



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARINA,

İNSAN KAYNAKLARINDAN İNSAN KIYMETLERİNE

DÖNÜŞÜM: İNSAN KIYMETLERİ SAVUNUCULARI ÜZERİNE

BİR İNCELEME

Yasemin ALTUNDAL

175017020

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY

Bandırma 2020

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARINA,
İNSAN KAYNAKLARINDAN İNSAN KIYMETLERİNE
DÖNÜŞÜM: İNSAN KIYMETLERİ SAVUNUCULARI ÜZERİNE
BİR İNCELEME

Yüksek Lisans Tezi

Yasemin ALTUNDAL
175017020

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY

Bandırma 2020

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedİ Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Programında Yüksek Lisans öğrencisi Yasemin ALTUNDAL tarafından Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY ’ın danışmanlığında hazırlanan “PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARINA, İNSAN KAYNAKLARINDAN İNSAN KIYMETLERİNE DÖNÜŞÜM: İNSAN KIYMETLERİ SAVUNUCULARI ÜZERİNE BİR İNCELEME” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından . . / . /20.. . tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oyçokluğu/oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Kemal YILDIZ

Jüri-Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Şenol KURT

ETİK BEYAN
TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (24/09/2020)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Yasemin ALTUNDAL

ÖZET

PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARINA, İNSAN KAYNAKLARINDAN İNSAN KIYMETLERİNE DÖNÜŞÜM: İNSAN KIYMETLERİ SAVUNUCULARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Yasemin ALTUNDAL

İnsan kaynakları yönetimi konusunda arayışlar, teorilerin tarihi kadar eskidir. Teoriler tarihsel bir süreçte ele alındığında, insan kaynakları yöneticilerinin oluşturduğu şablona göre kas-kafa ve duygu kullanımının sıralı bir takip ilişkisi içinde olduğu görülmüştür. Bu nedenle, 50 yıllık insan kaynakları teorilerinde, çalışanların düşünce ve duygularının daha fazla dikkate alınır olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, modern insan kaynakları yönetim modellerini uygulayan işletmelerin krizlere yenik düşmesinin ardından, insanın duygusal yanının da dikkate alınması gerekliliği anlaşılmıştır. Bu anlayış ile, insanın kıymet olduğu bilincine varan işletmeler yoğun rekabet ortamlarında başarılı olmuş, işletmedeki en önemli sermayenin entelektüel sermaye olduğu bilincine varmışlardır. İnsanı aynı zamanda stratejik bir ortak olarak benimseyen bu örgütler, insan kaynakları adı altındaki birimleri değiştirerek ‘insan kıymetleri’ tabelalarını asmışlardır. Bunu yaparken insanın ‘kaynak’ değil ‘değer’ olduğu düşüncesinden yola çıkmışlardır. Bu çalışmada, personel yönetiminden insan kaynaklarına kadar olan bütün uygulamalar tartışılmış, insanın asli değerinin kaynak olmadığı vurgulanmıştır. Türkiye’de ‘insan kıymetleri’ adlandırmasını benimsemiş olan yöneticilerin örgüt uygulamalarında kaynak-kıymet boyutuna nasıl yaklaştıkları incelenmiştir.

Araştırmanın temel hipotezi, insanın örgütlerin birer kıymeti olduğu yönündeki düşünce ile gerçekleştirilen uygulamaların, var olan insan kaynakları uygulamalarından daha olumlu olacağı yönündedir. Veri toplama aracı olarak, kavramı benimseyen yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonuçları betimsel analiz ile içerik analizi tekniklerine göre sonuçlandırılmış ve hipotez doğrulanmıştır. Bu sonuçlarla ileride yapılacak araştırmalara yönlendirme ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Personel yönetimi, İnsan kaynakları, İnsan kıymetleri

ABSTRACT

FROM PERSONNEL MANAGEMENT TO HUMAN RESOURCES, TRANSFORMATION FROM HUMAN RESOURCES TO HUMAN RESOURCES: AN ANALYSIS ON HUMAN ASSETS ADVOCATES

Yasemin ALTUNDAL

The quest for human resource management is as old as the history of theories. The theories are handled in a historical process, according to the template created by the human resources managers, it has been observed that the use of muscle-head and emotion is in a sequential follow-up relationship. This is how, in 50 years of human resource theories, employees' thoughts and feelings appear to be more in the future. In this context, it can be understood that the emotional side of the human being is revealed after the businesses that apply modern human resources management models succumb to crises. With this understanding, businesses that are aware of the importance of human beings have succeeded in intense competitive environments and have realized that the biggest capital in the business is the intellectual capital. These organizations, which adopt human as a partner at the same time, changed the name of human resources and hung 'human values' signs. They start from the idea that the person is a 'value', not a 'resource'. In this study, all applications from personnel management to human resources were discussed, and it was emphasized that the essential value of human is not a resource. In Turkey, human securities' of managers who have embraced the call was examined how the organization approached the source-asset size application.

The basic hypothesis of the study is that practices realized with the idea that human beings are an asset to organizations will be more positive than existing human resources practices. As a data collection tool, interviews were conducted with managers who adopted the concept, using a semi-structured interview technique. Interview results were concluded according to descriptive analysis and content analysis techniques and the hypothesis was verified. With these results, guidance and recommendations for future research have been made.

Keywords: Personnel management, Human resources, Human assets

ÖNSÖZ

İnsan doğuştan kazanılan bir takım hak ve özgürlüklere sahiptir. Bu durum akıl ve zekâ ile birleşince insanı diğer canlılardan ayırır. Her türlü din, dil, ırk, cinsiyet, renk, mezhep vb. özelliklerden bağımsız olarak insanın yeryüzündeki bütün nimetlerde hakkı sonsuzdur. İnsan bu kadar şerefli bir yaratık iken modernizm ve kapitalist düzen insanı maddeleştirmiştir. En başından beri bu düzenin içinde ‘homo economicus’ olarak adlandırılmış, tüketici ve sadece talep eden varlık olarak görülmüştür. Fakat insan bu durumu daha fazla kabul edememiş çalışma hayatında kendini var etmeye başlamıştır.

İlk olarak ‘personel yönetimi’ diye adlandırılan süreç daha sonra ‘insan kaynakları’ olarak evrilmiştir. Adlandırmalar değişse de sistemlerde insan her zaman ekonomik bir nesne olarak görülmüştür. İnsan yıllarca sermaye ve diğer işletme kaynakları ile aynı değerlendirmelere tabii tutulmuş, tükenebilir bir kaynak olarak görülmüştür.

Kaynak kelimesinin kelime anlamına baktığımızda bir mal ve hizmet üretmek amacıyla ürünün yapısına doğrudan ya da dolaylı katılan üretim faktörleri olarak açıklandığı görülmektedir. Bu tanım insanın manevi duygusunun ve ahlaki değerlerinin zıddına bir tanımdır. Bu yaklaşım aynı zamanda insanın ikinci plana itilmesine ve bireyin özgürlük alanının kısıtlanmasına sebep olmaktadır. İnsan, değer görmek ve farklı olma haklarına saygı gösterilmesini ister. Değer verme konusunda birçok şey psikolojik ve manevidir. Çalışan insanın beklentisinin çoğunlukla maddi olduğu düşünülür. Fakat bu doğru değildir. Yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. İnsanlar şirketleri tarafından ücreti ödenmiş bir kaynak olarak görünmekten ziyade bir değer olarak görünmeyi beklemişlerdir.

