına neden olmuştur.²⁰⁴

²⁰² Ahmet Cevat Acar, **a.g.m.** s. 6.

²⁰³ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s. 2.

²⁰⁴ DPT, **Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye: Değerlendirme Raporu**, Ankara, 1996, s. 1.

Sanayi dönemini takip eden dönemde, üretim ve maliyet ağırlıklı olarak ortaya çıkan rekabet anlayışına, eski anlayışa ek olarak hız eklenmiştir. Kalite ise, müşterinin isteğinde, tercihinde odaklanmıştır. En hızlı şekilde düşünen, hızlı şekilde yaratan, hızlı şekilde üreten ve müşteriye sunanlar, rekabet piyasasında üstünlüğünü sürdürecektir. Özetle gelinen nokta tamamen müşteri odaklıdır.

2. Örgüt İçi Değişimlerin Etkileri

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme örgütlerin çalışma sistemlerinde, işlerin kapsamında, yönetim anlayışında ve örgütlenme biçimlerinde yeni yaklaşımların ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Örgütlerin sürekli olarak değişen dış çevrelerine uyum sağlayabilmesine ve değişimi önceden görerek gerekli stratejileri geliştirebilmesine yönelik olarak ileri sürülen yani yaklaşımlar ve uygulamalar, personel yönetiminin geleneksel ilkelerini yetersiz kalmasına yol açarak; değişime karşılık verecek yapı, sistem ve süreçlerin geliştirilmesi için insan kaynakları kavram ve uygulamalarının ortaya çıkmasına ve gelişmesine yol açmıştır. Bu bakış açısıyla örgüt içi değişimlerin İKY anlayışına geçişteki etkilerini aşağıdaki başlıklar altında ele almak mümkündür.

a. Çalışma Sistemlerindeki Değişimin Etkisi

Endüstri devriminden bu yana özellikle imalat yapan örgütlerde değişik çalışma sistemleri denenmiştir. Eski çalışma sistemlerin Taylor'un ilkelerini esas almıştır. Bu sistemde çalışanların yaptığı işlerin içeriği sınırlıdır. İşgörenler terfi veya transfer olmadığı sürece aynı işlerinde kalmaktadırlar. Ücret, yapılan işin türüne göre belirlenmiştir ve bazen bireysel performansa göre fark olabilir. Çalışan yakın gözetim altındadır ve işleri bireyseldir.

Hiyerarşik düzeni pekiştirmek için statü sembolleri kullanılır ve çalışanların çok az konuda söz hakkı vardır.²⁰⁵

Yeni çalışma sistemlerinde ise, görevlerin bireysel olarak gerçekleştirilmesi yerine bir çatı altında toplanarak, bir ekip ya da gruba verilmesi ve ekibin süreç içindeki görevlerin planlanması hazırlanması, gerçekleştirilmesi ve kontrol edilmesi işlevlerini büyük oranda yerine getirmesi anlaşılmaktadır.²⁰⁶ Yeni çalışma sistemlerinde bireylere tamamladıkları işlere göre ücret ödenir. Çok az doğrudan gözetim vardır. Bu sistemde işgörenler örgüt açısından üretim sürecinde sınırlı kullanım alanı olan bir girdi yerine, çeşitli becerilere sahip görüş kapsamlı kullanım alanı olan bir girdi görevi yapmaktadır. Yeni model çalışma sisteminde statü farkları en aza indirilmekte ve çalışanların katılımına ağırlık verilmektedir.²⁰⁷ Böylece yeni çalışma sistemlerinin uygulanması, geleneksel personel yönetiminin kavram ve uygulamalarının yetersizliği karşısında insan unsuruna öncelik veren İKY'ye yönelmeyi gerektirmiştir.

b. Kullanılan Yönetim Yaklaşımlarının Etkisi

Örgüt içi değişimlerin İKY anlayışına geçişte etkili olduğu diğer bir boyut, rekabet yarışında zorlanan örgütlerin alternatif yönetim yaklaşımlarını denemeye başlamaları ile ilgilidir. Özellikle Japonların elde ettiği önemli verimlilik artışları ve rekabet üstünlüğü, Japon yönetim yaklaşımlarının mercek altına alınmasına yol açmıştır. Bilindiği gibi, yoğun işgücü kullanımı ve uzlaşmaya dayalı Japon yönetim modelinde çalışanlara gösterilen saygı

²⁰⁵ Ayşe Can Baysal, **a.g.e.**, s. 70

²⁰⁶ Naim Cesur, “Yeni Düşünceler – Eski Teknolojiler, Grup Çalışması ve İmalat Hücreleri”, **Verimlilik Dergisi**, cilt 2, 1998, s. 10.

²⁰⁷ Ayşe Can Baysal, **a.g.e.**, s. 71.

ve özverinin, örgüt menfaatlerini öne çıkaran ideolojik bir bağlılığa dönüşeceği ilkesi bulunmaktadır.²⁰⁸

Rekabet sertleştikçe, müşteri odaklı çalışmak ve tüm maliyet noktalarında verimlilik artışı sağlamak bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla kalitenin üretim aşamasında sağlanması, muayeneye değil önlemeye dayalı kalite anlayışının yerleşmesi, yeni üretim organizasyonlarının oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Böylece sıfır hataya yönelmesi, üretim ve yönetim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesiyle, bir yandan kalite muayene maliyetlerinin düşürülmesi sağlanırken, diğer yandan süreçlerin iyileştirilmesiyle süreç içi işlem sayısının azaltılması ve ürün teslim sürelerinin kısaltılması hedeflenmektedir. Ayrıca sıfır hata yetersiz bulunmakta ve tolerans aralıkları daraltılmaktadır.²⁰⁹

1980'lerden itibaren gerek Kuzey Amerika, gerek Avrupa'da pek çok örgüt, verimlilik düzeylerindeki azalma trendini tersine çevirmek üzere Japon organizasyonlarının katılımcı yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamıştır. Böylece; takım çalışması, problem çözme grupları, sürekli iyileştirme programları gibi temelde işgücünün katılımı ve yetkilendirilmesine dayanan yaklaşımlar, tüm dünyaya yayılmış bulunmaktadır.²¹⁰

c. İşlerin Kapsamındaki Değişimin Etkisi

İmalat sektöründe çeşitli nedenlerle ortaya çıkan işgücündeki kısıtlamalar ve hizmet sektöründeki gelişmeler niteliksiz işgücünün sanayiden tasfiyesine, bilgi işçilerinin niteliksel ve niceliksel öneminin artmasına neden olmuştur. İnsan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi, yenilik yaratma gücü ve grup halinde çalışabilme yeteneği rekabette üstünlük sağlayan önemli

²⁰⁸ Ahmet Cevat Acar, **a.g.m.**, s. 8.

²⁰⁹ İsmail Türkmen, **Küreselleşme, Yeni Üretim Organizasyonları, Esneklik ve Yeni Yönetişel Yaklaşımlar**, 1. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu: Bildiriler: 30-31 Ekim 1997, Editörler: Güneş Gençyılmaz, Ayhan Toraman, İstanbul, 1997, s. 122.

²¹⁰ Ahmet Cevat Acar, **a.g.m.**, s. 8.

özellikler olmaktadır. Çalışanların kendini geliştirme, grup halinde gelişme, sorun çözme ve süreç geliştirme alanlarında inisiyatif sahibi olmaları önem kazanmaktadır. Grup hainde çalışma ve etkileşim sonunda ortaya çıkan sinerji, insan kaynaklarının örgüte olan katıklarını artırmada önemli rol oynamaktadır.²¹¹

İşgücündeki bu nitelik ve nicelik değişimleri sonucunda daha bireysel, daha üst düzeyli beceri, daha az gözetim ve kendi faaliyetleri üzerinde daha çok kontrol gerektiren, çeşitliliği fazla işler oluşmaktadır. Buna ek olarak yeni teknolojilerinin ortaya çıkması, esnek çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinin gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Esneklik bir yandan örgütlerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet koşullarına uyumunu sağlamak, diğer yandan çalışanların sosyal ihtiyaçlarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak tarafları daha çok serbest bırakan bir sistemin benimsenmesi olarak ifade edilmektedir.²¹²

İşgücünde meydana gelen değişimler, ihtiyaçlarda ve hayat tarzında da değişimleri gündeme getirmiştir. Bunun sonucunda esnek çalışma biçimleri iş hayatında kullanılmaya başlamıştır. Geniş anlamda esnek çalışma kavramı, standart olmayan tüm çalışma şekilleri ve çalışma sürelerini kapsamaktadır. Standart dışı çalışma özellikle dört temel noktada klasik çalışma biçiminden ayrılmaktadır:

İlk olarak hizmet ilişkisinin kurulmasında belirlenen süreler açısından farklılıklar bulunmaktadır. İkinci olarak, çalışmanın yapıldığı mekan açısından farklılık yaşanmaktadır. Üçüncü bir özellik ise, klasik çalışma ilişkisinde tek işverenle kurulan iş ilişkisi standart dışı çalışmada yerini işgörenin bir çok işverenle bağlantılarını düzenleyen üçlü iş ilişkisine bırakmasıdır. Bir diğer

²¹¹ İsmail Türkmen, “Değişim Sürecindeki Bilgiye dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**, cilt 1, 1996, s. 144.

²¹² Selen Doğan, “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, cilt 2, 1997, s. 111.

temel ayrım noktası ise, klasik çalışma biçiminde iş hukuk ve toplu pazarlık sisteminin oluşturduğu, düzenleyici ve koruyucu katı hükümlerin, standart dışı çalışma biçiminde yerini esnek kurallara bırakmasıdır.²¹³ Bu değişik ayrım noktaları çerçevesinde değişik standart dışı çalışma biçimleri gelişmiştir. Kısmi süreli çalışma, evde çalışma, taşeronla bağlı çalışma, kendi adına çalışma başlıca esnek çalışma uygulamalarıdır.

Çalışma sistemlerinde ve işlerin yapısında ortaya çıkan yenilikler, örgütte çalışanların yönetilmesinde de yeni yaklaşımları gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımları temsil etmek üzere personel yönetimi, İKY olarak değişmektedir.

d. Yönetim ve Organizasyon Düşüncesindeki Gelişmelerin Etkisi

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme, yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yaklaşımlar yönetim tarzlarını ve örgütsel yapıları derinden etkilemektedir. Yaşanan hızlı değişim ve değişen koşullar karşısında esnek bir yapıya sahip olabilmek örgütler için önem kazanmaktadır.²¹⁴

Yönetim ve organizasyon alanında son zamanlarda yaygınlık kazanan ve insan kaynaklarına yönelik olarak personel yönetiminden farklı bir yaklaşımı gerektiren yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımları olarak; toplam kalite yönetimi, personeli güçlendirme, küçülme, öğrenen örgütler, şebeke örgüt yapıları, basık ve yalın örgütler sayılabilir.

Toplam kalite yönetimi, son yıllarda en çok tartışılan yönetim yaklaşımlarından biri olarak insan kaynaklarına yönelik yeni bir bakış açısının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Sürekli iyileştirme, kendi kendini yönlendirme, güçlendirme, takım çalışması ve liderlik toplam kalite

²¹³ Faruk Sapancaşlı, “Yeni Bir İstihdam Biçimi”, **Verimlilik Dergisi**, cilt 1, 1998, s. 53.

²¹⁴ Nihat Erdoğan, “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, cilt 1, 1999, s. 15.

yönetiminde insan kaynaklarıyla ilgili önemli konular arasındadır. Toplam kalite yönetimi, kalite bilincini sürekli geliştirmek için; iş yerine örgüte odaklanma, bireysel performans yerine grup performansını destekleme, hiyerarşi yerine eşitlik, istikrar yerine değişim, komuta ve kontrol yerine katılımcı bir yönetim tarzını benimseyerek örgüt içinde insanın önemini ön plana çıkarmıştır.²¹⁵

İKY'ye geçişte etken olan yönetim anlayışlarından biri de personeli güçlendirme kavramıdır. Personeli güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetiklerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.²¹⁶ Personeli güçlendirme anlayışı, personel yönetiminin yetersizliğine karşılık, İKY bakış açısının ortaya çıkmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuştur.

İKY'ye geçişte etken olan diğer yönetim anlayışlarından biri de öğrenen örgüt yaklaşımıdır. Öğrenen örgüt, her örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bu sonucu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, çalışanları geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir.²¹⁷ Örgütler için öğrenme, çevresinde değişen pazar ve teknoloji koşulları karşısında yarışmayı, üretkenliği, yaratıcılığı elde etmesi ve geliştirmesi için gerekli olan bilinçli bir çaba olarak ifade edilebilir. Öğrenen örgütlerin örgüt açısından rekabet ortamları yaratma, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etme, çalışanların ve örgütün gelişmesi için fırsat oluşturma, örgütün geleceği ile ilgili soru sorma ve düşünme gibi fonksiyonları gerçekleştirmesi gerekmektedir.²¹⁸

²¹⁵ Mauro F. Guillen, "Ekletizm Çağı: Günümüzde Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi", Çev. : Murat Önder, **Verimlilik Dergisi**, cilt 4, 1996, s. 19.

²¹⁶ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 272.

²¹⁷ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 278.

²¹⁸ Cevat Elma ve Kamile Demir(Editörler), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000, s. 44-46; Öğrenen örgütlerle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Hüseyin Özgen ve Murat Türk, "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 29, sayı 2, Haziran 1996.

Örgütsel öğrenme sistem çapında bir olgudur, güdüleyici bir örgütsel kültürü gerektirir, dinamiktir ve sistem anlayışı gereği bütünleştiricidir. Öğrenen örgüt yaklaşımında personel yönetiminde İKY'ye geçişte etken olan anlayış, örgüt üyelerinin öğrenmesi, öğrenerek değişmesi, değişerek gelişmesi ve bu yolla örgütün çevreye uyması ve çevreyi etkilemesidir.²¹⁹

Yönetim ve organizasyon alanındaki yeni gelişmeler, örgütsel yapıları da önemli ölçüde etkilemektedir. Hiyerarşi ve farklılaşma geleneksel örgütlerin baskın özellikleri arasındadır. Geleneksel örgütlenme anlayışı, dikey olarak yönetim kademelerinin hiyerarşik yapılanması ve yatay olarak da fonksiyonlarının farklılaşması üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise, hiyerarşik örgüt yapıları yerine, değişen örgüt dışı ve örgüt içi koşullara uygun yeni örgüt yapıları yaygınlaşmaktadır. Son yıllarda yaygın olarak kullanılan ve birbirleri ile yakından ilişki olan yeni örgüt yapıları; şebeke örgüt, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve yalın organizasyonlardır.

İKY ile ilgili bakış açısının gelişiminde etkili olan örgüt yapılarından şebeke türü örgütlenmelerde, işlevlerin birbirinden bağımsız farklılaşması yerine bu işlevlerin bütünleşik olmasını sağlayan takım çalışması baskın olmaktadır. Şebeke biçiminde örgütlenmede bireylerin bilgi ve yetenekleri üzerinde durulur. Hiyerarşik önemin azaldığı bu yapılarda yöneticiler amir rolü yerine, rehber rolünü üstlenir.²²⁰

Kademe azaltma türü örgüt yapılarında ise, örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki basamakları azaltma amaçlanmaktadır. Ara basamakların mümkün olduğunda ortadan kaldırılması sonucu örgüt daha ayılın hale gelerek karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki uzaklık kısalmaktadır. Böylece, örgütün çevreye uyum sağlaması kolaylaşarak sürekli öğrenme ve yenilik yapma teşvik edilmektedir.

²¹⁹ Mehmet Sadık, “Örgütsel Öğrenme”, **Verimlilik Dergisi**, cilt 2, 1999, s. 21.

²²⁰ Nihat Erdoğmuş, **a.g.m.**, s. 22.

Sıfır hiyerarşi biçiminde yapılanmada ise, örgüt yapısının farklı basamaklar yerine küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görülmesi esastır. Bu tür örgüt yapısında söz konusu olan farklılığın mevki otoritesine dayanması yerine, bilgi ve yetenek temeline dayanmasıdır.²²¹

Kademe azaltma sıfır hiyerarşi ve küçülme gibi kavramlarda yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer örgüt biçimi de yalın örgüt kavramıdır. Ekonomik etkinliği ve performansı artırmak örgütlerde yalınlaşma eğiliminin ana nedenleri arasındadır. Yalın yönetimin temelinde yetkilerin, kendi kendilerini yönetebilen, güçlendirilmiş birey ve takımlara devredilmesi ve bu sayede hiyerarşik yönetim basamaklarının azaltılması bulunmaktadır.²²²

Sözü edilen bu yeni örgütlenme biçimleri, örgütlerin değişen çevresel koşullara insan kaynaklarının etkili kullanımı yoluyla uyum sağlamasına ve örgütün faaliyetlerine yön vermesine olanak vererek, insanın örgüt içindeki önemini ön plana geçirmektedir.

²²¹ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 274.

²²² Elif Karabulut, **a.g.m.**, s. 17.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI GEREKLİ KILAN NEDENLER

Bu bölümde, genel olarak planlama, insan kaynakları planlaması kavramı, insan kaynakları planlamasının tarihsel gelişimi, insan kaynakları planlamasının amaçları ve önemi ile örgütlerde insan kaynakları planlamasının kapsamı ele alınacaktır. Daha sonra stratejik insan kaynakları planlaması ve örgütlerde insan kaynakları planlaması yapılmasını gerekli kılan nedenlere yer verilecektir.

I. GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

21. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanan örgütler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilim ve gelişim trendinin göstergesidir. Klasik personel yönetimi, örgütün mevcut personelinin yönetimini konu alırken, insan kaynakları yönetimi, örgüt dışındaki personel potansiyelini, hatta örgütün değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate almaktadır.

Örgütlerde reform ve yeniden yapılanma, onları oluşturan insanlar için yapılı ve başarının anahtarı da ancak doğru insanlardır. Başarılı örgütlerin öncelikle üzerinde durdukları şey teknoloji, ürün ya da ekonomik yapı gibi mali ve fiziksel kaynaklar değil, insan nitelikleridir; insanların bir arada neden ve nasıl iyi çalışacaklarıdır. Gerekli ve nitelikli insan kaynaklarına sahip olmayan bir örgütün diğer kaynaklarının onu başarıya

götürmek için yeterli olmadığı artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçek olmuştur. Teknik, ekonomik; yapısal ve diğer unsurlar ancak insanla ilgileri nedeniyle önem kazanır.¹

Son yıllarda küreselleşme ve küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı içinde örgütlerin giderek her alanda yaygın ve etkin planlama süreçlerine yöneldikleri görülmektedir. Yönetimde önemli ve vazgeçilmez süreçlerden birisi planlamadır. Sağlam bir yapıya sahip olan örgütler toplumsal yapıda varolan nüfus artışı, küresel iş ve rekabet, işgücü farklılığı ve çeşitliliği vb. gibi ortaya çıkan ve çıkabilecek olan sorunlarla baş edebilmek ve dinamiklik kazanabilmek için planlama çalışmaları yaparlar. Çünkü bir örgütün amaçları sabit değildir, değişime açıktır ve çevresi belirsizlikler doludur.

İnsan kaynakları, belirli bir zaman öncesine kadar her büyüklükteki örgüt için nitel ve nicel olarak yeterlilik göstermekteydi. Oysa günümüzün modern ekonomilerine ve bilgiye dayalı yeni iş alanlarına bilgi ve becerisi yüksek, nitelikli ve kalifiye personel gerekmektedir. Artık nitelikli insan kaynakları nadir ve değerli bir hale geldiği için, insan kaynakları planlaması da diğer kaynaklardan daha öncelikli bir hale gelmiş ve bir zorunluluk olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Örgütlerin içlerinde ve dışlarında meydana gelen değişimler neticesinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, insan kaynakları planlamasını ve en iyi şekilde yapmalarını zorunlu bir hale getirmiştir. Belirli ve gerçekleştirilmesi muhtemel hedefler tespit edildikten sonra bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken ilk iş, genel planlama ve insan kaynakları planlaması olmalıdır.²

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren örgütlerin en önemli üretim girdilerinden birini işgücü oluşturmaktadır. Bu nedenle üretim sürecinin planlanmasında işgücünün, ya

¹ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 106.

² Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 107.

da ihtiyaç duyulacak personel sayısının planlanmasında kaçınılmaz olarak değerlendirilecektir.³

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) örgütteki uygulamasında ilk adım planlamadır. Örgüt açısından planlama, yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akış planının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecidir.⁴

İKY açısından bakıldığında, diğer işletme fonksiyonlarına göre planlama sürecinin çok da kolay işlemediğini söylemek gerekir. Bunun başta gelen nedeni, insanın tanımında ve tanınmasındaki zorluklardır. Çünkü insan, örgütte diğer gidiler gibi belirli ölçüde ve standartlara kolaylıkla adapte edilemez, sipariş verilemez, kalitesini ölçmek sanıldığı kadar kolay değildir ve onun maksimum kapasitede çalıştırılması bir makine gibi programlanamaz. Böyle olunca insan kaynaklarının planlanmasını yapmakta uzmanları çok zorlamaktadır. Bütün engellere rağmen insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları tıpkı üretim, finans veya pazarlama bölümleri gibi bir planlamaya giderler ve üstelik diğer fonksiyonlarla da bir bütünlük içinde bu çalışmalarını gerçekleştirirler.⁵

İnsan kaynakları planlaması sürecinde temel güçlük, planlanacak olan şeyin “insanla ilgili” olmasında yatar. Başka bir ifadeyle, işgücü fizyolojik ve psikososyal nitelikleriyle ölçülmesi çok zor olan ve homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir. Planlama bu nedenle güçlük gösterecektir. İnsan kaynakları planlamasında iki temel boyutun bütünleştirilerek planlama sürecine sokulması gerekmektedir. Önce konunun teknik yönü, yani sayısal ya da matematik boyutu; sonra da davranışsal yönü, yani psikolojik ve sosyal boyutu dikkate alınmalıdır.⁶

³ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998, s. 83.

⁴ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 125.

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül 2000, Bursa, s. 27.

⁶ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 83.

Örgütün hedeflerine ulaşması için hangi sayıda ve tür özelliklere sahip personele ihtiyacı vardır? Ne tür özelliklere sahip personel, örgütün amacına ulaşmasında en verimli biçimde hizmet ederler? Bu ve benzeri soruların cevapları insan kaynaklarının planlaması ile ilgilidir.

İKY'nin amacı, insan kaynaklarının örgütün temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin biçimde organize edilmesidir. Bu organizasyonun yapılabilmesi için her şeyden önce örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının belirlenmesi gereklidir. Bundan da önce, örgütün uzun ve kısa vadeli amaç ve planlarının bilinmesi ve belirlenmesi gereklidir.⁷

İnsan Kaynakları Yönetiminde, örgütün yeter sayıda ve nitelikte personelin gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim trendi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir. Örgütün mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve örgütün gelecekteki insan kaynakları kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırmayı amaçlayan bu örgütsel faaliyetlere insan kaynakları planlaması denilmektedir. Bununla birlikte, bazı kaynaklarda insan kaynaklarının planlanması, bazı kaynaklarda beşeri kaynaklar planlaması, bazı kaynaklarda işgücü planlaması, bazı kaynaklarda da personel planlaması şeklinde adlandırılan bu kavram, İKY'nin en önemli konularından birisidir.⁸

İnsan Kaynakları Planlaması, şimdiki ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarının analizini ortaya koymaktadır. İşe alma gerçek bir ihtiyaca

⁷ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 128.

⁸ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 93-94. İnsan Kaynakları Planlaması kavramının farklı adlandırılması konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum, 1990, s. 55; Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, (Çev. : Doğan Şahiner), **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 31; Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1984, s. 43; Sefa Atalay, **Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de İşgücü ve Ücret Politikaları**, MPM Yayını, Ankara, 1990, s. 11; Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1994, s. 19; Tuğray Kaynak, **Personel Planlaması**, İÜİF Yayını, İstanbul, 1990, s. 3; Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, **Personel Yönetimi**, İzmir, 1986, s. 21; Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 92; Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2001, s. 39.

dayanmalıdır. Hangi birimlerde, ne tür işlere, hangi nitelikte ve ne kadar sayıda işgörenin alınacağını önceden saptanması gerekir. Bu, örgüt faaliyetlerinin sorunsuz yürütülebilmesi için gelecekte ihtiyaç duyulacak zaman ve yerde, belirli nitelik ve nicelikte personel sağlanmasını ifade etmektedir. Böylece bir planlama faaliyetinde başarı sağlanması ya da boşalacak kadrolar için belirli bir zamanda, istenilen beceri ve mesleki yetişkinlik düzeyinde ve belirli sayıdaki elemanın hazır bulundurulmasındaki başarı, aynı zamanda, İKY'nin tüm işlevlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olacaktır.⁹

Toplumu oluşturan bireylerin niteliklerinin yükseltilmesi büyük oranda eğitimle sağlanabilir. Bir ülkenin kalkınması eğitim ile doğru orantılı¹⁰ olduğu gibi, çağdaş uygarlığa ulaşmanın yolu da bilim ve tekniğe dayalı çağdaş bir eğitimden geçmektedir.¹¹ Eğitimi yatırım olarak kabul eden görüşlere göre, planlama insan kaynaklarının kalkındırılması için bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu sayede eğitim ile ekonomi arasında bir bağ kurulmasının gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının kalkınması, insangücü ve beyin gücü problemlerinin çözülmesi ile olanaklı görülüp, hizmet öncesi eğitim, hizmetiçi eğitim, sağlık, beslenme vb. birçok eyleme dayanmaktadır.¹²

Eğitim sisteminin akılcı bir biçimde açıklanması, incelenmesi, eğitim sürecinin temel gerçeklerinin saptanması ve mümkün olabilecek gelişme yönlerinin belirlenmesi eğitim planlaması denilen çalışmalar içinde şekillenmektedir. Bu şekilde yapılan eğitim planlaması çalışmaları eğitim politikasının da zeminin oluşturmaktadır.¹³ Eğitim planlaması hem dünü korumak hem de bugünü değiştirmek veya geleceği oluşturmak üzere kişi ve

⁹ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 79.

¹⁰ Mahmut Adem, **Eğitim planlaması**, A.Ü. Eğitim Fak. Eğitim Araştırmaları Merkezi Yayın No: 1, Yeniden Düzenlenmiş 2. Baskı, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982, s. 11.

¹¹ M. Alıç, "Eğitimin Yönü", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi**, cilt 2, sayı 2, 1989, s. 54.

¹² Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PEGEM Yayın No: 9, Ankara, 1994, s. 101.

¹³ DPT: **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. "Eğitim ve İnsangücü Özel İhtisas Komisyonu Taslak Raporu"**, TC Başbakanlık Eğitim AH Komisyonu Raporu, Ankara, Haziran 1994, s. 7.

toplumu, toplumsal güçlerin dokusu içinde örüp biçimlendirme süreci olarak belirtebilir.¹⁴ Toplumun bütün alt sistemlerinde olduğu gibi eğitim sisteminde de kıt kaynakların optimal dağılımı ve beşeri kaynakların en etken biçimde geliştirilmesi için kapsamlı bir şekilde planlama yapılmalıdır. Planlama çalışmalarının, eğitimin diğer fonksiyonları yanında üretim fonksiyonunun ve maliyet ilişkilerini içeren kapsamlı bir çerçevede ele alınması zorunludur.¹⁵

Kalkınma sürecinde insan girdisini, sürecin getirdiği ya da ihtiyaç duyduğu niteliğe ulaştırma hedefi, kalkınma planları ile tutarlı olarak oluşturulan insangücü/eğitim planları yoluyla gerçekleştirilmektedir. Makro plan içinde insangücü planlaması, planlanan dönemde ülkede varolması öngörülen insangücü yapısını belirleyerek, bununla ilgili tahminlerin yapılmasını kapsamaktadır.¹⁶ Toplumda istenilen insangücü yapısını oluşturma işlemi eğitim sisteminin işlevidir ve eğitim planlaması yoluyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Eğitim planları da makro planlar (kalkınma planları) içinde veya onlarla tutarlı bir yan model olarak yer almakta, onları bütünleştirmektedir.¹⁷ Eğitim planlaması bir yandan toplumun sınırlı kaynaklarıyla genel kalkınma arasındaki ilişkiyi incelerken, diğer yandan da eğitim alanına kaynak sağlanması ile ilgili dengeleri ve çözümleri araştırmaktadır. Bu kaynakların eğitim alanının çeşitli alt sistemleri arasında dengeli olarak dağıtılması için çalışmalar yapmaktadır.

Eğitim planlamasında en az maliyetle en kısa sürede niceliksel ve niteliksel hedeflere ulaşmak amacıyla en uygun birleşme noktalarının

¹⁴ K. Güçlüol, "Eğitim Planlaması ve Nitelik Sorunu", **Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu, Eğitimde Nitelik Geliştirme**, Özel Kültür Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, 13-14 Nisan 1991, s. 121.

¹⁵ Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2004, s. 186.

¹⁶ L. I. Ünal, "Türkiye'deki Teknik Ara İnsangücünün Eğitimin Ekonomik Değeri Kapsamındaki Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi", **H.Ü. Sosyal Bilimler Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 1982, s. 4-5.

¹⁷ T. Çakıroğlu, **İlköğretim Faaliyetlerinin Planlanması – Bolu İli Örneği**, Abant İzzet Baysal Ün. Sosyal Bilimler Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, Mart 1997, s. 17.

bulunması için birbiri ile denenecek ögelerin şu şekilde olması gerektiği belirtilmektedir :¹⁸

- Hedefler (yıllar itibarı ile iktisadi ve sosyal; niceliksel ve niteliksel).
- Kapasiteler (çeşitli tür eğitim alt yapısı ve yöntemleri için; niceliksel ve niteliksel).
- Maliyetler (getiri oranları yüksek, kaynak harcama oranları düşük).

Eğitim planlamasının uygulanmasında yapılacak mikro düzey (yerel-kurumsal) planlamaların yararı büyüktür. Çünkü mikro planlamada hedefler tespit edilirken nüfus yapısı, iç ve dış göç hareketleri, yerel ve bölgesel olanaklar vb. birçok etken gözönüne alınmaktadır.¹⁹ Bu sayede eğitim sisteminin gelişimi için gerekli olan veriler daha sağlıklı elde edilmekte, tahminler daha da belirginleşmekte, verilerin maliyetleri belirlenip gerekli önlemler sıraya konulabilmektedir.²⁰

Kalkınma planları, ülkenin ekonomik, sosyal, doğal, mali, kültürel ve beşeri kaynaklarının bir envanterinin çıkarılarak, bu kaynaklarının en akılcı biçimde nasıl değerlendirilebileceği ve önceliklerin hangi sektörlere verilmesinin daha yararlı olacağı; ülkenin gelecekte ihtiyaç duyacağı hizmet taleplerinin karşılanması için ne tür önlemler alınması gerektiğinin belirlenmesi amacıyla yönelik planlardır. Bu çerçevede, insangücü planlaması, kalkınma planlarının beşeri kaynak olarak adlandırılan, insangücü potansiyelinin belirlenmesi, eğitim planlaması aracılığıyla yetiştirilmesi ve istenilen alanlarda istihdamının sağlanması amacıyla yapılacak çalışmalar bakımından; ortak noktaları bulunan ve pek çok alanda da kesiştiği ve hatta çakıştığı görülmektedir. Beşeri kaynak olarak ifade

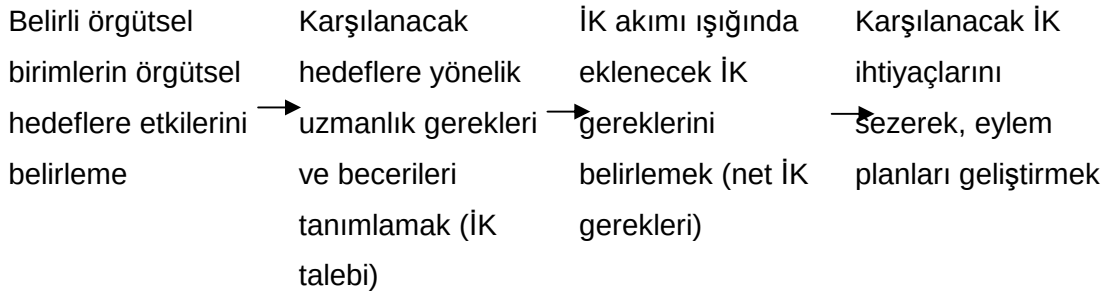
¹⁸ İbrahim Dülger, “Türk Kalkınma Planlaması İçinde İnsangücü ve Eğitim Planlamalarının Yeri”, **MEB Milli Eğitim Geliştirme Projesi kapsamında yapılan “Eğitim Planlaması Semineri” için Hazırlanan Rapor**, Ankara, 13–24 Haziran 1994, s. 24-25.

¹⁹ DPT, a.g.e., s.7

²⁰ DPT, a.g.e., s.8

edilen insan kaynaklarının, ülke düzeyinde planlanması, eğitim planlaması ile ilişkilendirilerek, ihtiyaç duyulacak alanlarda gerekli insangücünün yetiştirilmesi ve insan kaynağının ihtiyaç duyulan veya duyulacak alanlara yönlendirilmesi amaçlanmaktadır.²¹

Bir örgütte yapılabilecek insan kaynakları planlama süreci, şu şekilde ifade edilmektedir :²²



İnsan kaynaklarını örgütün temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin biçimde kullanmak isteyen İKY, bunun için örgütün ihtiyacı olan insan kaynaklarını belirleyip, bunları örgütün uzun ve kısa vadeli amaç ve hedefleri ile eşleştirmelidir.²³ Bu bakımdan insan kaynaklarının planlanması, örgütteki insangücünün örgüt içi ve örgüt dışında oluşan gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içermektedir. Bu işlev, örgütlerin bugün ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının tipini, özelliklerini belirleme ve tahmin etmede rehberlik rolü oynamaktadır.²⁴ Başka bir ifadeyle insan kaynaklarının planlanması, sürekli değişim içerisinde bulunan politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap

²¹ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 96-97.

²² L.W. Rue and L.L. Byars, **Human Resource Management**, Third Edition, Boston : Richard D. Irvin Inc., 1991, s. 115.

²³ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 128.

²⁴ Türcan Argon ve Altay Eren, **a.g.e.**, s. 189.

verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını ve gerekli uygulamaların yapılmasını içermektedir. Günümüzde bilgi artışının son derece hızlı bir şekilde olduğu değişme ve gelişmelerin yaşandığı gözönünde bulundurulacak olursa, bununla başa çıkacak, uyum sağlayabilecek insangücünün ve dolayısıyla örgütlerin kendi ihtiyaçlarına göre insan kaynakları planlamasının önemi de kendiliğinden ortaya çıkacaktır.²⁵ İnsangücü planlaması ile kaynakların etkin biçimde kullanılmasına ve kontrol altında tutulmasına çalışılmaktadır.²⁶ Örgütlerin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı insan kaynakları planlaması gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır.²⁷ Bu bakımdan örgüt içinde yer alan insangücünün sürekli ve sistemli bir biçimde gözden geçirilmesi, gerekliliğin ötesinde bir zorunluluk olmuştur. Dolayısıyla insangücü planlamasının temel amacı, ilk olarak insan kaynaklarının en faydalı biçimde istihdamını sağlamak, ikinci olarak da örgütün gelecekteki insan gücü ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır denilebilir.²⁸

A. Genel Olarak Planlama

Planlama, yönetim işinin birinci ve en önemli safhasıdır. Klasik yönetim teorisinin önemli bir yaklaşımı olan “Yönetim Süreç Yaklaşımı” görüşü, yönetim olayını planlama ile başlatmıştır. Bu görüş günümüzde hala değerini korumaktadır. Ayrıca özellikle günümüzde artan uluslararası ilişkiler, küreselleşme anlayışı ve örgütlerin uluslararasılaşması gibi gelişmeler stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmıştır. Örgüt yapılarındaki yeni

²⁵ İlhami Fındıkçı, a.g.e., s. 128.

²⁶ Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, Ercivan Matbaası, İstanbul, 1978, s. 96.

²⁷ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 14.

²⁸ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Basım Yayım, Ankara, 2000, s. 73.

gelişmeler de (stratejik ortaklıklar gibi) planlamada stratejik düşüncenin önemini arttırmıştır.²⁹

Planlama yönetimin fonksiyonlarından olup, geleceğe yönelik karar verme, örgütün geleceği ile ilgili sağlıklı ve gerçekçi tahminlerde bulunma amacına yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Yönetimin fonksiyonlarını sıralarken Fayol'un "Öngörme" kavramını kullandığını görmekteyiz.³⁰ Planlama, alternatiflerin tespiti ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olan bir tanesinin seçimi işlemlerini kapsar.³¹ Planlamayı bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlayabiliriz.³² Planlama kavramı ekonomide ve yönetimde farklı anlamlarla kullanılmaktadır. Burada kullanılan planlama kavramı "yönetmel planlama" anlamında olup, "Bir örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için örgüt içi etkinliklerin ve örgüt çevre ilişkilerinin planlamasıdır" şeklinde anlaşılmalıdır.³³

Planlama ileriye önceden görmek, başka bir ifadeyle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır.³⁴

Planlama kavramı, amaçlı hareket etme eylemidir. Ekonomik ve toplumsal bir olgudur. Toplumlardaki sosyal, siyasal ve ekonomik gelişmeler, örgütleri her geçen gün daha rasyonel tekniklerle mal ve hizmet üretimine

²⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın No : 405, 7. Baskı, Haziran 1999, İstanbul, s. 77.

³⁰ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s. 59.

³¹ Muhsin Hesapçioğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1994, s. 1

³² Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Cilt 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s. 45.

³³ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 60.

³⁴ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, 3. Baskı, Ankara, Ağustos 1999, s. 51.

zorlamaktadır. Değişik türdeki etmenlerin bu olguya katılmasıyla kişi başına düşen üretimin artırılması, bugün kaçınılmaz bir hedef haline gelmiştir.³⁵

Planlama, literatürde farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlardan biri; planlama, belirli bir amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını gösteren bir tasarı, tutulacak yolu gösteren bir modeldir.³⁶ Başka bir tanımda planlama, “Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir”³⁷ şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca planlama, “Planlama, ne yapılacağı önceden karar verilmesidir”³⁸ şeklinde de tanımlanmaktadır. Başka bir kaynakta ise; planlama, önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir.³⁹

Genel bir tanım olarak, planlama, ileride yapılacak işleri önceden saptamaktır.⁴⁰ Başka bir tanım olarak, planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.⁴¹

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlamanın özellikleri olarak ilk aşamada karşımıza şu özellikler çıkar :⁴²

- Planlama bir seçim ve yeğleme sürecidir.

³⁵ Hayrettin Kalkandelen, **Sınai ve Kamusal Kuruluşlarda Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare**, Ankara, 1984, s. 10.

³⁶ Mehmet Şahin, **İş İdaresine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 170, 4. Baskı, Eskişehir, 1992, s. 281.

³⁷ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 2. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s. 73.

³⁸ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, 4. Baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 1992, s. 221.

³⁹ İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta A.Ş., İstanbul, 1994, s. 121.

⁴⁰ Zeyyat Hatiboplu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta A.Ş., İstanbul, 1993, s. 56.

⁴¹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s. 199.

⁴² Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Yayınevi, Ankara, 1982, s. 47.

- Planlama gerçekte bir karar sürecidir.
- Plan geleceğe dönük olduğu için belirli bir zaman sürecini gerekli kılar.
- Planlamada tahminler önemli bir yer tutar.
- Plan bilinçli bir seçim sürecini kapsar.
- Planlama ve örgütlendirme safhaları, yönetimin belirleyici nitelikte olan işlemleridir.
- Plan bir kararlar toplamıdır.
- Plan belirli bir zaman sürecini kapsar.

Başka bir kaynakta, planlamanın sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi özetlenmektedir :⁴³

- Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur.
- Planlama devamlı bir çabayı ifade eder.
- Planlama geleceğe dönüktür.
- Planlama örgüt için zorunlu bir faaliyettir.
- Planlama riskli bir iştir.

Genel olarak planlama ilkeleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir :⁴⁴

- Plan, esnek olmalıdır.
- Plan, dinamik bir ruha ve buna uygun dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.
- Planlarda, öngörülen amaç ya da amaçlar ile hedefler açık ve seçik olarak belirtilmelidir.

⁴³ İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1022, Eskişehir, 1998, s. 111.

⁴⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz. Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 1999; Turgay Ergun ve, Aykut Polatoğlu, **a.g.e.**,; William H. Newman, (Çev. : Kenan Sürgit) **Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, TODAİE Yayını, Ankara, 1979.

- Planın dili sade ve anlaşılır olmalıdır.
- Planlar birer amaç değil, araç niteliğinde olmalıdır.
- Planlar geleceğe ilişkin olmalıdır.
- Planlar her alanda tasarruf esasları değerlendirilerek düzenlenmelidir.

- Planların hazırlanmasında uygulayıcılarla, diğer kaynak kişilerin de görüşleri alınıp değerlendirilmeli, yani örgüt çalışanlarının geniş bir katılımı ile hazırlanmış olmalıdır.

- Planlar, uygulamaları sırasında parçalara ayrılabilmesi ve gerektiğinde parçaların biraraya getirilmesi mümkün ve kolay olmalıdır.

- Planlamaya esas olan kaynak bilgilerin derlenmesi ve elde edilmesinde bilimsel yöntemlere uyulmalıdır.

İyi bir planda bulunması gereken özellikler kısaca şu şekilde sıralanabilir :⁴⁵

- Planlar her şeyden önce açık, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır.
- Planlar arasında birlik ve uyum bulunmalıdır.
- Planlarda devamlılığın sağlanması zorunludur.
- Planlar çok katı ve kesin olmamalı, esnek olmalıdır.
- Planlar, yanlış anlamalara ve karışıklıklara yol açmayacak şekilde açık bir dille yazılmış olmalıdır.
- Planlar, örgütün benimsediği, standart ve politikalara uygun olmalı ve bölümler arasında denge sağlamalıdır.

Planlama, İKY’de daha da önem taşımaktadır. En başta örgütün gereğinden fazla personel istihdam etmesini önler. Bununla beraber, bu fazla istihdamın ortaya çıkaracağı pek çok harcamayı ortadan kaldıracığı için maliyetler düşecektir. Aynı zamanda ihtiyaç duyulduğu anda gerekli nitelik ve

⁴⁵ Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaacılık, Konya, 1998, s. 125.

nicelikteki personeli gerekli yerlere yerleştirerek, bunlardan maksimum verim elde edilecektir.

Planların hazırlanması ve uygulanması çeşitli aşamalarda geçer. Bu aşamaları bilgi toplama, koordinasyon, uygulama ve denetleme olarak sıralayabiliriz.⁴⁶

Planlar, sürelerine, kullanım biçimlerine, uygulama biçimlerine ve düzeylerine göre çeşitli yönlerden türlere ayrılabilirler.⁴⁷ Ayrıca, eylem planı, işletme planı, kriz planları, kalkınma planları, ekonomik planlar, büyüme planları, yol gösterici planlar, kent planlaması, vizyon planlaması ve bölge planlaması gibi konularına göre de adlandırılmaktadır.⁴⁸

B. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

İnsan kaynakları planlaması konusunda yapılan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Birinci grup tanımlamalar, insan kaynakları planlamasına ülke düzeyinde (makro) yaklaşmaktadır. İkinci grup tanımlamalar ise, insan kaynakları planlamasına örgüt bazında (mikro) bakan yaklaşımlardır.⁴⁹

Makro anlamda insan kaynakları planlaması, bir ülkenin işgücünü nicelikleri ve nitelikleri yönünden saptayan, insangücü politikaları paralelinde, beşeri kaynakların geliştirilmesi için programlar hazırlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Beşeri kaynakların geliştirilmesi için eğitimsiz insangücüne eğitim verilmesi, sağlık hizmetlerinin sağlanması gibi önlemler makro

⁴⁶ Nuri Tortop ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 56-57.

⁴⁷ Muhsin Hesapçıoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s. 44-47; Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, 1983, s. 74; Nuri Tortop ve diğerleri : **a.g.e.**, s 57-60.

⁴⁸ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 70.

⁴⁹ Hikmet Timur, "İşletmelerde İnsangücü Planlaması" **HÜİBF Dergisi**, cilt 7, sayı 1-2, 1989, s. 130; Carl Heyel, (Ed.), **Human Resources Development**, Van Nostrand Reinhold Company, Litton Educational Publishing, New York, 1980, s.1-5

düzeyde insan kaynakları planlamasının kapsamına girer.⁵⁰ Kuşkusuz, örgüt düzeyinde mikro planlama, ülke düzeyinde yapılan makro planlamadan tamamen soyutlanmış bir özellik taşımamaktadır. Örgütler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen ana öğelerden sayılan insan kaynakları planlamasının örgüt bazında başarısı, büyük ölçüde makro planlamalarla uyum içinde olmalarına bağlıdır. Bu çalışmanın temel amacı ve yaklaşımı göz önüne alınarak, örgüt açısından mikro düzeyde insan kaynakları planlaması incelenecektir.

İnsan kaynakları planlaması; tahmini modellere dayalı matematiksel çalışmaları, iş analizlerini, yönetim geliştirme faaliyetlerini, personel bölümü ile ilgili tüm sorunların çözülmesi gibi benzer konuları içine alan geniş bir kavramdır. Bu yönü ile insan kaynakları planlamasının belirli bir tanımının yapılması son derece zor olmaktadır.

Literatürde insan kaynakları planlaması ile ilgili farklı tanımların bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birisi; insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki performansını maksimize etmek için, insan arz ve talebindeki muhtemel (etkileri) analiz etmeye çalışmaktır, şeklindedir.⁵¹ Diğer bir tanım; insan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında örgütün çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.⁵² Başka bir tanım ise; insan kaynakları planlaması, gelecekte ihtiyaç duyulacak işgörenlerin sayı ve niteliğini tahmin etmeye çalışmak olarak nitelendirilmektedir.⁵³ Başka bir kaynakta ise; personel planlaması, örgütün

⁵⁰ Bintuğ Aytekin, **İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1978, s. 5.

⁵¹ Margaret Attwood, **Personnel Management**, Mc Millan, England, 1989, s. 12.

⁵² Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, (Çev. : Doğan Şahiner), Rota Yayını, İstanbul, 1993, s. 32.

⁵³ H.T. Graham and R. Bennet, **Human Resources Management**, Seventh Edition, Pitman, London, 1992, s. 172; A.G. Cowling and C.J.B. Mailer, **Managing Human Resources**, Third Edition, Edward Arnold Ltd., UK, 1986, s.185; Ed. Alan Cowling and Chloe Mailer, **Managing Human Resources**, Third Edition, Arnold A Member of the Hodder Headline Group Pub., London, 1998, s.17; Linda Maund, **Introduction to Human Resource Management Theory and Practice**, Palgrave Pub., First

ihtiyaç duyduğu işgücünü öngörme ve bu ihtiyacı karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci, olarak tanımlanmaktadır.⁵⁴

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili diğer tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

“Örgütün üretim çabalarını destekleyecek ve amacına ulaşmasını sağlayacak işgörenin nitelik ve nicelik yönünden sağlayabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarına insan kaynakları planlaması çalışmaları denir.”⁵⁵

“İnsan kaynakları planlaması, örgütün her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören ihtiyacının önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesidir.”⁵⁶

“İnsangücü planlaması, işletmenin genel planlama amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde çalıştırılmalarıdır.”⁵⁷

“İnsangücü planlaması, hizmete almada yararlanılan tekniklerden biri olup, yeter sayıda ve aranan nitelikte elemanın, gerektiği zaman sağlanmasına imkân kazandırmayı gözetir. Hizmete alma gerçek ihtiyaca

Edition, London, s.127; Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, Mayıs 2006, s. 157-159

⁵⁴ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 1. Baskı, İzmir, 1993, s. 37.

⁵⁵ Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayını, Yayın No: 72, Sakarya, 1989, s. 45.

⁵⁶ George Strauss and Leonard R. Sayles, **Personnel The Human Problems Of Management**, Third Edition, Prentice-Hall Int., London, 1972, s.381; Randall Schuler, **a.g.e.**, s.105; Paul Turner, **HR Forecasting and Planning**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2002, s.43; Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 28.

⁵⁷ Bintuğ Aytek, **a.g.e.**, s. 6.

dayandırılmak gerektiğine göre, gerçeklere uygun böyle bir ihtiyacı ortaya koyacak olan teknik de, insangücü planlaması olacaktır.”⁵⁸

“Personel planlaması, bir örgütün ihtiyaç duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir.”⁵⁹

“İnsan kaynakları planlaması, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının tahminini, her iki aşamada insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve bu tahminlerin insan kaynağı arzına uygunluğunun sağlanması için gerekli olan planlamanın yapılmasıdır.”⁶⁰

Bu tanımların sayısını daha da artırmak mümkündür. Ancak, verilen tanımların ve diğer kaynaklarda ifade edilen tanımların ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶¹

- İnsan kaynakları planlaması, örgütün amaçlarına ulaşması sürecinde ihtiyaç duyulan özelliklerde personelin belirlenmesiyle ilgilidir.
- İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağıyla ilgilidir.
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.

⁵⁸ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, Eylül 2000, s. 73.

⁵⁹ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 92.

⁶⁰ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, Şubat 2002, s. 73.

⁶¹ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 128; Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 101-102.

- İnsan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insangücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını, gerekli uygulamaların yapılmasını içerir.

- İnsan kaynakları planlaması, yeter sayıda, türde ve nitelikte elemanın gerekli zaman ve yerde hazır bulundurulmasına olanak veren bir tekniktir.

- İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlendirmesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.

- İnsan kaynakları planlamasının uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.

- Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından daha akılcı yararlanılmasının bir aracı olarak kabul edilen insan kaynakları planlaması, örgütteki insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkarıp, bir üretim faktörü haline dönüştüren bir süreçtir.

- İnsan kaynakları konusunda gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarla ilgili plan, mevcut ve sonradan ihtiyaç duyulacak elemanların sayısını ve tümünü saptamayı gerektirir.

Bunların dışında insan kaynakları planlamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir :⁶²

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- Varolan işgörenlerin eğitim ve geliştirilmeleri,
- Boş kadroların zamanında duyurulması,
- Yeni işgörenlerin tedariki ve işe alınmaları,

⁶² Dursun Bingöl, a.g.e., s. 81.

- Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek,
- Yasal düzenlemelere, hukuk kurallarına ve yargı kararlarına göre hareket etmek.

Örgütte çalışacak işgörenin nitelik ve nicelik bakımından temin edilebilmesi amacıyla yapılan insan kaynakları planlaması çalışmaları çerçevesinde, bir taraftan kısa sürede mevcut insan kaynağı ve bu insan kaynağının yetenekleri konusunda bilgiler temin edilmeye çalışılırken, diğer taraftan da uzun vadede örgütün faaliyetlerini etkileyecek değişiklikler de dikkate alınarak örgütün insan kaynağı ihtiyaçlarının karşılanması çareleri aranır. Örgütlerin gelişmesi sonucunda ortaya çıkan insan kaynağı ihtiyaçları öncelikle örgüt içinden temin edilemediği durumlarda örgüt dışındaki kaynaklara müracaat edilir. Fakat bu konuda örgütte tutarlı bir uygulama yapılabilmesi, insan kaynakları planlaması faaliyetlerinin ayrıntılı ve etkin bir uygulamaya kavuşmuş olmasına bağlıdır.⁶³

Örgütün gelecekteki personel ihtiyacının dikkatli bir şekilde planlanması, etkili yönetim için gereklidir. Etkili bir planlama süreci;

- Örgütün gelecekteki personel ihtiyacının belirlenmesi,
- Örgütte meslek analizine dayalı olarak amaç ve görevlerin, bunlara bağlı olarak bilgi ve yetenek ihtiyacının belirlenmesi,
- Hangi tür personel alma yolunun seçileceğine rehberlik yapmaktadır.⁶⁴

İnsangücü kaynağının planlanması faaliyetleri üç aşamalı bir gelişme göstermiştir. İşgücü planlaması, insangücü planlaması ve insan kaynakları muhasebesi ve bilgi sistemleri. Planlama yapabilmek için, örgütteki insan

⁶³ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2000, s. 170.

⁶⁴ Türkan Argon ve Altay Eren, **a.g.e.**, s. 192.

kaynağı açığını bilmek gerektiği gibi insan kaynağı arz ve talep durumlarının da bilinip birlikte incelenmesi gerekmektedir.⁶⁵

Başka bir kaynakta ise insan kaynakları planlaması 4 aşamalı bir süreç olarak ele alınmakta, her bir aşamada belirli faaliyetlerin yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.⁶⁶ Bunlar: **1. Aşama:** 1) Analiz (işgücü, prodüktivite, organizasyon). 2) İnsan kaynaklarına olan talebin tahmini. 3) Bütçenin gözden geçirilmesi. 4) İnsan kaynakları arzının tahmini. **2. Aşama:** 1) İnsan kaynakları amaçları ve politikaları. 2) Üst yönetimin onayı. **3. Aşama:** Programlama (işe uygun eleman seçimi, elemanların işe yerleştirilmesi, ödeme, eğitim, bilgi-beceri kazandırma, ödüllendirme, emeklilik vs.). **4. Aşama:** Kontrol ve değerlendirme.

C. İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişimi

Orjinal adıyla işgücü planlaması olan insan kaynakları planlaması, 2. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel seviyede etkin bir işgücü planlamasına ihtiyaç duyan İngiltere’de endüstriyel eğitim alanlarında başladı. Belirli yaş grubu içinde doğru sayıda ve yeterli becerideki işçilerin ait oldukları endüstri gruplarında istihdam edilmeleri gerekiyordu. O yıllarda İngiltere’de az sayıda büyük şirket insan kaynakları planlaması yapacak özel bir birime sahipti. Birkaç bin işçinin çalıştığı çok sayıda büyük işletmenin insan kaynakları planlamasında uzman kişileri çalıştıracak gücü yoktu.⁶⁷

ABD’de büyük işletmeler uzun zaman süresince insan kaynakları planlamasını üst düzey yönetici gelişimine yönelik olarak yapmışlardır. Bu

⁶⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 62-63.

⁶⁶ Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayın No: 257, Ankara, Ekim 1997, s. 265

⁶⁷ Don Harvey and Robert Bruce Bowin, **Human Resoruce Management**, Newjersey : Prentice – Hall Inc., 1996, s. 65.

nedenle 1960'lı yıllara kadar insan gücü planlamasıyla⁶⁸ ilgili bilgilere personel yönetimi literatüründe pek rastlanmamaktadır.

1960'ların son yıllarında Almanya'da büyük işletmelerde "Personel Planlaması" adlı alt bir bölüm oluşturulmaya başlanmıştır. Personel giderlerinin, işletmenin genel maliyetleri içindeki payının artması, söz konusu işletmeleri genel planlama içinde personel planlaması konusuna ayrı bir önem vermeye itmiştir.⁶⁹

İnsan gücü derneği, çalışma hayatına 1968'de "İş Araştırma Kurumu"nun bir çalışma grubu olarak başladı. Başlangıçta modeller ve matematik teknikler üzerinde çalışılmaktaydı. 1970'li yıllar, insan kaynakları planlamasının öneminin artmaya başladığı, insan kaynakları planlamasının arz-talep dengelenmesi veya sayısal tahminin ötesinde geniş bir içerikle ele alınmaya başladığı yıllar olmuştur. Çalışmalar, bilgisayar modelleri üzerinde işletmenin bütün insangücü sistemini, çalışanların uzmanlık ve becerilerini kapsayacak şekilde yoğunlaşıp, insan kaynakları planlamasında daha etkin ve verimli tahminler yapılmaya başlandı.⁷⁰

1980'lerde insan kaynakları planlamasının kapsamına işe alma, yükseltme, performans planlaması, kariyer planlaması, işten çıkarma kararları girmiş⁷¹ ve planlama fonksiyonunun diğer insan kaynakları işlevleri arasındaki önemi artmıştır. 1980'li yıllarda yapılan insan kaynakları planlamalarında çalışmalar organizasyonlardaki insanların işletme içi veya

⁶⁸ Terminolojide kimi yazarlar "insan kaynakları planlaması" kavramını, bazıları ise "insangücü planlaması" kavramını kullanmıştır. Bu konudaki süreç ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Soina Liff, "Manpower or Human Resource Planning- What's in a Name?", Ed. Stephen Batch and Keith Sisson, **Personnel Management A Comprehensive Guide to Theory and Practice**, Thirh Edition, Blackwell Publishing, UK, 2000, s. 96-97

⁶⁹ Tuğray Kaynak, **a.g.e.**, s. 9.

⁷⁰ Tahir Haytoğlu, "İşletmelerde İnsangücü Planlaması ve Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi**, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 1991, s. 7.

⁷¹ James Walker, **Human Resource Planning**, McGraw-Hill Book Company, First Edition, New York, 1980, s.7

dışı yer değiştirmelerini kapsayan, küçük işletmeler için gerekli olmayan geniş entegre modellere odaklanmıştır.⁷²

Günümüz işletmeleri, stratejik yönetimin bir parçası olan ve genel işletme planı ile uyumlu stratejik insan kaynakları planlaması yaparak, olması gereken sayıda, nitelikte ve işletme amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı hedeflemektedir.⁷³

1980’li yıllarda, işçi ve işveren ilişkilerinin farklı boyutlarda ele alındığı işletmeler, örgüt yapılarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Bu ise bütün dikkatleri maliyetlerin en aza indirilmesine, müşteri tatmininin artırılmasına ve kısaca verimliliğe yöneltmiştir.⁷⁴

1980’li yılların insan kaynakları planlamasının tarihsel gelişiminde özel bir yeri vardır. İnsan kaynakları planlaması ile işletme stratejileri arasında kurulması gereken ilişkilerin göz ardı edildiğı tespit edilmiştir. Bu önemli eksikliği gidermek için, işletmeler iç ve dış çevrenin analizini yönelmiş ve insan kaynakları planları dizayn edilip, sonuçlar değerlendirilmiştir.⁷⁵

1990 yılı ve sonrasında işletmelerin uluslararası işletmeler haline dönüşerek, dünya ile bütünleştiğı görölmektedir. Artık “küreselleşme”den söz edilir olmuştur.

Gerçekten, son yıllarda küreselleşmenin etkileri hissedilir boyuttadır. Gelişmekte olan iş dünyası bu hızlı değişim sürecine ayak uydurmak zorunda kalmıştır. İşletmelerin çoğı gelecek plan ve programlarını daha dikkatli şekilde oluşturma çabası içine girmişlerdir.

⁷² Robert H. Meehan and Ahmed S. Basheer, “Forecasting Human Resources Requirements: A Demand Model”, **Human Resource Planning**, Vol. 13, 1990, s. 297.

⁷³ David A. Cenzo and Stephan P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Ed., New York : John Wiley and Sons Inc., 1996, s. 124.

⁷⁴ M. Friedler, “The Global Leadership Challenge Continues HR’s Role in Global Leadership”, **The Conference of Borad Europe**, February, 1993, s. 22.

⁷⁵ J.S. Carroll and S.R. Schuler, “Human Resources Management in the 1980’s”, **Industrial and Labour Relations Review**, Vol. 39, 1993, s. 2.

1990'lı yıllarda işletmeler, ücretler, çalışma saatleri, tatiller, ikramiyeler, emeklilik ve benzer konularda uluslararası bir uyum içinde olunmasına dikkat ederek, dünyadaki gelişme ve değişim sürecine uygun iyi eğitilmiş, geniş ufka sahip nitelikli İnsan kaynaklarına önem vermektedirler. Bu çerçevede İnsan kaynakları planlaması için şirket içinde özel bölümler oluşturulmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine işletme bütçelerinden pay ayrılarak daha etkili ve verimli İnsan kaynaklarına sahip olmaya çalışmaktadırlar.⁷⁶

Günümüzde ise insan kaynakları yönetimi bir organizasyonun vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Pazarını ve gücünü artırmak isteyen tüm firmalar insan kaynakları planlamasını göz ardı edemezler.

Gelecek yıllarda bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve bu gelişmelerin ortaya çıkaracağı uygulamalar psikoloji, sosyoloji ve benzer sosyal birimlerin devreye daha fazla girmesiyle, insan kaynakları planlama metot ve teorilerinde yeni yaklaşımları ortaya çıkaracaktır. Bu teori ve tekniklerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili ortaya çıkacak sorunlara cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda insan kaynakları planlamasının 1940'lardan günümüze kadarki tarihsel gelişimi (İKY'ye paralel olarak), işveren ilişkileri, ücret/iş, örgütsel gelişim ve kariyer konuları açısından incelenmektedir.

⁷⁶ M. Friedler, **a.g.e.**, s. 15.

Tablo VII- 1940'dan Günümüze İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi

Boyutlar	İşveren İlişkileri	Ücret/İş	Örgütsel Gelişim	Kariyer
1940-1950 Mekanik	İşçi sınıfı-yönetim uyuşmazlığı Sendikaların güçlenmesi	Adil iş için adil ücret Bonuslar Kar paylaşımı Emeklilik Sağlık sigortasının başlangıcı	Sınırlı işveren – yönetim gelişimi Hiyerarşi	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi İşe alma
1960-1970 Yasal	Çelik sendikaları grevi	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Devam eden güçlü sendika ilişkileri
1980 Organik	Sendikaların güç kaybedişi Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırsı	Küçülme Liderliği ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma
1990 Stratejik	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Takım maaşları Ödüllendirme ve taktir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurum Güçlü liderler	Tam stratejik ortaklık Outsourcing
2000 Katalitik	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

Kaynak: <http://insankaynaklari.arthurendersen.com/bireyler/trends/makale/brevolution.asp>.2001

D. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

Örgütte insan kaynakları planlamasındaki amaç, hedeflenen noktaya en etkin biçimde ulaşabilmektir.⁷⁷ Örgütteki mevcut insan kaynağının hacmi ve nitelikleri bakımından bilgi edinmektir. Bu planlama ile beklenmedik olaylar karşısında etkin ve rasyonel tedbirler alınabilir. Amaçların belirlenmesi planlamaya yön verir. Belirlenen amaçlar olabildiğince açık, anlaşılır ve gerçekçi olmalıdır.

Örgütler belirsizlik ve değişiklik çerçevesinde faaliyet göstermekte ve belirsizliğin artmasıyla, alınan kararların doğruluk derecesi azalmaktadır. Örgütün geleceği kestirerek amaca ulaştıracak mevcut yollardan birini seçmesi için planlamaya ihtiyaç vardır.⁷⁸

Örgüt yöneticileri kısa vadeli faaliyet kararlarının uzun vadeli planlara entegresini sağlayacak, böylelikle uzun vadede istikrarlı sonuçlar doğuracak bir planı uygulamak zorundadırlar. Mali ve beşeri kaynakların, örgüt politikalarının gerçekleşmesinde optimal düzeyde kullanımını sağlamada planlama sistemine gerek duyulur. İnsan kaynağı, üretimin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyecekleri bir üretim faktörüdür. Üretim sürecinin planlamasında insan kaynağının ya da gerekli olan işgücünün planlaması da bir zorunluluktur. Örgütleri insan kaynakları planlaması yapmaya zorlayan nedenleri teknolojik ve çevresel değişimler, yönetici personele duyulan gereksinim ve yöneticilerin tutum ve davranışları olarak 3 grupta toplamamız mümkündür:

a) Teknolojik ve Çevresel Değişmeler: Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için teknolojik ve çevresel değişimlere uymak zorundadırlar. Bu uyumun sağlanması belli bir planlama çerçevesinde yetişmiş ve yetiştirilecek işgücüyle mümkündür. Artan rekabet ve hızlı teknolojik değişim, verimli

⁷⁷ H.T. Graham and R. Bennett, **Human Resources Management**, Seventh Edition, Pitman Publishing, London, 1992, s.172

⁷⁸ Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul, 1995, s. 97.

kaynak kullanımını birçok örgüt için hayatta kalabilmenin anahtarı durumuna getirmiştir. Çalışanın sahip olduğu yeteneklerin önemi artmış ve organizasyonlar en güçlü iş kaynaklarının çalışan insanlar olduğunu düşünmeye başlamışlardır. Teknolojik gelişmelerin gerektirdiği eğitim, yetenek ve beceride işgörenlerin sınırlılığı dikkate alınırsa, istenilen sayıda ve nitelikte işgücü gereksinimini karşılamak için kısa ve uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Organizasyon gelişiminin merkez odağı günümüzde, “organizasyona en az maliyeti yükleyerek, çalışanlardan en fazla verimin alınacağı yeni yolların bulunması” dır. Bu hedef, uzun zamandır Japon işletmelerinde anahtar faktör olarak kabul edilirken, birçok Amerikan firması da (örn; MCI, Xerox, Honeywell ve Ford) pazardaki şu anki başarılarını, çalışanların şirketle özdeşleşmesine yol açan yeni motivasyon stratejilerine bağlamıştır.⁷⁹

b) Yönetici Personele Duyulan Gereksinim: Teknoloji ve örgütler arası rekabet arttıkça yüksek becerili yönetici ve teknik görevlilere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Örgütler kilit personele olan gereksinimlerini karşılamak için plan yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

c) Yöneticilerin Tutum ve Davranışları: 1930'lardan sonra örgütlerin beşeri ilişkilere verdikleri önem artmıştır. Özellikle 1980'lerden sonra hâkim olan görüş; örgütlerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmelerinin yetişmiş insan gücü varlığına bağlı olduğu yönündedir.⁸⁰

Örgütün tam kapasiteyle çalışması doğru zamanda doğru sayıda ve nitelikte insanla gerekli işleri yapmasına bağlıdır. Yönetim kademesindekiler, kendi sorumluluk alanlarına giren işleri gerekli performansa sahip ehliyetli işgörenlerle doldurmak zorundadırlar.⁸¹

⁷⁹ Priscilla Butt, Thakor Jaggia and V. Thakor Anjan, “Firm – Specific Human Capital and Optimal Capital Structure”, **International Economic Review**, Vol. 35, No. 2, May 1994, s. 283.

⁸⁰ Hikmet Timur, **a.g.m.**, s. 129.

⁸¹ John R. Schermerhorn, **Management**, Fifth Ed., John Wiley Sons Inc., New York, 1989, s. 289.

İnsan kaynakları planlaması çalışmaları örgütün ekonomik amaçlarıyla yakından ilişki olup bu amaçlara ulaşmaya katkıda bulunur. Ekonomik başarı derecesinin yüksekliği, yönetimin örgüt kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasıyla mümkündür ve işgücü de örgütün önemli bir kaynağıdır.⁸²

Örgütlerde insan kaynakları planlamasının ana amacı, gelecekteki işgücü ihtiyacını sayısal olarak ve nitelikleri açısından belirlemektir. İkinci ana amacı ise hâlihazırda örgütte çalışmakta olan işgücünün bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasını sağlamaktır. Bu iki amaca ulaşabilmek için saptanması gereken üç nokta vardır.⁸³

- 1) Örgütün hedefi ve stratejisi.
- 2) Mevcut personelin durumu.
- 3) Çevredeki insan kaynağının durumu.

Bir kaynakta insan kaynakları planlaması için geçerli olabilecek amaçlar şöyle sıralanmaktadır :⁸⁴

- Örgütte insan kaynaklarının envanteri,
- Örgütün gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesinin saptanması,
- Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetinin kontrolü,
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler alarak üretimde küresel artış sağlamak,
- İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek,

⁸² Bintuğ aytek, **a.g.e.**, s. 10.

⁸³ Don Harvey and Robert Bruce Bowin, **a.g.e.**, s. 66.

⁸⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s. 53.

- Otomasyon sonucu etkilenen iş görenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynayamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,

- İş görenler yada temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,

-Örgütte çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken amaçların saptanması kadar karşılaşılabilecek sorunların önceden araştırılması da gerekir. Böylelikle hangi çözüm yolları ve yöntemlerine başvurulacağı saptanır, alınacak önlemler belirlenir.

Örgütlerde en önemli maliyet unsuru işgücüdür. Bu nedenle organizasyonlarda insan kaynakları planlaması; doğru kişiyi, doğru sayıda, doru bilgi, yetenek ve deneyimle, doğru işte, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle elde etmeye çalışır.⁸⁵

Örgütler, dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenemezler. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve böyle elemanlar örgüte çekmek için planlar hazırlanması ara vermeden sürdürülen bir faaliyet olmalıdır.

Bu faaliyetler, organizasyonun elinin altında ihtiyaç duyduğunda işe alabileceği bir eleman rezervinin bulunmasını sağlayacaktır. Bu doğrultuda, insan kaynakları planlamasının amaçları şöyle sıralanabilir :⁸⁶

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.

⁸⁵ Margaret Attwood, **a.g.e.**, s. 12.

⁸⁶ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **a.g.e.**, s. 34.

- Elemanları örgütte tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak.

- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak.

- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla, bütün olarak örgütün faaliyeti arasında bağlantı kurmak.

- Örgütün istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

Son olarak, bir kaynakta insan kaynakları planlamasının amaçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir :⁸⁷

- İşgücü talebini karşılamak,
- personel maliyetini hesaplamak,
- Üretimde küresel artış sağlayacak örgütsel düzene girmek,
- Personelin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşullarını iyileştirmek,
- Personeli etkin ve verimli çalıştırmanın yollarını aramak,
- Personelin ekonomik şartlarını düzeltmek,
- Örgütün yakın ve uzak gelecekteki potansiyeli göz önüne alınarak ortaya çıkabilecek yeni işleri saptamak,
- Saptanan bu işlere uygun elemanların ne kazan, nereden ve ne şekilde sağlanacağını önceden belirlemek,
- Personel eğitim, geliştirme, yükselme ve değerlendirme stratejisini belirlemek.

Yapılacak olan etkili bir insan kaynakları planlaması ile de organizasyon birçok rekabet avantajı ele geçirmektedir. Bu rekabet avantajları şunlardır :⁸⁸

⁸⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsangücü Planlaması**, İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, 1988, s. 2.

⁸⁸ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 92.

- Organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan gücünün kalite ve miktar yönünden belirlenerek, insan kaynaklarının organizasyon içerisinde tutulması sağlanır.
- Organizasyonun sahip olduğu insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanılması gerçekleştirilir.
- Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının örgüte vereceği zarar tahmin edilerek gerekli önlemlerin önceden alınabilmesi imkanı sağlanır.
- Yapılan yatırımların karlılığı göz önünde tutularak personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmaması denetlenebilir.
- Diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetleri için sağlıklı bir temel hazırlanması ve örgütün sahip olduğu çalışanları ile ilgili sorunların tanı ve çözümünün kolaylaştırılması sağlanır.
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltır.

E. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

Son yıllarda insan kaynakları planlamasına karşı duyulan ilgi artmış ve bunun hem ulusal hem de örgütsel düzeyde arz ettiği önem daha yakından takdir edilmeye başlanmıştır. 1960'ların başında edinilen deneyimler, piyasa güçlerinin yeter nitelikte elemanın istenilen yerde hazır bulundurulması konusunda etkili olmadığını göstermiştir. Piyasa güçlerinin bu yetersizliği personel sorunuyla daha yakından ilgilenme zorunluluğunu doğurmuştur.⁸⁹

⁸⁹ Halil can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 86.

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşı olarak görülmektedir.⁹⁰ Organizasyonlar amaçlarını elde etmek isterlerse, girdilere ihtiyaç duyacaklardır. Örneğin, finansal kaynaklar (para ve kredi gibi) fiziksel kaynaklar (bina ve teçhizat gibi) ve insan. Çoğu kere, yöneticiler, bu üçüncü faktörün ne kadar önemli olduğunu unuturlar.⁹¹

Gelişmiş batılı ülkelerde insan kaynakları planlamasına 1970'li yıllara kadar gereken önemin verilmediği görülmektedir. Örneğin 1960 yılında Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin yalnız %5'i insan kaynakları planlaması yaparken, 1975'te bu oran %85'e ulaşmıştır. Ülkemizde de 1960'lı yıllarda insan kaynakları planlaması yapan işletme hemen hemen hiç yokken, 1980'li yıllarda özellikle büyük işletmelerin planlama faaliyetine başladıkları gözlemlenmektedir. Bu değişikliğin en önemli nedeni değişen çevresel koşullardır.⁹²

Birçok işletmede üretim, satış, reklâm gibi konularda ayrıntılı planlar yapılır. Bir organizasyonun nihai başarısı, stratejik bir yaklaşımla yapılan insan kaynakları planının da bu diğer planlara eklenmesine bağlıdır. Şirket aniden, belli becerilere sahip insanlara ihtiyacı olduğunu ya da gereğinden fazla eleman bulunduğu için kısa süre önce işe alıp büyük masraflarla eğittiği bazı insanları işten çıkarması gerektiğini veya organizasyonun iyi işlemesi için yeterli sayıda nitelikli elemana sahip olmadığını fark edebilir. Önceden görünmeyen bir eleman fazlalığının ya da eksikliğinin gerektirdiği önlemlerin acele bir şekilde alınması önemli masraflara, gecikmelere, çalışanların huzursuz olmasına ve organizasyonun çalışmasına sekteye uğratan başka sonuçlara yol açabilir. İnsan kaynakları planlaması yapıldığında ise,

⁹⁰ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **a.g.e.**, s. 31.

⁹¹ David De Cenzo and Stephen P. Robbins, **Personnel Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1988, s. 78.

⁹² Cihan Aldemir ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 39.

organizasyonun o andaki ve gelecekteki eleman ihtiyacı saptanıp, gereksiz zaman ve para israfından kaçınılabılır.⁹³

Etkili bir insan kaynakları planlaması, organizasyonun verimliliği, karlılığı ve dolayısıyla başarısı için temel öğelerden bir tanesidir. En basit ifadesi ile organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi şeklinde tanımlayabileceğimiz insan kaynakları planlaması, organizasyon için aşağıdaki nedenlerden dolayı çok önemlidir.⁹⁴

1. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin diğer süreçlerinin tasarlanması ve yerine getirilmesi için gerekli temel bilgileri sağlamaktadır.

2. Organizasyonları sürekli değişime zorlayan yeni iş dünyasında, ayakta kalabilmek için gerekli olan ve ilerde ihtiyaç duyulabilecek, insan kaynaklarının önceden belirlenmesi gerekliliği ve organizasyona günün koşullarına uygun olarak daha esnek bir yapının, etkili bir insan kaynakları planlaması yoluyla kazandırılabilceğinin bilinmesi.

3. Organizasyonların insan kaynaklarına yaptıkları yatırımların giderek daha da önemli hale gelmesi ve artması nedeniyle bu yöndeki maliyetlerin yükselmesi ve insan kaynakları planlamasının iyi yapılması durumunda işgücü maliyetlerinin çok yüksek düzeylere fırlayabilmesi nedeniyle insan kaynakları planlaması çok önemli hale gelmiştir.

İnsan kaynakları planlaması, örgütler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun iş gören seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretim

⁹³ Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **a.g.e.**, s. 32.

⁹⁴ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 90.

oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise, uygulamada örgüt açısından verim artışı, dolayısıyla kar artışı getirecektir.⁹⁵

İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkili, verimli ve rasyonel kullanılmasını sağlayan araçlardan birisi olması dolayısıyla örgüt için büyük önem taşır. İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişi güzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi bir örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlerim de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenmeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde bu tür örgütlerin, uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri de mümkün olmayacaktır.⁹⁶

İnsan kaynakları planlaması; örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, hâlihazırda veya gelecekte beklenen genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir.

Son dakikaya kalmış personel alımlarının doğurduğu sakıncalardan kurtulmak ve önemli bir maliyet unsura olmasında dolayı örgütte gereğinden az veya gereğinden çok iş gören bulundurmamak için bazı tahmin ve planların yapılması gerekir. Bu yapılmadığı takdirde, üretim aksayabilir ve müşteri siparişleri zamanında yerine getirilmeyebilir. Bunun yanı sıra özellikle gereğinden fazla iş gören istihdam edilirse işçilik giderleri yükselir ve gizli işsizlik söz konusu olur. Bu bakımdan yapılacak tahminler ve planlar, belirli zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte iş görenin örgüt amaçlarını

⁹⁵ Tuğray Kaynak, **a.g.e.**, s. 7.

⁹⁶ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 103.

gerçekleştirecek bir ortamda çalışmasını sağlayacaktır. İşte bu insan kaynakları planlamasının ana amaçlarından biridir.⁹⁷

Ayrıca insan kaynakları planlamasının amaçları arasında sayılan, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususların örgüt için ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Bu amaçların gerçekleşmesi, örgütün amaçlarına ulaşmada olumlu katkı sağlayacak bir özellik taşımaktadır. Öte yandan, insan kaynakları planlamasının örgüte sağladığı yararlar dikkate alınacak olursa, bunun önemi daha kolay anlaşılabilir.⁹⁸

Günümüzde organizasyon içinde yer alan İnsan kaynaklarının sürekli ve sistemli bir biçimde gözden geçirilmesi, gerekliliğin ötesinde zorunluluk halini almıştır. Ağırlıklı olarak sanayi devriminden önce ve hatta sanayi devriminden sonra bir çalışanın bütün iş hayatı boyunca aynı işi, aynı biçimde yapması çok sık rastlanan bir durumdur. Ancak günümüzde 2-3 yılda bir bilgi iki katına ulaşmaktadır. Bu hızlı bilgi artışı aynı biçimde hızlı bilgi eskimesine de neden olduğundan bir mesleğin ya da işin yapılması için gerekli bilgi ve beceriler de hızla değişmektedir. Söz konusu değişim, insan kaynaklarının bilgilenme ihtiyacının artmasına neden olmuş ve çoğu çalışanın kısa sürede işinde yetersiz olmasına yol açmıştır. İnsan kaynakları konusundaki etkin bir planlama, kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesine ilişkin çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar, örgütün içindeki gelişmeler kadar dışındaki gelişmeleri de içermektedir.