Bu doğrultuda günümüzde iş dünyasında insana değer veren bir anlayış geliştirmek üzere “İnsan Kaynakları” biriminden ‘İnsan Kıymetleri’ birimine geçiş yaşanmaktadır. Türkiye’de kurumsal anlamda ilk geçiş, Albaraka Türk Katılım Bankası tarafından 2014 yılında gerçekleşmiştir.

Ali Saydam ise bu kavramı ilk defa dile getiren kişi olduğunu ifade ederek insan kıymetleri kavramını tercih etme nedenini çalışan memnuniyeti açısından çalışanların değişime katkısı, iş süreçlerindeki verimlilik, karlılık ve etkinliği artırması olarak açıklamıştır.

Bu çalışmada üzerinde durulan İnsan Kıymetleri anlayışının, günümüzde ve ilerleyen dönemlerde iş yaşamında daha yaygın kullanılması, insan olgusunun çalışma hayatında hak ettiği değeri görmesi, sadece tüketen olarak algılanmaması ve dünyanın hizmetine sunulmuş bir varlık olduğunun farkına varılması amaçlanmıştır.

Bu süreçte tezin danışmanlığını üstelenerek çalışmanın sonuca ulaşmasını sağlayan, farklı bakış açısı ve öngörülleri ile her zaman yanımda olan, her daim güvenini hissettiğim ve beni yüreklendiren saygıdeğer Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY'a; İstanbul ziyaretimde güleryüzü ve samimiyeti ile beni karşılayan sevgili Hülya AKÇAY'a; bilgi ve enerjisine hayran kalıp, fikirlerinden çok şey öğrendiğim Yeşilay İK ve Yönetim Sistemleri Direktörü değerli Serkan BAYRAMOĞLU'na; birikimi, hitabeti ve ağabeyliği ile yoluma ışık tutan Albaraka Türk Katılım Bankası eski Genel Müdür Yardımcısı ve TKBB Danışma Kurulu Üyesi sevgili Temel HAZIROĞLU'na; sürece olan hakimiyeti ve bilgisi ile beni etkileyip, bir dost gibi karşılayan İstanbul Ticaret Odası Basın ve Yayın Müdürü değerli Şükrullah DOLU'ya; eğitim hayatım boyunca örnek aldığım ve bu yolda bana her türlü desteği sağlayan sevgili Doç. Dr. Özgür BİYAN ile kıymetli eşi kuzenim Nilüfer BİYAN'a; hayatın her alanında bana sonsuz destek olan en kıymetlim annem Leyla ALTUNDAL'a; birliktelikleri ile bana güç veren kardeşlerim Eda, Ahmet Hakan ve Hayal ALTUNDAL'a; her daim yanımda olan sevgili dostum Resul KULYEV'e sonsuz minnetle teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI.....	iv
ETİK BEYAN.....	v
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar.....	i
ŞEKİLLER.....	i
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERSONEL YÖNETİMİ, SÜREÇLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	4
1.1 Dış Dünyada ve Türkiye’de Bir Akademik Disiplin Olarak Personel Yönetimi.....	4
1.2 Personel Yönetiminin Geleneksel Yapısı ve Kavramsal İnceleme.....	8
1.2.1 İş	8
1.2.2 Personel.....	9
1.2.3 Yönetim	9
1.2.4 Personel Yönetimi.....	10
1.3 Personel Yönetiminin Gelişimi	18
1.4 Personel Politikaları ve İlkeleri	21
1.4.1. Etkinlik ve Verimlilik İlkesi	24
1.4.2. İnsancıl Davranış İlkesi.....	24
1.4.3. Eşitlik İlkesi.....	25
1.4.4. Güvence İlkesi	26
1.4.5. Açıklık İlkesi.....	27
1.4.6. Gizlilik İlkesi	27
1.4.7. Esneklik İlkesi	27
1.5. Personel Politikasından Beklentiler.....	28
1.5.1. İşletmenin Beklentileri	28

1.5.2. Personel Beklentileri.....	29
1.6. Personel Politikasının Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler.....	31
1.7. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Arasındaki Farklar	33

İKİNCİ BÖLÜM

1. İŞ İLE İNSANA YÖNELİK GELİŞMELER VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	37
1. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavram ve Önemi.....	37
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı, Örgütlenmesi ve Stratejik Yönetim Anlayışı	40
1. 2. 1. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt İçindeki Yeri.....	45
1. 2. 2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Anlayış	47
1. 2. 3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Farkları.....	51
1.3. Bilgi Toplumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi	54
1.3.1. Çağdaş İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rol ve Sorumlulukları	54
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uluslararasılaşması ile Ulusal ve Küresel Boyutları.....	56
1. 3. 3. Kıta Avrupası'nda İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı.....	59
1. 4. İnsanın Kıymet Kavramı İçinde Yer Alması ve Global Uyumlaştırma.....	61
1. 4. 1. Kıymet Temelli Yaklaşım	61
1. 4. 2. Global Uyumlaştırma	69
1.5 Sivil Toplum Kuruluşları ile Meslek Örgütlerinde İnsan Kıymetleri Yönetimi Kavramına Bakış.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. İNSAN KIYMETLERİ SÜREÇLERİNİN TEORİNİN AKTÖRLERİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ.....	72
1.1. Araştırmanın Amacı.....	72
1.2. Araştırma Soruları.....	72
1.3. Yöntem	74
1.4. Çalışma Grubu	73

1.5. Veri Toplama Aracı.....	75
1.6. Verilerin Toplanması.....	76
1.7. Verilerin Analizi.....	77
1.8. Bulgular.....	78
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	109

TABLÖLAR

Tablo 1 : Personel Yönetimi İşlevleri.....	11
Tablo 2 : Olumlu ve Olumsuz Yönler.....	29
Tablo 3 : İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları.....	34
Tablo 4 : İnsan Kaynakları Yönetiminde İç-Dış Çevre Unsurları	42
Tablo 5 : Yönetim Amaçlarının Destekleme Faaliyetleri ile İlişkilendirilmesi.....	44
Tablo 6 : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Faaliyetleri	52
Tablo 7 : SİKY ve Geleneksel İKY Farkları.....	53
Tablo 8 : İnsan Kaynakları- İnsan Kıymetleri Karşılaştırması.....	67
Tablo 9 : İçerik Analizinden Ortaya Çıkan Temalar	78
Tablo 10 : İnsan Kıymetleri Algılanış Kodları	93



ŞEKİLLER

Şekil 1: Küçük İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Organizasyon Şeması	46
Şekil 2: Büyük İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Organizasyon Şeması	46
Şekil 3: Stratejik Yönetim Modeli	50



GİRİŞ

Küresel rekabet ortamında örgütlerin rakip işletmelerin önünde olma ölçütleri, sahip oldukları nitelikli insan kaynakları ve bu kaynakları kullanma derecesi ile ilişkilendirilmektedir. İşdünyasının yanı sıra, kamusal kurum ve kuruluşlar, bankalar ve sigorta şirketleri, stratejik savunma birimleri, üniversiteler, bağımsız araştırma enstitüleri ve gönüllü kuruluşlar gibi örgütler dünyasının, diğer kimi birimleri de insan kaynaklarının gereksinimlerine cevap verecek nitelikte olabilmenin çabası içine girmek zorundadırlar. Bu çaba gösterilirken gerek yöneticiler gerekse personel güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak için uyum halinde çalışmalıdır. Etkili bir yönetim oluşturulmalı, iş gücü ve insan gücü planlanmalı, personel motive edilmeli, etkin bir ücretleme sistemi kurulmalı, çalışma ilişkileri düzenlenmelidir. Bu gereklilikler neticesinde insan yönetimi ortaya çıkmış ve ilk olarak ‘personel yönetimi’ diye adlandırılmıştır. Belirtilen işlerin düzene girmesi bu sayede gerçekleşmiştir. Fakat zaman geçtikçe personel ve işverenlerin karşılıklı beklentileri artınca yetersiz kalmış ve yeni uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen doğrusal dönüşüm süreci başlamıştır (Öğüt, Akgemci & Demirsel, 2004:278).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda işgören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştı. Oysaki yine o dönemde adlandırılan çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktaydı (Yüksel, 1998:9).

Küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma süreci; yönetim ile insan faktörü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, çalışanı, çalışmayı,

Çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri etkilemektedir. Bu anlamda, değişen çalışma koşulları içinde insan kaynaklarının yeni çalışma profilleri geliştirmesini gerektirmektedir. Bu durum sürekli bir değişim ve gelişimi tetiklemektedir. Sürekli olarak, insan kaynaklarının gereksinimlerin ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiği değerlendirilmektedir. Öte yandan, örgütlerin spesifik konularda teknolojik bilgi birikimi oluşturarak ve insan kaynaklarının değerleri ve gereksinimlerini örgütsel vizyon ve değerlerle bütünleştirerek, stratejik örgütsel rekabet programları hazırlamaları gerekmektedir (Dessler, 2000:19).

Son yirmi yıl içerisinde, büyük bir hızla yayılmaya devam eden ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yaratan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde ‘insanın bir değer unsuru olarak görülmesi’ fikrinin yer edindiği görülmektedir. Özellikle 2009 krizi neticesinde insana bakış tekrar gündeme gelmiş ve otuz yıldır süregelen ‘insanı kaynak olarak değerlendirip, yönetmek’ anlayışı tartışılmıştır (Gibson & Tesone, 2001:127). Bu tartışmanın odak noktasında, stratejik bir değişim sağlamanın yanında; çalışanların değerli kılındığı, keşfetmeye ve yaratıcılığa yönelik, personelin kariyer yolunun daha açık olduğu, manevi açıdan daha iyi hissettikleri, örgüt amaçlarının tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği, olumlu, etik ve ahlaki değerler ile kurumsal kültüre bağlı, personelin de yönetim sürecinde söz sahibi olduğu bir anlayış olan ‘insan kıymetleri yönetimi’ oluşmaktadır. Bu yönetim sistemi ile ilgili olarak, Ali Saydam uzun yıllar çalışmıştır. Aktarmak istediği düşünce, çalışanları sadece önemli bir kaynak olarak gören anlayış yerine, onları bir varlık nedeni ve değerli bir kıymet olarak görmek gerektiğidir. alışan memnuniyetinin maksimize edildiği alanlarda, üretimin ve hizmetin istenilen değerlerde olduğu, kalitenin ve karlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Saydam, 2010).

Literatürde konuyla ilgili pek çalışmaya rastlanmasa da insanın kaynak olarak değerlendirilmesinin yanlışlığı uzun yıllar tartışılmıştır. İlk olarak Ali Saydam’ın savunucusu olduğu bu yeni yönetim anlayışının, modeli ve sınırları henüz çizilmemiş olsa da, terimin savunucusu bir çok yönetici bulunmaktadır. Bu çalışmada, insan kıymetleri savunucusu olan yöneticiler bakımından terimin analizi yapılmış olup,

örgütsel kullanımda; personele, işverene ve sunulan hizmete ne gibi olumlu etkileri olabileceğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tezin genel olarak üç bölümden oluşması planlanmıştır. Birinci bölümde kavramsal çerçevede önemli yer tutan insan yönetiminin doğuşu, personel, iş, yönetim kavramları, personel yönetimi anlayışı, personel yönetiminin ilkeleri ve süreçleri ile gelişimi, personel politikasından beklentiler, personel politikasının uygulanmasında karşılaşılan güçlükler, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aşamaları; ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi kavram ve önemi, insan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki yeri, stratejik yönetim anlayışı, bilgi toplumlarında insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin uluslararasılaşması, ulusal ve küresel insan kaynakları yönetimi, Kıta Avrupası'nda insan kaynakları yönetimi, kıymet temelli yaklaşım ve global uyumlaştırma, sivil toplum kuruluşları ve meslek örgütlerinde insan kıymetleri kavramına bakış ile ilgili araştırmalar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise tezin yöntemi ele alınarak araştırmanın amacı, soruları, yöntemi, verilerin analizi ve bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERSONEL YÖNETİMİ, SÜREÇLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

1.1. Dış Dünyada ve Türkiye’de Bir Akademik Disiplin Olarak Personel Yönetimi

İnsan gereksinimleri çok hızlı bir şekilde gelişip değişime uğramaktadır. Bu nedenle zamanında düşünülmemiş, yeni ve karışık hizmet sahaları meydana çıkmıştır. Bireylerin gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri, imal edebilmek için gayret harcayan firmalar, ellerinde bulunan az miktardaki hammadde ile en verimli ve etkili malı üretme istegindedirler. Bütün örgütlerde anapara, anamal, materyal ve tabii unsurlardan önce insanların gücüne gereksinim duyulmaktadır. Firma kaynakları; insan beyni, iradesi ve çabası ile biçimlenerek kıymet kazanır. İnsanoğlunun gücü, firmaya bütün kaynakları temin eden, tasarlayan ve bunların firma içinde akılcı, düzenli bir biçimde birleştirilmesini sağlayan en büyük güçtür. İnsanın bu gücünü derinleştiren ise bilgi ve çabasıdır. Bu manada esas gaye insanoğlunun gücünün aktif bir biçimde kullanılmasıdır. İşletme içinde yapılan faaliyetler elemanların verimliliği, kalitesi ve sayısı ile ilgilidir. Bu sebeple hizmetin yapılabilmesi ve firmanın sürekliliğinin devamı için ihtiyaç duyulan işçilerin; işe alınması ve çıkarılması, eğitimlerinin verilmesi, işe adapte olmaları, ücretleri, değerlendirmelerinin yapılması, sağlık ile korunma teminatlarının verilmesi gerekir. Personel Yönetimi bütün bu faaliyetleri kapsama alanına alan ve personel doygunluğu açısından gereksinim duyulan bir iştir (Çelik S. , 1999: 304-305).