İnsan kaynaklarının planlanması çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğilim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gereklidir.

⁹⁷ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 103.

⁹⁸ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 103.

Süreçlerin birçok yeni uygulamaları gerektirmesi, karar veren çalışanlara duyulan ihtiyacın çoğalması, birçok işlevin tek iş çatısında birleşmesi, kontrol ve denetimin azaldığı, yerel yapılanmalara ihtiyacın çoğaldığı günümüz iş dünyasında tüm bu yeni yönelimlere cevap verecek organizasyon yapılarına ihtiyaç da büyümektedir. Bu organizasyon yapılanmasına insan kaynağının en verimli biçimde planlanması ile ulaşılabileceği unutulmamalıdır.

İnsan kaynaklarını planlamanın diğer bir gereği, çalışanların ihtiyaçlarının saptanıp karşılanmasıdır. Özellikle eğitim ve gelişme ihtiyacı planlamanın önemli bir bileşkesini oluşturur. Diğer yandan kurumun istihdam politikasının oluşturulması da insan kaynaklarına yönelik planlamanın sonucudur.

Plansızlık her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de sorunlara ve başarısızlığa yol açar. Öyle ki plansız bir İnsan kaynakları kurumunda belirli birimlerde yığılmalara, yüksek iş gücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde işgücü sıkıntısına, sonuçta hantal bir kurumsal yapıya neden olabilir.⁹⁹

İnsan kaynakları planlaması, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, örgütün şu andaki durumunun saptanması, geleceğe yönelik düşüncelerinin neler olduğunun ortaya konulması bakımından da önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, aynı zamanda, organizasyonu etkileyebilen teknolojik değişimleri ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları tahmin etmeye çalışır. İnsan kaynakları planlaması, örgütsel planlama sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, insan kaynakları planlaması yaşamsal bir öneme sahiptir.¹⁰⁰

⁹⁹ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 128-129.

¹⁰⁰ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 80.

F. Örgütlerde İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynağı ihtiyacının sayısal olarak belirlenmesinden öte, çok yönlü bir içeriğe sahip bulunmaktadır. Dar anlamda insan kaynakları yönetiminin planlama fonksiyonu, uzun ve kısa dönemde ihtiyaç duyulan personelin kaynağının belirlenmesi, örgüt içinden ve dışından personelin temin edilmesi ve işe yerleştirilmesini içerir.¹⁰¹

Geniş anlamda insan kaynakları planlaması ise ayrıntılı bir süreç olup, personel ihtiyacının tespitinden personelin işe yerleştirilmesine kadarki süreci, mevcut çalışanlardan en iyi şekilde istifade edebilmek için çalışanların becerilerini, işteki verimini artıracak faaliyetlerin planlanması çalışmalarını ve işten ayırma/ayrılma konularını içerir.

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı gelecekte gereksinim duyulacak işgücünün büyüklüğünü ve bileşimini planlamaktır. İnsan kaynakları planlama süreci, doğru sayıda ve uygun nitelikteki insanların doğru yerde, doğru zamanda yapacakları işlerle organizasyona katkıda bulunmalarını sağlar. Yönetimin etkili olması mevcut işgücüne bağlıdır ve sistematik insan kaynakları planlaması olmaksızın yönetim fonksiyonu işe etkin olarak yansıtılamaz.

Çok yönlü bir boyuta sahip olan insan kaynakları planlamasının kapsamına giren konular aşağıda açıklamalı olarak yer almaktadır.

1. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanması

İnsan kaynakları planlamasının en belirgin ögesi örgütün bugün ve gelecekte ihtiyaç duyacağı işgörenin sayı ve niteliklerinin tespitidir.¹⁰²

¹⁰¹ John B. Hanna, "Assessing Your People Potential", **Managing People**, Ed. A. Dale Timpe, Kend Pub., New York, 1988, s. 65.

¹⁰² Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **a.g.e.**, s. 265.

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinin amacı örgütün gereğinden fazla işgücü çalıştırılıp çalıştırılmadığının saptanması, ayrıca; yeterli sayı ve nitelikte işgücünün belli zamanda elde bulundurulmasını sağlamaktır.

Bu anlamda insan kaynakları planlamasının yapılması, gelecekte yapılması planlanan üretim veya hizmet talebinin gerektirdiği işgücü talebi tahminiyle olur. İşgücü talebi, gelecekte planlanan üretim veya hizmet miktarından, teknolojik ve sosyal değişikliklerden yola çıkılarak belirlenir.¹⁰³

İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması şu sorulara cevap vermeyi gerektirir:

- Örgütte çalışanların sayısı nedir?
- Yaş, beceri, tecrübe yönünden işgücü ne durumdadır?
- Çalışanların sayısı olması gereken kadar mı?
- Çevredeki işgücü arzının miktarı ve niteliği nasıldır?
- Hangi amaçları gerçekleştirmek için işgücü miktarını artırmalıyız?
- İhtiyacımız olan işgücü artış miktarı ve işgücünde olması gereken beceri düzeyi nedir?
- Örgütün işgücüne olan talebinde mevsimlik veya yıllara göre dalgalanmalar olacak mıdır?

İnsan kaynağının en iyi düzeyde kullanılmasını amaçlayan organizasyon için çalışanların düzeyinin belli aralıklarla incelenmesi ve yukarıdaki sorulara cevap bulunması hayati bir konudur. Bu sorulara verilecek cevaplar, insan kaynağı ihtiyacının planlanmasının çatısını oluşturur. Yöneticilerin bu hususları aydınlatmalarıyla insan kaynakları planlaması stratejik bir anlam kazanır ve işgücü verimli ve etkin kullanılır hale gelir.

İnsan kaynağı ihtiyacının planlanmasında uygulanacak yöntemler, örgütten örgüte farklılık gösterir. Hızlı ve büyük gelişim süreci içine giren

¹⁰³ David Holt., **Management**, Prentice – Hall Inc, New Jersey, 1987, s. 377.

örgütlerde dengesizlik ve belirsizlik önemli bir kayıptır. Bu gibi örgütlerde insan kaynakları ihtiyacının belli bir plan içinde belirlenmesi zorunluluktur.

İnsan kaynağı ihtiyacının tespit edilmesi, yöneticilerin çalıştıracakları ilave personelin sayısını, tipini, pozisyonunu, işe alınacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri bilmelerini sağlar. İşgücü gereksinmesi tahmin edilirken muhtemel işgücü kayıpları (emeklilik, ölüm, istifalar vb.) ve işte olabilecek genişlemeler veya daralmalar göz önünde bulundurulur.

2. İnsan Kaynağının Sağlanmasının Planlanması

Örgütlere yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa taşıyan en önemli faktör insan gücüdür. İnsan unsurunun örgütte gerçek ihtiyacı karşılayacak düzeyde ve kapasitede olması ve işletmeye en yararlı personelin istihdam edilmesi başlı başına bir konudur. Bu konuda alınacak tedbirler ve kararlar örgüte rakipleriyle rekabette avantaj sağlayacaktır.¹⁰⁴

Örgütte, yapılacak işleri görecektir nicelikte personelin istihdamı kadar, verilecek görevlerin üstesinden gelebilecek yetenek ve nitelikte olanların örgütte yer alması da büyük önem taşır. İnsan kaynakları sağlanmasının etkinlikle gerçekleşmesi işgören devir hızını olumlu yönde etkiler ve verimliliği artırır. Etkin personel sağlanmasının diğer bir etkisi de hizmet içi eğitim giderlerinin azalması yönündedir.¹⁰⁵

Örgütün ve yapılan işin özelliklerine göre seçme işlevi farklı yöntemler, teknikler, araç-gereçler gerektirebilir. Örgütün büyüklüğü ne olursa olsun işletme için işgörenin tartışılmaz önemi, örgütlerin seçecekleri elemanları sağlama kanallarını belirlemede objektif davranmalarını gerektirir. Eleman sağlamada örgütün başvurabileceği kaynaklar iç ve dış kaynaklar olarak ikiye ayrılır. İç kaynaklardan yararlanma, boşalan veya yeni oluşturulan bir işin örgütte çalışan personelin arasından yatay ve dikey

¹⁰⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, a.g.e., s. 95.

¹⁰⁵ Oktay Alpugan ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 404.

atama yoluyla doldurulmasıdır. Yatay atama, boşalan veya yeni oluşturulan bir pozisyona aynı düzeyde bir elemanın atanmasıdır. Burada bir iç transfer söz konusudur. Dikey atamayı ise yükseltme olarak ta adlandırabiliriz. Yükseltme, işgörenin bulunduğu görevden daha çok sorumluluk gerektiren bir göreve geçmesidir.¹⁰⁶

İç kaynaklara başvurmanın başlıca avantajları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüte düşük maliyetli ve kolay yolla eleman sağlama olanağı verir.
- Çalışanın moral düzeyini, işe bağlılığını ve motivasyonunu artırır.
- Yükseltme politikası, yetenekli kişileri örgüte çekmede etkili olur.
- Seçme sürecinin niteliğini artırır. Örgüt, kendi personelinin güçlü ve zayıf yönlerini daha yakından tanır.¹⁰⁷

İç kaynaklara başvurmanın şu yönlerden sakıncaları olabilir:

- Boş görevlere yeterince yetenekli kişilerin atanmasına engel olabilir. Mevcut çalışanlar, boş görevin gerektirdiği bilgi, deneyim, yeteneğe ve görevin etkin yürütümü için gerekli yeni fikirlere sahip olmayabilir.
- İç kaynaklardan personel temini, aynı pozisyonda çalışan kişiler arasında moral bozukluklarına yol açabilir.¹⁰⁸

Örgüt kimi zaman da dış kaynaklara başvurarak eleman temin etme yoluna gider. İşletmenin yeni kurulması ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyümesi durumunda dışarıdan personel temini zorunluluğu ortaya çıkabilir. Yeni gelişmeler, ihtiyaç duyulan teknik ve uzman personelin dış

¹⁰⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 100.

¹⁰⁷ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1996, s. 281.

¹⁰⁸ Oktay Alpugan ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 405.

kaynaklardan sağlanmasını gerektirebilir veya ekonomik nedenlerden dolayı dış kaynaklar vasıtasıyla eleman temini yoluna gidilebilir.¹⁰⁹

Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumu, bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler, eğitim kuruluşları, eleman temini konusunda uzmanlaşmış özel danışma şirketleri, gazete dergi ilanları ve son yıllarda gelişme gösteren internet ve radyo-televizyon gibi iletişim araçları vasıtasıyla eleman temini dış kaynakların başlıcalarıdır. Bunun yanı sıra örgüte, yerleşim yeri, tanınmışlığı gibi nedenlerle dolaysız başvuruda bulunanlar olabileceği gibi, örgüt içinden ve dışından bazı kişiler aracılığıyla başvuruda bulunan kişiler de seçim sürecine sokulabilir. Dış kaynaklar, eleman sağlanması konusunda örgüte daha geniş alternatifler sunar.

Örgütte açılan bir boşluğa yerleştirilecek personelin sağlanmasında hangi tür politikaların uygulanacağına karar verilirken örgüt içinde o göreve hazır eleman olup olmadığı belirlenmeli, dış kaynaklara başvurulması halinde yapılacak seçim ve işe alıştırmanın maliyeti göz önünde bulundurulmalıdır.¹¹⁰

3. İnsan Kaynağının Yerleştirilmesinin Planlanması

Gereksinme duyulacak personelin nitel ve nicel özelliklerinin belirlenmesi ve personelin örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklardan sağlanmasından sonra işgücünün yerleştirilmesinin planlanması işlerlik kazanır.¹¹¹

İşgücünün yerleştirilmesi konusu, işe uygun personelin işe yerleştirilmesi ve işin işgörene uyarlanması konularını kapsar. İşgörenin yeteneklerini işin gereklerine yöneltmenin yanı sıra yapılan işleri işgörene

¹⁰⁹ Aytaç Açıkalın, **Çağdaş örgütlerde İnsan kaynağının Yönetimi**, 2. Baskı, Personel Eğitimi Merkezi Yayını, Ankara, 1996, s. 105.

¹¹⁰ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, 1989, s. 54.

¹¹¹ Tuğray Kaynak, **a.g.e.**, s. 15.

uyarlamak, başka bir deyişle işin gereklerini işgörene göre düzenlemek gerekecektir.

İşin işgörene uyarlanması çalışmalarında işi kolaylaştırmak yoluna gidilebilir. İşgörenin kullandığı araç gereçlerin işçiye en az yorgunluk verecek ve verimli çalışmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi işin kolaylaştırılmasını sağlar. İşin işgörene uyarlanması amacıyla yapılan işin yeniden yapılandırılması çalışmaları maliyetleri düşürücü birer etkidir. Çalışanların iş yüküyle ve stresle ilgili şikâyetlerinin azalması ölçüsünde işteki verimlilikler artacak ve sonuç maliyet azalışı yönünde olacaktır.¹¹²

İş ortamının sahip olduğu fiziksel koşulların (ışık, gürültü, havalandırma vb.) gözden geçirilmesi ve iş ortamının yarattığı psikolojik koşulların incelenmesi de işin işgörene uyarlanmasının birer parçasıdır.¹¹³

Organizasyonda çalışanların yanlış yerlerde görevlendirilmeleri kişilerin potansiyellerinin altında veya üzerinde çalışmasına yol açmaktadır. Yanlış iş dizaynlarının sonucunda çalışanlarda motivasyon düşüklüğü ve organizasyon yapısına karşı hayal kırıklığı ortaya çıkar.

İşin işgörene uyarlanması amacıyla yapılacak etkili bir iş dizaynı ise işte sıkıcılığı azaltacak, çalışanın işteki memnuniyetini ve motivasyonunu artıracaktır. İşlerin çekici hale getirilmesinin rekabetçi çevrede firmanın kalıcı olmasına sağlayacağı katkı yadsınmamalıdır.

İş ve işgörenin uyumunu sağlamaya yönelik tedbirlerden biri de işin yeniden dizayn edilmesidir. İş genişletmesi, iş zenginleştirmesi ve çalışanların rotasyona tabi tutulması işin yeniden dizayn edilmesinde yararlı yöntemler olabilir.

¹¹² Peter Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev. : Fikret Üçcan), 2. Baskı, T. İş Bankası Kültür Yayını, 1994, s. 205.

¹¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1988, s. 55-57.

İşgücünün yerleştirilmesinin planlanmasında şu ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Organizasyondaki ortalama beceri düzeyi ne olursa olsun yetenekli kişilerin her düzeyde, her bölümde çalıştırılmasına dikkat edilmelidir.¹¹⁴
- Kötü performansın nedeninin genelde kötü iş tasarımı olduğu unutulmamalı, işgörene özel ihtiyaç ve değerler göz önünde tutularak, üretilebilirlik ihtiyacını karşılayan iş dizaynları geliştirilmelidir.
- İşin işgörene uyarlanması çalışmalarının bir parçası olarak fiziksel koşulların işin çekiciliğini artırıcı yönde düzenlenmesi işlemi bir defaya mahsus olmamalıdır. İyi işyeri koşullarının etkilerini, zamanla yitirebileceği düşünülerek, belli aralıklarla değişikliğe gidilmelidir.¹¹⁵

4. İnsan Kaynağının Geliştirilmesinin Planlanması

Örgütün geleceğe yönelik sağlam bir insan kaynakları planlamasını gerçekleştirebilmesi herşeyden önce iç işgücü kaynaklarının süreç içindeki etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Bu gereklilik örgütleri eğitim, geliştirme ve yetiştirme konularına yöneltmektedir. İnsan kaynağının geliştirilmesinin planlanması örgütün geleceğinin de planlanması anlamını taşır.¹¹⁶

Geliştirme işlevi “Personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede performansının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür.” şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynağının geliştirilmesi işlevini görevler açısından sınırlandırmak güçtür. Çünkü işin içine bireysel farklılıklar ve yaratıcı düşüncenin sınırsızlığı girmektedir. Çağdaş örgütler geliştirme

¹¹⁴ Lyman W. Porter, Edward E. Lawler and J. Richard Hackman, **Behavior in Organizations**, Mc Graw Hill Co., Singapore, 1987, s. 243.

¹¹⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 416.

¹¹⁶ Tuğray Kaynak, **a.g.e.**, s. 15.

işlevine “yaşam boyu eğitim” düşüncesiyle bakmakta ve çalışanın sadece iş konuları ile ilgili değil her boyutta gelişimini hedef edinmektedirler.¹¹⁷

Rekabette başarılı olmak için insana gereksinim varsa; insanların beceri düzeyinin artırılması önemlidir. ABD’de yapılan araştırmalar 1929 ile 1982 yılları arasında ABD’deki üretim kapasitesinin, artmasında, çalışma öncesi eğitimin %26, işbaşı eğitiminin ise %55 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Okul ve işbaşında alınan eğitimler 20. yy.da Amerikan ekonomisinde yaşanan büyüme ve verimliliğin ardındaki en önemli etmenlerdir.¹¹⁸

Teknolojik değişimle birlikte, günümüzde işçilerin bir işi artık çok kısa sürede öğrenemeyeceği bir sisteme doğru hareket edilmektedir. Örgüte has yüksek becerili çalışanların kaybı, örgüt açısından yüksek maliyetli olmakta, uzun periyotların etkinliğini yok etmektedir.¹¹⁹

Organizasyonun başarısının anahtarı, çalışanların verimliliğidir. Yönetimin çalışanlardan alabileceği en üst düzey fayda; sadakat, verimlilik, yaratıcı çaba ve yeni fikirler üretme formlarında olacaktır. İnsan kaynağının geliştirilmesiyle ilgili çabalar, çalışanların işteki sadakatini ve verimliliğini artırıcı birer araç durumundadır.

a. Eğitim Planlaması

Örgütte çalışanların zaman içindeki gelişmelere ve değişime uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönde eğitime tabi tutulacakları kararlaştırılmalıdır. Bu da ancak eğitim gereklerinin saptanması ve eğitimin planlanmasıyla gerçekleşebilir.

Örgütün içindeki ve çevresindeki teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler sürekli eğitimi gerekli kılmaktadır. Eğitim, global ekonomide

¹¹⁷ Aytaç Açıkalın, **a.g.e.**, s. 121.

¹¹⁸ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Çev. : Sinem Gül), 1. Baskı, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1996, s. 13.

¹¹⁹ Priscilla Butt, Jaggia Thakor and Anjan V. Thakor, **a.g.m.**, s. 284.

başarılı olabilmek için örgütlerin sahip olması gereken beceri çeşitliliğine sahip personeli ortaya çıkarmada gereklidir. Yöneticilere, iş kapsamına giren konularda çalışana uygun olan ayrıntılı iş tiplerini tanıtıcı ve onların nasıl yerine getirilmesi gerektiği bilgisini veren eğitimler sağlanmalıdır.¹²⁰

Eğitim ve geliştirme süreçleri çalışanları organizasyonla entegre eder. Eğitim programlarının değişik iş ihtiyaçlarını kapsayabilme özelliği vardır ve iyi seçilmiş bir eğitim programının maliyetine karşı getirişi fazladır. Eğitim gereklerinin saptanması, personelin eğitim noksanlarının tespit edilmesidir. Eğitim gereksinmesi örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Gereksinmenin belirlenmesi için;¹²¹

- Örgütün bölümler itibariyle incelenerek eğitim programına katılacakların belirlenmesi,
- Operasyon incelemesi yapılarak eğitim programının kapsayacağı konuların tespit edilmesi,
- İnsan incelemesiyle personelin işlerini yürütmede ne ölçüde başarılı olduğu, uğraması gereken davranış ve tutum değişikliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

İstenilen amaca ulaşmak için seçilen eğitim tekniğinin veya sürecinin özelliği ne olursa olsun eğitimin gerçekleştirilmesi ve kontrolü para ve zaman harcaması gerektirecektir. Bu yüzden, çalışanların davranışlarında değişimin gerekli olup olmadığının ve sistematik bir eğitim programının bu değişiklikleri gerçekleştirmek için en iyi yol olup olmadığının belirlenmesi organizasyonlar için gereklidir. İhtiyaçların belirlenmesi olarak bilinen süreçte, mantıksal ve finansal analizlerle dikkatli bir eğitim ihtiyacı tespiti gereği vardır.¹²²

¹²⁰ Leslie B. Hammer and M. Barbara Karen, "Toward and Integration of Alternative Work", **Human Resource Planing**, Vol. 20. 2, 1997, s. 33.

¹²¹ John Miner and Donald P. Crane, **Human Resource Management**, Harper Collins Collage Inc., New York, 1995, s. 390.

¹²² Frank E. Saal and Patric A. Knight, **Industrial/Organizational Psychlogy**, Wadsworth Inc., California, 1988, s. 219.

Eğitim yöntemini tayin etmede çeşitli kriterler kullanılabilir. Çalışanların nitelikleri önemli bir unsurdur. Çünkü katılımcıların niteliklerine uygun eğitim, eğitim süreci boyunca motivasyonu artırır. Çalışanları eğitim programıyla ilgili algıları, eğitimin etkisini artırıp azaltabilir. Çalışanlar katılacakları eğitim programlarıyla ilgili seçim hakkına sahip olursa, başarılı sonuç alınabilir. Eğitim için gerekli olan zaman, yöntem tayininde diğer bir kriterdir. Zaman kıt bir kavram olduğu için, eğitimin kapsayacağı zaman çok iyi tahmin edilmelidir. Genellikle, zamana fazla yatırım yapmayan metodlar eğitim planlamacıları tarafından tercih edilmektedir. Bir diğer unsur ise eğitim metodunun maliyeti olup kullanılan materyal ve personel babında göz önünde bulundurulur. Eğitim yöntemini tayin etmede kullanılacak tahmin yöntemleri belirsizlik ve sübjektiflikten uzak olmalıdır.¹²³

Eğitim ihtiyacının belirlenmesini takiben eğitim amaçlarının ortaya konması gerekir. Eğitim planlamacısı, eğitimin tamamlandığında ortaya çıkması beklenen etkiyi belirlemelidir. Eğitimle güdülen amaçları üç kategoriye ayırabiliriz. Bunlar: bilginin kazanılması, davranışların değiştirilmesi ve becerilerin geliştirilmesidir.¹²⁴

Eğitim amaçları:

- Eğitim programlarının çeşitlerini ve seviyelerini,
- Katılımcıların program tamamlandıktan sonra sahip olması gereken beceri ve bilgiyi gösterir.
- İyi belirlenmiş amaçlar, eğitimcinin ve katılımcının yapması gerekenleri belirtir ve program tamamlandıktan sonra değerlendirilmeleri imkanı sağlar.¹²⁵

¹²³ Michael R. Carrel, Frank E. Kuzmits and Norbet F. Elbert, **Personnel/Human Resource Management**, Foruth Ed., Mc Millan Inc., New York, 1992, s. 282.

¹²⁴ Theo Haimann, William Scoot and Patrick E. Connor, **Management**, Fifth Ed., New York, 1985, s. 314.

¹²⁵ Michael R. Carrel ve diğerleri , **a.g.e.**, s. 283.

Eğitim amaçlarının belirlenmesini takip eden aşama eğitim metotlarının tespit edilmesidir. Gelişmiş ülkelerde işletmelerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak çeşitli eğitim teknikleri şunlardır :¹²⁶

- Dışsal workshop veya konferanslar,
- Uzmanlık alanlarına yönelik workshoplar,
- Temel iş bilgisi sağlayan programlar,
- Şirket içi genel eğitim programları,
- Spesifik projeler, takım ödevleri,
- Sertifika programları,
- Üniversite derece programları,
- Şirketlerin konferansları,
- Kendi kendini yetiştirmeye yönelik taktikler.

Eğitim planlamasında son aşamayı eğitimle gerçekleşen sonucun değerlendirilmesi oluşturur. Değerlendirilme yapılırken eğitim programlarının personel davranışlarını gerçekten bir değişime uğratıp uğratmadığı ve eğitim programıyla sağlanan sonuçların işletme amaçlarıyla bağlantısı olup olmadığı incelenmelidir.

Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla eğitim programı sonrası yapılan katılımcılara yönelik anketler, gerçekleşen öğrenme seviyesini tespit etmeye yarayan testler, eğitim sonrası iş tutumunda gerçekleşen değişimlerin izlenmesi başlıca değerlendirme yöntemlerini oluşturur.¹²⁷

¹²⁶ James Walker and William Stopper, “Developing Human Resource Leaders”, **Human Resource Planning**, Vol. 23.1, 2000, s. 40.

¹²⁷ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, Ahi Basım Yayım, İstanbul, 2000, s. 163.

b. Performans Yönetimi

Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır.¹²⁸

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme sonucundan çalışanlar haberdar edilerek çalışanların kendi performanslarına ilişkin yorumları alınır.¹²⁹

Performans değerlendirmesinin iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi alınacak çeşitli yönetsel kararlarda etkili olacaktır. Ücret artışlarında, örgüt içi yer değişikliklerinde, eğitim ihtiyacının tespitinde, disiplin hükümlerinin uygulanmasında, işten çıkartılma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılabilir. Bir organizasyonun yönetim kadrosu performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgileri gözardı ederek yönetsel kararlar almamalıdır.

Performans değerlendirme yapmanın ikinci amacı ise çalışanların, iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde uygun çalıştıklarını belirlemek ve buna ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara yapıcı bir biçimde aktarıldığında ve mesleki eğitim yoluyla mevcut eksiklikler giderildiğinde hem örgüt için, hem çalışan için olumlu sonuçlar doğurur. Çalışanlara yapıcı ve özgüvenlerini artırıcı geri besleme yapılması kişileri daha etkin çalışmaya itecek ve organizasyon içinde kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görmelerine olanak sağlayacaktır.

Performans yönetimi sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendirir. Performans yönetimi sistemi

¹²⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1992, s. 2.

¹²⁹ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, (Çev. : Doğan Şahiner), Rota Yayınevi, İstanbul, 1993, s. 9.

performansın planlanmasıyla başlar. Bu aşamada çalışanlar değerlendirme dönemi süresince kendilerinden neler beklendiğini, hangi kriterlere göre değerlendirileceklerini öğrenirler.

Performans planlamanın başlıca evreleri şunlardır :¹³⁰

- Örgütün / bölümün hedeflerinin incelenmesi,
- Astın işinin/iş tanımının incelenmesi,
- Astın güçlü/zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Astın faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi,
- Kesin performans planlarının oluşturulması, hedef belirleme görüşmelerinin yapılması,
- Performansın değerlendirilmesi,
- Fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması.

Performans değerlendirme sistemi oluşturulması aşamasında örgütler iki önemli unsur üzerinde durmalıdırlar. Bunlardan birincisi; değerlendirme kapsamına alınacak kişilerin ikincisi ise değerlendirme kriterlerinin tespiti ve tanımlanmasıdır. Bu kriterlerin kısa ve uzun dönemli hedeflere dayalı olarak belirlenmesi, performans değerlendirmenin stratejik niteliğini artırıcı etken olmaktadır.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması için insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi çalışanlara uygulayacak yöneticiler uyum içinde çalışmalıdırlar. Değerlendirmede yer alacak konulardan bazıları her iki tarafın, bazıları tek tarafın sorumluluğu altındadır. İnsan kaynakları bölümü çoğu zaman değerlendirme formunun hazırlanmasından ve değerlendirilmesinden, yönetici ise değerlendirmenin amacını saptayıp çalışanları görüşme için hazırlamaktan sorumludur. Organizasyondaki performans değerlendirme süreci, her çalışanın kendisi ile ilgili değerlendirmesini eklemesiyle tamamlanır. Çalışanların kendilerini

¹³⁰ Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s. 56-59.

değerlendirmeleri, onları harekete geçiren etmenleri, ihtiyaç ve arzularını ve yönelimlerini anlamak açısından çok yararlıdır. Organizasyonun yaptığı değerlendirmeye çalışanın kendisi ile ilgili değerlendirmenin de eklenmesi, değerlendirmenin bütünlük ve güncellik kazanmasını sağlar.

Çalışanların performans değerlendirmede rol almaları sonucu ortaya çıkacak sistem şu özellikleri taşır :¹³¹

- Kurulan anlamlı iletişim sonucu yönetici/işgören ilişkileri güçlenir.
- Çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesi ve üzerinde işverenle anlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle sürece katılmasını sağlar.
- Çalışanlara hedeflerini ve standartlarını yıl içinde gözden geçirme olanağı sağlar.
- Zıtlaşmaları azaltır.
- Örgütsel kararlara katılımı artırır.

Performans değerlendirmenin hangi aralıklarla yapılacağı sorusunun cevabı yapılan işin niteliğine ve organizasyon yapısına göre değişmektedir. Çalışan kısa süreli projelerde görev alıyorsa kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha yararlı olacaktır. Performans değerlendirmeyi gerçekleştiren yönetici, kendi değerlerinin, geçmiş tecrübelerinin etkisinde kalmadan objektif davranmak zorundadır.

c. Kariyer Yönetimi

Kapsamı, doğru zamanda, doğru sayıda, doğru kişiyi, doğru işe yerleştirerek öngörülen amaçlara ulaşmak olan bir insan kaynakları politikası, insan kaynağını geliştirme ve yetiştirme fonksiyonuyla içiçedir. Günümüzde çalışanların değişen talepleri, başarılı olan çalışanların işyerinde tutulması gereği, çalışanların yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları

¹³¹ Margaret J. Palmer, **a.g.e.**, s. 13.

birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin önemli bir yer tutmasına yol açmıştır. İnsan Kaynakları Planı, organizasyon üyelerinin gelecekteki ihtiyaçlarını dikkate alma durumunda ise, her bir çalışan açısından bunun anlamı kariyer planlamasıdır. Yönetimin amacı, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işlerinde tam potansiyellerine ulaşarak, organizasyona mümkün olan en büyük katkıyı sağlayabilecekleri şartları oluşturmaya çalışmaktır. Bu ise, çalışanın değişimini izlemek ve gelişimine yön vermekle olur. Organizasyon, sadece çalışana kariyerinin başında doğru işi vermekle kalmamalı, ayrıca çalışan konusunda geliştikçe, şirket ona yeni sorumluluklar ve fırsatlar vermelidir. İşte, bu sorumluluklar ve işlerdeki ilerleme, bir çalışanın kariyerini belirler.¹³²

Tanım olarak kariyer yönetimi, işgörenlerin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirmelerinin planlanmasıdır. Kariyer planlaması; kariyer yönetiminin bir bileşimi olup, bireyin örgütte kendisine bir yol seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçlar, gerçekleştireceği araçlar, belirleme sürecidir.¹³³

Kariyer planlaması veya yönetimi iş dünyasına giriş, atamalar, terfiler ve transferleri kapsar. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi karar aşaması yer alır. Karar bazen birey tarafından, bazen örgüt tarafından, bazen de her iki tarafın ortak katılımıyla alınır. Örgütte kariyer yönetimine önem verilmesinin en önemli nedeni kariyer yönetiminin, çalışanın iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmasıdır. Çalışan, amaçlarına ulaşmada bulunduğu örgütün yardımcı olacağına inanıyorsa, o örgütte kalmak ister. Bu nedenle kariyer yönetimi ve planlaması sürekli ve yoğun çaba gerektiren bir uğraş alanıdır.

Kariyer planlamanın temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmaktır. Kariyer planlamanın diğer amaçları şöyle sıralanabilir:

¹³² Lloyd S. Baird, **Managing Human Resources**, Richard, D. Irwin Inc., New York, 1992, s. 102.

¹³³ İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **a.g.e.**, s. 391-392.

- Verimlilik kayıplarını en aza indirmek,
- Örgütte ileride doğacak boş pozisyonlara şirket içinden eleman yetiştirmek,
- Olumlu bir örgüt iklimi geliştirerek, çalışanların iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmak,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Örgütte yaratıcı düşüncenin gelişimine fırsat vermek.

İnsan kaynakları uzmanları, yetkili kişi ve yöneticilerle kariyer planlama programları üzerinde çalışırken; kariyer planı yapılan çalışanların mevcut pozisyonlarını ve kariyer pozisyonlarının avantaj ve dezavantajlarını objektif olarak değerlendirmeleri gerekir. Ayrıca bu kişilerin, güçlü ve zayıf oldukları konular, örn.; para, pozisyon ve işin aile hayatıyla dengeli olmasıyla ilgili kısa dönem objektiflerin yazılı olarak açıkça ortaya konması gerekir. Çalışan, kendi profesyonel amaçlarını karşılayacak alternatifler ve kariyer yollarından en uygun olanını belirleyebilir. Kariyer amaçları organizasyonun amaçlarıyla örtüşen bir çalışanı hiçbir işletme kaybetmek istemez.¹³⁴

Kariyer planlamasında yöneticiler, en önemli unsurun birey olduğunu daima göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer planlamasında “kariyer kalıpları” dikkate alınmalıdır. Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği iş ve kariyer davranışları olup dört çeşit kariyer kalıbından bahsedilebilir.¹³⁵

Kararlı Kariyer Kalıbı: Aldığı okul eğitiminden sonra bir kuruluşa girip (çalışılan örgüt değişse de) sürekli aynı işi yapan kişilerin gösterdiği kariyer kalıbıdır. Örn; hemşireler.

Geleneksel Kariyer Kalıbı: İlk işler öğrencilik yıllarında yapılan yarım günlük ve geçici işler olup, 20-30 yaşları arasında tam zamanlı işlerde

¹³⁴ Larry L. Axline, “Strategic People Planning”, **Managing People**, Ed. A. Dale Timpe, Kend Pub., New York, 1988, s. 30.

¹³⁵ İlder Akat ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 393.

çalışılır. Tam zamanlı işler kararlı istihdam dönemidir. Kararlı istihdam döneminde yükselme olanakları sınırlı olup, bu dönem genellikle emekliliğe kadar sürer.

Kararsız Kariyer Kalıbı: Kimi kişiler başta geleneksel kariyer kalıbını izlerler. Kararlı istihdam dönemine gelindiğinde ise başka işlere geçerek deneme işlerini yaparlar. Böylece kariyer sürecini yeniden başlatırlar.

Çoklu Kariyer Kalıbı: Bazı kişiler bir deneme işinden diğer deneme işine geçerler. Genellikle düşük eğitim düzeyine sahip kişilerin kariyer kalıbıdır. Örn; şoför, garson, hizmetçi vb. kişiler.

5. İnsan Kaynağının Azaltılmasının Planlanması

İnsan kaynağının azaltılması konusuna, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, sağlanması, geliştirilmesi konularında olduğu gibi bir plan çerçevesinde yaklaşılması gerekir. İşten çıkarma kararlarının verilmesi İKY'nin geleneksel çalışmalarından biridir. İnsan kaynağının azaltılması süreci, insan kaynakları planlama süreci bütünlüğü içinde çok hassas bir boyutu oluşturduğundan üzerinde titizlikle durulmalı ve özenle uygulanmalıdır.

Örgüt açısından, personelin işten çıkarılması gereksiniminin doğmasında, ekonomik koşulların, örgütün üretim amaçlarının, teknolojisinin, sermaye bileşiminin değişmesi etken olabilir. Kurumda rasyonalizasyon, otomasyon, personel sayısının azaltılması yönünde sonuçlar ortaya çıkarır. Bazı nedenlerden dolayı kurum kapanma, üretim dalını değiştirme, üretimden vazgeçme durumunda olabilir. Üretilen mala olan talebin düşmesi, üretimin azaltılması zorunluluğunu doğuracaktır. Düşük performans sergileyen ve bütün çabalara karşın işletmeye yararlı olmayan personelin işten ayrılmasına yasal işlemler yerine getirilmek suretiyle son verilebilir. Tüm bu nedenler kurumda personel miktarını azaltmaya yönelik personel çıkarma ihtiyacını doğuracaktır.

Sebepler ne olursa olsun, örgütteki mevcut personel miktarı olması gereken miktarın üzerindeyse örgüt rasyonel bir şekilde çalışamaz duruma geleceği göz önünde bulundurularak, işten ayırma sürecinde uyulacak ilkeler açıkça ortaya konulmalıdır. İşten çıkarma işlemi uygulanırken vazgeçilmezlik ilkesi yanında hakkaniyet ilkesine de özen gösterilmeli, uygulamada karar vermeyi kolaylaştırıcı aile yaş, kıdem gibi temel noktalar saptanmalıdır.

İşten ayırma koşullarının önceden açık biçimde tanımlanmış olması İnsan kaynakları yönetiminin başarması gerekli görevlerinden biridir. Çalışanlar, işten ayırma işlevine ilişkin yasal düzenlemeleri, örgütün uygulama ilkelerini önceden kapsamlı şekilde bilmelidirler.¹³⁶

G. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

Stratejik insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi esasına dayanmaktadır. Başka bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları planlaması benzer kavramsal çerçeveyi temel almaktadırlar.¹³⁷

Genel olarak stratejik insan kaynakları planlaması kısa ve uzun dönemli örgütsel hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak için doğru sayıda, doğru nitelikte işgörenleri, doğru yerde ve doğru zamanda sağlama süreci şeklinde tanımlanmaktadır.¹³⁸ Amacı, örgütün gelecekteki işgören gereksinimini tahmin ederek bu talepleri karşılayacak insan kaynağını hazır bulundurmaktır.¹³⁹

¹³⁶ Aytaç Açıkalın, **a.g.e.**, s. 193.

¹³⁷ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 116.

¹³⁸ Kenneth L. Otto, "Planning for Human Resources", **Human Resource Management**, (Der. L. Klatt, R. Murdick, and F. Schuster), Bell and Howell Co., USA, 1975, s. 103.

¹³⁹ Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", (Ed. Randall Schuler. and Susan E. Jackson), **Strategic Human Resource Management**, First Edition, Blackwell Pub., USA, 1999, s.50; Adrian Wilkinson, Mick

Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları planlamasını gerekli kılmaktadır. Organizasyonların en önemli kaynağı “beşeri sermaye” olarak adlandırılan insan kaynaklarıdır. Bu kaynaklardan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, gereken sayıda ve gereken zamanda insan kaynaklarına sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır.¹⁴⁰

Stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyonların uzun dönemdeki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılaştırma sürecidir. Stratejik insan kaynakları planlamasının amacı, insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu işgörenlerin, şimdi ve gelecekteki arz ve talebini kararlaştırmaktır. Bu nedenle, stratejik insan kaynakları planlaması diğer işlevlerden izole edilmiş bir yapıda olmayıp, organizasyonların uzun dönem strateji, plan ve amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır.¹⁴¹

Stratejik insan kaynakları planlaması, bir insan kaynakları yönetimi programının başarısında en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Çünkü, organizasyonların doğru sayı ve nitelikte insanı, doğru yerde, doğru zamanda etkin ve yeterli bir şekilde temin etmeleri, uzun dönem amaçlarına ulaşmalarında en önemli faktördür.

İnsan kaynaklarının gelişen önemine paralel olarak, stratejik insan kaynakları planlaması, son yıllarda çok büyük bir önem kazanmış olup, ISO 9000 serisi standartları için önemli bir etken konumunda bulunmaktadır.

Stratejik insan kaynakları planlaması değişen çevresel koşullar altında örgütün çalışanlarla ilgili gereksinmelerinin saptanmasını ve bu

Marchington and Peter Ackers, “Strategies For Human Resource Management: Issues in Larger and International Firms”, **Human Resource Management Issues and Strategies**, (Ed.: Rosemary Harrison), Third Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Singapore, 1995, s.89 ; Semra Özakman, “Stratejik İnsan Kaynakları Planlama”, **Yönetim**, sayı 19, 1994, s. 7.

¹⁴⁰ Burhan Aykaç, **a.g.e.**, s. 119.

¹⁴¹ David Cenzo and Stephan Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley Sons Inc., USA, 1996, s. 127.

gereksinimleri karşılayacak strateji, politika ve programların oluşturulması sürecini içerir.¹⁴²

Belirlenen örgütsel hedeflere ulaşılması ancak gelecekteki işgören gereksiniminin önceden tahmin edilerek bu gereksinimlere uygun sayıda ve nitelikte işgörenlerin sağlanmasına yönelik insan kaynakları planlarının geliştirilmesi ile gerçekleşir.¹⁴³

Örgütsel hedeflere ulaşmak için geliştirilen örgütsel stratejiler büyük ölçüde insan kaynakları planlamasıyla karşılıklı etkileşime dayanmaktadır.¹⁴⁴ Bu nedenle insan kaynakları planlamasının genel stratejik planlama süreciyle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Stratejik İnsan kaynakları planlaması, örgütün misyon ifadesinin, örgütsel hedeflerin ve örgüt stratejisinin insan kaynakları hedeflerine dönüştürülme süreci olarak ifade edilebilir.¹⁴⁵

Örgütsel stratejilerin belirlenmesinde, örgütün mevcut insan kaynağı kapasitesiyle ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olması da önemli bir etkiye sahiptir.¹⁴⁶ Bir örgütün başarısında stratejik bir yaklaşımla oluşturulan insan kaynakları planının örgütü oluşturan diğer birim veya bölümlerin planlarıyla uyumlu olmasının etkisi büyüktür.¹⁴⁷ Bu nedenle insan kaynakları planı, stratejik örgüt planları ile birlikte ele alınmalı, stratejik insan kaynakları planının stratejik örgüt planının alt unsuru olduğu kabul edilmelidir.¹⁴⁸

¹⁴² Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **a.g.e.**, s. 32.

¹⁴³ L. Robert Mathis and John H. Jackson, **Personnel/Human Resource Management**, Eighth Edition, West Publishing Company, 1997, s. 33; Shaun Tyson, “Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance”, (Ed. Randall Schuler and Susan E. Jackson), **Strategic Human Resource Management**, First Edition, Blackwell Pub., USA, 1999, s.115

¹⁴⁴ Wayne Mondy and Shane Premeaux, **Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995, s. 24.

¹⁴⁵ J. Daniel Kaufman, “Planning: Strategic Human Resources and Employment”, **Managerial Planning**, Vol. 32, No. 6, 1984, s. 26.

¹⁴⁶ F. John Desanto, “Work Force Planning and Corporate Strategy”, **Personnel Administration**, Vol. 33, No. 5, 1997, s. 34; Chris Brewster, “Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms”, (Ed. Randall Schuler and Susan E. Jackson), **Strategic Human Resource Management**, First Edition, Blackwell Pub., USA, 1999, s.364

¹⁴⁷ Margaret and Kenneth T. Winters, **a.g.e.**, s. 31.

¹⁴⁸ Semra Özakman, **a.g.m.**, s. 7.

2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı

Örgütün hedef ve stratejileri ile stratejik insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkinin kapsamı dört aşamada incelenebilir: Bunlar örgütsel düzeyde planlama, birimler düzeyinde planlama, işlevsel düzeyde planlama ve kısa dönem etkiliklerinin uygulanması düzeyinde planlamadır.

Örgütsel düzeyde insan kaynakları planlaması, örgüt felsefesi ve değer sistemi ile desteklenmiş insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesine dayalıdır.¹⁴⁹ Bu aşamada örgütün mevcut işgücü kapasitesi ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olunması ve gelecekte ortaya çıkacak işgücü gereksinmesinin tahmin edilmesi örgüt stratejisinin planlaması açısından oldukça önemlidir.¹⁵⁰ Örgütsel düzeyde stratejik planlamadan sorumlu olan üst yönetim örgütün tamamına yönelik temel insan kaynakları yönetimi hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesini, temel başarı faktörlerinin tanımlanmasını ve izlenecek insan kaynakları yönetimi stratejilerinin belirlenmesini gerçekleştirir. Bu aşamada işgören arz ve talebi tüm örgüt geneline yönelik olarak tahmin edilir.

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilir hale getirilebilmesi için örgütün mamul ve pazarlarındaki değişime uygun olarak örgütün orta düzeyli bir planlama biriminin olması gerektiği varsayılır. Örgüt veya birim düzeyinde insan kaynakları planlaması, belirli mamul veya pazardaki amaçlar ve stratejilerle desteklenmiş insan kaynakları taleplerini karşılamaya yöneliktir.¹⁵¹ Örgüt veya birim düzeyinde insan kaynakları yönetiminden sorumlu bölüm, örgütün gelişimindeki genel değişimleri destekleyecek insan kaynakları yönetimi etkinliklerini planlar. Bunun yanı sıra gelecekte temin edilmesi gereken yöneticilerin, önemli konumlardaki işgörenlerin ve gelecek dönem boyunca örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak işgörenlerin toplam sayısının daha belimin olarak planlanması gerekir Ayrıca

¹⁴⁹ Semra Özakman, **a.g.m.**, s. 9.

¹⁵⁰ F. John Desanto, **a.g.m.**, s. 33.

¹⁵¹ Semra Özakman, **a.g.m.**, s. 9.

insan kaynakları yönetimi programlarına yönelik orta düzeyli planlama bu aşamada gerçekleştirilir.¹⁵²

Bölüm düzeyinde, insan kaynakları yönetiminin işgören bulma ve seçme, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirmeyi kapsayan her bir işlevsel alanında politika ve programların ayrıntılarına yönelik çalışmalar yapılır.¹⁵³ Kısa dönem etkinliklerin planlanmasında ise insan kaynakları yönetimi hedeflerini ve planlarını destekleyen kısa dönemli faaliyet programları belirlenir. Bu dört düzeyde, gerçekleştirilen stratejik insan kaynakları yönetimi planının, örgütsel amaç ve stratejilerle bütünleşmiş olarak düzenlenmesi gerekir.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri

Stratejik insan kaynakları planlamasının iki temel özelliği vardır. Bunlardan biri işgücü talep ve arz tahmininin örgütsel strateji doğrultusunda dengelenmesi, diğeri ise örgütsel stratejiyi destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine temel oluşturulmasıdır.¹⁵⁴

İşgücü talep tahmini örgütte yer alan birimlerin işgücü taleplerinin belirlenmesinden hareketle tüm örgüt genelinde kısa ve uzun dönemde talep edilecek işgücünün sayısı, tür ve nitelik olarak önceden belirlenmesi çalışmalarını içerir.¹⁵⁵ İşgücü talep tahmini ile ilgili olarak yöneticilerin görüşlerine dayanan tahmin yöntemlerinden, istatistiksel tahmin ve bilgisayar modelleriyle tahmin yöntemlerine kadar uzanan çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Ancak tüm örgütler için ideal bir işgücü tahmin yönteminden söz etmek mümkün değildir. Örgütün büyüklüğü, faaliyet alanı, örgüt yapısı

¹⁵² Daniel Ondrack and James R. Ninger, "Human Resource Strategies: The Cooperative Perspective", **Business Quarterly**, Vol. 49, No. 4, 1984, s. 108.

¹⁵³ Semra Özakman, **a.g.m.**, s. 9.

¹⁵⁴ Derek Torrington and Laura Hall, **Human Resource Management**, Fourth Edition, Prentice Hall, London, 1995, s.26

¹⁵⁵ L. Robert Mathis and John H. Jackson, **a.g.e.**, s. 53.

ve yönetim anlayışı gibi faktörler tahmin yönteminin seçiminde belirleyici rol oynamaktadır.¹⁵⁶

Örgütün gelecekteki işgücü talebinin en az hatayla tahmin edilebilmesi için birtakım araçlardan yararlanılmaktadır. Bu araçlardan en önemlileri işgücü envanteri, işgören devir oranı ve devamsızlık oranıdır.

İşgücü envanteri örgütün mevcut işgörenlerinin sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya çıkarır. İşgücü envanteri; işgücü genel envanteri ve işgücü beceri envanteri olarak iki yönden ele alınabilir. İşgücü genel envanteri belirli bir dönemde örgütte çalışan işgörenlerin çeşitli ölçütlere göre özelliklerine toplu olarak yansıtan bir çalışmadır. İşgücü beceri envanteri ise mevcut işgörenlerin sahip olduğu beceriler, yetkinlik derecesi ve gelişme potansiyeli gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır.

İşgören değişim hızı bir örgütte çalışan işgörenlerden belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesini verir. Devamsızlık oranı ise belli bir dönemde kaybedilen işgücü saatleri toplamının planlanan işgücü saatlerine oranlanmasını ifade eder.¹⁵⁷ Bu araçlardan elde edilen bilgi ve veriler insan kaynakları planlarının hazırlanmasına ışık tutmakta ve geleceğe dönük kararların alınmasına yardımcı olmaktadır.

İş gücü arz tahmini ise gelecekteki işgören talebinin karşılanabileceği arz kaynaklarının içsel ve dışsal faktörlerin analizine dayanarak tahminidir. Arz kaynaklarının analizinde işgörenler hem niceliksel hem de sahip oldukları yetenekler açısından analiz edilir.

İşgücü arzı tahmininde, göz önüne alınması gereken dışsal değişkenleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- İçsel ve dışsal alanlarda net işgücü hareketliliği,
- İşgörenlerin işe giriş/işten ayrılışlarının incelenmesi,

¹⁵⁶ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1996, s. 34.

¹⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, a.g.e.**, s. 60.

- Okullarda mezun olacak durumda olanlar,
- Gelecek yıllar için ekonomik tahminler,
- Teknolojik gelişmeler ve değişimler,
- Yasal düzenlemeler,
- İşgörenlerin işe giriş/işten ayrılışlarını etkileyen etkinlikler.

İçsel kaynaklardan işgücü arzının tahmininde ise mevcut işlerin ve yeteneklerin incelenerek içsel kaynaklardan temin edilecek işgörenlerin belirlenmesi gerekir. Ayrıca örgütsel strateji bazı işlerin başlatılmasını veya bitirilmesini, ürün ve hizmetlerde değişiklikleri ve diğer kararları gerektirebilir.¹⁵⁸

Örgütün insan kaynakları talebinin ve arzının tahmin, en iyi şekilde uyumlaştırılmış olması insan kaynakları yönetimi işlevinin işgücü bulma ve seçme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi işlevsel alanlarıyla ilgili stratejilerin geliştirilmesi için sağlam bir dayanak oluşturur.¹⁵⁹

II. ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI GEREKLİ KILAN NEDENLER

Örgütleri insan kaynakları planlamasına zorlayan başlıca sebepler; insan kaynakları maliyetinin artması, teknolojik gelişmelerin sürekliliği, kaliteli insan kaynakları kıtlığı ve küreselleşmenin işletmeler üzerine etkisi olmak üzere dört ana grupta toplanabilir.

¹⁵⁸ L. Robert Mathis and John H. Jackson, **a.g.e.**, s. 56.

¹⁵⁹ Olive Lundy and Alan Cowling, **Strategic Human Resource Management**, Routledge, New York, 1996, s. 188.

A. İnsan Kaynakları Maliyetinin Artması

Çevremizdeki sürekli değişim, yönetim teorilerinin gelişmesi ve örgütlerin büyümesi sonucu planlama işlevinin de değişmesine ve daha fazla önem kazanmaya başlamasına neden olmuştur. Planlama faaliyeti sadece organizasyon yapısını ya da genel başarıyı artırmak isteyen örgütler değil, en küçükünden en büyüğüne kadar tüm organizasyonlar, hatta ülkeler için bile oldukça karışık, zor ve önemli bir hale gelmiştir. Artık plansız bir yönetimden söz etmek imkânsızdır. İnsan kaynakları planlaması, karlılığı, verimi, hizmet ve ürün kalitesini artırırken maliyetleri ve atıkları azaltır.¹⁶⁰

Emek yoğun örgütlerin yoğun olduğu ülkemizde, İnsan kaynakları maliyetinde kaydedilen yüksek artışlar, örgüt yöneticilerinin dikkatlerini ister istemez İnsan kaynakları potansiyeline çevirmektedir. Çünkü örgütler, bu ülke içinde ve dışında rekabet edebilmek için daha düşük maliyetle, daha kaliteli ürün elde etmek zorunda kalmışlardır. Bunu başarmak için, örgüt yöneticileri İnsan kaynaklarından daha verimli yararlanma yolları aramaya koyulmuştur. Bu ise, İnsan kaynaklarının başarılı bir şekilde planlanması ile mümkündür.¹⁶¹

B. Kaliteli İnsan Kaynakları Kıtılığı

İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte duyacağı personel gereksinmesini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Örgütteki personel bileşiminde ağırlık yönetsel ve meslekleşmiş personele doğru kaymaktadır. Bu tür personelin sayısı genellikle sınırlı olduğundan aranıp bulunması ve geliştirilmesi oldukça uzun zaman alır. İnsan kaynakları planlaması bu noktada örgütlere avantaj sağlamaktadır.¹⁶²

¹⁶⁰ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 104-105.

¹⁶¹ H. Uzel, “İşletme Düzeyinde İşgücü Planlamasında Temel İlkeler”, **MPM Yayınları**, sayı 1, Ankara, 1981, s. 139.

¹⁶² Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 93.

Örgütler, belirlenen hedeflere uygun koşullarda ulaşabilmek için yeterli miktarda İnsan kaynakları temin etme yollarını aramaktadırlar. Mevcut İnsan kaynaklarını eğitilmesi ve böylece seviyelerinin artırılması ancak İnsan kaynakları planlaması ile yapılabilmektedir.

C. Sürekli Teknolojik Gelişmeler

Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren örgütler, üretim maliyetini düşürmek ve böylece verimliliği arttırmak için teknolojik yeniliklere yönelmişlerdir. Dünya standartlarına uygun bir üretim yapabilmek için sadece teknolojik yenilikler yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte bu, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilecek yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip İnsan kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁶³ İşletmeler bu ihtiyacı karşılamak için örgüt içinden veya dışından yeterli özelliklere sahip insan kaynakları aramaktadırlar. İstenilen sayıda ve nitelikte İnsan kaynaklarının temin edilmesi ise, insan kaynakları planlamasını zorunlu kılmaktadır.

Geleneksel teknolojinin veya endüstrinin yeni teknoloji ile değiştirilmesi, işletmelerin örgüt yapısını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, son yıllarda kullanımı yaygınlaşan, Bilgisayar Destekli Üretim Sistemleri, Nümerik Kontrol Makineleri ve robotlar işletmelerin örgüt yapısını değiştirmekte ve işletmeler. İnsan kaynakları sayısını azaltma yoluna gitmektedirler. Diğer yandan, iyi eğitilmiş, nitelikli İnsan kaynaklarına duyulan ihtiyaç ise artmaktadır. Bu düzenlemenin yapılabilmesi için örgüt yöneticilerinin mevcut gücünü analiz etmeleri, ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki İnsan kaynaklarının belirlenmesi ve işe alınması gibi bir dizi işlemleri İnsan kaynakları planlama kapsamı içerisinde yürütmeleri zorunlu hale gelmektedir.¹⁶⁴

¹⁶³ A.G. Cowling and C.J.B. Mailer, **Managing Human Resources**, Third Edition, Edward Arnold Ltd., UK, 1986, s.186

¹⁶⁴ R.E. Walton and G.I. Susman, "People Policies For the New Machines", **Harvard Business Review**, Vol. 65, No. 2, Boston, 1987, s. 16-17.

Yüksek teknoloji, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, daha hızlı üretimi ve daha az sayıda insan kaynakları simgeleri hale gelmiştir. Bu anlayış yöneticilerin İnsan kaynaklarından çok makinalarla ve onların donanımları ile ilgilenmelerini doğurmaktadır. Dolayısıyla İnsan kaynaklarına verilen önem azalmaktadır. Örgüt yöneticileri uzun vadeli fayda maliyet analizi yaptıkları zaman, insan kaynakları planlamasının örgütlerine pozitif katkılarının olduğu görülmektedir.

D. Küreselleşmenin Örgütler Üzerine Etkisi

Son yıllarda, uluslararası ilişkilerde yaşanan hızlı gelişmeler sonucu, özellikle büyük örgütler, gelecek için plan ve programlar yapmaktadırlar. İş dünyasındaki küreselleşme uluslararası kuruluşların, ücretler, çalışma saatleri, tatiller, ikramiyeler, emeklilik ve benzer konularda diğer uluslararası işletmelerle uyum içinde olmalarını gerektirmektedir. Böylece dünyanın gelişim ve değişim sürecine uygun nitelikte eğitilmiş ve geniş bir ufka sahip İnsan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır.

Büyük örgütler, uluslararası ortak girişim kurma eğilimi içersindedir. Birçoğu, diğer ülkelere yatırım yapmaktadırlar. Bunun sonucunda, işletme örgüt yapısının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Böyle örgütler yeni uluslararası rekabete direnebilecek ve yüksek düzeyde eğitilmiş İnsan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Örgüt genelinde yapılacak bir insan kaynakları planlaması ile farklı kültüre ve eğitime sahip değişimlere kolay adapte olabilecek insan kaynakları temin edilebilecektir.

İnsan kaynakları planlaması, örgütün değişen pazar, rekabet, teknoloji gibi çevresel değişimlere uyum göstermesini kolaylaştırır. Zira bu tür çevresel değişimler örgütteki işlerin içeriğini, beceri düzeyini ve gerekli personel sayısını etkiler.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 93.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ BİR ARACI OLARAK NORM KADRO DÜZENLEMESİ

Bu bölümde İnsan Kaynakları Planlamasının araçlarından birisi olan Norm Kadro düzenlemesi ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Öncelikle, genel olarak norm kadro uygulaması başlığı altında; norm kadro kavramı, norm kadronun amacı ve yararları incelenecek, daha sonra norm kadronun önemi, norm kadro çalışmalarına ilişkin sorunlar ve norm kadro tespit süreci ortaya konulacaktır. Bu bölümün ikinci kısmında, norm kadro sürecinde yürütülen temel işlemler derinlemesine incelenecek; bu bağlamda, norm kadro çalışmalarının ilk basamağını teşkil eden örgüt analizi ve örgütlenme konuları ile ilgili bilgiler verilecektir. İş analizi, görev tanımı ve iş gerekleri konuları detaylı ve tüm yönleriyle değerlendirilecek, teorik bilgilerin yanı sıra, bu çalışmalar kapsamında uygulamaya yönelik olarak açıklamalar yapılacaktır. Daha sonra, norm kadro çalışmalarının diğer aşamaları olan kadro (iş) değerlemesi, kadrolama (norm kadro sayısının tespiti) ve norm kadro kılavuzu konuları ele alınacaktır.

I. GENEL OLARAK NORM KADRO UYGULAMASI

Dünya ekonomisinde, 1970'lerden başlayarak 1980'lerde belirginleşen bir biçimde, imalat temelinden hizmet temeline, ulusal temelden global temele, geniş kapsamlı kamusal yükümlülükler anlayışından sınırlı kamusal yükümlülüklerle doğru bir kayış söz konusudur. Buna paralel olarak, kamu kesimi görevlerinde aşırı genişlemeyi ortadan kaldırmaya, devletin küçültülmesine yönelik siyasalar, özellikle Batılı ülkelerde yoğunluk kazanmıştır. Bu gelişmeler, kamu kuruluşlarında geleneksel yönetim ve

hizmet üretme anlayışlarının sorgulanmasına ve hizmette etkililik, verimlilik, saydamlık, katılımcılık gibi kavramların öne çıkmasına yol açmıştır.

İletişim çağında yaşadığımız günümüzde, dünya konjunktüründeki gelişmelerden etkilenen ve toplumsal taleplere bağlı gelişen olayların, toplumsal yapılarda değişime yol açtığı ve topluma hizmet üretmek üzere var olan kurumlarda da değişimi zorunlu kıldığı genel kabul gören bir olgudur. Değişimin ölçüsü sistemde oluşan tikanıklara ve ülkelere göre değişmekle birlikte; yönetimi, doğal ve sürekli bir biçimde geliştirme çabaları ile, radikal olarak değiştirme girişimleri aynı şeyler değildir.

Değişen teknolojinin sisteme kazandırılması amacıyla yapılan uyarlamalar, hizmet gelişmesi ya da daralması nedeniyle yeni birimlerin kurulması veya kaldırılması, bağlantı yerlerinin değiştirilmesi, formalitelerin basitleştirilmesi vb. iyileştirmeler “doğal değişim” kapsamında yer alır. Buna karşılık sistem tercihlerinde değişiklik öngören, alışılmış dengeleri değiştiren, yeni dengeler kuran, karar alma sürecinin ağırlık merkezini kaydıran ve sistemin katılıklarını yumuşatan düzenlemeler “yeniden yapılanma” kapsamındaki çalışmalardır.

Bu nedenle, “yeniden yapılanma” ya da “reorganizasyon” denilince; kurumların amaçlarında, görevlerinde, yapısında köklü değişikliklerin akla gelmesi gerekir.

Türk kamu yönetimine genel olarak baktığımızda; Osmanlıdan Cumhuriyet dönemine yeniden yapılanma (reform) gereksiniminin hep gündemde olduğunu görürüz. Ayrıca bazı dönemlerde bu çalışmalar, olağanüstü ivme kazanmaktadır. Bu dönemler genelde siyasi kriz veya ekonomik bunalım dönemleridir. Bu çerçevede, kamu yönetimini yeniden düzenleme ve iyileştirme çalışmalarının, İkinci Dünya Savaşından sonra dönemsel olarak yoğunlaşarak hiç önemini yitirmeden günümüze kadar ulaştığını söyleyebiliriz.

Ülkemizde yönetimin yeniden yapılanmasında resmi kurullarca, yerli ve yabancı uzmanlarca hazırlanmış, çok sayıda değerli araştırma sonuçları

ile önerileri kapsayan raporlar vardır. Bu raporlardan bir kısmı hükümetlere bir kısmı da kamu kurum ve kuruluşlarına verilmiştir. Üzüntü ile ifade etmek gerekir ki bunlar, toplu halde ve bir doküman olarak araştırmacıların yararına hazır hale getirilmemiştir.

Burada bunlardan birkaçına değineceğiz.¹

1- Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevlerinin dağılışı ve verimliliğine ilişkin Araştırma Raporu (MEHTAP)

Bakanlar Kurulu, 13.2.1962 gün ve 6/209 sayılı kararı ile Merkezi Hükümet örgütü kuruluşlarına ilişkin görevlerin dağılış tarzının ve bu dağılışın kamu hizmetlerinin en verimli biçimde yerine getirilmesine olanak verip vermediğinin saptanması ve bu hususta önerilerde bulunulmasını öngörmüştür. Bu tarihten bir hafta sonraki ek kararla bir “Proje Yönetim Kurulu” kurulmuştur. Bu kurul yönetiminde çalışan yüzü aşkın uzmanın gayretiyle merkezi idarenin yeniden düzenlenmesine ilişkin öneriler (MEHTAP RAPORU) adı altında yayımlanmıştır. Bu raporda saptanan öneriler, yeniden düzenlemede Merkezi idare Kuruluşları bakımından uyulması gerekli hususları kapsamaktadır.

2- Devlet Planlama Teşkilatı yapısında faaliyette bulunan “İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu” ve Kararları

Anılan Komisyon 91 sayılı D.P.Teşkilatı kuruluş ve görevleri yasasının (Madde 12) gereklerine uyularak DPT. Müsteşarının başkanlığında, Ankara ve İstanbul Üniversitelerine mensup üç öğretim üyesi ile DPT., DPD., TODAİE ve Maliye Bakanlığının birer temsilcisinden oluşmaktadır. Bu komisyonun kararıyla;

a) Türk Mahalli İdarelerinin Yeniden Düzenlenmesi

¹ A. Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayıncılık, 2. Basım, Ankara, 1997, s. 28 – 30.

b) Merkezi idarenin taşra teşkilatının yeniden düzenlenmesi üzerinde iki önemli araştırma yaptırılmış ve 1966 yılında adı geçen araştırmalar yayımlanmıştır. Bunlarda, ilgili örgütlerin yeniden düzenlenmesine ilişkin uyulması gerekli öneriler bulunmaktadır.

3- İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeler ve Öneriler

Kamu kesiminin yeniden düzenlenmesinin genel yönünü ve stratejisini saptamak üzere Bakanlar Kurulunca 25.5.1971 gün ve 7/2527 sayılı kararla “İdari Reform Danışma Kurulu” görevlendirilmiştir. Bu kurulun çalışma esasları aşağıdaki gibi açıklanmıştır :

1) İdarenin yeniden düzenlenmesinin genel yönünü ve stratejisini saptamak,

2) Yeniden düzenlemeyi gerçekleştirecek örgütlenme biçimini ortaya koymak,

3) Yeniden düzenleme alanlarını saptamak,

4) Bu güne kadar yapılan idari reform çalışmalarını değerlendirmek ve uygulama programına bağlamak,

5) İktisadi Devlet Teşekküllerinin yeniden düzenleme çalışmaları ile genel idare alanında yapılan çalışmalar arasında uyum sağlamak. “Bu esaslar çerçevesinde yapılan çalışmalar tamamlanıp Başbakanlığa sunulmuştur. Bu metin tüm kamu kuruluşları için uyulması zorunlu genel ilkeleri; özellikle yeniden düzenleme çalışmaları için örgütlenmeye ilişkin yol ve yöntemleri; kamu iktisadi teşebbüslerinin yeniden düzenlenme çalışmaları ile genel idare alanında yapılan çalışmalar arasında genel ilkeler, örgütlenme ve izlenecek yol yönleri kapsamaktadır.

4- İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu Raporları

440 sayılı Kanunun geçici birinci maddesi gereğince kurulmuş olan komisyon, 1964 yılında çalışmalara başlamış, dört yılı bulan çalışmaları

süresinde birçok değerli araştırmalar yapmış ve raporlar hazırlanmıştır. Ayrıca 1961 yılında, kamu iktisadı teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesi konusunda yapılan genel nitelikteki araştırma da tamamlanmıştır.

5- Türk Yönetiminin Yeniden Düzenlenmesi Konusunda Yabancı Uzmanlar Raporları

Bunlar arasında, 1949'da Başbakanlığa verilmiş bulunan Prof. Dr. F. Neumark'ın "Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Hakkındaki Raporu"nu; 1951'de Mr. Barker başkanlığında "Uluslararası Kalkınma Bankası"na mensup bir grup tarafından hazırlanan "Mali Politika ve Yönetimsel Mekanizma" adlı rapor'u; Yönetimi bir bütün olarak inceleyen Leim grubu raporunu; Maliye Bakanlığının örgüt, metot, sevk ve idare ve personel sorunlarını inceleyen Martin ve Cush Raporu'nu sayabiliriz.

6- Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Raporu

Yeniden düzenlemede temel ilke, düzenlemenin varolan sorunları giderici ve örgüte yeni bir canlılık getirerek; onu, yeni atılımlara hazırlayıcı nitelikte olmasıdır. Hiç kuşkusuz bu durum, yeni yapılanmanın, ciddi gereksinim ve gerekçelere dayandırılması gereğinden doğmaktadır. Bunu sağlamanın yolu ise, yönetsel yapı ve işleyişin bilimsel yollarla araştırılmasıdır.

Bu raporlarda; Bakanlıkların yapılanmasından personel rejimine, görev tanımlarına, ücret rejimine, memur hukukuna dair pek çok düzenleme dile getirilmiştir.

Yeniden yapılanma gereksinimine yol açan etkenlerden bir başkası, kamu yönetimi sistemi içinde yer alan kurumların gereksinimlerinde ve işleyiş düzenlerindeki süreç boyutunda beliren iç değişmelerle ilgilidir. Yeni teknolojilerin sisteme kazandırılması ve teknoloji kullanımından kaynaklanan sorunlar, yönetim halk ilişkilerindeki değişmeler, yönetim ile sosyoekonomik yapı ve siyasal düzen ilişkilerindeki değişmeler devletin üstlenmesi gerekli yönetsel görev ve sorumluluklar konusunda yönetim felsefesinde ortaya çıkan değişmeler ve benzerleri de yönetimde yeniden düzenlemelere

gidilmesini gerekli kılan öteki temel değişkenleri oluşturmaktadır. Bunların tek tek ya da bütün olarak etkileşimleri sonunda ortaya çıkan yönetimde yeniden düzenleme yaklaşımında hedef, sistemi daha işe yarar bir duruma sokabilmektedir.²

Kamu yönetim sisteminin toplumun gereksinimlerini karşılamada etkin bir araç durumuna dönüştürülebilmesinin başlıca koşullarından birisi, sistemin, gelişen ve değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayıcı yönde sürekli yenilenmesidir.

Yönetimde reorganizasyon, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma ve idari reform gibi değişik, ancak birbirine çok yakın kavramlarla anlamlandırılan sürekli yenilenme yaklaşımı, öz olarak, daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir kamu yönetimi sisteminin kurulabilmesini amaçlamaktadır. Gerçekten de kamu yönetimini yeniden düzenleme gereksiniminin gerisinde yatan temel neden; varolan sistemin işleyişinde beliren sorunları saptayarak; sistemi, öngörülen amaçları daha etkin ve ussal yollarla gerçekleştirebilecek bir niteliğe kavuşturmak düşüncesine dayanmaktadır.

Yukarıda değindiğimiz gibi, dünya konjktüründeki değişim, ekonomik ve siyasal bunalım dönemleri, kamuda reform çalışmalarının da ivme kazandığı dönemlerdir. Çünkü kamunun ekonomik, verimli ve etkin çalışmasına olan gereksinim bu dönemlerde kendini daha çok hissettirmekte, bu konudaki sorunlara çözüm açısından da belirleyicilik kazanmaktadır.

Varolan insan kaynaklarının, en rasyonel yöntemlerle, optimal kullanımı, toplumsal refaha ulaşmanın itici gücüdür. Günümüzde egemen olan “çağdaş yönetim anlayışı”, kuruluşların en değerli kaynağının insan olduğunu kabul ederek, bu kaynakların verimliliğini ve etkililiğini sağlayacak çalışmalar yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde başarı; insan kaynağının, nitelik ve nicelik olarak belirlenerek istihdam edilmesini, doğru pozisyonlarda yerleştirilmelerini, gelişimlerine yönelik eğitim almalarını

² A. Hayrettin Kalkandelen, **a.g.e.**, s. 31.

sağlayacak plan, program ve bunları sağlamaya yönelik kullanılan araçlarla sağlanabilir. Norm kadro çalışmaları da bu araçlardan biridir.

Hem reorganizasyon hem de sistem uyarlamalarında kullanılabilen norm kadro çalışmasını, “Kuruluşların, görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları optimal kadronun nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi” olarak tanımlayabiliriz. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bu çalışmalar sadece kurumlardaki personeli sayı olarak belirlemeye yönelik olmayıp, işin gerçekleşeceği koşullardan başlayarak, işe uygun personel niteliğini, örgüt yapısını ortaya koymayı da içeren kapsamlı bir çalışmadır. Kapsamı kurumların gereksinimlerine göre değişebilen bu çalışmaların başlangıç noktası, amaç belirlenmesidir. Bu süreci kısaca :

- Kurumun mevcut ve ileriye dönük amaçlarının belirlenmesi,
- Belirlenen amaçlar doğrultusunda örgütsel yapının dizaynı, (örgüt analizi),
- Yeni yapıya yönelik iş analizlerinin yapılması, görev tanımlarının yapılması, (iş analizi ve görev tanımı),
- Her görev için personel niteliğinin belirlenmesi (görev gerekleri),
- Mevcut personel envanterinin çıkarılması,
- Mevcut ile yeni oluşturulan arasındaki farkın nasıl giderileceğinin hesaplanması,
- Her bir birim için norm kadro sayısının belirlenmesi(norm kadro sayısı),

olarak açıklayabiliriz. Gerçekte bu basamakları;

1) Örgüt analizi

2) İş analizi

3) Görev tanımları

4) Norm kadro sayısının tespiti, olarak dört aşama olarak da gösterebiliriz.

A. Norm Kadro Kavramı

1980'lerin başından itibaren dünyada yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm süreci ve getirmiş olduğu yeni yönetim yaklaşımları, hem özel kesimde hem de kamu kesiminde hemen her etkinliğin odak noktasına insanı yerleştirmiştir. Bu ortamda her iki kesim için de insan kaynaklarının kullanımı stratejik bir fonksiyon olarak gelişmeye başlamış, sahip olunan insan kaynakları da stratejik bir unsur olarak önem kazanmıştır. Bu durum geçmişte sermaye ve hammadde gibi diğer ekonomik kaynakların planlanmasına verilen önemin insan kaynakları için de, hem de daha ciddi bir biçimde yapılmasının gereğini ortaya koymuştur. Böylece, insan kaynağının sağlanmasından kullanımına kadar pek çok konunun yeniden ele alınması zorunlu olmuş, insan kaynaklarının (insangücü, personel veya beşeri kaynakların) planlaması da ayrı bir önem kazanmıştır.³

Genel anlamda insan kaynakları planlamasını; organizasyonların (kamu yada özel) insan kaynağını bulmak, seçmek, yerleştirmek, kullanmak ve geliştirmek üzere uygulamış oldukları stratejilerin bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür. İnsan kaynakları planlaması kavramı, işgören miktarının sayıca ilgili her türlü işlemin belli bir sıraya göre düzenlenmesine kadar geniş, değişik ve çeşitli nitelikte anlamlara çekilmektedir.⁴

Buna göre insan kaynakları planlaması ile organizasyonlarda mevcut insan kaynaklarının yapısal özellikleri ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacı araştırılıp gelecekte hangi birimlerde, ne tür işlerde, hangi nitelikte ve ne kadar sayıda insanın istihdam edileceği kurumsal hedefler göz önünde bulundurularak tahmin edilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerin insan kaynaklarına ilişkin öngöründe bulunmaları sürecidir. Ancak, planlanacak olan şeyin insan ve/veya doğrudan insanları ilgilendiriyor olması insan kaynakları

³ Mahmut Demirkan, "Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Bir Değerlendirme" **Siyasal Vakfı Bülteni**, Yıl 9, Sayı 14, 2003, s. 1.

⁴ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1996, s. 8.

planlamasının temel sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani, planlamanın teknik veya sayısal boyutlarının yanında davranışsal veya diğer bir deyişle psikolojik ve sosyal boyutlarının bulunması insan kaynakları planlayıcılarını güç durumda bırakmaktadır. Bir görüşe göre, insan kaynakları kurumdaki insanların işe alımı, geliştirilmesi, yönetimi ve motivasyonuna stratejik bir yaklaşım uygulanması üzerinde durur, İnsan kaynakları planlaması da stratejik bir bakış vasıtasıyla bu amaçların başarılmasına hizmet eder. Bu doğrultuda sayısal olmaya özellikle insanların motivasyonuna, kişisel ve insani olana daha çok önem verir.⁵ Norm kadro çalışmaları, kamu personel yönetiminin altyapısını ve insan kaynakları planlamasının esasını oluşturmaktadır. Bu çalışmalarda kamu hizmetinin etkin ve verimli yürütülmesi amacıyla insan kaynaklarının (kadroların) kamu kurum ve kuruluşlarındaki hizmetin gereklerine uygun olarak belirlenmesi, gelecekteki değişikliklerin de bu doğrultuda yapılması öngörülmektedir.

“Kadrolama” veya “Norm Kadro” kavramını açıklayabilmek için bu deyişimi oluşturan sözcüklerin anlamlarını belirtmek gerekir. Norm sözcüğü, normal sözcüğünün köken, olup, “düzgü, kural, doğal yasa” anlamlarını ifade etmektedir. Bu sözcüğü bir bakıma “belli bir tip üzere yapılmış veya ayrılmış” anlamında “standart ve tekdüze” sözcükleriyle eş anlamda düşünmek mümkündür. “Normal” sözcüğü, en kısa şekilde, “NORM’a uygun” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın özündeki “NORM” terimi örnek, standart (tekdüze), kip, model olma durumlarını içermektedir.⁶

Kadro ise, “bir görevin (işin) yürütülmesi için gereken, bir cinsten şeylerin topu” anlamını ifade etmektedir. Kadro sözcüğü bazı kez, bir işin yürütülmesinde bir cinsten kişilerin toplamı anlamında da kullanılmaktadır. Örneğin “Milli Mücadele Kadrosu” deyişimi, ulusal mücadelede, memleketin düşmandan temizlenmesinde gönül, fikir ve kader birliği etmiş kişilerin

⁵ John Bramham, **Human Resource Planning**, First Published, Institute of Personnel Management, London, 1989, s. 8.