Dış dünyada, personel yönetiminin uygulamaları bakımından tek öğrenme kaynağı ABD olmuştur. Personel yönetiminin biçimlenmesi, Taylorizm ve işçi refahı hareketlerinin sanayiye ve insan psikolojisine katkıları ile oluşmuştur. İlk zamanlarda yöneticiler, dıştan gelen etkiler üzerinden hareket ederken, daha sonra gelen idareciler işletme içindeki faaliyetleri ön plana çıkarmışlardır. Bu süre zarfında işletmelerde

Çalışanlara daha çok destek verilmiştir. Teorik olarak, akıl ile hareket edilmiş, işletmelere mekanik / sistematik bir düzen getirilmiştir. Verimlilik endişesi bu zamanda başlamıştır. Verimliliğin elde edilebilmesi için işe alım ve yerleştirme, işlerin dizaynı, fiziki ve ruhsal güçlükleri eksiltmeye yönelik yöntemler hazırlanmaya başlanmıştır. Fakat Personel Yönetimi bu devirde insan ilişkileriyle çok benzetildiği için bir bilim olarak ele alınması mümkün olmamıştı. Kaufman 1950’li senelerinin son dönemlerinde insan bağları ve personel yönetiminin bir bilim olarak birbirlerinden farklı iki konu olduğu tezini ortaya koymuştur (Üsdiken & Erden, 2001: 8-9). Kaufman’a göre insanlar arasındaki bağ daha kurumsal ve uygulama yapılmaya elverişli iken personel yönetimi belirli yöntemler ve incelemeler üstünde durur (Kaufman, 1993: 82-85).

Personel Yönetimi anlayışında 1980’lerden sonra çalışanlar gider olarak görülmekten çıkıp; mevduat, rekabet üstünlüğü ve çalışanların takviye kalitesi vaziyetini almıştır. Bu nedenle, artık personel yönetimi ‘İnsan Kaynakları’ haline dönüşmeye başlamış ve önemli bir kalite kazanmıştır (Dulebohn, Ferris, & Stodd, 1995: 18-40). Yani durum 1950’lerin aksine dnşmştir.

Globalleşme; her dönemde olduğu gibi bu dönemde de, işletmelerin birbirleri ile yarış baskısının artmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle işletmeler teknolojik gelişmelere ayak uydurma konusunda zorlanmaktadır. Tüm bu süre içinde ortaya çıkan sendikacılık azaltılmaya çalışılmakta, değişmekte olan şartlar üreticileri zorlamakta, nitelik ve rekabet endişesi artmaktaydı (Kaufman, 1993: 142). 20 sene boyunca sürdüğü düşünülen bu varyasyonların uygulamaları sırasında, daha rahat hale getirilmesi insan kaynaklarında düzenleme yapması gerekliliğine sebep olmuştur (Ferris, Hochwater, & Buckley, 1999: 392). Bu yarış içinde olabilme, müşteriye yönelik çalışma, maliyeti azaltma, nitelik arttırma, yaşamı sürdürebilme ve kar elde edebilmek gibi endişelerle esneklik kazanmaya çalışmanın nicel bir fonksiyonu da vardır (Legge, 1995: 42-43). Bu manada işletme, işe olan ilgiyi, verimli ve vasıflı çalışan sayısını arttırmalıdır. Aynı zamanda işçilerin değişmekte olan şartlara uyum sağlayabilmeleri ve yeni üretim ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için de bu unsurlar gereklidir. Tüm bu gereklilikler, önemli gayelerle insan kaynakları uygulamalarını bir bütün yapma endişesi taşıymaktaydı. ABD’de hayata geçen bu yeni uygulamalar, personel yönetimi düzenin

önemini arttırmış ve bir canlılık sağlamıştır. Yeni görüşler, bireysellikten uzaklaşıp örgüt seviyesine geçmeyi, yeni düzen kurmayı ve sistem yönünden de gelişmeleri kapsamaktadır. ABD’de ortaya çıkan ve dünyaya yayılan bu evolüsyon, insan kaynakları idaresine olan devletlerarası alakanın çoğalmasını sağlamıştır. Bu alakanın çizgisinde, medeniyet ayrımları da insan kaynakları pratiklerine etki etmeye başlamıştır. Japon işletmeleri 1980 sonrasında farklı faaliyetlerle az da olsa araştırmalara başlamış ve insan kaynakları idaresinde medeniyet tesiri sorgulanmaya başlanmıştır (Üsdiken & Wasti, 2002: 4-5).

Türkiye’ de ele alacak olursak personel yönetimi düzeninin oluşabilmesi için iki imkan vardır:

Birincisi; yavaş gelişen bir devlet olarak (Buğra, 1994: 23) Türkiye’nin, kamu ve firma idaresinin, diğer alt bölümlerde olduğu gibi, personel yönetiminde de gelişim yavaş olduğu için, dışarıdan almış olması ve bu biçimde öğrenmesidir (Üskiden, 1996: 42).

İkincisi; Personel idaresinin hem kamu hem de firma idaresine yönelik, akademik ilgi sebebiyle araştırma mevzusu olmaya başlamasıdır.

Belirtilen iki durumda da personel yönetimi unsurunun kurumsallaşma açısından biçimlendirici olması beklenmekteydi.

ABD’de gelişim süreci içinde olan personel yönetiminin, Türkiye’ye girişi akademik görüşmelerin başladığı 1950 yıllarında gerçekleşmiştir. Bu görüşmeler neticesinde, Türkiye’de araştırılmaya başlanan personel yönetimi ile, neticesinde elde edilen bilgi ve fikirler, kamu ve firma yönetimi için fazla aynı özellikler taşıyordu. İçerik ve yaklaşım manasında, personel yönetiminin kaynağından gelen özellikler, insan bağları fikri ile belirli bir oranda beslenmiş durumdaydı. Kaynak kelimesi ile anlatılmak istenen ise; yukarıda değinildiği gibi, ABD’de bu yüzyılın başlarındaki oluşum için açıklanmış olup, personel yönetimi konularındaki uyumsuzluk ve şahsiliğin yerine, akılcı kural ve kaidelerin getirilmesine yönelik ‘sistemleştirici’ bir düşüncedir. Bu esas düşüncenin yanı sıra, Türkiye’de kullanıldığı o dönemlerde, ABD’de de yayılmaya başlayan kavram neticesinde, insan ilişkileri düşüncesinin göz önüne çıktığı görülmektedir (Üsdiken & Wasti, 2002: 11).

Esasen personel yönetimi, sermayedar imalat süreciyle paralel şekilde ilerlemekteydi. Ülke ilk başlarda yalnızca savunma ve düzen sağlamışken, sermayedar sürecin başlaması ile beraber ülkenin vazifelerinde artmalar oluşmaya başlar. 1970 yıllarında kapitalist düzende yaşanmaya başlayan durağan durum, tüketim ve mevduatların düşmesine, işsizlik oranının artmasına, üretim ünitelerinin parçalanmasına ve küçük işletmelerde artışın olmasıyla imalatın da paramparça olmasına neden olmuştur.

Netice olarak, kamu masraflarına daha çok kaynak ayrılması ile bütçede oluşan açıklar kapatılmaya çalışılsa da, bu aslında devletin etkin olarak ekonomiye el atması manasına geleceğinden, hürriyetlerinin sınırlandırılacağı fikrinde olan halk, devleti bu sahadan uzak tutmaya çalışmıştır. Bu şekilde özelleştirme fikri oluşmaya başlamıştı. Kamu görevlerinde eşitsizlik ve değersizlik unsurlarından uzaklaşarak; eşitlik, uygunluk, saydamlık, yeterlik, etkili olma prensipleri kabul edildi (Köroğlu, 2010: 141-142).