⁶ A. Hayrettin Kalkandelen, **a.g.e.**, s. 33.

toplamını anlatmaktadır. Bizim için kadro anlayışı, bu olmayıp, birinci tanımla ilgili bulunmaktadır. Bunu biraz daha somut duruma getirmek gerekirse, kadroyu, bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan bir görevin yürütülmesine olanak veren saymaca (itibari) bir yapı diye tanımlamak mümkündür. Bu yapı, personelin atanmasından, görevin yürütülmesine ve aylık veya ücretin ödenmesine ve tüm personel işlemlerinin uygulanmasına olanak sağlar. Bu özellik ve niteliklerine bakarak kadroyu en kısa biçimde “görev yeri” olarak tanımlayabiliriz.⁷

Modern kadro anlayışında kadro, belli ödevler, yetkiler ve sorumluluklardan oluşan bir sandalye veya koltuk olup buna oturabilecek personelin genel ve özel nitelikleri, önceden belirlenmiştir. Bu gereklere sahip olan personel tarafından bu sandalye ve koltuklar, işgale hazır ise de bunlara, istendikçe değişik nitelikteki kişilerin oturması veya bunların değişik görevler için kullanılması kesin olarak sözkonusu bulunmamaktadır.

Düzenleme sözcüğü ise, “birtakım şeylerin amaca göre kurallı duruma getirilmesi” anlamını taşımaktadır.

Yukarıda belirtilen üç sözcüğün tanımlarını birleştirdiğimiz zaman, “Norm Kadro Düzenlemesi”nin somut anlamı belirlenmiş olmaktadır. Buna göre, bu anlam, “bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan görevlerin yürütülmesine olanak veren itibari yapının amaca göre belli bir tip halinde düzenlenmesi”, olarak ifade edilmektedir.

Pratik veya uygulamada Norm Kadro Düzenlemesi ise, “benzer nitelikteki ödevler toplamının, analiz yoluyla her ödev için gerekli yetkilerle donatılması; ödev ve yetkilerin yerine getirilmemesi halinde de sorumluluklarla ilişkilendirilmesi ve bu ödevleri ifa edecek, yetkileri kullanacak ve bu sorumluluklarla karşı karşıya gelecek personelin sahip olması gereken

⁷ A. Hayrettin Kalkandelen, **a.g.e.**, s. 33.

genel ve özel niteliklerin belirtilmesi ve kadronun, parasal değerinin saptanması” işlemlerini ifade etmektedir.⁸

Norm Kadro düzenlemesinde, benzer nitelikteki ödevlerin, organik gelişim esasına göre sıralanması ve mümkün ise ödevlerin kendi arasında sınıflandırılarak yazılması gerekmektedir.

Yetkilerin saptanmasında, her ödevin ayrı ayrı değerlemeye tabi tutulması ve maddi ve diğer yetkilerin yine kendileri arasında sınıflandırılarak verilmesi uygun olmaktadır.

Ödevler ve yetkiler ayrıntılı olarak belirtildiği için sorumlulukların, genel olarak ifade edilmesi ve sadece her kadroya atanacak olan personelin hangi kadro personeline karşı sorumlu olacağının belirtilmesi suretiyle gösterilmesi yeterli olmaktadır. Genel ve özel nitelikler, ayrı ayrı yazıldıkları gibi, bir yapı içinde ayrıntılı olarak da verilebilmektedir.

Kadrolama, sosyal bir yapıya sahiptir. Kadrolama çalışmalarına konu teşkil eden ödevler, görevlerle; görevler birimlerle; birimler örgütlerle; örgütler ise gerçekleştirilecek örgütsel amaç veya amaçlarla ilgili bulunmaktadır. Bunlardaki değişmeler, ister istemez bunların birer uygulama veya gerçekleştirme aracı niteliğindeki kadroları etkilemekte ve onlarda, değişme, gelişmeyi gerektirmektedir. Bu bakımdan kadrolama işlemi, bir kez yapıldıktan sonra bitirilecek bir çalışma konusu olmayıp, süreklilik arz eden bir süreçtir. Zira kadrolar da doğar, gelişir, değişir ve ölürler, yani fonksiyonlarını yitirirler.⁹

Kadrolamanın bir başka niteliği, teknik bir işlem olmasında kendisini gösterir. Kadrolama, herkesin yapacağı bir çalışma değil, bu konuda yetişmiş, belirli bir beceri düzeyine erişmiş ve kadroları öteki kadrolar arasında ve bir örgüt düzeni içindeki yörüngesinde görebilen teknisyenlerin işi olmaktadır.

⁸ A. Hayrettin Kalkandelen, **a.g.e.**, s. 34.

⁹ A. Hayrettin Kalkandelen, **a.g.e.**, s. 35.

Norm, Fransızca bir sözcük olup, “Standart, örnek tip, kural” anlamına gelmektedir. İngilizce “position” karşılığında kullanılmaktadır.

Kadro sözcüğü ise, Kamu Yönetimi Sözlüğü’nde, “Kamu hizmetlerinin sürekli ve düzenli bir biçimde yürütülmesini sağlamak üzere oluşturulan ve bu hizmetleri yerine getirecek kişileri sayı, nitelik, derece, ödev yetki ve sorumluluklar itibarıyla gösteren çizelge” olarak tanımlanmaktadır.¹⁰

Norm Kadro terimi sözlük anlamıyla; iş analizlerine ve görev tanımlarına dayanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda örgütlerin birimleri ve konumları itibarı ile ihtiyaç duydukları insan kaynağının niteliksel ve niceliksel açıdan standart ölçülere bağlanması olarak tanımlanmaktadır.¹¹

Kadroların niteliksel olarak tespiti ile kamu kurum ve kuruluşlarında bulunması gereken kadro unvanları ve bu kadrolara atanacaklarda aranacaklarda bulunması gereken şartlar belirlenmiş olmaktadır. Kadroyu organizasyon ve personel yönetimi açısından da tanımlayabiliriz. Organizasyon açısından kadro, “belirli bir pozisyon veya *pozisyonlar* bütünüdür¹²”. Bu anlamda kadro teşkilatlandırma süresi sonunda, belli yetki, sorumluluk ve karşılıklarla bütünleştirilmiş, işbölümü açısından hareketle gruplandırılmış faaliyetlerin yürütüldüğü mevki’leri ifade eder. Başka bir deyişle kadro denildiğinde, “belirlenmiş bir görevler topluluğu, bu görevlerin yürütülmesini sağlayan sorumluluk ve yetki türleri ile bu işi yapmanın karşılığı olan maddi ve maddi olmayan haklar bütünü anlaşılır.”

Kamu yönetiminde kadro, aynı zamanda bir hizmet yeridir ve kişiyle ilişkilendirilen hukuksal bir araçtır, Zira yasayla kurulan bir kuruluşun kurulma işlemi, ancak kadro alınması ve bu kadrolara kişilerin atanmasıyla tamamlanır ve örgüt yaşama geçer. Bu yüzden kadrosuz örgüt kurulamaz ve kadrosuz memur çalıştırılmaz. Bu anlamda kadro, kamusal örgütlerin yapı taşlarıdır. Kurumlara yasayla veya Bakanlar Kurulu kararıyla tahsis edilen

¹⁰ Ömer Bozkurt ve Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayını, Ankara, 1998, s. 125.

¹¹ Ömer Bozkurt ve Turgay Ergun, **a.g.e.**, s. 180.

¹² Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, Ankara, 1982, s. 74.

kadrolar, o kuruluştta çalıştırılabilir memurların azamî sayısını gösterir. Her kadro aynı zamanda bir görev yerini ve o göreve atanacak kişinin alacağı ücreti de ifade eder. Bu nedenle kadrolar, personel hukuku ve bütçe yasası ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca personel hukuku yönünden kadro, memur güvencesinin de bir parçasıdır. Her kadro, tahsis edildiği kurum, birim (yer), unvan, sınıf, derece ve varsa ek gösterge'den oluşur. Bu yüzden kadro, personelin atama, görev ve yer değişikliği, derece yükselmesi, atama usulü, aylık, ödenek, harcırah, tazminat, ikramiye ve emeklilik aylığı gibi tüm özlük işlemlerinde kullanılan temel ölçüttür.¹³ Kadro sınıflandırması personel işlemlerini basitleştirmek ve tek biçime sokmak amacıyla geniş ölçüde kullanılan bir araçtır. Sınıflandırmada kadro, tek bir görevliye verilen ödev ve sorumlulukların tümüdür.¹⁴

Norm kadro ise, kadrolama, kadro düzenlemesi ya da kadro standardizasyonu demektir. Nitekim Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde Norm Kadro, "Standart hale getirilmiş, tipleştirilmiş kadro ve görev" olarak tanımlanmaktadır.¹⁵ Bu kadronun standart hale getirilmesi için, önce o kadronun tanımlanması gerekir.

Norm kadro, bir kişinin çalıştırılmasını gerektiren ödev, yetki ve sorumlulukları ve bunları yerine getirecek kişide bulunması gereken nitelikleri gösterir. Dolayısıyla, norm kadro, ancak belli niteliklere sahip kişilerin belirli görev, yetki ve sorumlulukları yerine getirmek için işgal edebilecekleri bir hizmet yeridir.¹⁶

Norm kadro, iş analizlerine ve iş/görev tanımlarına dayanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, kuruluşların ihtiyaç duydukları

¹³ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, "Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro", **Türk İdare Dergisi**, yıl 75, sayı 438, Mart 2003, s. 159.

¹⁴ Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg ve Victor A. Thomson, **Kamu Yönetimi**, Çev. Cemal Mihçioğlu, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 354, A. Ü. Basımevi, Ankara, 1975, s. 326

¹⁵ Ömer Bozkurt ve Turgay Ergun, **a.g.e.**, s. 181.

¹⁶ Mustafa Tamer, **Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları**, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara, Ocak 2007, s. 35

kadroların sayısal ve niteliksel olarak belirlenmesi ve standart bir ölçüye bağlanmasıdır. Norm kadro sonucunda, kuruluşlarda gereksiz personel birikimi, keyfî atama, nakil ve görevlendirmeler ile insangücü savurganlığı önlenir ve personelin niteliklerine uygun olarak istihdam edilmesi sağlanır.¹⁷

Norm kadro, kamu kurum ve kuruluşlarının, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal, diğer ifade ile ihtiyaçtan ne daha az ne de daha fazla kadronun nitelik ve sayısal yönüyle tespit edilmesidir.¹⁸

Kadroların niteliksel olarak tespitine yönelik çalışmalarla, kurum ve kuruluşlara ait birimlerde bulunması gereken kadro unvanları ve bu kadrolara atanacaklarda aranacak nitelikler belirlenmiş olur. Bu çalışmalar, iş analizleri ve iş analizlerine dayalı olarak yapılacak görev tanımları ile iş gereklerinden oluşmaktadır.

Kadroların sayısal olarak tespiti ise, kurum ve kuruluşların ihtiyaç duydukları kadro sayılarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar sonunda bir kurum veya kuruluşta, hangi birimde hangi unvandan ne kadar sayıda kadroya gerek duyulacağı, iş etüdları vasıtasıyla yapılacak çeşitli ölçüm ve hesaplamalarla tespit edilmektedir.

Diğer taraftan, norm kadro sayısının tam ve sağlıklı bir şekilde tespit edilebilmesi için, öncelikle kurum ve kuruluşlarda örgüt analizinin yapılması gerekmektedir.

İnsangücü planlaması ve personel yönetimi açısından ise kadro; teşkilatın sahip olduğu “İşgücü varlığını (mevcudunu)” ifade eder. Bu anlamda kadro, personel sayısını ve bu personelin seçimine, tayinine ve terfisine ilişkin nitelikler bütününe ifade eder.¹⁹

¹⁷ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, **a.g.m.**, s. 159.

¹⁸ DPB, **Norm Kadro El Kitabı**, Tarihsiz, s. 3.

¹⁹ Hikmet Seçim, **Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tespit Yöntemi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1987, s. 5.

Norm kadro kavramının, çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bir tanıma göre norm kadro, “İşletmenin ya da kuruluşun saptanan amacına ulaşabilmesi için kullandığı teknoloji de gözönünde tutularak gerekli personel sayısının nitelikleri itibariyle tespit edilmesidir²⁰.” Bu anlamda norm kadro, personelin değerlendirilmesinde alt yapı görevi görür. Kadro, yönetim birimlerinin hücresi sayılabilir.²¹

Bir başka tanımda norm kadro “bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan görevin yürütülmesine imkân veren saymaca (itibarî) yapı” olarak ifade edilmektedir.²²

Norm kadroya, yönetimin bir fonksiyonu olarak bakan görüşe sahip kişilerce de bazı tanımlar getirilmiştir. Bu amaçla yapılan tanımlardan birine göre norm kadro; “Organizasyonda ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını sağlama sürecidir. Bu süreç; aday toplama, seçim ve yerleştirme eylemlerini içerir.” diye tanımlanmaktadır. Organizasyondaki diğer fonksiyonlar ile ilişkilendirilen bir başka tanıma göre de norm kadro; “Organizasyon fonksiyonlarının gereği olarak ortaya çıkan etkinlikler için ihtiyaç duyulan personelin muhafazası ve geliştirilmesini içerir.”²³

Buraya kadar yapılan tanımlardaki ortak noktaları gözönünde bulundurarak en geniş şekli ile norm kadroyu şu şekilde tanımlamak mümkündür: “Kuruluşun ya da işletmenin belirlenen amacına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan personel sayısının nitelikleri itibariyle belirlenmesi, personelin temin edilmesi, muhafazası ve geliştirilmesini içeren bir süreçtir.” Bu süreçte personelin nitelikleri; iş analizleri ile toplanan verilerden hareketle

²⁰ Hikmet Timur, “Norm Kadro ve İş Değerlemesinin Emek Verimliliğine Etkisi”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, cilt 4, sayı 1–2, Ankara, 1986, s. 152.

²¹ Orhan Pirler, Erol Zihni Gürsoy ve Ahmet Başsoy, **Belediyelerde Teşkilatlanma-Kadro İhdası Personel İstihdamı ve Eğitim**, Türk Belediyecilik Derneği, Konrad Adenauar Vakfı Yayınları, Ankara, 1999, s. 44

²² Hayrettin Kalkandelen, **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi**, Genişletilmiş 4. Baskı, MPM Yayını, Ankara, 1987, s. 29.

²³ Mehmet Tikici, **Hizmetiçi Eğitimin Norm Kadro ile İlişkilendirilmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örnek Uygulama**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1989, s. 1.

iş tanımlarının yapılması ve iş gereklerinin tespit edilmesiyle, ihtiyaç duyulan personel sayısı ise iş ölçümleri ile belirlenmektedir.

Dar anlamda norm kadro ise, “Kurum ya da işletme içinde faaliyetlerin yürütülmesini sağlayacak kadroların tespiti ve personelin tayinidir.” Diğer bir deyişle teşkilat yapısı içindeki işgücü ihtiyacının tespit edilmesidir.

Çağdaş personel yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından biri olan liyakat ilkesinin somut bir ifadesi olan norm kadro uygulaması ile adama göre iş yerine; tanımı yapılmış, standartları ve nitelikleri belirlenmiş işe ve pozisyona göre uygun kişinin seçilmesi amaçlanmaktadır. Kamu personel yönetiminin evrimi içinde siyasal iktidarların yağma sistemi uygulaması ile başta insan kaynağının ve mali kaynakların savurgan biçimde harcandığı dönemlerden, standartları belirlenmiş pozisyonların belirlendiği bir döneme geçilmesi insan kaynağının rasyonel bir işleyişe kavuşması bağlamında ileri bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Özetle norm kadro kamu kuruluşlarının görevlerini, amaçlarına uygun biçimde etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal kadroların unvan, sayı, atanacaklarda aranacak nitelikler yönünden belirlenmesi ve bunların kural haline getirilmesidir.²⁴

B. Norm Kadronun Amacı

Norm kadro veya kadrolamanın amacı, bir bakıma, bu işlemin dayandığı sınıflamanın amacıdır. Ayrıntılı bir sınıflama olarak da tanımlayabildiğimiz kadrolama, sınıflamada öngördüğümüz amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Bir başka yönde ise kadrolama, personel ihtiyacının tahmini, personelin tedariki, atanması, eğitimi, değerlemesi, personelin kademe ilerlemesi ve derece yükselmesinden emekliliğe kadar süredir tüm personel işlemlerinde alt yapı hizmetini görür. Tanınmış bilim

²⁴ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, **a.g.m.**, s. 159.

adamı, siyasetçi, arkeolog Ogior Chiselin de Busbeque, 1555'lerde yazdığı Türkiye hakkındaki tanınmış eserinde, Osmanlıların en kuvvetli yönlerini, bu ülkedeki kayırmasız (tarafsız, objektif) yönetim yapı ve uygulayışında gördüğünü çeşitli örneklerle belirtmiştir. Busbeque, Avusturya-Macaristan İmparatoruna verdiği raporda, Türkleri yenmenin tek yolunun, onların dayandığı bu güçlü temelin sarsılması ve mümkün olursa yıkılması olarak belirtmiş ve kullanılacak teknik olarak da, “kadrolardan bir kaçına, o kadrolar için öngörölmüş niteliklere sahip olmayan yani liyakatsiz kişilerin, meşru veya gayrimeşru her olanak kullanılarak atanmalarını” önermiştir.²⁵

Teşkilat yapısı içindeki işgücü ihtiyaçlarının belirlenmesi, potansiyel işgücünün başvurusunun sağlanması, kaydedilmesi, seçimi yerleştirilmesi, terfisi, değerlendirilmesi ve eğitilmesinde kullanılan bir yönetim fonksiyonu olarak norm kadro; teşkilatın oluşumunda, aşamalardan birini oluşturması nedeniyle önemli bir role sahiptir.²⁶ Norm kadronun bu önemi dikkate alındığında amacının, teşkilat için en uygun elemanı bulmak ve bu insanların yeteneklerini geliştirmek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Hiç kuşkusuz teşkilatın başarısı, iyi bir düzenleme ve kadrolama ile birlikte bu düzenin ve kadrosal taleplerin gereklerine göre yürütülecek bir uygulamaya bağlı bulunmaktadır. Böyle bir durumda norm kadro düzenlemesi (kadrolama) nin sağlayacağı çeşitli tür ve sayıda faydası vardır. Bunlar bir bakıma da kadrolamanın amaçları olmaktadır. Kadrolamanın amaçları alt yapıya ve personel işlemlerine ilişkin olarak sınıflandırabilir.

1. Alt Yapıya İlişkin Amaçlar

Alt yapıya ilişkin olarak; norm kadro düzenlemesi iş analizleri yoluyla işlerin, gerçek karakterleri ile ve başka işlerden farklılıklarını da gösterir biçimde tanınmasına ve işlerin çeşitli faktörler karşısındaki durumlarının

²⁵ Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, a.g.e., s. 36-37.

²⁶ Hayrettin Kalkandelen, **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi**, a.g.e., s. 43.

belirlenmesine, iş tanımlaması ve değerlendirmesi yapılabilmesi için gerekli malzemenin sağlanmasına, iş performanslarının belirlenmesi ile insangücü ve organizasyon planlanmasının yapılmasına yardımcı olur, imkan sağlar.

2. Personel İşlemlerine İlişkin Amaçlar

Personel yönetimine ilişkin olarak da; çeşitli personel işlemlerinin tarafsız, adil, verimlilik ve ekonomi gereklerine uygun biçimde yürütülmesine ve böylece bilimsel yönetim düzeninin kurulmasına ve işlemlerine yardımcı olur. Norm kadro düzenlemesinin yardımcı olacağı belli başlı personel işlemlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir.

a) Personel Sınıflaması

Sınıflama, “bir veya daha çok özellikleri yönünden birbirine benzeyen şeylerin (örneğin görevler ve ödevlerin) belirli bir amaçla bir araya getirilme işlemi” olarak tanımlanmaktadır.

Norm kadro işlemlerinden iş analizleri ile elde edilen sonuçlar itibariyle birbirine benzer görevler, bir veya daha çok özellikleri yönünden teşkilatın ihtiyaçları ve imkanları karşısında bir kadro kapsamında toplanmaktadır. Bundan sonra, bu görevler için gerekli yetkiler ve sorumluluklar belirlenmekte ve bu işleri yerine getirerek personelin sahip bulunması gereken nitelikler ile bu kişilere verilecek ücret ve aylığın belirlenmesi suretiyle, belli bir amaç ile görevleri ve bunları yerine getirecek kişiler (nitelikleri bakımından) sınıflara ayrılabilir.

b) Adil Bir Ücret Sisteminin Kurulması

Aylık ve ücrette adil bir düzenin kurulması, personel yönetiminin en büyük güvencesidir. Bunu sağlayan araç ise bilimsel ve teknik mahiyette bir analize dayalı iş değerlemesidir. Bu değerlemenin dayanacağı veriler, ciddi ve güvenilir iş analizi ile işlerin belirli faktörler karşısındaki öteki görevlere bakarak, ifade ettikleri ve puanla belirtilen değerleridir. Bu yöntemin dışında herhangi bir göreve değer takdir etmek sübjektif bir özellik taşır.

c) Personelin Tedariki

Personelin niteliklerine ve işlerin gereklerine en uygun personel tedariki geniş anlamı içinde ele alındığında; personelinin bulunması, bulunanlar, arasından en iyilerinin seçilmesi ve seçilenlerin nitelikleri, uygun kadrolara yerleştirilmesi ve atanması gibi çeşitli işlemleri içermektedir. Bütün bu işlemlerin tarafsız ve modern yönetim esaslarına göre yürütülebilmesi için, bu kadro görevlerinin analiz edilmesi ve analiz sonucunda her kadronun değerlendirilerek tanımlanması iş analizleri yoluyla mümkündür.

d) Personelin Yetiştirilmesi ve Eğitilmesi

Bazı personeli daha önceden belirlenmiş personel ihtiyaç tahminlerine dayanarak yetiştirmek gerekir. Hizmetteki personeline, ortaya çıkan yeni bilgi, beceri ve davranışlara sahip kılınması, kısaca eğitilmesi gerekir. Bu her iki durum kadrolara atanacak personelin çeşitli nitelikler ve özellikler bakımından sahip olması gereken formasyonu ifade eder.

Yönetimler buna bakarak bu nitelikteki personeli yetiştirmeye veya geliştirmeye çalışırlar. İşte bu ölçüt, yine iş analizine dayalı iş tanımları ile elde edilmektedir.

e) Personelin Değerlendirilmesi

Personelin mesleğinde çalışmaların sürdürdüğü sırada performansının yani belirli zaman süresi içindeki mal veya hizmet üretiminin belirlenmesinde bir ölçüte ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ölçüt personelin belirli zaman süreleri içinde üretmesi gereken standart mal veya hizmet miktarını göstermektedir. Amirlerin de olması gereken standart mal veya hizmet üretim miktarlarını bildikten sonra personeli ve üretimini bu ölçütle karşılaştırması suretiyle değerlendirilebilmesi imkân dâhilinde bulunmaktadır. Böylesine bilimsel bir değerlendirme, her kadroya ilişkin görevlerin standart üretim boyutlarının önceden belirlenmiş olmasını gerekli kılar. Bu ise ancak iş analizi ile elde edilen verilerin belirlenmesi ile gerçekleşir.

f) Personelin Kademe İlerlemesi ve Derece Yükselmesi

Kurumlarda ya da işletmelerde olsun, işinde çalışan personelin aylıklarında zamanla artışlar olması, işlerin doğal bir gereğidir. Bu artışlar genellikle iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, belli zaman aralıkları içinde ve standart üretim düzeyindeki başarılı kişilerin işleri aynı kalmakla birlikte aylık ücretlerinde bir artış meydana gelir. Buna kademe ilerlemesi denir.

İkincisi ise, personelin belli şartlara sahip olması halinde yine standart üretim düzeyinde başarılı olması kaydıyla, aynı durumdaki öteki personel ile ayrıca bir yarışma veya seçme sınavına girerek en üst başarı durumunda olduğunu kanıtlaması halinde görevinin önemi, sorumluluğu ve unvanı değişirken aylıkda da farklı derecede artış göstermektedir. Buna da derece yükselmesidir.

Her iki durumda da ortak olan nokta personelin belli derecelerde ve belli kadrolarda standart üretim düzeyine eriştiğinin belirlenmesidir. Bu işin yapılabilmesi her şeyden önce bu standart üretim düzeylerinin (performanslarının) bilinmesine bağlıdır. Ancak, bu durumda objektif bir takdir ve uygulama mümkün olabilmektedir. Bunları sağlayan araç ciddi bir iş analizi ve buna dayalı standart üretim düzeylerinin belirlenmesidir.

g) Personele İlişkin Çeşitli İşlemler

Norm kadro düzenlemesinin öteki personel işlemleri bakımından sağlayacağı daha birçok yararlar bulunmaktadır. Bu işlemler arasında personelin yer değiştirmesi, mesleğe yönltilmesi, unvan standardizasyonunun yapılması sayılabilir.

C. Norm Kadronun Yararları

Norm kadro çağdaş personel yönetiminde, personel sisteminin temel yapısıdır. Bu yüzden norm kadro, kuruluşlarda personel gereksiniminin

saptanması, personelin seçimi ve işe alınması, değerlendirilmesi, yükseltilmesi ve ücretlendirilmesi işlemlerinde alt yapı hizmetini görür.

Norm kadronun personel yönetiminde sağladığı yararlar şunlardır :²⁷

- 1- Kadro ve görev unvanlarına açıklık getirmek; kadroları ve görevleri tanımlamak,
- 2- Unvan ve kadro standardizasyonu yapmak,
- 3- Kadro gereklerine uygun nitelikli personelin seçilip işe alınmasını sağlamak,
- 4- Personelin işe/hizmete uygun olarak eğitilmesini ve yetiştirilmesini sağlamak,
- 5- Personel yönetiminde tarafsızlık ve objektiflik içinde liyakat ilkesinin uygulanmasının sağlamak,
- 6- Personelin değerlendirilmesini, parasal ve/veya görevsel olarak yükseltilmesini sağlamak,
- 7- Personelin görev ve yer değişikliklerinde yardımcı unsur olarak yararlanmak,
- 8- Personel ile ilgili istatistiksel verilerin derlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanmak,
- 9- Personelin görevsel gereksinimlerinin (makine, malzeme, araç-gereç vb.) saptanmasına olanak vermek,
- 10- Kuruluşta eşit ve adil bir ücret sisteminin kurulmasına yardım etmek,
- 11- Kuruluşun bütçesinin gerçekçi biçimde hazırlanmasına yardımcı olmaktır.

Başka bir kaynakta norm kadro düzenlemesinden beklenen yararlar şu başlıklar altında sıralanmaktadır :²⁸

²⁷ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, **a.g.m.**, s. 159-160.

²⁸ Mahmut Demirkan, **a.g.m.**, s. 2-3.

1- Norm kadro çalışması, personel seçimi ve terfisinde kadro veya işin gereklerine uygun nitelikte insanların bulunup istihdam edilmesine imkân tanır. Bu aynı zamanda objektif olmayı ve adaleti gerektirir ve dolayısıyla yönetime güven sağlar.

2- Yönetimin mevcut personelin kadrolarına ilişkin eksikliklerini görmesine ve onların bilgi ve becerilerini en uygun ölçüde kullanıp değerlendirmesine yardımcı olur. Bu doğrultuda mevcut personelin eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılabilmesi de mümkün olur.

3- Norm kadro ile kadro unvanları belirginleştirilir ve standartlaştırılır. Kadrolara ilişkin oluşabilecek karışıklıklar ve yanlışlıklar giderilebilir, kadro ilerleme ve derece yükseltilmesinde liyakat sistemi kuralları işletilebilir.

4- Kamu personel yönetiminde insan kaynakları ihtiyacının tespitinden personelin yerleştirilip geliştirilmesine kadar sistematik bir süreç izlenir. Böylece personele ilişkin düzenlemeler belli bir plan ve program dâhilinde yürütülür, sorunların tanı ve çözümü kolaylaşır.

5- Personel giderlerinin gerçeğe uygun olarak önceden saptanması ve buna göre bütçe işlemlerinin yapılması mümkün olur.

6- Kurumlar arasında kadro ve mesleklerin tanımlanmasından, bunlara ilişkin belgelerin düzenlenmesine, ücretlerden eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine kadar birçok konuda kamu yönetiminde bir standart oluşturulabilir. Böylece kamu hizmetinin yerine getirilmesinde etkinlik ve verimlilik artışı yanında, adalet ve kurumlar arası uyum sağlanabilir,

7- Norm kadro çalışması bir takım istatistiklerin düzenli olarak tutulmasını zorunlu kılmaktadır. İşe ve personele ilişkin gerekli istatistiksel verilerin zamanında hazırlanması karar vericilerin işlerini zamanında ve doğru olarak yapmalarına imkân tanır.

8- Norm kadro çalışmaları bir takım tanımlama ve sistemleştirme faaliyetlerini içerdiğinden işe ve işin yapılışına ilişkili belirsizlikleri ortadan kaldırır. Belirsizlikler insanların değişime direncini arttırdığından kamu

yönetiminde bir takım işlerin açık ve net bir şekilde yapılması hem değişimi kolaylaştırır, hem de güveni artırır.

Norm kadro emek verimliliğini olumlu yönde etkiler. Çünkü norm kadro çalışmalarında işletmenin ya da kuruluşun saptanan amacına ulaşması için yapılması gerekli işler ve günlük mesaiyi dolduracak işgücü, iş analizi yönteminden yararlanılarak saptanır.

Ayrıca norm kadro yöntemiyle işletmenin öngörülen amacına ulaşması için gerekli personel sayısı saptanmakta, her iş için gerekli personelin nitelikleri de belirlenmektedir. Her işe uygun personelin atanması, işe uygun olmayan personelin, o işin gerektirdiği nitelikleri kazanması için eğitime tabi tutulması, keza emek verimliliğine olumlu yönde etki eder.

İş değerlendirme yöntemiyle her işe, o işin değerine göre ücret verileceğinden ve ücretler arasındaki dengesizlikler giderileceğinden, personelin motivasyonu yükseltilmiş, işine bağlılığı sağlanmış ve bunun doğal sonucu olarak verimliliği artırılmış olur.

Gerek norm kadro, gerek iş değerlendirilmesi, sadece emek verimliliğini arttırmakla kalmamakta, işe uygun elemanın işe alınmasını sağlamakta, terfi ve nakillerde daha isabetli kararların verilmesine yardımcı olmakta, eğitim programlarının ağırlık noktalarının saptanmasını mümkün kılmaktadır.

Hiç kuşkusuz örgütlerin başarısı, iyi bir düzenleme ve kadrolama ile birlikte bu düzenin ve kadrosal isterlerin gereklerine göre yürütülecek bir uygulamaya bağlı bulunmaktadır. Böyle bir ortamda norm kadro düzenlemesinin, çeşitli tür ve sayıda yararları bulunmaktadır. Bunlar bir bakıma norm kadronun amaçları olmaktadır. Şimdi, bunlardan birkaçı belirtilmeye çalışılacaktır.²⁹

²⁹ Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, a.g.e., s. 38-41.

1- Kadro unvanlarına açıklık getirir ve değişik anlayışları önler. Kadro unvanlarının, kadroyu meydana getiren öğelerin ortak özelliklerini yansıtması ve onu başka kadrolardan ayırt edici biçimde saptanmış olması, bu amacın geliştirilmesine yardımcı olur. Bu durum, tüm personel işlemlerinde, kadro alışverişinde ve bununla ilgili haberleşmede kolaylık sağlar.

2- Tarafsız (objektif) yönetimin sağlam temellere duyandırılmasında yapısal eleman hizmetini görür. Her türünden, personele ilişkin işlemler için temel teşkil eder, yönetimlerin, kadrolama ile saptanan esaslara dayanarak, siyasal iktidarların kayırma sistemine kaymalarına karşı çıkar. Personelin, yönetimlerine güven duymalarını sağlar ve bu duyguyu korur. Dolayısıyla işlerin etkinliği ve verimini artırır. Kadro performanslarının saptanmış olması halinde, bilimsel bir yönetimin sayısal temeller üzerine kuruluş ve işleyişine olanak verir.

3- Eşit işe eşit aylık veya ücret sisteminin kurulmasına yardım eder. Norm kadro, görev/iş değerlemesine dayandığı için, görevin önemi, güçlüğü, sorumluluğu gibi çeşitli etmenlere (faktörlere) göre saptanan aylık ve ücreti belirttiğinden ve ona göre işlem yapılmasını zorunlu kıldığından, personel arasında aylık veya ücret adaletsizliklerinden doğan çekişmeleri önler Grup çabası ile uyum içinde çalışma ortamını, yönetici-memur/işçi ilişkilerini geliştirip, amaçta bütünleşmeyi mümkün kılar.

4- Personel ihtiyaçlarının tahmin edilmesine ve saptanmasına olanak verir. Her örgütün belirli dönemler itibarıyla kadro tür ve sayılarının gerekleri yönünde personele olan ihtiyacının saptanması, bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli bir ön işlemdir. Her norm kadro, ihtiyaç saptanmasında, kullanılacak bir "birim", bir "ölçek" durumundadır. Bunların birine, (x) kadar ihtiyaç olduğunun ifadesi, bir sayfa açıklamadan daha anlaşılır niteliktedir. Zira her kadronun adı veya kod numarası, kadronun tüm özellik ve gereklerini içermekte ve kadroyu en kısa biçimde tanıtmaktadır Elde kadro şemalarının bulunmaması, ihtiyacın standart esaslara göre saptanması olanağını da ortadan kaldırır.

5- Personel giderlerinin gerçeğe en uygun biçimde saptanmasına, çeşitli seçeneklerle ilgili mali portenin hesaplanmasına, bütçenin gerçekçi bir karakter kazanmasına olanak verir.

Ayrıca işlerin çok kısa zaman içinde yapılmasını da mümkün kılar. Kadro şemalarının oluşturulduğu bir örgütte, her tür kadronun aylık veya ücreti ile kadro sayılarının çarpılarak toplamalarının alınması, değişik seçeneklere göre mali portenin, ayrıntılı işlemler de dâhil olmak üzere en gerçekçi biçimde ve çok kısa bir zamanda hesabına olanak vermektedir

Personel yönetiminde belli başlı işlemler açısından norm kadro aracılığı ile gerçekleştirilmesi öngörülen yararlar ise,

6- Kadro gereklerine uygun niteliklerde personelin bulunup işe alınması. Bu husus, norm kadro düzeninin gerçekleştirebileceği etkili unsur, insan gücü olup, bu unsurun iş gereklerine uygun olarak sağlanması, başarının nedenidir. İşte norm kadronun ortaya koyduğu standartlara veya normlara bakarak her iş için personel bakımından en uygun niteliklerin neler olduğunu öğrenip bu niteliklere yeterince sahip olan personeli işe alabiliriz. Böylesine bir ölçüt elde olmadıkça, çeşitli kadro hizmetleri için ne personel açısından en uygun nitelikleri bilebiliriz, ne de bu niteliklere sahip personeli işe alabiliriz.

7- Kadro gereklerine uygun nitelikte personelin bulunmaması halinde bunların yetiştirilmeleri. Bu durumda da norm kadro düzeni, yetiştirilmesi gereken personel ve onun nitelikleri konusunda bize bilgi vermekte ve bizi yönlendirmektedir.

8- Personelin eğitim ihtiyacının saptanması. Eğitimcinin elinde norm kadro düzeninin her kadro personeli için nitelikler ve performans bakımlarından öngördüğü sayısal hedefler bulunmadıkça, örgütlerin, personelinin bu hedeflerin neresinde bulunduğunu bilmeleri düşünelemez. Bu durum, yalnızca kadrolamanın ortaya koyduğu veriler kullanılmak suretiyle yürütülebilmektedir. Kısaca eğitimcinin çalışması ve başarısı norm kadro yapısının varlığına bağlı bulunmaktadır.

9- Personelin etkinliğinin değerleme (tezkiye)'si. Norm kadro dzeneni, her görev bakımından, bu görevi yürütecek personel için öngörülen nitelik ve performansları açıklamaktadır.

Değerleme amirleri personel hakkında değerleme raporlarını düzenlerken, bu verilere bakarak personelin bunlar karşısındaki durumunu saptamak ve böylece personelin başarısı, başarısızlığı ve bunların boyutları veya dereceleri üzerinde karar vermek durumundadırlar. Kadro şemalarının bulunmadığı bir örgütte, personelin etkinliğinin değerlemesinden söz etmek olanaksızdır.

10- Kademe ilerlemesi ve derece yükseltilmesinin, liyakat sistemi kurallarına uygun olarak ve kadro ödevlerinin etkinliğini arttırıcı biçimde yürütülebilmesi. Bu hizmet ancak, norm kadrolara ilişkin verilerin kullanılması ile mümkün olabilmektedir. Örneğin, kademe ilerlemesinde söz konusu iki koşuldan birisinin, belirli hizmet süresi içinde “başarılı hizmet” olduğu bilinmektedir. Buradaki başarının ölçüsü, personelin çalıştığı kadro için norm kadrolama ile saptanmış bulunan üretim hedefleridir. Değerleme amirleri bu ölçütlere bakarak, ilgili personelin çalışmasını değerleyebileceklerdir.

Kademe ilerlemesinde olduğu gibi derece yükselmesinde de durum aynı olup, her iki işlem için norm kadronun öngördüğü sayısal hedefler elde bulunmadıkça ciddi bir değerleme olanak dışında kalmaktadır.

11- Nakil, karşılıklı yer değiştirme (becayış), güdüleme (motivasyon) ... ve öteki personel işlemleri için kadrolama sonuçlarını birer ölçüt olarak kullanmak suretiyle bunlardan başarılı sonuçlar elde etmek mümkündür.

12- Personel istatistiklerinin ve personele ilişkin konularda alınacak kararlar için gerekli verilerin hızla ve güvenilir nitelikte çıkarılması. Kadrolama, bu verilerin hızla ve güvenilir nitelikte elde edilmesi yanında Elektronik Bilgi İşlem Sistemi'nin (EBİS'in) ihtiyaına cevap verici bilgilerin standart biçimde çıkarılmasına ve bu sistemin kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

13- Personel arasındaki icabı ve selbi anlaşmazlıkları ortadan kaldırma ve ortak amaçlara çevrik uyumlu bir çalışma ortamı yaratıp geliştirme. Kadrolama ile benzer ödevler, ilgili görevlerin yapılarında yer alacağı için, aynı ödevin birden çok kadro personeline aynı zamanda (mükerrer olarak) görülmesini önlemekte ve her ödevin mutlaka bir kadro yapısında yer alması sağlandığı için bazı ödevlerin aksatılması engellenmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da, personel arasında, birbirinin ödevini yapmaktan veya bir ödevi yapamamaktan doğan çelişmeler ortadan kalkmakta ve uyum sağlanmaktadır.

D. Norm Kadronun Önemi

Personel yönetiminin kurumlarda ve örgüt içindeki görevleri klasik olarak şöyle sıralanabilir; Kurumun ya da işletmenin işgücü ihtilacını belirleyerek insangücü planlaması yapmak, iş analizleri yapmak, işe alınacak personeli bulmak, seçmek ve işe yerleştirmek, hizmetiçi eğitim programları hazırlamak ve uygulamak, adil ve teşvik edici bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için iş değerlendirmesi yapmak, her türlü iş güvenliği tedbirlerini almak, sendikalarla toplu iş sözleşme görüşmelerini yürütmek ve personelin özlük işlerini takip etmek.³⁰ Bu çerçeve içerisinde, personel yönetiminin temel görevlerinden biri olan norm kadronun önemini iki açıdan ortaya koyabiliriz.

1. Örgüt Açısından Norm Kadronun Önemi

Genellikle bütün kurumlarda veya örgütlerde nitelikleri üzerinde önemle durulduğu bilinmektedir. Çünkü nitelikli personelin bulunması, kurum veya örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önemli bir güvencedir. Bu nedenle nitelikli personelin kurum için taşıdığı değer büyüktür. Nitelikli personel seçiminde önemli faktörlerden birisi, adaylar hakkında olası bütün bilgileri öğrenmektir ki, bu da ancak norm kadro ile sağlanabilir.

³⁰ Hikmet Seçim, **a.g.e.**, s. 19.

İşgücü ihtiyacının tespiti, mevcut personelin ve yeni alınanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, personel değerlendirmesinde objektif kriterlerin esas alınması, işlerin performans standartlarının belirlenmesi görevlerinin kurumların yada işletmelerin verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunacak şekilde yürütülmesinde de norm kadro düzenlemesi öncelikle ele alınması gereken bir konu olarak önem taşımaktadır.

Yöneticinin planlama, teşkilatlanma ve kontrol fonksiyonları, esas olarak bazı önemli mekanistik özelliklere sahip birer objektif görevler gibi görünmektedir. Oysa norm kadro insanı içermektedir. Tamamen insanla ilgili bir çalışma olması nedeniyle de çok önemlidir.³¹

2. Personel Açısından Norm Kadronun Önemi

Bugün kurum ve işletmelerde personel açısından önemli bir sorun ücret sistemi, görev, yetki ve sorumlulukların kesin bir ayrıma tabi tutulmamış olmasıdır. Bu bakımdan norm kadro düzenlemesinde iş tanımları ve iş gerekleri yoluyla bir işin yapılması için personelde aranılacak nitelikler, o işin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma şartları ortaya konulmuş olacağından personel de işi hakkında bilgi sahibi olacaktır. Ayrıca iş değerlendirmesi yöntemiyle işleri başka işlerden farklılıklarını da gösterir biçimde tanımasına ve işlerin çeşitli faktörler karşısındaki durumlarının belirlenmesine eşit işe eşit ücret prensibinin gerçekleştirilmesi yönünden önem taşımaktadır.

E. Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Sorunlar

Norm kadronun belirlenmesinin önemi ve faydaları kurum ve örgütler tarafından anlaşılmasına rağmen, bu uygulamaya her zaman mümkün değildir. Çünkü norm kadro uygulamasını engelleyen bazı faktörler

³¹ Mehmet Tikici, **a.g.e.**, s. 2.

bulunmaktadır Bu faktörleri örgüt dışı faktörler ve içi faktörler olmak üzere iki temel başlık altında inceleme imkânı bulunmaktadır.

1. Örgüt Dışı Faktörler

Norm kadro uygulamasını engelleyen örgüt dışı faktörlerin başında, hükümetler tarafından çıkarılan kanunlar, diğer kanuni düzenlemeler ve standart kurallar gelmektedir. Bunun dışında yöneticilerin kamu çıkarlarına, onların kanuni ihtiyaçlarına ve bağlı oldukları ahlaki kurallara daha fazla önem vermeleri de engelleyici bir rol oynamaktadır. Son olarak, örgütün içinde bulunduğu ekonomik çevre de norm kadro uygulamasını engelleyen bir faktör olarak sayılabilir.³²

2. Örgüt İçi Faktörler

Norm kadro uygulamasını engelleyen örgüt içi faktörleri üç başlık altında toplamak mümkündür.

- İçeriden terfii zorunluluğu,
- Dışarıdan anahtar yönetici atama zorunluluğu,
- Mevcut personeli tutma zorunluluğu,

En yalın ifadesi ile içeriden terfi, personelin kademe ilerlemeleri ve daha sonra organizasyon yapısı içinde yukarı kademelere doğru yükselmeleridir. Örgütleri içeriden terfi politikasına zorlayan nedenler ve içeriden terfinin sağlayacağı yararların başlıcaları şunlardır.

- İçeriden terfii personel arasında rekabetin ortaya çıkmasını sağlar,
- Çalışan personel arasındaki itibar ve moral üzerinde olumlu etkiler yapar,

³² Mehmet Tikici, **a.g.e.**, s. 6.

-Terfi için gerekli niteliklere sahip adayların yeterli miktarda bulunması durumunda yeni ve eski çalışanlar arasında yöneticilik potansiyeline göre ücretlemeye imkan verir.

Anahtar yöneticiler, bir programı harekete geçiren ve onu tanımlayan kişilerdir. Her ne kadar yöneticiler organizasyonun her düzeyinde bulunabilirse de, anahtar yöneticiler genellikle teşkilat yapısının üst kısımlarına yakın yerlerde bulunmaktadırlar. Anahtar yöneticiler, örgütün ulaşmak istediği amaçların tasarlanması ve bunlar hakkında karar verilmesini sağlar.

Dışarıdan anahtar yönetici atanmasının örgüt içi avantajı, dışarıdan adaylar düşünüldüğünde içerideki potansiyel adayların harekete geçerek, firmadaki önemli pozisyonları doldurabilmek için bütün enerjilerini yoğun bir şekilde harcamalarını sağlamasıdır.

Dışarıdan anahtar yönetici atanmasının dezavantajı da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, içerideki elemanların yönetici olamama kaygısından kaynaklanan moral problemi ve bunun endişesi ile alt yöneticilerin birbirlerine düşmesidir.³³

Örgütler üstün niteliklere sahip olan ve temininde güçlük çekilen elemanların, kurum ya da işletmede kalmalarını sağlayabilmek için onlara ayrıcalıklı imkânlar sağlarlar. Kurumların bu yönetime başvurmak zorunda kalmaları, norm kadro uygulamasını engelleyici bir faktör olmaktadır.

Bir kaynakta, norm kadro çalışmalarında karşılaşılan ve uygulamada karşılaşılmaması muhtemel olan genel sorunlar şöyle özetlenmiştir :³⁴

1- Birinci ve belki de en önemli sorun norm kadro çalışmalarının daha başlangıç aşamasında karşımıza çıkmaktadır, Kamu kurum ve kuruluş yöneticileri norm kadro uygulamasının anlamını bilmeden, artı ve eksi

³³ Mehmet Tikici, **a.g.e.**, s. 6.

³⁴ Mahmut Demirkan, **a.g.m.**, s. 4-5.

yönlerini tahlil etmeden ve en önemlisi de inanmadan, sadece bu konuda bir Bakanlar Kurulu Kararı var diye işe başlamaktadırlar. Hatta kendilerinin norm kadroya inanmadıklarını açıkça ifade ettikleri gözlenmektedir. Oysaki bu tür stratejik kararlarda tepe yönetiminin inancı çok önemlidir. Çünkü geleceğe ilişkin bir değişim öngörülmekte ve bu değişime önce üst yönetimin inanması ve öngörülen değişimi gerçekleştirmesi, ait kademelerin de buna uymaları gerekir.

2- İkinci sorun yine bu konu ile ilgilidir. Başlangıç çalışmalarında işgörenlerin yeterince bilinçlendirilmediği gözlenmektedir. Yani, norm kadro çalışmalarının temel amaç ve faydalarının, uygulama usul ve esaslarının, çalışanlara neleri getireceğinin açık ve net bir şekilde izah edilmediği veya bu konuda yeterli çaba gösterilmediği görülmektedir. Bu durum daha çalışmaların başlangıcında soranlara neden olmaktadır. Örneğin, norm kadro gereği işlerin tanımlanması gerekir. Bunun için de iş analizleri yapılır. İş analizleri için de işgörenlerden bilgi toplanır. Ancak işgörenler konunun anlam ve önemini bilmediklerinden veya çalışmaya yeterince inandıramadıklarından, anket uygulamalarında bilerek ya da bilmeyerek eksik bilgi vermektedirler, Bu da işin eksik tanımlanmasına neden olmaktadır.

3- Buna paralel olarak, belirsizliğin veya yeterince açık olamamanın getirmiş olduğu tereddütler de özellikle işgörenlerin değişime direncini arttırmaktadır. Bu çerçevede çalışmalar bir şekilde tamamlanmış olsa da uygulamada beklenen değişimin olamayacağı açıktır.

4- Değişime direncin bir başka nedeni de; meydana gelecek kadro değişikliklerinin (yetersizliğinin bilincinde olan kamu personeli için) getireceği statü ve gelir kaybı korkusudur. Bu hem norm kadro çalışması yapanları, hem de norm kadroya tabi olanlar için geçerlidir. Kamu yönetiminde işin gerektirdiği sayı ve özelliklerden çok, başka nedenlerle istihdam yapıldığı ve bir kadro şişkinliğinin söz konusu olacağı herkesçe bilinmektedir, Dolayısıyla norm kadro çalışmalarında bu insanların tepkilerinden doğacak bir çatışma

kaçınılmaz gözükmektedir. Bu noktada yönetimin bu insanları çatışmaya izin vermeden değerlendirmesi önem arz etmektedir.

5- Türk kamu yönetiminde işlerin yapılması veya yerine getirilmesi sırasında sıkça karşılaşılan kültürel temelli bir takım açmazlar vardır ve bu açmazlar gereklerine göre işin yerine getirilmesini engellemektedir. Bunları şu başlıklar altında sıralamak mümkündür:

- a)** “Bir bedel-karşılık ödmeden elde etme alışkanlığı”,
- b)** Liyakat kültüründen çok, sadakat kültürüne olan inanç,
- c)** Amirlere aşırı bağlılık ve kişisel girişimin olmaması,
- d)** İşin gerektirdiği esnekliği gösterememek,
- e)** Metotsuzluk, analitik düşünce ve planlama alışkanlığının olmaması,
- f)** İşin gerektirdiği vasıf veya özellikleri taşımamak,
- g)** Nemelazımcılık, ilgisizlik,
- h)** Vizyon eksikliği ve günlük rutin işleri yapmakla yetinmek.

Bu ve benzeri olumsuz durumlar norm kadro çalışmalarından beklenen sonuçları almayı engelleyecek cinsten gözükmektedir. Zira bunların tamamı da kültürel temelli ve etik tavırla ilgili sorunlardır. Bilindiği gibi kültürel yapıyı değiştirmek de o kadar kolay değildir. Bu bakımdan beklide norm kadro uygulamalarından beklenen sonuçların alınmasını ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını engelleyecek veya en azından geciktirecek temel noktalar bunlardır.

F. Norm Kadro Tespit Süreci

Norm kadro düzenlemesi (kadrolama) veya daha geniş bir deyimle kadroların standart (norm) hale getirilmesi süreci, birbiriyle ilgili ve birbirini izleyen bir seri işlemleri içermektedir. Bu işlemler, bir bakıma, norm kadro düzenlemesinin kapsamını oluşturmaktadır.

Kadrolama işgücü gereklerinin belirlenmesi, bu gerekleri karşılayan personelin seçimi, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlenmesi ve eğitimi yoluyla teşkilattaki kadroların doldurulması, adamlanması sürecidir. Sözü edilen bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle teşkilatın amaçlarının tespiti, bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetlerin ve bu faaliyetler içinde yer alan işlerin belirlenmesi, sonra da bu işleri yürütecek personelin niteliklerinin, ücretleme esaslarının ve performans standartlarının tespiti gerekir.

1. Norm Kadro Tespit Sürecinde Örgütün Teşkilat Yapısı

Norm kadro sistemi, modern bir yönetimde ve bu yönetimin ihtiyaçlarına göre kurulan ve çalıştırılan rasyonel bir teşkilat yapısı içinde kendinden beklenen faydaları sağlayabilmektedir.

Her bir kurum bir hizmetin yerine getirilmesi amacıyla kurulmuştur. Bunu yerine getirecek olanlar da kişilerdir. Şu halde kişilerin kendilerine düşen görev, yetki ve sorumlulukları istendiği biçimde yerine getirebilecek niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Bir hizmetin istendiği biçimde görülememesinin nedenleri çok çeşitlidir. Teşkilatın analizleri yoluyla bu nedenlerin çözülmesi mümkündür. Ancak, öncelikle teşkilat açısından ilk olarak bilinmesi gerekli etkenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- 1) Kurumun amacı nedir?**
- 2) Kurumun görev, yetki ve sorumlulukları nelerdir?**
- 3) Kurumun teşkilatlanması nasıldır?**

Şimdi bunları ele alarak ve birbiriyle olan ilişkilerini göz önünde tutarak inceleyebiliriz.

a. Örgütün Amacı

Her bir örgütün kurulmasının amacı bir hizmetin yerine getirilmesidir. Yani örgüt bir hizmeti yerine getirmek için kurulacaktır. Şu halde ilk önce örgütün amacının bilinmesi gerekmektedir. Bu amaç başlıca, kuruluşu sağlayan teşkilat kanunundan çıkarılabilir. Ancak herhangi bir örgütün amacı sadece kuruluş kanunlarında gösterilenler değildir. O örgütün uygulamakla zorunlu olduğu kanunlar, mevzuat ile de kuruma bir takım görevler, yetkiler, sorumluluklar yüklenmiş olabilir. Bundan başka kalkınma planı gereğince de örgütün yapmakla yükümlü tutulduğu bir takım hizmetler bulunabilir. Bütün bunların beklenen şekilde yerine getirilmesi kurumun amacıdır.

b. Örgütün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Örgüt amacına ulaşabilmek için bir takım hizmetleri yerine getirmek mecburiyetindedir. Bu hizmetleri yerine getirebilmek için de bir takım yetkilere sahip olması ve sorumluluklar yüklenmesi gerekmektedir. Örgütte yapılacak hizmetler, sahip olunacak yetki ve yüklenilecek sorumluluklar kurumun görev, yetki ve sorumlulukları çerçevesi içinde kalacaktır. Şu halde norm kadro düzenlemesi çalışmalarında kurumun görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu da bilinmesi gerekmektedir.

c. Örgütün Teşkilatlanması

Teşkilat, “belli bir amacın gerçekleştirilmesi için kişilerin faaliyetlerinin iş bölümü anlayışı içinde koordine edildiği ve çevresiyle etkileşim içerisinde bulunduğu yapı” olarak tanımlanabilir.³⁵

Örgütün amacına ulaşabilmesi, kendisine yüklenilen görevi yerine getirebilmesi, yetkiyi kullanabilmesi ve sorumluluğu yüklenebilmesi için bir teşkilata ihtiyaç vardır. Buna yönetimin yapısı, anatomisi de denilebilir. Teşkilatın kurulmasının amacı, kuruma yüklenilen görevin yerine getirilmesi, yetki ve sorumluluğun kullanılması suretiyle kurumun amacına ulaşmasını

³⁵ Nuri Tortop ve diğerleri, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, 3. Baskı, Ankara, Ağustos 1999, s. 72.

sağlamaktır. Bunu sağlayabilmek için görevsel bir teşkilatlanmaya gidilmesi gerekir. Yani teşkilat, örgüte yüklenilen hizmetler, bunları birbirinden ayıran özellikler, bunları yerine getirebilme imkânları gözönüne alınarak birimlere, gerektiğinde bu birimler de aynı şekilde ikincil birimlere ayrılmalıdır. Her bir birim, bir veya birden çok kadrodan meydana gelecektir. Bu kadroların da birime düşen görevin yerine getirilmesini sağlayacak sayı ve nitelikte olması gerekir.

- Teşkilat bir temele göre kurulmazsa,

- Birimler teşkilatta görev alan kişilere bir yer sağlamak veya istenmeyen kişileri yerinden uzaklaştırmak amacıyla veya başka bir nedenle, kurulması gereken şekilden başka bir şekilde kurulursa,

- Bir kişi tarafından yapılabilecek bir iş için birden çok yada birden çok fazla kişi tarafından yürütülecek bir iş için bir kadro bulunursa, bu teşkilat eksik bir yapıya sahip demektir.

Böyle bir teşkilat yapısı da örgütün amacına ulaşmasını engelleyecektir.

Bir teşkilatın verimli bir şekilde işleyebilmesi sadece teşkilatlanmanın eksiksiz olmasıyla mümkün olmaz. Örgütte iş akımının, yönetim sürecinin (kararlaştırma-planlama – organize etme – bütçeleme – koordinasyon) de aksamadan yürümesi gerekmektedir.

Bunun için norm kadro düzenlemesinin ilk aşamasında teşkilatın analizinin yapılarak, örgütün nasıl bir teşkilata sahip olduğunu, bu teşkilattaki iş akımı, iletişim, yönetim sürecinin nasıl işlediğinin bilinmesi gerekmektedir.

Teşkilat analizi çalışmaları, örgütün kanuni durumu ile kuruluş ve çalışma amaçlarının ve geçmişte yaptığı işlemlerin olabildiğince sayısal olarak ortaya konulduğu çalışmalardır.³⁶ Bu çalışmalarda mevcut kuruluş

³⁶ A. Güneş Oktay, “Norm Kadro Çalışmaları Üzerine Görüşlerim”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 2, 1989, s. 196.

birimleri ile kadro unvan ve sayıları da ortaya, konur. Ayrıca kuruluşun etkilendiği kanunlar, yönetmelikler ile kuruluş içi yönetmelikler, genelgeler, karar ve emirlerde temin edilir.

Kanuni durumun örgütün işleyişini ne ölçüde etkilediği, örgütün kanuni duruma ne ölçüde uyabildiği, kuruluş birimleri ve kadro unvanları da gözönüne alınarak olabildiğince sayısal olarak değerlendirilir. Örgüt ve çalışma amaçları ile yapılmış olan plan ve programlar, temin edilerek, amaçlar ile plan ve programların ne ölçüde uyum sağladığı ayrıca, örgütün geçmişte yaptığı işlemler, kayıt inceleme, anket, mülakat ve gözlem teknikleriyle olabildiğince tespit edilerek, bunların örgüt birimleri ve kadro unvanlarıyla ne ölçüde uyum sağladığı sayısal olarak değerlendirilir.

2. Norm Kadro Tespit Sürecinde Örgütün Reorganizasyonu

Norm kadro düzenlemesi yapılmadan önce yapılması gerekli ilk iş örgütün o andaki amacı ya da amaçları göz önünde tutularak mevcut teşkilat yapısının gözden geçirilmesidir. Diğer bir anlatımla örgütün o andaki amacını ya da amaçlarını en etkin ve en verimli şekilde realize edecek bir teşkilat yapısına kavuşturulmasıdır. Çünkü zaman içerisinde örgütün kuruluş amacı değişmiş olabilir. Bu değişme sonucu oluşturduğu yeni amacına ya da amaçlarına en etkin ve verimli şekilde ulaşması onun yeni amacı ya da amaçları doğrultusunda yeniden organize edilmesi, yani reorganizasyonu ile mümkündür.

Reorganizasyon, örgütün mevcut teşkilat yapısının ve buna bağlı olarak birimlere ayırma yönteminin yeniden belirlenen amaç ya da amaçlar, değişen politikalar, çevre şartları ve teknoloji doğrultusunda gözden geçirilmesi ve buna bağlı olarak görev, yetki, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden düzenlenmesidir.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere reorganizasyonun temel amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.³⁷

a) Yeniden Belirlenen Amaç veya Amaçlara Ulaşmak

Örgüt, kuruluş amacını gerçekleştirmek ya da kuruluş amacına ulaşmasının imkânsızlığının anlaşılması üzerine ya piyasadan çekilir ya da kendisine yeni amaç ya da amaçlar belirler. Kendisine yeni amaç ya da amaçlar belirlenmesi halinde, mevcut teşkilat yapısının belirlenen yeni amaç ya da amaçlar doğrultusunda gözden geçirilmesi gerekir. Çünkü her örgütün teşkilat yapısı gerçekleştirmeyi hedeflediği amaç ya da amaçlarla yakından ilgilidir. Amacın değişmesi halinde mevcut teşkilat yapısının değişen amaca en etkin ve en verimli şekilde ulaşmayı sağlayacak şekilde gözden, geçirilmesi gerekmektedir. Amacın değişmesine rağmen yapının değişmesi ya amaca ulaşmanın maliyetini artırır ya da amaca ulaşmayı zorlaştırır.

b) Değişen Politikalara Uyum Sağlamak

Politika amaç ya da amaçlara davranış biçimi ve izlenecek yol demektir. Örgütlerde bu yol göstericilere kurum politikası adı verilir. Çoğu kez politikalar ortaya konan amaçların ışığı altında formüle edilir ve kurallardan çok yol göstericilerdir.

Örgüt, amaç ya da amaçlarında değişiklik yapmamasına karşın, amaçlara ulaşmak için izlediği politikalarda değişiklik yapmış olabilir. Değişen politikaların uygulamaya konulması için mevcut teşkilat yapısına yeni birimlerin eklenmesi ya da mevcut birimlerden bazılarının görev tanımlarının değiştirilmesi bir reorganizasyon olayıdır.

c) Değişen Çevre Şartlarına Uyum Sağlamak

Kültürel etkileşim artan bilgi birikimi, değişen teknoloji ve benzeri nedenlerden ötürü örgütün faaliyetini sürdürdüğü çevre sürekli olarak

³⁷ Hikmet Timur, “İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması Gerekli Çalışmalar”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, cilt 8, sayı 1, 1990, s. 141.

değişmektedir. Kurum ya da işletmenin varlığını sürdürebilmesi, biyolojik varlıklarda olduğu gibi değişen çevre şartlarına uyum sağlaması ile mümkündür. Bu uyum ise mevcut teşkilat yapısının çevrenin isteklerine cevap verecek tarzda sürekli olarak gözden geçirilmesi ile sağlanabilir.

d) Yeni Teknoloji Almak

Teşkilat yapısının düzenlenmesinde örgütün kullandığı teknoloji temel rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütün kullandığı teknolojiye göre düzenlenmiş bir teşkilat yapısı alınacak yeni teknoloji için uygun olmayabilir. Bu sebepten ötürü alınacak yeni teknolojinin özellikleri doğrultusunda mevcut teşkilat yapısının yeniden gözden geçirilmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

e) Örgütün Sunduğu Hizmetten Yararlananların Sayısında Meydana Gelen Artışa Cevap Vermek

Örgütün sunduğu hizmetten yararlananların sayısında meydana gelen artış kurumun genişleme nedeninin temelini oluşturur.

Genişleme birimlerinin sayısını artırma, mevcut birimlere benzer yeni birimler kurma şeklinde olabileceği gibi, bazı birimlerin iş yükünün artması ve buna bağlı olarak sözkonusu birimlerin genişlemesi ya da büyümesi şeklinde olabilir. Genişleme her ne şekilde olursa olsun mevcut teşkilat yapısının yeniden ele alınmasını, teşkilat yapısı içerisinde yer alan birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden düzenlenmesini zorunlu kılar.

f) Yeni Hizmetler Vermek ya da Ürünler Üretmek

Teşkilat yapısının düzenlenmesine etki eden bir diğer unsur da kurumun ya da işletmenin verdiği hizmetin ya da ürettiği ürünün türüdür. Örgütün verdiği hizmetlere veya ürettiği ürünlere ek olarak yeni hizmetler ya da ürünler üretmeye karar vermesi ya da hizmetlerden veya ürettiği ürünlerden tamamen değişik ürünler üretmeye ya da hizmetler vermeye karar vermesi mevcut teşkilat yapısının tamamen gözden geçirilmesi gerektirir.

g) Verimlilik ve Etkinliği Artırmak

“Verimlilik” en genel anlamda çıktının, bu çıktıyı oluşturmak için gerekli faktör girdiler toplamına oranı olarak tanımlanabilir. Buna “Toplam Faktör Verimliliği” denir. Çıktının emek arazi, malzeme, makine gibi tek bir üretim faktörüne oranlanması yoluyla, sırasıyla, emeğin, arazinin malzemenin, makinenin verimliliğinden sözedilebilir ki buna da “Kısmi Verimlilik” denir.³⁸

“Etkinlik” ise amaca ulaşma derecesidir. Bir rgt öngördüğü amacına ne kadar yaklaşırsa o etkindir. Amaca ulaşma derecesinin maliyeti ise o örgütün verimliliğinin göstergesidir. Bir başka anlatımla bir örgüt amacına yeterli malzeme az personel ve kısa zamanda ulaşmışsa o kadar verimlidir.

Ne kadar iyi düzenlenmiş olursa olsun teşkilat zamanla işlevini yerine getiremez ya da amacından sapmalar gösterebilir. Bu durum ise teşkilatın etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Teşkilatın etkinlik ve verimliliğini artırmak ya da düşmesini engellemek için özellikle personelle ilgili alınması gerekli diğer önlemlere ek olarak örgütlerin teşkilat yapılarının periyodik olarak gözden geçirilmesi, işlevini yitiren ya da amaçtan sapan birimler varsa gerekli önlemlerin zamanında alınması gerekir.

Yukarıda norm kadro düzenlemesi yapılmadan önce yapılacak ilk işin örgütün o andaki amacı ya da amaçları doğrultusunda teşkilat yapısının gözden geçirilmesi olduğunu belirtmiştik. Teşkilat yapısı gözden geçirildikten, örgütün o andaki amaç, ya da amaçları dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra yapılacak iş yeni düzenleme ile teşkilat yapısında yer alan her bir kadronun görevlerini, yetkilerini ve sorumlulukları ve sayılarını belirlemektir. Belirleme işinde, norm kadro düzenlemesine ilişkin temel işlemler esas alınmaktadır.

³⁸ Hikmet Timur, **İş lm, İş Planlaması, Verimlilik**, TODAİE Yayını, Ankara, 1989, s. 9.

II. NORM KADRO SÜRECİNDE YÜRÜTÜLEN TEMEL İŞLEMLER

Norm kadro düzenlemesi aşağıdaki aşamalardan oluşan bir bütündür.

- 1- Örgüt analizi ve örgütleme
- 2- İş analizi ve iş (görev) tanımı
- 3- Kadro Değerlemesi
- 4) Kadrolama (Norm kadro sayısının tespiti)
- 5- Norm kadro el kitabı
- 6- Norm kadro kılavuzu

Aşağıda norm kadro aşamaları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

A. Örgüt Analizi ve Örgütleme

Bir örgütte etkili, verimli ve rasyonel bir norm kadro düzenlemesi yapılabilmesi için, ilk önce ilgili kurumun örgüt yapısının ortaya konulması, eksik ve sorunlu yönlerinin belirlenmesi, bu eksikliklerin giderilerek sağlıklı işleyen bir yapıya kavuşturularak, norm kadroların bu yapıya uygun olarak oluşturulması gerekir.

1. Örgüt Analizi

Yeniden yapılanmanın kamu yönetiminin başarısında önemli bir araç olduğunun belirlenmesi, bu amaçla yapılacak olan araştırmayı gerekli kılmaktadır. Araştırmaya öncelikle örgüt araştırmasından başlanmalıdır.

Araştırmada söz konusu edilen kamu örgütünün mevzuatı göz önünde bulundurulmalıdır. Kuruma ait resmi kayıtlar, raporlar, belgeler, yayınlar incelenmelidir. Anket yöntemiyle örgütün orta ve üst kademe yöneticilerinden gerekli bilgiler alınmalıdır. Ayrıca, bu yöneticilerle yerinde görüşme yapılmalı, anket bilgileri ve verileri test edilmeli ve daha ayrıntılı bilgi alınmalıdır.

Araştırma sırasında örgütteki yetki devri, iş akımı, iş bölümü, görev ve yetki girişiklikleri ve sorumluluklar gibi işlevsel süreçler gözlemlenmeli, örgütü iyi tanıyanlarla üst düzeyde beyin fırtınasına gidilmelidir. Ayrıca çalışanlar arasından seçilecek belli personel ile “swat analizi” ve benzeri araştırma teknikleri kullanılmalıdır.³⁹

Kamu kuruluşlarında örgüt analizinde yararlanılmak üzere hazırlanmış olan örgüt analizi soru formu **EK I**'de örnek olarak verilmiştir.

2. Örgütlenme İlkeleri

Örgütlenme ilkeleri, öncelikle kamu hizmetlerinde süreklilik, etkinlik, düzenlilik, eşitlik ve kamu yararı esası gözetilerek belirlenmelidir. Dolayısıyla, kamu yönetiminde verimlilik, kuruluş amaçlarına ulaşmak için başvuru kaynakları doğru ve etkin kullanmak anlamına gelmektedir.

Evrensel örgütlenme ilkeleri şunlardır :⁴⁰

1- Amaç Birliği İlkesi: Bir örgütün varlığını belirleyen temel gösterge örgüt amaçlarıdır. Ancak, bu amaçların tüm örgüt birimlerinde de alt amaçlar olarak belirlenmesi gerekmektedir. Böylece, belirlenen amaçların tüm örgüt personeli tarafından da bilinmesi sağlanarak, çalışmaların ortak amaçlara yönelik olması sağlanmalıdır.

2- İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Örgütlerde amaçlar bir olmakla beraber, bu ortak amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işler çeşitlidir. Bu nedenle, işlerin ayırımının yapılması ve örgüt personelinin sahip olduğu niteliklere uygun işleri yapması sağlanmalıdır. Böylece, işlerin uzmanlaşan personel tarafından yerine getirilmesi mümkün olacaktır.

3- Denetim Çevresi İlkesi: Örgütün hangi seviyesinde olursa olsun, yöneticilerin etkinlikle yönetebilecekleri ast sayısı belirli olmalıdır. Bu sayının

³⁹ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, **a.g.m.**, s. 161.

⁴⁰ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, **a.g.m.**, s. 163-165.

belirlenmesinde, yapılan işin niteliği, yönetilen astların niteliği, yöneten üst'ün niteliği ve çevresel şartların (iletişim, yerleşim, araç-gereçler vb.) niteliği göz önünde bulundurulmalıdır.

4- Hiyerarşik Yapı İlkesi: Örgütlerde yetki ve sorumlulukların, yukarıdan aşağıya doğru derece derece azalarak dağıtılması gerekmektedir. Böylece, örgüt içinde en alt seviyedeki personel ile en üst noktadaki personel arasında uyumluluk ve dikey bir koordinasyon sağlanmış olacaktır.

5- Komuta Birliği İlkesi: Bu ilke, örgütlerde her astın sadece bir üstünün (amirinin) olması gerektiğini vurgulamaktadır. Matriks örgütlerdeki projeye bağlı olarak kısa erimli geçici örgütlemenin bir istisna olması dışında, her personelin tek bir amiri olmalıdır. Tam tersi durum, denetim çevresi ilkesine göre biçimlendirilmelidir.

6- Sorumluluk ilkesi: Bu ilke, astların ve üstlerin birbirlerine karşılıklı olarak yerine getirdikleri görev ve üstlendikleri yetkilerin sorumluluğunu taşımaları anlamına gelmektedir. Bu nedenle, astlar işlerinden dolayı üstlerine karşı, üstler de, astlarının başarı ve başarısızlıklarından sorumlu tutulmalıdırlar. Ancak, görevlerin astlara bırakılması durumunda, astın yetkisini iyi veya kötü kullanmaktan sorumlu olduğu kadar, zincirleme olarak üst'ün de sorumlu olacağı unutulmamalıdır.

7- Yetki-Sorumluluk Denkliği İlkesi: Örgüt personeli görevlerinde, kendisine verilen yetkiler oranında sorumlu tutulmalıdır. Hiçbir personel, sahip olmadığı yetkilerden dolayı sorumlu tutulmamalıdır.

8- Yetki Devri İlkesi: Astların kendilerinden beklenen görevleri başarıyla yerine getirebilmeleri için, üstlerin sahip olduğu yetkilerinin bir kısmını onlara devretmeleri gerekmektedir. Böylece, görev için araştırma, planlama, karar verme ve harekete geçme konusunda astların daha rahat ve etkili olması sağlanmalıdır.

9- İstisnalara Göre Yönetim İlkesi: Bu ilke, yetkilerin örgüt personeline dağılımında, her zaman yapılan işler için değil, istisnai işler için

yetkilerin üst yönetime bırakılması gerektiğini öngören bir ilkedir. Buna göre, örgütlerde tekrarlanan rutin işlerin alt kademe yönetici ve personeline bırakılması; örgütün genelini ilgilendiren ve geleceğine ilişkin olan karar ve eylemlerde ise, yetkilerin üst kademe yöneticilerince üstlenilmesini gerekmektedir.

10- Açıklama İlkesi: Örgüt personelinin hangi kademede olursa olsun görev, yetki ve sorumluluklarını, çalışma usul ve esaslarını, disiplin kurallarını, suç ve cezalarını vb. bilgileri bilmesi sağlanmalıdır. Bunun için kuruluş içi halkla ilişkiler yöntemlerinden yararlanılmalı ve örgüt elkitapları hazırlanmalıdır.

11- Denge İlkesi: Bu ilkeyle, örgütlerde her bölüme işlerin gerektirdiği ölçüde önem ve değer verilmesi; merkezi ve yerinden yönetim, standartlar ve esnek yönetim konularında bölümler arasında belirli bir denge kurulması öngörülmektedir. Böylece, aşırı merkezcilik ve gereksiz örgüt büyümesi önlenmiş olurken; yerinden yönetimin dikey ve yatay koordinasyonu azaltıcı etkileri de dengelenmiş olacaktır.

12- Basit ve Anlaşılabilirlik İlkesi: Örgütler, en başta “örgüt şemasında” basit ve anlaşılır biçimde görülebilmelidir. Gerek örgüt şemasında, gerekse iş akımı ve yerleşim planı şemalarında, komuta zinciri, danışma-denetim, ana hizmet ve yardımcı hizmet birimleri kolaylıkla anlaşılmalıdır. Zira, örgütün bu anlamda basit ve anlaşılır olması ölçüsünde, örgüt içi çatışmalar azalacak, örgüt içinde iletişim, eşgüdüm ve işbirliği de kolaylaşacaktır. Ayrıca, girdilerin de verimli kullanımı sağlanabilecektir.

13- Esneklik ve Reorganizasyon İlkesi: Kamu hizmetlerinde hedef kitle vergi veren vatandaşlar olup, insan unsuru özelliği gereği beklentileri sürekli değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, kamu yönetimini oluşturan kamu örgütlerinin zaman içinde bu değişikliklere koşut olarak kuruluş amaçlarından, örgütsel yapı ve işleyişine ve personel durumuna kadar pek çok alanda esnek bir yapıya sahip olması ve gerektiğinde yeniden

düzenlenebilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, örgütsel yöntemlerdeki ve kullanılan teknolojilerdeki gelişmelerden de yararlanılmalıdır.

3. Örgütlenme Modelleri

Kamu yönetiminde farklı örgütlenme modelleri bulunmaktadır. Bu modellerin ortaya çıkışı, örgütlerin hangi amaçla kurulacağı ile ilgili olmaktadır. Buna göre, informal özellik gösteren örgütler-örgütlemeler dışlanacak olursa, resmî (formel) örgütler, aşağıdaki kuruluş amaçları doğrultusunda örgütlenme modellerine neden oluşturmaktadır :⁴¹

1- Merkezi ya da Yerinden Yönetim Esasına Göre Örgütlenme Modelleri: Yetki ve sorumlulukların dağılımına göre gerçekleştirilen örgütlenme modelleridir.

a) Merkezî Örgütlenme Modeli: Buna göre, kamu örgütünün kamu hizmetlerine ilişkin olarak politika belirleme, işler için karar verme ve yürütme yetkisi sistemli ve bilinçli bir biçimde, merkezi birimde ya da üst yönetimde toplanmıştır. Böylece, kamusal mal ve hizmetler merkezdeki (başkentteki) birimlerce planlanmakta ve yönetilmektedir. Merkezi birim, kamu hizmetlerine ilişkin iş ve etkinlikleri emir ve talimatlarla alt birimlerle yürütür. Gelir ve giderler de merkezden yönetilir. Merkezi yönetim modelinde, alt (taşra) birimlerdeki en küçük işler için bile talimatlara bakılması ya da merkezden emir, izin ya da onay alınmasının gerekmesi, bu modelin olumsuz tarafıdır.

b) Yerinden Yönetim Örgütlenme Modeli: Yerinden yönetim esasına göre örgütlenme modelinde, yönetme yetkilerinin merkez birimleri dışındaki otoritelere (alt birimlere ya da taşra birimlerine) bırakılması söz konusudur. Siyasi ve idari açıdan yerinden yönetim modelleri vardır. Ancak, kamu yönetimi açısından konumuz idari yerinden yönetim modelidir.

⁴¹ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, **a.g.m.**, s. 166-167.

2- Örgüt Hiyerarşisine Göre Örgütlenme Modelleri: Örgütün, hiyerarşi piramidinde yöneticilerin denetim çevresi ile danışma birimlerinin yer almasına göre belirlenmesine dayanan örgütlenme modelidir. Çünkü yöneticilerin denetim çevresini oluşturan ast sayısı arttıkça ve örgütsel kademedeki yönetici sayısı azaldıkça yatay örgütlenme; ast sayısı azaldıkça ve hiyerarşi basamakları arttıkça dikey örgütlenme; bu hiyerarşik yapının yanı sıra kurmay (danışma) birimlerinin de kurulmasıyla dikey ve kurmay örgütlenme modelleri ortaya çıkmaktadır.

3- Amaçlara Göre Örgütlenme Modeli: Örgütler belli amaçları yerine getirmek için kurulurlar. Buna göre, eğitim, sağlık, savunma, adalet, maliye gibi devletin üstlendiği görevleri yerine getirme amaçları için kurulmuş örgütler örneğin bakanlıklar, bu modeldeki örgütler olmaktadır. Örneğin Sağlık Bakanlığının örgütlenme modeli, önleyici ve tedavi edici sağlık amaçlarına göre olması gerekir.

4- Üretilen Mal ve Hizmet Esasına Göre Örgütlenme Modeli: Üretilen mal ve hizmetin üretilme esas ve ilkelerine göre örgütlenme modeli geliştirilebilir. Buna göre, bir kuruluştaki örgütün kurulma amacını gerçekleştirmeye ve aynı zamanda kamuya hizmet vermeye yönelik olarak ana hizmet birimleri; örgütün karar organı olan üst yönetime hukuksal görüş verme, araştırma, geliştirme ve yönetici adına denetleme gibi işlevleri yerine getirmek için danışma ve denetim birimleri ve bu birimlere idarî ve teknik destek vermek için yardımcı birimler yer almalıdır.

5- Coğrafi Dağılıma Göre Örgütlenme Modeli: Kamu politikalarının yürütülmesini daha yakından denetlemek istendiğinde, ülkenin her yöresine yayılarak merkezi yönetimin güçlendirilmesi için geliştirilmiş olan bir örgütlenme modelidir.

6- Hedef Kitle Esasına Göre Örgütlenme Modeli: Kamu hizmetlerinde hedef kitle, kamu hizmetlerini tüketen belli bir grup vatandaş olmaktadır. Bu belli kitlenin özelliklerine göre, örgütsel birimler oluşturulabilir. Örneğin, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nda yaşlılara,

özürlülere, bakıma muhtaç kişilere, korunmaya muhtaç öksüz ve yetim çocuklara göre hizmet birimlerinin (daire başkanlıkları ve şubelerin) oluşturulduğu görülmektedir.

7- Çalışma Süresine Göre Örgütlenme Modeli: Örgütün, personelin çalışma süre ve esaslarına göre örgütlenmesi gerekebilir. Örneğin, günde 24 saat kamu hizmeti verilmesi gereken kamu kuruluşlarında bu model örgütlemeye gidilmektedir. Buna göre, günlük iki veya üç dönemli çalışma temposu esası, nöbet tutma, kısmen hizmeti sürdürme gibi yöntemlere göre örgütlenme modeli bulunmaktadır. Güvenlik, savunma, sağlık gibi hizmetlerde süreklilik nedeniyle çalışma süresine göre örgütlenme modeli uygulanmalıdır.

8- Personel Sayısı Esasına Göre Örgütlenme Modeli: Otomasyon ya da elektronikleşmenin yerine işgücünün önemli olduğu güvenlik, savunma gibi hizmetlerde personel sayısına göre bir örgütlenme modeline gidilmelidir. Çünkü çalışan insan sayısı örgütün gücünü, etkinliğini ve hizmetin sürekliliğini sağlamaktadır.

9- Proje Esasına Göre (Matriks) Örgütlenme Modeli: İlk olarak uzaya ilişkin mal ve hizmet üreten kuruluşlarda görülen matriks örgütlenme modelinde, astlarla üstler arasında her zamanki hiyerarşik ilişkiler dışında çoklu emir-komuta ilişkileri söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, her zamanki işleri dışında geçici bir proje görevi için personelin, farklı üstlerle çalışması gerekmektedir. Bu örgüt modeli, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt kaynaklarının bütünleştirilmesinin gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken mal ve hizmet üretimi programlarında kullanılmaktadır.

4. Örgüt Şeması Hazırlama

Yeniden yapılanmada, örgüt analizi yapılan kamu kuruluşunun yapısal olarak mevcut durumunu ve öngörülen yeni yapısını görmek gerekmektedir. Bu çabanın, şekil olarak hazırlanması durumunda ortaya

çıkan şemaya, “örgüt şeması” denmektedir. Örgüt şemaları farklı amaçlarla hazırlanabilmektedir. Örneğin, örgütün yapısını gösteren, işleyişini ve işlevlerini gösteren, kadro sayısını ve derecesini gösteren ve yerleşim durumunu gösteren şemalar vardır. Örgüt şemasına, norm kadro çalışmalarında yeniden yapılanma aşamasındaki, örgüt analizi sonunda gereksinim duyulmaktadır. Zira, incelenen örgütün mevcut durumu şemada görüldükten sonra, örgütün kuruluş amaçlarına en uygun örgüt yapısını ortaya çıkarabilmek için, örgüt yöneticileri ile görüşülerek değerlendirilmek üzere, öngörülen örgüt yapısının şemasına lüzum ve ihtiyaç vardır. Bu nedenle, söz konusu şemanın, örgüt şeması hazırlama kurallarına uygun olarak yapılmasına, basit ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

B. İş Analizi ve Görev Tanımı

1. İş Analizi

Yeterli bilgi olmadan, uygun yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. Organizasyondaki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. Her işin bir amacı olmalı ve her iş organizasyonun amaçlarına uzanan zincirin bir halkası gibi görülmelidir, işin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgisinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılamaz.

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir.⁴² Çalışma biriminin ya da bölümünün analizi tamamlandıktan sonra, işleri birbirinden ayıran sınırlı ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tarifinin temeli iş analizi

⁴² Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, (Çev. : Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul, 1994, s. 43.

olur. İş analizinden ve iş tarifinden yola çıkılarak, bir elemanın o işi iyi bir şekilde yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır. Bu niteliklerin (birim analizi, iş analizi, iş tarifi ve iş nitelikleri) dördü bir arada kullanılarak, çalışanların performanslarının değerlendirilebileceği bir dizi standardı saptanabilir.

İş analizi aynı zamanda iş değerlemesinin de temelini oluşturur. Birçok işletmelerde iş sınıflandırması iş analizi temeline dayanarak yapılır. Ücret ve maaşların kontrolünde bir temel olarak kullanılabilir.

a. İş Analizinin Tanımı

İş analizi, bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analiziyle örgütteki tüm işlerle ilgili bilgiler toplanır, kaydedilir ve irdelenir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi, işin başarılması için personelde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içerir. En genel biçimiyle iş analizi, “bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi süreci” olarak tanımlanabilir.⁴³ İş analizi, personel yönetiminin temel aracıdır. Sonuçlarından geniş ölçüde yararlanılması nedeniyle iş analizleri çok zaman personel yönetimine ilişkin programların temelinde yer almaktadır. İyi bir iş analizi yapılmaksızın personel yönetiminin diğer işlevlerini gerçekleştirmek mümkün olsa da zor ve sonuçları açısından yararsız olabilir. Bu işlevler personel yönetiminde önemli olduğu için bir örgütün etkililiği, iş analizinin önem ve ilkeleri iyi anlaşılmadığında ve bilimsel biçimde uygulanmadığında olumsuz etkilenecektir.

⁴³ Halil Can ve diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 2001, s. 49-50.

İş analizi, işletme literatüründe çeşitli, fakat benzer şekillerde tanımlanmaktadır. İş analizi, bir işteki faaliyetlerin sistematik bir araştırmasıdır.⁴⁴ Diğer bir tanım: iş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol olan tüm etkenlerin belirlenmesidir.⁴⁵ Başka bir tanım ise; iş analizi, belirli bir işin istenilen şeklide yapılabilmesi için, işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanması etkinliğidir.⁴⁶ Başka bir kaynakta ise; iş analizi, bir işin ekonomik olarak kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, iş ile ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir denilmektedir.⁴⁷ Yerli ve yabancı kaynaklardaki bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak, bütün tanımlar işin özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Çok değişik amaçları ve kullanım alanları olan iş analizinin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar: İş tanımları, iş gerekleri ve iş değerlemesidir. Bu temel amaçların yanı sıra iş analizinin kullanım alanları; işe alma, seçim, personel planlaması, tazminat, performans değerlendirme, işgören eğitimi, kariyer geliştirme, ücretleme, işgören sağlığı ve iş güvenliği olarak sıralanabilir.⁴⁸

İş analizinin başlıca kullanım alanları aşağıdaki gibi sistematize edilebilir.

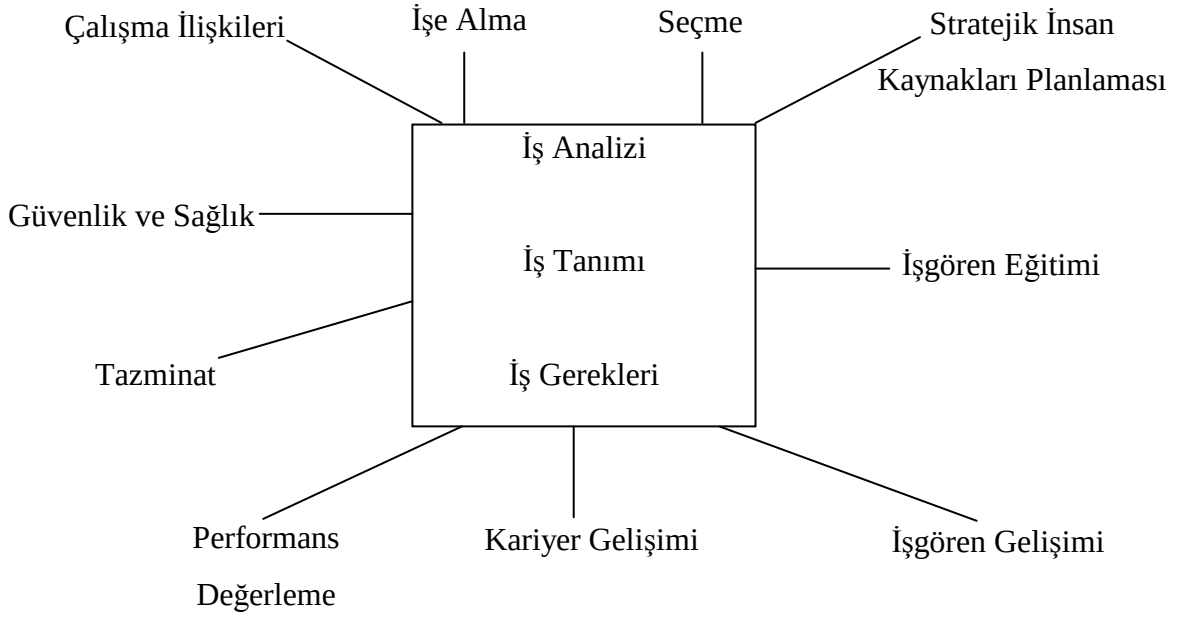
⁴⁴ David De Cenzo and Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley – Sons, USA, 1996, s. 136; Raymond J. Stone, **a.g.e.**, s.120

⁴⁵ H.T. Graham and R. Bennett, **Human Resources Management**, Pitman Publishing, Seventh Edition, The M & E. Handbook Series, London, 1992, s.182; İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 142.

⁴⁶ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, Arpaz Matbaacılık, İstanbul, 1979, s. 618.

⁴⁷ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1985, s. 165.

⁴⁸ Michael R. Carrell and Frank E. Kuzmits, **Personnel Management of Human Resources**, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, 1982, s.73-74; Barry Cushway, **Human Resource Management**, First Edition, Kogan Page Ltd., London, 1994, s.41



Kaynak : David De Cenzo and Stephen P. Robbins, **a.g.e.**, s. 143.

Şekil III- İş Analizinin Kullanım Alanları

İş analizi, herhangi bir işin ya da görevin niteliğini ve o işin görüldüğü koşulları gözlem, görüşme, yerinde inceleme ve ilgili personele anket uygulama yöntemleriyle belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.⁴⁹

İş analizi ile iş tanımları birbirini tamamlayan iki işlemdir. İş tanımları, iş analizinin sonucudur. İş analizi, işi ya da görevi tanımlamaya, tanıtmaya ve tanımlamaya; tanımlanan işi/görevi standartlaştırmaya yaramakta ve aynı zamanda iş düzenlemesi, iş değerlendirme ve iş derecelemesinde standart performans belirleme ve ücretlendirmede alt yapıyı oluşturmaktadır.⁵⁰

Bir örgütte iş analizi yapılmadığı takdirde, birimlerin kadroları ve bu kadrolarda çalışan personelin görev, yetki, sorumlulukları, nitelikleri, iş ilişkileri ve iş koşulları belirli olmaz. Personel yönetiminde keyfîlik ve subjektiflik

⁴⁹ MPM, **Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler**, No: 10, Kadro Planlama, Ankara, 2001, s. 6.

⁵⁰ Hayrettin Kalkandelen, **Norm Kadro ve Reorganizasyon**, TODAİE Yayını, Ankara, 1976, s. 71.

egemen olur. Bu yüzden her kuruluştaki etkili ve verimli bir örgüt ve personel yönetimi açısından iş analizi yapılması zorunludur.⁵¹

Çoğu zaman meslek, görev gibi birbirinden farklı kavramlar “iş” ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Aşağıda bunların tanımı verilerek kavramların farklılığı açıklanmaya çalışılmıştır.

Görev, bilinen bir değeri olan çıktıyı oluşturmak için sınırlı bir süre içinde, bir personelin payına düşen, belli bir başlangıcı ve sonu olan eylem ve işlemlerden oluşur.

İş, bir şahsın faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamıdır.

Meslek ise bir kimsenin geçimini sağlamak üzere yetişmiş olduğu alanla ilgili, birçok teşkilatta bulunabilen ve birbirine benzer işlerden oluşan bir uğraş alanıdır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere her iş birden çok göreve bölünmektedir. Görev ise işe ilişkin eylem ve işlemlerden oluşmaktadır.

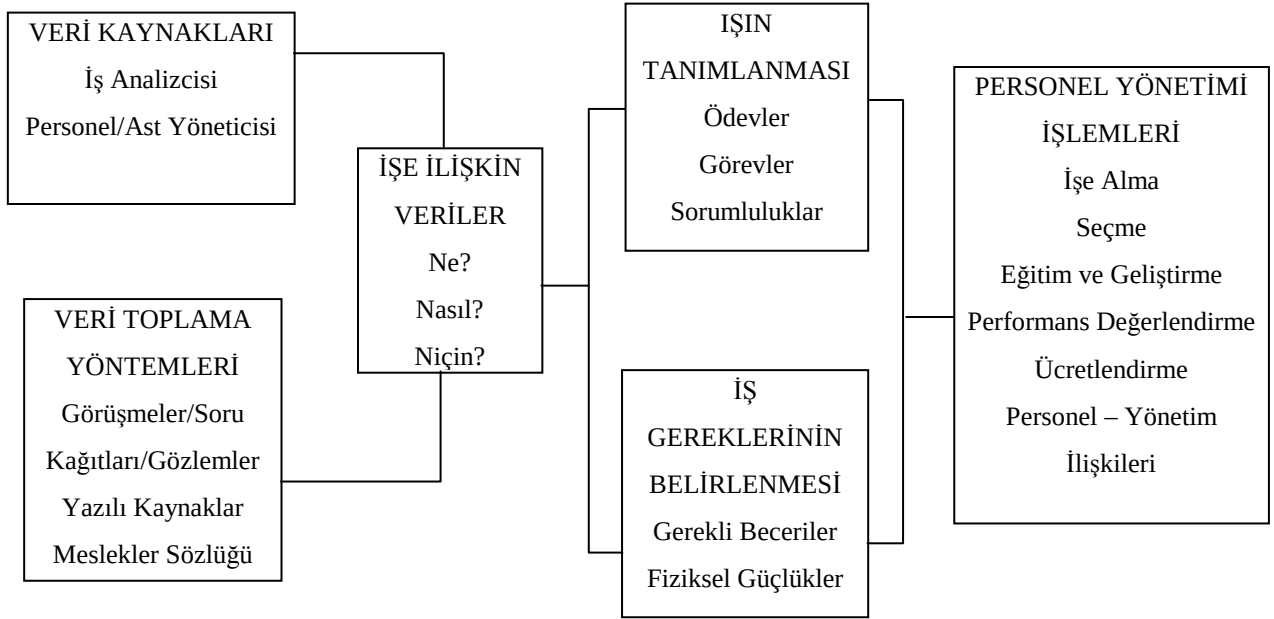
İş analizleri ile personele verilen görev, yetki ve sorumluluklar bütünü olarak tanımlayabileceğimiz, işi oluşturan çalışmalar, görevler ve belirlenen işin başarılı biçimde yerine getirilebilmesi için gereken uzmanlık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenir, işin ne tür bir ortamda ve hangi koşullar altında yapıldığı ortaya konur.

İş analizleri işler hakkında en doğru tarafsız ve ayrıntılı bilgilerin toplanabileceği tek yöntemdir. İş analizleri kişisel yanılgıları, görüşleri ve önyargıları tamamen elimine edebilecek bir yol olmamakla birlikte, bu tür etkileri, gerçek verilere dayanan yazılı belgelerle sonuçlandırıldığı için en aza indirebilen bir tekniktir.⁵²

⁵¹ K. Ufuk Bilgin ve Nihat Aytürk, **a.g.m.**, s. 169.

⁵² Zühal Akal, Semra Estaş ve Oğuz Gemalmaz, **İş Tanıtım ve Gereklileri Kartı, Personel Seçme ve Yetiştirme Kartı, Meslek Kartı İçin Uygulamalı İş Analizi Kitabı**, MPM Yayını, Ankara, 1986, s. 4.

İş analizi çalışmaları sürecini bir bütün olarak aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür:



Kaynak: M. Kemal Öktem ve Uğur Ömürgönülşen, "Türkiye'de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, sayı 3, 1989, s. 28.

Şekil IV- İş Analizi Süreci

b. İş Analizinin Gelişimi

Çağdaş anlamda iş analizi kavramı 1909 – 1910 yıllarında doğmuştur. Federick W. Taylor tarafından zaman ve hareket etüdüleri ile ilişkili kılınmıştır. Birinci Dünya Savaşı sırasında iş analizi kavramından ABD'de kamu personelinin sınıflandırılması amacıyla yararlanılmıştır. Bir süre sonra da banka ve sigorta şirketlerinde kullanılmaya başlanmıştır.⁵³

⁵³ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları – Fakülteler Kitabevi, 1. Baskı, İzmir, 1993, s. 59.

Beşeri İlişkiler Hareketi sırasında iş analizlerine ilgi göreceli olarak azalmış ve 1960'lı yıllarda psikolog ve davranış bilimcilerinin örgütsel araştırmalarda iş değişkenine dikkatlerini yoğunlaştırmaları ile konuya ilgi yeniden doğmuştur. 1980'li yıllarda ise, daha geniş bir perspektiften ele alınmaya başlanmıştır.⁵⁴

c. İş Analizinin Amaçları ve Yararları

İş analizlerini, amaçlarına bakarak, tek amaçlı ve çok amaçlı diye ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar arasındaki farklılık sadece ayrıntı ve kayıt biçimlerinden ileri gelmektedir. Tek amaçlı analizlerde, belli bir çalışma alanı veya işlem için bilgi elde etmek söz konusudur. Çok amaçlılarda ise, elde edilmesi düşünülen sonuçların, birden çok çalışma alanında veya işlemde veri olarak kullanılabilmesi için analizin daha geniş ve kapsamlı olarak yapılması gerekmektedir. İş analizleri tek amaç doğrultusunda yapılsa bile, elde edilen veriler sadece tek amaç için değil ileride yapılabilecek başka amaçlara yönelik çalışmalarda da kullanılacak biçimde ve ayrıntılı olarak kayıtlara geçirilmelidir. Böylece, tek bir analizden gerektiğinde, bu amaç dışında ve başka amaçlar doğrultusunda yararlanılması mümkün olabilmekte, bu suretle, ileride yeniden analizler yapılması önlenmektedir. Bu ifadeden iş analizinin bir defa yapıp bitirilen bir çalışma olduğu zannedilmemelidir. İş analizi çalışmalarının belli aralıklarla yenilenmesi gerekir.⁵⁵

Örneğin; analiz sonuçları, objektif işe alma, adil bir ücret sistemi, eğitim, tezkiye vb. çalışma konu ve alanlarında veya işlemlerinde kullanılacağından analizler, daha ayrıntılı olarak yapılmakta ve elde edilen sonuçlar bu ayrıntıyı gösterir biçimde kayıtlara geçirilmektedir.

⁵⁴ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276, İstanbul, 1998, s. 52.

⁵⁵ DPB, **Norm Kadro El Kitabı**, s. 13.

İş analizleri, personel yönetiminde örgütler için gerekli alt yapı hizmetlerinin oluşturulması amacıyla ve yönetimin temel nitelikteki işlemlerinin yürütülmesinde yol gösterici ışık tutucu hizmetler yapmaktadır.⁵⁶

Bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir :⁵⁷

- 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 tesbit etmek.
- Performans değerlendirme sistemini temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Herbir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve işyükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme sistemi açısından herbir işin görelî önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.

⁵⁶ Hayrettin Kalkandelen, **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi**, a.g.e., s. 140.

⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, Eylül 2000, s. 55.

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

Yukarıda belirlenen amaçlara ek olarak iş analizinin, iş güvenliği ve işgören sağlığının gerçekleştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılabileceği söylenebilir.

İş analizleri bir veri toplama etkinliği olarak yararlı olacak her türlü bilginin elde edilmesinde önemli bir araçtır. İş analizlerinden elde edilen bilgilerden sağlanan faydaları ise şöyle sıralanabilir :⁵⁸

- 1- Personel değerlemesi için iş gereklerini belirleme,
- 2- Personel değerlemesi için iş verilerini değerlendirme,
- 3- Personel seçimi, yerleştirilmesi, yükseltilmesi ve transfer için gerekli bilgileri sağlama,
- 4- Personel eğitimi için yapılacak etkinlikleri belirleme,
- 5- İş tehlikelerine karşı alınacak önlemleri belirleme,
- 6- İş ortamını ve çalışma koşullarını iyileştirme,
- 7- Üretim standartlarının düzenlenmesine yardımcı olma,
- 8- Verimliliğin artırılmasını sağlama,
- 9- Teşkilatta, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesine, görevlerarası ilişkilerin düzenlenmesine temel oluşturma,
- 10- Personel kayıt ve istatistiklerine temel oluşturmak,
- 11- Teşkilat ve insangücü planlamasına yardımcı olmak,
- 12- ücretlendirmede temel olacak objektif verileri bulmak.

İş analizleri, personel yönetiminde, insangücü sevk ve idaresinde gerekli alt yapı hizmetlerinin oluşturulmasında, sevk ve idarenin veya

⁵⁸ İnal Cem Aşkun, **İşgören**, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978, s. 105-106.

yönetimin temel nitelikteki işlemlerinin yürütülmesinde yol gösterici olmaktadır. Bu çalışmaların yararlarından bazıları şunlardır :⁵⁹

1- Alt yapıya ilişkin olarak iş analizleri;

a) İşlerin, gerçek karakterleriyle ve başka işlerden farklılıklarını da gösterir biçimde tanınmasına ve işlerin çeşitli faktörler karşısındaki durumlarının saptanmasına,

b) İş tanımlamasının ve değerlemesinin yapılabilmesi için gerekli malzemenin sağlanmasına,

c) İş performanslarının saptanmasına,

d) İnsangücü ve organizasyon planlamasının yapılmasına olanak sağlar.

2- Personel yönetimine ilişkin çeşitli personel işlemlerinin tarafsız, adil, nitelikli, verimli ve ekonomik gereklere uygun biçimde yürütülmesine ve böylece bilimsel yönetim düzeninin kurulması ve işlemesine yardımcı olur. Analizlerin yardımcı olacağı belli başlı personel işlemleri şunlardır:

a) Sınıflama ve kadrolama: Sınıflama ve kadrolama, bir veya daha çok özellikleri yönünden birbirine benzeyen şeylerin (örneğin: görevler) belli bir amaçla bir araya getirilme işlevi olarak tanımlanmaktadır. İşlerin özellikleri, ancak analiz yöntemi aracılığıyla saptanabilir.

b) Adil bir ücret sisteminin kurulması: Ücretlerde adil bir düzenlemenin yapılabilmesinin aracı da, bilimsel ve teknik mahiyette bir analize dayalı iş değerlemesidir. Bu değerlemenin dayanacağı veriler, ciddi ve güvenilir iş analizi ile işlerin belirli faktörler karşısındaki öteki işlere bakarak ifade ettikleri ve puanla belirtilen değerleridir.

c) Personel seçme: Personelin bulunması, bulunanların arasından en iyilerinin seçilmesi ve seçilenlerin nitelikleri, uygun kadrolara yerleştirilmesi gibi çeşitli işlemlerin tarafsız ve modern yönetim esaslarına

⁵⁹ DPB, **Norm Kadro El Kitabı**, s. 14-15.

göre yürütülebilmesi için, bu kadro görevlerinin analiz edilmesi ve analiz sonucunda her kadronun değerlendirilerek tanımlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tanımlar bir bakıma, işe alma işleminde uyulması gereken esasları göstermek ve olması gerekeni ifade etmektedir. Personel yöneticisi, bu tanımdaki niteliklerle veya gereklerle iş için başvuran personelin sahip olduğu niteliklerle karşılaştırarak en uygun elemanı seçebilmektedir.

d) Personelin yetiştirilmesi ve eğitilmesi: Yönetimler, iş analizine dayalı iş tanımları ile elde edilen ve kadrolara atanacak personelin çeşitli nitelikler ve özellikler bakımından sahip olması gereken formasyonu ifade eden ölçüte göre, personelin yetiştirmeye ve eğitmeye çalışırlar.

e) Personel değerlendirme: Personelin belirli zaman süreleri içinde üretmesi gereken standart mal ve hizmetlerin amirlerince saptanması ve mevcut üretimlerinin bununla karşılaştırılması suretiyle, personelin başarı durumunun değerlendirilmesi, ancak, her kadroya ilişkin görevlerin standart üretim boyutlarının önceden saptanmış olması ile mümkündür. Bu ise, iş analizi ile elde edilen verilerin standart performanslarının saptanmasıyla gerçekleşir.

f) Personelin kademe ilerlemesi ve derece yükselmesi: Belli zaman aralıkları içinde ve standart başarılı üretim düzeyindeki kişilerin işleri aynı kalmakla birlikte ücretinin artması ile personelin yine standart üretim düzeyinde başarılı olması kaydıyla unvanı değişmeden ücretinin artması durumlarında ortak olan nokta, personelin belli derecelerde ve belli kadrolarda standart üretim düzeyine eriştiğinin saptanmasıdır. Bu görevin yapılabilmesi, söz konusu standart üretim düzeyinin (performanslarının) bilinmesine bağlıdır.

g) Öteki hizmetler: Personelin yer değiştirmesi, mesleğe yönlendirilmesi, meslek kılavuzunun hazırlanması, unvan standartizasyonunun yapılması gibi personel işlemlerinde de iş analizlerinin büyük yararları vardır.

d. İş Analizinin İçerdiği Başlıca Bilgiler

İş analizi çalışmaları ile sağlanan bilgiler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.⁶⁰

İşi Oluşturan Faaliyetler

- İşe yönelik faaliyetler (genellikle ortaya çıkan işi açıklayacak şekilde, bazen de çalışanın işi nasıl, neden ve ne zaman yaptığını belirterek ifade edilir).

İşin içerdiği süreçler.

Kullanılan süreçler.

Faaliyetlerin Kayıtları (Film vb.).

Kişisel sorumluluk/hesap verme.

- Çalışana yönelik faaliyetler

İşin yapılışı sırasında söz konusu olan beşeri davranışlar. (karar alma, hissetme, haberleşme, fiziksel eylemler)

Temel hareketler (yöntem analizlerinde söz konusu olan)

Kişisel iş gerekleri, (enerji harcanması vb.)

Makine, Araç, Gereç, Teçhizat ve Diğer Yardımcı Malzeme

- İşe ilişkin somut ve soyut öğeler

- Kullanılan malzeme.

- Yaratılan ürün.

- Kullanılan ya da uygulanan bilgi (hukuk, kimya vb).

- Sunulan hizmet (tamir, temizlik)

İş Performansı

- İş ölçümü.

- İş standartları.

- Hata analizleri.

⁶⁰ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 53-54.

İşin İçeriği

- Fiziki çalışma koşulları.
- İş programı.
- Örgüt yapısı.
- Sosyal yapı.
- Teşvik edici unsurlar (maddi ve manevi).

İş Gerekleri

- İşe ilişkin bilgi/beceri (eğitim düzeyi, mesleki eğitim, deneyim vb.)
- Kişisel özellikler (eğilimler, fiziksel özellikler, kişilik, ilgi alanları)

Çeşitli başlıklar altında belirtilen bu unsurlar iş analizlerinde yer alan ya da iş analizleri yolu ile toplanan bilgileri oluşturmaktadır. Kullanım amaçlarına göre bu konulara verilen ağırlık değişebilirse de, iş analizlerinden çeşitli faaliyetlerde yararlanılması planlanıyorsa, toplanan verilerin ayrıntılı olması yarar sağlayabilecektir.

e. İş Analizinin Organizasyonu

(1) Analiz Sürecinin Belirlenmesi

Planlı ve bilinçli bir iş analizinin organizasyonu için öncelikle izlenecek işlem ve eylemler aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁶¹

- Amaçlar saptanır.
- Analiz çalışmasını yürütecek kişilerin sorumlulukları belirlenir.
- İşlem sırası açıklanır (örneğin, analiz çalışmasına işletmenin hangi bölümünden başlanacağı, hangi işlerin analiz edileceği ve analiz işlemlerinin ne kadar süreceği belirlenir).
- Elverişli bir analiz ortamının yaratılması için alınması gerekli önlemler önceden saptanır.

⁶¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 86.

- İzlenecek yöntem belirlenir.
- Analiz çalışmasına katılacakların seçimi yapılır.
- Analiz sonuçlarından nasıl yararlanılacağı belirlenir.

(2) Analizcilerin Seçimi ve Eğitimi

İş analizi kolay olmayan bir incelemedir. Böyle bir güç işin başarıyla yapılabilmesi için iş hakkındaki bilgileri toparlayacak analizcilerin seçimi ve eğitimi konusu önem kazanmaktadır. Başarı bu kişilere bağlı olacağından, onların teknik bilgiye sahip olmaları yanında sosyal konuları inceleyip, araştırarak bir niteliğe ve bilgi birikimine de sahip olmaları gerekir.

Bir analizcide bulunması gereken nitelikler “kişisel” ve “zihinsel” olmak üzere iki ayrı kısımda incelenebilmektedir.⁶²

Kişisel Nitelikler

- Başkalarıyla uyum içinde geçinebilme,
- Başkalarıyla görüşme ve konuşabilme yeteneği,
- İyi görünüşlü olma,
- Anlayışlı ve sabırlı olma,
- Nazik, sıcak ve dostça davranabilme,
- Tarafsız olma,
- Kendine güven.

Zihinsel Yetenekler

- Verileri analiz etme ve yorumlama yeteneği.
- İşleyiş planlarını düzenleme ve yürütme yeteneği.
- Kelimeleri anlama ve etkili olarak kullanma yeteneği.
- Kısa ve açık yazabilme yeteneği.
- Kendi başına çalışma yeteneği.

⁶² Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 60.

Analizci seçiminde, analizci sayısını belirlemek önemli bir yer tutmaktadır. Analizci sayısı gerekenden az olursa, analizi yapan kişi başına düşen işgören ve iş sayısı artacağından, incelenecek hususlarda ihmaller ve gözden kaçma olabilir. Analizci sayısı gereğinden fazla olursa, aynı karışlılıklarla birlikte işgörenlerde bıkkınlık doğurabilir. Bu nedenle iş hakkındaki bilgileri toplama yöntemini de dikkate alarak, en uygun analizci sayısı hesaplanmalıdır.⁶³

Analizcilerin seçimi için başlıca üç kaynaktan yararlanılmaktadır.

- İşletme içinden,
- İşleme dışından,
- Analiz işlerinde uzman danışman kuruluşlardan.

- **İşletme İçi Kaynak:** Analizi yapacak kişilerin kuruluş içinden seçilmesi durumunda aranan niteliklere sahip elemanlar belirlenerek çalıştıkları birimlerin yöneticilerinden izin alınıp, analizci olarak yararlanılır. Bu kaynağın yarar ve sakıncaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁶⁴

Yararları :

- Personel ile analizciler, birbirlerini tanıdıkları için işbirliği eğilimi ortaya çıkar.
- Analizciler kendi aralarından birileri, arkadaşları oldukları için personel arasında memnuniyet yaratır, inceleme kolaylaşır.
- İşletmeye yabancı olmayan bu analizcilerin işletme faaliyetlerini yakından tanımaları nedeniyle ileride çalışmalar bitip, işlerinin başına dönünce verimliliklerini artırıcı ve işletme için yararlı bilgi ve görgüye sahip olmaları sağlanmış olur.

⁶³ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 51.

⁶⁴ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 62.

Sakıncaları :

— Analizi yapacak elemanlara yöneticiler yeterince izin vermemektedirler.

— Analiz için belirli bir eğitime tabi tutulan elemanların analiz sonunda eski görevlerine yerleştirilmeleri bazı güçlükler ve uyumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır.

- **İşletme Dışı Kaynak:** Dış kaynaklardan yararlanılacak olursa, analiz işlemleri iş analizi konusunda uzmanlaşmış bir kuruluşa bırakır. Bu kaynağın da yarar ve sakıncaları vardır.⁶⁵

İşletmenin normal çalışması dış uzmanların kullanımı nedeniyle aksamayacak, hazır eğitilmiş uzmanlar analizi yapacaklardır. Fakat bu analizciler uzman kişiler olsalar da, işletmeye yabancı olmaları nedeniyle işletmenin örgüt yapısını, işletmenin eylem ve geleneklerini bilemeyeceklerinden dolayı, bazı güçlüklerle karşılaşabilirler. Ayrıca, bu kişilere işgörenler tarafından tepki gösterilebilir, hatta onlara gerektiği gibi yardımcı olunmayabilir.

- **Danışman Kuruluştan Yararlanma:** Bu kaynaktan yararlanılacak olursa, danışman kuruluşun görevlendirdiği bir iş analiz uzmanı veya yöneticisi, işletme personeli arasından seçilen analizci adaylarını eğiterek, analiz işlemlerinde yönlendirir. Böylece işletme içinden seçilenler, hem işletme faaliyet ve gelenekleri hakkında bilgi sahibi olacaklar, hem de analiz tekniklerini öğreneceklerdir. Ayrıca danışman kuruluşla ilişki kesildikten sonra analiz programını sürdürebilecek elemanlara işletme sahip olacaktır.

İş analizi yapacak kişilerin seçiminden sonra, analizcilerin eğitimi konusu gündeme gelir. Eğitim çalışmalarında aşağıdaki konular üzerinde durulabilir.⁶⁶

⁶⁵ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 52.

⁶⁶ Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 63.

- Analizlerin nasıl yürütüleceği,
- Analizcilere neyi, nasıl yapacakları ve kullanacakları formlar hakkında bilgi veren dersler ve yayınlar vermek,
- Onlara personelle yapacakları görüşmelerin bir uygulamasını yapmak, karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda bir tartışma açmak,
- Model iş verileri üzerinde çalıştırmak, analizcilerin kendilerine bu verileri düzenleme ve ayırma konusunda neler yapacaklarını göstermek ve bu verilerin yorumunu yaptırmak.

(3) Analizin Denetimi

İş analizinin denetiminde toplanan bilgilerin ne ölçüde sağlıklı olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla örnekleme yönetimi uygulanarak, belirli işlerin yeniden analizine gidilebilir ve elde edilen sonuçlar bir öncekiyle karşılaştırılır. Diğer bir denetleme yolu da soru formları ile görüşme yöntemi uygulanarak, sonuçlar karşılaştırılabilir. Ancak denetlemenin sağlıklı olması için her şeyden önce iş analizi yapılırken, o işte bulunması gereken nitelikler normal düzeyde bir işgörenin yapabileceği standartta saptanması gerekir.⁶⁷

f. İş Analizinin Uygulanması

Örgütlerin kuruluşları sırasında yönetim ve personel sistemleri bilimsel temellere dayanmadıkça, modern yöntem ve tekniklerden yararlanması mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, örgütler kurulurken örgütün yapısı ve yürüteceği işler bakımından ciddi bir analiz işlemine tabi tutulması ve tüm eylem ve işlemlerinin bu analiz sonunda elde edilen verilere göre düzenlenmesi gerekmektedir. Bir örgüt kurulurken işleri ne kadar iyi analiz edilmiş olursa örgüt o kadar sağlam kurulmuş olur.

⁶⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 87.

Diğer taraftan;

- a) Yeni bir işin ortaya çıkması,
- b) İşlerin belli faktörler karşısındaki durumlarının değişmesi,
- c) İşlerin karşı karşıya bulunduğu faktörlerin değişmesi,
- d) Örgüt yapısında bir değişikliğin öngörülmesi,
- e) İşlerin görülmesinde kullanılan yöntem, teknik, mekanizasyon ile öteki koşulların değişmesi,

gibi durumlarda da iş analizlerine başvurulur. Böylece örgütün değişikliklere uyumu sağlanmış olur. Örgütün işleri yeniden analiz edilerek gereksizlerin atılması, eksik olanların tamamlanması, gereken yeni işlerin belirlenmesi sağlanır.⁶⁸

Ayrıca; örgütte ve kadrolarda hiçbir değişikliğin gerekmediği durumlarda bile, örgüt ve iş analizlerinin belli aralıklarla yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışmaların yinelenmesi için; genellikle öngörülen süre beş yıl ise de, beş yıllık süre dolmadan da iş analizi çalışmalarının yeniden yapılmasının gerekli olduğu durumlar söz konusu olabilir. Beş yıllık süre örgütlerin yaşamında uzun bir süre olmakla birlikte önceden öngörülebilen süredir. Örgütün yaşamını etkileyen önemli bir değişiklik olmaması durumunda bile beş yıllık sürenin sonunda iş analizi çalışmaları yinelenmelidir. Bunun nedeni örgüt ve kadro yapılarında gözle görülmeyen veya fark edilmeyen ufak değişmelerin de beş yıllık bir periyot içinde önemli boyutlara erişmesidir. İformel değişmeleri bu periyotlar içinde ortaya çıkarmak ve bunu geliştirerek formel hale getirmek iş analizleriyle mümkün bulunmaktadır.

İş analizini yapanın kimliğini “örgüt” ve “personel” olarak belirlemek mümkündür. İş analizine ilk olarak örgütte hangi işlerin bulunduğu saptanmasıyla başlanmalıdır. İşlerin neler olduğunun saptanmasında temel kaynak örgütün kuruluşunu düzenleyen yasal kaynaklardır. Bazen yasal

⁶⁸ DPB, **Norm Kadro El Kitabı**, s. 16.

kaynaklara bakarak örgütün amaçları anlaşılırken işlerin ne olduğu tam anlaşılabilir. Eğer işlerin ne olduğu temel kaynaklarda yer almışsa yapılacak iş, gösterilen işi doğrudan incelemeye geçmek; örgüt için ne denli gerekli olduğunu ortaya çıkarmaktır. Eğer işler sözü edilen temel kaynaklarda açıkça gösterilmiyorsa işleri doğrudan incelemek yerine ilk önce yapılan işleri belirleyerek tanımlamak gerekir.⁶⁹

Analiz çalışmasına ilk olarak örgütün temel işlerinden başlanmalıdır. Bu işlerin analizi yapılırken örgütün, amacına ulaşması için hangi tür temel, yardımcı ve destek işlerini yürütmesi gerektiği ortaya çıkarılmalıdır. Böylece analizin yapılması suretiyle işe gerek olmadığına karar verildiğinde bunun için önceden kurulan destek işlerinin de gereksizliği ortaya çıkarılmış olacağından, bunların analizi ile uğraşılmamış olur.

Genellikle analiz işlemlerini ilk olarak personel birimlerinin yapacağı düşünülebilir. Ancak, organizasyon ve metod, araştırma-geliştirme, araştırma, planlama ve koordinasyon birimlerinin de asli ve sürekli görevlerinin başında örgüt ve iş analizleri gelmektedir.

İş analizlerinin, araştırma-geliştirme birimlerinin personel birimi ile yakın ve etkin işbirliği çerçevesinde yürütülmesi gerektiğini ifade etmek mümkündür.

Analiz hizmetlerinin, bu alanda kendisini kabul ettirmiş ve uzmanlaşmış firmalara da verilmesi imkân dâhilindedir. Bu halde bile ilgili örgütlerin bir veya birkaç iş analizcisine sahip olması gerekmektedir.

İş analizinin, bir uzmanlık işi olduğu ve herkesin istendiğinde yapamayacağı kabul edilmektedir. Özellikle kadrosu çok olan kurum, kuruluş ve işletmelerde, kadro, tür ve sayıları ile orantılı sayıda sürekli iş analizcisi kadrosuna ihtiyaç bulunmaktadır.

⁶⁹ DPB, **Norm Kadro El Kitabı**, s. 17.

Analizcinin sahip olması gereken nitelikler üzerinde Uluslararası Çalışma Örgütü'nün görüşleri şunlardır: “İş analizi ile uğraşacak bir kişinin ideal niteliklerini ortaya koyabilmek için bugüne kadar sarfedilen çabalar, başarıyla sonuçlanmamıştır. Bu kişilerin kuvvetli bir göz belleğine, üstün bir zekaya, öteki şahıslar ile dostça ilişkiler kurup bunu sürdürebilme yeteneğine, hukuki, sosyal ve ekonomik bilgilere ve araştırmacı niteliklere sahip olmaları halinde daha üstün iş verecekleri düşünülebilir. Buna karşın, çeşitli işler, işlemler ve muameleler hakkında bilgi sahibi olmak çok önemli değildir.”

Analiz işlemi, işlerin yürütüldüğü yerde, bu hizmetleri gören ve gördürenlerle işbirliği içinde yapılmak zorundadır. Ayrıca, elde edilen bilgiler gizlenmemeli, kullanıcıların yararlanmasına hazır durumda tutulmalıdır.

g. İş Analiz Yöntemleri

İş analizlerinde çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Ancak en yaygın biçimde kullanılan yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷⁰

- Bilgi ve belge toplama tekniği,
- Gözlem tekniği,
- Anket tekniği,
- Mülakat tekniğidir.

Genellikle bu yöntemlerin biri uygulanırken, bazen de bu yöntemlerin bileşiminden oluşan karma bir yöntem de uygulanabilmektedir.

⁷⁰ Zübeyde Gülten, “İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları”, **Yönetmel ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları**, Şermin Şenturan (Ed.), Beta Yayınları, Yayın No: 1733, 1. Bası, İstanbul, Şubat 2007, s.5-11

(1) Bilgi ve Belge Toplama Tekniği

İş analizine başlarken, daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dökümanlar, örgüt şemaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları gibi belgelerin temin edinilmesi gerekir.

Ayrıca görevin özellikleri, iş güclüğü, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vb. konulara ait bilgilerinde analistin elinde olması şarttır.

İşe ilişkin bilgi ve belgeleri inceleyen analist, işi kağıt üzerinde tanır ve kafasında şekillendirir. Bilgileri incelerken analistin dikkat etmesi gereken konular aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁷¹

- İşin kapsamı (ne olduğu, ne yapıldığı),
- İşin nasıl yapıldığı,
- İşin niçin yapıldığı,
- İşin unsurlarının neler olduğu.

Sistematik biçimde incelenen bilgi ve belgeler analistin gelecek aşamaları akılcı biçimde planlamasını sağlar.

(2) Gözlem Tekniği

Gözlem, belli bir kimse, yer, olay, nesne, durum ve şarta ait bilgi toplamak için belirli hedeflere yöneltilmiş bir bakış ve dinleyiştir.⁷² Gözlem, bazı yanlış anlamaların aksine, yalnızca göz ile değil, bütün duyu organları ile yapılabilir.

Gözlem yöntemi objektivist görüşe uygun bir yöntemdir. Gözlem yönteminde olaylar hiçbir etkide bulunulmadan gözlenirler.⁷³

İş analizinde gözlem, bir işin yapıldığı yerde, yapıldığı sırada ve yapıldığı koşullar içinde, ne yapıldığı, nasıl yapıldığı, niçin yapıldığı ve

⁷¹ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 66.

⁷² Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yönetimi**, Nobel Ltd. Şti., 8. Basım, Ankara, 1998, s. 156.

⁷³ Kemal Kurtuluş, **İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi (Araştırma Yöntemleri)**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 210, İstanbul, 1989, s. 100.

yapılmasıyla ilgili hususların neler olduğu konularında içinde bulunduğu durumun saptanması işlemidir.

Gözlem tekniğinin uygulanması oldukça zordur. Gözlendiğinin farkına varan insan, ister istemez tedirgin olur, doğallılığını yitirir, hatalı davranışlar yapar. Gözlem tekniği, çoğu kez beceriyi gerektirmeyen, kısa süreli ve bunların doğal sonucu olarak incelenmesi güç olmayan işlerde uygulanabilmektedir.

Gözlem tekniğinin başarıya ulaşabilmesi için özellikle aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir.⁷⁴

— Gözleme başlamadan önce mevcut bilgi ve belgeleri iyice inceleyip, işin çerçevesi çizilmelidir. Bu ön bilgiler, analistin daha sonraki aşamalarda işini kolaylaştıracaktır.

— Gözlem sırasında sürekli not tutulmalı, bununla da yetinmeyerek gözlem sonunda eldeki veriler gözden geçirilerek, gerekli düzeltme ve düzenlemeler yapılmalıdır.

— Gözlemci işin bütününe göz önünde tutarak öğeleri arasındaki bağlantıları dikkatle kurmalı, işin başarılması için gerekli olan nitelikleri ortaya çıkarmalıdır.

— Gözlem sonunda çelişkili ve eksik bilgiler personelin en yakın üstüne danışılarak tamamlanmalıdır.

— Hataya düşmemek için, aynı işi yapan en az iki kişi gözlemlenmelidir.

— İşin parçaları değişik kişilerce yerine getiriliyorsa, gözlemenin bu parçaları yapan kişileri de gözlemlemesi şarttır.

— Gözlemcinin belki de en çok dikkat etmesi gereken husus, işi doğal ortamında gözlemlemeyi başarmaktır.

⁷⁴ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 67.

— Gözlemlenecek kişinin seçimi de çok önemlidir. Ne çok çalışkan ne de çok tembel olmayan, ortalama işçilerin gözlenmesi yararlıdır.

Gözlem tekniğinin başlıca sakıncaları üç grupta toplanabilir.⁷⁵

— Gözlenen personel, iş analizinin kendisinin ücret ve diğer olanaklarını olumsuz etkileyeceğini düşünerek davranışlarını bilinçli olarak değiştirilebilir.

— Düşünsel eylemlerin yer aldığı işleri (yönetim, danışmanlık), bu teknikle analiz etmek olanaklı değildir.

— İşin tamamlanma süresi çok uzun ise bu tekniğin uygulanması uzun zaman alır.

(3) Anket Tekniği

Bu teknik, işin unsurları ile işin yapıldığı yerin koşullarına ve işi yapacak kişinin özelliklerine ilişkin soruları içerir. Anket tekniği ilk iki aşamada tanınmaya çalışılan iş ile ilgili soruların bu kez bizzat, işi yapan kişilere yöneltilmesini sağlar. Anket ile işgörenlere işin mevcut durumunun yanında olması gereken durumuyla da ilgili sorular sorulabilir.

Anket tekniğinin avantaj ve sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁷⁶

Avantajları;

- Zaman tasarrufu sağlar.
- Kısa zamanda çok sayıda bilgi edinilebilir.
- Uygulanışı çalışanları fazla sıkmaz.
- Personelin katılımını sağlar.

⁷⁵ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 49.

⁷⁶ Ceyhan Aldemr ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 68.

Sakıncaları;

- Sorular, personelin analistle işbirliğine hazır olduğu varsayımına göre hazırlanır. Oysa uygulamada durum bu kadar basit değildir. Katılımcıların eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu soruların kendilerine niçin yöneltildiğini anlamayabilirler.

- Sorular çok geniş ve ayrıntılıysa, amaçtan uzaklaştıran bilgilerin edinilmesi riski artar.

- Analist, personel ile iyi ilişki kuramadığında katılım ve samimiyet düşük olabilir.

- Çalışanların, işlerinin öğelerine ilişkin nesnelliklerini azaltan algılamaları bulunabilir. Bu da araştırmacıyı yanıltır.

Anket hazırlanırken aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekir :⁷⁷

- Soruları, ulaşılmak istenen bilgilere yönelik eksiksiz biçimde düzenlemeye çalışmak,

- Soruların herkesçe aynı şekilde algılanmasını sağlamak. (Bunun için önce bir Pilot araştırması yapılması uygun olur.)

- Anketin dilinin sade olmasına, soruların da fazla karmaşık olmamasına dikkat etmek,

- Ankette birbirine benzeyen soruların gruplandırılması ve iyi anlaşılabilmesi için açıklamaların yapılması gerekir.

Anketin sonuna araştırmacının öngöremediği veya anketi dolduran kişinin ilave etmek istediği bazı şeyler için bir boşluğun bırakılması iyi olur.

Uygulamada çok çeşitli anket formları hazırlanmaktadır. Örnek bir iş analizi anket formu **EK-II**'de sistematize edilmiştir.

(4) Mülakat Tekniği

Mülakat tekniğinde, anket uygulanan kişi kişilerden eksik ve yetersiz bilgi alanlarla karşılıklı oturulup konuşulur. Mülakat ile anket tekniği bazen

⁷⁷ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 68.

birlikte de kullanılmaktadır. Mülakatın başarısı büyük ölçüde mülakatçıya bağlıdır. Kullanılan sözcükler, ses, mimik ve jestlerin yanında mülakatçı ile işgören arasındaki samimi ilişkide mülakatın seyrini ve alınacak sonucun kalitesini etkiler.

Mülakat işgören ile yapılabildiği gibi işgörenin en yakın üstleri ve varsa işgörenin astları ile de yapılabilir. Mülakatçının, görüşmeye başlamadan önce aşağıdaki konularda hazırlık yapması gerekir.⁷⁸

- Eldeki bilgileri derleyerek, hangi konularda soruların yöneltileceğinin planlanması,
- Mülakata alınacak kişi/kişiler hakkında bilgi derlenmesi,
- Mülakat yer ve zamanının belirlenmesi.

2. İş (Görev) Tanımı

a. İş Tanımının Anlamı

Norm kadronun belirlenmesinin ikinci aşamasını, iş tanımlarının yapılması oluşturmaktadır. İş tanımlarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulan temel bilgiyi iş analizleri sağlamaktadır. Bu ilişkiyi açıklayıcı bir şekilde iş tanımını “iş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgeleri iş tanımı” olarak tanımlanabilir.

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. İşletmelerde iş analizi çalışmasını, mutlaka iş tanımları takip etmektedir. İş analizinden elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır biçimde kâğıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. İş analizi ile iş tanımının amaçları özdeştir.

İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir.⁷⁹

⁷⁸ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 69.

⁷⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 88.

Nasıl işletmedeki her işgörenin sahip olduğu bir kimlik belgesi varsa, işletmede yapılan her işin de bir kimlik belgesi vardır. İş tanımları, her işi belirli bir kimlik belgesine kavuşturmayı amaçlar. Bu nedenle, iş analizinden elde edilen güvenilir bilgilere dayanarak, her bir işin kimliği çıkarılır.⁸⁰ İş tanımını açıklayan bir görüşe göre: iş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir.⁸¹

İş tanımı, yapılan işin kapsamına giren görevlere ve sorumluluklara ilişkin bilgilerin yazılı olarak açıklanmasıdır.⁸²

Daha geniş bir açıklamayla iş tanımı ; “iş analizleriyle toplanan bilgilerden yararlanarak, her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının” yazılı olarak açıklanmasıdır.⁸³

Hazırlanış amacından hareketle yapılan bir tanıma göre de iş tanımı; “Bir kuruluşun en üst basamağından başlayarak, en alt düzeye kadar her bir mevkiyi işgal eden personelin temel faaliyetleri, diğer hizmet mevkileri ile olan ilişkileri ve sahip oldukları yürütme veya işlevsel yetkileri belirtmek amacıyla yapılan açıklamalardır”.⁸⁴

İş tanımı hakkında yapılan bütün açıklamalar göz önüne alınarak, bir kaynakta iş tanımının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.⁸⁵

- İş tanımları yazılı bir rapordur.
- İş tanımları işe ilişkin görev şartlarını belirtir.

⁸⁰ Mehmet Şahin, **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Yay. No: 29, 7. Baskı, Eskişehir, 1994, s. 84.

⁸¹ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 53.

⁸² Cavide Uyargil, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları ile İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 2, 1992, s. 131.

⁸³ İnal Cem Aşkun, **a.g.e.**, s. 117.

⁸⁴ Mehmet Tikici, **a.g.e.**, s. 24.

⁸⁵ DPB, **Norm Kadro El Kitabı**, s. 37.

- İşletmelerdeki genel iş durumlarını açıklar.
- İşin gerektirdiği görev ve sorumlulukları ortaya koyar.
- İşin gerektirdiği yetkiyi, işin işletmedeki yerini belirtir.
- İş analizlerinden elde edilen bilgilerden yararlanılarak hazırlanır.
- İşletmenin her kademesinde bulunan personelin aralarındaki ilişkileri içerir.
- Bir işin başarılmasında gereksinim duyulan verimlilik düzeylerini ortaya çıkarır.

b. İş Tanımının İçeriği ve Uygulanması

İş tanımı, genellikle işin unvanı, işi yerine getirenin bağlı olduğu kimse, temel işlevi, ana ödevleri ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri, yetki derecesi ve gerektirdiği en az nitelikler gibi unsurları içerir.⁸⁶

İş tanımının uygulanmasında bütün işletmeler ya da işler için geçerli bir model sunmak mümkün değildir. Ancak uygulamaların ortak niteliği incelendiğinde genellikle iş tanımlarının beş temel bölümden oluştuğu görülebilmektedir. Bu bölümler: işin kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı ve belirleyici faktörlerin tanımından oluşur.

İş tanımı uygulamalarında, iş tanımlarının katı bir şekilde hazırlanması işveren açısından olduğu kadar işgöreni açısından da bazı sakıncalar yarattığı görülebilmektedir. Standart, kesin iş tanımları iş yükünün arttığı zamanlarda işverenin dengeli iş dağılımı yapabilmesini engellediği gibi, işgören açısından da iş genişletmesi, iş zenginleştirmesi gibi işgörenin daha çok yetki ve sorumluluk almasına imkân sağlayacak tasarımlara geçilmesine de fırsat tanımamaktadır. Hâlbuki çevresel değişmelere uyum sağlayabilmek için örgütün fonksiyonel esnekliğe ihtiyacı vardır. Bu esnekliğe zemin

⁸⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 88.

hazırlamak amacıyla iş tanımlarının daha geniş ve esnek yazılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.⁸⁷

İş tanımının hazırlanmasında iş analizini gerçekleştiren uzmanlardan yararlanmak en mantıklı yoldur. Çünkü, hem zamandan kazanma, hem de aynı elemanları kullanarak daha ekonomik bir yol izlenebilmektedir. Aynı zamanda, birbirini bütünleyen çalışmalar olması nedeniyle, aynı uzmanlardan yararlanmak daha gerçekçi sonuçlar doğurur.

Hazırlanan iş tanımı formu işi yapan kişiye ve yöneticiye gösterilmelidir. İş tanımının onaylanması halinde yapılan çalışmanın doğru ve tam olduğu kanıtlanır böylelikle ilgili kişilerin ileride meydana çıkabilecek karşı çıkışları engellenebilir.⁸⁸

c. İş Tanımının Kullanım Alanları ve İş Tanımı Yapılırken Dikkat Edilecek Hususlar

Görev tanımlarının kullanım alanları, kurum veya kuruluşun amaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte çoğu kez görev tanımları, birden çok amaca yönelik olarak çeşitli alanlarda kullanılabilir. Görev tanımlarının başlıca kullanım alanlarını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.⁸⁹

1- Personel seçimi: Görev tanımları içerdikleri bilgiler itibariyle, işin yerine getirilmesi için gerekli nitelikleri belirleyerek, görevler hakkında ayrıntılı bilgi sunduğu için personel seçiminde (değerlendirme yapılmasında) bir standart olarak kullanılabilir.

2- Personel yetiştirilmesi: Görev tanımlarının içerdiği görevle ilgili bilgiler, işi yerine getiren personelin eksikliklerinin tespit edilerek giderilmesi

⁸⁷ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s. 78.

⁸⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 90.

⁸⁹ DPB, **Norm Kadro El Kitabı**, s. 38-39.

ve işin gerektirdiği yeni niteliklerin personele kazandırılması amacıyla personel yetiştirilmesinde, eğitim ihtiyaç ve önceliklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

3- Kariyer planlaması: Kadroların görevleri ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler yönetimin, kadroların eğitim ve tecrübe ihtiyaçlarını daha yakından ve doğru bir şekilde tespit etmesine ve bu doğrultuda kariyer geliştirme, ilerleme ve planlama programlarını uygulamasına olarak sağlar.

4- Örgütlenme ve örgüt şemalarının hazırlanması: Örgütlenmenin ilk adımı, amaca ulaşmak için gerekli olan etkinlikleri ayrıntılı bir şekilde belirlemektir. Bu amaçla örgütlenme faaliyetlerinde, önce işler tanımlanarak değerlendirilir ve bu işleri yerine getirirken ne gibi araçların kullanılacağı, hangi yöntemin izleneceği belirlenir.

5-Performans değerlendirme: Görev tanımları iş değerlendirmesinde güvenilir bir bilgi kaynağıdır. Personelin başarısının değerlendirilmesinde görev tanımları esas alınır.

6- Ücret ve aylık tespiti: Kadroların görev ve sorumluluk düzeyleri hakkındaki bilgilerden objektif ve adil bir ücret sisteminin oluşturulmasında yararlanılabilir. İş değerlendirme çalışmalarında işlerin nispi değerlerine göre sıralanmasında görev tanımları kullanılmaktadır.

Yukarıdakiler dışında personel alınması, personelin istihdam ve terfisi, yeni personelin göreve uyumu, danışına hizmetlerinin yerine getirilmesi, görev kazalarının önlenmesi, çalışma şartlarının tespiti, verimliliği artırma çalışmaları gibi pek çok alanda görev tanımlarının içerdiği bilgilerden yararlanılmaktadır.

İş tanımı yapılırken dikkat edilecek hususlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁹⁰

1- Görev tanımı, işin neden var olduğunun anlaşılabilmesi için yeterli bilgiyi içermeli, ne uzun, ne de kısa olmalıdır.

⁹⁰ DPB, a.g.e. , s. 39.

2- Görev tanımının, işin özelliklerini doğru olarak yansıttığı konusunda, işi yapan personel ile amirinin görüşü alınmalıdır.

3- Görev tanımı gerçekçi ve doğru olmalı; görevleri, yetkileri ve sorumlulukları gerçeğe en uygun şekilde yansıtmalıdır.

4- Görev tanımı yapılması için sorulacak sorular mantıksal bir sıra takip etmelidir.

5- Görev tanımı açık ve net ifadelerle yazılmalı, anlaşılması güç, belirsiz ifade ve cümlelere yer verilmemelidir.

6- Kadroların görev ve sorumluluklarının zaman içinde değişebileceği göz önünde bulundurularak, görev tanımının yazıldığı tarihi içermesi gerekmektedir.

7- Görev tanımı işi yapan personelin değil, işin gerektirdiği yetenek, sorumluluk, yükümlülük ve nitelikleri içermelidir.

Görev tanımını yapacak olanların, bu konuda bilgi ve deneyim sahibi olmasına özen gösterilmelidir.

e. İş Tanımının Hazırlanması

Daha önce kurulmuş olan örgütlerde işlerin neler olduğu anlaşılabiliriyorsa iş analizinden önce görev tanımının yapılmasına gerek yoktur. Esas görev tanımı iş analizinden sonra yapılmaktadır. Bu nedenle esas tanım ilkinden daha detaylı ve farklı olabilmektedir. Görev tanımının hazırlanması aşamasında, tanımlama işlemini yapan her uzman ya da analistin kendine özgü ifade biçimi çerçevesinde ve seçeceği tanımlama formuna göre, söz konusu işlemi yerine getirmesi mümkün değildir. Aksi takdirde tanımlar arasında birlik ve benzerlik sağlamak olanaksız bir hale gelecektir. Bunu önlemek için analiz sonuçlarının önceden belirlenmiş standart biçimindeki kadro tanımlama formuna aktarılması gerekmektedir. Böylece tanımlama işlemini yapan uzman veya analist sayısı ne kadar artarsa artsın, hatta bunların görüş ve karakterleri ne derece farklı olursa

olsun yine de belli esaslara uygun olarak düzenlenen standart formların kullanılması görev tanımlarında birlik ve benzerlik sağlayacaktır.

Görev tanımı, her bir görev için ayrı ayrı geliştirilmeli ve bir yıldan fazla zamanla değişmeden kalamadığı için de sürekli olarak gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir.

Bu nedenle, görev tanımlarının hazırlanmasında objektif bilgilere ulaşılabilmesi ve standart sağlanabilmesi amacıyla aşağıdaki sorulardan yararlanılarak, bu sorulara verilecek cevaplar öncelikle araştırılmalıdır.⁹¹

1- NE? Ne yapılıyor.? Ne kullanılıyor.? Ne işleniyor? Ne yazılıyor?

Burada görevle ilgili ne gibi ödevlerin söz konusu olduğu, gözlenemeyen başka görevler olup olmadığı, ödevlerin bu görev unvanı altında çalışan bütün personel tarafından yapılıp yapılmadığı, görevlerin sıklık derecesi ve benzeri açılardan, elde edilen bilgilerden yararlanılmaktadır.

2- NEREDE? Nerede çalışılıyor? Nerede yapılıyor?

Burada görev yapıldığı ortamla ilgili bilgilere ulaşarak, çalışma ortamından kaynaklanan olumlu ve olumsuz şartlar göz önünde bulundurulmalıdır.

3- NASIL? Nasıl yapılıyor? Nasıl kullanılıyor?

Görevlerin yerine getirilmesi sırasında kullanılan araç ve gereçler ile yöntem ve süreçlerin neler olduğu tespit edilerek bu bilgilerden görev tanımında yararlanılmalıdır.

4- NE ZAMAN? Ne zaman başlıyor? Ne zaman bitiyor?

Görevin başlangıç ve bitiş zamanı ile çalışma süresi ve mesainin kim tarafından nasıl belirlendiği saptanmaktadır.

⁹¹ DPB, a.g.e., s. 40-41.

5- KİM? Kim yaptı? Kime yaptırılacak?

Görevin kim tarafından yapıldığı veya kime yaptırılacağı tespit edilerek, her görev unvanının kime karşı sorumlu olduğu veya kimleri denetlediği tespit edilmelidir.

Ek-III'de örnek bir iş tanım formu sunulmaktadır.

3. İş Gerekleri

İş analizi ve iş tanımından sonraki aşama iş gerekleridir. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. Oysa iş gereklerinde önce işin kimliği belirlenir, daha sonra işleri yapacak normal kişilerde aranması gereken temel nitelikler daha ayrıntılı biçimde saplanır. Başka bir deyişle: iş tanımı işin profili, iş gerekleri ise işi yerine getirebilecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir.⁹²

İş gerekleri formu personel sağlama, personel seçme, iş değerlemesi ve ücretleme, (personel eğilimi ve transfer süreçlerinde karar ölçülü olarak kullanılabilmektedir.

a. İş Gereklerinin Tanımı

İş analizleri ve görev tanımlarından sonra, işlerin başarı ile yerine getirilmesi için, gerekli nitelik ve özelliklerin de belirlenmesi gerekmektedir. Bu bilgiler ise görev gerekleri formunda yer alır.

Görev gerekleri; tanımları yapılan işlerin başarı ile yürütülüp, beklenen sonuçların alınabilmesi için, işi yapan kişide olması gereken nitelikler, bu kişinin göstermesi gereken çaba ve işin yürütülmesi için gereken ortama (çevreye) ilişkin bilgileri kapsamaktadır.

⁹² Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 54.

Görev tanımı; görev ile ilgili bilgilerin, sistemli ve bilinçli bir şekilde ortaya konması tekniği olarak tanımlayacak olursak, görev gereklerini de işi yerine getirecek personele ilişkin bilgi ve niteliklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde ortaya konması tekniği olarak tanımlayabiliriz. Bir başka ifadeyle, görev tanımları işin profili, görev gerekleri ise işi yapan personelin niteliklerinin profilidir.

İş tanımları gibi, iş gerekleri (iş şartnameleri) için de standart bir form söz konusu değildir. Her organizasyon kendi yapısına ve geleneklerine uygun bir form hazırlayabilir. Ancak, genellikle işin nitelikleri önce temel faktörlere (çaba, sorumluluk, yetenek ve çalışma koşulları gibi) daha sonra alt faktörlere ayrılır. **Ek-IV**'de örnek bir iş gerekleri formu sistematize edilmektedir.

b. İş Gereklerinin Önemi

Görev gerekleri, işi yapacak personelin sahip olması gereken niteliklere ilişkin bilgileri içerdiğinden, kadrolama, iş değerlendirme, personel seçimi, personel planlaması, eğitim, ücretleme vb. alanlarda kullanılabilmektedir.

Görev gereklerinin tespiti, kadrolama sürecinin çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Çünkü bu bilgiler, kadroların nitel özelliklerini belirlemekte ve aynı zamanda iş değerlemesi çalışmalarına da temel teşkil etmektedir.

Görev gereklerinin başta gelen önemi, işler değerlendirilirken, görev faktörlerine verilmesi öngörülen değerlerin temelini oluşturmasıdır. Söz konusu faktörlere ilişkin olarak, görev gereklerinde yer alan anlatımlar, onların işteki payları ile bulundukları zorluk derecelerini ortaya koyacaktır.

Görev gereklerinin personel seçiminde kullanılmasında ise, görev gerekleri ile işi yerine getirecek personele ilişkin asgari nitelikler ortaya konulduğundan, bu nitelikler esas alınarak personel seçimi yapılmalıdır. Görev gereklerinde tespit edilen niteliklerden daha fazlasına sahip olan

adayların işe alınması mümkünken, daha az ya da belirtilen niteliklere sahip olmayan adayların işe alınmaması gerekmektedir.

c. İş Gereklerinin Tespiti

Görev gereklerinin hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de işi yerine getiren personelin niteliklerine ve çalışma koşullarına ilişkin bilgilerin objektif ve tam olarak tespit edilmesidir. Söz konusu niteliklerin olduğundan yüksek belirlenmesi durumunda, işi yapabilecek adayların istihdam edilememesi, düşük belirlenmesinde ise, nitelikli elemanlardan tanı olarak yararlanılamaması sonucu ortaya çıkmakta ve yönetsel verimlilik olumsuz etkilenmektedir.

Görev gereklerinin, diğer bir ifadeyle işi yapacak personelde aranacak niteliklerin tespiti ve formun hazırlanmasında;

- 1- Bilgi,
- 2- Çaba,
- 3- Sorumluluk,
- 4- Çalışma koşulları,

Faktörleri belirlenerek görev tanım formuna aktarılmalıdır.

Bilgi faktörü; işin gerektirdiği eğitim ve öğretim seviyesi ile deneyim, inisiyatif kullanma, yetenek (beceri) ve benzeri özelliklerden oluşur.

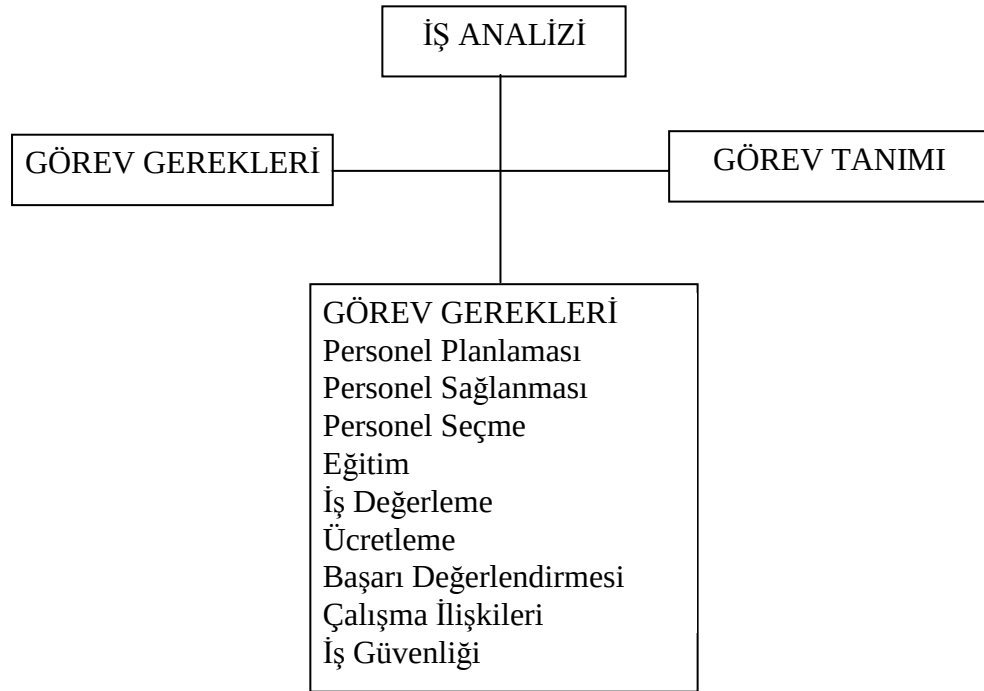
Çaba faktörü ise, zihinsel ve bedensel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Zihinsel çaba, görev gereği gösterilmesi gereken zihni performansı gösterirken, bedensel çaba; ayakta durma, yürüme, taşıma, itme, aynı hareketleri tekrar etme gibi bedeni performansa ilişkin nitelikleri kapsar.

Sorumluluk faktörü de, personelin işini yerine getirirken zamana, miktara, niteliğe, mali değerlere, malzemeye işe ve görev arkadaşlarına karşı aldığı sorumluluk, koruma ve gözetim unsurlarını ifade etmektedir.

Çalışma koşulları faktörü; çalışılan iş ortamı ve iş çevresinin özellikleri ile iş risklerini içermektedir. Bunlara; gürültü, sıcaklık, açık ya da kapalı görev alanı, görev kazası riski vb. durumlar örnek olarak verilebilir.

Yukarıda sayılan faktörlerin sayıca çoğaltılması ve analiz yapılan işe ve amaca göre çok sayıda ve çeşitli alt faktörlere ayrılarak daha detaylı görev gereklerinin tespiti de mümkündür. Bununla birlikte, değinilen dört temel faktörün, hazırlanan tüm iş gereği formlarında yer alması gerekmektedir.

Buraya kadar anlatılanlar ışığında, iş analiziyle toplanan bilgilerin görev tanımı ve gerekleri biçiminde somutlaştığı görülmektedir. Bu itibarla iş analizi çalışmaları sonucunda, görev tanımı ve görev gereklerinin hazırlanması ile elde edilen bilgilerin kullanılabileceği ve ilişkili olduğu personel yönetimi işlevlerini aşağıdaki şekil aracılığı ile gösterebiliriz.



Şekil V- İş Analizi ve İlişkili Olduğu Teknikler

C. Kadro (İş) Değerlemesi

İş değerlendirilmesi personel yönetiminde bir amaç değil, bir araçtır, iş değerlendirmesi verimliliği artırma aracıdır. Çalışana, yaptığı işin değeri ile orantılı olarak ücret ödenmesini sağlayarak onun motivasyonunu ve buna bağlı olarak verimliliğini artırma aracıdır.

1. Kadro (İş) Değerlemesinin Tanımı

Genel olarak iş değerlendirmesi şöyle tanımlanmaktadır: “İşlerin analizlerini ve tanımlarını yapmak suretiyle belli faktörler açısından aralarındaki önem, sorumluluk, güçlük dereceleri ve benzerlikleri yönünden birbiriyle mukayese edilerek nisbi değerlerinin belirlenmesi ve ücretlendirilmesidir.”⁹³

Tanımdan anlaşılacağı gibi iş değerlendirme, iş analizi ve iş tanımlama aşamalarından sonra yapılmaktadır. Bu aşamalar sonucunda elde edilen verilere göre işler bir sistem altında değerlendirilmektedir.

İş değerlendirmesi; bir iş yerinde mevcut arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir.

Genel olarak iş değerlendirmeye ilişkin değişik kaynaklar tarafından yapılan tanımlara göre bir tanımda iş değerlendirmesi “Görevlerin analizlerini ve tanımlarını yapmak suretiyle belli faktörler açısından aralarındaki önem, sorumluluk, güçlük dereceleri ve benzerlikleri yönünden birbiriyle mukayese edilerek nisbi değerlerinin belirlenmesi ve ücretlendirilmesidir.”⁹⁴ şeklinde tanımlanmaktadır.

Diğer taraftan iş değerlendirmesi “Bir kurum veya işletme içindeki her işin, en ayrıntılı analiz ve tarifi yapılp; diğer işlere nazaran önem ve güçlük

⁹³ DPB, a.g.e., s. 51.

⁹⁴ Aysel Ersan, **Kamu Yönetiminde Görev Değerlendirmesi Yöntemiyle Kadro Derecelendirilmesi**, DPD Yayını, Ankara, 1974, s. 12.

dereceleri güvenilir bir şekilde tespit edilerek; alınan sonuçların ahenkli bir ücret yapısına bağlanması”⁹⁵ şeklinde tarif edilmektedir.

İş değerlendirmede, işler tek tek ele alınıp, analiz ve tarifleri yapılarak diğer işlere göre özellikleri ve durumları belli edilecektir. Bu tespitten sonra meydana gelen sonuçlara göre işler bir sistem altında değerlendirilecektir.

Yapılan işlerin inceleme ve değerlendirme çalışmaları tamamlandıktan sonra alınan sonuçlara göre işler objektif bir ücret ölçeğine intibak ettirilmektedir.

İş değerlemede, işin en iyi şekilde yapılabilmesi için işin gerektirdiği faktörler ve bunların o işteki ağırlıkları üzerinde durulmaktadır. İş değerlemede personel üzerinde durulmamakta, doğrudan doğruya iş ele alınmaktadır. Böylelikle adama göre işten ziyade işe göre adam temininin en önemli adımı oluşturulmaktadır.

2. Kadro (İş) Değerlemesinin Uygulama Alanları ve Yararları

İş değerlendirme çalışmalarında ilk olarak, iş değerlendirmenin, hangi amacı gerçekleştirmek için, yapıldığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu bakımdan öncelikle, bir iş değerlendirmenin amaçlarının neler olduğu, hangi faydaları sağlamak için yapıldığı açıklığa kavuşturulmalıdır. İş değerlendirmenin amacı ve faydaları iki temel grup içinde ele alarak incelenebilir.⁹⁶ Bunlar:

a) Ücret Yönetimi Açısından

İş değerlendirme sonuçları özellikle ücret yönetiminde kullanılabilir ve bu çalışmalarla şu faydalar sağlanır.

⁹⁵ Aynur Güldamla, **İş Değerlendirmenin Türkiye’deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler**, MPM Yayını, Ankara, 1968, s. 26.

⁹⁶ Durak İsmail Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1. cilt, İstanbul, 1990, s. 16-17.

- Bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri belirlenebilir.
- Eşit işe-eşit ücret ödenmesi sağlanır.
- İşe ücret belirlendiği için ücret adaleti gerçekleştirilebilir.
- Ücret tatmini yolu ile personelin güdülenmesi ve işine özenmesi sağlanır.
- İşgücü arz ve talebinin özellik ve niteliklerine uygun olarak, ücret ödenmesi gerçekleştirilir.

b) Personel Yönetimi Açısından

İş değerlendirme çalışmalarında personel yönetimine ilişkin uygulamalarda da yararlanılır.

- İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini kolaylaştırır.
- İşlerin ve işlemlerin basitleştirilmesine katkıda bulunur.
- İşlerin nasıl yapılması gerektiği hakkında ayrıntılı bilgileri temin etmek suretiyle eğitim planlamasında faydalı olur.
- Personelin seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve bir işten diğer işe nakillerde yararlanılacak bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.
- Personele uygulanabilecek özendirme önlemlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Gerek ücret artışları gerekse yükselme ve ilerleme konularındaki özendirme önlemlerinin alınmasında ölçüt olarak kullanılır.
- İş gücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına yardımcı olur.
- İşlerin, iş yönetiminin ve işlemlerin incelenmesi ile ortaya çıkan sorunların çözümlenmesinde faydalı olabilecek idari önlemlerin alınmasını ve teşkilat değişikliklerinin yapılmasını sağlar.

İş değerlendirme çalışmaları yapılırken kurumun özelliklerinin dikkatle incelenmesi gerekir. Çünkü yapılacak çalışmalar bu özelliklere bağlı olarak değişmektedir. İş değerlendirmede seçilecek yöntemi öncelikle, kurumdaki işlerin yapısal özellikleri etkiler.

Seçilecek değerlendirme yönteminin, nesnel ve basit olması ve herkes tarafından açıkça anlaşılması gerekir. İş değerlendirme sonuçlarının geniş kitleleri ilgilendirdiği ve bu kitleleri tatmin edebilecek niteliklere sahip olması gerektiği unutulmamalıdır. Değerlendirme yöntemi esnek olmalı değişikliklere ve yeniliklere uyabilmelidir. Özellikle değerlendirme sonuçlarının kurumda uzun süre uygulamasını gerçekleştirmek bakımından bu nokta çok önemlidir.⁹⁷

Genel olarak iş değerlendirme yöntemleri dört grupta toplanmaktadır: Sıralama, sınıflandırma veya derecelendirme, faktör karşılaştırma, puanlama (faktör puanlama)

D. Kadrolama (Norm Kadro Sayısının Tespiti)

Norm kadro çalışmalarında, kadroların niteliksel olarak tespit edilmesinden yani iş analizlerine dayalı görev tanımlarının yapılmasından sonra sıra norm kadro sayısının tespitine gelir.