Kapitalist düzene uygun devam eden dönemde, 1. Dünya Savaşı'ndan sonra hakim olan, refah ülkesi devrinin üretim süreci Fordizm düşüncesi oldu. Fordizm Aglietta'ya göre, 'işgücünün verimliliğine nazaran anapara tasarrufunu yükseltme esasına dayanmış' ve savaş sonrasında 20 yıl boyunca mevcudiyetini devam ettirmiş üretim sürecidir. Ama bu süre zarfında da firmalar sermaye tasarruf sürecinin taleplerini karşılayamaz olmuştur (Ansal, 1995: 731). Teknolojik ürünlerin imalat sürecinde kullanılmasıyla imalat çapı küçülmüş, bu da küçük işletmelerin çoğalması ve imalat ünitelerinin kendi içlerinde parçalanması sonucunda ortaya çıkmıştır. Küçük çaplı imalatın en mühim neticesi ise işçi miktarının azalmasıdır (Öngen, 1996: 831).

Sözün kısası; 1980'li yıllarda işçiye uygulanan idare düzeni ile, 1980'li senelerinin sonlarına doğru daralan kamu departmanları sebebiyle, işçilere uygulanan yönetim uygulamaları düzeninde, yönetsel ve niteliksel ayrımlar vardır. Fakat bu ayrımların farkları, örgütlerin esas gayelerini değiştirmemiştir. Firmalar dünya pazarında üstünlük kazanabilmek ve sağlam kalabilmek için, insan enerjisi ile gücünü doğru olarak kullanmalıdır. İnsanların kaynak olarak algılandığı örgütlerin hizmete devamında, üstün olabilmek için kullanabilecekleri esas potansiyel kaynaktır. Bu konu insan idaresinde asla değişmeyen en açık fikirlerdendir (Çelik, 1999: 308). Umumi olarak Türkiye idare

sahasında, eski dönemlerden farklı olarak, 1980’li senelerden sonraki dönemde personel yönetimine olan alaka artmıştır. Bu ilgi artışı sonucunda farklılaşmaya en çok direnç gösteren unsurun, bilgi üretme düşüncesi ve biçimi olduğu anlaşılmıştır (Üsdiken & Erden, 2001: 12). Bu direncin nedeni insan kaynaklı bir karşı durmadır. İnsan gücü ve çalışması öteki kaynak ve anamalla aynı konumda yer aldığından, insan kendisini yeteri kadar değerli görmemiş, farklılaşmaya kendini kapatmıştır. Kurumun gayesi ise kazancını yükseltmektir. Personel Yönetimi de niceliksel kar unsuru üstünden yürütülür. Bu yönetim uygulamaları, imalat ve hizmet sahasını tertipleyen kaide ve teknik uygulamalar sırasında, kapitalist imalat sürecine adapte olmuştur. Ayrıca personel yönetimi işletmelerde, verimlilik ve etkinlik fonksiyonu ile kısa zamanlı adaptasyonlar üstünden gider (Köroğlu, 2010: 145). Bu dar zamanlı adaptasyonlar, farklılık isteyen, ancak kendileri için kâfi gelen dengenin yaratılamadığı fikrinde olan işçi için yeterli olmamıştır.

Personel yönetimi, bütün bu kademeleri dengede tutmaya çalışan, hizmetlerin yürütülmesi, verimlilik ve kar tahminin yükseltilmeye çalışıldığı, personel değerlendirmesi ve ücretlendirilmesinin yapıldığı, meselelerin çözülmesinde etkin metotlar içeren fakat globalleşme ilerledikçe yetersiz kalmış bir yöntemdir.

1.2. Personel Yönetiminin Geleneksel Yapısı ve Kavramsal İnceleme

1.2.1. İş

Belirli bir ücret karşılığında yapılan tüm çalışmalara ‘iş’ denilmektedir. Bireylerin yaşamının geniş bir kısmı farklı sahalarda çalışmak ve mücadele ile geçmektedir. Mühim olan bu meşguliyetlerin ve işlerin manalı, etkin ve verimli olmasıdır.

İş unsurunun çok değişik sahalarda tarifleri yapılmıştır (Sabuncuoğlu, 1994: 15);

Finansal manada iş, ‘insanların yaşamını sürdürebilmeleri veya belli bir seviyeye ulaşabilmek için harcadığı fiziki ve psikolojik gayret’ olarak tanımlanır.

Fizik dalında iş, ‘objeyi dıştan bir güçle belli bir yön ve aralıkta hareket ettirebilmek için uygulanan enerjinin değeri’ dir.

Toplumsal manada iş, ‘insanlar arası münasebetlerin kurulmasına, toplum içerisinde sosyal kaidelerin öğrenilmesine yardım eden bir durum’ dur (Çelik, 1999: 9-10).

1.2.2. Personel

Bir kurumda ücret karşılığı iş yapan, kurumun hiyerarşik yapısına bağlı olarak çalışan tüm kişilere ‘personel’ denir. Örgütte hizmet veren tüm insan kaynakları ile alakadar her çeşit sorunun çözümü için yapılan etkinlikler, işçilerin fonksiyonunun göstergesidir. Personel süreci, hizmet verecek kişilerin kalite ve niceliklerinin tespit edilmesi, işçilerin işe alınması ve bu işçilerin uygun ünitelere yerleştirilmesi, hizmetin çözümlenmesi, işçilerin ücretlendirilmesi, eğitim hizmetleri, adaleti sağlamak, sanayi ilişkileri biçimindedir (Baykal, 2017: 2).

Örgütlerde personel kavramından şunlar anlaşılır;

- Yönetici eleman(alt, üst, orta derece yönetici)
- Yönetilen eleman(işçiler, memur vb. personel)
- Yardımcı eleman(firmanın gayelerinin gerçekleştirilmesi için katkıda bulunan personel)
- Teknik eleman(konu uzmanı, teknisyen vb. personel)
- Danışman eleman (yapılan hizmetin doğru bir şekilde ilerlemesini sağlayan dışarıdan destek veren personel) (Aldemir & Solakoğlu, 1993: 19).

1.2.3. Yönetim

Konuşma lisanında personel yönetimi ile beraber kullanılmakta olan yönetim, gaye ve gayeleri yerine getirebilmek için personel yönetimi unsurları ile eşleşmenin sağlanabilmesi ve faaliyete geçme süreci; firmanın hedeflerini meydana getirilip, hedeflere ulaşabilmek için farklı bireyler aracılığıyla işleri yaptırmak şeklinde tasvir edilebilir (Yontar, 1995: 146). Yönetim çok etkin etkenlere sahip örgütün tümünü alakadar eden bir unsurdur (Aldemir & Solakoğlu, 1993: 19).

Örgütler büyük, küçük kamu veya özel kısımda ayrılır, ancak ortak özellikleri ve gayeleri aynıdır. Örgütlerin ortak özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Yontar, 1995: 146-147);

- Hedeflerine elverişli tertiplmeleri yapılır.
- Müşterek gayeleri olan insandan oluşurlar.
- Belirli bir nizam içerisinde, belli bağlantılara bağlı olarak hizmet veren insan camiasından oluşmaktadır.
- Bireyler örgüt gayelerini kendi şahsi gayretlerinin üstünde tutmaktadırlar.