Norm kadro sayısının tespiti denildiğinde, kurum ve kuruluşların ihtiyaç duydukları optimal kadro sayılarının (ihtiyaçtan ne daha az, ne de daha fazla kadro sayısı) belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar anlaşılmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde, bir kurumda hangi unvandan, hangi birimde ne kadar sayıda kadroya gerek duyulduğu çeşitli ölçüm ve hesaplamalar yoluyla tespit edilmektedir. Daha sonra tespit edilen bu kadrolarla Norm Kadro Kılavuzu hazırlanmaktadır.⁹⁸

⁹⁷ Durak İsmail Ataay, **a.g.e.**, s. 22.

⁹⁸ DPB, **a.g.e.**, s. 62.

Norm kadro sayısının tespitine ilişkin çalışmalarda en sık kullanılan tekniklerden biri iş etüdüdür. Bu bakımdan, iş etüdünün ne olduğunun, neleri amaçladığının, nasıl ve ne düzeyde kullanıldığının bilinmesinde yarar görülmektedir.

Norm kadro düzenlemesinin niceliksel yönünü ifade eden personel sayısının tespiti için ise iş yükü analizinin yapılması gerekir. İşyükü analizinin objektif olarak belirlenmesi için yapılan iş ölçümleri, aynı zamanda performans standartlarının tespitini mümkün kılar. Bu nedenle bu bölümde verimliliğin arttırılmasına katkısı olan ve performans standartlarının tespit edilmesini sağlayan teknikler anlatılacaktır. Ayrıca norm kadro düzenlemesi yönünden kurumda olması gereken personel sayısının belirlenmesi için iş yükü ve işgücü analizleri hakkında bilgi verilecektir.

Herhangi bir örgütün verimliliğini etkileyen pek çok faktörler vardır ve bunların önemleri yapılan işlerin niteliğine göre değişmekte ve hepsi birbirlerine bağlı olmaktadır.

Uzun dönemde verimliliği artırmanın en etkili yollarından biri yeni süreçler geliştirmek ve daha modern birimler kurmaktır. Bu tür yaklaşımın maliyeti ise çok büyüktür. Oysa iş etüdü, verimliliği artırma sorununa, sistematik bir çözümleme yöntemiyle, mevcut işlemlerin, süreçlerin ve iş yöntemlerinin etkinliğini artırarak çözümleme yönünden yaklaşır. Böylece verimlilik artışına çok düşük bir maliyetle katkıda bulunur.

1. İş Etüdü

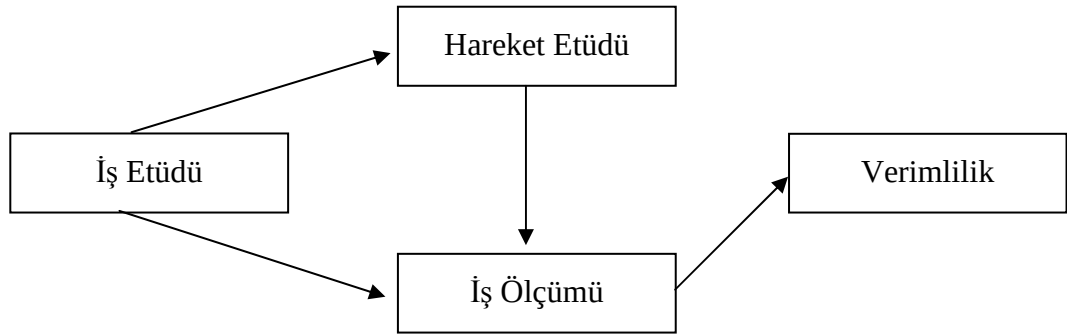
İş etüdü, ilk önce hareket ve zaman etüdları olarak adlandırılmıştır. Ancak bu kavram, tekniğin gelişimi ve çok değişik faaliyetlere uygulanır hale gelmekle anlam olarak daralmış ve betimleyici özelliğini yitirmiştir.

Verimliliği arttırmak amacıyla, işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinimlerinin göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılış biçimi ve tamamlanma süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan

çalışmalara iş etüdü denir.⁹⁹ Kısaca iş etüdü, iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesi faaliyetlerini içerir.

İş etüdü, başlıca iki ana tekniği içerir : hareket etüdü ve iş ölçümü. Hareket etüdü, işin en iyi yapılmış biçimini ortaya koymaya yönelik bir çalışma iken, iş ölçümü temelde işin yapılışı için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi hedefler.¹⁰⁰

İş etüdünün temel hedefi işletmelerde verimliliği arttırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları sağlamaktır. İş etüdü ile hareket etüdü ve iş ölçümü arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi sistematize edilebilmektedir.



Kaynak : Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 62.

Şekil VI- İş Etüdü ve İlişkili Teknikler

Hareket etüdü ilk kez Gilbreth'ler tarafından, işin yapılması için daha kolay ve daha etkili yöntemlerin geliştirilmesi amacıyla yürütülen çalışmalar sonucu ortaya konmuştur. İş ölçümü alanında ilk çalışmalar ise J.R. Parronet tarafından başlatılmış, onu İngiliz matematikçisi Charles Babbage izlemiştir. 1881 yılında Frederick W. Taylor çok yerde iş ölçümü ile eşanlamli kullanılan iş ölçümü tekniklerinden biri olan zaman etüdünü, standart zamanları saptamak amacıyla kullanmıştır.¹⁰¹

⁹⁹ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s. 81.

¹⁰⁰ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 62.

¹⁰¹ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 62-63.

İş etüdü; iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesine ilişkin yöntem ve deneyimlerin, çalışan kişinin iş yapabilme gücünü ve gereksinimlerini de gözönünde tutarak, işin iyileştirilmesi ve işletmenin daha ekonomik çalışmasının sağlanması amacı ile uygulanması olup, metod (yöntem) etüdü ve iş ölçümü teknikleri için kullanılan genel bir terimdir.

İngiliz standartları sözlüğüne (BS. Glassary) göre “İş etüdü, gelişme olanağı yaratabilmek amacıyla belirli bir olayı ya da etkinliği ekonomiklik ve etkenlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri dizgisel olarak araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir teknik olup, özellikle metod (yöntem) etüdü ve iş ölçümü teknikleri için kullanılan genel bir terimdir.”¹⁰²

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş etüdü, kurum ve kuruluşlarda verimliliğe neden olan etmenlerin ortadan kaldırılması suretiyle verimliliğin artırılmasında kullanılan tekniklerden birisi ve en önemlisidir.

İş etüdü çalışmalarının amaçları şöyle sıralanabilir:

- a) Verimliliğin artırılması,
- b) Özendirici ücret sistemlerinin oluşturulabilmesi,
- c) İşgücü planlaması yapılabilmesi,
- d) Yönetimin geliştirilmesi,
- e) Çalışma çevresinin personel özelliklerine uygun hale getirilebilmesi,
- f) Kontrol sistemlerinin etkinliğinin artırılabilmesi,
- g) Maliyet sistemlerinin etkinleştirilebilmesi.

İş etüdü çalışmasında sekiz aşama vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir :¹⁰³

- 1- İncelenecek işin veya işlemin sevilmesi.

¹⁰² DPB, a.g.e., s. 62.

¹⁰³ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE, Yayın No : 241, Ankara, 1992; Halil Can ve diğerleri, a.g.e., s. 63.

2- İş ile ilgili tüm faaliyet ve durumların doğrudan gözlenmesi ve kaydedilmesi,

3- Faaliyetin amacını, yapılış yerini, sırasını, işi yapan kişi ve işin yapılışında kullanılan araçları ortaya koymak için kaydedilen bilgilerin dikkatli biçimde irdelenmesi,

4- Tüm durumları dikkate alarak, en ekonomik iş görme yönteminin geliştirilmesi,

5- Seçilen yöntemde üretilen iş miktarının ölçülmesi ve işin yapılması için gerekli zaman standartlarının hesaplanması,

6- Yeni yöntemin ve standart zamanın tanımlanması,

7- Üzerinde uzlaşmaya varılan ve standart uygulama olarak benimsenen yeni yönetimin uygulanması,

8- Uygun denetim sistemi ile yeni standart uygulamanın (yöntemin) sürekliliğinin sağlanması,

Yukarıda verilen ilk üç aşama, hem hareket etüdü hem de iş ölçümü çalışmalarında ortak aşamalardır. Dördüncü aşama hareket etüdü ile beşinci aşama ise iş ölçümü ile ilgilidir.

a. Hareket Etüdü

Hareket etüdü, belirli bir işin yapılabilmesi için insan-makine ilişkisinin dikkate alınarak, en uygun çalışma yöntemlerinin tasarımlarının belirlenmesi ve üretim yöntemlerinin standartlaştırılması faaliyetleridir. Hareket etüdü işi inceleyerek, işi yaparken gereksiz hareketlerden kaçınmayı, malzeme, araç, makine düzeninin iyi kurularak, insanın bunlara en kısa yoldan ulaşmasını sağlamayı, süreç ve işlemlerin geliştirilmesini, çalışma koşullarının iyileştirilmesini amaçlayan bilimsel işlemler dizisidir.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Öznur Yüksel, a.g.e., s. 82.

Yöntem (metod) etüdü olarak da adlandırılan hareket etüdünün temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁰⁵

- Süreç ve işlemlerin iyileştirilmesi,
- Çalışma yerinin, donanım ve araç tasarımının geliştirilmesi,
- Gereksiz faaliyetlerin giderilerek, insan enerjisinin ekonomik kullanımının sağlanması,
- Malzeme, makine ve insangücü kullanımının geliştirilmesi,

Bu hareket etüdü çalışmasında yer alan aşamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁰⁶

aa) İncelenecek İşin Seçimi

Hareket etüdü, verimliliği artırıcı bir uygulamadır. Ancak bir maliyeti vardır. Dolayısıyla etüd edilecek iş, elde edilecek kazanımla (verim artışıyla yapılan gider karşılaştırılarak, seçilmelidir. Etüd edilecek işin seçiminde aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır.

- İşin ömrü ve tekrarlanır olma özelliği,
- Makine-insan güçlerinin kullanım oranları,
- İşin toplam maliyete katkısı,
- Aksaklık belirlilerinin derecesi.

bb) Bilgi Toplama ve Bilgilerin Kaydedilmesi

Etüd edilecek işler belirlendikten sonra bu işlerle ilgili ayrıntılı bilgiler, gözlem ve yöntemler kullanılarak toplanır. Bu bilgiler, işin kapsamı, kullanılan araç ve makinalar, çalışma koşulları ve personel özellikleri ile ilgilidir. İş ile ilgili bilgiler toplandıktan sonra düzenli olarak kaydedilir. Hareket etüdü çalışmasının başarısı büyük ölçüde toplanan bilgilerin doğruluğuna ve

¹⁰⁵ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 64.

¹⁰⁶ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 64-66.

bunların düzenli kayıt edilmesine bağlıdır. Çünkü toplanan ve kaydedilen bilgiler, yeni yöntemin geliştirilmesi için temel oluşturur. Bilgilerin kaydedilmesinde en kolay yol bunların düz yazı biçiminde yazılmasıdır. Ancak bu yol, çok uzun ve karmaşık işler için uygun olmadığından, veri kayıt araçları veya teknikleri geliştirilmiştir. Bu araçlar aynı zamanda yeni yöntemin gösterimi için de kullanılmaktadır. En sık kullanılan veri kayıt araçları diyagram ve şemalardır. Bu araçlarda bir örneklik ve basitlik sağlamak amacıyla faaliyetler için çeşitli semboller geliştirilmiştir.¹⁰⁷

cc) Verilerin İrdelenmesi

Bilgiler toplanıp kaydedildikten sonra ayrıntılı biçimde incelenmesi gereklidir. Bu aşamada nesnel olarak aşağıdaki soruların yanıtları aranır.

AMAÇ: Ne yapılıyor? Gerekli mi? Niçin yapılıyor? Başka ne yapılabilir? Ne yapılmalıdır?

YER: Nerede yapılıyor? Niçin orada yapılıyor? Başka nerede yapılabilir? Nerede yapılmalıdır?

SIRA: Ne zaman yapılıyor? Niçin o zaman yapılıyor? Ne zaman yapılabilir?

KİŞİ: Kim yapıyor? Niçin o kişi yapıyor? Başka bir kişi yapabilir mi? Kim yapmalı?

YOL: Nasıl yapılıyor? Niçin o tarzda yapılıyor? Başka ne tarzda yapılabilir? Nasıl yapılmalıdır?

¹⁰⁷ Amerikan Makine Mühendisleri Derneği (ASME) tarafından geliştirilen bu semboller ve anlamları için bkz. Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 65

dd) Yeni Yöntemin Geliştirilmesi

Bu sorulara, özellikle her gruptaki son sorulara verilen yanıtlarla yeni yöntemin geliştirilmesi için adım atılmış olur. Yeni yöntemin geliştirilmesinde genellikle dört uygulama bulunmaktadır.

- Gereksiz bulunan işlemlerin elenmesi,
- İşlemlerin birleştirilmesi,
- İşlemin sırasının değiştirilmesi ve
- İşlemin basitleştirilmesi.

ee) Uygulama

En verimli iş görme yolu tasarlandıktan sonra yöntem uygulamaya konulur. Bu amaçla yeni yöntem üst yönetime, gözetmelere, personele ve diğer ilgililere tanıtılır ve onayları alınır. Her kesim, yeni yöntemle ilgili bilgilendirilerek, önerilen yöntemin yararlı ve işlevsel olduğu konusunda ikna edilir. Böylece olası değişme direnişin azaltılmasına çalışılır.

ff) Denetleme

Yöntemin, uygulamaya konulduktan sonra, personelin yöntemi uygulama sırasında karşılaştığı sorunların saptanması için uyum denetim sistemi ile izlenmesi ve sürekliliğinin korunması gereklidir.

b. İş Ölçümü

İş ölçümü, iş tanımları ve iş gereklerine göre işe uygun bir insanın normal koşullar altında ve normal bir çalışma temposu ile belirli bir işi tamamlayabilmesi için gereken zamanın belirlenmesidir.¹⁰⁸ İnsan ve üretim aracının gerçekleştirdikleri iş akışları için öngörülen zamanlarda, insan için

¹⁰⁸ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s. 84.

ayrılan zaman temel zaman, dinleme zamanları ve dağılım zamanlarını kapsar.

Temel zaman, akışların plana uygun olarak gerçekleştirilmesi için öngörülen zamandır. Dinlenme zamanı, bazı temel ihtiyaçları ve sürekli çalışma sonucu fiziksel ve zihinsel yorgunluktan doğan ihtiyaçlarını karşılamak için öngörülen zamandır. Dağılım zamanı ise, akışları plana uygun olarak gerçekleştirebilmek için ek olarak gerekli görülen zamandır. İş ölçümü ile işi yaparken kayıp zamanının olup olmadığı belirlenir ve her işin tamamlanması için gerekli standart zaman saptanır.¹⁰⁹

İş ölçümü uygulamasının temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹¹⁰

- İşlerin programlanması ve planlanması,
- Standart işçilik maliyetlerinin belirlenmesi ve bu yolla personel giderleri bütçesinin hazırlanmasını,
- Üretim öncesinde ürün maliyetlerinin ve teslim tarihinin tahmin edilmesi,
- Araç ve makinaların verimli kullanılmasını sağlama,
- Direkt işçilik için özendirici ücrete temel olarak kullanılacak zaman standartlarının belirlenmesi,
- Taşıyıcı ve inşa edici personele ödenen endirekt ücretler için zaman standartlarının belirlenmesi,
- Personel giderlerinin denetim altına alınmasında kullanılacak zaman standartlarının belirlenmesi,
- Gözetime yardımcı olmak. Zaman standartları gözetimcinin başarısını ortaya koyar. Ayrıca işgörenlerin belirlenmiş standartlara ne derece yaklaştıklarını denetlemeye yarar. Eğitilmesi gerekli personelin belirlenmesinde yardımcı olur.

¹⁰⁹ Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s. 84.

¹¹⁰ Halil Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 67.

- Alternatif yöntemlerin etkinliğinin karşılaştırılması ve diğer koşullar aynı kalmak şartıyla en az zaman alan yöntemin (en iyi yöntemin) belirlenmesi,

- Faaliyetler arasında koordinasyonun sağlanması,

- Gerekli donanım ve personel sayısının saptanması.

İş ölçümü, emek yoğun imalat sanayii ile bazı hizmet kesimlerindeki işlere uygulandığında yarar sağlamaktadır. Ancak, araştırma ve geliştirme gibi yaratıcılığın egemen olduğu işlerde bu teknik kullanılamaz. Ayrıca, iş ölçümü çalışmalarının geçici yada bazı nedenlerden dolayı kısa vadeli olacağı düşünülen işlere uygulanmasında fazla yarar görülmemektedir.

İş ölçümü teknikleri içerisinde yaygın olarak kullanılan iki teknik bulunmaktadır: Zaman etüdü ve iş örnekleme teknikleri. Bu iş ölçümü teknikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

(1) Zaman Etüdü

Zaman etüdü F. W. Taylor tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Zaman etüdü, belirli bir koşulda, belirli bir başarı düzeyinde, bir işin yapılması için gerekli süreyi saptamak amacıyla, işin öğelerinin zamanlanması için kullanılan bir iş ölçümü tekniğidir. Zaman etüdü, genellikle kronometre, bazen etüd duvar tahtası, film makinaları ve zaman ölçümlü kayıt araçları kullanılarak yapılmaktadır. Zaman etüdü uygulamasının başlıca aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- **Ölçülecek İşin Seçilmesi:** Ölçülecek işin kararlaştırılması zaman etüdünün ilk aşamasıdır. Zaman etüdünün uygulanmasını gerektiren başlıca durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İşin, yeni bir iş olarak ortaya çıkması,

- İş görme yönteminin değişmesi,

- Faaliyetler için önceden belirlenmiş zaman standartları konusunda yakınmaların artışı,

- İş süreçlerinde ortaya çıkan tıkanmalar,
- Özendirici ücret sistemlerinin tasarımı,
- İki iş görme yönteminin verimliliklerinin karşılaştırılması,
- Belirli bir faaliyetin maliyetlerinin olağanüstü derecede artması.

- **İşlerin Öğelere Ayrılması:** İşin ögesi, bir işin gözlemine, ölçümünü kolaylaştırmak için seçilmiş, o işe ait bağımsız parçalardır. İşin öğelere ayrılması ve her öğenin ayrı ayrı zamanlanması iş etüdünün temelini oluşturmaktadır.

- **Örneklem Büyüklüğünün Saptanması:** Her iş öğesinin zamanlanması için yeterli sayıda ölçümün yapılması gereklidir.

- **Ölçüm ve Kayıt:** Gerekli ölçüm ve sayısı saptandıktan sonra personelin her iş öğesini tamamlama süresi kronometre vb. araçlarla ölçülerek, iş etüdü formuna işlenir. Daha sonra elde edilen değerlerin ortalaması alınarak, faaliyetin tamamlanma süresi hesaplanır.

- **Başarı Derecelendirmesi:** Bir faaliyetin tamamlanma süresinin tüm personele genellenmesi açısından işin tamamlanma hızı veya başarı derecelendirmesi dikkate alınmalıdır. Başarı derecelendirmesi, personelin başarısının normal başarı derecesine göre değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle, başarı derecelendirmesi personel gerçek çalışma hızının normal çalışma hızına oranıdır.

- **Eklemler:** Normal zaman, bir işin yapılması için gerekli net zamanı ifade eder. Personel, bedensel koşulları elverişli olsa bile, bütün gün düzenli olarak, herhangi bir nedenden dolayı durmadan çalışamaz. Personelin bazı temel gereksinimleri (temizlik, tuvalet gereksinimleri, çay molası vb.), kaçınılmaz olarak ortaya çıkan çalışma kayıpları (makinanın bozulması, malzeme yetersizliği vb.) ve personelin bedensel ve zihinsel yorgunluğundan kaynaklanan zaman kayıpları ortaya çıkar. Bu zaman kayıplarının standart zamanın bulunması için normal zamana eklenmesi gereklidir. Bu eklemler oransal olarak belirlenir.

- **Standart Zamanın Belirlenmesi:** Standart zaman, standart bir başarı derecesinde işin tamamlanması için gerekli toplam süredir. Normal zaman ve eklenecek paylar belirlendikten sonra standart zaman aşağıdaki formülle bulunabilir.

$$SZ = \text{Normal Zaman} \times (1 + \text{Eklemeler})$$

(2) İş Örneklemesi

Diğer bir iş ölçümü tekniği olan iş örneklemesi L.C.H. Tippett tarafından geliştirilmiş ve İngiltere Dokuma Endüstrisinde uygulanmıştır. ABD’nde ise, gecikme oranı adıyla ilk kez kullanılmıştır. İş örneklemesi tekniği; gecikme oranı tekniği, rasgele gözlem tekniği, gözlem oranı incelemesi adlarıyla da anılmaktadır. İş örneklemesi yaygın kullanıma sahip bir iş ölçümü tekniği olup, çok değişik koşullarda kolayca uygulanabilirlik özelliğine sahiptir. Ayrıca diğer iş ölçümü tekniklerine oranla daha az maliyetlidir.

İş örneklemesi, makinelerin ve personelin belirli bir süre rasgele aralıkla gözlenmesi yoluyla istenilen verilerin sağlanmasında kullanılan bir tekniktir. Personel ve makinelerin çalışma ve boş durma durumunu açık bir biçimde ortaya koymak için tüm personel ve makinelerin sürekli gözlenmesi gereklidir. Bu işlem ise, örneğin, birden çok personelin aynı iş üzerinde çalışması durumunda hemen hemen olanaksızdır. Ayrıca sürekli gözlem yapmak maliyetli bir uygulamadır. Bu nedenle örneklemeye gidilmesi zorunluluğu doğmaktadır.

İş örneklemesinde personel ve makineler belirli aralıklarla gözlenerek, çalışıp çalışmadıkları ortaya konulur. Yapılan her gözlem sonucunda personelin ne yaptığı kaydedilerek, çalışma ve çalışmama oranları bulunur.

Bir kuruluştaki emeğin verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptamanın en pratik ve en az masraflı yolu iş örneklemesi yapmaktır. İş örneklemesi, bir kuruluştaki personelin belli bir süre rastgele aralıklarla

gözlenmesi yoluyla onların zamanlarının ne kadarını çalışarak, ne kadarını boş geçirdiklerini saptamada kullanılan bir yöntemdir. Başka bir deyişle iş örnekleme, herhangi bir kuruluştaki düzensiz zaman aralıklarıyla dolaşarak, o işyerindeki personelin o andaki çalışma ya da çalışmama durumlarını aynen kaydetmektir.

İş örnekleme tekniğini basit bir örnekle açıklamak gerekirse; diyelim ki, herhangi bir işyerindeki bir personel üzerinde bir iş gününde 10 defa rastgele gözlem yapıldı ve bunlardan 8 inde çalıştığı, 2 sinde ise çalışmadığı kaydedildi. Bu takdirde, yapılan gözlemden personelin, çalıştığı işyerindeki bir iş gününün % 80 ini çalışarak, %20 sini ise çalışmayarak geçirdiği sonucu çıkarılabilir.

İş örnekleme yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı kurallar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir.¹¹¹

- a) İş örnekleme için seçilen günler, özel durumlardan ötürü yanıltıcı olmayacak olağan günler olmalıdır.
- b) Gözlemci her gözlem turunda aynı yolu takip etmelidir.
- c) Gözlemler rast gele olmalı ve gözlem turlarının günün ve haftanın bütün saatlerine dağıtılmasına dikkat etmelidir.
- d) Çalışanlar, gözlemci orada değilmiş gibi davranmaları gerektiğine inandırılmalıdır.

2. Norm Kadro Sayısının Tespitine İlişkin Pratik Yöntemler

Teorik olarak bir kuruluştaki, yapılmakta olan tüm işlerin, tüm öğelerinin standart zamanlarının toplamı, o kuruluşun toplam iş yükünü saat açısından ortaya koyar. Saat açısından elde edilen toplam iş yükünün bir personelin bir günlük mesaisi olan 8 saate bölünmesi suretiyle sözkonusu

¹¹¹ DPB, a.g.e., s. 71.

kuruluşun o dönem için gerekli personel ihtiyacı, diğer anlatımla personel sayısı tespit edilmiş olur.

Personel sayısının tespiti, iş analizleri sonucunda iş tanımlarıyla belirlenmiş olan görevlerde kaç kişinin çalışacağını, buradan hareketle de belirli bir kurum ya da birim geneli için personel ihtiyacının belirlenmesidir. Bu belirlemeyi yapabilmek için iki temel işlemin gerçekleştirilmesi gerekir. Bunlar işyükü analizi ile iş gücü analizidir.¹¹²

a. İşyükü Analizi

İşyükü analizi, kurumda mal veya hizmet üretimini gerçekleştirebilmek için gerekli işgücü miktarının adam/saat cinsinden tespitine yönelik işlemlerden oluşur. Bir kurumda gerekli işgücü miktarının tespiti için önce doğrudan işle ilgili dolaysız işgücü miktarının, sonra da bu işle ilgili destek hizmetler için gerekli dolaylı işgücü miktarının bulunması gerekir.

Dolaysız işgücü ihtiyacının belirlenmesinde yapılacak ilk iş, iş için gerekli standart zamanın tespit edilmesidir. Standart zamanın nasıl tespit edileceğine ilişkin tekniklere yukarıda yer verilmiştir.

İşyükü analiziyle ilgili ikinci işlem, doğrudan üretilen hizmetle ilgili olmamakla birlikte hizmetin yürütülmesini sağlayan ve destek hizmetler olarak anılan işler için gerekli işgücü ihtiyacının belirlenmesi gerekir. Dolaylı işgücü ihtiyacıda diyebileceğimiz destek hizmetleri üç grupta toplayabiliriz.

- 1- Üretilen hizmetle ilgili destek hizmetler,**
- 2- Çevreyle ilgili destek hizmetler bakım-onarım hizmetleri,**
- 3- İdari-mali destek hizmetler.**

¹¹² Hikmet Seçim, “Hastanelerde Verimliliği Artırma Yöntemleri (I) İş Ölçümüne Dayalı Kadrolama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1, 1988, s. 23.

İş yerinin büyüklüğü, yerleşim düzeni, binaların ve tesisatın yapı gibi faktörler destek hizmetlerin getirdiği işgücü üzerinde etkili olan faktörlerdir. Bu yüzden dolaylı işgücünün tespitinde işyerinin fiziksel özellikleri önem kazanan bir husus olmaktadır. Dolaylı hizmet üretiminde ihtiyaç duyulan işgücü miktarının belirlenmesinde kestirme yüzde yöntemi, standart ölçüler yöntemi, optimum saat yöntemi, örnekleme yöntemi ile iş ölçümü yöntemleri kullanılabilir.¹¹³

Dolaysız ve dolaylı işgücü ihtiyacının belirlenmesiyle üretimin gerektirdiği net personel sayısı tespit edilmiş olur. Bu tespit, işgücünün davranışsal özelliklerini dikkate almadığından, gerçek ihtiyacı belirlemez. Gerçek personel ihtiyacının tespit edilebilmesi için ayrıca işgücü analizinin yapılması gerekir.

b. İşgücü Analizi

İşgücü analizi, personel mesaisinin sürekliliğini etkileyen sorunların analizidir. Bu sorunların başında devamsızlık, işten ayrılmalar, çalışma verimindeki dalgalanmalar, vardiya etkisi gelir.

Devamsızlık, çalışması gereken personelin işe gelmemesi olarak tanımlanır. Ülke şartlarına, işlerin ağırlığına ve mevsime bağlı olarak her iş günü personelin % 4-10 kadarı normal hastalık veya, mazeret izni alır. Kişisel yıllık izinlerin yoğunlaştığı yaz aylarında gelmeyen personel oranı % 25'in üstüne çıkar. Kış aylarında, grip ve benzeri salgın hastalıkların birden ortaya çıkması devamsızlık oranını çok artırır. Devamsızlık oranının sağlıklı olarak hesaplanabilmesi için, devamsızlığı olan personelin isimlerinin devamsızlık nedenlerinin, devamsızlık günlerinin hangi tarihlere rastladığının, yaş ve cinsiyetlerinin ve çalışma şartlarının kaydedilip analiz edilmesi gerekir. Devamsızlık oranının sıfıra düşürülmesi mümkün değildir. Bu bakımdan

¹¹³ Hikmet Seçim, **a.g.m.**, s. 23.

devamsızlık nedeniyle sözkonusu olacak işgücü eksikliğinin toplam işgücü ihtiyacının tespitinde dikkate alınması gerekir.

İşgücü analizi ile ilgili olarak ikinci husus işten ayrılmaların dikkate alınmasıdır. İşten ayrılma, hem işyerinden ayrılması, hem de terfi ve tayinle başka bir işe geçmeyi, emekliye ayrılmayı kapsar. Buna personel devir oranı denmekte olup, belirli bir dönem içinde, kurum yada işletme personelinin yüzde kaçının işten ayrıldığını gösterir. Bu oranın da sağlıklı olarak hesaplanabilmesi için, devamsızlıkta olduğu gibi, ayrılanların detaylı kayıtlarının tutulması ve analiziyle mümkündür.

İşgücü analizi ile ilgili olarak son iki husus, çalışma verimindeki dalgalanmalar ve vardiya etkisinin dikkate alınmasıdır. Malzemenin tedarik edilmesindeki aksamalar, makinaların beklenmedik arızaları, iş akışındaki tıkanıklıklar ve nihayet personelin çalışma isteği, çalışma verimindeki dalgalanmalara neden olur. Bu durum işgücü analizindeki işgücü ihtiyacına bir miktar ekleme yapılmasını gerektirir. Vardiya etkisi, normal mesai saatleri dışında kalan vardiyalarda, özellikle 23-07 vardiyasında çalışma veriminin ve temponun normalin altına düşmesi demektir.¹¹⁴ İşyükünün gerektirdiği hizmetin gerek miktar, gerekse kalite açısından arzulanan düzeyde üretilebilmesi için vardiyalar arasındaki verimlilik farklılaşmalarında dikkate alınması gerekir.

İşyükü ve işgücü analizlerinin yapılması ile norm kadro düzenlemesinin son aşamasında kurumda bulunması gereken personel sayısı tespit edilmiş olur. Bu analizlerle bulunmuş olan personel sayısına ilaveten bir miktar yedek personel düşünülebilir. Böylece işin niteliğine göre beklenmedik durumlarda mevcut personelin yetersiz kalarak hizmetin aksaması ihtimali de önlenmiş olur.

Yukarıda teorik olarak ifade edilen bilgiler, aşağıdaki gibi pratiğe dökülebilir:

¹¹⁴ Hikmet Seçim, **a.g.m.**, s. 24.

1- a) İş Yükünün Gerekli Zaman (Saat) Cinsinden Bulunması:

Gerekli zaman (saat) cinsinden iş yükünün bulunabilmesi için öncelikle, yapılan iş ölçümleri sonucunda ele alınan her iş için ortalama miktar ve zamanın hesaplanması gerekir. Böylece her unvan altında yer alan görevler için ortalama standart performans elde edilmiş olur. Örneğin, yapılan iş ölçümleri sonucu evrak biriminde görevli bir memurun saatte 4 dosyanın kayıt işlemini tamamladığı tespit edilmiş ise söz konusu kadronun ortalama standart performansı 4 dosya/saat olarak belirlenmiş olur.

Daha sonra her unvan altında yer alan görevlerin, belli bir zamanda, ele alınan kurum, kuruluş veya işletmedeki miktarlarının bilinmesi gerekir. Burada zaman, kuruluşun faaliyet dönemidir ve genellikle 1 yıldır. İş yüklerinin miktarları bilinen faaliyet zamanı için bulunur. İş yüklerinin belirlenmesinde geçmiş dönemdeki miktarlar dikkate alınabileceği gibi, gelecek dönem için hedeflenen miktarlar da gözönünde bulundurulabilir. Örneğimize devam edelim, ele aldığımız kurumun evrak biriminin son üç yıllık iş yüklerinin 25 bin dosya/yıl, 30 bin dosya/yıl ve 35 bin dosya/yıl olduğunu varsayarak, bu üç yıllık iş yükünün ortalamasını, yani 30 bin dosya/yıl miktarın iş yükü olarak alabiliriz ve bu yıl dosya sayısında 2 bin adetlik bir artış bekleniyor ise iş yükü 32 bin dosya/yıl olarak belirlenebilir.

Her unvan altında yer alan görevler için hesaplanan iş yükü miktar ve birimlerinin, yine her kadro için hesaplanan ortalama standart performansa bölümü sonucunda o kadronun iş yükü, gerekli zaman (saat) cinsinden hesaplanmış olur. Örneğimizde, evrak birimindeki memur unvanlı kadro için ortalama standart performansı 4 dosya/saat, yıllık iş yükü miktarım ise 32 bin dosya/yıl olarak daha önce belirlemiştir. Aynı kadronun gerekli zaman cinsinden iş yükü;

Gerekli Zaman (saat) Cinsinden İş Yükü=İş Yükü Miktarı/Ort.St.Perf.= 32000/4=8000 saat/yıl olur.

1- b) Çalışma Performanslarının Belirlenmesi:

Ele alınan kurum, kuruluş ve işletmede görevli personelin belli bir zaman dilimindeki çalışma

sürelerini bulmak amacıyla yapılan çalışmalardır. Belirlenecek olan çalışma performansı, personelin net çalışma süresine eşittir. Net çalışma süresi ise brüt çalışma süresinden, personelin çalışmadığı sürelerin çıkarılması ile hesaplanır. Brüt çalışma süreleri genellikle yasalarla ve sözleşmelerle belirlenen süredir. Bu süre, ülkemiz kamu kesimde çalışanların işçi veya memur olmasına göre değişmektedir. Brüt çalışma süresi, yıllık olarak, hafta sonu ve resmi tatiller dışında kalan süreye eşittir. Ülkemizde yaklaşık olarak yılda 250 gündür.

Kuruluştaki yapılan mülakat ve arşiv tarama çalışmalarıyla; yıllık izinler, özel günlere ait izinler, mazeret izinleri, ödül izinleri, nakil izinleri, saatlik izinler, idari izinler, hastalık izinleri, vizite izinleri ve devamsızlıklar saptanarak gerekli tasnif ve gruplamalar yapılır. Ağırlıklı ortalamalar alınarak her grup için çalışılmayan süreler veya bu sürelerin oranları hesaplanır. Bulunan değerler brüt çalışma sürelerinden çıkarılarak çalışma performansları hesaplanır. Örneğin, yapılan hesaplamalar sonucu çalışılmayan sürelerin toplamının yılda 50 gün olarak tespit edildiğini varsayalım. Bu takdirde;

$$\begin{aligned}\text{Çalışma Performansı} &= \text{Brüt Çalışma Süresi} - \text{Çalışılmayan Süre} \\ &= 250 - 50 \\ &= 200 \text{ gün/yıl olur.}\end{aligned}$$

Günlük çalışma süresi ise Devlet memurları için kanunla 8 saat olarak tespit edilmiş olduğundan, saat cinsinden yıllık çalışma performansı;

$$200 \text{ gün} \times 8 \text{ saat} = 1.600 \text{ saat/yıl olarak belirlenir.}$$

1- c) Norm Kadro Sayısının Tespiti: Kurum ve kuruluşlarda el alınan her unvana ait gerekli zaman (saat) cinsinden iş yükünün, çalışma performansına bölünmesi suretiyle o unvandaki norm kadro sayısı belirlenir. Kurumların tüm birimlerinde her unvana ait gerekli zaman cinsinden iş yükleri, hesaplanan çalışma performansına bölünerek tüm kurumun norm kadro sayısı tespit edilmiş olur. Örneğimizi sonuçlandırarak ele aldığımız

kurumun evrak birimindeki memur unvanlı kadronun norm kadro sayısını şöyle tespit edebiliriz.

$$\text{Norm Kadro Sayısı} = \frac{\text{Gerekli Zaman (Saat) Cinsinden İş Yüğü}}{\text{Çalışma Performansı}} = \frac{8.000}{1.600} = 5$$

adettir.

Bu şekilde, ele aldığımız kurumun evrak kayıt işlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için 5 adet memura ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir.

2- Norm kadro sayısının tespitine ilişkin ikinci yöntem, birinci yöntemle benzerlik teşkil etmektedir. Bu yöntemin uygulanmasında öncelikle kadroların standart performanslarının; daha önceki yöntemde belirtildiği şekilde iş ölçümü yapılarak ya da iş ölçümü yapılmaksızın, aynı unvandaki birden çok kadronun performansları toplamının kadro sayısına bölünmesi veya ele alınan kadronun çeşitli dönemlerdeki performansı miktarlarının toplanarak, elde edilen sonucun dönem sayısına bölünmesi suretiyle saptanması gerekmektedir.

Daha sonra ise, saptanan bu performanslar, yine bundan önceki yöntemde değinildiği şekilde tespit edilen miktar cinsinden iş yüküne oranlanarak norm kadro sayısı saptanmaktadır. Örneğin, ele alınan kurumdaki evrak biriminin yıllık iş yükü 32 bin dosya ve evrak memuru kadrosunun performans standardı satte 4 dosya ise;

Kadronun Yıllık Performans Standartı = 1.600 saat X 4 = 6.400 dosya,

$$\text{Norm Kadro Sayısı} = \frac{\text{Miktar Cinsinden İş Yüğü}}{\text{Kad. Yıl. Perf. Stn.}} = \frac{32.000}{6.400} = 5 \text{ adettir.}$$

Buradan kurumun evrak biriminin ihtiyacı olan memur sayısının 5 adet olması gerektiği sonucu çıkmaktadır.

Bu yöntemlerden ilki daha çok ölçümü yapılabilen işler için kullanılmakta, ikinci yöntem ise ölçümü zorluk arzeden işlerde tercih edilmektedir.

E. Norm Kadro Kılavuzu

Norm kadro sayısının tespit edilmesinden sonra sıra kurum veya kuruluşun “norm kadro kılavuzu”nun oluşturulmasına gelir.

Norm kadro kılavuzu, genel olarak bir kurum veya kuruluşun mevcut kadroları ile norm kadrolarını unvan ve adetler itibariyle teşkilat ve birim bazında gösteren bir belgedir. Norm kadro sayısının tespitine ilişkin işlemler sonucunda elde edilen veriler ayrıntılı olarak ve açıklamalarıyla birlikte norm kadro kılavuzunda gösterilmektedir.

Ek V'de örnek bir Norm Kadro Kılavuzu yer almaktadır.

Norm kadro kılavuzunun yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir :¹¹⁵

Norm kadro kılavuzu, genelde, norm kadro üzerinde sözü edilen yararları sağlamaktadır. Norm kadro kılavuzu; iş etüdları ve kadroların standart performansları arasındaki organik ve yakın ilişkiye göre düzenlenmiş olmak kaydı ile ayrıca aşağıda sözü edilen konularda da veri, kaynak, destek hizmetlerini görmektedir:

Norm Kadro Kılavuzu;

1- Örgütlerin, yerine getirmek zorunda bulundukları tüm görevler için ihtiyaçları bulunan optimal tür ve sayıdaki kadroyu ve bunların, örgütün tüm birimleri arasındaki rasyonel dağılımını gösterir.

2- Örgütlerin tüm üretim giderleri arasında personele ayıracakları paranın gerçek miktarının hesabında en güvenilir verileri sağlar. Personel giderlerinin mali portesinin, kurum veya kuruluş bazında çok kısa sürede,

¹¹⁵ Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, a.g.e., s. 173.

örneğin bir veya en çok iki saat içinde, en güvenilir şekilde çıkarılmasına yardımcı olur.

3- Örgütlerde “çok veya az sayıdaki kadronun” yaratacağı iş kayıplarını önler. Bilindiği gibi, optimal sayıdaki kadro ile üretilcek mal veya hizmet miktarı, bunun altındaki kadro sayısı ile az, üstündeki kadro sayısı ile çok miktarda aksamakta, azalmaktadır. Kılavuz, yöneticilere bu konuda ışık tutmakta, yardımcı olmaktadır.

4- Denetim kuruluşları ve denetçilerin, kadro kontrolleri yapmasında güvenilecek tek veri veya kaynak hizmetini görmektedir.

5- Kadroların performans standartlarının tespitinde, ilgililere, standartları oluştururken performanslara konu ödevleri belirtmelerinde destek hizmetini görür.

6- Kadroların performans standartlarının yükseltilmesine yönelik iş etüdlerinde, daha önceki araştırmalarda kullanılan yöntemleri ve elde edilen sonuçları belgeleriyle birlikte sunması bakımından örgütlerde bilgi birikimine imkan sağlar, bu konuda arşiv görevini yerine getirir.

7- Norm kadro kılavuzu, bilimsel ve teknik gereklere göre hazırlandığında, personel yönetiminin temel işlemlerinde ana madde veya veri görevini yapar. Bu yolla, liyakata dayalı ve kayırmadan uzak bir yönetimin insangücü gibi en önemli kaynağının en verimli ve etkin şekilde kullanılması, imkan içine girmiş olur. Bu işlemlerin başlıcaları, işe alma, istihdam, tezkiye, eğitim, adil ücret olarak belirtilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE NORM KADRO ÇALIŞMALARININ İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA KULLANIMI

Bu bölümde, “Türkiye’de Plan ve Planlama Anlayışı” başlığı altında; Türkiye’de planlamanın tarihsel gelişimi çok detaya inilmeden ana hatlarıyla ortaya konulacak, ülkemizde planlamanın hukuki boyutu incelenecektir. “Türkiye’de Norm Kadro Çalışmalarını Gerekli Kılan Sebepler” başlığı altında da; kamu yönetiminin mevcut yapısı, sorunları ve yeniden yapılandırılmalarını gerekli kılan sebepler incelenecek, daha sonra ülkemizde Norm Kadro çalışmalarını gerektiren sebepler üzerinde durulacaktır. Bu doğrultuda; araştırma ve denetleme raporları, kalkınma planları, yıllık programlar ve icra planları ile yasal sebepler değerlendirilecektir. Daha sonra ülkemizde norm kadro çalışmalarını yapmış bazı kurumların çalışmaları değerlendirilecektir. Son olarak ise, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’nda İnsan Kaynakları Planlaması politikaları ve Norm Kadro çalışmaları ile ilgili yapılmış olan alan araştırması doğrultusunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

I. TÜRKİYE’DE NORM KADRO ÇALIŞMALARININ İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA KULLANIMI

A. Türkiye’de Plan ve Planlama Anlayışı

Türkiye’de planlama üzerine yapılan çalışmalarda, planlı dönemin başlangıcı olarak 1860 sonrasını temel almak neredeyse gelenekselleşmiştir. Bu tür bir dönemlendirme, Türkiye’nin ilk planları olarak 1930’lu yıllarda hazırlanan belgelerin bugünkü planlama niteliğinden uzak olduklarının

kabulüne dayanmaktadır. Bu kabulün gerekçelerini ise, söz konusu planların, makro ekonomik ve toplumsal hedefleri içermemesi, ekonominin tümü ile sektörlerarası bağlantıları kurmaması, sadece kamunun belirli alanlardaki yatırımlarını öngörmesi nedeniyle bir “makro plan” niteliğini taşımadıkları düşüncesi oluşturmaktadır. Örneğin bir kaynakta, “Türkiye’de 1960’lı yıllardan beri biriken tecrübede, ‘plan’ kavramı ve terimi’nin), belirli bir zaman aralığı içinde (beş, on, onbeş yıl gibi), ekonominin ve toplumun hedeflenen ve/veya tahmin edilen makro değişme büyüklükleri ve dengelerini içeren bir anlamda” kullanıldığı; 1933’te hazırlanan ‘program’ın ise bir makro planlamayla uzak yakın bir ilişkisinin olmadığı belirtilerek, 1933 planını “bir belirli yatırım projeleri listesi” olarak nitelendirilmektedir.¹

Başka bir kaynakta ise, her iki planın da birer “proje koleksiyonu” olduğu yönünde bir değerlendirme yapılmaktadır.²

1960’dan sonra hazırlanan kalkınma planlarının 1960 öncesi planlarından planlama tekniği, kapsayıcılık, amaç ve içerik olarak farklı özellikler taşıdığı aşikardır. 1930’lu yıllarda uygulamaya konulan Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı (BBYSP) ile İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı’nın (İBYSP), bugünkü anlamda kalkınma planı dendiğinde düşünülen ve anlaşılan plan anlayışından farklı oldukları ortadadır. İktisat Vekaleti’nin yönetiminde hazırlanan her iki planda da metin içinde kimi zaman program, kimi zaman plan kavramı kullanılsa da, bunlar plan başlığını taşımamakta ve “Raporlar” başlığı altında yer almaktadırlar. Bu çalışmaların ne bir anayasal temeli, ne ülkenin yatırım, büyüme, ithalat ve ihracat oranlarına yönelik sayısal bir hedefi, ne kapsayıcılığı, ne de bu planları örgütleyip, uygulanmalarını yönlendirecek bir planlama örgütü vardır.

Bu bölümde Türkiye’de planlama anlayışı, “planlı dönem öncesi” ve “planlı dönem” şeklinde ayrılmadan tek bir başlık altında incelenecek; daha

¹ Yahya Sezai Tezel, **Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923–1959)**, 3. Baskı, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul, 1994, s. 301.

² Ergin Günçe, “Türkiye’de Planlamanın Dünü-Bugünü-Yarını”, **Toplum ve Bilim**, sayı 14, Yaz 1981, s. 88.

sonra planlama ile ilgili anayasal hükümlere değinilerek, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) incelenmeye çalışılacaktır.

1. Türkiye’de Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Türkiye, Cumhuriyet’le birlikte ekonomiyi onarma ve yeniden kurmayı amaçlayan bir sürece girmiştir. Ekonomide dışa bağımlılığı en aza indirecek kendine yeterli bir ekonomi arayışı içinde olmuştur. Bu dönemde devletçi ya da liberal ekonomi politikalarıyla endüstrileşerek kalkınma ve ekonominin dışa karşı olabildiğince bağımsızlığını sağlama, Türkiye’nin geleneksel kalkınma çizgisini oluşturmuştur.³ Öte yandan Türkiye, 1930’lu yıllardan itibaren planlama deneyimleri içine girmiştir. Türkiye’nin ilk planları olarak bu yıllarda hazırlanan belgeler, genel anlamda makro ekonomik ve toplumsal hedefleri içermemesi, ekonominin tümü ile sektörlerarası bağlantı kurmaması, sadece kamunun belirli alanlardaki yatırımlarını öngörmesi nedeniyle bir makro plan niteliği taşımamakta ve 1960’tan sonra hazırlanan kalkınma planlarından içerik, kapsayıcılık, planlama tekniği yönleriyle oldukça farklı nitelikler taşımaktadır.

Bu dönem içinde, saptanan temel amaç ve seçilen ana hedef değişmemekle birlikte izlenen politika ve benimsenen stratejiler bakımından aralarında belli ayrımlar gösteren alt dönemler gözlenmektedir. Bu dönemler genel itibarıyla Cumhuriyetin ilanından 1929 Dünya Ekonomik Buhranına kadar geçen açık ekonomi koşullarında yeniden inşa dönemi, bu tarihten 1940’ların sonuna kadar devam eden devletçi sanayileşme dönemi ve son olarak da 1950’leri içine alan liberal ekonomi dönemleridir.

1923-1933 yılları arasındaki bu on yıllık dönemde bir taraftan Devlet yeniden kurulurken, bir taraftan da ekonomik kalkınma için gerekli politikalar ve tedbirler uygulanmaya başlanmıştır.

³ Muzaffer Sencer, “Türkiye’de Kalkınma Stratejileri e Planlama Süreci”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 24, sayı 4, Aralık 1991, s. 26.

Kurtuluş Savaşından galip çıkıp, Cumhuriyeti kurarken Osmanlı borçlarının önemli bir bölümünü üstlenen Türkiye'nin önündeki temel sorun, ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durumda ekonomik bağımsızlığın sağlanmasıdır. Bu koşullarda 1920'li yıllar ülkenin yeniden inşa sürecinin başlatıldığı yıllar olmuştur.

Cumhuriyetin ilanından kısa bir süre önce uygulanacak ekonomik politikaların belirlenmesi ve ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durumu görüşmek üzere 17 Şubat - 4 Mart 1923 tarihleri arasında İzmir'de bir İktisat Kongresi toplanmıştır.⁴ Çiftçi, tüccar, işçi ve sanayici temsilcilerinin katıldığı kongrenin amacı, uygulanacak ekonomik politikaların belirlenmesi ve ülkenin ekonomik gelişmesi için öncelikli olarak alınacak önlemler hakkında görüşmektir. Bu çerçevede, Kongre kapsamı içinde siyasi bağımsızlığın iktisadi bağımsızlıkla birleştirilmesi ve Türk girişimcisinin güçlendirilmesi en temel hedeflerdi.

Kongre kararları, devletin ekonomik yaşamda doğrudan üstleneceği işlevler bulunduğunu kabul etmekle birlikte bu işlevleri altyapı tesis ve hizmetleriyle sınırlamıştır. Sanayi, kalkınmada öncelikli kesim sayılmış ve bu kesimi koruyucu ve özendirici önlemlerin alınması karara bağlanmıştır.⁵ Ulusal ekonomide öncelik özel kesime tanınmış, özel girişimcilik ekonominin sürükleyici gücü sayılmıştır. Yabancı sermayenin ülkeye girmesinde öngörülecek ilkeler ortaya konmuş ve özellikle yabancı sermayeyi ortaklığa yöneltecek tedbirler getirilmiştir. Böylelikle özel kesim ağırlıklı, ılımlı korumacılığa sahip açık ekonomi modeli benimsenmiştir. Kongre kararları uyarınca 1927'de "Teşviki Sanayi Kanunu" çıkarılmıştır. Özel girişimciliğe geniş ayrıcalıklar tanıyan bu kanunla, özel kesim öncülüğünde endüstrileşmenin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.⁶

⁴ İzmir İktisat Kongresi ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Afet İnan, **Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyetinin Birinci Sanayi Planı 1933**, TTK Yayını, Ankara, 1972, s. 9.

⁵ Muzaffer Sencer, **a.g.e.**, s. 27.

⁶ Yalçın Küçük, **Planlama, Kalkınma ve Türkiye**, 4. Basım, Tekin Yayınevi, İstanbul, 1985, s. 233.

Cumhuriyetin kurulmasından sonra geçen ilk 10 yılda izlenen özel girişime dayanan liberal ekonomi politikasıyla, özel sektör korunarak teşvik edilmiş ve sanayileşmede bu kesime öncelik tanınmıştır. Kamu kesimi bu süre içinde piyasa ekonomisinin çalışması için gerekli yasal ve kurumsal düzenlemeleri yapmış, önemli altyapı projelerinin gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Fakat dönemin ekonomik şartları, sermaye yetersizliği, girişimci azlığı, nitelikli işgücü eksikliği, dış rekabet gibi sebeplerle özel sektör eliyle sanayileşmede başarıya ulaşılamamıştır.⁷

Bu nedenler, özel girişimcilik eliyle kalkınma politikasının yerini devletçilik ve planlı sanayileşmeye bırakmasına neden olmuştur.

1929'da patlak veren Büyük Buhran, Türkiye'yi ve benzer durumda bulunan pek çok az gelişmiş ülkeyi aynı biçimde etkilemiştir. Dünya ekonomisine genellikle hammadde ihracatçısı ve tüketim malı ithalatçısı durumunda olan bu ülkeler, bunalıma bağlı olarak dünya piyasasında fiyatların düşmesi sonucu ihraç mallarına olan talebin azalması nedeniyle ithalat kapasitelerini giderek sınırlamıştır. Ulusal gelirin düşmesiyle sonuçlanan bu olumsuz gelişmeler devletin ekonomik alanda daha etkin ve karışmacı bir görev üstlenmesini gerektirmiş ve devleti, ithalatı denetleyen koruma önlemleri almaya itmiştir.

1930'lu yıllarda dünya ekonomisi Büyük Buhranın içinde sürüklenirken Türkiye ekonomisi dışa kapanarak, devlet eliyle milli sanayileşme dönemine girmiştir.

Ekonomik politikada ortaya çıkan değişimin en belirgin özelliği devletin ekonomik etkinlikleri düzenlemek ya da özel kesimi desteklemekle yetinmeyerek bu kesimin yanında bir girişimci rolü üstlenmesi ve ekonomik sürece doğrudan katılmasıdır.

Devletçilik, ülkenin o günkü ihtiyaçlarından doğmuş ve ülkenin hızla sanayileşmesi için izlemesi gereken zorunlu bir politika olmuştur. Bunun

⁷ S. Rıdvan Karluk, **Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim, Yapısal ve Sosyal Değişim**, Beta Basım

yanında devleti böyle bir politika izlemeye yönelten bazı dış faktörler de vardır. 1927 yılından itibaren ekonomisini merkezi planla yöneten Sovyetler Birliği'nin 1929 Ekonomik Buhranını fazla hissetmemesi ve bu krizi Batılı ülkelerden daha rahat atlatması dönemin yöneticilerini önemli ölçüde etkilemiştir. O dönemde bu uygulama, kapitalist sisteme bir alternatif olmuştur. Ne var ki, devletçilik, Türkiye'nin o günkü ihtiyaçlarından doğmuş yeni bir ekonomik kalkınma yaklaşımı niteliğindedir. Devletçi politika izlenerek ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmeye çalışıldığı 1933'ten sonraki dönemde de, özel kesim korunmuş ve teşvik edilmiştir. Devlet sadece özel kesimin yeterli olamaması nedeniyle bazı yatırımları gerçekleştirmek durumundadır ve kamu girişimciliği hiçbir zaman özel girişimciliğin yerini almamıştır.⁸ Kamu girişimciliği daha çok sanayi sektöründe yoğunlaşmış, tarım ve hizmetler sektöründeki faaliyetleri sınırlı kalmıştır. Kısacası devletçilik, hiçbir zaman devlet müdahaleciliğine dönüşmemiştir.

1932 yılında Türkiye'ye gelen Prof. Orlof başkanlığındaki Sovyet heyeti, Türkiye'de kurulması gerekli sanayi tesisleri ile ilgili bir rapor hazırlayıp aynı yıl içerisinde İktisat Vekâletine vermiştir. İktisat Vekâletinin Bakanlar Kurulu'na sunduğu "Sınai Tesisat ve İşletme Raporu" 1934'te Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı adı altında kabul edilerek uygulamaya konmuştur.⁹ Bu dönemde hızlı bir ekonomik kalkınma ve sanayileşme için sanayi tesislerinin devlet eliyle kurulmasının kaçınılmaz olduğu anlaşılmıştır.

Sanayi sektörü planı niteliğindeki Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, 1938 yılına kadar kurulması öngörülen işletmelerin yatırım tahminleri ile kuruluş yerlerini içermektedir. Milli ekonomiyi tümüyle kapsayan bir plan olmaktan ziyade beş yıllık bir endüstriyel yatırım programı niteliği

Yayın, İstanbul 1999, s. 219.

⁸ S. Rıdvan Karluk, **a.g.e.**, s. 221.

⁹ Korkut Boratav, **Türkiye'de Devletçilik**, Savaş Yayınları, Ankara, 1982, s. 111.

taşımaktadır. Bununla birlikte plan, Türkiye’de planlama sürecinin ilk adımını oluşturması bakımından önemlidir.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, ülkede hammaddesi bol olan endüstri kollarının kurulmasını öngörerek yatırımları öncelikle tüketim malları alanına yönlendirmiştir. Planın temel stratejisi; un, şeker, pamuklu kumaş gibi “üç beyaz”dan oluşan temel ihtiyaç maddelerinin üretimine öncelik vererek bu alanlarda ithal ikamesi sağlamaktır.¹⁰ Sovyet ve İngiliz kredileriyle desteklenen planda hedeflenen yatırımlar büyük ölçüde gerçekleştirilmiş, plan genel anlamda başarıyla uygulanmıştır.

Kurulan tesislerin o dönemde özel sektör tarafından yapılmasının mümkün olmadığı Planın sunuşunda belirtilmiştir. Hükümet, bu dönemde özel sektörü ihmal etmemiş, fakat önceki dönemde olduğu gibi cömert teşviklerden yararlanırmamıştır.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planının uygulaması devam ederken, 1936 yılında İkinci Beş Yıllık Sanayi Planının hazırlıklarını yapmak üzere bir Sanayi Kongresi toplanmıştır. 1938 yılında yürürlüğe konulması öngörülmüş bulunan İkinci Beş Yıllık Sanayi Planının amaçları, birinci plana göre daha geniş tutulmuş, öncelikleri üretim malları ile ara malları üzerinde yoğunlaştırılmış ve daha önce hazırlanmış bir “madenler planı”nı da kapsamıştır. Özellikle maden ve hammaddelerin işlenerek ihracı amaçlanmış ve ağır sanayi yatırımlarına öncelik verilmiştir. Bu niteliğiyle plan ithal ikameci bir sanayileşmeden daha ileri gitmeyi hedeflemiştir. Yaklaşmakta olan Dünya Savaşının etkileri nedeniyle uygulamaya konulamamış, yerine 1939 yılında “İktisadi Savunma Planı” konulmuştur.

II. Dünya Savaşının başlaması Planın uygulamaya geçirilmesini engellemiştir. Savaş dolayısıyla savunma harcamaları artmış, üretici nüfusun büyük bir kısmı askere alınmış, hammadde ve yatırım malları ithalatı zorlaşmış, tarımsal üretim düşmüş, bazı tüketim maddeleri vesikaya

¹⁰ S. Rıdvan Karluk, **a.g.e.**, s. 222.

bağlanmış ve ihracat giderek azalmıştır. Buna rağmen, Ereğli Demir-Çelik tesisleri gibi bazı sanayi projeleri kurularak üretime geçmiştir.

Devletçi Sanayileşme yıllarını kapsayan bu dönemde Türkiye’de kıt milli kaynaklar, oldukça güç şartlar altında ekonomik kalkınma amacıyla harekete geçirilmiş ve Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı yıllarında bu konuda büyük bir başarı da sağlanmıştır. Bu dönemde, devletin ekonomik faaliyetleri çok artmış ve sanayileşmede kamunun hissedilir bir ağırlığı ortaya çıkmıştır. Oluşturulan kamu iktisadi teşebbüslerinin bunda büyük etkisi olmuştur. Ne var ki, İkinci Beş Yıllık Sanayi Planının uygulanamaması Türkiye’nin başlayan sanayi hamlesine indirilen önemli bir darbe olmuştur.¹¹

Türkiye, savaş sonrası dönemde uygulayacağı ekonomi politikasına bir yön verebilmek amacıyla 1944 yılında plan çalışmalarına başlamıştır. 1946 İvedi Sanayi Planı ve 1947 Ekonomik Kalkınma Planı (Vaner Planı) çeşitli sebeplerle başarılı olmamıştır.¹²

II. Dünya Savaşından sonraki ekonomi politikasının özellikleri, kalkınmada endüstrinin önceliğini yitirmesi, ekonominin geniş ölçüde dışa açılması, kalkınmanın öz kaynaklar yerine dış kaynaklara dayandırılmak istenmesidir. Bu genel seçim içinde, kamu girişimi, önceliğini yitirerek yerini özel girişime ve liberal bir politikaya bırakmaya başlamıştır. Türkiye, savaş sonrasında Batı’yla olan ekonomik ve politik ilişkilerinin gelişmesiyle bu ülkelerin önerilerine uygun olarak ekonomi politikalarını değiştirmiştir. 1947 Ekonomik Kalkınma Planı ile başlatılan ithal ikamesi yerine ihracatı teşvik, sanayi yerine tarım ve kamu kesimi yerine özel kesimi tercih eden liberal dönem, 1960'lara kadar devam etmiştir.

Bu dönemde dünyadaki gelişmeler de ekonomik liberalizasyonu destekler niteliktedir. 1950 yılında Kuzey Atlantik Anlaşması, bunun siyasal, askeri ve ekonomik yönleri ortaya çıkmış, uluslararası işbirliği bloklar

¹¹ S. Rıdvan Karluk, **a.g.e.**, s. 224.

¹² Bu iki planla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. İlhan Tekeli ve Selim İlkin, **Savaş Sonrası Ortamında 1947 Türkiye İktisadi Kalkınma Planı**, ODTÜ, Ankara, 1981, s. 1-2.

çerçevesinde belirlenmiş, yardımlaşma örgütleri kurulmuştur.¹³ Bu dönemde uluslararası ilişkilerde ABD ile yakınlaşan DP iktidarı uzunca bir süre planlamaya mesafeli kalmıştır. DP'nin ekonominin piyasa kuralları içinde işlemesini öngören politikasına göre, planlama kurallayıcı ve kısıtlayıcıdır?

Planlamaya karşı olan DP yönetimi, iktidarının son döneminde, dış baskılarla plan hazırlığına girişmek zorunda kalmış ve 1958 yılında bu hazırlıkları yürütmek üzere Koordinasyon Bakanlığı kurulmuştur. Türkiye'ye kredi veren Uluslararası finans kuruluşları, kredilerin hangi alanda, nasıl kullanılacağını ve ülkenin geri ödeme koşullarını belirlemek için Türkiye'nin genel ekonomik kalkınmasını planlaması ve yatırımların bu plana göre yürütülmesi gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Türk Hükümeti'ne planın hazırlanması konusunda yardımcı olacak plancılar, Prof. Tinbergen ile yardımcısı Dr. Koopman, 1960 yılı başlarında Türkiye'ye gelerek "ekonomik planlama teşkilatının kurulması ve kalkınma planının hazırlanması" için çalışmalara başlamışlardır.¹⁴ Bu çalışmalar tamamlanmadan 27 Mayıs 1960 ihtilali gerçekleşmiştir.

27 Mayıs 1960 ihtilaliyle son bulan liberal ekonomi dönemi, yerini 20 yıllık bir süre ana çizgisini koruyacak olan planlı ekonomi dönemine bırakmıştır. Bu dönemde, ekonominin kendi işleyişine bırakılmak istendiği 1960 öncesine bir tepki olarak, devletin ekonomiyi düzenlemekle yetinmeyerek bu sürece doğrudan katıldığı bir politikanın temelleri atılmıştır.

Çalkantılı DP iktidarı döneminin ardından Türkiye, ekonomik bunalım ve yoğunlaşan siyasal baskı karşısında toplum düzenini sağlayacak yeni hukuki düzenlemelere ve yeni örgütlenmelere gitme çabası içine girmiştir. Bu çabaların ürünleri, toplumsal tabanın desteği aranmaksızın, asker-sivil

¹³ Ahmet Kılıçbay, **Türk Ekonomisi – Modeller, Politikalar, Stratejiler**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 104.

¹⁴ Mehmet Emin Bayram, **Türkiye'de Planlama Teşkilatının Hukuki ve İdari Yapısı ile İlgili Meseleler ve Çözüm Önerileri**, (DPT Uzmanlık Tezi), Ankara, 1994, s. 25-26.

bürokrasinin katkısıyla elde edilerek topluma sunulmuştur.¹⁵ Bu süreç, temel hak ve özgürlüklere geniş yer veren demokratik bir Anayasanın hazırlanması, yasama organım ikili bir yapıya kavuşturan Cumhuriyet Senatosunun oluşturulması, yasamanın yargı organında denetlenmesi amacıyla Anayasa Mahkemesinin kurulmasını içermektedir. Aynı süreçte, ekonomik planlama da gündeme gelmiştir. Planlama, askeri yönetimin öncelikle ele aldığı konulardan biri olmuştur.

Planlama sürecine geçişi, Türkiye'ye dış borç sağlayan çevreler de istemişler, özellikle kamu harcamalarının ve yatırımlarının belirli bir kalkınma programına bağlanmasını önermişlerdir. Ekonominin belirli programlara göre düzenlenmesi gerek dış borçlanma, gerekse yabancı sermaye açısından daha güvenilir ve açık bir ortam yaratacaktı.

Bu yaklaşım içinde, DP döneminde uluslararası finans kurumlarının dayatması sonucunda pek de istenilmeden başlatılan planlama hazırlıkları kaldığı yerden hızlandırılarak sürdürülmüş ve kurumsal altyapıya öncelik verilerek 91 sayılı yasa ile 1960 Eylül'ünde Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur. DPT, politik krizin sürdüğü ve 1960 öncesinde siyasal iktidar üzerindeki etkisi giderek azalan bürokrasinin, toplumsal bir güç olarak öneminin artmış olduğu bir dönemde kurulmuştur. Bunun sonucu olarak, DPT, her ne kadar "istişari" bir teşkilat olarak teşkil etmişse de Planlama Örgütü ve onun hazırlayacağı planlar, siyasal iktidar üzerinde teknokratik ve bürokratik denetim aracı olarak görülmüştür.¹⁶

2.Türkiye'de Planlamanın Hukuki Boyutu

30 Eylül 1960 tarihinde 91 sayılı kanunla kurulan Devlet Planlama Teşkilatından sonra, plana dayalı kalkınma düşüncesi daha sağlam bir

¹⁵ Seriya Sezen, **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama**, TODAİE Yayın No: 293, Ankara, 1999, s. 172.

¹⁶ Nejla Gonca, "Türkiye'de Planlama Mekanizmasının İşleyişi Üzerine", **Türk İdare Dergisi**, yıl 60, sayı 378, Mart 1999, s. 478.

temele oturtulmak düşüncesi ile 1961 tarihli Anayasaya sokulmuştur. Planlama örgütünü kuran askeri yönetim, gerek bu planlama örgütünü gerekse planlamayı koruma altına almak, gelecek iktidarlara karşı güvence altına almak ve siyasetçi tahribatından uzak tutmak amacıyla Anayasa hükmünde yer vermiştir.

1961 Anayasasının başlangıç kısmında, hazırlanan bu Anayasanın “insan hak ve hürriyetlerinin milli dayanışmayı, sosyal adaleti, ferdin ve toplumun huzur ve refahını gerçekleştirmeyi ve teminat altına almayı mümkün kılacak demokratik hukuk devletini bütün hukuki ve sosyal temelleriyle...” kurmayı amaçladığı belirtilmektedir.¹⁷

1961 Anayasasının önemli özelliği sosyal ve ekonomik hak ve özgürlüklere büyük bir önem vermesi ve bu arada devletin siyasal örgüt ve düzeni yanında sosyal ve ekonomik yeni bir düzen ve örgütlenmeye gidilmesidir.¹⁸

Sosyal devlet ilkesinin ilk kez benimsendiği Anayasada iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı sağlamak, bu amaçla, ulusal birikimi artırmak, yatırımları toplum yararının gerektirdiği önceliklere yöneltmek ve kalkınma planlarını yapmak ödevi ve sorumluluğu Devlete verilmiştir (m 41). Anayasa, kalkınma planlarının çerçevesini de şöyle çiziyordu: “İktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma plana bağlanır. Kalkınma bu plana göre gerçekleştirilir. Devlet Planlama Teşkilatının kuruluş ve görevleri, planın hazırlanmasında, yürürlüğe konmasında, uygulanmasında ve değiştirilmesinde gözetilecek esaslar ve planın bütünlüğünü bozacak değişikliklerin önlenmesini sağlayacak tedbirler özel kanunla düzenlenir” (m. 129).

Temsilciler Meclisinde kabul edildiği şekliyle Anayasa (m. 129) Devlet Planlama Teşkilatından söz etmiyordu. Devlet Planlama Teşkilatına ilişkin hüküm Anayasaya Milli Birlik Komitesindeki görüşmelerde girmiştir.

¹⁷ Mustafa Altıntaş, **Türkiye’de Planlı Kalkınma ve Uygulama Sonuçları**, AİTİ Akademisi Muğla İşletmecilik Yüksekokulu Yayınları: 2, Ankara, 1978, s. 201.

¹⁸ Turgut Tan, **Planlamanın Hukuki Düzeni**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s. 18.

Anayasanın yürürlüğe girişinden 10 ay önce kurulmuş olan, “DPT’nin baskısından kurtulmak için ilerdeki iktidarların bunu kaldırmak isteyebileceği” görüşü, değişikliğin benimsenmesindeki temel etken olmuştur.

1961 Anayasası, 41 ve 129. maddelerinde, hükümet programları ile kanunlar yanında, iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı gerçekleştirme aracı olarak “plan”ı görmekte ve bunun yapılmasını ve uygulanmasını Devletin başlıca ödevlerinden saymakta iken; ne Anayasa ne diğer mevzuat hükümleri planlama belgelerinin hukuki niteliğini belirleyip saptamaktadır.¹⁹

1961 Anayasasının hazırlanışı sırasında, 128. madde üzerinde planın yasama organınca onanmasına ilişkin önemli tartışmalar olmuş, Temsilciler Meclisindeki birinci görüşmede planın bir kanunla onanması önerildiği halde, daha sonra ikinci görüşmede Anayasa Komisyonu bu önerisinden vazgeçerek maddenin hazırlanan yeni metninde onama biçiminin saptanmasını yasama organına bırakmıştır. 128. madde üzerinde yapılan görüşmelerde söz alan üyelerin bir kısmı, kalkınma planının kanunla yürürlüğe konulması halinde plan kanununun, iktidar değişikliğinde daha sonraki iktidarları bağlamak gibi bir sonuç doğurabileceğini ileri sürerek uygun olmayacağını savunurken, diğer bir kısım üyeler ise, planın kanunla yürürlüğe konulmasından yana görünmüşlerdir.²⁰

Anayasanın hazırlanması sırasında planın onama biçimi konusunda beliren tereddütler, 77 sayılı kanunun hazırlanması sırasında da görülmektedir. Anayasanın 129. maddesi planın onama biçiminin saptanmasının bizzat düzenlememiş, çıkarılacak özel bir kanuna bırakmıştır.

77 sayılı “Uzun Vadeli Planların Yürürlüğe Konulması ve Bütünlüğünün Korunması Hakkında Kanun”un getirdiği onama sistemine göre; Bakanlar Kurulu’nca kabul edildikten sonra onanmak üzere TBMM Başkanlığı’na sunulan plan, önce TBMM Plan Karma Komisyonunda

¹⁹ Nejla Gonca, **a.g.m.**, s. 480.

²⁰ Nejla Gonca, **a.g.m.**, s. 508.

görüştürülerek karara bağlanmaktadır. Daha sonra Cumhuriyet Senatosu Genel Kurulunda görüşülen plan, yeniden TBMM Plan Karma Komisyonuna gönderilmektedir. Cumhuriyet Senatosu kararını görüşüp karara bağlayan Plan Karma Komisyonu, planı TBMM Genel Kuruluna göndermekte ve TBMM Genel Kurulunun vereceği karar nihai olmaktadır.

Hukuki dayanağını Anayasadan alan Türk Planları kamu kesimi için genelde koordine edici ve belli konularda emredici, özel kesim için yol gösterici ve özendirici özelliğe sahiptir. Türkiye’de planlar ve bunların uygulama dilimleri olan yıllık programlar esas itibarıyla kamu yatırımlarını istikrar içinde, büyüme amacı çerçevesinde ve toplumsal önceliklere göre bir bütün haline getirerek, Hükümet içinde nihai karar alıcının uygulayıcı bakanlar ile finansmanı sağlayan bakanlar arasında gerekli dengeyi oluşturmaya imkan veren bir zemin hazırlarlar.

Türkiye demokratik planlama mekanizmasını benimsemiştir. Planın ana hedef ve stratejilerinin tayini hükümete ve parlamentoya aittir. Devlet Planlama Teşkilatı bu konularla ilgili teknik çalışmaları yapmakla görevlidir. Plan hazırlıkları sırasında meydana getirilen geçici ve daimi özel ihtisas komisyonları vasıtasıyla özel sektör temsilcilerinin ekonomik politikalar ve hedefler konusundaki görüş ve istekleri kalkınma planına yansıtılabilmektedir.²¹ Özel sektörün yol gösterici olan plan hedeflerine uygun hareketini sağlamak için teşvik politikaları kullanılmaktadır.

Planlamada temel düşünce, ulaşılmak istenen ve ülkenin imkanları açısından makul bir büyüme hızının seçiminden sonra, yaklaşık olarak hesaplanan bir sermaye-hasıla katsayı yardımıyla gerekli yatırım ve tasarruf hedeflerini saptamak ve yatırımlarla tasarrufları bu hedeflere ulaştıracağı umulan iktisadi politika tedbirlerini belirlemekten ibarettir.²²

²¹ DPT, **Türkiye’de Planlama ve Serbest Piyasa Ekonomisi**, Ankara, 1991, s. 13-14.

²² DPT, **Planlı Kalkınmanın Otuzuncu Yılı ve Devlet Planlama Teşkilatı**, Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı, Ankara, 1990, s. 24.

Türk Kalkınma Planları içerdikleri süreler bakımından, perspektif plan, beş yıllık plan ve yıllık programlar olmak üzere üçlü bir görünüm içerisindedirler.

Türk Kalkınma Planları, 15 yıllık bir perspektife dayanılarak beşer yıllık süreler için hazırlanmaktadır. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planları 15 yıllık bir perspektife dayanılarak hazırlanmış, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı ise, Ortak Pazar'la tam üyeliğe geçişin ilk yılının 1972 olması ve Ortak Pazar üyeliğinin ilke olarak kabulü gözönünde tutularak 22 yıllık bir perspektif içinde hazırlanmış ve bu zaman sürecinin ilk beş yıllık plan dilimini meydana getirmiştir.²³

1963 sonrasında hazırlanan kalkınma planları, daha önceki planlardan farklı olarak, ekonomik ve toplumsal gelişmenin tüm yönlerini içerir, bütüncül niteliktedir. Ekonomik kalkınma yanında toplumsal ve kültürel kalkınmayı da içermektedir. Kalkınma hızı, tam istihdam, üretim hacmi, fiyat istikrarı, dış ödemeler dengesi, milli gelirin dağılımı, sosyal güvenlik ve adalet, kültürel kalkınma ile diğer amaçlar ve amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar tüm ekonomi yönünden ele alınmaktadır.

Kalkınma planları üç aşamalı bir yöntemle hazırlanmaktadır. Birinci aşamada makro büyüklükler ile ilgili analizler, ikinci aşamada ekonominin çeşitli sektörleri ile ilgili ayrıntılı incelemeler, üçüncü aşamada da proje değerlendirmelerine ilişkin çalışmalar yapılmaktadır.

²³ DPT, **Devlet Planlama Teşkilatı ve Türk Planlamasının Hedef ve Stratejileri**, Ankara, 1985, s. 22.

B. Türkiye’de Norm Kadro Çalışmalarını Gerektiren Sebepler

1. Kamu Yönetiminin Mevcut Yapısı ve Sorunları

Kamu sektörü dünyanın en büyük ve en eski sektörüdür. Fakat bu sektörün çalışması ile ilgili şikâyetler hemen hemen her ülkede giderek artmaktadır. Özel sektörde gittikçe artan etkinlik, verimlilik ve kalite endişeleri bu sektörde henüz kendini yeterince hissettirmemektedir.

Kamu yönetimleri, hemen hemen bütün ülkelerde son yıllarda politika, ekonomi, bilim ve teknolojiye ortaya çıkan hızlı değişimlerin etkisi ile yeniden değerlendirilmeye alınan ve değişimi zorunlu olanlardır. Kamu hizmetlerinde en çok karşılaşılan; pahalı, kalitesiz ve yetersiz mal ve hizmet üretimidir. Bugüne kadar bu olumsuzlukların giderilmesine bütçe, kadro ve yatırım kısıtlamaları ve kontrollerin artırılması yöntemiyle çözüm oluşturulmaya çalışılmıştır.

Dünyada demokratikleşme sürecinin, kalkınma sürecinin önüne geçmesiyle birlikte, “millileştirme” politikası yerini “özelleştirme” politikasına terk etmiştir. Bunun sonucu olarak, son yıllarda devletin küçültülmesi, özelleştirme, daha etkili, verimli ve rasyonel kamu hizmeti sunulması anlayışı genel kabul gören bir görüş haline gelmiştir. Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak ülkelerin yönetim anlayışlarında da değişimler gözlenmektedir. Bütün ülkelerde kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi, hantal, verimli olmayan, yavaş işleyen ve pahalı hizmet üreten kamu yönetimi imajının ortadan kaldırılması için yoğun çaba içerisinde girildiği görülmektedir.²⁴

Kamu yönetiminde meydana gelen aksaklıkların önlenmesi amacıyla, yapılması gereken köklü değişiklikleri ifade etmek için, farklı ülkelerde farklı kavramların kullanıldığını görüyoruz. İngiltere’de “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi”, Avustralya’da “Kamu Yönetimi Reformu”, Yeni Zelanda’da “Yeni Kamu Yönetimi”, İskandinav Ülkelerinde “Kamu

²⁴ Burhan Aykaç, “Türkiye’de Kamu Yönetimi Öğretiminin Gelişimi”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, TODAİE Yayınları, cilt II, Ankara, 1995, s. 271.

Yönetiminin Modernleştirilmesi”, Fransa’da “Adem-i Merkezileştirme Reformu”, ABD’de “Devletin Yeniden Yapılandırılması”, Sovyetler Birliği’nde “Yeniden Yapılanma”, OECD yayınlarında “Yeni Yöneticilik” kavramları tercih edilmektedir.²⁵ Ülkemizde de “Yönetimde Reform”, “Yönetim İyileştirilmesi”, “Bürokrasinin Azaltılması”, “Devletin Küçültülmesi”, “Yönetimin Modernleştirilmesi” gibi farklı kavramlar kullanılmaktadır.

Kamu Yönetiminde reform denildiğinde, genellikle örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi algılanmaktadır. Oysa kamu yönetiminin hem örgütsel hemde beşeri yönü söz konusudur. Dolayısıyla, kamu yönetimi söz konusu iki yönüyle bütüncül bir perspektifte ele alınmalı ve yeniden yapılandırılmalıdır. Bu aynı zamanda, kamu yönetimi bünyesinde çalışan personelde aranan niteliklerin değişmesinin kamu yönetiminde reformun bir diğer nedeni olarak belirlenmesi anlamına gelmektedir. Nitekim ülkelerin kamu personel rejimine ilişkin gerçekleştirdikleri düzenlemeler kamu yönetiminde reformun ikinci yönüne işaret etmektedir.²⁶

Temel sorun; kamu yönetiminin bilgi çağında, endüstriyel dönem bürokrasisi (yapılanması) ile kamu hizmetlerini sürdürmeye çalışmasıdır. Yani;

- Merkeziyetçi yapının sürdürülmesi,
- Kurallar ve yönetmeliklerle tanımlanmış işlerin inisiyatif ve yaratıcılığa yer vermeyecek biçimde yürütülmesi,
- Teftiş ve kontrol ağırlıklı işleyiş,
- Performansı ve çıktığı değerlendirmeyen,
- Yukarıdan tanımlanmış kaynak ve hedeflerle çalışma, kamu yönetiminin özellikleri olarak sürdürülmektedir. Başka bir ifadeyle; kullanılan yöntem, teknoloji, örgüt yapısı, personel sistemi ve işleyişiyle kamu

²⁵ Cahit Tutum, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, TESAN Yayınları, Ankara, 1994, s. 3-4.

²⁶ Bekir Parlak ve Zahid Sobacı, **Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi, Ulusal ve Global Perspektifler**, Alfa Akademi Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul, Kasım 2006, s. 315.

yönetimleri tam bir karmaşıklık, hantallık ifade etmektedir. Gelişen teknolojiye ayak uyduramayan, sağlıklı iletişim kuramadığından koordinasyon sağlanamayan ve verimsizlikle, kaynak israfıyla boğuşan, aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapı sergileyen kamu yönetimleri tam bir darboğaz içindedir. Bu sorunların dışında, kamu yönetiminin önemli bir yönü olan personel sistemiyle ilgili sorunlarda gözardı edilmeyecek kadar büyüktür. Kamu personel sistemindeki ana sorunlar şöyle sıralanabilir :²⁷

- 1- Çok geniş kapsamlı bir sınıflandırma benimsenmiştir.
- 2- Ücretler çok düşük olup, ücret sistemi karmaşık bir yapı sergilemektedir.
- 3- Kadro tanımlaması ve analizlerinin eksikliği nedeniyle yerinde istihdam sağlanamamaktadır.
- 4- Üst kademelere kadar yükselmenin nasıl olacağı yönünde net kriterler olmadığı gibi, yükselme de amacından sapmıştır.
- 5- Hizmetiçi eğitim ve yetiştirme amacından sapmış, bir ceza veya ödül olarak kullanılmaktadır.
- 6- Performans değerlendirme kriterleri pek gelişmemiş ve personelin değerlendirilmesi yalnızca yöneticilerin inisiyatifine kalmaktadır.

Kamu yönetiminde örgütsel yapı, örgütsel değişimin çok zor olduğu statik bir yapılanma gösterir. Statik bir örgütte değişime direnen ya da statükoyu koruyan kuvvetler, değişim kuvvetlerine ağır basar. Problemler görülür ama bunları çözmek ya da düzgün şekilde yönetmek için fala bir şey yapılmaz. Örgütün yapısal unsurları (yönetim yapısı, politika ve prosedürleri) öylesine kurumsallaşmıştır ki, bunlar değişimin önündeki başlıca engeller haline gelmiştir.²⁸

²⁷ Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (Kaya) : **Genel Rapor**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1991, s. 199-202.

²⁸ G. Ronlad Wells, **Yetki Devri**, (Çev. : Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 58.

Kamu örgütlerinde günümüzde uygulanmakta olan atama ve yükselme prensipleri insanları daha verimli ve kaliteye dönük bir şekilde çalışmak yerine; hiyerarşiye dayalı, var olanı devamla yönelik, yeniliğe kapalı, motivasyonsuz, yetki ve sorumluluk yüklemeyen bir çalışma ortamına yol açan temalar içermektedir. Bazı çalışmalar ödüllendirilirken, bazıları da cezalandırılır, ancak sistemden kaynaklanan problemlerin varlığı artırılmaz. Ayrıca yüksek performans ödüllendirilmede dikkate alınmaz.²⁹

Bir kaynakta kamu yönetiminde reform arayışlarına yol açan nedenler şöyle sıralanmaktadır :³⁰ Kamu yönetiminde üç açık (bütçe, güven ve performans açığı), kriz, beklentilerin artması, uluslar arası gelişmeler, sosyal göstergelerdeki değişimler, kuramsal alanda yaşanan gelişmeler, ürün farklılaştırma ihtiyacı.

Kamu yönetiminde gelişen global eğilimler, yönetimde yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır: Devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi (büyüyen devletin ortaya çıkardığı bürokratik ve diğer sorunlar devletin küçültülmesi, özelleştirme gibi kavramları gündeme getirmektedir), siyaset – yönetim dengesinin yeniden kurulması (yeni işletmecilik anlayışında kamu yöneticilerinin karar alma sürecini politikacıyla paylaşan kişiler değil, kurumun teknik yöneticisi olmalarını gerektirmekte, bu noktada demokratik değerler ile bürokratik değerlerin uzlaştırılması gerekmektedir), şeffaf ve dürüst yönetim, merkeziyetçilikten uzaklaşma, yeniden yapılanmayı gerekli kılan unsurlar olmuştur.³¹ Kamu sektörünün küçültülmesi yaklaşımlarının elde etmek istediği temel hedefler; pazar ekonomisinin rekabete dayalı özelliklerinden daha fazla yararlanmak, kamunun müdahaleci yaklaşımları yerine serbest

²⁹ Asım Balcı, “Kamu Sektörü ve TKY”, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi**, I. cilt, 1. Baskı, TODAİE Yayın No: 289, Mart 1999, s. 74-75.

³⁰ Osman Yıldız, **Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri**, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi, DPT, Ankara, Şubat 2001, s. 3-7.

³¹ Ö. Faruk Günay, “Yönetimde Yeniden Yapılanma ve AR-GE Faaliyetleri”, **Türk İdare Dergisi**, yıl. 69, sayı 415, Haziran 1997, s. 132.

piyasanın arz ve talep dinamiklerini değerlendirmek ve daha düşük maliyetle hizmet üretmek şeklinde ortaya çıkmaktadır.³²

Bir kaynakta da, “Yeniden yapılanma, ekonomik, politik ve kültürel kurumların köklü değişimi yanında bu alanlar için geçerli olduğu varsayılan düşünce biçimleri ya da paradigmaların da dönüşümü anlamına gelmektedir”³³ denilerek, esas olarak kamu yönetiminde bir kimlik sorunu olduğu ifade edilmektedir. Başka bir kaynakta ise, kamu yönetimindeki değişimin dört önkoşulu olduğu savunulmaktadır. Bunlar;³⁴ siyasal liderlikteki değişim, toplumsal tutumlardaki dönüşüm, yönetim kuramındaki entelektüel gelişmeler, başarısızlığın kavranması ve yenilenme ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır. Türkiye’de kamu yönetimini iyileştirme çalışmalarında, öncelikli olarak çözümlenmesi gereken problemler olarak şunlar sayılabilir:³⁵ Merkeziyetçilik ve kırtasiyecilik, örgütsel büyüme ve hantallaşma, gizlilik ve dışa kapalılık; kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, siyasal yozlaşma ve çürüme.

Kamu yönetiminde örgütlenme ilkesini bürokrasi oluşturmaktadır.³⁶ Bürokratik örgütlerde iktidar ve prestije giden yol, geniş bir bütçeyle çok sayıda insanın yönetilmesini gerektirdiğinden, girdilerin azamileştirilmesi sonucu doğmaktadır.³⁷ Örgüt büyüdükçe eşgüdüm azalmakta, kırtasiyecilik artmakta, işlemler yavaşlamakta, iletişim ve uzmanlaşma alanı daralmakta, içimsel denetim yoğunlaşmakta, işgörenler arası ilişkiler azalmakta ve

³² Firuz Demir Yaşamış, “Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: Administration’dan Management’a”, **Türk İdare Dergisi**, yıl 68, Haziran 1996, s. 11.

³³ Gencay Şaylan, “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 33, sayı 2, 2000, s. 3.

³⁴ Michael Duggett, “Kamu Yönetimlerinde Değişim: Sonraki Adımlar”, (Çev. : A. Ergün Akdoğan ve Onur Ender Aslan), **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 35, sayı 2, Haziran 2002, s. 1.

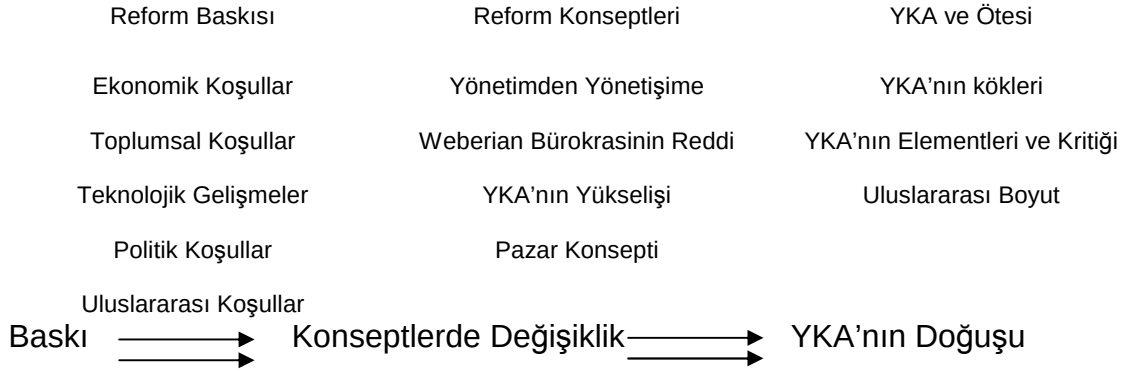
³⁵ Şükrü Karatepe, “Türkiye’nin Yönetim Sorunları”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, sayı 4, Ankara, 1995, s. 165.

³⁶ Zerrin Toprak Karaman, “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**, yıl 72, sayı 426, 2000, s. 39.

³⁷ M. Akif Çukurçayır ve Hülya Ekşi, “Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler”, **SÜ, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, yıl 1, sayı 1-2, Nisan-Ekim 2001, s. 93.

yenilikçilik yok olmaktadır. Tüm bunlar, bürokrasinin hizmet kalitesini düşürmektedir.³⁸

Aşağıdaki şekilde de, kamu yönetiminde reform yapılması için önce bir baskının olması gerektiği, söz konusu bu baskını reform nedeni olarak ifade edilebileceği belirtilmektedir.



YKA: Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Kaynak: Orhan Gökçe, Önder Kutlu ve Gülise Gökçe, “1980’li Yıllardan Beri Uygulanan Kamu Yönetimi Reformları Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, **SÜ, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1-2, Nisan-Ekim 2001, s. 26.

Şekil VII- Reformların Ortaya Çıkış Süreci

Kamu kurumlarının performansı; a) gelenek ve görenekler, b) kamu kurumları tarafından kullanılan kaynaklar ve bu kaynakların kullanım hakkı, c) talimatların açıklığı, d) mevcut organizasyon yapıları, e) inisiyatif kullanma durumu, f) lider ve personel kalitesi, g) organizasyonların yeniden yapılanma konusundaki serbestliklerini kapsayan birçok faktöre bağlıdır.³⁹

³⁸ Ramazan Gökbnar ve Cevdet A. Kayalı, “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Olanakları”, <http://www.canaktan.org>.

³⁹ Vito Tanzi, “Devletin Rolü ve Kamu Sektörünün Kalitesi”, (Çev. : Özgür Saraç), **Türk İdare Dergisi**, yıl 74, sayı 434, Mart 2002, s. 200.

21. yüzyılın yönetim anlayışının üç temel üzerine odaklanma eğilimi göstereceği ifade edilerek, bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır :⁴⁰

- İnsan kaynağını bilgi ile bütünleştiren entelektüel sermayeye öncelik vermek,
- Global ekolojik düzene karşı kendini sorumlu hissetmek,
- Değişmek son çare haline gelmeden, değişimi başlatmak.

Kamu yönetimini değişime zorlayan etmenler arasında belirtilen genel nedenler kadar, Türkiye'ye özgü başka gerekçeler de vardır. Bunlar arasında, düşük nitelikli (kalitesiz) işgücü istihdamı dikkat çekicidir. Kamu yönetim sisteminde yaşanan önemli sorunlardan birisi, gerek yöneticiler gerekse öteki işgörenlerin mesleki yeterliliklerindeki düşüklüktür. Daha önemlisi ise, izlenen tutarsız ve çarpıtılmış istihdam politikalarıdır. Gerçekten de çoğu kez kayırmacı ya da siyasal tercihlere dayalı hatalı istihdam politikaları nedeniyle, kimi kamusal hizmetlerde kadrolar gereksiz biçimde şişerek aşırı büyümüş, kimi hizmetlerde de personel açığı yaşanması gibi çarpıklıklar ortaya çıkmıştır.⁴¹

Ülkemizdeki personel sistemini genel olarak değerlendirdiğimizde, şu alanlarda aksaklıkların ortaya çıktığını görüyoruz;⁴² yeterlik (liyakat) ilkesine işlerlik kazandırılmaması, kariyer geliştirme düşüncesinin gerçekleştirilememesi, kamu kesiminde ücret dengesinin kurulamamış olması, ihtiyaçlara uygun bir bilimsel sınıflandırmanın yapılamamış olmasını, personel rejimini kanunlarla düzenleme ilkesine işlerlik kazandırılmaması ve profesyonel bir yönetici sınıfının kurulamamış olması. Bu aksaklıklar sonucu,

⁴⁰ Burhan Aykaç, “21. Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler”, **G.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi Özel Sayısı**, 2002, s. 19.

⁴¹ Feyzi Uluğ, “Yönetimde Yeniden Yapılanma ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Üzerine Eleştirel Bir Bakış”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 37, sayı 1, 2004, s. 2.

⁴² N. Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun, “Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye’de Devletin Kalite ve Etkinlik ile Buluşması”, **Türk İdare Dergisi**, yıl 75, Haziran 2003, s. 96.

kamu hizmetleri için gerekli nitelikli elemanların bulunup, bunların doğru zamanda ve doğru yerde istihdamı oldukça zor hale gelmiştir.

Kamu yönetimi ve personel sisteminin ülkemizdeki bu görünümünün yanında, diğer ülkelerin kamu yönetimleri ve personel sistemleri de çeşitli yeniden düzenleme ve reform çalışmalarına sahne olmuştur. Aşağıda bazı ülkelerin bu konudaki çalışmaları kısaca yer almaktadır.⁴³

Parasal kaynakları sürekli olarak kısılmış olan kamu yönetimleri ellerinin altında olan, ama hep ihmal etmiş oldukları bir zenginliği keşfettiler: insan kaynakları, yani idarede çalışanlar. Aşırı bürokratik yaklaşımlar, ağır hiyerarşiler, katı kurallar ve benzerleri bu zenginliği durmadan bastırıyor, onun yaratıcılığını ve girişimciliğini köreltiyor, kamu çalışanlarını dev gibi bir makinanın basit dişlileri düzeyine indiriyordu. İçine girilmiş olan krizden kurtulma yolunda ele alınan yönetim politikaları birden bu zenginliği gündeme getirdi.

Kamu Hizmetini Yeniden Tanımlama-Avustralya: Avustralya'da kamu hizmetini tanımlayan ve kamu çalışanlarının haklarını, görev ve sorumluluklarını biçimlendiren yasa 1922'den kalmaydı. O günden bugüne en az 100 kez değişik açılardan yeniden düzenlenmişti. Bunların hepsi bölük pörçük bir yaklaşımla ve noktasal müdahalelerle yapılmıştı. Uzunluğu 250 sayfaya ulaşmıştı. Karmaşık bir yapısı vardı. Aşırı ölçüde teknik bir yaklaşımı yansıtıyordu. İnsan kaynakları yönetimine hukuksal bir çerçeve içinde kısıp kalmış tek boyutlu ve katı bir açıdan bakıyordu.

20 Ekim 1999'da parlamentonun onayladığı yeni bir yasa ise (Kamu Hizmeti Yasası - 1999) günün toplumunun gerçeklerine dayalı bir içeriğe dayanıyor. Uzunluğu yalnızca 50 sayfa. Yasanın yazılmasında günlük, basit, kolayca anlaşılabilir izlenebilecek bir İngilizce kullanılmış. Yeni yasa, uzun ve ayrıntılı bir biçimde, olabilecek bütün ilişki ve durumları katı bir tavırla ele alan eski stilden uzak bir nitelik taşıyor. Çizdiği yeni çerçeve idare - personel

⁴³ http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_uluslararası_metin_bolum7.php

ilişkilerinin büyük bölümünde yetkiyi birim ve kurumların en üst yöneticilerine kaydırıyor ve bu yöneticileri etken bir insan kaynakları yönetiminden sorumlu tutarak, onları uygulayacakları yönetim tarzından dolayı hesap vermeye çağırıyor. Bu yeni yetkiler, işe alma ile çalışma koşullarının saptanması alanlarını etkiliyor; değişik esneklikler yaratıp, yöneticilere bazı bakımlardan geniş yönetim olanakları tanıyor.

Kamu Görevi İçin Yeni Bir Çerçeve-Polonya: 1990'dan önce Polonya'da çağdaş anlamda bir kamu personel rejimi yoktu. Toplumsal dönüşümden sonra karşılaşılan en ciddi sorunlardan biri de bu eksiklik oluyordu. Uzun çalışmalardan sonra Polonya Parlamentosu bir kamu çalışanları yasası hazırlayıp 1999 içinde yürürlüğe koydu. Avrupa Birliği ile ilişkilerin ve yakın bir gelecekte birliğe tam üyelik hedefinin ana tema olmakla birlikte, arka planda kalan etkisiyle ortaya çıkmış olan bu yasanın dört amacı var:

- 1) Eskiden çok değişik statülerde ve farklı yasal metinlere bağlı olarak çalışan kamu personelinin tamamını tek bir rejim içine almak.
- 2) Kamu kesimini etkileyen değişik düzenlemeleri, 1997'de yürürlüğe giren yeni anayasaya uyumlu hale getirmek.
- 3) Kamu kesimini, yürütülmekte olan idari reform girişimlerini kabul edebilecek bir yasal konuma getirmek.
- 4) Avrupa Komisyonu'nun Polonya için önerdiği koşullardan biri olan "her yurttaşta kamu kesimine girmekte eşit hak tanıma" ilkesini uygulamak.

Uygulamaya konulan yasanın kamuda profesyonelizm, dürüstlük, politik tarafsızlık, herkese eşit muamele ilkelerine bağlı ve kendini görevini tam anlamıyla yapmaya adanmış kadrolar yaratacağı düşünülüyor. Geliştirilmiş olan ücret ve terfi sistemlerinin de kamu kesiminin hem daha etken, hem de yolsuzluk tehlikesinden daha uzaklaşmış olarak çalışmasını sağlayacağı umuluyor.

Görev Tanımında Esneklik-İngiltere: İngiltere'de bazı belediyelerde görev tanımı esnek bir biçimde yapılıyor. Yani görevliler değişik işlerde çalıştırılabilirler; kendi görevlerinden başka bir konuma kısa bir süre için kaydırılabilirler. Tabii, bu bir plan, program çerçevesinde yapılıyor. Görevlinin kendisiyle tartışılarak ve onun rızası alınarak. Uzun süreden beri yapılmakta olan bir işten ayrılıp bir süre başka bir yerde ve değişik bir görevde çalışmanın önemli yararları olduğu belirtiliyor. Bunlardan biri, işyerindeki tekdüzeliği kırmak. Bu anlamdaki esneklik çalışanın moralini yükseltiyor, eski işine rahatlamış ve tazelenmiş bir psikolojiyle dönüyor. Öte yandan, görevli kendini başka bir işte denemiş oluyor; böylece yeni bir deneyim ediniyor. Hatta yeni işin kendi için daha uygun olduğunu farkedip orada sürekli olarak kalmaya karar verebiliyor. Bu da, mesleki gelişme bakımından olumlu bir olanak oluşturuyor. Diğer bir yararının da, hizmet talebi dalgalanmaları sırasında beliren aşırı iş yüküne yanıt verebilmek olduğu ileri sürülüyor. Yani, iş yükü azalmış bir birimden iş yükünde aşırılık görülen bir birime personel kaydırması yoluyla destek sağlama olanağı beliriyor.

Kamu Çalışanlarını Göreve Hazırlamak-Çek Cumhuriyeti: Bir yandan Avrupa Birliği ile bütünleşme hedefi, diğer yandan da geniş kapsamlı bir idari reformu gerçekleştirme çabası Çek hükümetini kamu personelinin yetiştirilmesi, eğitilmesi ve göreve hazırlanması konusunu ele almaya itti. Bu alanda yürütülen çalışmaların sonunda Haziran 1999'da bir düzenleme getirildi. Bunun başta gelen hedeflerinden biri Avrupa Birliği'ne katılmadan önce, kamu kesiminde yeni çerçeve içinde özel olarak yetiştirilmiş kadrolar yaratmak. Bu çabaya hem hizmet içi eğitim kuruluşları, hem de liseler ve üniversiteler katılacaktır. Mevcut kadrolara da, kendi kariyer gelişmeleri çerçevesinde bilgi ve becerilerini derinleştirmek, görev değiştirdikleri zaman yeni sorumlulukları kolayca yüklenmek amaçlarıyla eğitim verilecektir. Bu etkinlikler sırasında kamu yönetimi sorunları özenle işlenecek ve bunlarla ilgili duyarlık yaratılmaya çalışılacaktır. Genel eğitim atılımının içinde

eğiticilerin, personel yöneticilerinin, yerel ve bölgesel meclis üyelerinin eğitimine öncelik verilecektir.

Üst Düzey Kadrolarda Rekabet-Kore: Kore'de "Açık Personel Sistemi" devreye giriyor. Bu deyim, eskiden üst pozisyonlara yapılacak atamaları yönlendiren sistemin kendi içine kapalı bir nitelik taşımasına gönderme yapıyor. Başka bir deyişle, eski sistemde alt düzey kadrolarının üstündeki (müdür, genel müdür ve benzeri) pozisyonlar doldurulacağı zaman kullanılan ölçütler kişinin idarenin içinden olması, yaşı, idarede geçirdiği yıl sayısı gibi öğelerdi. Alt kademelere eleme sistemleriyle, sınavlarla insan alınırken üst kademelerde değişik kişilerin belli bir kadro için yarışmasına izin verilmiyordu.

Açık Personel Sistemi rekabet ve yarışma öğesini getiriyor. Kore'de, merkezi idarede (güvenlik görevleri, itfaiye mensupları ve benzerleri hariç tutulursa) 52 birim var. Bunlarda da 758 üst düzey yönetici kadrosu var. Bunlardan 130'u (yani %20'si) açık sisteme dâhil olacaklar. Yani idarenin dışındaki kişiler de bu pozisyonlar için adaylıklarını ileri sürebilecekler. Örneğin, değişik idarelerdeki başmüfettişlik kadroları bu sistemin içinde ele alınacaklar. Reformcular, özellikle vergi, bayındırlık işleri, çevre ve sağlık alanlarındaki başmüfettişlerin dışarıdan gelmesinin daha tarafsız bir bakış açısının belireceğini, böylece de yolsuzlukların azalacağını ileri sürüyorlar. Ancak bu kişilerin alanlarında üstün yetenekli uzman olmaları ve bağımsız bir kişilik taşımaları koşuluyla. Bu kişilerden uzun yıllara dayanan deneyim ve uzmanlıklarını kanıtlayan değişik belgeler ve referanslar istenecek. Ücretler dâhil çalışma koşulları özel kontratlarla saptanacak.

Yönetici Yeteneğini Keşfedip Geliştirmek-Finlandiya: Bir süredir Finlandiya kamu kesiminde (dışişleri ve silahlı kuvvetlerin dışında) kariyer planlaması söz konusu değil. Bu bakımdan açık bir sistem var. Boş kadrolara kuruluşun dışından (ya başka kamu kuruluşlarından ya da kamu kesiminin dışından) atama yapılabilir. Esnekliği olmayan (ve adeta kişiye "şu kadar yıl sonra müdür olacaksın" gibilerden garanti veren, neredeyse otomatik terfi sağlayan) bir kariyer sistemine karşı, bu yöntemin idareye taze kan, yeni

atılımlar ve kendini kanıtlamış yönetim deneyimleri getireceği düşünülüyor. Ancak sistemin taşıdığı bazı zayıflıklar kendilerini açıkça göstermeye başladı. Şöyle ki:

- Kamu kuruluşlarının çoğunda yönetici kadroları dar bir alanda öylesine bir uzmanlık gerektiriyor ki, bu yeteneği kuruluşun dışında bulmak mümkün olmuyor.
- Özel kesimin sunduğu olanaklar öylesine çekici oluyor ki, kişiler kamu kesiminde görev almıyorlar.
- Demografik gelişmelerin sonucu kamu kesiminde (toplumun bütününde görüldüğü gibi) hızlı bir yaşlanma gözleendiği ve çoğu yönetici kadrolarında yer alan bu kimselerin kısa zamanda peşi peşine emekli olmaları beklendiği için, bu kadroların oldukça genç ve yönetim deneyimi sınırlı kimselerle doldurulması gündeme gelmek üzere.

Bu düşüncelerin genel çerçevesi içinde Maliye Bakanlığı 1997 sonlarında bir proje başlattı. Bunun amacı "kuruluşların kendilerinde var olan yetenekler nasıl saptanır, bu nasıl sistematik bir biçimde yapılır ve yönetici geliştirmesi nasıl sağlanır" gibi soruların yanıtını aramaktı. Proje, aralarında İçişleri Bakanlığı, Meteoroloji Enstitüsü ve Sibeliüs Müzik Akademisi de bulunan 8 birimi pilot kuruluş olarak seçti. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Kuruluşlar üst kadrolarının geleceğini (güvenilir ve yetenekli ellere teslim edip) garanti altına almak için kendi bünyelerindeki potansiyeli araştırıp tanımaya öncelik vermelidirler.

- Bu sorumluluk kuruluşun en üst noktasındaki kişi tarafından yüklenmelidir. Bu kişi "potansiyel" kavramını sahiplenmelidir. Yanlış anlamalar yaratmamak için konuyu bütün personele tekrar tekrar anlatmalı, son derecede saydam bir yöntem izlemelidir.

- Potansiyel saptaması konusunda tek bir çözüm yoktur. Bu nedenle kamunun tamamına tek bir model zorlanmayacaktır. Kuruluşlar yukarıda

anlatılan iki bakış açısından herhangi birini, ya da ikisinin karışımını, kendi gerçeklerine uydukları kadarıyla kullanabilmelidirler.

- Çalışanların kişisel hedefleri, beklentileri ve iddiaları olabilir; ve bunları kendi kariyerlerinin gelişmesine yansıtmak isteyebilirler. Amirler kendilerine bağlı kişilerin bu tür isteklerini yılda bir onlarla konuşabilmeliler ve yapılması gerekenlere ortaklaşa karar verebilmeliler. Ancak bu isteklerin kuruluşun amaç ve beklentileriyle uyum halinde olması gerekir.

- Kuruluşlar değişik değerlendirme sistemleri kullanabilirler. Hatta dış danışmanlardan ya da firmalardan yardım isteyebilirler.

- Yetenek geliştirmede değişik yöntemler kullanılabilir. Bunlardan biri güçlükleri giderek artan görevler vermektir. Kuruluş içinde değişik pozisyonlarda görevlendirmek, ya da geçici bir süre için başka kuruluşlarda çalıştırmak gibi yöntemler de kullanılabilir. Lisansüstü eğitim de cesaretlendirilebilir.

- Kadınlar üst düzey görevlere talip olmaya cesaretlendirilmelidir. Potansiyel kütlede kadınlarla erkeklerin eşit ağırlıkla temsil edilmesi sağlanmalıdır.

Liderlik Yeteneğini Geliştirmek-Avustralya: Avustralya'da federal hükümetin (en genel anlamında) personel yönetiminden sorumlu birimi olan Kamu Hizmeti Komisyonu 1999 yılında, diğer birimlerin de katılımıyla üst düzey yöneticilerinin liderlik yetenek ve niteliklerini daha da etken kılmayı amaçlayan, liderlik performansını artırıcı davranışları tanımlayan bir çerçeve geliştirdi. Bu çerçeve 1 Eylül 1999'dan beri, üst düzey kadrolarına atanacak kişilerin seçiminde kullanılıyor. Her ne kadar bu kadroların atanmaları ve terfileri konusundaki son karar Kamu Hizmeti Komisyonu'na ait ise de, yeni çerçeve birimlere kendi gereksinimlerine, işin mahiyetine, konunun gerektirdiği becerilere, yeteneklere ve uzmanlık türüne en uygun kimseleri arayıp bulmalarında çok esnek bir araç ve yararlı bir ölçütler dizisi sağlıyor.

Kamu Hizmeti Komisyonu, ayrıca, liderlik geliştirme çalışmalarında kullanılan (eğitim ve benzeri) programlara baktı. Yöneticilerin kamu hizmetini

bütünlüğü içinde algılamalarına ve yeni yetenekler elde etmelerine yardımcı olan bu programlar yukarıda belirtilen çerçeve açısından irdedildi. Bu çabanın sonunda da çerçeveye uyuşan yeni programlar hazırlanmaya başlandı. Bu arada bazı birimler çerçeveyi performans değerlendirme gibi alanlarda da kullanmaya başladılar.

2. Türkiye’de Norm Kadro Çalışmalarını Gerektiren Diğer Sebepler

Ülkemizde, 1960 yılından itibaren planlı kalkınma çabalarına girişilmesiyle birlikte kamu yönetiminin de yeniden düzenlenmesi konusu gündeme gelmiştir. Devletin kamu hizmetlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmesi, kamu yönetiminin bütün boyutlarıyla gelişmelere ayak uydurabilen, canlı bir yapıya sahip olması ile mümkündür. Bugüne kadar yürütülen yeniden düzenleme çalışmaları kamu yönetiminin üç boyutu üzerinde gerçekleştirilmiştir: Teşkilat yapısının yeniden düzenlenmesi, yönetsel işlem ve usullerin iyileştirilmesi, kamu personel sisteminin iyileştirilmesi.⁴⁴

Gerek kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında en önemli noktalardan birisini teşkil eden personel rejiminin iyileştirilmesi çalışmaları sonucu ortaya çıkan metinler, gerekse yasal ve yönetsel metinler, kamu kurum ve kuruluşları için norm kadro çalışmaları yapılmasını içlerinde barındırmakta ve bunu bir gereklilik ve zorunluluk olarak öngörmektedir.

Ülkemizde kamu yönetimi açısından norm kadroyu gerektiren sebepleri genel olarak üç başlık altında ifade edebiliriz.

- 1- Araştırma ve Denetleme Raporları**
- 2- Kalkınma Planları, Yıllık Programlar ve İcra Planları**
- 3- Yasal Düzenlemeler**

a. Araştırma ve Denetleme Raporları

Planlı dönemde yapılan en kapsamlı araştırmalardan ilki olan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), TODAİE ve DPT tarafından bir yıl içerisinde hazırlanmış ve 24 Nisan 1963 tarihinde Başbakanlığa sunulmuştur. Adı geçen rapora göre personel yönetimini geliştirmek için alınacak tedbirleri üç noktada toplamak mümkündür.⁴⁴

a) Devlet Personel Dairesi tarafından bütün kamu hizmetleri için iş sınıflarının bir listesi ve sınıflar içindeki dereceler tespit edilmesi, bakanlık ve dairelerin bu esaslara dayanarak kendi hizmetlerini geçici olarak sınıflandırması, Devlet Personel Dairesi tarafından bu bilgilerden faydalanarak genel bir sınıflandırma ve derecelendirme yapıp reformların uygulanmasında temel olacak bir kanun tasarısı hazırlanması öngörülmüştür.

b) Bakanlık ve daireler tarafından tespit edilen kadro miktarlarının, Devlet Personel Dairesi tarafından Maliye Bakanlığı ile işbirliği halinde incelenip kontrol edilmesi, her teşkilat için uygun görülen geçici kadroların neler olduğunun benimsenmesi, bunlarda DPD'nin onayını almadan herhangi bir değişiklik yapılamayacağı ve sonra kabul edilen sınıf ve derecelerin personele uygulanmasına ve gerekli görüldükçe, personelin nitelik veya tecrübelerine uygun yerlerde çalışmalarını sağlayacak intibakların yapılması önerilmektedir.

c) Yapılmakta olan işleri yerinde inceleyip sonuçları o örgütteki personel birimine bildirmekle görevli bir teftiş kadrosu ve DPD içinde de, gereken hallerde Daire adına inceleme ve araştırma yapacak bir birim kurulmasının düşünüleceği belirtilmiştir. Kadroların gözden geçirilmesi belli bir süreye inhisar etmeyen devamlı bir görev sayılmalıdır. Mevzuatta

⁴⁴ ÖKTEM, M. Kemal Öktem, "Türkiye'de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, sayı 3, 1989, s. 36.

⁴⁵ **Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş Ve Görevleri Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Rapor Özeti**, Balkanoğlu Matbaacılık Limited Şirketi, Ankara, 1963, s. 21-28.

değişiklikler yapmak suretiyle personel idaresinin günün ihtiyaçlarına cevap verecek bir durumda tutulması sorumluluğu, mali sorunlarda Maliye Bakanlığının görüşü alınmak şartıyla, DPD'ye ait olması öngörülmektedir.

Kadrolamaya ilişkin eleştiri ve önerilere, 29.5.1971 tarih ve 7/2527 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan “İdari Reform Danışma Kurulu”nun raporunda da rastlanmaktadır. Sözü edilen raporun kadrolara ilişkin eleştiri ve önerisi şöyledir :⁴⁶ “Kadroların hazırlanmasında Maliye Bakanlığı, DPD ve ilgili kurumlar arasında yapılması öngörülen işbirliğinin hangi esaslara dayanacağı ve nasıl bir yol izleneceği belirtilmediğinden, uygulamada aksaklık ve gecikmeler olmaktadır. Öte yandan, kanunda kadroların hizmetle ilişki dereceleri ve bu ilişkilerin nasıl kurulacağı belirtilmemiştir. Bu yolda görev ve çalışma yönetmelikleriyle saptama işleminin fiili ve pratik sonucunun ne olacağı bilinmemektedir.

Kadronun temel hizmet birimi olarak anlamı ve fonksiyonu iyi belirlenmelidir. Kadro standardizasyonuna örgüt ve görev analizlerinden sonra gidilmelidir. Düzenleme de kadroların unvanlarının tekabül ettiği eşdeğer görevlerde dikkatle belirlenmelidir.”

Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulunca her yıl itibarıyla düzenlenen Genel Raporlarında Kamu iktisadi Teşebbüslerinin personel politikasının esaslarına geniş bir perspektiften bakılmakta ve norm kadro ile İş Analizi, iş değerlendirmesi, personel ilkeleri ve ücret sistemleri gibi konular bir bütünlük içinde değerlemeye tabi tutulmaktadır.

Sözkonusu Kurulca, kurumların TBMM adına yapılan denetlemeleri sonunda hazırlanan kurum veya kuruluşların raporlarında da, norm kadro düzenlemesi çalışmalarının biran önce tamamlanıp uygulamaya geçilmesine ilişkin “Temenni Kararları” yer almaktadır.

⁴⁶ DPD, **İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeleri, Önerileri**, DPD; Ankara, 1971, s. 168.

b. Kalkınma Planları, Yıllık Programlar ve İcra Planları

Planlı dönemde hazırlanan her beş yıllık kalkınma planı, yıllık program ve yıllık icra planında kamu yönetiminin yapısını ve personelin durumunu iyileştirmeye yönelik yönetim araştırmaları yapılması öngörülmüştür. Bunlar arasında organizasyon ve metod, insangücü planlaması, kadro unvan ve standardizasyonu başta gelmektedir.

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planının 5 inci kesiminin 11 nci bölümünde “Kamu Kesimi Reformu” başlığı altında “Kamu Kesimi” ve “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesinin” hükümetlerin başlıca kaygısı olduğu belirtilen plan, norm kadro düzenine olan ihtiyacı sorunlar içerisinde açıklamıştır.

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında, kamu kurum ve kuruluşlarında, özellikle de kamu iktisadi teşebbüslerinde, önce kuruluş ve yönetimi geliştirmekten sorumlu organizasyon ve metod birimlerinin kurulması, sonra bu birimlerin kuruluş norm kadrolarını hazırlayacak biçimde, TODAİE tarafından eğitilmeleri öngörülmektedir.⁴⁷

Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ise ana hatları ile şöyle yer almıştır.⁴⁸ “Yeniden düzenleme çalışmalarının hareket noktası, kamu yönetiminin işlevlerini, yönetim birimlerini ve kademelerini yeni baştan ele alarak bunlar arasındaki görev dağılımlarını uyumlu hale getirmek olacaktır. Yönetim birimlerinin yeniden kademelendirilmesi yapılırken; Türkiye’nin ulaştığı ekonomik ve toplumsal yapıya uygun olarak ve coğrafi özellikler gösterilerek işlevler tanımlanacak ve işlevlerin hangi kademe ve birimlerce üstlenileceği belirlenecektir. Yeniden düzenleme çalışmalarında yönetsel yapının tüm olarak gözden geçirilmesi, temel politikalara göre çalışmaların yönlendirilmesi, eşgüdüm sağlanması, çalışmaların izlenmesi, değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu amaçla hizmetlerin belirlenmesi görevlerin

⁴⁷ DPT, **Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, 1973, s. 117.

⁴⁸ DPT, **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, 1979, s. 296-297.

daha etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla Devlet Personel Dairesi “Merkezi Kamu Yönetimini Geliştirme Birimi” niteliğini kazanacak biçimde yeniden düzenlenecektir. Bu düzenleme gerçekleştirilinceye kadar kamu yönetimini yeniden düzenlemeye ilişkin çalışmalar Devlet Planlama Teşkilatının sorumluluğunda Devlet Personel Dairesinin yakın işbirliği ile yürütülecektir.”

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da kamu yönetiminin iyileştirilmesine ilişkin ilke ve politikalar iki başlık altında toplanmaktadır.⁴⁹

— Kuruluşların işleri ile uyumlu insangücü planlaması yapılacak, buna göre kadro ve unvan standardizasyonu gerçekleştirilecektir.

— Araştırma, Planlama ve Koordinasyon birimleri kuruluş amaçlarına uyumlu bir etkinliğe kavuşturulacaktır.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planının kamu yönetiminin iyileştirilmesi bölümünün ilkeler ve politikalar kısmında kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde rasyonel bir personel politikası uygulanacağı, dengeli görev, yetki ve sorumluluklarla uyumlu bir ücret sisteminin geliştirileceği öngörülmektedir.⁵⁰

İş analizleri ile ilgili olarak ilk kez, 1988 Yılı Program’ında “Kamu Yönetimin İyileştirilmesi” başlığı altında ve “tedbirleri” kısmında “Kuruluşlar, üniversiteler de işbirliği halinde iş analizleri yaptıracaklar, bürokratik işlemleri azaltıcı ve sadeleştirici çalışmalara başlayacaklardır” ifadesine yer verilmiştir. “Durum” kısmında da, bazı kamu kuruluşlarının, organizasyon ve yönetim araştırmalarını 1987 yılında başlattığı ve bunları sürdürdükleri ifade edilmiştir.⁵¹

1989 Yılı Programında da aynı ilkeler ve amaçları tekrarlanmıştır.

⁴⁹ DPT, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, 1985, s. 175.

⁵⁰ DPT, **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara, 1989, s. 325-326.

⁵¹ DPT, **1988 Yılı Programı**, DPT, Haziran 1988, s. 433-434.

1989 Yılı İcra Planında “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi” başlığı altında “Kuruluşlar TODAİE ve üniversitelerle işbirliği halinde norm kadro ve iş analizleri yapacak”lardır denilmektedir.⁵²

1992 yılı icra planının Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi başlığı altında da, “Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında genel teşkilat incelemesi ve iş etüdü çalışmaları yapılacak, kadrolaşmada bu çalışmalardan elde edilen veriler esas alınacaktır.”⁵³ tedbirine yer verilmiştir.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, kamu personel rejimindeki sorunların çözümü için ilgili tüm kurumların katkısıyla, geniş kapsamlı bir kamu personeli reformu hazırlanarak uygulamaya konulacağı belirtilmekte, devamında ise şer ifadelerle yer verilmektedir.⁵⁴ “Kamu kesiminin yeniden yapılanması sürecinde istihdamın sayı, nitelik, verimlilik ve ücret düzeyi bakımından sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için kamu kesimindeki istihdam gözden geçirilecek, kamu yönetiminin yeterli sayı ve nitelikte personelle donatılmasını ve personel kaynaklarının verimli ve yerinde istihdamını sağlamak üzere insangücü planlaması yapılacak ve etkinliğin artırılması amacıyla iş analizlerine dayalı norm kadrolar hazırlanacak ve mevcut durumun olması gereken açısından değerlendirilebilmesi için kamu insangücü envanteri çıkarılacaktır.

Bugünkü uygulamaların kaynağını ise Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı oluşturmaktadır. Buna göre; Planın, “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden” Yapılandırılması” başlığı altında konuya ilişkin mevcut durum değerlendirilerek aksak ve eksik yönlerin giderilmesinin gerektiğinden bahsedilmektedir. Amaç, İlkeler ve Politikalar başlığı altında ise; “kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması” vurgulanarak devamında şu ifadelerle yer verilmektedir:

⁵² DPT, **1989 Yılı İcra Planı** DPT Yayını, 1989, s. 203.

⁵³ DPT, **1992 Yılı İcra Planı**, DPT Yayını, 1992, s.

⁵⁴ DPT, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/>

- “Kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bîr sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.

Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması, mevcut çok sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek, ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır.

Tüm kamu kuruluşlarının norm kadroları tespit edilerek, kadro veya pozisyon ihdasları buna göre yapılacaktır. Taşra teşkilatı bulunan kuruluşların, il veya bölge teşkilatlarındaki kadrolar da bu kıstaslara göre tespit edilerek, kadroların belirli bölgelerde yığılması önlenerek, yapılan hizmetlere göre kadrolar ihdas edilecektir. Kurum farklılığı gözetilmeksizin bütün kadro ve pozisyonların Kanunla ihdas edilmesi sağlanarak, önceden belirlenen norm kadro sayısı, olağanüstü bir hizmet genişlemesi olmadan artırılmayacaktır. Bu bağlamda, 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname gözden geçirilerek, yukarıda belirtilen kıstaslara uygun şekilde yeniden düzenlenmesi sağlanacaktır.”⁵⁵

c. Yasal Düzenlemeler

Kamu personel rejiminin düzeltilmesi, kamu hizmetlerinin ve kadroların sınıflandırılmasını; görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde

⁵⁵ DPT, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/>

belirlenmesini, personel ve kadro ihtiyacının her kamu kuruluşu için ayrı ayrı incelenerek belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu konu, kamu personel rejimini düzenleyen 657 sayılı ve 1327 sayılı Kanunlar ile ele alınmıştır.

1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda değişiklik yapan ve 31.7.1970 gün ve 1327 sayılı kanun ile getirilen sınıflandırmaya ilişkin hükümler ve bunlara ilişkin gerekçelerin incelenmesi, kadrolar ve kadrolama ile ilgili önerileri ve görüşleri ortaya koymaktadır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Devlet memurlarının, hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yerleştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yüküm ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenlemeyi amaçlamaktadır.

657 sayılı Kanunun temel ilkeleri sınıflandırma, kariyer ve liyakattir. Sınıflandırma, Devlet kamu hizmeti görevlerini ve bu görevlerde çalışan memurları görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırma olarak tanımlanmıştır. Kariyer ve liyakat ilkelerinin uygulanabilmesi, iyi bir sınıflandırma yapılmasına, bu da gerçekçi bir norm kadro düzenlemesi çalışmalarına bağlıdır.

1327 sayılı Kanunda yer alan hükümler, sınıflandırma müessesesini bir dinamizm içinde ele almakta ve kurulan sınıflar içinde kurumların ve mesleklerin özelliklerine göre tali sınıflar kurulmasına imkan tanımaktadır.

657 sayılı Kanunun 1327 sayılı Kanunla değişik 33 üncü maddesinin ikinci fıkrası, kadrolara ilişkin ödevler, yetki ve sorumluluklar, ödevlerin özellikleri ve ödevleri yapacak kimselerde aranması gereken niteliklerin, bu kanun ve kuruluş kanunları ile belirtilen ilke ve esaslara uygun olarak düzenlenecek görev ve çalışma yönetmeliklerinde gösterilmesini öngörmektedir. Bu maddeye göre, DMK'nun 34 üncü maddesi gereğince alınan kadroların, analiz ve tanımlamaları yapılarak, bunlar her kurumun görev ve çalışma yönetmeliğinde gösterilecektir. Bu çalışma her kurum tarafından kendi kurumuna ilişkin olarak Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Dairesinin görüşlerine dayandırılacaktır.

Yukarıda yer alan hüküm gereğince, kadrolara ilişkin görevlerin, yetki ve sorumlulukları ile görevlerin özellikleri ve bu görevleri yapacak kimselerde aranması gerekli niteliklerin “Görev ve Çalışma Yönetmelikleri”nde gösterileceği belirtilmekle Türk Kamu Yönetimi, kadro aracılığı ile planlı bir yeniden örgütlenmeye itilmektedir. Bilindiği gibi kamu yönetiminin verimli çalışmasını sağlayan imkânlardan biri her kuruluşa ideal olan örgüt yapısının oluşturulması ile olur. Görev ile kuruluş arasında rasyonel bir ilişkinin kurulması zorunludur. 1327 sayılı Kanun bu ilişkiyi kurmada kadro sistemini bir araç olarak kullanmaktadır. Bu ilişki görev ve çalışma yönetmelikleri ile kurulacaktır.

1984 tarih ve 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı’nın Kuruluş ve Görevleri Hakkında KHK’nin 3 üncü maddesi (e) fıkrasına göre, Devlet Personel Başkanlığı’nın görevlerinden biri de, “kadro ve unvan standardizasyonu, iş analizleri de dahil olmak üzere görev alanına giren konularda gerekli her türlü araştırma ve incelemeleri yapmak veya yaptırmak, personel rejimleri arasında uyum ve denge sağlamak, bu konularda gerekli ilke ve esasları tespit etmek”tir.

Başkanlığın ana hizmet birimlerinden olan Kadro ve Kamu Görevlileri Dairesi Başkanlığı’nın görevleri arasında; “Kamu kurum ve kuruluşlarında kadro unvanlarının standartlaştırılması ve kodlandırılmasını sağlamak ve görev tanımlarını yapmak, bunların yayımlanmasını sağlamak ve rehberlik etmek” (Md.8/b) ile “Kalkınma planlarının süresi sosyal ve ekonomik hedefleriyle uyumlu olmak üzere kamu kesiminin verimli çalışma sistemini sağlamak amacıyla insangücü planlaması ve iş analizlerini yapmak veya yaptırmak, kurum ve kuruluşlara yardımcı olmak” (md.8/c), gibi norm kadro düzenlemesi ile ilgili görevleri sayılmıştır. Gereği gibi yerine getirildiğinde bu görev ve yetkiler, kamu kesiminde yürütülen ve yürütülecek olan iş analizi ve görev tanımlaması faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve koordinasyonunda kolaylık sağlayabilecek niteliktedir.

Devlet memurlarının mesleki ehliyetinin belirlenmesi için sicilinde bulunacak bilgileri ve ilgili diğer konuları düzenlemeyi amaçlayan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin⁵⁶ amacına ulaşması için de, iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılması, iş gereklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Memurların sicil işlemleri böylelikle daha objektif temellere dayandırılmış olacaktır.

Bugünkü norm kadro uygulamalarının temel gerekçesini; değişim ve dönüşüm sürecine paralel olarak, kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması oluşturmaktadır. Bu doğrultuda; Norm kadro uygulamaları 190 Sayılı KHK'nin 12. maddesi ve 217 Sayılı KHK'nin 3. maddesine göre alınan 2000/1658 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile başlatılmış; bu karar çerçevesinde yayınlanan "Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında uygulanacak Usul ve Esaslar" başlıklı Karar ile de uygulama usul ve esasları ve izlenecek takvim belirlenmiştir.

Söz konusu Bakanlar Kurulu Kararı'na göre; Kamu kaynaklarının verimli kullanılması, kamu hizmetlerinin (gerçek iş yüklerine göre) gerektirdiği unvanda, nitelikte ve sayıda personel istihdamının sağlanabilmesi amacıyla, kamu kurum ve kuruluşları memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarına ilişkin "norm kadro"larını özetle şu usul ve esaslara göre tespit ederler (2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı):

Norm kadro çalışmalarına, öncelikle kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve verimli ulaşılmasını sağlayacak şekilde teşkilat (örgüt) analizi yapılmak suretiyle başlanır. Bundan sonra, teşkilatlardaki her birim için gerekli kadro/pozisyonun iş analizi ve iş ölçümleri yapılır (ihale yoluyla gördürülen hizmetler dahil), İş analizleri ve iş ölçümlerine göre de her bir kadro/pozisyonun görev tanımları ve bu kadro/pozisyonlarda çalıştırılacaklarda aranacak nitelikler (iş gerekleri) ile bu birimler için gerekli kadro/pozisyon sayısı (Norm Kadro) belirlenir (m. 1),

⁵⁶ Bakanlar Kurulu Karar Sayısı: 86/10955, **Resmî Gazete**, 18.10.1986/19255.

Teşkilat (örgüt) analizi., kurum veya kuruluşun mevcut amaç ve görevleri esas alınarak ve birimlerin amaca uygun olmayan görevlerinin ayıklanması, herhangi bir birimin kaldırılması, birleştirilmesi değiştirilmesi veya yeniden kurulması şeklinde yapılır (m, 2).

İş analizi çalışmalarında anket tekniğinden mutlaka yararlanılır (m. 3).

Kurum ve kuruluşlar teşkilat, iş analizi ve iş ölçümü çalışmalarında Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanan “Norm Kadro El Kitabı”ndan yararlanırlar ve çalışmalarının her safhasında bu Başkanlıktan danışmanlık hizmeti alabilirler (m, 4),

Bu çalışmalar, her kurum ve kuruluşun merkez, taşra ve diğer teşkilatlarındaki tüm birimleri kapsayacak şekilde yapılır (m. 6).

Bu çalışmalar, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığınca kurumlar itibariyle belirlenen takvime göre, 2001-2003 yılları arasında tamamlanır (m, 8),

Toplam 13 maddeden oluşan ve konunun genel uygulama çerçevesini çizen Bakanlar Kurulu Kararı’nın yürürlüğe girmesiyle birlikte kamu kurum ve kuruluşları 2001 yılı başından itibaren norm kadro çalışmalarına başlamışlardır. Kurum ve kuruluşların bir kısmı, karar doğrultusunda kendilerine verilen takvime göre çalışmalarını tamamlayarak norm kadrolarını belirlemişler, inceleme için Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı’na teslim etmişlerdir. Diğer bir kısmı da çalışmalarını yürütmektedirler.

II. TÜRKİYE'DE NORM KADRO ÇALIŞMALARINI YAPAN BAZI KAMU KURUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde Türkiye'de norm kadro çalışmalarını yapan bazı kamu kurumlarının norm kadro projeleri incelenecek; bu çalışmaların hangi kapsamda, hangi süreçte, hangi usulde, nasıl ve amacına uygun olarak yapılıp yapılmadığı değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Kamu kurum ve kuruluşlarından hizmet bekleyen vatandaş her zaman için hizmetlerin zamanında sunulmasını istemektedir. Hizmeti zamanında alamayan vatandaş bunun nedenini kimi yerde yetersiz personel, kimi yerde ise gereğinden fazla personelin istihdam edilmesinde görmektedir. Sorun, eldeki kaynakların rasyonel kullanılmasıyla büyük oranda çözülebilir.

Bunun için bilimsel veriler kullanılarak insan kaynaklarının uygun yetenekte, doğru zamanda, doğru yerde, yeterli sayıda ve doğru bileşimi gerçekleştirerek uygulanması ile mümkündür. Buna karar alma yetkisinin bireysel hizmet birimlerine verilmesi de eklendiğinde hizmetlerin daha etkin ve rasyonel olarak gerçekleştiği görülecektir. Bunun sağlanması birçok ülkede tamamlanmış olan bilimsel kriterlere dayalı olarak gerçekleştirilen Norm Kadro çalışmaları ile gerçekleşebilir.

Norm Kadro kurum ve kuruluşların görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal kadronun nitelik ve sayısal olarak tespitidir. Bu tespit Bakanlar Kurulu Kararı gereğince tüm kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılması zorunlu bir çalışmadır. Çalışmanın hukuki dayanağı "Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uygulanacak Usul ve Esaslar"ı yürürlüğe koyan 06.11.2000 tarih ve 2000/1658 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve 11 Temmuz 2001 ve 24459 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2001/39 Sayılı Başbakanlık Genelgesidir. Örgütlerin yapısında ve insan kaynaklarının kullanımında yapılması gereken düzenlemeler ülkemizde Norm Kadro çalışmaları ile başlatılmıştır.

2000/1658 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uygulanacak Usul ve Esaslar'ı yürürlüğe koyan Bakanlar

Kurulu Kararı çerçevesinde ve Başbakanlık Genelgesinin belirlediği formatta Kamu kurum ve kuruluşlarından belirli bir takvim içerisinde, Örgüt Raporu, Görev Tanımları Kitabı ve Norm Kadro/Pozisyon Kılavuzu hazırlamaları istenmiştir. Aşağıda yer alan kamu kurumlarının norm kadro çalışmaları da bu hukuki çerçevede yapılmıştır. İlk aşamada örgüt analizi yapılmış, kurumun mevcut örgüt yapısı ortaya çıkarılmıştır. Ardından iş analizleri yapılmış, bu analizlere bağlı olarak her bir unvan için o ünvanın görev alanına giren işler, görev, yetki, sorumluluklar, çalışma koşulları, atanacaklarda aranacak nitelikler ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Son olarak ise, her bir birimde çalışması gereken personel sayısı iş yüklerine bağlı olarak bilimsel esaslar çerçevesinde hesaplanmıştır. Üç ayrı kitapçık halinde hazırlanan bu raporlara ek olarak örgüt yapısı, görev tanımları, yapı, işleyiş, süreç başta olmak üzere örgütsel ve yönetsel alanda bazı sorunlar belirlenmiş, bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik olarak bir yapı önerilmiştir.

Aşağıda bu kurumlardan bazıları yer almaktadır.

A. Sağlık Bakanlığı

Bir üniversite ekibi tarafından, bilimsel esas ve ilkeler doğrultusunda yapılan Sağlık Bakanlığı norm kadro projesi; Bakanlar Kurulu Kararı ve Başbakanlık Genelgesi sonrasında yapılan ilk çalışmalardandır. Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında geniş bir örneklem alınarak ve bir yıllık bir sürede tamamlanan çalışma, daha sonra norm kadro projelerini yapmış olan birçok kamu kurumu için örnek teşkil etmiş ve yol gösterici olmuştur. Çalışma Örgüt Raporu, Görev Tanımları Kitabı ve Norm Kadro/Pozisyon Kılavuzu olarak üç aşamada tamamlanmıştır. Kurumun norm kadro projesinin genel değerlendirme başlığı altında aşağıdaki ifadeler yer verilmiştir.

“Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi ele alındığında ülkemizin sağlık göstergeleri tatmin edici görülmemektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarından hizmet bekleyen vatandaşın talebi hizmetlerin zamanında sunulmasıdır. Hizmeti zamanında alamayan vatandaş bunun nedenini kimi yerde yetersiz

personel, kimi yerde ise gereğinden fazla personelin istihdam edilmesinde görmektedir. Sorun, eldeki kaynakların rasyonel kullanılmasıyla büyük oranda çözülebilir.

Kamu ve özel kesimde sağlık hizmetleri birbirinden ayrı ve bağımsız çalışan kuruluşlarca sunulmaktadır ve kamu kuruluşları arasında etkin bir işbirliği ve koordinasyonun sağlanamamış olması; bu kuruluşların farklı nüfus gruplarına yönelik olmaları, kuruluşların yatırım ve hizmet sunumlarında çakışmalara ve kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açmaktadır.

Çalışmanın Merkez ve Taşra Teşkilatıyla tüm kurum/birim tiplerinde yürütülüşünde tam sayım ve örneklem metodu birlikte kullanılmıştır.

Sağlık Bakanlığı Merkez teşkilatı, 81 İl Sağlık Müdürlükleri, Eğitim ve Araştırma Hastaneleri, Sıtma Savaş Enstitüleri örneklem dışında tutularak, tam sayım yöntemiyle analiz edilmiştir. Diğer birimlerde ise kurum ve birimlerin sayısal çokluğu ve ülke genelinde yaygınlığı nedeniyle tip statüler oluşturularak örneklem yoluna gidilmiştir.

Bakanlık Merkez Örgütünde yürütülen çalışmalar haftada bir yapılan ve tüm Norm Kadro Çalışma Ekip üyelerinin katıldığı toplantılarla koordine edilmiştir. Bu toplantılarda Merkez ve Taşra örgütünde yapılacak çalışmalar için öngörülerde bulunulmuş, stratejiler belirlenmiş ve planlamalar yapılmıştır.

Bakanlık merkez örgütünde mevzuat taraması yapılarak 3000 iş analizi anket formu ile tüm personelin görüşlerine ve bilgilerine başvurulmuştur. Buna hizmet ihalesiyle çalışan firma elemanları dahil edilmiştir. Yine Bakanlık merkez örgütünde 500'ün üzerinde örgüt analizi anketi ile tüm yöneticilerin örgütlenme ve sorunlarıyla ilgili görüş ve düşünceleri öğrenilmiş birimlerin hangi işleri üstlendikleri, diğer birimlerle ilişkileri, personel durumları yasal ve fiili açıdan tespit olunmuştur. Hazırlanan Örgüt Raporunda Kurum veya kuruluşun mevcut örgütsel yapısı amaç, görev, yetki, mevzuat, kadrosu vb. yönlerinden analiz edilmiştir. Örgüt analizi için öncelikle örgüte ait yazılı dökümanlar araştırılmış ilgili mevzuat taranmıştır. Söz konusu mevzuat örgüt raporu içerisinde her bir birimle ilgili

bölümde sıralanmıştır. Fiili durumu ölçmek için örgüt araştırma anket formu kullanılarak yönetsel bir fonksiyon taşıyan tüm çalışanlara uygulanmış, görüşme yer ve gözlem yöntemiyle bilgi edinilmiştir.

Bakanlık merkez örgütünde yer alan asli, yardımcı ve danışma birimleri için ayrı hazırlanan örgüt raporlarının her birinde kendi birimlerinin mevcut yapısı ile önerilen örgüt yapısı birlikte sunulmuştur. Önerilen örgüt yapısı bölümünde ilgili birimin tesbit edilen sorunlarının giderilmesi ve dağıntık birimlerin toparlanması amacıyla açıklamalar getirilmiştir. Bu öneriler sadece o birimlere ait olarak hazırlanmış olup, kendi iç düzenlemesini gerektirecek türden ve kanun değişikliği gerektirmeyen önerilerden oluşmaktadır. Mevcut örgüt yapısı ve önerilen örgüt yapısına ilişkin örgüt şemaları çalışmanın ekleri olarak hazırlanmıştır.

Görev Tanımları Kitabı için de aynı şekilde, Sağlık Bakanlığı Merkez teşkilatında yer alan Asli, yardımcı ve danışma birimleri Her biri için ayrı hazırlanan Görev Tanımları Kitabında kurum veya kuruluşun mevcut birimleri içerisinde çalışanlar ve yapılan işler statü, sınıfı, unvanı, görevi, yetki ve sorumlulukları, çalışma ortamı, iş riskleri gerekli öğrenim, diğer eğitim, deneyim vb. faktörler açısından analiz edilmiştir. Analiz Sonucu birimlerde çalışan tüm ünvanların görev tanımları ve görev gerekleri hazırlanmıştır. Çalışma için iş/görev araştırma anket formu kullanılarak tüm çalışanlara uygulanmıştır. Hizmet ihalesiyle çalışılan işler bu açıdan da kapsama dahil edilmiştir. Görüşme ve gözlem yöntemiyle veriler genişletilmiştir.

Birimler için ayrı hazırlanan Görev Tanımları Kitabında birleştirilmesi önerilen unvanlara ek açıklamalar getirilmiştir. Görev tanımlarının hazırlanmasında anket, gözlem ve görüşme tekniklerinin yanında mevzuat, varsa kalite çalışmaları gibi yazılı dokümanlardan da faydalanılmıştır. Görev tanımları ve Görev gereklerine ilişkin bilgiler Başbakanlık Genelgesinde verilen usule uygun olarak tek formda birleştirilerek sunulmuştur.

Bakanlık merkez teşkilatının çeşitli birimlerinde farklı statü, sınıf, kadro ve pozisyon altında çalışan tüm personelin birimler bazında iş/görevlerini analiz etmek ve birimlerin işlerini unvanlara işyükleri açısından

dağıtmak amacını taşıyan bu Norm Kadro/pozisyon Kılavuzu, tam sayım yöntemiyle analiz edilmiştir.

Birimlerin herbiri için ayrı hazırlanan Norm Kadro/pozisyon Kılavuzu kurum veya kuruluşun mevcut birimleri içerisinde çalışanların sayıları ile birimlerin gerçek iş yükleri arasındaki orantı ile hesaplanabilmektedir. Çalışma için iş/görev araştırma anket formu kullanılarak tüm çalışanlara uygulanmıştır. Hizmet ihalesiyle çalışılan işler bu açıdan da kapsama dahil edilmiştir. Görüşme ve gözlem yöntemiyle veriler genişletilmiştir. Önce birimlerin işlerinin neler olduğu belirlenmiş, sonra bu işler ve yapılış süre ve sıklıkları iş ölçüm yöntemleriyle test edilmiştir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve hükümleri çerçevesinde çalışanların yıllık net çalışma saatleri dikkate alınarak, bayram ve hafta sonu tatilleri ile çalışanların yıllık, mazeret, evlenme, doğum, ölüm gibi tüm izinlerinin birimsel ortalamaları yıllık çalışma sürelerinden düşülerek yıllık net iş günleri hesaplanmıştır. Birimlerde yapılan işlerin adı ve yapılma sıklığı ile her birinin yapılabilme süreleri yıl ve saat cinsinden belirlenerek birimsel işlerin görülebilmesi için gereken sayı bulunmuş, bu sayının hangi unvanlara dağılacağı da her bir birim için tesbit olunmuştur.

Bakanlık merkez teşkilatlarında yer alan birimler için ayrı hazırlanan Norm Kadro/pozisyon Kılavuzunda birim iş yüklerinin adet ve yıllık sürelerine göre ünvanlara dağılımı Norm Kadro sayısı olarak belirlenmektedir. Başbakanlık Genelgesinde belirtilen Norm Kadro/pozisyon Kılavuzu tablosu kullanılarak her bir kurum/birim mevcut ve norm kadro sayıları Çalışmanın sonunda tablo halinde verilmiştir.

Örnekleme belirlenirken merkez teşkilatının taşra uzantıları olan birimlerin yapısı ve seçilmesi gereken örneklem, Bakanlıkta ilgili kurum yöneticileri ile görüşülerek onların yönlendirmesi doğrultusunda hareket edilmiş ve kurumlar bütünü en iyi temsil eden kurum/birim olmasına özen gösterilmiştir. Örneklem belirlenirken Kurum ve birimlerin sayısal çokluğu ve ülke genelinde yaygınlığı nedeniyle şu kriterlere dikkat edilmiştir:

- Kurum/birimlerin, tip ve türleri ile sayılarına,
- Mülki Teşkilatlanmaya,
- Metropol- kent ve kırsal niteliklere,
- 6 Bölge esasına,
- Nüfus kriterini kurum tipi kriteri barındırdığından ayrıca dikkate alınmamıştır,
- Coğrafi nitelikler ve mevsimsel özellikler kurum yöneticilerine bırakılmıştır,
- Örneklem içine alınacak Kurum Tiplerinin bütünün % 10'una tekabül etmesi hedeflenmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, bugün Sağlık Bakanlığı bünyesinde oldukça önemli faaliyetleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Bilgi çağında olmamız, bilgi ve enformatik teknolojisinin hızlı gelişmesi ve kendini yenilemesi, bu alanda tüm kamu kurum ve kuruluşlarının donanımlı olmaları ve gerekli alt yapıya sahip bulunmaları gerekmektedir. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Sağlık Bakanlığının bu alandaki eksiklerini kapatmaya çalışmakta, ihtiyaçlarını karşılamakta, aynı zamanda ülke çapında Dünya Bankası tarafından desteklenen projeleri yürüterek önemli bir misyon üslenmektedir. Ancak çalışmamızın 1. bölümünde de belirttiğimiz gibi Başkanlığın önemli sorunları bulunmaktadır. Bu alanda verimliliği artırmak, gerekli hızda ve kalitede faaliyetleri sürdürmek, sorunları en aza indirilmesi ile mümkün olacaktır. Başkanlığın en önemli sorunu, geçici bir örgütlenme olmasıdır. Bir an önce Başkanlıkla ilgili yasal mevzuat hazırlanmalı, gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu doğrultuda yapılacak görev ve iş tanımları ile, Başkanlıkta kadrolu personelin görevlendirilmesiyle de, sorunların çözümünde önemli mesafe sağlanacaktır. Görev tanımlarının mutlaka ve çok iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Çünkü Başkanlık ile Personel Genel Müdürlüğü bünyesindeki Bilgi İşlem Daire Başkanlığı arasında önemli görev benzeşmeleri bulunmaktadır. Bu durum bazen görev karmaşalarına neden olmaktadır. Ayrıca APK ile de bazı alanlarda görev çakışmaları olabilmektedir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığının teknik donanım, bütçe ve mali ödenek sorunları da çözülmelidir. Bu doğrultuda çalışma ortamı, koşulları geliştirilmeli, ihtiyaç bulunan yerlere personel desteği yapılmalıdır. Mevcut 12

birimin çoğunda aynı personel bir den fazla birimde çalışarak, işlerin aksamadan sürmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bu durum kişi bazında iş yükünü çok artırmakta, işlerin istenen düzeyde ve hızda olmasını engellemektedir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile ilgili önemli bir sorun da, Bakanlık bünyesinde yapılan sınavlarla ilgilidir. Bu sınavların gerçekleştirilmesinde Başkanlıktan daha aktif olunması istenmekte ancak gerek örgüt yapısı gerekse yasal mevzuatta yeterli düzenleme yapılamadığı için, bu alanda etkinlik sağlanamamaktadır.

Ayrıca Bilgi İşlem Daire Başkanlığından Bakanlık genelinde istatistik çalışmalarını gereken hız ve kalite yapması beklenmektedir. Ancak bu görev yasal olarak APK Kurul Başkanlığına verilmiştir. Dolayısıyla bu görevin Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından yapılabilmesi için yasal düzenleme yapılması gerekmektedir. Ayrıca örgüt yapısında da düzenleme yapılmalıdır. Bu alanda önerimiz; Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü oluşturularak, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Sınavlar Daire Başkanlığı ve İstatistik Daire Başkanlığı oluşturulmasıdır. Bu şekilde tüm bakanlık genelinde bilgi işlem birimleri ve istatistik birimleri arasında koordinasyonu sağlayacak ve bu görevlerden en üst düzeyde sorumlu olacak yeni bir birim oluşturulmaktadır. Bu genel müdürlük bünyesine Sağlık Eğitimi Genel Müdürlüğü bünyesinde bulunan Sınavlar birimi, daire başkanlığı adı altında getirilecek, Ayrıca önerdiğimiz modelde APK bünyesinde bulunan Araştırma, Yayın ve Koordinasyon Daire Başkanlığının üstlendiği Bakanlık geneli istatistik görevi, kurulacak İstatistik-Yayın Daire Başkanlığına verilecektir. APK Araştırma, Yayın ve Koordinasyon Daire Başkanlığı bünyesinde İstatistik ve Yayın Şube Müdürlüğü ise APK bünyesinde istatistik çalışmaları yapmaya devam edecektir.

Sağlık Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatında yürütülen norm kadro çalışmalarının örgüt analizi ile ilgili kısmının tamamlanması sonucunda, özellikle Bakanlığın taşra teşkilatını oluşturan il sağlık müdürlükleri ile ilgili yeniden yapılanmaya dönük, hizmette etkinlik ve verimliliği sağlayacak düzenlemeler belirlenmiş ve bunların önemli görülenleri aşağıda belirtilmiştir.

Ayrıca seksen bir ile ait raporlar incelendiğinde illerin mevcut durumları ve önerilen yapıya ilişkin görüşleri de ayrıntılı olarak bulunmaktadır.

İl Sağlık Müdürlüklerinin sorunlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz:

I. Yapısal-Örgütsel Sorunlar

Sağlık Bakanlığı sunmuş olduğu servisler ve hizmetler bakımından insan yaşamı ile doğrudan ilgili bir işi yürütürken uygulamada bakanlığın Türkiye'nin reel-politik gerçekliği ile örtüşerek bir nevi bir personel bakanlığı haline dönüştüğü gözlenmektedir.

Bakanlığın Norm-Kadro çalışmalarının yanında ivedi olarak günün koşullarına uygun bir yeniden yapılanma içine girmesi ve bir takım köklü değişiklikleri yapması görüşü baskın olarak ortaya çıkmaktadır.

—Bakanlık örgütsel olarak devasa bir bakanlık haline dönüşerek hantal bir yapıya bürünmüştür.

—Merkeziyetçi bir yapı bulunmaktadır. Bu durum işlerin yavaşlamasına neden olmaktadır. Birçok konuda yetkilerin yerel örgütlere bırakılması hem zaman israfını hem de kaynak israfını önleyecek uygulamalar olacaktır.

— Özellikle hastanelerde kurulmuş bulunan vakıf ve dernekler yasal işleyişin bay pas edilmesine neden olmakta birçok olumsuz durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

II. Personel Sorunları

Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında yoğun olarak personel eksikliği dikkat çekmektedir. Genel anlamda personel eksikliği yanında özellikle nitelikli personel yetersizliği işlerin rasyonel bir biçimde yürütülmesini engelleyecek bir mahiyettedir. Personelin birimler ve coğrafyalar arası dağılımında orantısızlıklar mevcut olup bu durum hizmetlerin zamanında yetiştirilememesine ve aksamasına neden olmaktadır.

Mevcut personelin potansiyel bakımından büyük bir donanıma sahip iken pratikte kurum kültürü, yönetim geleneği ve teknoloji kullanımı

yönlerinden bir atalet içinde olduğu tam kapasite ile hizmet sunumunda bulunmadıkları gözlenmiştir.

III. İşleyiş ve Süreç Sorunları

Bakanlığın merkez ve taşra birimlerinde iş yükü, iş dağılımı, görev tanımı bakımlarından büyük bir iç içelik ve karmaşa yaşanmakta olup bakanlığın asıl hizmet alanının dışına çıkarak bir personel atama ve tayin bakanlığı haline dönüştüğü belirtilmekte ve gözlenmektedir.

Bakanlık personelinin en çok şikâyet ettiği ve yakınmada bulunduğu konulardan biri Sağlık Bakanlığının kayırmacılık ve kollamacılığın personelin aşkını ve şevkini kırdığı hizmet sunumunda bu durumun büyük bir aksaklığa yol açtığı belirtilmektedir.

Belirtilen düzenlemelerin hizmette etkinlik ve verimliliği sağlayabilmesi, ülke genelinde sağlık politikasının başarıyla uygulanmasına bağlıdır. Ancak Ülkemizde sağlık hizmetlerinin planlaması, hizmet sunumu, sağlık istatistiklerinin toplanması, sağlık insan gücü ile ilgili planlama ve ekonomik sorunlar yaşanmaktadır. Sağlık Bakanlığı ve Bakanlığın Taşra örgütü olan İl Sağlık Müdürlükleri ülkenin ve ilin sağlık hizmetlerinin sunumu, değerlendirme, denetlenmesi ve planlamasından sorumludur. Ancak mevcut sağlık sistemi yapısı içinde Sağlık Bakanlığı dışında diğer bakanlıkların halka veya kendi personeline hizmet sunması nedeni ile Sağlık hizmetlerinin planlanması, sağlık istatistiklerinin toplanması ve değerlendirilmesinde özellikle sağlık insan gücü, hizmet binaları, sağlık ile ilgili araç-gereç ve teknolojinin planlanmasında sorunlar yaşanmaktadır: Bu durum Bakanlığın taşra teşkilatına da yansımaktadır. Bu nedenle Bakanlıklar üstü bir "Sağlık Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Kurulu" oluşturularak Ülke Sağlık Sisteminin yeniden yapılanması gerekmektedir. Özellikle sağlık hizmetlerinin sunumu ile ilgili Üniversite dışındaki tüm birimler Sağlık Bakanlığına bağlanmalıdır."

B. PTT Genel Müdürlüğü

En köklü ve eski kurumlardan birisi olan PTT Genel Müdürlüğü norm kadro projesi bir üniversite ekibi tarafından; Bakanlar Kurulu Kararı ve Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda yapılmıştır. Çalışma hukuki olarak belirlenen şartlara uygun şekilde üç aşamada tamamlanmıştır. Kurumun norm kadro projesinin genel değerlendirme başlığı altında aşağıdaki ifadeler yer verilmiştir.

“23 Ekim 1840 tarihinde kurulan PTT Genel Müdürlüğü, ülkemizin en eski ve en köklü kurumlarından biridir. PTT Genel Müdürlüğü, 1995 yılında Türk Telekom AŞ.’nin ayrılmasıyla yeni bir döneme girmiştir. Merkez örgütü toplam 19 birimden ve bin çalışandan oluşan PTT Genel Müdürlüğü ana statüde sayılan görevleri yerine getirmektedir.

Personel tarafından dile getirilen görüşlerde ve yapılan literatür taramasında PTT Genel Müdürlüğü ile ilgili olarak şu tespitlere ulaşılmıştır:

Bugün PTT Genel Müdürlüğünde aynı görev için birden fazla birim kurulduğu ve yetkilendirildiği için bir kısım görevler ortada kalmaktadır.

Birimler arası görev-yetki ve sorumluluklar dengeli bir biçimde dağıtılamadığı için örgütsel rasyonellik ve etkinlik sağlanamamaktadır.

Kurumun ana statüsünde sayılan temel görevlerin yürütülmesinde hizmette birlik ve bütünlük kaybolarak bürokratik mekanizmalar içinde zaman kaybedilmektedir.

Kurumun asli görevlerini oluşturan işlerin zaman içinde ikincil plana itilerek genel müdürlüğün bir personel atama ve tayin birimi şekline dönüştüğü gözlenmektedir.

PTT Genel Müdürlüğünün kuruluşuna gerekçe olan görevlerin zaman içinde öneminin azalması ve teknolojik gelişmeler karşısında işlevlerini yitirmesine rağmen kurumun yeni koşullara uyum sağlamak zorlandığı görülmektedir.

Kurumun değişen koşullara karşısında varlığını devam ettirebilmesini ve rekabet etmesini sağlayacak yeni bir vizyonun acil olarak ortaya konması gerekmektedir.

Merkez teşkilatında kurumun amaçlarını aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşılmış olup be durum etkili-verimli-kaliteli ve hızlı bir hizmet akışının ortaya çıkmasını engellemektedir.

Sınırlı kaynaklara sahip kurumun bu kaynaklarını efektif bir biçimde kullanamadığı ve zaman içinde verimsizliğin ne çıktığı gözlenmektedir.

Merkeziyetçi bir yönetim yapısının taşra ile merkez rgt arasında birçok bürokratik yazışmanın yapılmasına ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu anlamda yetki devri yoluna gidilerek daha gevşek bir yapıya geçilmesi gerekmektedir.

PTT Genel Müdürlüğünün lkemizin en eski kurumlarından biri olmasının büyük avantajları olmakla birlikte zaman içinde değişime direnen statükocu bir yapının ortaya çıkmasına ve halkın ihtiyaçlarının tam olarak karşılanamamasına neden olmaktadır.

Mevzuat, bürokratik işlemler, insan gücü, bina, araç-gereç, teknoloji alt yapısı gibi faktörlerin kurumun hizmet etkinliğini azaltan ve verimliliğini düşüren unsurlar olduğu görülmektedir.