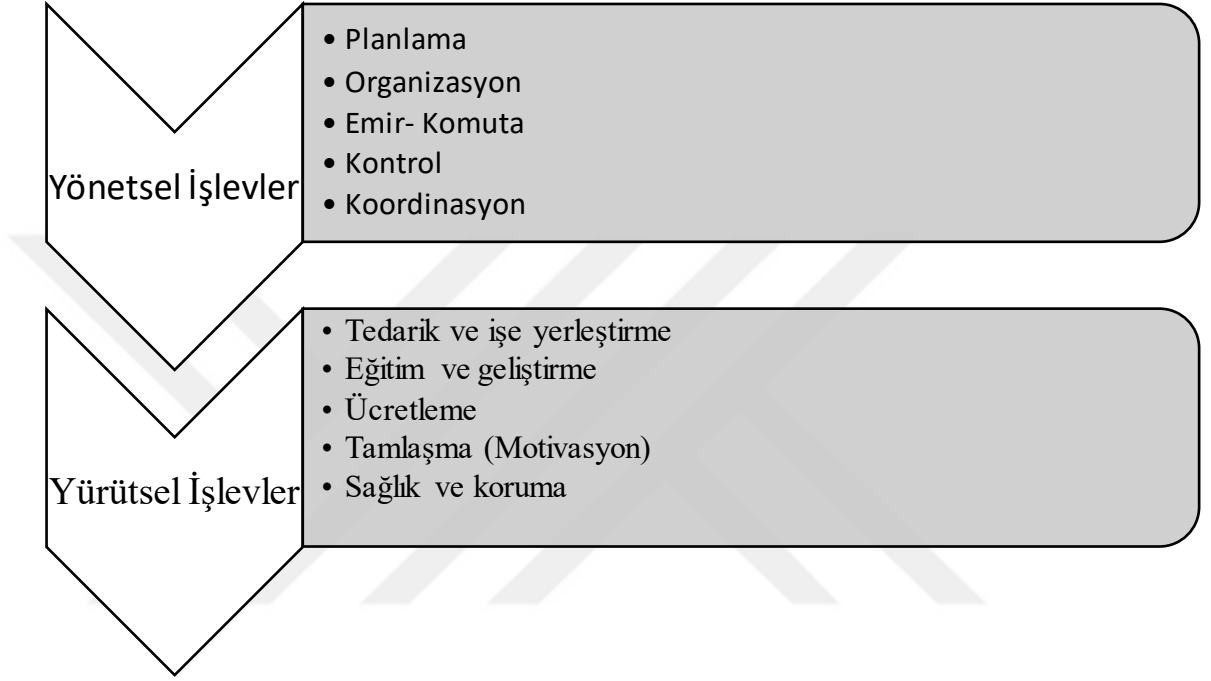
Tüm bu anlatılanlardan anlaşıldığı üzere yönetim; beyinsel bir tür etkinliklere dayanan, bütün örgütü alakadar eden ve örgüt içerisinde ortak gayeyi gerçekleştirme sürecidir(Sabuncuoğlu, 1994: 58).

1.2.4. Personel Yönetimi

Personel Yönetimi örgütün ana amacına ulaşmasını temin etmek gayesiyle, örgüte ilişkin işçilerin temin edilmesi, eğitimlerinin verilip geliştirilmeleri, maddi yönden doyum, sağlık, korunma, eğitim, gelişimi sağlama vb. kazanımların temin edilmesi mevzuları ile alakadar olur. Sözüñ kısası personel yönetim, performans tasarımı, düzenleme, yönetim ve kontrol manasındadır (Yalçın, 1994: 69).

Personel Yönetimi, örgütlerin verimli bir biçimde hizmet vermeleri, işçilerin etkili biçimde komuta edilmesi ve işçilerden faydalanma derecesinin üst seviyede olabilmesi yönünden iki kısma ayrılır. Bu kısımlar yönetim amaçlarına göre fonksiyonlarına ayrılır.

Tablo 1: Personel Yönetimi İşlevleri



Kaynak: Köroğlu, Ö. **Türk İdare Dergisi**, Aralık 2010, Sayı 469, s. 148

1.2.4.1. Planlama

Personel ihtiyaç ve programlarının daha evvelden tespit edilmesi şeklinde tanımlanır (Yalçın, 1994). Akılcı bir idare şekli olup karar verme ve düşünce kabiliyetlerine gereksinim vardır. İdareciler planlamayla yapacakları eylemin sebep, neden, ne şartlarda, ne kadar zamanda, nerede ve ne türlü yapılabileceğine önceden bir karar verir. Teşkilatlarda bu planlar yapılırken eski doneler incelenir. Belirlenmiş olan plan içinde amaçları yerine getirebilmek için yönetim fonksiyonları kullanılır (Onal, 1982: 87).

Plan, idarecinin önünü görme süresidir. Takip edilecek yolun yürütme sırasında değil daha evvel belirlenebilmesidir. Planlama, örgüt gayelerini tarif etmiş ve karara varılmış hedeflere doğru yönlendirir.

Planlama ‘hedefleri belirlemek’ ve ‘hedeflere müsait metotları belirlemek’ planlamanın iki esas konusudur. Planlamanın oranlamalara dayandığı fikri olsa da bu oranlamalar tesadüf değildir. Teşkilatın içinde bulunduğu vaziyetler göz önünde tutularak yapılan hesaplamalardır (Mucuk, 1989: 124-125).

Planlama ve karar verme arasında idari bir bağ vardır. Karar vermek belirlenmiş planlar içerisinde en yararlı olanını seçmektir (Demir & Yılmaz, 2010: 72).

Planlama yönetimde, ilmi olarak alışılmış idare kuramının idare süreci düşüncesiyle başlar. İdare sürecinin planlama hususundaki saptamaları şimdi bile kullanılmaktadır. Ancak, bu fonksiyon son dönemlerdeki firma sahasında meydana gelen değişimlere koşut olarak değişmektedir. Bu değişme neticesinde planlama konusu, stratejik planlama adını alır. Özellikle, örgüt bünyelerindeki yeni gelişimler, stratejik fikrin önemini arttırmıştır. Bu süre zarfından sonra planlama süreci de değişim göstererek stratejik planlamaya dönüşür (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 1993).

1.2.4.2. Organizasyon

Gaye ve hedefler tespit edildikten sonra, bu hedefleri gerçekleştirebilecek bir örgütün kurulması zaruridir. Teşkilatlanma yani organizasyon, hedefe ulaşmak için bir vasıta (Yalçın, 1994).

Örgütlerin oluşumunda üç ana öge gereklidir (Çelik S. , 1999: 15);

- **İşlevler;** ilk hedefe ulaşabilmek için yapılması gerekli görevlerdir.
- **Personel;** hizmeti yapacak olan bireylerdir.
- **Fiziki öğeler;** görevlerin yapılması için ve neticeye varmak için gereken vasıta, cihaz ve donanımdır.