Mevcut yapılanma içinde eşit işe eşit ücret politikasının uygulanamadığı bu durumun çalışanların moral motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

PTT hizmetlerinin sunumunda vatandaşların ve müşterilerin memnuniyetinin esas alınmasının ve sonuçlara yönelik yönetim anlayışı çerçevesinde, ağdaş ve nitelikli bir örgütsel yapıya kavuşabilmek için Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi, Stratejik Yönetim gibi yeni yönetim ilkelerinden faydalanılmasının toplam yönetim kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır.

PTT Genel Müdürlüğünün mevcut durumuna ilişkin olarak yukarıda sıralanan değerlendirmelerin genel olarak üç başlık altında toplandığı görülmektedir,

- a- Yapısal Sorunlar
- b- Personel Sorunları
- c- Süreç Sorunları başlıkları altında toplayacağımız önemli sorunlar bulunmaktadır.

PTT Genel Müdürlüğüne ilişkin birçok yeniden yapılanma çalışması yapılmıştır. Bu çalışmaların ortak noktası kurumun bir ticari müessese mi yoksa bir kamu kurumu mu olmasına karar vermesi gerektiği yönünde ortaya çıkmaktadır. Kurumla ilgili yapılan reform çalışmaları ülkemizde yapılan ilk reform çalışmalarını oluşturmaktadır. Bu reform çalışmalarında dile getirilmesine ve dikkat çekilmesine rağmen, bugün için PTT Genel Müdürlüğünün içinde bulunduğu finansal durum, personelin sayısal görünümü, hizmet alanı, sektördeki payı, verimliliği ve etkinliği göz önünde bulundurulduğunda kurumun bir yol ayrımında olduğu görülmektedir. Özellikle 1980 sonrası ortaya çıkan yeni gelişmeler karşısında kurumun özel sektör kuruluşları karşısında sektördeki payının günden güne azaldığı görülmektedir. Teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin hizmet sektöründe faaliyette bulunan PTT Genel Müdürlüğünde yapısal birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olurken, ivedi olarak kurumun teknoloji alt yapısını yenileyerek çağdaş bir yapıya kavuşturulması ve yeni hizmet alanlarına yönelmesini zorunlu kılmaktadır.

Teknoloji alt yapısının yenilemesi, kurumun hem sektördeki payını artıracak hem de personelin daha rasyonel bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak kurumun etkili, verimli ve hızlı hizmet sunumunun ve müşteri memnuniyetinin teminini sağlayacaktır. Teknoloji alt yapısının modernleştirilmesi kurumda manüel olarak yapılan birçok işin bilgisayar ve otomasyon makineleri tarafından yapılmasını sağlayarak hem zaman hem de emek tasarrufu yapılmasını sağlayacaktır.

Merkezi örgütlenmenin yanında, taşra örgütlenmesinin de modern yönetim ilkelerinin tersi bir yapılanma içine girdiği gözlenmektedir. Başmüdürlük uygulamasının zaman içinde amacı dışına çıkılarak bütün il merkezleri düzeyinde yaygınlaştırılması başta verimlilik ve karlılık esaslarına sonrada çağdaş işletmecilik kurallarına aykırı bir uygulamadır. Başmüdürlüklerin il merkezleri sayısının yaygınlaştırılması kurum kaynaklarının yeni hizmet alanlarına aktarılması tercihi yerine kurum muhasebesinde önemli bir meblağ oluşturan personel harcamalarına gitmesine neden olmaktadır. Bu uygulama aynı zamanda merkeziyetçi yönetim yapısı içinde bürokratik kuralların artmasına neden olmaktadır.

Uluslar arası karşılıklı bağımlılığın arttığı ekonomilerin dışa açıldığı bir ortamda devlet işletmelerinin rekabetten uzak bir verimlilik ve maliyet yapısıyla çalışması, ekonominin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemekte ve devlet işletmeciliğinde yapısal değişimi zorunlu kılmaktadır. KİT'lerin bir çok amacı aynı anda yüklenmeleri sonucu, aşırı büyük verimsiz, ve hantal bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Bu gerçeklik karşısında genel anlamda kamu kesiminin özelde PTT Genel Müdürlüğünün yeniden yapılandırılarak rekabetçi, sonuçlara yönelen çağdaş bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında PTT Genel Müdürlüğünün karlılığı birincil amaç olarak benimseyen bir felsefe içinde Finans sektöründen roller olarak yeni ufuklara yelken açması gerekmektedir. Her türlü alt yapısı mevcut olmasına rağmen mevzuattan kaynaklanan bir takım sorunlar nedeniyle kargo taşımacılığı sektöründen umulan oranda bir pay alamayan genel müdürlüğün yapılacak fizibilite çalışmalarına bağlı olarak bu sektördeki payını artırması gerekmektedir.

Posta çeki ve havale işlemlerinin tamamen on-line sisteme geçmesi ile hem zaman ve emek kaybı engellenmiş hem de vatandaşlar nazarında bu hizmetlerin cazibesi artırılmış olacaktır.

Genel Müdürlüğün yukarıda sayılmaya çalışılan sorunlarının giderilmesi ve teklif edilen yeni hedeflere ulaşabilmesi anlamında yeni bir yapı önerilmektedir. Önerilen bu yapı genel müdürlük ekibi tarafından oluşturulan bir ekibin değerlendirme ve tavsiyeleriyle, devam eden Norm Kadro çalışmaları sürecinde taşradan gelen görüş ve öneriler ile Görev Tanımı Raporu, İş Analizleri aşamalarının tamamlanması ile netleştirilecek ve sonuçlandırılacaktır.”

C. Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Başkanlığı

Ülkemizin önemli ve stratejik kurumlarından birisi olan Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Başkanlığı norm kadro projesi; Bakanlar Kurulu Kararı ve Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda yapılan çalışmalardandır. Çalışma üç aşamada tamamlanmıştır. Kurumun norm kadro projesinin genel değerlendirme başlığı altında aşağıdaki ifadeler yer verilmiştir.

“Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Başkanlığının Norm Kadro Çalışması ile tamamlanan örgüt analizi, görev tanımları raporlarının ve norm kadro pozisyon kılavuzlarının uygulamaya geçirilmesiyle birlikte, çok daha etkin bir yapıya kavuşacak, hizmette kalitenin artırılabilmesi için gerekli optimum örgüt büyüklüğüne sahip olacaktır. Görev tanımlarının uygulamaya geçirilmesi ile yetki ve görev karmaşasından kaynaklanan birçok sorun giderilecek, çalışanların performansları daha da artırılacaktır. Bu gelişmelere ortam hazırlanabilmesi için kurum içinde mevcut sorunların en aza indirilmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim, insan kaynaklarının harekete geçirilmesinde çok önemli hale gelmiştir. Bu insan kaynaklarını harekete geçirmek için her türlü eğitim faaliyetleriyle insana yatırım yapılarak potansiyel insan gücü daha rasyonel ve verimli hale getirilebilir. Bundan dolayı her türlü eğitime yönelik projeler desteklenmelidir.

Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Başkanlığı 2690 sayılı TAEK kanunu ile kurulmuş bir ihtisas kurumu olarak teşkilatlandırılmıştır. Bu nedenle kurumda üst düzey yöneticilik yapacak kişilerin kurum bünyesinden yetişmiş ve kurumu tanıyan kişiler arasından liyakat gözetilerek seçilmesi veya kurum dışından yapılacak atamalarda kurumun ihtisas alanlarındaki çalışmalara vakıf kişiler olmasına özen gösterilmesi, kurum ve personel yönetimi ile ilgili hassasiyetlerin ikinci planda kalmasını ve kurumun asli fonksiyonlarını gerçekleştirirmede zorlanmasını engelleyecektir.

Kurum içerisinde teknik alanda uzmanlık kadroları oluşturulmadığı için alanlarında yeterli tecrübe ve liyakate sahip olmayan personelin kuruma alınmasıyla beraber personel kalitesi düşmektedir. Bu durum, bir ihtisas kurumu olan TAEK'in asli misyon ve vizyonundan uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Bir ihtisas kurumu olan TAEK'in, faaliyet alanına giren konularda politika ve strateji belirlemek ve bu doğrultuda düzenleyici, denetleyici ve koordine edici bir kurum olarak örgütlenmesi gerekirken, bugün teknik işlevleri olan bir kamu kurumu mu yoksa bir kamu işletmesi mi olduğu konusunda sıkıntı yaşanmaktadır. Kurumun bu niteliği ve özelliği dolayısıyla insan kaynağı planlamasının seçim aşamasından başlayarak büyük titizlikle yürütülmesi ve alan uzmanlarının başlangıç itibarıyla TAEK bünyesinde yetiştirilerek istihdam edilmeleri ve alan uzmanlığında ihtisaslaşmaları Kurumun fonksiyonlarının rasyonel bir biçimde yürütülebilmesi için hayati öneme sahip bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Başkanlığın ana statüsünde sayılan temel görevlerin yürütülmesinde hizmette birlik ve bütünlük kaybolarak bürokratik mekanizmalar içinde zaman kaybedilmektedir. Faaliyet alanıyla ilgili pek çok konudaki lisans, düzenleme, denetleme fonksiyonları gelir getirici faaliyetler şekline dönüştüğünden, TAEK bugün düzenleyici misyonundan daha çok icracı bir kurum haline gelmiş ve kaotik bir durum ortaya çıkmıştır. Bu anlamda TAEK'in kuruluş misyonuna uygun olarak, bu alanda faaliyet gösteren uluslararası

kuruluşların mevcut örgütlenmeleri ve ülkemizin koşulları ve ihtiyaçları doğrultusunda yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Kurumun asli görevlerini oluşturan işlerin zaman içinde ikincil plana itilerek, kurumun bir personel atama ve tayin birimi şekline dönüştüğü gözlenmektedir. Kuruluş amaçları ve görevleri itibarı ile teknik ve düzenleyici bir kurum olması gereken TAEK'in; görev alanıyla doğrudan ilgisi olmayan unvandaki personelin istihdam edildiği, bu durumun Başkanlığın verimli ve etkili bir biçimde çalışmasını engellediği ve motivasyon eksikliğine neden olduğu görülmektedir.

Kurumun özel statüsü ve diğer kamu kurumlarına nazaran teknik personel için daha iyi bir ücret politikasının bulunması sebebiyle, TAEK diğer kamu kurum ve kuruluşlarından gelen ve yeterli uzmanlık bilgisi ve birikimine sahip olmayan personelin çalışmak istediği bir kurum haline gelmiştir.

TAEK Başkanlığının misyonunun ve görevlerinin zaman içinde yaşanan değişimler ve teknolojik gelişmeler karşısında öneminin ve fonksiyonlarının artmasına rağmen, kurumun yeni koşullara uyum sağlamak ve gelişmeleri takip etmekte zorlandığı görülmektedir.

Kurumun değişen koşullar karşısında yeni gelişim stratejileri ve yeni bir vizyon ortaya koyması gerekmektedir. Bu doğrultuda Kurumun kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, yerel yönetimler ile diğer gerçek ve tüzel kişilerin bilimsel ve teknik araştırma alanındaki isteklerini değerlendirmek ve imkanlar dâhilinde desteklemek faaliyetlerini nükleer ve radyasyon güvenliği açısından denetleme ve düzenleme fonksiyonları ile destekleyen bir üst kurum hüviyetinde olması gerekmektedir.

TAEK Başkanlığı merkez örgütünde kurumun amaçlarını aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşılmış olup bu durum etkili-verimli-kaliteli ve hızlı bir hizmet akışının ortaya çıkmasını engellemektedir. Sınırlı kaynaklara sahip kurumun bu kaynaklarını efektif bir biçimde kullanamadığı ve zaman içinde verimsizliğin öne çıktığı gözlenmektedir.

TAEK Başkanlığında çağdaş ve nitelikli bir örgütsel yapıya kavuşabilmek için Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi, Stratejik Yönetim gibi yeni yönetim ilkelerinden faydalanılması yönetim kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır.

Uluslararası karşılıklı bağımlılığın arttığı ekonomilerin dışa açıldığı bir ortamda devlet işletmelerinin rekabetten uzak bir verimlilik ve maliyet yapısıyla çalışması, ekonominin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemekte ve devlet işletmeciliğinde yapısal değişimi zorunlu kılmaktadır. Kamu kurumlarının bir çok amacı aynı anda gerçekleştirmeye çalışmaları sonucu, verimsiz ve hantal bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Bu gerçeklik karşısında genel anlamda kamu kesiminin özelde TAEK Başkanlığının yeniden yapılandırılarak sonuçlara yönelen çağdaş bir yapıya kavuşturulması yeni vizyon doğrultusunda yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

Başkanlıkta ihtisas daireleri; Nükleer Güvenlik, Radyasyon Sağlığı ve Güvenliği, Nükleer Teknoloji, Araştırma Geliştirme ve Koordinasyon Dairesi ile araştırma merkezlerindeki teknik personele kadro ve unvanını taşıyacak şekilde uzman personel statüsü kazandırılarak insan kaynağı planlaması bu düzenleme doğrultusunda yeniden yapılmalıdır.

Kurumun içinde bulunduğu genel durum, personelin sayısal görünümü ve niteliği, verimliliği ve etkinliği göz önünde bulundurulduğunda; TAEK'in düzenleme-denetleme kurumu mu veya icracı bir kurum mu olacağı anlamında bir yol ayrımında olduğu görülmektedir.

Kurumda dokümantasyon, bilişim ve enformasyon sistemleri, bilgi bankaları, kütüphane ve arşiv gibi bilimsel destek birimlerinin kurumun misyonuna uygun olarak çağdaş normlara kavuşturulması ve bu konudaki eksikliklerin ivedi olarak giderilmesi gerekmektedir. Radyasyon uygulamaları kapsamında; endüstri, tıp, tarım, hayvancılık, sterilizasyon ve gıda ışınlaması konularında ve bu yönlü uygulamalarla ilgili olarak üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör tarafından sürdürülen araştırma, geliştirme

faaliyetlerine ve yürütülen projelere destek vermek ve bunları yönlendirmek konusunda Başkanlık teşvik edilmeli ve yönlendirilmelidir.

Kurum çalışanları arasında liyakat esası üzerinden bir uygulamaya gidilmesinin daha olumlu çalışma ortamı sağlayacağı gözlenmiştir. Yetki ve sorumlulukların dengeli bir biçimde dağıtılmasının kurum çalışanları arasında etkili verimli ve hızlı bir biçimde çalışma ortamı sağlayacağı belirtilmektedir. Bu bağlamda kurum personelinin mali ve özlük haklarına ilişkin yeni düzenlemelerin yapılmasının uygun olacağı kanaati oluşmuştur.

TAEK Başkanlığında hizmetlerde optimum etkinliğin sağlanabilmesi için bu tür sorunlara bir an önce çözüm bulmak gerekmektedir. Ayrıca örgüt yapısında da yapılacak kısmi düzenlemeler mevcut olumsuzlukların giderilmesine katkı sağlayacaktır.”

D. Gençlik Spor Genel Müdürlüğü

Bir üniversite ekibi tarafından, bilimsel esas ve ilkeler doğrultusunda yapılan Gençlik Spor Genel Müdürlüğü norm kadro projesi; Bakanlar Kurulu Kararı ve Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda yapılan çalışmalardandır. Çalışma üç aşamada tamamlanmıştır. Kurumun norm kadro projesinin genel değerlendirme başlığı altında aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir.

“Yapılan anket ve mülakatlarda GSGM Norm Kadro çalışmaları çerçevesinde ve yapılan literatür taramasında Gençlik Spor Genel Müdürlüğü ile ilgili olarak şu tespitlere ulaşılmıştır:

Gençlik Spor Genel Müdürlüğünde birimler arası görev-yetki ve sorumluluklar dengeli bir biçimde dağıtılamadığı için örgütsel rasyonellik ve etkinlik sağlanamamaktadır.

Genel Müdürlüğün ana statüsünde sayılan temel görevlerin yürütülmesinde hizmette birlik ve bütünlük kaybolarak bürokratik mekanizmalar içinde zaman kaybedilmektedir.

Kurumun asli görevlerini oluşturan görevlerin zaman içinde ikincil plana itilerek ana işlevlerinden uzaklaştığı gözlenmektedir.

Gençlik Spor Genel Müdürlüğünün kuruluşuna gerekçe olan bir kısım görevlerin zaman içinde öneminin azalması ve teknolojik gelişmeler karşısında işlevlerini yitirmesine rağmen kurumun yeni koşullara uyum sağlamakta zorlandığı görülmektedir.

Kurumun değişen koşullar karşısında yeni stratejiler geliştirmesi ve yeni bir vizyonun acil olarak ortaya konması gerekmektedir.

Merkez teşkilatında kurumun amaçlarını aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşılmış olup bu durum etkili-verimli-kaliteli ve hızlı bir hizmet akışının ortaya çıkmasını engellemektedir.

Mevcut kaynakların efektif bir biçimde kullanamadığı ve zaman içinde verimsizliğin öne çıktığı gözlenmektedir.

Merkeziyetçi bir yönetim yapısı taşra ile merkez örgütü arasında birçok bürokratik yazışmanın yapılmasına ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu anlamda yetki devri yoluna gidilerek daha esnek bir yapıya geçilmesi gerekmektedir.

Mevzuat, bürokratik işlemler, insan gücü, bina, araç-gereç, teknoloji alt yapısı gibi faktörlerin rasyonel ve optimum düzeyde kullanılamayışı kurumun hizmet etkinliğini azaltan ve verimliliğini düşüren unsurlar olduğu görülmektedir.

Mevcut yapılanma içinde benzer unvanların istihdam edildiği (Spor Eğitim Uzmanı-Sözleşmeli Spor Uzmanı gibi) ve 'eşit işe eşit ücret politikasının uygulanamadığı, bu durumun çalışanların moral motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

GSGM hizmetlerinin sunumunda vatandaşların memnuniyetinin esas alınmasının ve sonuçlara yönelik yönetim anlayışı çerçevesinde, çağdaş ve nitelikli bir örgütsel yapıya kavuşabilmek için Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi, Stratejik Yönetim gibi yeni yönetim ilkelerinden faydalanılması yönetim kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır.

GSGM mevcut durumuna ilişkin olarak yukarıda sıralanan değerlendirmelerin genel olarak üç başlık altında toplandığı görülmektedir,

1-Yapısal- Örgütsel Sorunlar

2-İnsan Kaynakları Sorunları

3-Sürece ilişkin Sorunlar.

Teknolojik alt yapının yenilenmesi, kurum personelinin daha rasyonel bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak kurumun etkili, verimli ve hızlı hizmet sunumunun ve hizmet sunulan kesimin memnuniyetinin teminini sağlayacaktır. Teknolojik alt yapının modernleştirilmesi, kurumda manuel olarak yapılan bir çok işin bilgisayar ortamında ve yeni teknolojik imkanlarla yapılması, hem zaman hem de emek tasarrufu sağlayacaktır.

Merkezi örgütlenmenin yanında, taşra örgütlenmesinin de modern yönetim ilkelerinin tersi bir yapılanma içine girdiği gözlenmektedir. İl Müdürlüğü uygulamasının zaman içinde amacı dışına çıkılarak bütün il merkezleri düzeyinde yaygınlaştırılması başta verimlilik ve çağdaş yönetim ilkelerine aykırı bir uygulamadır. İl Müdürlüğü sayısının il merkezleri sayısınca yaygınlaştırılması kurum kaynaklarının yeni hizmet alanlarına aktarılması tercihi yerine kurum muhasebesinde önemli bir meblağ oluşturan personel harcamalarına gitmesine neden olmaktadır. Bu uygulama aynı zamanda merkeziyetçi yönetim yapısı içinde bürokratik kuralların artmasına neden olduğundan GSGM taşra örgütü tarafından yürütülen hizmetlerin ivedi olarak yerinden yönetim anlayışı içerisinde yerel yönetimlere ve sivil toplum

örgütlerine devredilmesi veya ortak bir akıl ve rasyonalite çerçevesinde yürütülmesine yönelik düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'nün verimlilik ve etkinliği birincil amaç olarak benimseyen bir felsefe içinde yeni ufuklara yelken açması gerekmektedir. Birçok imkânı mevcut olmasına rağmen mevzuattan kaynaklanan bir takım sorunlar nedeniyle istenilen başarıları elde edemeyen Genel Müdürlüğün yapılacak fizibilite çalışmalarına bağlı olarak yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

Özellikle Federasyonlarla ilgili olarak; Devletin sürekliliği ve işleyişi içerisinde, bilgi kayıt sistemine gerekli hassasiyetin gösterilmediği bu durumun birçok aksaklığa neden olduğu belirlenerek yeni yapılanma çerçevesinde bu durumun çağdaş evrensel standartlara kavuşturulması gerektiği görülmektedir.

Yine Federasyon Başkanlıklarıyla ilgili olarak kurum personelinin gerekli liyakat ve ehliyetten çoğunlukla yoksun olduğu birimler ve kişilerle gerekli diyalog ve iletişimin sağlanmasında bir takım aksaklıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Federasyonların mevcut haliyle uluslar arası standartlardan ve çağdaş yönetim felsefesinden uzak bir görüntü içinde olduğu tespit edilmiş olup bu durumun uzun vadede ülkemiz sporunun ve sporcu kaynağının gelişimi önünde önemli bir engel oluşturduğu görülmektedir..

Mevcut Federasyon yapılanmasının kişilere bağlı, kurumsallaşmaktan uzak, işleyişin patronaj ilişkileri ile sağlandığı ve federasyon olarak örgütlenmesi gerekmeyen birtakım faaliyetlerin ve alt yapısı olmayan branşların federasyon çatısı altında örgütlenmesinin kamu kaynaklarının israfına ve spor camiasının önceliklerinin değişmesine neden olmaktadır. Ayrıca bu durum merkeziyetçi bir bürokratik yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu tablonun ivedi olarak düzeltilmesi ve federasyonların çağdaş bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Federasyon örgütlenmelerinin bir takvim doğrultusunda idari ve mali özerkliğe kavuşturulması ve kendi ayakları üzerinde durmalarını temin edecek yeni bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.

Federasyonlarla ilgili olarak genel, soyut, ayrıntıya inmeyen çerçeve taslak niteliğinde uluslar arası normlara uygun çağdaş bir mevzuat hazırlanarak işleyişin ilgili birimlere bırakılması ve denetiminin takip edilmesine yönelik düzenlemenin bir an önce yapılması gerekmektedir.

Spor Toto Teşkilat Müdürlüğünün Milli Piyango İdaresine devredilerek bu yapılanma sonucunda Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne belli bir kaynak aktarılmasını teminen yeni bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.”

E. Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt A.Ş. Genel Müdürlüğü

Enerji alanında önemli işleve sahip kurumlardan birisi olan Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt A.Ş. Genel Müdürlüğü norm kadro projesi; Bakanlar Kurulu Kararı ve Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda yapılmış, çalışma üç aşamada tamamlanmıştır. Kurumun norm kadro projesinin genel değerlendirme başlığı altında aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir.

“TETAŞ Genel Müdürlüğü Norm Kadro Çalışması ile tamamlanan örgüt analizi, görev tanımları raporlarının ve norm kadro pozisyon kılavuzlarının uygulamaya geçirilmesiyle birlikte, çok daha etkin bir yapıya kavuşacak, hizmette kalitenin artırılabilmesi için gerekli optimum örgüt büyüklüğüne sahip olacaktır. Görev tanımlarının uygulamaya sokulması ile yetki ve görev karmaşasından kaynaklanan birçok sorun giderilecek, çalışanların performansları daha da artırılabilecektir. Bu gelişmelere ortam hazırlanabilmesi için Teşekkül içinde mevcut sorunların en aza indirilmesi gerekmektedir.

Genel Müdürlükte kısmen de olsa iletişim eksikliği gözlenmektedir. Hiyerarşik kademelerin fazlalığı iletişimi zorlaştırabilmektedir. Yetki ve

sorumlulukların çok açık belirlenememesi bu durumu pekiştirmektedir. Dikey olarak kademe ve yatay olarak birim ve unvan sayısı oldukça fazladır. Bu da iletişimi karmaşık hale sokmaktadır.

İş yükünün niteliksel ve niceliksel dengede olmasının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların çoğunda iş tatminsizliği gözlemlenmektedir. Bu da görev belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Kişinin yapacağı iş hakkında belirsizlik bulunmaktadır. Bunun için görev tanımlarının bir an önce uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

Hiyerarşik kademe sayısının fazla olmasına karşın çalışma ortamının buna göre düzenlenmediği gözlenmiştir. Farklı unvanlardaki elamanlar aynı ortamda çalışmak durumundalar. Örneğin müdür yardımcısı ile şefin aynı odada çalışması veya iki ayrı bölümün elamanlarının aynı odada bulunmaları verimliliği etkilemektedir. Çalışanların fiziki koşullarının bir an önce düzenlenmesi gerekmektedir.

Müdürlüğün yeniden yapılanmasında, araştırma, örgüt geliştirme, modernleşme gibi konulara ağırlık vermek, tüm rekabet koşullarıyla mücadele edebilecek şekilde örgütte yeniden yapılanmayı sağlamak, buna ortam hazırlayacak programları daha fazla desteklemek gerekmektedir. Buna paralel olarak dikey basamak kademelerini ve yönetici pozisyonundaki unvan sayısını azaltmak sorunları bir ölçüde azaltabilir. Müdürlükte memurdan çok şef, neredeyse şeften çok müdür yardımcısının bulunması bu duruma oldukça iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Hizmet içi eğitim, insan kaynaklarının harekete geçirilmesinde çok önemli hale gelmiştir. Bu insan kaynaklarını harekete geçirmek için her türlü eğitim faaliyetleriyle insana yatırım yapılarak potansiyel insan gücü daha rasyonel ve verimli hale getirilebilir. Bundan dolayı her türlü eğitime yönelik projeler desteklenmelidir. Bu bağlamda Genel Müdürlük, Personel, Eğitim ve İdari İşler Daire Başkanlığı bünyesinde bulunan Eğitim Müdürlüğünün, Genel Müdürlüğün tamamına hitap etmesi, enerji sektöründe çok ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitim çalışmalarının doğrudan Genel Müdür insiyatifiyle

başlatılmasının gerekliliği, eğitim çalışmalarında mümkün olduğunca bürokrasinin azaltılmasının bu alandaki çalışmalara ivme kazandıracağı düşünüldüğünde, Eğitim Müdürlüğünün Genel Müdürlüğe bağlı müstakil bir müdürlük olarak düzenlenmesi düşünülebilir. Eğer böyle bir düzenleme yapılacak olursa, Personel, Eğitim ve İdari İşler Daire Başkanlığının isminin Personel ve İdari İşler Daire Başkanlığı olarak da değiştirilmesi gerekecektir.

Genel Müdürlükte görevden alınan ve başuzman kadrosuna sahip personel, atıl bir şekilde bulunmaktadır. Bu personelin mutlaka değerlendirilmesi gerekir. Bunlar için bir AR-GE merkezi oluşturulabilir. Burada Müdürlüğün geleceğe dönük projeksiyonları için, bu kişilerin deneyimlerinden yararlanılabilir. Bu kişilerden bu tür çalışmalar için raporlar hazırlamaları istenebilir. Böylelikle atıl iş gücü harekete geçirilmiş olacaktır.

Bilgi İşlem Müdürlüğü tüm Genel Müdürlük ünitelerine hizmet vermekle birlikte, bir Daire Başkanlığının altında yapılandırılması sorun yaratmaktadır. Şu anki Daire Başkanının bilgi işlem kökenli olması bu sorunların asgari düzeyde tutulmasını sağlamaktadır. Aksi bir durumda bilgi işlem politikalarını belirlemek ve hayata geçirmek ciddi bir sorun haline gelecektir. Bu nedenle bilgi işlem biriminin direkt Genel Müdürlüğe bağlı müstakil bir müdürlük olarak teşkilatlandırılması gerekmektedir.

4628 sayılı Kanun gereği serbest rekabet ortamında işleyecek olan yeni elektrik piyasasında, Teşekkülün günlük ve hatta saatlik bazda elektrik satış fiyatı belirleyeceği, bunun içinde verinin dijital ortamda 7 gün 24 saat kesintisiz ve çift yönlü akacağı bir otomasyon sisteminin kurulması gerektiği göz önüne alınacak olursa, bilgi işlemin yoğun olan temposunun günden güne artacağı aşikârdır. Bu ortamda ciddi biçimde kalifiye elemanla güçlendirilmiş bir bilgi işlem departmanına ihtiyaç duyulacaktır.

Enerji alış-satışına esas bir finansman şirketi olan Teşekkülde vasıflı eleman takviyesi ile görevi sadece enerji alış ve satışına ilişkin problemlere çözüm üretmek olan ve Hukuk Müşavirliği ile koordineli çalışacak bir Danışma Kurulunun oluşturulması, yürütülen diğer rutin işlemlerinde güçlü bir

bilgi işlem yapılanması ile otomasyon ortamında yürütülmesi ile daha düzenli hale getirilmesinin sağlanması verimliliğin artırılması sürecinde yararlı olacaktır. .

Genel Müdürlükte Yönetim Kurulu sadece hazırlanan takrirlerle uygun karar verme merci olarak değil, Teşekkülün tümüyle işlerinin irdelendiği bir üst merci olarak da değerlendirilmelidir. Aksi takdirde Teşekkül ilgili kuruluş değil, bağlı kuruluş olarak görülebilir.

Enerji sektörünün oldukça dinamik bir sektör olması hasebiyle Teşekkül içinde, uzak ya da yakın tarihlerde kurulması olası birimler için personel sayısına ve niteliğine yönelik bir esneklik öngörülmalıdır. Örneğin Mart 2003 tarihinden sonra şirket içinde kurulması planlanan, **Ticaret Masası (Trading Desk)** birimi faaliyete geçirildiğinde, günlük, hatta saatlik işlemlere tâbi, yurt dışında da örneği bulunan, enerji borsası işlevinde bir birim ortaya çıkacaktır. Bu durum da haliyle bu işleri yürütecek nitelikli ve belli sayıdaki personelin burada istihdamını gerektirecektir. Bu birimde çalışabilecek stratejik kararlar alabilecek, devletin genel enerji politikalarına paralel uygun kararlarla işlem yapabilecek nitelikte, yüksek lisans yapmış Elektrik Mühendisi, Ekonomi Uzmanı, Bilgisayar mühendisi ve tecrübeli Brokerlardan oluşan bir çalışma grubunun acilen oluşturulması gerekir. Bu durumda Dengeleme Uzlaştırma Müdürlüğü adı altında Genel Müdürlüğe bağlı bir Müdürlüğün kurulması gerekmektedir.

Genel Müdürlükte ayrıca fiziksel koşullarla ilgili sorunlarda yaşanmaktadır. Binanın temizlik hizmetleri TEDAŞ Genel Müdürlüğü tarafından ihale edilen firma tarafından karşılanmaktadır. Elektrik ve telefon arıza vb. gibi hizmetlerin TEDAŞ Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmesi çeşitli sorunlara yol açabilmekte, yetki karmaşasından dolayı özellikle çalışma ortamı ile ilgili sorunların çözümü uzun sürebilmektedir.

TETAŞ Genel Müdürlüğünde hizmetlerde optimum etkinliğin sağlanabilmesi için bu tür sorunlara bir an önce çözüm bulmak gerekmektedir. Ayrıca örgüt yapısında da yapılacak kısmi düzenlemeler,

mevcut olumsuzlukların giderilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda Takip Koordinasyon Daire Başkanlığının isminin APK Daire Başkanlığı olarak değiştirilmesi benzer kurum ve kuruluşlarla bir örnekliğin sağlanması açısından önem arz etmektedir. Bu şekilde bir düzenleme yapılırsa bu birime araştırma, geliştirme ve kurum için uzun süreli projeksiyonlar geliştirme görevi verilebilir. Bunun yanında Personel, Eğitim ve İdari İşler Dairesi Başkanlığı, Genel Arşiv Müdürlüğü'nün İdari ve Sosyal İşler Müdürlüğüne bağlı Müdür Yardımcılığı olarak yapılandırılması da, Teşekkülde sayıları oldukça fazla olan Müdürlüklerin azaltılması için bir adım olabilir. Hatta iş yükü açısından düşündüğümüzde bu müdürlük bir şeflik şeklinde de yapılandırılabilir.”

III. DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATINDA BİR ARAŞTIRMA

A. Kavramlar ve Tanımlar

Araştırmada kullanılan temel kavramlar şu şekilde ifade edilebilir. Bu kavramlar, teorik kısımda ayrıntılı olarak incelendiği için burada sadece kısa tanımları verilecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY, örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği ve giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonsudur.

İnsan Kaynakları Planlaması: İnsan Kaynakları Planlaması, bir örgütün ihtiyaç duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli,

görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir

Norm Kadro Düzenlemesi: İş analizlerine ve görev tanımlarına dayanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda örgütlerin birimleri ve konumları itibarı ile ihtiyaç duydukları insan kaynağının niteliksel ve niceliksel açıdan standart ölçülere bağlanması olarak tanımlanmaktadır.

B. Araştırmanın Yöntemi

1. Amaç, Önem, Kapsam ve Sınırlılıklar

a) Amaç

Bu ampirik çalışmanın amacı tez çalışmasının hipotetik/kuramsal kısmında ele aldığımız norm kadro çalışmaları/uygulamaları ile insan kaynakları planlaması uygulama ve politikaları arasında etkin bir ilişki olduğunu destekleyici veriler elde etmektir.

Bu araştırma temel amaç doğrultusunda ya da temel amaca ulaşmak için şu alt amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir:

- Örnek olarak seçilen kurum personeli arasında norm kadronun anlamının bilinip bilinmediği ile ilgili veri elde etmek,
- Yöneticilerin personele inisiyatif tanıyıp, yetki devrinde bulunup bulunmadıklarını ortaya koymak,
- Kamu örgütlerinin hizmet sunarken teknolojik araçlardan yeterince yararlanıp yararlanmadıklarını belirlemek,
- Personeli kuruma bağlayan faktörlerin neler olduğunu araştırmak,
- Kamu örgütlerinde eğitim ve geliştirme programlarının hangi düzeyde olduğunu araştırmak,

— Yöneticilerin, personeli gösterdikleri performansa göre değerlendirip değerlendirmediklerini ortaya koymak,

— Kurumda personel (insan kaynakları) planlaması çalışmalarının hangi düzeyde yapıldığına yönelik veriler elde etmek,

—Norm Kadro” kavramının; “Kurumun ihtiyaç duyduğu kadroların sayısal ve niteliksel olarak belirlenmesi ve standart bir ölçüye bağlanması” şeklinde anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek,

— Kurumdaki personelin, insan kaynakları planlaması çalışmalarında, kendi görevine ait işlerdeki iş tanımı, iş etüdü ve iş gerekleri ile ilgili hangi düzeyde bilgi sahibi olduklarını ortaya koymak,

— Kurumdaki personelin stratejik bir kaynak olarak görülüp görülmediği ve kurumdaki beşeri sermayeye nasıl bakıldığını araştırmak,

Araştırmada bu alt amaçlara ulaştığımızda temel amacımız ile ilgili veriler elde edilmiş olacaktır.

Anket formunda yer alan maddeler bu alt amaçlara ilişkin veri alanlarını temsil etmek üzere oluşturulmuştur.

b) Önem

Bu araştırma, tez çalışmamızın teorik kısmına ilişkin destekleyici veri sağlaması bakımından önemlidir.

Son yıllarda birçok sorunu bünyelerinde taşıyan ve iyileştirme yönünde çalışmalara sahne olan kamu yönetimleri düşünüldüğünde, bu araştırma sonucu ortaya çıkacak sorunlar ve çözüm önerilerinin diğer kamu sektörü örgütleri için de örnek teşkil edip, reform çalışmalarında rehberlik edeceği ortadadır. Bu bakımdan araştırma sonuçları literatüre katkıda bulunacaktır.

“İnsan” kavramının günümüz modern yönetim felsefesinin temel unsuru, bir örgütün sahip olduğu en değerli ve ikame edilemeyen kaynağın

da beşeri sermaye olduğu düşünülduğünde, insan kaynakları yönetiminin ve araştırmanın önemi de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

b) Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırma kamu kurumlarını kapsamına almaktadır, özel sektör kuruluşları kapsamı dışında tutulmuştur.

Bu araştırma insan kaynakları planlaması ve norm kadro uygulamalarını kapsamına almış olup diğer ilgili örgütsel süreçler kapsam dışında bırakılmıştır

Bu araştırma İKY süreçlerinden “planlama” sürecini kapsamına almış diğer süreçleri kapsamı dışında bırakmıştır.

DPT’de çalışan ve ağırlıklı grubu oluşturan uzman ve uzman yardımcıları araştırmanın kapsamına alınmıştır.

2. Evren, Örneklem ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu kurumları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini DPT müsteşarlığı ve bu müsteşarlıkta çalışan yaklaşık 750 personel oluşturmaktadır.

Örnekleme büyüklüğü istatistiksel olarak temsil kabiliyetine sahip bir büyüklük olarak belirlenmiştir. Bu 750 personel arasından kurumun özellikleri bakımından icrai faaliyetlerde görev alan uzman ve uzman yardımcısı unvanına sahip 104 kişi örnekleme büyüklüğünün içerisine tabakalı örnekleme yöntemi ile dahil edilmiştir. Örnekleme tabakalarının içerisine uzman ve uzman yardımcılarının alınma nedeni; bu grubun kurumun asli faaliyetlerini yani kendisine kanunla verilen görevleri fiilen yapan grup olmasıdır.

3. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan temel varsayımlar şunlardır;

- a. Örneklem evreni temsil etme kabiliyetine sahiptir.
- b. Kullanılan ölçü aracı/anket formu amaçlarımıza uygun veri toplama yeterliliğine sahiptir.
- c. Araştırmaya katılan deneklerin anket sorularına samimi cevap verdikleri var sayılmıştır.
- d. Bu kurumda norm kadro uygulamalarının hukuki zorunluluk olarak var olduğu var sayılmıştır.
- e. Bu kurum insan kaynakları planlamasını kendi inisiyatifinde yapmaktadır.
- f. Frekans dağılımlarından ve çapraz tablolardan elde edilen verilerden grubun % 50'sinden 1 fazlasının kurumsal uygulamaları biliyor olması anlamlı kabul edilmiştir.

4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri

Araştırma için gerekli veriler, geniş bir literatür taraması yapılarak ve konuyla ilgili çalışmalar yapmış ve yapmakta olan uzman akademisyenlerin değerlendirmeleri tespit edilerek, görüşleri alınarak hazırlanan anket formu ve araştırmacının anket yapılması esnasındaki gözlemleri ile toplanmıştır.

Araştırmaya katılan personel için 29 sorudan oluşan anket formu düzenlenmiştir. Anket formu üç ana bölüme ayrılmaktadır. Sorulara numara verilmeyen birinci bölüm, katılımcıların nitelikleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, çoktan seçmeli ve önem derecesine göre sıralama istenen sorulardan oluşmaktadır. Likert ölçeğinin kullanıldığı üçüncü

bölümde, verilen ifadeye hangi düzeyde katılma derecelerinin belirtilmesi istenen sorulardan oluşmaktadır.

5. İstatistiksel Sınama Yöntem ve Teknikleri

Bu araştırma SPSS istatistiksel çözümleme programı ile değerlendirilmiştir. Bu çözümlemede frekans dağılımları ve çapraz tablolar hazırlanarak elde edilen veriler okunmuştur. Tablo verilerinin bilimsel olarak anlamlılığını belirlemek için her tabloya x2 testi yapılmıştır.

6. Araştırmanın Süreci

Araştırmada, tanımlayıcı ve açıklayıcı bilgiler elde etmek için tarama (Survey) modeli kullanılmıştır. Bu amaçla çoktan seçmeli, açık uçlu ve tercihli soruların bulunduğu bir anket çalışması yapılmıştır.

Anket formları çalışanlara yüz yüze görüşme yoluyla gerekli açıklamalar yapılarak, bizzat araştırmacı tarafından elden verilmiş ve bir gün sonra geri toplanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu anket sorularını cevaplamıştır.

C. Genel Değerlendirme

Devlet Planlama Teşkilatı'nda yapılan ve diğer kamu kurumlarına da örnek teşkil edebilecek olan araştırma sonucu, insan kaynakları planlaması ve onun uygulama araçlarından birisi olan norm kadro çalışmaları konusunda; kurumda bu çalışmaları destekleyebilecek, uygulanmalarını kolaylaştırabilecek yönlerle, bu çalışmaların yapılmasını engelleyip, olumsuz yönde etkileyebilecek bazı durumlar tespit edilmiştir. İnsan kaynakları planlaması ve onun uygulama araçlarından birisi olan norm kadro çalışmalarını destekleyeceği düşünülen noktalar kurumun avantajları, bu

alışmaları engelleyip olumsuz yönde etkileyeceği düşünölen noktalar da kurumun dezavantajları başlığı altında maddeler halinde ele alınmıştır.

1. İKP ve Norm Kadro alışmalarında Kurumun Avantajları

Yapılan alan araştırması sonucu elde edilen bulgular ve araştırma sırasında sahada elde edilen izlenimler doğrultusunda, insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmalarını destekleyip uygulanmasını kolaylaştıracak konular şöyle sıralanabilir:

1- Norm kadro kavramının anlamının, personelin yaklaşık dörtte üçü tarafından biliniyor olması, insan kaynakları planlaması çalışmalarını kolaylaştıracak önemli bir durumdur. Bilinçli, yaratıcı, fikri ve bedeni performansını örgüt amaçları için kullanan personel, gerek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, gerekse etkili, verimli ve rasyonel mal ve/veya hizmet üretiminde yöneticilerin en önemli destekçileridir. Pek çok örgüt çalışanı tarafından başta anlamı olmak üzere, bu paralelde içeriği ve uygulama biçimleri bilinmediği düşünölen norm kadro düzenlemesi; pek çok sorunu bünyesinde barındıran kamu yönetimlerini iyileştirme çalışmalarının en önemli sacayaklarından biri olan personel yönetimi boyutunun yeniden yapılandırılması ve işlevsel bir yapıya kavuşturulmalarında önemli bir konuma sahiptir.

2- Personel tarafından yapılan değerlendirmede, kurumun en güçlü yanları sıralamasında, nitelikli insan gücünün ilk sırada yer alması, hem kuruma hem de yöneticilere kolaylık sağlayan bir durum olarak belirtilebilir. Günümüz küresel rekabet ortamında örgütleri farklı kılan, sahip oldukları beşeri sermayeleridir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde, hatta varlıklarını sürdürebilmelerinde önemi ve etkisi kabul edilen insan kaynakları, en etkili stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir.

3- Kurumdaki personel, stratejik öneme sahip, sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi gereken ve en önemli rekabet aracı olarak görölen ve

değerlendirilen bir kaynak olarak görülmektedir. Personelin kurumda geleneksel personel yönetimi zihniyetini yansıtan sıradan bir üretim faktörü olma, kolay ikame edilebilme ve maliyet unsuru olma şeklinde değerlendirilmediği ortaya çıkmaktadır. Yani kurum personeli, bugün insan kaynaklarının geldiği aşamada, İKY anlayışı ve ilkeleriyle tamamen örtüşen bir bakış açısıyla ele alınmaktadır.

4- Gerek yöneticiler gerekse diğer personel tarafından, kurum personeli sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi gereken bir unsur olarak görülmekte ve değerlendirilmektedir. Personelin büyük bir çoğunluğunun hizmet içi eğitim almış olması da bu düşüncenin uygulamaya yansıdığını göstermektedir.

5-Kurum personeli, yapılacak insan kaynakları planlaması çalışmalarında ekonomik ve teknolojik faktörlerle, işgücü piyasalarındaki gelişmelerin öncelikli olarak dikkate alınması gerektiğini düşünmekte; siyasi faktörlerin ise işin içine sokulmaması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum, ülkesindeki ve dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden, sürekli gelişme anlayışına sahip, yeniliğe açık bir zihniyete sahip personelin varlığına işaret etmektedir.

6- Personelin büyük çoğunluğu, personel ihtiyacının zamanında karşılandığını ifade etmektedir. Yani gerekli niteliğe ve donanıma sahip personel ihtiyacı ortaya çıktığında, herhangi bir engel ve zorlukla karşılaşılmadan tedarik edildiği görülmektedir.

7- Yöneticiler de dâhil olmak üzere, personelin hemen hemen tamamı, bir kurumda insan kaynakları planlaması çalışmalarının orta ve uzun vadeli, stratejik öneme sahip bir anlayışla değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

8- Görevini zamanında ve tam olarak yapma, yüksek performans, insan ilişkileri ve çevreyle uyum ve verimlilik gibi faktörler, yöneticilerin personeli değerlendirirken dikkate aldığı faktörlerin başında gelmektedir.

Yani yöneticiler personeli, işlerini zamanında ve verimli bir şekilde yaparak ortaya koydukları yüksek performans, sosyal ve psikolojik yönlerine göre değerlendirmektedir. Bu ise, personeli sürekli çalıştırılması ve kontrol edilmesi gereken bir üretim faktörü gibi gören klasik yönetim anlayışından uzak bir tutumdur. Yani insana değer ve önem veren, tüm yönleriyle bir bütün olarak değerlendirilmesi gereken bir unsur olarak değerlendiren çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışıyla örtüşen bir personel değerlendirme sisteminin olduğu ifade edilebilir.

9- Personeli kuruma bağlayan faktörlerden birisi olarak düşünülen yüksek ücret, kurum personeli tarafından son sıralara konulmuştur. Buna karşı, rahat iş ortamı ve kurum prestiji ilk sıralarda yer almıştır. Buradan hareketle, kurumuna bağlı, örgüt kültürü yüksek bir personelin varlığından söz edilebilir.

10- İnsan kaynakları planlaması çalışmalarının bir parçası olan iş analizi çalışmalarında; gözlem, anket, mülakat, bilgi ve belge toplama gibi tekniklerden yararlanılıyor olması, insan kaynakları ve norm kadro çalışmalarında kuruma katkı sağlayacak bir durum olarak değerlendirilebilir.

11- Personelin büyük çoğunluğu; kurumun insan kaynakları politika ve planları belirlenirken, idari kararlar alınırken ulusal ve uluslar arası sosyal, kültürel, ekonomik ve idari faktörlerin büyük ölçüde dikkate alındığını belirtmiştir. Bu da kuruma bu faaliyetlerinde avantaj sağlayacak bir durum olarak değerlendirilebilir.

2. İKP ve Norm Kadro Çalışmalarında Kurumun Dezavantajları

Kurumdaki insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmalarının yapılmasını engelleyip, olumsuz yönde etkileyebilecek konular ise şöyle sıralanabilir:

1- Kurum içerisinde liderlik, motivasyon, verimlilik ve hizmet kalitesi gibi, en az insan kaynakları kadar önemli olan, kurum içinde ve dışında hem

personel (iç müşteri) hem vatandaşlar (dış müşteri) noktasında ciddi etki ve sonuçlar doğurabilecek unsurların kurumun zayıf yanları olarak ortaya çıkması; dikkatle incelenip değerlendirilmesi gereken konuların başında gelmektedir.

2-Yöneticilerin aksini belirtmelerine karşın, personelin büyük çoğunluğu, kurumdaki insan kaynakları planlaması çalışmalarının yeterli düzeyde yapılmadığını belirtmiştir. Bu da öncelikli olarak ele alınması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

3- Personel, kuruma yeni personel girişi ve ayrılışının sık yaşandığı yönünde görüş belirtmiştir. Personel devir oranının yüksek olması, örgüt faaliyetlerinin aksamasına, faaliyetlerin amaçlanan süre ve verimlilikte gerçekleşmemesine yol açabilir.

4- Personelin değerlendirmelerinden, kurumda iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş etüdü çalışmalarının yetersiz düzeyde yapıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ve onun uygulama araçlarından birisi olan norm kadro düzenlemesinin temelini oluşturan bu çalışmaların kurumda istenen düzeyde ve yeteri kadar yapılmıyor olması, kurumun beşeri sermayesini planlama çalışmalarına gereken önemi vermediği şeklinde yorumlanabilir.

5- Personelin çok büyük bir bölümü; bazı birimler, bazı unvanlar ve yönetsel kadrolar olmak üzere kurumda personel fazlalığı olduğunu düşünmektedir. Norm kadro çalışmalarının temelinde; kurumun ihtiyaç duyduğu yeterli sayı ve nitelikteki personelin belirlenmesi, standart bir ölçüye bağlanması, ayrıca personelin ödev, yetki ve sorumluluklarının alanının çizilmesi yer almaktadır. Kurumda gerekli niteliğe sahip personel olmakla beraber, personel sayısında buna paralellik olmadığı söylenebilir.

6- Personelin büyük bir bölümü, kendi görevlerine ait işlerdeki iş tanımı, iş etüdü ve iş gerekleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip değildir. İnsan kaynakları planlaması faaliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan bu

çalışmalarla ilgili olarak, personelin eksikliklerinin giderilmesi ve bu yönde bilgilendirilmeleri, kurumun faydasına olacaktır.

7-Kurumda, gerek insan kaynakları planlaması çalışmalarında, gerekse idari kararların alınmasında yönetime katılma konusunda ciddi sorunların var olduğu görülmektedir. Yönetime katılmanın tam olarak sağlanamadığı örgütlerde başta iletişim, motivasyon, ast-üst ilişkileri, etkililik, verimlilik olmak üzere, pek çok örgütsel ve yönetsel olumsuzluklar yaşanmakta; bu durum küresel rekabet ortamında örgütlerin yaşam şanslarını azaltmaktadır. Eski, geleneksel, endüstriyel dönemin ihtiyaçlarına göre şekillenen, ancak günümüz bilgi ve teknoloji toplumunun gerekleri ve taleplerini karşılamaktan uzak olan ve kabul görmeyen; tek taraflı, otoriter, merkeziyetçi, bürokratik olarak nitelendirilen yönetim anlayışları, artık geçerliliğini kaybetmiştir. Günümüzde; küresel piyasa koşullarına uyumlu, otoritenin yerini işbirliği ve takım çalışmasının aldığı, bilginin en önemli silah olduğu, beyaz yakalı olarak ifade edilen, nitelikli ve zihinsel kapasitesi yüksek çalışanlara sahip, yönetime katılma imkân ve ortamının sağlandığı yönetim anlayışı ve bu paralelde örgütlenmeler ön plana çıkmıştır.

8-Araştırma sonucunda, kurumda personelin bilgi, beceri ve kapasitesinden çok yetersiz bir biçimde yararlanıldığı görülmektedir.

9- Kurum personeli, kendilerine çok az ve yetersiz düzeyde inisiyatif verildiğini belirtmiştir. Bu da, kamu yönetiminde üstlerin astlara fazla takdir hakkı vermedikleri yönündeki yaygın kanaati doğrular niteliktedir.

10- İnisiyatif kavramının daha somut bir düzeye indirildiği yetki ve sorumluluk devrinde de, yine üstler astlara yetki ve sorumluluk devri yaptıklarını ifade ederlerken, astlar ise kendilerine yeterli ve gerekli yetki ve sorumluluk devrinin yapılmadığını belirtmişlerdir.

SONUÇ

Son elli altmış yıl her alanda değişimin yoğun ve çok boyutlu yaşandığı bir süreç olmuştur. Yaşanan değişim toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel ve idari başta olmak üzere pek çok alanda kendisini hissettirmiş ve yeni uygulamaları beraberinde getirmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bilgi ve enformasyon çağı olarak ifade edilmekte, tarihin hiçbir döneminde bilginin bu kadar hızlı bir şekilde yayılıp, bu denli etkili bir konuma yükselmediği ifade edilmektedir. Özellikle 1980'lerden itibaren hız kazanan değişim ve dönüşümle beraber; neo-liberal politikların uygulanma süreci başlamış, demokratikleşme, yönetime katılma, küreselleşme, yönetişim, iletişim, teknoloji vb. pek çok yeni kavram ve uygulama gündemden hiç düşmeyen öncelikli konular haline gelmiştir.

Personel yönetimine ilgi, sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişim göstermiştir. Sanayileşmenin ilk dönemlerinde birçok örgütte, çalışanlarla ilgili verilerin toplanması ve ihtiyaç duyulduğu zaman gerekli kişilere sunulması ile ilgilenen personel yönetimi bölümleri oluşmaya başlamıştır. Bu dönemde fabrikalaşma ve kitle üretimine bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilerek insan unsuru ikinci plana itilmiştir. Çalışanların duyguları, motivasyonu, sosyal ve psikolojik durumu vb. faktörler önemsenmemiştir.

Frederick Winslow Taylor'ın yirminci yüzyılın başında ortaya attığı "bilimsel yönetim" anlayışı, sanayi devriminin talep, ihtiyaç ve değerlerine yönelik bir anlayıştı. Taylorizmin, çalışanları tek tip olarak algılayan ve standart kalıplara koyan, sadece çalışanların üretimini ve verimliliğini göz önüne alan; onların iş tatminini, sosyal ve psikolojik yönlerini dikkate almayan yaklaşımı, 1920'lerden itibaren eleştirilmeye başladı. Fakat tüm bunlara rağmen, Taylorizmin insan kaynakları yönetimi içine bilimsel teknikleri getirmiş olması göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir ve günümüzün modern tekniklerinin pek çoğu bu anlayış üzerine inşa edilmiştir. Çalışanların seçimi ve motivasyonunun nesnel, akılcı ve ölçülebilir kriterlere uygun olarak

yapılabileceği inancı, günümüz insan kaynakları yönetiminin temelini teşkil eder.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim sürecinde dikkate değer diğer bir gelişme ise personel yönetimi teori ve uygulamaları içine psikolojinin girmesidir. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminde “insan ilişkileri” anlayışı gelişmiştir. Psikolojinin insan kaynaklarındaki yeri 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo’nun yaptığı Hawthorne Araştırmalarıyla gelişmeye başlamıştır. Bu çalışmalar, personelin verimliliğinin sadece işlerin nasıl tasarlandığına ve ücretlerin seviyesine bağlı olarak değil, aynı zamanda çeşitli sosyal ve psikolojik faktörlere bağlı olarak değiştiğini ortaya çıkarmıştır. John B. Watson’ın “davranışçılık”, Abraham Maslow’un “insan ihtiyaçları hiyerarşisi” ve Douglas McGregor’un “X ve Y kuramları” psikoloji alanında insan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli çalışmalar olarak sayılabilir.

Sanayileşme sürecinin sonraki aşamalarında çalışma koşullarında ve işgücünün yapısında önemli değişiklikler olmuştur. Teknolojideki hızlı değişimlerin örgütleri büyütmesi, faaliyet alanlarını genişletmesi, sendikaların çoğalması, çalışanlarla ilgili devlet müdahaleleri neticesinde örgütlerde personel bölümlerinin katı yapısı değişerek, çalışanlarla ilgili hukuki ve idari düzenlemelere gidilmiştir. Sanayileşmenin daha sonraki aşamalarına doğru ise, sosyoloji ve psikolojideki gelişmelerin etkisiyle personel yönetimindeki ilgi insan ilişkilerine kaymaya başlamıştır. Böylece personel yönetimi, insan ve çalışma ortamındaki ilişkiler üzerine odaklanmaya başlamıştır.

Personel yönetimi işlevinin geleneksel yapısı, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması, işe alma, işten çıkarma, ücret belirleme çalışmalarıyla başlayıp daha sonraları verimliliğin ve çalışanların motivasyonlarının sağlanabilmesi amacıyla insan davranışlarına gösterilen ilgiyle yön değiştirmiş ve bu gelişme, yirminci yüzyılın ortalarından itibaren insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan yeni bir kavramın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yeni kavram, personel yönetiminin çağdaş bir uzantısı olarak kabul edilmektedir.

Yaşanan değişim sürecinde, “insan” unsuru çok değişik boyutlarda etkilenmiştir. Geçmişte bir maliyet unsuru olarak kabul edilen, hatta örgütte kullanılan makinelerle eşdeğer ve bu makinelerin bir parçası olarak görülen insan kaynakları; personel yönetimi kavramının ortaya çıkmasıyla beraber bilimsel bir nitelik kazanmış, zaman içinde çeşitli gelişmelerin etkisiyle stratejik bir kaynak olarak algılanmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmada, verimliliği artırmada, rekabet gücünü sağlayabilmede en önemli unsur haline gelmiştir.

Son yıllarda yönetim alanında meydana gelen gelişmeler, örgüt yapılarını değiştirmiş, bireysel ve toplumsal çalışma ilke ve ilişkilerini örgütün geleceği ile uyumlu hale getiren çağdaş insan kaynakları yönetiminin oluşumuna yol açmıştır. Örgütsel verimliliğin odak noktası insandır ve bugün geline nokta, çalışanların işlerinden ve bağlı bulundukları örgütten beklentileri artmış, çeşitlenmiş ve değişmiştir. Özellikle beyaz yakalı olarak ifade edilen, nitelikli ve zihinsel kapasitesi yüksek çalışanlar, iş doyumunu sağlayacakları görevlerde bulunmanın yanında, tatmin edici maddi imkân ve koşullarla birlikte, mesleki becerilerini ve kariyerlerini geliştirici yönde uygulamaların, çalıştıkları örgüt tarafından sağlanması beklentilerini taşımaktadırlar. Sözü edilen noktada insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemi; işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişim, kalite, hız, işgücündeki olumsuzluklar vb. sorunlar nedeniyle her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Örgütlerde işgücü “olmazsa olmaz” niteliğinde bir unsur olduğundan her türlü ekonomik etkinliğin temelinde, ne tür teknoloji kullanılırsa kullanılsın emek yatmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönemde ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeniyle işgücü ihtiyacının azaldığını söylemek mümkündür. Ancak, işgücü ihtiyacının nicel olarak azalması, bu ihtiyacın daha yüksek nitelikteki işgücü ile karşılanmasını gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, az sayıda ancak nitelikli bir işgücü ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Emek yoğun teknolojilerde devletin işverene getirdiği sosyal yükümlülükler, işgücü maliyetlerini sürekli

olarak yükseltmektedir. Bu durumda insan kaynakları, diğer üretim faktörlerine kıyasla giderek daha pahalı bir kaynak haline gelmektedir. Bu pahalı ve ikamesi zor kaynağın ise etkili olarak kullanımı günümüzde her zamankinden daha çok önem kazanmıştır. Dolayısıyla örgütler ve yöneticiler diğer kaynaklarına olduğu kadar beşeri kaynaklarına da ilgi ve önem göstermenin gereğini anlamaya başlamışlardır. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı ile ürün niteliğinin yükselmesi, hatalı üretimin azalması, işgücü devir oranının düşmesi, devamsızlık oranını azalması, iş kazalarını neden olduğu kayıpların azalması, işyeri ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi, işgören-işveren çatışmasını azalması, rekabet gücünün artması, hız-kalite-verimliliğin artması şeklinde maliyetler üzerinde olumlu sonuçlar sağlamak mümkün olabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt yapısındaki yeri ve önemi artan rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve teknolojilerin hızla uygulamaya konulması, esnek üretim sistemlerinin yaygınlaşmaya başlaması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelik ve yetenekteki personelin bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür düzeylerinin artması, devletin işçi ve işveren ilişkilerini düzenleyici kurallar koyması gibi etkenler nedeniyle artarak zaman içinde örgütün alt düzeylerinden üst düzeylerine doğru ilerlemiştir.

Tezin temel hipotezi; norm kadro uygulaması olmadan insan kaynakları planlaması çalışmalarının yapılamayacağı, norm kadro uygulamasının insan kaynakları planlaması çalışmalarına temel teşkil ettiği şeklinde ifade edilmişti. Çünkü norm kadro çağdaş personel yönetiminde, personel sisteminin temel yapısıdır. Bu yüzden norm kadro, kuruluşlarda personel ihtiyacının saptanması, personelin seçimi ve işe alınması, değerlendirilmesi, yükseltilmesi ve ücretlendirilmesi işlemlerinde alt yapı hizmetini görür. İnsan kaynakları yönetiminin önemli özelliklerinden birisi de insan kaynakları planlamasıdır. Deneyimli ve nitelikli olan çalışanlara ihtiyacın artması, yeni personel bulup işe ve örgüte adapte etmenin yüksek maliyeti ve beşeri sermayeyi verimli kullanamamanın ortaya çıkardığı

sorunlar, insan kaynakları planlaması yapılmasını tüm örgütler için verimliliğin ve örgütsel amaçlara ulaşmanın şartlarından biri durumuna getirmiştir. Çalışanların eğitim ve geliştirilmelerini de içerecek geniş kapsamlı insan kaynakları planlaması çalışmaları yapılmadıkça, örgütte yapılan hiçbir iş ya da faaliyet etkili şekilde gerçekleştirilemeyecektir.

İnsan kaynakları planlamasının uygulama araçlarından birisi olan norm kadronun insan kaynakları planlaması çalışmalarına temel teşkil ettiği ve alt yapı hizmeti gördüğü, ilgili literatürde de kabul gören ve desteklenen bir düşüncedir. Bu bağlamda norm kadronun gerek personel yönetiminde gerekse İKP faaliyetlerinde sağladığı yararlar ve İKP'ye alt yapı hizmeti görmesi konusundaki konular aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

1- Norm kadro çalışması, personel seçimi ve terfisinde kadro veya işin gereklerine uygun nitelikte insanların bulunup istihdam edilmesine imkân tanır. Bu aynı zamanda objektif olmayı ve adaleti gerektirir ve dolayısıyla yönetime güven sağlar.

2- Kadro unvanlarına açıklık getirir ve değişik anlayışları önler. Kadro unvanlarının, kadroyu meydana getiren öğelerin ortak özelliklerini yansıtmaları ve onu başka kadrolardan ayırt edici biçimde saptanmış olması, bu amacın geliştirilmesine yardımcı olur. Bu durum, tüm personel işlemlerinde, kadro alışverişinde ve bununla ilgili haberleşmede kolaylık sağlar. Bu sayede kadro ilerleme ve derece yükseltilmesinde liyakat sistemi kuralları işletilebilir.

3- Tarafsız (objektif) yönetimin sağlam temellere dayandırılmasında yapısal eleman hizmetini görür. Her türünden, personele ilişkin işlemler için temel teşkil eder, yönetimlerin, kadrolama ile saptanan esaslara dayanarak, siyasal iktidarların kayırma sistemine kaymalarına karşı çıkar. Personelin, yönetimlerine güven duymalarını sağlar ve bu duyguyu korur. Dolayısıyla işlerin etkinliği ve verimini artırır. Kadro performanslarının saptanmış olması halinde, bilimsel bir yönetimin sayısal temeller üzerine kuruluş ve işleyişine olanak verir.

4- Eşit işe eşit aylık veya ücret sisteminin kurulmasına yardım eder. Norm kadro, görev/iş değerlemesine dayandığı için, görevin önemi, güçlüğü,

sorumluluğu gibi çeşitli etmenlere (faktörlere) göre saptanan aylık ve ücreti belirttiğinden ve ona göre işlem yapılmasını zorunlu kıldığından, personel arasında aylık veya ücret adaletsizliklerinden doğan çekişmeleri önler

5- Personel ihtiyaçlarının tahmin edilmesine ve saptanmasına olanak verir. Her örgütün belirli dönemler itibariyle kadro tür ve sayılarının gerekleri yönünde personele olan ihtiyacının saptanması, bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli bir ön işlemdir.

6- Kadro gereklerine uygun niteliklerde personelin bulunup işe alınmasını sağlar. Bu husus, norm kadro düzeninin gerçekleştirebileceği etkili unsur, insan gücü olup, bu unsurun iş gereklerine uygun olarak sağlanması, başarının nedenidir. İşte norm kadronun ortaya koyduğu standartlara veya normlara bakarak her iş için personel bakımından en uygun niteliklerin neler olduğunu öğrenilip bu niteliklere yeterince sahip olan personel işe alınır. Böylesine bir ölçüt elde olmadıkça, çeşitli kadro hizmetleri için ne personel açısından en uygun nitelikleri bilenebilir, ne de bu niteliklere sahip personeli işe alınabilir.

7- Kamu personel yönetiminde insan kaynakları ihtiyacının tespitinden personelin yerleştirilip geliştirilmesine ve eğitimine kadar sistematik bir süreç izlenir. Böylece personele ilişkin düzenlemeler belli bir plan ve program dâhilinde yürütülür, sorunların tanı ve çözümü kolaylaşır.

8- Kurumlar arasında kadro ve mesleklerin tanımlanmasından, bunlara ilişkin belgelerin düzenlenmesine, ücretlerden eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine kadar birçok konuda kamu yönetiminde bir standart oluşturulabilir. Böylece kamu hizmetinin yerine getirilmesinde etkinlik ve verimlilik artışı yanında, adalet ve kurumlar arası uyum sağlanabilir,

Ayrıca norm kadro yöntemiyle kurumun öngörülen amacına ulaşması için gerekli personel sayısı saptanmakta, her iş için gerekli personelin nitelikleri de belirlenmektedir. Her işe uygun personelin atanması, işe uygun olmayan personelin, o işin gerektirdiği nitelikleri kazanması için eğitime tabi tutulması, keza emek verimliliğine olumlu yönde etki eder. İş değerlendirme yöntemiyle her işe, o işin değerine göre ücret verileceğinden ve ücretler

arasındaki dengesizlikler giderileceğinden, personelin motivasyonu yükseltilmiş, işine bağlılığı sağlanmış ve bunun doğal sonucu olarak verimliliği arttırılmış olur.

Tezde, çakılı kadro demek olan norm kadro uygulaması ile önce şimdiki durumun tespit edilmesi, bu paralelde ideal yapının oluşturulması şeklinde bir anlayışı ortaya koymak **amaçlanmıştı**. Norm kadro, örgütlerin hali hazırdaki mevcut, yani statik durumlarını belirleyerek şu andaki ve gelecekteki ihtiyaç duydukları yapıyı oluşturmaları esasına dayalı çalışmaları içerir. Zira mevcut yapının tahlil edilip şu anda ne tür bir yapılanma içerisinde bulunulduğu tespit edilmeden, geleceğe yönelik olarak planlama yapmak ve öngöründe bulunmak mümkün değildir. Bu paralelde norm kadro çalışmaları da önce örgüt analizinde mevcut örgüt yapısının ve bu yapıya bağlı olan sorunların ortaya koyulmasıyla başlar. Daha ideal olduğu ve sorunları ortadan kaldıracığı düşünülen bir yapı önererek örgüt analizi tamamlanır. Bunun sonucunda gereksiz birimlerin kaldırılması, günün ihtiyaçları doğrultusunda yeni birimlerin kurulması, benzer ya da aynı işleri yapan birimlerin birleştirilmesi sağlanarak sağlıklı işleyen, etkili, verimli ve rasyonel çalışan bir örgütlenme gerçekleştirilmiş olur. Görev tanımları yapılırken de önce örgüt içerisinde hâlihazırda uygulanan görev tanımları belirlenir. Bunların eksik, yanlış ve hatalı yönleri tespit edilerek ihtiyaçlara en doğru şekilde cevap vereceği düşünülen ve en doğru görev tanımları yapılır. Böylece hangi işlerin hangi unvanlar tarafından yapılması gerektiği belirlenmiş, görev-yetki çatışmaları önlenmiş, unvanların bilgi, beceri, eğitim kriterleri ortaya koyulmuş olur. Norm kadro çalışmalarının son ayağını oluşturan norm kadro pozisyon kılavuzu da, bilimsel kriterlere dayalı iş yüklerine bağlı olarak hazırlanır. Bu kılavuzda hangi birimde hangi unvanda ne kadar personelin yer aldığı açıkça görülür.

Norm kadro çalışmalarının araç olmaktan çıkarılıp amaç haline getirilmesinin, örgütlerde insan kaynakları planlaması çalışmalarında ortaya çıkaracağı sakıncaları belirlemeye çalışmak da, **tezdeki diğer bir amaç** olarak ifade edilmişti. Gerek dünyada gerekse ülkemizdeki özel sektör

örgütlerinin değişim, yeniliklere uyum, rekabet, kaliteli, etkili, verimli ve rasyonel mal ve/veya hizmet sunma konularında çok fazla sorunlarının olduğu söylenemez. Rekabetin küresel boyutlara ulaşması, maliyetlerin yükselmesi, müşterilerin kalite beklentilerinin artması, nitelikli işgücü bulma noktasındaki zorluklar özel sektör yapılanmalarını daha dinamik, güçlü ve donanımlı hale getirmiştir. Oysa kamu yönetimleri her geçen gün artan, kemikleşmiş sorunlarla iç içe bulunmaktadır. Merkeziyetçilik, kaynak sıkıntısı, mevzuat, gelenekçilik, değişime ve yeniliğe karşı direnç, rekabet ortamının bulunmaması, yöneticilerin tutumu, siyasi rant kaygıları, eğitim düzeyinin düşük olması, hizmet sunumunda tekelcilik, değişim ve yenilik konusunda yeterli bilgi sahibi olmama vb. sebeplerden dolayı kamu sektörü örgütlerinde mevcut durumu koruma eğilimi bulunmaktadır. Kamu sektöründe yeniden düzenleme girişimlerinden istenen sonuçların alınamaması büyük ölçüde, yenilik ve değişim boyutunun sınırlı tutulması ve zihniyet değişikliğini gerçekleştirecek bütüncül bir yaklaşımın benimsenmemesine bağlanabilir. Bu doğrultuda ülkemizde yapılan ve kamu yönetimlerini reform hareketlerinin personel boyutunu yapılandırmayı amaçlayan norm kadro çalışmaları da yasal zorunluluklardan dolayı bir amaç olarak görülmekte, asıl hedefe ulaşmada araç olduğu göz ardı edilmektedir. Hal böyle olunca bir türlü ulaşılmak istenen amaçlara varılamamaktadır. Çünkü kamu kurumları bu çalışmaları gerçekten ihtiyaç duydukları için, yapı-işleyiş-süreçten kaynaklanan problemlerini gidermek amacıyla, çağa uyum sağlama adına, kalite-verimlilik-hız-rasyonellik-rekabet kaygılarıyla değil; günü kurtarma, yasal zorunlulukları savma, bulundukları konumu güçlendirme ve sağlama alma amacıyla yapmaktadırlar. Bunun sonucunda; hiyerarşik kademelerin fazla olduğu, birim ve unvanlar arasında görev, yetki ve sorumluluk çakışma-çatışmalarının yaşandığı, kimi birimlerde gereksiz ve atıl personel yığılmalarının kimi birimlerde ise eksik personel bulunan, kaynakları savurgan bir biçimde harcayan, ücret dengesizliği ve adaletsizliğinin bulunduğu, kaliteli, etkili, verimli mal ve/veya hizmet üretiminden uzak, siyasal kayırmaların yaşandığı, liyakat ilkesinin uygulanamadığı kamu yönetimi ortaya çıkar. Bugün, kamu yönetimleri ve onların işleyişi ile ilgili

sıkıntılar başta uygulayıcılar ve hizmetten yararlananlar olmak üzere tüm kesimler tarafından bilinmekte ve kabul edilmektedir. Kamu yönetimlerinin yeniden yapılandırılması ve çağın ihtiyaç ve gereklerine cevap veren bir yapıya kavuşturulabilmesi için, iyileştirme çalışmalarının en önemli ayaklarından birisi olan personel rejiminin tüm yönleriyle ele alınıp, bu sistemin sorunlarıyla yüzleşmek gerekmektedir.

Tüm kamu yönetimlerinde, hizmetlerin etkili, verimli ve rasyonel sunulabilmesi, hizmet kalitesinin artırılabilmesi, ulusal ve uluslar arası pazarlarda rekabet gücünün yakalanabilmesi için hangi işte, hangi niteliklere sahip ne kadar personel çalıştırılacağı, bununla birlikte bu nitelik ve sayıdaki personelin hangi esaslara göre seçileceği ve adil bir ücret sisteminin nasıl kurulacağı konularında rehberlik edebilecek bilimsel esaslara dayalı bir düzenlemeye ihtiyaç vardır. Bu ise, örgüt analizi ile başlayan, iş analizi, görev tanımları ve iş gerekleri ile devam eden ve o iş için en uygun, rasyonel ve optimal sayıdaki kadronun tespiti ile sona eren norm kadro düzenlemesidir.

Bilimsel usul ve esaslar doğrultusunda, objektif kriterlere uyularak, kamu örgütlerinin her birinin kendi yapı, ihtiyaç ve sorunlarına uygun olarak yapılacak norm kadro uygulamaları, başta kadro ve teşkilat yapıları olmak üzere, bunlarla ilişkili pek çok sorunu ortadan kaldıracaktır. Norm kadronun ortaya koyduğu standartlara ve esaslara bakarak, her bir iş için ayrı ayrı en uygun niteliklere sahip personel işe alınabilir. Böyle bir ölçüt olmadıkça, farklı kadro hizmetleri için, hangi niteliklere sahip, ne kadar personel alınacağının belirlenmesi mümkün olmayacaktır.

Ülkemizde, bugüne kadar kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro sayısının tespitine yönelik yapılan çalışmalar sınırlı düzeyde kalmıştır. Bazı kurumlar tarafından hiç yapılmayan bu çalışmalar, bazı kurumlar tarafından da yapıldığı halde uygulanamamaktadır. Yasal zorunluluklardan dolayı ya da göstermelik olarak yapılan bu çalışmalar, doğal olarak beklenen faydaları sağlamamaktadır. İçinde bulunduğumuz yüzyılın gereklerine uygun olarak, tüm kamu hizmetlerinin etkili, verimli, rasyonel, nitelikli, kaliteli ve hızlı bir

şekilde yerine getirilebilmesi için, norm kadro düzenlemesinin koordineli, sürekli ve gelişmelerle uyumlu olarak takip edilmesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşımla yapılacak norm kadro çalışmaları, kamu yönetimlerinin sorunlarının çözümünde çok önemli bir araç haline gelerek, kamu yönetiminde insan kaynakları planlamasının alt yapısını oluşturacaktır.

Tez çalışmasında, ülkemizde norm kadro çalışmalarını yasal gereklilikler doğrultusunda yapmış olan **bazı kamu kurumlarının çalışmaları** incelenmiş ve bütün kamu yönetimlerinde görülen sorun, sıkıntı ve eksiklikler tespit edilmiştir. Bu sorunlardan bazıları, tezdeki amaçlardan birisi olan norm kadro çalışmalarının araç olmaktan çıkarılıp amaç haline getirilmesinin, örgütlerde insan kaynakları planlaması çalışmalarında ortaya çıkaracağı sakıncaları destekler ve doğrular niteliktedir. Genel olarak yapısal, süreç ve personel sorunları olarak belirtilebilecek olan sorun alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kamu kurumları arasında etkin bir işbirliği ve koordinasyonun sağlanamamış olması, bu kurumların farklı nüfus gruplarına yönelik olmaları, kurumların yatırım ve hizmet sunumlarında çakışmalara ve kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açmaktadır.

- Kamu kurumlarında teknik donanım, bütçe ve mali ödenek sorunları bulunmaktadır.

- Kamu kurumları örgütsel olarak devasa bir yapılanmaya dönüşerek hantal bir yapıya bürünmüştür. Merkeziyetçi bir yapı bulunmaktadır. Bu durum işlerin yavaşlamasına neden olmaktadır. Kurumlar amaçlarını aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaştığı için, bu durum etkili-verimli-kaliteli ve hızlı bir hizmet akışının ortaya çıkmasını engellemektedir. Kaynaklarını efektif bir biçimde kullanamadığı ve zaman içinde verimsizliğin öne çıktığı gözlenmektedir.

- Genel anlamda personel eksikliği yanında özellikle nitelikli personel yetersizliği işlerin rasyonel bir biçimde yürütülmesini engelleyecek bir mahiyettedir. Personelin birimler ve coğrafyalar arası dağılımında

orantısızlıklar mevcut olup bu durum hizmetlerin zamanında yetiştirilememesine ve aksamasına neden olmaktadır.

- Birimlerde iş yükü, iş dağılımı, görev tanımı bakımlarından büyük bir iç içelik ve karmaşa yaşanmakta olup, birimler arası görev-yetki ve sorumluluklar dengeli bir biçimde dağıtılamadığı için örgütsel rasyonellik ve etkinlik sağlanamamaktadır. Aynı görev için birden fazla birim kurulduğu ve yetkilendirildiği için bir kısım görevler ortada kalmaktadır.

- Kayırmacılık ve kollamacılığın personelin aşkını ve şevkini kırdığı, bu durumun hizmet sunumunda büyük bir aksaklığa yol açtığı belirtilmektedir.

- Temel görevlerin yürütülmesinde hizmette birlik ve bütünlük kaybolarak bürokratik mekanizmalar içinde zaman kaybedilmektedir.

- Merkeziyetçi bir yönetim yapısı taşra ile merkez örgütü arasında birçok bürokratik yazışmanın yapılmasına ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu anlamda yetki devri yoluna gidilerek daha gevşek bir yapıya geçilmesi gerekmektedir.

- Mevzuat, bürokratik işlemler, insan gücü, bina, araç-gereç, teknoloji alt yapısı gibi konularda eksiklikler bulunduğu, bunların kamu kurumlarının hizmet etkinliğini azaltan ve verimliliğini düşüren unsurlar olduğu görülmektedir.