Kurumun başarılı olması yapılan planın başarısına bağlıdır. Yanlış bir planlama yapıldıysa örgütlenme işlevinin başarılı olması beklenemez. Teşkilatlanma ile alakadar kurallar belirlenip planın gerçekleşmesine yardımcı olunur. Teşkilatlanmada esas olarak yapılacak işler aşağıda verilmiştir (Özalp, 2012: 7):

- Hizmetin tarifini yapmak ve bu tarife uygun bireyleri işe almaktır.
- Bireylerin ve hizmetlerin belirlenmesi neticesinde esas departmanları belirlemek (imalat, mali, pazarlama, tedarik ve insan kaynakları gibi)
- Yeni idare mevzularının içerisinde mühim olan gruplar kurulması, proje yönetimi geliştirmek.

1.2.4.3. Emir-Komuta

Kurumsal bir şekilde, bir plan hazırlayacak ve bu planı uygulayacak bir örgütte, işçilerin işe başlamaları için bir önder ya da rehber gereksinim vardır. Sözün kısası bir öncüye ihtiyaç vardır (Yalçın, 1994). Bu manada astlarını tesir altına alma yeteneğidir denilir. Emir-komuta zinciri, yöneltme ya da yürütme kelimeleriyle de tabir edilebilir. Plan yapılıp, örgüt bünyesi oluşturulur, hizmetin nasıl yapacağına göre bireylere görev verilir, örgüt hedefi doğrultusunda işe başlama süreci olarak anlatılabilir. Bu mertebede örgüt hedeflere odaklanmalı, firma içindeki birey ve ekiplerin bu hedef için motivasyonları sağlanmalıdır (Mucuk, 1989: 152). Tüm bunların yapılabilmesi için iyi bir iletişim düzeneğine gereksinim vardır. Gereken çalışmalar yapıldıktan sonra aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır (Budak, 1991: 6);

- İdareciler ahenk bir şekilde bütün ve eksiksiz bir şekilde becerilerine göre işçileri yapmaları gereken komut ve direktifleri vermelidir.
- İşçilerin var olan durumları göz önünde bulundurulmalı ve sürekli eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir.
- Düzen sağlanmalı ve iyi iş çıkaran işçilere ödül verilmelidir.

1.2.4.4. Kontrol

Şimdiye kadar anlatılan tüm basamaklar neticelendikten sonra, yapılan işlerin plana müsait olup olmadığının incelenmesi yapılmalıdır. Plan dışına çıkma varsa, bu sapmaların nasıl düzeltileceğine karar verilmeli ve en yüksek verimlilik nasıl elde edilir karar verilmelidir (Yalçın, 1994). Genel olarak verilen emirlere uyulup uyulmadığının gözetiminin yapılması olarak ifade edilir. Saptanan hedeflere ne derecede ulaşılmış, hangi işte ne kadar başarılı olunmuş olduğu, yalnızca kontrol fonksiyonlarının yapılması ile anlaşılabilir.

Bir faaliyet yolu izlenirken, esas tahminlerdeki sorunları ya da değişimleri bulmak, gereken düzeni vermekle alakalıdır. Mesul olan idarecinin genel olarak alakadar olduğu iki soru vardır (Pearce & Robinson, 2007);

- Doğru yönde mi ilerleyebiliyoruz? Esas yönelimler ve hipotezler doğru mu? Yapmamız lazım gelen işleri yapabiliyor muyuz? Planlarımızı tertiplemeli veya iptal etmeli miyiz?
- Ne gibi bir başarıyı gösteriyoruz? Hedef ve planlara erişebiliyor muyuz? Gelir-gider istikrarı sağlanabiliyor mu? İşlemlerde farklılaşmaya gereksinim var mı?

1988 yılında Merchant 'a göre denetim, kabul görmüş stratejilere elverişli bir biçimde tatbik edildiğinden emin olma ve tatbik edilen stratejilerin hala makbul olup olmadığını tespit etme fonksiyonudur. Bunların haricinde denetim sistemleri, kaynakların örgüt hedeflerine yakınlaştıracak biçimde kullanıp kullanmadığı esas sorusu ile ve şayet kaynaklar doğru biçimde kullanılmamışsa nasıl bir çalışma yapılabilirlik ile alakalıdır (Miller & Dess, 1996). Bu çerçevede en kapsamlı bakış açısı ile denetim, görev, hedefler ve stratejiye nazaran neticelerin ya da malların başarılı olup olmadığını görebilmek için, bu unsurları ölçmelidir. Denetim yapılmadan planların tatbik edilmesi tamamlanmış olmaz. Başarıyı arttırabilmek için örgütün hedeflerine odaklanmasında kontrol kurulmalıdır (Alkhafaji, 2003).

1.2.4.5. Koordinasyon

Firmayı(örgüt), hedefine ulaştırabilecek şekilde işçilerin gayretlerinin birleştirilmesi, vakit açısından ayarlamalar yapılarak birbirinin arkasına sıralamaları yapılır. Hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için gereksinim duyulması durumunda hem iç yapıdaki hem de başka işletme ve örgütlerle eş motivasyon yapılmalıdır. Yönetimde bulunan bireyler koordinasyon yaparak aşağıda verilen unsurları elde eder;

- İşçiler arasında olan toplu çalışmalarını düzenli duruma getirir.
- Eşgüdümle, ortak hedeflere ulaşabilmek için etkinliklerde bir beraberlik elde etmeye çalışılır.
- Etkili bir ahenk gerçekleşmesi için bazı ana unsurlar vardır (Sunay);
- Sade bir örgüt bünyesi kurmak
- Plan ve programın ahenk içinde olması
- Düzgün ve etkin bir haberleşme düzeni kurmak
- İstekli uyumlaştırma
- Nezaret yolu ile uyumlaştırma

1.2.4.6. Tedarik ve İşe Yerleştirme

Teşkilatların temel gayesine ulaşabilmek için gereken özellik ve nicelikte işçinin temin edilmesi, işçilerin münasip işlere yerleştirilmesi, sınav ve müzakerelerde bulunmak bu fonksiyonları oluşturur (Yalçın, 1994).

Gereken işçi sayısı ve kalitesinin belirlenmesi yapıldıktan sonra işçilerin seçilmesi işlemi yapılır. Eleman seçimi üç basamakta gerçekleşir;

- Adayların toplanması
- Elemanların seçilmesi

- Doğru departmanlara yerleştirilmeleri

Personel yönetiminden sorumlu bireylerin, bu kademelere ait bilgi, yetenek ve eğitimlerinin yeter seviyede olması gerekir. Bu vaziyet örgütün hedeflerine daha ivedi ve düzgün biçimde ulaşmasını sağlar (Aldemir & Solakoğlu, 1993: 19). Esasen, hizmetin mahiyeti belirlenir, sonrasında personelin gereksinimleri, kalitesi ve unvanları belirlenir. Mülakat, test ve psikoteknik tatbikler ile beraber sağlık incelemeleri yapılır. Aday olan bireyin gireceği iş ile ilgili bilgisi ölçülür. Yeni alınmış personelin işe alışması ve iş yeri ile bağ kurması sağlanır (Sabuncuoğlu, 2009: 47).

1.2.4.7. Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler mal ve hizmet imal edip, kar elde etmek için kurulmuşlardır. Verimliliğin artması ve hizmet faaliyetlerinin sağlanamadığı hiçbir eğitim-gelişme programı başarılı olamaz. Bu gayeyi gütmeyen eğitim programlarına firmalar harcama yapmak istemez.