- Mevcut yapılanma içinde eşit işe eşit ücret politikasının uygulanamadığı, bu durumun çalışanların moral motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

- Vatandaşların ve müşterilerin memnuniyetinin esas alınarak, sonuçlara yönelik yönetim anlayışı çerçevesinde, çağdaş ve nitelikli bir örgütsel yapıya kavuşabilmek için Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi, Stratejik Yönetim gibi yeni yönetim ilkelerinden faydalanılmasının toplam yönetim kalitesinin artırılmasını sağlayacağı belirtilmektedir.

- Kamu kurumlarının teknoloji alt yapısının yenilemesi, kurumların hem sektördeki payını artıracak hem de personelin daha rasyonel bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak kurumun etkili, verimli ve hızlı hizmet sunumunun ve müşteri memnuniyetinin teminini sağlayacaktır. Teknoloji alt yapısının modernleştirilmesi kurumda manüel olarak yapılan birçok işin bilgisayar ve otomasyon makineleri tarafından yapılmasını sağlayarak hem zaman hem de emek tasarrufu yapılmasını sağlayacaktır.

- Kamu kurumlarının rekabetten uzak bir verimlilik ve maliyet yapısıyla çalışması, ekonominin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemekte ve devlet işletmeciliğinde yapısal değişimi zorunlu kılmaktadır.

- Kamu kurumları içerisinde teknik alanda uzmanlık kadroları oluşturulmadığı için, alanlarında yeterli tecrübe ve liyakate sahip olmayan personelin kuruma alınmasıyla beraber personel kalitesi düşmektedir. Bu durum, kamu kurumlarının misyon ve vizyonundan uzaklaşmasına neden olmaktadır.

- Kamu kurumlarında görev alanıyla doğrudan ilgisi olmayan unvandaki personelin istihdam edildiği, bu durumun kurumun verimli ve etkili bir biçimde çalışmasını engellediği ve motivasyon eksikliğine neden olduğu görülmektedir.

- Kamuda, kurum çalışanları arasında liyakat esası üzerinden bir uygulamaya gidilmesinin daha olumlu çalışma ortamı sağlayacağı gözlenmiştir. Yetki ve sorumlulukların dengeli bir biçimde dağıtılmasının kurum çalışanları arasında etkili verimli ve hızlı bir biçimde çalışma ortamı sağlayacağı belirtilmektedir.

- Kamu kurumlarında pek çok örgütsel ve yönetsel konuda faaliyetlerin kişilere bağlı, kurumsallaşmaktan uzak, patronaj ilişkileri ile sağlandığı tespit edilmiştir.

- Kamu kurumlarında fiziksel koşullarla ilgili sorunlarda yaşanmaktadır.

- Kamu kurumlarının çoğunda iletişim eksikliği gözlenmektedir. Hiyerarşik kademelerin fazlalığı iletişimi zorlaştırabilmektedir. Yetki ve sorumlulukların çok açık belirlenememesi bu durumu pekiştirmektedir. Dikey olarak kademe ve yatay olarak birim ve unvan sayısı oldukça fazladır. Bu da iletişimi karmaşık hale sokmaktadır.

- Çalışanların çoğunda iş tatminsizliği gözlemlenmektedir. Bu da görev belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Kişinin yapacağı iş hakkında belirsizlik bulunmaktadır. Bunun için görev tanımlarının bir an önce uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması ve onun en önemli uygulama araçlarından birisi olan norm kadro düzenlemesi ile ilgili, **Devlet Planlama Teşkilatı'nda yaptığımız alan araştırması sonucunda;** norm kadro çalışmalarını destekleyip uygulanmasını kolaylaştıracak konular ile bu çalışmalarda sorun ve engel olabilecek noktalar tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda belirlenen sorunların pek çoğu, bugün kamu yönetimlerinin yapı, süreç ve insan kaynaklarında görülen ve iyileştirme çalışmalarına sahne olan konuları arasında yer almaktadır. Aynı şekilde sorunlardan bazıları, tezdeki amaçlardan birisi olan norm kadro çalışmalarının araç olmaktan çıkarılıp amaç haline getirilmesinin, örgütlerde insan kaynakları planlaması çalışmalarında ortaya çıkaracağı sakıncaları destekler ve doğrular niteliktedir.

Norm kadro kavramının anlamının, personelin büyük çoğunluğu tarafından biliniyor olması, kurumun en güçlü yanları sıralamasında nitelikli insan gücünün ilk sırada yer alması, kurumdaki personelin, stratejik öneme sahip, sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi gereken ve en önemli rekabet aracı olarak görülen ve değerlendirilen bir kaynak olarak görülmesi, kurum personelinin, yapılacak insan kaynakları planlaması çalışmalarında ekonomik ve teknolojik faktörlerle, işgücü piyasalarındaki gelişmelerin öncelikli olarak dikkate alınması gerektiğini düşünmesi, personel ihtiyacının zamanında karşılanması, yöneticiler de dâhil olmak üzere, personelin hemen hemen tamamının, bir kurumda insan kaynakları planlaması çalışmalarının orta ve

uzun vadeli, stratejik öneme sahip bir anlayışla değerlendirilmesi gerektiğini düşünmesi, yöneticilerin personeli işlerini zamanında ve verimli bir şekilde yaparak ortaya koydukları yüksek performans, sosyal ve psikolojik yönlerine göre, yani objektif kriterler dâhilinde değerlendirmesi, personeli kuruma bağlayan faktörlerden rahat iş ortamı ve kurum prestiji ilk sıralarda yer alması ve buradan hareketle, kurumuna bağlı, örgüt kültürü yüksek bir personelin var olması, kurumun insan kaynakları ve norm kadro çalışmalarında sahip olduğu artı değerler olarak sayılabilir.

Buna karşılık; kurum içerisinde liderlik, motivasyon, verimlilik ve hizmet kalitesi gibi, en az insan kaynakları kadar önemli olan unsurların kurumun zayıf yanları olarak ortaya çıkması, yöneticilerin aksini belirtmelerine karşın, personelin büyük çoğunluğunun, kurumdaki insan kaynakları planlaması çalışmalarının yeterli düzeyde yapılmadığını belirtmeleri, kurumdaki personel devir oranının yüksek olması, kurumdaki iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş etüdü çalışmalarının yetersiz düzeyde yapıldığının ortaya çıkması, personelin çok büyük bir bölümünün, bazı birimler, bazı ünvanlar ve yönetsel kadrolar olmak üzere kurumda personel fazlalığı olduğunu düşünmeleri, personelin büyük çoğunluğunun, kendi görevlerine ait işlerdeki iş tanımı, iş etüdü ve iş gerekleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olmaması, kurumda, gerek insan kaynakları planlaması çalışmalarında, gerekse idari kararların alınmasında yönetime katılma konusunda ciddi sorunların var olduğunun ortaya çıkması, kurum personelinin bilgi, beceri ve kapasitesinden çok yetersiz bir biçimde yararlanıldığının görülmesi, kurum personelinin, kendilerine çok az ve yetersiz düzeyde inisiyatif verildiğini belirtmeleri, personele yeterli ve gerekli yetki ve sorumluluk devrinin yapılmadığının belirlenmesi, kurumdaki insan kaynakları planlaması ve norm kadro çalışmalarını engelleyip, olumsuz yönde etkileyebilecek konular olarak sıralanabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AÇIKALIN, Aytaç; **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Önder Matbaacılık, Ankara-1999

AÇIKALIN, Aytaç; **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 7, Ankara, Ocak-1996

ADEM, Mahmut; **Eğitim planlaması**, A.Ü. Eğitim Fak. Eğitim Araştırmaları Merkezi Yayın No: 1, Yeniden Düzenlenmiş 2. Baskı, Sevinç Matbaası, Ankara-1982

AKAL, Zühal, ESTAŞ, Semra ve GEMALMAZ, Oğuz; **İş Tanıtım ve Gerekleri Kartı, Personel Seçme ve Yetiştirme Kartı, Meslek Kartı İçin Uygulamalı İş Analizi Kitabı**, MPM Yayını, Ankara-1986

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül ve BUDAK, Gülay; **İşletme Yönetimi**, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul-1994

AKAT, Ömer; **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetim**, Ekin Yayınları, 2. Baskı, Bursa-1998

AKTAN, Coşkun Can; **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: 3-İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul-1999

AKTAN, Coşkun Can; **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayın No: 257, Ankara, Ekim 1997,

AKYÜZ, Ömer Faruk; **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık: 279, 1. Basım, İstanbul, Şubat-2001

ALDEMİR, Ceyhan ve ATAOL, Alpay; **Personel Yönetimi**, İzmir-1986

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir-2001

ALDEMİR, M. Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül; **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 1. Baskı, İzmir-1993

ALPUGAN, Oktay ve diğerleri; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayımevi, İstanbul-1997

ALTINTAŞ, Mustafa; **Türkiye'de Planlı Kalkınma ve Uygulama Sonuçları**, AİTİ Akademisi Muğla İşletmecilik Yüksekokulu Yayınları: 2, Ankara-1978

ANDREWS, Kenneth R. :

"The Concept of Corporate Strategy", **The Strategy Process**, Ed. Hery Mintzberg, J. Brian, S. Gloshal, European Edition, Prentice Hall Europe-1995

- ANSAL, Hacer; **Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar**, Birleşik Metal İş Yayınları, İstanbul-1996
- ARGON, Türkan ve EREN, Altay; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat-2004
- ARMSTRONG, Michael; **Human Resource Management: Strategy and Action**, Kogan Page, London-1993
- ARMSTRONG, Michael; **A Handbook of Personnel Management Practice**, London: Kogan Page-1996
- ARSLAN, N. Talat (Ed.); **Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi Yaklaşımlar, Sorunlar ve Metodlar**, Aktüel Yayınları, 1. Baskı, İstanbul-Ocak 2005
- ARTAN, Sinan; **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul-1989
- ASWATHAPPA, K.; **Human Resource and Personnel Management**, Third Edition, Tata McGraw-Hill Pub., Company, New Delhi-2000
- AŞKUN, İnal Cem; **İşgören**, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir-1978
- ATAAY, Durak İsmail; **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul-1990
- ATALAY, Sefa; **Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de İşgücü ve Ücret Politikaları**, MPM Yayını, Ankara-1990
- ATTWOOD, Margaret:
- AXLINE, Larry L.; "Strategic People Planning", **Managing People**, Ed. A. Dale Timpe, Kend Pub., New York-1988
- AYDEMİR, N. ; **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör, İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, Tügiad Yay., İstanbul, Kasım-1995
- AYDIN, Mustafa; **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayıncılık, Ankara-1994
- AYDIN, Vahdet; **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara-1969
- AYKAÇ, Burhan; "Türkiye'de Kamu Yönetimi Öğretiminin Gelişimi", **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, TODAİE Yayınları, Cilt II, Ankara-1995
- AYKAÇ, Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No : 61, Ankara-1999
- AYKAÇ, Burhan; **Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler**, Ankara-1997
- AYTAÇ, Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul-1997
- AYTEK, Bintuğ; **İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, İ.T.İ.A. Yayını, Ankara-1978

BAIRD, Lloyd S. ; **Managing Human Resources**, Richard, D. Irwin Inc., New York-1992

BALCI, Asım; “Kamu Sektörü ve TKY”, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi**, I. Cilt, 1. Baskı, TODAİE Yayın No: 289, Mart-1999

BARANSEL, Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, Cilt 1, 3. Baskı, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları No: 257, İstanbul-1993

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., 1. Baskı, İstanbul-Mart 2004

BAYRAM, Mehmet Emin; Türkiye’de Planlama Teşkilatının Hukuki ve İdari Yapısı ile İlgili Meseleler ve Çözüm Önerileri, **(DPT Uzmanlık Tezi)**, Ankara-1994

BAYAT, Bülent; “21. Yüzyıl Endüstri İlişkileri Sisteminin Yeni Yönelimi; İnsan Kaynakları Yönetimi (Tarihsel Gelişimi ve Modelleri)”, **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar**, Ed. Emine Tuncay Kaplan ve Bülent Bayat, Birinci Baskı, Ankara-2003

BAYSAL, Ayşe Can; **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul-1993

BEARDWELL Ian and HOLDEN, Len; **Human Resourch Management, A Contemporary Approach**, Rotolito Lombardo Publishing, İtaly-2001

BERNARDIN, H. John and RUSSELL, Joyce E. A.; **Human Resource Management An Experiential Approach**, McGraw-Hill Inc., New York-1993

BERNARDINE, John H. and RUSSEL, Joyce E.A.; **Human Resource Management, An Experiental Approach**, McGraw-Hill Publishing, USA-1998

BİNGÖL, Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum-1990

BİNGÖL, Dursun; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul-1998

BİRDAL, İlker ve AYDEMİR, Nilgün; **Yönetim Teorileri**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul-1992

BLYTON, P. and TURNBULL, P. ; **Human Resource Management: Debates, Dilemmas and Contradictions Reassessing Human Resource Management**, Edited By. P. Blyton and P. Turnbull, Sage Publications, London-1992

BORATAV, Korkut; **Türkiye’de Devletçilik**, Savaş Yayınları, Ankara-1982

BOXALL, Peter and PURCELL, John; **Strategy and Human Resource Management**, First Publishing, Palgrave Macmillan Pub., London-2003

BOZKURT, Ömer ve ERGUN, Turgay; **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayını, Ankara-1998

BRAMHAM, John; **Human Resource Planning**, First Published, Institute of Personnel Management, London-1989

BRAMHAM, John; **Human Resource Planning**, Second Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London-1994

BRATTON, John and GOLD, Jeffrey; **Human Resource Management, Theory and Practice**, Second Edition, McMillan Press Ltd., U.K.-1999

BREWSTER, Chris; "Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms", (Ed. SCHULER, Randall S. and JACKSON, Susan E.), **Strategic Human Resource Management**, First Edition, Blackwell Pub., USA-1999

BRIGGS, Pamela; "Organisational Commitment: The Key to Japanese Success?", Ed. BREWSTER C. and TYSON, S.: **International Comparisons in Human Resource Management**, Second Edition, Pitman Publishing, UK-1992

BUMİN, Birol; **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara-1990

BUMİN, Birol; **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, İTİA Yayınları, No: 82, Ankara-1974

BURCHILL, Frank and CASEY, Alice; **Human Resource Management**, McMillan Press Limited, U.K.-1996

BURSALIOĞLU, Ziya; **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pagem A Yayıncılık, Ankara-2002

BUTLER, John E., FERRIS, Gerald R. And NAPIER, Nancy K.; **Strategy and Human Resource Management**, South-Western Publishing Co., Ohio, USA-1991

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza; **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul-1998

CAMILLUS, John C.; **Strategic Planning and Management Control**, Lexington Books, Toronto, USA-1986

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara-1999

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara-2001

CAN, Halil, TUNCER, Doğan ve AYHAN, Doğan Yaşar; **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara-1996

CANMAN, Doğan; **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ankara-1993

CANMAN, Doğan; **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları No: 260, Ankara-1995

CANMAN, Doğan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Basım Yayım, Ankara-2000

CAPON, Noel, FARLEY, John U. and HULBERT, James M.; **Corporate Strategic Planning**, Columbia University Press, New York, USA-1987

CARREL, Michael R., KUZMITS, Frank E. and ELBERT, Norbet F.; **Personnel/Human Resource Management**, Foruth Ed., Mc Millan Inc., New York-1992

CARRELL, Michael R. And KUZMITS, Frank E.; **Personnel Management of Human Resources**, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus-1982

CARROLL, Stephan and SCHULER, Randall S.; **Human Resource Management, (Bureau of National Affairs)**, Washington-1990

CASCIO, Wayne F.; **Managing Human Resources: Productivity, Qualites of Work Life, Profits**, McGraw-Hill Comp., Sixth Edition, New York-2003

CENZO, Dawid and ROBBINS, Stephan; **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Willey Sons Inc., USA-1996

CHRUDEN, J.H. ve SHERMAN, A.W.; **Managing Human Resources**, South-Western Publishing, Ohio-1984

CONNOCK, Stephen; **HR Vision Managing a Quality Workforce**, Second Edition, Short Run Press Ltd., London-1993

COWLING, Alan and MAILER, Chloe (Ed.); **Managing Human Resources**, Third Edition, Arnold A Member of the Hodder Headline Group Pub., London-1998

COWLING, Alan G. and MAILER, Chloe J.B.; **Managing Human Resources**, Third Edition, Edward Arnold Ltd., UK-1986

CRANE, Donald P.; **Personel/The Management of Human Resources**, Fourth Edition, Kent Publishing Company, Boston-1986

CUSHWAY, Barry; **Human Resource Management**, First Edition, Kogan Page Ltd., London-1994

CÜCELOĞLU, Doğan; **Dayanışma Bilincinin Temeli: İçimizdeki Biz**, Remzi Kitabevi, 35. Baskı, İstanbul-2001

ÇAKIROĞLU, T.; İlköğretim Faaliyetlerinin Planlanması – Bolu İli Örneği, Abant İzzet Baysal Ün. Sosyal Bilimler Ens., **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bolu, Mart-1997

ÇELİK, Vehbi; “İnsan Kaynağı Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”, **İzmir I. Eğitim Kongresi (25-27 Kasım 1991)**, 9 Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Yayını, Aralık-1993

DAVID, Fred R.; **Strategic Management**, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey Englewood Cliffs-1995

DE CENZO, David and ROBBINS, Stephen P.; **Personnel Human Resource Management**, Prentice Hal, New Jersey-1988

DECENZO, David and ROBBINS, Stephen P.; **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Wiley – Sons, USA-1996

DELBRIDGE, R. ve TURNBULL, P.; “Human Resource Maximization: The Management of Labour Under Just-In-Time Manufacturing Systems”, **Reassessing Human Resource Management**, Edited By P. Blyton ve P. Turnbull, Sage Publications-1992

DEMİRKAN, Mahmut; **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, Eylül-1997

DENISI, Angelo S. and GRIFFIN, Ricky W.; **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Second Edition, Boston-2005

DESIMONE, Randy L., WERNER, John M. and HARRIS, David M.; **Human Resources Development**, Harcourt College Publishers, USA-2002

DESSLER, Gary; **Personnel Management**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey-1988

DESSLER, Gary; **Essentials of Human Resource Management**, Prentice-Hall Inc., A Simon & Schuster Company, London-1999

DESSLER, Gary; **Human Resource Management**, Ninth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey-2003

DİCLE, Atilla; “Japon Yönetim Sistemi”, **Kalite Kontrol Grupları Semineri**, 2. Baskı, MPM Yayını, No: 320, Ankara-1989

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul-1997

DİNÇER, Ömer ve FİDAN, Yahya; **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul-1996

DOLGUN, Uğur (Ed.); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Ankara-2007

DPB; **Norm Kadro El Kitabı**, Tarihsiz

DPD; **İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeleri, Önerileri**, DPD; Ankara-1971

DPT; **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/>-2006

DPT; **Türkiye’de Planlama ve Serbest Piyasa Ekonomisi**, Ankara-1991

DPT; **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, “Eğitim ve İnsangücü Özel İhtisas Komisyonu Taslak Raporu”**, TC Başbakanlık Eğitim AH Komisyonu Raporu, Ankara, Haziran-1994

DPT; **Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye:Değerlendirme Raporu**, Ankara-1996

DPT; **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/-2006>

DPT; **Planlı Kalkınmanın Otuzuncu Yılı ve Devlet Planlama Teşkilatı**, Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı, Ankara-1990

DPT; **1988 Yılı Programı**, DPT, Haziran-1988

DPT; **1989 Yılı İcra Planı**, DPT Yayını-1989

DPT; **1992Yılı İcra Planı**, DPT Yayını-1992

DPT; **Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara-1973

DPT; **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara-1979

DPT; **Beşinci Beş yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara-1984

DPT; **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayını, Ankara-1989

DPT; **Devlet Planlama Teşkilatı ve Türk Planlamasının Hedef ve Stratejileri**, Ankara-1985

DRUCKER, Peter; **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev. : Fikret Üçcan), 2. Baskı, T. İş Bankası Kültür Yayını-1994

DRUCKER, Peter F.; **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev. : İlhan Ahçıvangil, Gülenay Gorbon), 2. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul-2000

DÜLGER, İbrahim; "Türk Kalkınma Planlaması İçinde İnsangücü ve Eğitim Planlamalarının Yeri", **MEB Milli Eğitim Geliştirme Projesi Kapsamında yapılan "Eğitim Planlaması Semineri" için Hazırlanan Rapor**, Ankara, 13-24 Haziran-1994

DÜREN, Zeynep A.; **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul-2000

EBARDWELL, Ian and HOLDEN Len; **Human Resource Management; a Contemporary Approach**, Rotolito Lombardo Publishing, Italy-2001

EFİL, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı Yayınları, No : 80, Bursa-1995

EFİL, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Ltd. Şti., İstanbul-1999

EKİN, Nusret; **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yayınları No: 32-1996

EKİN, Nusret; **Türkiye'de Yapay İstihdam ve İstihdam Politikaları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-33, İstanbul-2000

ELMA, Cevat ve DEMİR, Kamile (Editörler); **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak-2000

EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İÜ. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 234, İstanbul-1990

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul-1993

EREN, Erol; **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No : 967, Eskişehir-1996

EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, No : 197, İstanbul-1997

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul-1998

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul-2003

ERGİN, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Elma Yayınevi, 3. Basım, İzmir-Haziran 2005

ERGUN, Turgay; **Kamu Yönetimi Kuram Siyasa Uygulama**, TODAİE Yayınları, Yayın No: 322, Birinci Baskı, Ankara, Ekim 2004

ERGUN, Turgay ve POLATOĞLU, Aykut; **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE, Yayın No: 241, Ankara-1992

ERSAN, Aysel; **Kamu Yönetiminde Görev Değerlendirmesi Yönetimiyle Kadro Derecelendirilmesi**, DPD Yayını, Ankara-1974

ERSEN, Haldun; **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul-1997

ERTÜRK, Mümin; **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul-2000

ERYILMAZ, Bilal; **Bürokrasi ve Siyaset – Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**, Alfa Yayınları: 1125, 1. Baskı, İstanbul, Haziran-2002

ERYILMAZ, Bilal; **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, Gözden geçirilmiş yeni baskı, İstanbul, 2001

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa: 619, Yönetim Dizisi: 012, Birinci Basım, İstanbul, Kasım-1999

FISHER, Cynthia, SCHOENFELDT, Lyle F. and SHAW, James B.; **Human Resource Management**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston-1999

FRIEDLER, M.; "The Global Leadership Challenge Continues HR's Role in Global Leadership", **The Conference of Borad Europe**, February-1993

FULMER, Robert M.; **The New Management**, 4. Baskı, Macmilan Publishing Company, New York-1989

GARİH, Üzeyir; **Yönetim Teknikleri**, İstanbul-2000

GEYLAN, Ramazan; **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir-1996

GOSS, David; **Pirinciples of Human Resource Management**, Second Edition, Routledge Publishing, London-1995

GÖK, Sibel; **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul-Ocak 2006

GÖKBUNAR, Ramazan ve KAYALI, Cevdet A.; “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Olanakları”, <http://www.canaktan.org>.- 2006

GÖKÇE, Orhan, KUTLU, Önder ve GÖKÇE, Gülise; “1980’li Yıllardan Beri Uygulanan Kamu Yönetimi Reformları Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, **SÜ, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1–2, Nisan-Ekim-2001

GRAHAM, H.T. and BENNETT, R.; **Human Resources Management**, Pitman Publishing, Seventh Edition, The M & E. Handbook Series, London-1992

GÜÇLÜOL, K.; “Eğitim Planlaması ve Nitelik Sorunu”, **Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu**, Eğitimde Nitelik Geliştirme, Özel Kültür Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, 13-14 Nisan-1991

GÜLDAMLA, Aynur; **İş Değerlendirmenin Türkiye’deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler**, MPM Yayını, Ankara-1968

GÜLTEN, Zübeyde; “İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları”, **Yönetmel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları**, Ed. Şermin Şenduran, Beta Yayınları, Yayın No: 1733, 1. Bası, İstanbul-Şubat 2007

GÜRÜN, Fethi; **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Kamu-İş, Ankara-2001

GÜRÜZ, Demet ve ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Kitapları, 3. Baskı, İstanbul-2007

HAIMANN, Theo, SCOOT, William and CONNOR, Patrick E.; **Management**, Fifth Ed., New York-1985

HANNA, John B.; “Assessing Your People Potential”, **Managing People**, Ed. A. Dale Timpe, Kend Pub., New York-1988

HARTENSTEIN, Anette; “Human Resource Management Practices in The Federal Government”, **National Productivity Review**, Vol. 7, No. 1, Winter-1987-88

HARVEY, Don. and BOWIN, Robert Bruce; **Human Resoruce Management**, Newjersey: Prentice – Hall Inc.- 1996

HATİBOĞLU, Zeyyat; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul-1995

HATİBOĞLU, Zeyyat; **Özet Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, İstanbul, Mar-1999

HATİBOĞLU, Zeyyat; **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta A.Ş., İstanbul-1993

HATİPOĞLU, Zeyyat, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta A.Ş. Yayını, İstanbul-1994

HAYTOĞLU, Tahir; "İşletmelerde İnsangücü Planlaması ve Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi**, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı-1991

HESAPÇIOĞLU, Muhsin; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul-1994

HEYEL, Carl: (Ed.); **Human Resources Development**, Van Nostrand Reinhold Company, Litton Educational Publishing, New York-1980

HODGETTS, R.M.; **Yönetim – Teori, Süreç ve Uygulama**, Beta Yayıncılık, Çev. : Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu, 2. Baskı, İstanbul-1999

HOLT, David H.; **Management**, Prentice – Hall Inc, New Jersey-1987

<http://insankaynaklari.arthurendersen.com/bireyler/trends/makale/brevolution.asp.-> 2001

http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu_uluslararası_metin_bolum7.php.- 2007

İŞİĞİÇOK, Özlem; "Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi ve Sonuçları", **Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara-Ağustos 2005

IVANCEVICH, John M. and GLUECK, William F.; **Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi**, Çev. : Güngör Erdumlu, DPT, Sosyal Planlama Başkanlığı, Aralık-1990

İNAN, Afet; **Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyetinin Birinci Sanayi Planı 1933**, TTK Yayını, Ankara-1972

JAUCH, Lawrence R. ve GLUECK, William F.; **Business Ploicy and Strategic Management**, 5th ed., New York : McGraw- Hill-1988

KALKANDELEN, A. Hayrettin; **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayıncılık, 2. Basım, Ankara-1997

KALKANDELEN, Hayrettin; **Norm Kadro ve Reorganizasyon**, TODAİE Yayını, Ankara-1976

KALKANDELEN, Hayrettin; **Sınai ve Kamusal Kuruluşlarda Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare**, Ankara-1984

KALKANDELEN, Hayrettin; **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi**, Genişletilmiş 4. Baskı, MPM Yayını, Ankara-1987

KAMU YÖNETİMİ ARAŞTIRMA PROJESİ (KAYA); **Genel Rapor**, TODAİE Yayınları, Ankara-1991

KARASAR, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yönetimi**, Nobel Ltd. Şti., 8. Basım, Ankara-1998

KARLUK, S. Rıdvan; **Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim, Yapısal ve Sosyal Değişim**, Beta Basım Yayım, İstanbul-1999

KARLUK, Sadık Rıdvan; **Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar**, 3. Baskı, Tütünbank Yayınları, Eskişehir-1996

KAYNAK, Tuğray; **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-1996

KAYNAK, Tuğray; **Personel Planlaması**, İÜİF Yayını, İstanbul-1990

KAYNAK, Tuğray ve diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No : 276, İstanbul-1998

KEÇEÇİOĞLU, Tamer; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul-Mayıs 2006

KILIÇBAY, Ahmet; **Türk Ekonomisi – Modeller, Politikalar, Stratejiler**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul-1999

KIRÇIL, Olgun; **Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri**, MPM Yayınları, Ankara-1985

KIRÇIL, Olgun ve ARKIŞ, Nurdoğan; **Yönetim Uygulamalarında Kültürel Faktörlerin Rolü**, MPM Yayınları : 30, Ankara-1984

KIRIM, Arman; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul-2003

KOBU, Bülent; **Üretim Yönetimi**, Arpaz Matbaacılık, İstanbul-1979

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 3. Baskı, İstanbul : İşletme Fakültesi Yayını, No : 47-1992

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No : 405, 7. Baskı, İstanbul, Haziran-1999

KOMACHE, Ken N.; **Understanding Human Resource Management**, Open University Press, First Publishing, USA-1998

KOZAK, Meryem Akoğlan; **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara-1999

KURTULMUŞ, Numan; **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul-1996

KURTULMUŞ, Numan; “Bir Örgütlenme Süreci Olarak Rotasyon”, **Prof. Dr. Metin Kutal’a Armağan**, Ankara, Mavi Ofset-1998

KURTULUŞ, Kemal; **İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi (Araştırma Yöntemleri)**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 210, İstanbul-1989

KUTAL, Gülten ve BÜYÜKUSLU, Ali Rıza; **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul-1996

KÜÇÜK, Yalçın; **Planlama, Kalkınma ve Türkiye**, 4. Basım, Tekin Yayınevi, İstanbul-1985

LEGGE, Karen; “Human Resource Management: A Critical Analysis”, **New Perspectives on Human Resource Management**, J. Storey (ed.), London: Routledge-1989

LEGGE, Karen; “HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas”, (Ed.) John Storey: **Human Resource Management- A Critical Text**, International Thomson Business Press, London-1995

LEWIN, David; “Human Resource Management and Business Performance- Lessons for the 21st Century”, (Ed.) Marc Effron, Robert Gandossy and Marshall Goldsmith: **Human Resources In The 21st Century**, John Wiley & Sons Inc., Canada-2003

LIFF, Soina; “Manpower or Human Resource Planning- What’s in a Name?”, Ed. Stephen Batch and Keith Sisson: **Personnel Management A Comprehensive Guide to Theory and Practice**, Third Edition, Blackwell Publishing, UK-2000

LUNDY, Olive and COWLING, Alan; **Strategic Human Resource Management**, Routledge, New York-1996

MARŞAP, Akın; **Yönetişel Sistem: Yeni Binyılın Özgüncü Açılım ve Politikaları**, Gazi Kitabevi, Ankara-2000

MATHIS, L. Robert and JACKSON, John H.; **Personnel/Human Resource Management**, Eighth Edition, West Publishing Company, USA-1997

MATHIS, Robert L. and JACKSON, John H.; **Personnel/Human Resource Management**, Sixth Edition, West Publishing Company, U.S.A. -1994

MATHIS, Robert L. and JACKSON, John H.; **Human Resource Management**, South – Western College Publishing, USA-2000

MATHIS, Robert L. and JACKSON, John H.; **Human Resource Management, Essential Perspectives**, Printed by Thomson Learning Under The Licence of South-Western College Publishing, Canada-2002

MAUND, Linda; **Introduction to Human Resource Management Theory and Practice**, Palgrave Pub., First Edition, London-1999

MERKEZİ HÜKÜMET TEŞKİLATI ARAŞTIRMA PROJESİ YÖNETİM KURULU RAPOR ÖZETİ; Balkanoğlu Matbaacılık Limited Şirketi, Ankara-1963

MILKOVIÇ, George T. and BOUDREAU, John W.; **Personnel/Human Resource Management**, 5. Ed., Business Publications. Inc.-1988

MILLER, Paul; "Integrating Strategy and Human Resource Management", Brian Towers(Ed.): **The Handbook of Human resource Management**, Blackwell Business, Fourth Edition, USA-1995

MILLER, Susan; " Assignments: Strategic Management", **Human Resource Management Issues and Strategies**, (Ed.: Rosemary Harrison), Third Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Singapore-1995

MINER, John and CRANE, Donald P.; **Human Resource Management**, Harper Collins Collage Inc., New York-1995

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian and GHOSAL, Sumatra; **The Strategy Process**, Prantice Hall, Europa-1995

MONDY, R. Wayne, NOE, Robert M. and PREMEAUX, Shane R.; **Human Resource Management**, Seventh Edition, Prentice Hall, USA-1999

MONDY, Wayne and PREMEAUX, Shane; **Management**, Prentice Hall Inc., New Jersey-1995

MPM; **Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler**, No: 10, Kadro Planlama, Ankara-2001

MUCUK, İsmet; **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul-1985

MUCUK, İsmet; **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 13. Basım, İstanbul-2001

MURAT, Sedat; "Japon Çalışma Hayatı", **İ.Ü. Sosyal Siyaset Konferansları**, 37-38, Kitap No: 3662-1992

MUTER, Şener ; **5. Ulusal Kalite Kongresi**, Kalder, İstanbul-1996

NEWMAN, William H.; (Çev. : Kenan Sürgit) **Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, TODAİE Yayını, Ankara-1979

NOE, Raymond A., HOLLENBECK, John R., GERHART, Barry and WRIGHT, Patrick M.; **Human Resource Management**, McGraw-Hill Companies, Fourth Edition, New York-2003

ONAL, Güngör; **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, 2. Baskı, Haziran-1998

OTTO, Kenneth L.; "Plannig for Human Resources", **Human Resource Management**, (Der. L. Klatt, R. Murdick, and F. Schuster), Bell and Howell Co., USA-1975

ÖZALP, İnan; **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1022, Eskişehir-1998

ÖZÇELİKEL, Hamdi; **Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayın No: 177, Haziran-1994

ÖZÇELİKEL, Hamdi; **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayın No: 177, Haziran-1994

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, Şubat-2002

ÖZKARA, Belkıs; "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", **Dördüncü Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul-1995

PALMER, Margaret and WINTERS, Kenneth T.; **İnsan Kaynakları**, (Çev. : Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul-1994

PALMER, Margaret J.; **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, (Çev. : Doğan Şahiner), Rota Yayınevi, İstanbul-1993

PARLAK, Bekir ve SOBACI, Zahid; **Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi, Ulusal ve Global Perspektifler**, Alfa Akademi Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul, Kasım-2006

PİRLER, Orhan, GÜRSOY, Erol Zihni ve BAŞSOY Ahmet ; **Belediyelerde Teşkilatlanma-Kadro İhdası Personel İstihdamı ve Eğitim**, Türk Belediyecilik Derneği, Konrad Adenauar Vakfı Yayınları, Ankara-1999

POLAMA, Margaret M.; **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, Çev. : H. Erbaş, Gündoğan Yayınları, Ankara-1993

PORTER, Lyman W., LAWLER, Edward E. and HACKMAN, J. Richard; **Behavior in Organizations**, Mc Graw Hill Co., Singapore-1987

PREFFER, Jeffrey; **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Çev. : Sinem Gül), 1. Baskı, Gençlik Yayınları, İstanbul-1996

PRICE, Alan; **Human Resource Management in a Business Context**, International Thomson Business Pres, First Edition, London-1997

ROBSON, Wendi; **Strategic Management and Information Systems – An Intergrated Approach**, Second Edition, Pitman Publishing, England-1997

RUE, L.W. and BYARS, L.L.; **Human Resource Management**, Third Edition, Boston: Richard D. Irvin Inc.-1991

SAAL, Frank E. and KNIGHT, Patric A.; **Industrial/Organizational Psyhlogy**, Wadsworth Inc., California-1988

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir-1984

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsangücü Planlaması**, İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri-1988

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Çalışma Psikolojisi**, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa-1988

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Personel Yönetimi**, Yedinci Basım, Bursa-1994

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Personel Yönetimi**, 8. Baskı, Furkan Ofset, Bursa-1997

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, Eylül- 2000

SADULLAH, Ömer; “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları No: 276, İstanbul-1998

SADULLAH, Ömer ; “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İÜ. İF. İKY ABD, İÜ. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul-2000

SCHERMERHONR, John R.; **Management**, Fifth Ed., John Wiley Sons Inc., New York-1989

SCHULER, Randall S.; **Managing Human Resources**, Fourth Edition, West Publishing Company, USA-1992

SEÇİM, Hikmet; **Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tespit Yöntemi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir-1987

SEAMOĞLU, Ahmet; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Kurtuluş Ofset Basımevi, İstanbul-1998

SEYYAR, Ali ve ÖZ, Cihan Selek; **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, Değişim Yayınları 1. Baskı, İstanbul-Ocak 2007

SEZEN, Serife; **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama**, TODAİE Yayın No: 293, Ankara-1999

SIMON, Herbert A., SMITHBURG, Donald W. ve THOMSON, Victor A. ; **Kamu Yönetimi**, Çev. Cemal Mihçioğlu, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 354, A. Ü. Basımevi, Ankara-1975

SINGH, Ramsumair; “Human Resource Management: A Sceptial Look”, Brian Towers(Ed.): **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, Fourth Edition, USA-2003

STARKEY, Ken and MC-KINLAY, Alan; **Strategy and The Human Resource Management**, Blackwell Publishers-1993

STARKEY, Ken and MCKINLAY, Alan; “Human Resource Management and Personnel Management: The Case of Ford Motor Company”, Brian Towers (Ed.): **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Business, Fourth Edition, USA-2000

STONE, Raymond J.; **Human Resource Management**, Third Edition, John Wiley & Sons, New York-1998

STOREY, John; **New Perspectives On Human Resource Management**, Routledge, New York-1992

STOREY, John; **Human Resource Management : Still Marching On or Marching Out?. A Critical Text**, Edited By. J. Stroye, Routledge Publishing, London-1995

STOREY, John; " Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management", John Storey: **New Prespectives on Human Resource Management** (Ed.), Fifth Edition, Routledge, USA-1999

STRAUSS, George and SAYLES, Leonard R.; **Personnel The Human Problems Of Management**, Third Edition, Prentice-Hall Int., London-1972

ŞAHİN, Mehmet; **İş İdaresine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 170, 4. Baskı, Eskişehir-1992

ŞAHİN, Mehmet; **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 29, 7. Baskı, Eskişehir-1994

ŞENATALAR, Ferhat; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, Ercivan Matbaası, İstanbul-1978

ŞENATALAR, Ferhat; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversitesi Kitabevi-1978

ŞENTURAN, Şermin(Ed.); **Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları**, Beta Yayınları, Yayın No: 1733, 1. Bası, İstanbul-Şubat 2007

ŞİMŞEK, Muhittin; **Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik**, Ahi Basım Yayım, İstanbul-2000

ŞİMŞEK, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaacılık, Konya-1998

ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÖGE, H. Serdar; **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara-Ocak 2007

ŞİMŞEK, M. Şerif, ÇELİK, Adnan ve AKATAY, Ayten; **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara-Mart 2007

TAHİROĞLU, Figen (Editör); **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları: 136, 2. Baskı, İstanbul, Kasım-2002

TAMER, Mustafa; **Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları**, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara-Ocak 2007

TAN, Turgut; **Planlamanın Hukuki Düzeni**, Sevinç Matbaası, Ankara-1976

TEKELİ, İlhan ve İLKİN, Selim; **Savaş Sonrası Ortamında 1947 Türkiye İktisadi Kalkınma Planı**, ODTÜ, Ankara-1981

TEZEL, Yahya Sezai; **Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923–1959)**, 3. Baskı, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul-1994

TINAR, Mustafa Yaşar; “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara-Ağustos 2005

TİKİCİ, Mehmet; Hizmetiçi Eğitimin Norm Kadro ile İlişkilendirilmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örnek Uygulama, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir-1989

TİMUR, Hikmet; **İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik**, TODAİE Yayını, Ankara-1989

TORRINGTON, Derek and HALL, Laura; **Human Resource Management**, Fourth Edition, Prentice Hall, London-1995

TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyüp G. ve AYKAÇ, Burhan; **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara-1993

TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi**, Cilt 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul-1974

TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Yayınevi, Ankara-1982

TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara-1992

TURNER, Paul; **HR Forecasting and Planning**, Chartered Institute of Personnel and Development, London-2002

TUTUM, Cahit; **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, TESAN Yayınları, Ankara-1994

TÜRKMEN, İsmail; Küreselleşme, Yeni Üretim Organizasyonları, Esneklik ve Yeni Yönetimsel Yaklaşımlar, **1. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu** : Bildiriler : 30-31 Ekim 1997, Editörler : Güneş Gençyılmaz, Ayhan Toraman, İstanbul-1997

TYSON, Shaun and YORK, Alfred; **Human Resource Management**, Third Edition, Made Simple Boks, Oxford-1997

TYSON, Shaun; “ Human Resource Strategy: a Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance”, (Ed. Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E.), **Strategic Human Resource Management**, First Edition, Blackwell Pub., USA-1999

UYARGİL, Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul-1992

UZEL, H.; **İşletme Düzeyinde İşgücü Planlamasında Temel İlkeler**, MPM Yayınları, Sayı 1, Ankara-1981

ÜLGİN, Hayri; **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını, No: 258-1993

ÜNAL, L. I.; "Türkiye'deki Teknik Ara İnsangücünün Eğitimin Ekonomik Değeri Kapsamındaki Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi", H.Ü. Sosyal Bilimler Ens., **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara-1982

ÜNAL, Sabri; **Bir Disiplin Olarak İnsan Kaynakları: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Arthur Andersen, Sabah Yayıncılık, İstanbul-2000

ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara-Ocak 2006

WALKER, James W.; **Human Resource Planning**, McGraw – Hill Publishing Company, USA-1980

WALKER, James W.; **Human Resource Planning**, McGraw-Hill Book Company, First Edition, New York-1980

WELLS, G. Ronlad; **Yetki Devri**, (Çev. : Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul-1993

WERNER, Jon M., DESIMONE, Randy L.; **Human Resource Development**, Thomson South Western, Australia-2006

WERTHER, W.B., and DAVIS, K.; **Human Resource and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill International Edition Management and Organization Series Copyright by McGraw Hill, Singapore-1993

WERTHER, William and DAVIS, Keith; **Human Resource Management**, Fourth Edition, Mc Graw Hill Inc. -1993

WILKINSON, Adrian, MARCHHINGTON, Mick and ACKERS, Peter; "Strategies for Human Resource Management: Issues in Larger and International Firms", **Human Resource Management Issues and Strategies**, (Ed.: Rosemary Harrison), Third Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Singapore-1995

WRIGHT, Patrick M. and MCMAHAN, Gary C.; " Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", (Ed. Randall Schuler and Susan E. Jackson), **Strategic Human Resource Management**, First Edition, Blackwell Pub., USA-1999

YALÇIN, Selçuk; **Personel Yönetimi**, Dördüncü Basım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 246, İstanbul-1991

YILDIZ, Gültekin; **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayını, Yayın No: 72, Sakarya-1989

YILDIZ, Osman; **Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri**, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi, DPT, Ankara, Şubat-2001

YOZGAT, Osman; **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul-1983

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

ZENCİRKIRAN, Memet; "Sanayi Toplumundan Enformasyon Topluma: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler", **Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış**, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara-Ağustos 2005

MAKALELER

ACAR, Ahmet Cevat ; “Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitimi Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma”, **Personel Yönetimi Dergisi**, Temmuz-Ağustos-2000

ACUNER, Taner; “İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması”, **Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı 3-2001

AKGEMCİ, Tahir; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4-1997

ALIÇ, M.; “Eğitimin Yönü”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2-1989

ASLAN, O. Ender; “Devlet Planlama Teşkilatında 1980 Sonrası Dönüşüm”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, Mart-1998

AYKAÇ, Burhan; “21. Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler”, **G.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi Özel Sayısı-2002**

BAIRD, L. ve MESHOULAM, I. ; “Managing Two Fith of Strategic Human Resource Management”, **Academy of Management Review**, Vol. 13-1988

BİLGİN, K. Ufuk ve AYTÜRK, Nihat; “Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 75, Sayı 438, Mart-2003

BUTT, Priscilla, JAGGIA, Thakor and ANJAN, V. Thakor ; “Firm – Specific Human Capital and Optimal Capital Structure”, **International Economic Review**, Vol. 35, No. 2, May-1994

CARROLL, J.S. and SCHULER, S.R.; “Human Resources Management in the 1980’s”, **Industrial and Labour Relations Review**, Vol. 39-1993

CESUR, Naim; “Yeni Düşünceler – Eski Teknolojiler, Grup Çalışması ve İmalat Hücreleri”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 2-1998

CLARK, Ian; “HRM: Prescription, Description and Concept”, **Personnel Review**, Vol. 22, No. 4-1993

ÇUKURÇAYIR, M. Akif ve EŞKİ, Hülya; “Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler”, **SÜ, İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1–2, Nisan-Ekim-2001

DEMİRKAN, Mahmut; “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Bir Değerlendirme” **Siyasal Vakfı Bülteni**, Yıl 9, Sayı 14-2003

DESANTO, F. John; “Work Force Planning and Corporate Strategy”, **Personnel Administration**, Vol. 33, No. 5-1997

DIEGTGER, Hahn; "Strategic Management. Task and Chollenges in the 1990s", **Long Lange Planning**, Vol. 24, No. 1-1995

DİCLE, Atilla; "Japonya'da İşgücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt 14, Sayı 3-1987

DOĞAN, Selen; "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etikleri", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 2-1997

DUGGETT, Michael; "Kamu Yönetimlerinde Değişim: Sonraki Adımlar", (Çev. : A. Argun Akdoğan ve Onur Ender Aslan), **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 2, Haziran-2002

EHRLICH, Clifford; "Human Resource Management : A Changing Script for a Changing Word", **Human Resource Management**, Vol. 36, No. 1, Spring- 1997

ERDEM, Ali Rıza; "Stratejik İnsan Gücü Planlaması Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3-1997

ERDOĞMUŞ, Nihat; "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1-1999

GONCA, Nejla; "Türkiye'de Planlama Mekanizmasının İşleyişi Üzerine", **Türk İdare Dergisi**, Yıl 60, Sayı 378, Mart-1999

GUILLEN, Mauro F.; "Ekletizm Çağı: Günümüzde Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi", Çev. : Murat Önder, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 4-1996

GÜNAY, Ö. Faruk; "Yönetimde Yeniden Yapılanma ve AR-GE Faaliyetleri", **Türk İdare Dergisi**, Y. 69, S. 415, Haziran-1997

GÜNÇE, Ergin; "Türkiye'de Planlamanın Dünü-Bugünü-Yarını", **Toplum ve Bilim**, Sayı 14, Yaz-1981

HAMMER, Leslie B. and KAREN, M. Barbara; "Toward and Integration of Alternative Work", **Human Resource Planing**, Vol. 20. 2-1997

HUSELID, Mark A.; "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Pruductivity and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.3-1995

KALRA, Satish Kumar; "Human Potential Management: Time to Move Beyond the Concept of Human Resource Management?" **Journal of European Industrial Training**-1997

KARABULUT, Elif; "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü", **Anahtar**, Sayı 122, Şubat-1999

KARAMAN, Zerrin Toprak; "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", **Türk İdare Dergisi**, Yıl 72, Sayı 426-2000

KARATEPE, Şükrü; "Türkiye'nin Yönetim Sorunları", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, S. 4, Ankara-1995

- KAUFMAN, J. Daniel; "Planning: Strategic Human Resources and Employment", **Managerial Planning**, Vol. 32, No. 6-1984
- MAHONEY, Thomas and DECKOP, John; "Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management", **Journal of Management**, Vol. 12, No. 2-1985
- MAVİŞ, Fermani; "Stratejik Yönetim Modeli", **Eskişehir Anadolu Üniv., İİBF Dergisi**, Cilt VI, Sayı 1, Haziran-1988
- MCLAGAN, P.A.; "As the HRD Word Churns", **Training and Development**, Vol. 53, Issue 12, December-1999
- MEEHAN, Robert H. and S. BASHEER, Ahmed; "Forecasting Human Resources Requirements: A Demand Model", **Human Resource Planning**, Vol. 13-1990
- OKTAY, A. Güneş; "Norm Kadro Çalışmaları Üzerine Görüşlerim", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 2-1989
- ONDRACK, Daniel and NINGER, James R.; "Human Resource Strategies: The Cooperate Perspective", **Business Quartely**, Vol. 49, No. 4-1984
- ÖKTEM, M. Kemal; "Türkiye'de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 3-1989
- ÖKTEM, M. Kemal ve ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur; "Türkiye'de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı 3-1989
- ÖZAKMAN, Semra; "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama", **Yönetim**, Sayı 19-1994
- ÖZGEN, Hüseyin ve TÜRK, Murat ; "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 2, Haziran-1996
- ÖZTÜRK, N. Kemal ve COŞKUN, Bayram; "Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye'de Devletin Kalite ve Etkinlik ile Buluşması", **Türk İdare Dergisi**, Yıl 75, Haziran-2003
- ÖZUTKU, Hatice; "İnsan kaynakları Yönetiminde Etkenlik Ölçümü" **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4-2000
- SADIK, Mehmet; "Örgütsel Öğrenme", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 2-1999
- SADULLAH, Ömer ; "Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi", **Yönetim, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl 4, Sayı 15, Haziran-1993
- SANCHEZ, Ron and HEENE, Aime; "Reinventing Strategic Management", **European Management Journal**, Vol. 15, No. 3-1997
- SAPANCALI, Faruk; "Yeni Bir İstihdam Biçimi", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1-1998

SEÇİM, Hikmet; “Hastanelerde Verimliliği Artırma Yöntemleri (I) İş Ölçümüne Dayalı Kadrolama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1-1988

SENCER, Muzaffer; “Türkiye’de Kalkınma Stratejileri e Planlama Süreci”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 4, Aralık-1991

SERİNKAN, Celalettin; “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine”, **Anahtar**, Sayı 104-1997

SERİNKAN, Celalettin; “İşletmelerin Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4-1996

SLOCUM, John, CRON, William and HANSEN, Richard; “Business Strategy and Management of Platcaued Employces”, **Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 1-1985

ŞAYLAN, Gencay; “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 33, Sayı 2-2000

TANZI, Vito; “Devletin Rolü ve Kamu Sektörünün Kalitesi”, (Çev. : Özgür Saraç), **Türk İdare Dergisi**, Yıl 74, Sayı 434, Mart-2002

TİKİCİ, Mehmet ve KARAGÖZ, Kadir ; “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Malatya Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı 3–4-2001

TİMUR, Hikmet; “Norm Kadro ve İş Değerlemesinin Emek Verimliliğine Etkisi”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, C. 4, S. 1–2, Ankara-1986

TİMUR, Hikmet; “İşletmelerde İnsangücü Planlaması” **HÜİİBF Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1–2-1989

TİMUR, Hikmet; “İş Değerlendirmesinden Önce Yapılması gerekli Çalışmalar”, **H.Ü. İİBF Dergisi**, C. 8, S. 1-1990

TÜRKMEN, İsmail; “Değişim Sürecindeki Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1-1996

ULUĞ, Feyzi; “Yönetimde Yeniden Yapılanma ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Üzerine Eleştirel Bir Bakış”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 1-2004

UYARGİL, Cavide; “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları ile İlişkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2-1992

UYARGİL, Cavide ve GÖNEN, Dünder; “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, Kasım-1997

WALKER, James W. and STOPPER, William G.; “Developing Human Resource Leaders”, **Human Resource Planning**, Vol. 23.1-2000

WALTON, R.E. and SUSMAN, G.I.; “People Policies for the New Machines”, **Harvard Business Review**, Vol. 65, No. 2, Boston-1987

WARMECK, H.J. and HUSER, Y.; "Lean Production", **International Journal of Production Economics**, Vol. 41, Num. 10–13, October-1995

WOMACK, P. James and JONES, Daniel; "From Lean Production to the Lean Enterprise", **Harward Business Review**, March-April-1994

YAŞAMIŞ, Firuz Demir; "Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: Administration'dan Management'a", **Türk İdare Dergisi**, Yıl 68, Haziran-1996

YURTSEVEN, Rıdvan; "Stratejik Yönetim", **İnsan Kaynakları**, Mart-1997

YÜKSEL, Öznur; "Örgüt Kurumlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 2, Haziran-1997

YÜKSEL, Öznur, AYKAÇ, Burhan; "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 27, Sayı 4, Aralık-1994

ZEFFANE, R. and MAYO, G.; "Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Challenge of The 1990's", **Management Decision**, Vol. 32-1992

EKLER

EK I- ÖRGÜT ANALİZİ SORU FORMU (ÖRNEK)

1- Biriminizin mevzuatta yer alan görevleri nelerdir?

(Kanun, tüzük, kararname, yönetmelik, genelge, tebliğ, rehber, yönerge ve talimat, ilgili literatür, bilimsel yayınlar vb. yazılı kaynağın ismi ve maddesi ile birlikte)

2- Yönettiğiniz Birimin, teşkilatın bütünsel yapısı ve amaçları açısından önemini değerlendiriniz.

3- Biriminize ait mevcut iş/görevlerin etkin bir şekilde yapılabilmesi için sorumluluk ve yetkileriniz açısından hangileri geçerlidir?

4- Yetki ve sorumluluklar yetersiz ve iş/görevler karşısında dengesiz ise görevinizi etkin bir şekilde yapabilmek için ne tür yetki ve sorumluluklar talep etmektesiniz? (Hangi görevler için ne tür yetkiler)

5- Biriminizin yapmış olduğu iş/görevler arasında vardiyalı veya nöbet vb. çalışmayı gerektiren hizmetler var mı?

6- Biriminizde mevcut görevlerinizi yaparken ücretli veya ücretsiz fazla mesai yapılıyor mu? Yapılıyorsa ne sıklıkta ve hangi tür görevlerde olmaktadır?

7- Biriminizin iş/görevlerinizi etkin bir şekilde yapabilmek için araç-gereç, malzeme ve teknoloji yönünden yeterli midir?

8- Mevzuatta veya teşkilat yapısını belirleyen diğer yazılı kaynaklarda başka Birime ait olduğu halde Biriminizce yapılan görevler varsa, bunlar nelerdir? (Başka bağımsız birimler dahil)

9- Mevzuatta veya teşkilat yapısını belirleyen diğer yazılı kaynaklarda Biriminize ait olduğu halde, başka Birimler tarafından yapılan görevler varsa bunlar nelerdir ve hangi Birimler tarafından yapılmaktadır? (Başka bağımsız birimler dahil)

10- Biriminize ait olan ve mevzuatta veya teşkilat yapısını belirleyen diğer yazılı kaynaklarda yer alan görevlerden yapılmayanlar/yapılamayanlar varsa bunlar ve sebepleri nelerdir?

11- Biriminiz görev alanına en yakın hangi Birim ile aynılık, benzerlik veya iç içelik taşımaktadır? Bu husus hangi görevlerde olmaktadır?

12- Biriminizce yapılmakta olan görevlerden sizce yapılmaması gereken görevler var mıdır? Varsa bu görevleri ve nedenlerini belirtiniz.

13- Biriminizde fiilen çalışan personelin unvanlarını ve sayısını belirtiniz.

14- Eğer biriminizde varsa boş kadronun, geçici görevli çalışan personelin, başka birimlerde geçici görevle çalışan personelin, hizmet ihalesi ile çalışan personelin, fazla personelin ve ihtiyaç duyulan personelin; unvan, sayı ve niteliğini belirtiniz.

- 15-** Biriminizde 2001 yılı içinde işlem gören evrak sayısını belirtiniz.
- 16-** Biriminizde 2001 yılı içinde yapılan iş/faaliyet sayısını belirtiniz.
- 17-** Biriminizin 2001 yılında sonuçlandırdığı projeler, işler ve faaliyetler nelerdir?
- 18-** Biriminizin 2001 yılı çalışma programında yer almasına rağmen yapmadığı/yapamadığı işler/görevler/hizmetler varsa bunlar nelerdir? Lütfen sıralayınız.
- 19-** Biriminizin görev olarak yoğunlaştığı dönemler (ay-hafta) var mıdır? Varsa yoğunlaştığı zamanı ve konuları belirtiniz.
- 20-** Size göre, teşkilatınızda kaldırılması, birleştirilmesi veya kurulması gereken Birim var mıdır? Varsa bunlar hangileridir? (Gerekçeleri ile yazınız)
- 21-** Biriminizin teşkilat, fonksiyon ve görev açılarından sorunları var mıdır? Varsa sorunları ve bu konulardaki önerilerinizi yazınız.
- 22-** Bu konularla ilgili olarak sorulmamış olmakla birlikte diğer görüş ve önerileriniz var mı? Varsa kısaca belirtiniz.

EK II- İŞ ANALİZİ SORU FORMU (ÖRNEK)

Tarih :/...../200

Adınız ve Soyadınız :

Görev Yaptığınız Birim :

Kısım/Merkez/Şube vb. :

Unvanınız :

Unvan Kodu (Boş bırakınız)

Varsa Halen Geçici/Vekaleten Yürüttüğünüz Görev

Unvanınız :

Hizmet Sınıfınız (GİH, TH, SH, AvH., YH) :

İstihdam Türünüz () Kadrolu

() Sözleşmeli

() İşçi

() Diğer (Hizmet ihalesiyle çalışanlar vb.)

Öğrenim Durumunuz

() Doktora :

() Yüksek Lisans :

() Lisans :

() Ön lisans (Alanı) :

() Lise ve Dengi Okul :

() İlköğretim :

() Ortaokul :

() İlkokul :

() Diğer (Belirtiniz) :

Göreviniz ile ilgili gördüğünüz hizmet içi eğitimin (En son gördüğünüz eğitimden başlayarak) adını yazınız.

Hizmet içi eğitim dışında aldığınız diğer tüm eğitim programlarının;

Eğitimin Adı

Son Görev Yerinizdeki Hizmet Süreniz	 Yıl	 Ay
Kurumdaki Hizmet Süreniz (Merkez + Taşra)	 Yıl	 Ay
Toplam Hizmet Süreniz	 Yıl	 Ay
Günlük Çalışma Süreniz	 saat	
Haftalık Çalışma Süreniz	 saat	
Fazla Mesai Durumunuz (1 Ayda)	 saat (ücretli)	 saat (ücretsiz)
Nöbet ve Vardiya Durumunuz (açıklayınız)		

İŞİN AYRINTILI AÇIKLAMASI

1- Yaptığınız işin kısa tanımı (Fiili durumu yazınız.)

2- Yaptığınız işler;

2.1- Her gün yapılan günlük işler nelerdir?

(Fiili duruma ve önem sırasına göre çok ayrıntılı olarak sıralayınız)

2.2- Belirli aralıklarla yapılan işler nelerdir?

(Haftalık, aylık, üç aylık, yıllık gibi aralıklarla tekrarlanan işleri süresini belirterek sıralayınız.)

(Verdiğiniz Kurs veya seminer varsa belirtiniz)

2.3- Beklenmedik bir şekilde karşılaşılan işler nelerdir? Ne kadar zamanınızı almaktadır? Saat ve gün olarak belirtiniz.

3- İşinizle ilgili belgeler:

3.1- İşinizle ilgili hazırlanan (evrak, form, doküman, raporlar, Posta Teslim Bordrosu, Taahhütlü Maddeler Teslim Defteri vb.) belgeler nelerdir? Hangi sıklıktadır?

Hazırlanan Belge ve Sözlü Talimat Adı	Geldiği Yer	Gittiği Yer	Sıklık (Saat, Gün, Hafta, Ay, Yıl)

3.2- İşinizle ilgili kontrol edilen (evrak, form, doküman, raporlar, Bildirme Kağıdı, APS Kabul Defteri vb) belgeler nelerdir? Hangi sıklıktadır?

Hazırlanan Belge ve Sözlü Talimat Adı	Geldiği Yer	Gittiği Yer	Sıklık (Saat, Gün, Hafta, Ay, Yıl)

3.3- İşinizle ilgili onaylanan (evrak, form, doküman, raporlar vb.) belgeler nelerdir? Hangi sıklıktadır.

Hazırlanan Belge ve Sözlü Talimat Adı	Geldiği Yer	Gittiği Yer	Sıklık (Saat, Gün, Hafta, Ay, Yıl)

4- İşinizin yapılması sırasında başvuru bilgi kaynakları nelerdir? Öncelik sırasına göre belirtiniz. (Kanun, tüzük, kararname, yönetmelik, yönetim kurulu kararları, genelge, tebliğ, rehber, yönerge ve talimat, ilgili literatür, bilimsel yayınlar vb.)

5- İşinizin tam olarak yapılabilmesi için kullanılan araç, gereç, cihaz/makine, malzeme, ekipman, kırtasiye vb. nelerdir?

6- İşinizin gereği gibi yapılmasını engelleyen faktörler nelerdir? (Seçtiğiniz şıkları önem sırasına göre numaralandırınız.)

- () Mevzuattan kaynaklanan nedenler
 () Yetki sorunu
 () Ödenek yetersizliği
 () Cihaz/Malzeme ve donanım yetersizliği
 () İletişim eksikliği
 () Çalışma ortamı
 () Yeterli ölçüde kararlara katılım sağlanamaması
 () Hizmet içi eğitim yetersizliği
 () Personel yetersizliği
 () Diğer (belirtiniz).....

7- Yaptığınız işler hangi yöntemler izlenerek (evrak üzerinden, iş başında kontrol gibi) nasıl ve kim (unvanı) tarafından sözlü veya yazılı kontrol edilmekte ya da onaylanmaktadır? Sıralayınız.

Yapılan İşler	Kontrol Edenin Unvanı	Onaylayanın Unvanı	Kontrol Onay Yöntemleri

8- Yaptığınız işlerle ilgili olarak kimlerle (unvan) bağlantılı çalışmaktasınız.? Bu çalışma hangi tür işler için ve ne sıklıkta yürütülmektedir?

	Sıklığı (Hafta, Gün, Saat)	İşin Türü
() Yalnız kendi yöneticimle		
() Kendi bölümümdeki personel ile		
() Diğer bölümlerdeki personel ile		
() Diğer bölümlerdeki yöneticiler ile		
() Halkla veya diğer kuruluşlarla		
() Üst düzey yöneticilere		
() Diğer (belirtiniz)		

9- Aşağıdaki sıralama içinde yetkinizde bulunan konuları belirtiniz.

a) Çalışma programını;

() Onaylarım () Hazırlanmasına katkıda bulunurum () Yetkim yok

b) Personel atamasında;

() Onaylarım () Belli kadrolar için öneride bulunurum () Yetkim yok

c) Terfi ve nakilde;

() Onaylarım () Belli kadrolar için öneride bulunurum () Yetkim yok

d) İstifayı kabul, işten çıkarma, emeklilik konularında;

() Onaylarım () Belli kadrolar için öneride bulunurum () Yetkim yok

e) İzinler konusunda;

() Onaylarım () Belli kadrolar için öneride bulunurum () Yetkim yok

f) Harcırah, iş vb. avansların ödenmesinde;

() Onaylarım () Beli limite kadar yetkiliyim () Yetkim yok

g) Fazla çalışma yaptırma;

() Onaylarım () Beli limite kadar yetkiliyim () Yetkim yok

h) Temsil giderlerinin kullanılmasında;

() Onaylarım () Beli limite kadar yetkiliyim () Yetkim yok

i) Satın alma, ihale ve sözleşmelerin gerçekleştirilmesinde;

() Onaylarım () Beli limite kadar yetkiliyim () Yetkim yok

j) Bütçe içi harcamaların yapılmasında;

() Onaylarım () Beli limite kadar yetkiliyim () Yetkim yok

j)

İŞİN ANALİZİ

1- Görev alanınıza girmediyini bildiğiniz halde yaptığınız işler var mı? Bu işlerin yapılma nedenleri nelerdir? Bu işler hangi birim ve kadro unvanlı personelce yerine getirilmelidir?

Görev alanınıza girmeyen işler

Yapılma nedeni Kim tarafından yapılmalıdır?

2- Görev alanınıza girdiyini bildiğiniz halde yapılmayan işler var mı? Bu işlerin tarafınızdan yapılmama nedenleri nelerdir? Bu işler şu anda hangi birim ve kadro unvanlı personelce yerine getirilmektedir?

Görev alanınıza girmeyen işler

Yapılma nedeni Kim tarafından yapılmalıdır?

3- Şu ana kadar yapılmayan ancak yapılmasını faydalı gördüğünüz görev alanınızla ilgili yeni işler faaliyetler varsa belirtiniz.

4- Sizce çalıştığınız birimde yürüttüğünüz işte/görevde yöneticiler dışında kaç kişi istihdam edilmelidir?

Unvan

Sayısı

TOPLAM

5- İşbirliği dahilinde yapılması gerektiği halde bu işbirliğinin sağlanamadığı faaliyetler varsa nedenleri ve çözüm önerileri ile birlikte belirtiniz.

Görev alanınıza girmeyen işler

Yapılma nedeni Kim tarafından yapılmalıdır?

6- Faaliyetlerinizin gerçekleştirilmesinde eleman eksikliği duyuyor musunuz? Hangi faaliyetlerde ve kadro unvanlarında eleman eksikliği söz konusudur? Yeni eleman almadan çözüm bulmak için önerileriniz varsa belirtiniz.

Faaliyetler

Önerileriniz

7- Biriminizde yeterli eleman olduğu halde az iş çıktığına inanıyorsanız nedenlerini belirtiniz.

İŞİN GEREKLERİ VE ÖZELLİKLERİ :

1-Sizce şu anda yaptığınız iş/görevlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesi için iş/görevi yapacak kişide bulunması gereken asgari nitelikler nelerdir?(Eğitim-Öğrenim, Tecrübe, Özel Yetenek, Cinsiyet vb.) Ayrıntılı olarak belirtiniz.

Gerekli Öğrenim Düzeyi ve Bölümü :

Gerekli Mesleki Eğitim/Sertifika vb. :

Gerekli Yabancı Dil ve Düzeyi :

Gerekli Hizmet/Tecrübe Yer ve Süresi :

Diğer (belirtiniz) :

2- Bulunduğunuz görev yerine hangi görev yerlerinden (unvandan) atama yapılabilir?

3- Bulunduğunuz görevden sonra terfi edilebilecek veya yükselebilecek görev yerleri hangileridir? Sırasıyla belirtiniz.

4- Yaptığınız işlerin gereği olarak öğrenim dışında, aşağıdaki niteliklerin hangileri gerekmektedir?

- a) Uzmanlık bilgisi ve derecesi () Az () Orta () Yüksek () Gerekli değildir
- b) Yabancı dil bilgisi ve derecesi () Az () Orta () Yüksek () Gerekli değildir
- c) Mesleki tecrübe ve süresi () Az () Orta () Yüksek () Gerekli değildir
- d) Taşra tecrübe ve süresi () Az () Orta () Yüksek () Gerekli değildir
- e) Yöneticilik tecrübe ve süresi () Az () Orta () Yüksek () Gerekli değildir
- f) Bilgisayar kullanma beceri ve derecesi () Az () Orta () Yüksek () Gerekli değildir
- g) Diğer (belirtiniz)

5- İşin yapılışı sırasında işin niteliğini doğrudan etkileyebilecek belli başlı hatalar nelerdir? Bu hatalar ne tür zararlara veya sorunlara yol açabilir? Nasıl düzeltilebilir?

Belli başlı hatalar

Açacağı sorunlar/zararlar

Hayatı giderme yöntemi

6- Yaptığınız işteki para, kıymetli evrak, evrak işlemleri, gizli evrak ve raporlar konusundaki sorumluluğunuz nedir? Açıklayınız. Bu konuda yapacağınız hatalar sonucunda doğabilecek zararlar nelerdir?

7- İşinizle ilgili gizlenmesi gereken bilgiler varsa, bunların konusu ve kullanılma sıklığı nedir? Bu bilgilerin hatalı tutumunuz nedeniyle açığa çıkmasının sakıncaları nelerdir?

Gizli bilinin konusu

Kullanılma sıklığı

Açığa çıkmasının sakıncaları

8- Bağımsız karar vermenizi gerektiren ve/veya imzanızla tamamlanan işler varsa konusuyla belirtiniz.

9- Aşağıdaki sorumlulukların hangisi sizin için söz konusudur?

a) Mali sorumluluğun derecesi	() Yok	() Az	() Orta	() Çok yüksek
b) Ayni sorumluluğun derecesi	() Yok	() Az	() Orta	() Çok yüksek
c) Yönetmelik sorumluluk	() Yok	() Az	() Orta	() Çok yüksek
d) Başkalarının gözetim ve denetim sorumluluğu	() Yok	() Az	() Orta	() Çok yüksek
e) Başkalarının güvenliğinden sorumluluk	() Yok	() Az	() Orta	() Çok yüksek
f) Malzeme ve donanım sorumluluğu	() Yok	() Az	() Orta	() Çok yüksek
g) Belgelerden ve kıymetli evraklardan sorumluluk	() Yok	() Az	() Orta	() Çok yüksek
h) Gizli belge veya evrakla ilgili sorumluluk	() Yok	() Az	() Orta	() Çok yüksek

10- İşiniz gereği seyahat ediyorsanız, bunun amacını ve sıklığını yazınız.

11- Yaptığınız iş ne tür bir çaba gerektirmektedir? % (yüzde) olarak tahminen belirtiniz

() Zihinsel çaba	%	
() Bedensel çaba	% +	
	%	100

12- İşiniz nasıl çalışmayı gerektirmektedir? Toplam günlük çalışma saatinize göre belirtiniz

	<u>Kapalı Alan</u>	<u>Açık Alan</u>
() Oturarak	 saat/gün	 saat/gün
() Ayakta	 saat/gün	 saat/gün
() Dolaşarak/seyahat	 saat/gün	 saat/gün
() Diğer (belirtiniz)	 saat/gün	 saat/gün

13- Çalışma koşullarınızı olumsuz yönde etkileyen faktörlerin tahmini derecesini yüzde olarak yazınız. Olumsuz yönde etkilemeyen faktörlerin derecesini boş bırakınız.

(Toplamın sadece 100 olduğunu dikkate alınız.)

a) Isı	%	
b) Işık	%	
c) Nem	%	
d) Gürültü	%	
e) Havalandırma	%	
f) Zehirlenme	%	
g) Toz	%	
h) Mahrumiyet	%	
i) Güvensiz ortam	%	
i) Diğerleri (belirtiniz)	%	+.....
Toplam	%	100

14- İşinizi yaparken karşılaştığınız iş kazaları ve mesleki hastalıklar varsa bunların nedenleri ve sıklığını yazınız.

15- Daim etkin ve verimli bir örgütsel yapı için önerilerinizi ve işinizle ilgili olarak varsa açıklamasında yarar gördüğünüz ve eklemek istediğiniz diğer konuları yazınız.

EK III- İŞ (GÖREV) TANIM FORMU (ÖRNEK)

KURUMUN ADI :
 TEŞKİLATI :
 BİRİMİ :
 TARİH :

KADRO VEYA POZİSYONUN

Statüsü :
 Unvanı :
 Sınıfı :
 Kodu :

A- GÖREVLERE İLİŞKİN BİLGİLER

1- GÖREVİN KISA TANIMI :

2- GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR

a) Görevler : 1-
 2-
 3-
 b) Yetkililer :
 c) Sorumluluklar :

3- ÇALIŞMA KOŞULLARI :

a) Çalışma Ortamı :
 b) İş Riski :

4- GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ ÇABA :

a) Fiziksel Çaba :
 b) Zihinsel Çaba :

B- ATANACAKLARDA ARANACAK NİTELİKLER

1- GEREKLİ ÖĞRENİM : DÜZEYİ VE BÖLÜMÜ

2- GEREKLİ MESLEKİ : -
 EĞİTİM SERTİFİKA vd.

3- GEREKLİ YABANCI DİL :
 VE DÜZEYİ

4- GEREKLİ HİZMET SÜRESİ :

NOT : BİRLEŞTİRİLEN UNVANLAR :

EK IV- İŞ GEREKLERİ FORMU (ÖRNEK)

Görevin Adı :	Tarih :
Görevin Yapıldığı Birim :	Görevin Kodu :
I- BİLGİ GEREKLERİ	
a) Öğrenim	
b) Eğitim	
c) Tecrübe	
d) Yetenek	
e) Uzmanlık	
II- ÇABA GEREKLERİ	
a) Bedensel Çaba	
b) Zihinsel Çaba	
III- SORUMLULUK	
a) Yönetmel sorumluluk	
b) Mali sorumluluk	
c) Ayni sorumluluk	
d) Belgesel sorumluluk	
e) Başkalarının güvenliğinden sorumluluk	
f) Malzeme ve donanım sorumlulukları	
g) Başkalarının hatalarından sorumluluk	
V- ÇALIŞMA KOŞULLARI	
a) Çalışma Ortamı	
b) İş Riski	

ÖZET

AKÇAKAYA, Murat. "İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması", Doktora Tezi, Ankara, 2008.

Geleceğin kamu ve özel sektör örgütlerinin, geleneksel bürokratik yapılardan çok farklı olacağını, içinde yaşanılan küreselleşme, demokratikleşme, yerelleşme, özelleştirme vb. olarak ifade edilen değişimler göstermektedir. Yeni yönetsel ve örgütsel yapılanmanın; yönetime katılımcı, yenilikçi, yaratıcı, sorgulayıcı, kendine güvenen, nitelikli ve zihinsel kapasitesi yüksek, bilgi sistemlerindeki ve teknolojiadaki gelişmelerden yararlanan, kendisini sürekli geliştiren, etkinlik ve verimlilik ilkelerine uygun olarak hareket eden, faaliyetleri doğru yer ve zamanda ve amaçlanan biçimde sonuçlandırıcı türde ve nitelikte insan gücüne ihtiyacı vardır.

Geçmişte bir maliyet unsuru olarak kabul edilen, hatta örgütte kullanılan makinelerle eşdeğer ve bu makinelerin bir parçası olarak görülen insan kaynakları; personel yönetimi kavramının ortaya çıkmasıyla beraber bilimsel bir nitelik kazanmış, zaman içinde çeşitli gelişmelerin etkisiyle stratejik bir kaynak olarak algılanmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasında, verimliliği artırmada, rekabet gücünü sağlayabilmede en önemli unsur haline gelmiştir. Yaşanan değişim ve dönüşüm, insan unsurunu örgütün odak noktası haline getirmiştir.

Dünyadaki ve ülkemizdeki değişim olgusu, evrensel değerlere uygun bir personel yönetimini, özellikle insan kaynaklarından rasyonel bir biçimde yararlanmayı zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynaklarının yeterli niteliklere sahip olması, doğru zamanda, doğru yerde, yeterli sayıda sağlanarak etkili, verimli ve rasyonel olarak kullanılması ve bu çalışmaların bilimsel verilere dayalı olarak gerçekleştirilmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde başarı ve belirlenen amaçlara ulaşabilme; insan kaynağının, nitelik ve nicelik olarak belirlenerek istihdam edilmesini, doğru pozisyonlarda yerleştirilmelerini, gelişimlerine yönelik eğitim almalarını sağlayacak plan,

program ve bunları sağlamaya yönelik kullanılan araçlarla sağlanabilir. Bu ise, bugün gelişmiş olarak nitelendirilen ve gerek az gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerin model olarak aldıkları birçok ülkede tamamlanmış olan, bilimsel kriterlere dayalı olarak gerçekleştirilen Norm Kadro çalışmaları ile gerçekleştirilebilir.

Anahtar Sözcükler

1. Kamu Yönetimi
2. Personel Yönetimi
3. İnsan Kaynakları Yönetimi
4. İnsan Kaynakları Planlaması
5. Norm Kadro

ABSTRACT

AKÇAKAYA, Murat. "Norm Permanent Staff Application As A Human Resources Planning Tool", Doctorate Thesis, Ankara, 2008.

The future public and private sector organizations show the changes which will be more different than the traditional bureaucratic structures and are expressed as the globalization, democratizing, localization, privatization, etc. The new management and organizational structuring needs the human resource which is participant in the management, innovative, creative, inquisitorial, has the self-confidence, is skillful and has the higher mental capacity, gets benefit from the developments in the information systems and technologies, always develops himself/herself, acts by observing the efficiency and productivity principles, is the type and qualification that conclude the activities in the exact place and time and in the aimed manner.

The human resources, which have been accepted as the cost element, even considered equal to the machines that have been used in the organization and as the components of those machines in the past, have gained a scientific qualification upon occurrence of the personnel management concept and have been perceived as a strategic source through the efficiency of various developments during the time and have become the most important factor in order to achieve the objectives of the organization, to increase the productivity, to obtain the competition power. The experienced change and transformation have made the human factor as the focus point of the organization.

The fact of change in the world and in our country makes the personnel management which is complying with the universal values, especially getting benefit from the human resources in the rational manner necessary. It becomes a need that human resources have the adequate qualifications, to use them productively and rationally by providing them in

the exact time and place and in the sufficient number, and to execute those studies based on the scientific data. Achieving the success and determined objectives in the human resources management is realized by the plan and program that allow for employment of them by determining the qualification and quantification of the human resources, for charging them in the correct positions and for providing the training addressing to development of them, and the tools which will allow them to achieve those. This may be realized by the Norm Permanent Staff studies which have been executed in the developed countries and many countries where both the less developed and developing countries consider them as the models and based on the scientific criteria.

Key Words

1. Public Administration
2. Personnel Management
3. Human Resources Management
4. Human Resources Planning
5. Norm Permanent Staff