İdare, bir örgütte işçiler iyileştirilmiş koşullarda çalışıp, işlerinden tatmin oldukları zaman personelin daha verimli olduğu bilincindedir. 1950 yıllarından sonra sanayi sahasında yaşanan değişmelere uyum sağlamak, iş yapamayan personeli eğitime yöneltmek zor olmuştur. Bu aşamada birçok firma mekanizasyon ve otomasyona geçmiştir. Bu şekilde vasıflı personelin yapacağı işler ortadan kalkmıştır. Bu manada var olan işlerini kaybetmek istemeyen personel bu sisteme ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Yenileme, eğitim verme ve gelişim programlarına katılmanın zorunlu olduğunu anladılar (Yalçın, 1994: 53).

Eğitim ve gelişim programları, var olan işçilerin daha verimli olabilmesi için firma iç ve dışında temin edilir. Birey ve örgüt bazı gelişme programları ve kariyer takviyesi sağlanır. Bu şekilde işçiler kendini örgüte bağlı olduğunu sezinleyerek bir örgüt kültürü oluşması sağlanır.

1.2.4.8. Ücretleme

Ücret ve ücret idaresi güç ve çok yönlü bir düzendir. Evvel hizmetler önem seviyesine göre kümelere ayrılır, daha sonrasında diğer etkenler göz önüne alınıp

adaletli bir düzen oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2009: 51). Sendika, personel, patron, kamu ve devlet cephesinden kabul gören bir ücret seviyesi yoktur. İşçilerin örgüte sağlamış olduğu yardımın karşılığında almış olduğu ücret işçilerin hayatlarını sürdürebilmelerinin yanında hayat konumu ile saygınlık da kazandırmalıdır. Ücretlerin idaresi bu sebeple işçiler için çok önem taşır. Sözün kısası, işçilerin tarafından ücret, hem finansal hem de toplumsal bakımdan önemli bir unsurdur. Yapılmış olan incelemeler, emniyet duygusu, konum, saygınlık kazanma, sosyal çerçevede kabul görme vb. esas ihtiyaçlar ile ücret ödemeleri arasında yakın bir ilişki var olduğunu ortaya koymuştur.

Ücret, işçileri güçlü hale getirmek, iyi olan işçileri örgütte tutmak, örgüte hizmet vermeye istek duyan işçi potansiyelini kurmak için, kurumun en mühim maliyet unsurudur(Can, Akğün, & Kavuncubaşı, 1995: 442).

1.2.4.9. Tamlaşma (Motivasyon)

İşçilerin iş gücü ve çalışma isteğine çeşitli uygulamalarla destek gösterilmesi gereklidir. Bu gerekliliğin örgütçe temin edilmesi; idarenin, işçi çıkarları ve ihtiyaçları ile örgütün amaçlarının bir bütünlük içinde birleşmesindeki yeterliliğe bağlıdır. Bireylerin tavırlarını anlayabilmek ve ihtiyaçlarının bilinmesi gereklidir. İnsan tavırlarının birçoğunu bireylerin ihtiyaçları oluşturmaktadır. İnsanları belirli vakitlerde belirli tavırlara yönlendiren faktöre ise ‘davranış güdüsü’(motivasyon) denilmektedir. Davranış güdüsü, işletme çalışanlarının gayretlerini birleştirebilmek ve vakit açısından bir uygunluğun olması, hedefe varmak için hizmet ve faaliyetlerin birbiri sırasından gelmesi ve birbirini tamamlayabilmesi için gereken fonksiyondur (Baysal, 1991: 85).

1.2.4.10. Sağlık ve Koruma

Sağlıkla ilgili en iyi tanım, Dünya Sağlık Örgütü’nün kuruluş kanununda olan tanımdır. Bu tanıma göre, ‘sağlık, yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmama hali değil, bedensel, zihinsel ve toplumsal tam iyilik durumudur. Bu tanımlamada bulunan ‘toplumsal yönden’ ve ‘tam iyilik durumu’ unsurları uzun tartışmalar neticesinde belirlenebilmiş ve şuurlu olarak kullanılan bir niteliktir. ‘Tam iyelik durumu’, kusursuzluğu hatta ideali tabir etmektedir; ancak gerçekleşebilmesi çok güçtür.

'Toplumsal yönden' unsuru ise sağlığı kapsam yönünden çok genişletir. Mesela; maddi sıkıntısı sebebiyle veya iş alanındaki çatışmalar sebebiyle bir bireyde 'tam iyelik durumu' tahakkuk etmiyorsa, sağlıkta gerçekleşmiyordur (Hayran, 2012: 82-85). Toplumsal taraftan bütün bir iyilik durumu olmaması bireyin iş yaşamını etkiler ve iş kazaları ve mesleki hastalıklara sebep olur. İşçilerin sıhhat ve emniyetlerinin korunup, geliştirilmesi, bu sebeple hukuki bir planlama biçiminde meydana gelir. Tüm bunlara toplumsal ve finansal durumunun özellikleri de eklenince, işçilerin sıhhat ve korunmalarını kolaylaştırabilecek bir iş zemini yaratma gayesi yönetim bakımından çok önemli bir yerdedir.

1.3. Personel Yönetiminin Gelişimi

İşçilerin meseleleri medeniyet tarihi kadar eski bir devre dayanır. Zira bireyin sosyal olarak yaşamış olduğu her devirde, ilk zamanlarda daha çok rastgele bir biçimde, örgütlenme, kümelenme olmaktadır. Bu örgütler bazıları tarafından idare edilerek, mal ve hizmet imalatlarını da yerine getirmişlerdir. Belirli bir süre sonra idareciler imalatlarını attırarak devamını sağlayabilmeleri için, çok daha fazla insan unsuruna ihtiyaç duyar. Bu nedenle işçilerin araştırılıp bulunabilmesi, müsait işlerde çalıştırılabilmesi, bir düzen içine konulması vb. meseleler ortaya çıkmıştır. Teşkilatlarda iş durumlarına etkisi ise II. Dünya Savaşı' seyreden dönemde gerçekleşmiştir (Geylan, 1992: 51).

Sanayi devrimi sonrasında, iş düzeni ve personel yönetimini bir örnekle kapsamlı bir şekilde anlayabilmek mümkündür. ABD 'de 1830 senesinde 'Amasa Whitney' fabrikasında çalışmakta olan tüm bireylerin uyması gerekli görülen kaideler vardı (Davis, 1984: 22);

- İşçiler iş saatlerinde işyerlerinde tam saatinde orda olmaları lazımdır.
- Makineler senenin her gününde güneş doğmadan 10 dakika önce çalıştırılmalı, güneş batarken kapatılmalıdır.
- Gündüzün kısa olduğu kış aylarında güneş doğmadan 10 dakika önce işe başlanılmalı, akşam 20:30 da paydos verilmelidir.

- Maaşı hak etmeden önce, kaybedilmiş vakitler giderilecektir.
- İş saatleri haricinde de imalata mani olabilecek(okuma, konuşma vb.) hareketlerden kaçınmak gerekir. İşin başlama vakti kapılar kapanmadan 5 dakika önce başlar.
- Paydostan sonra çalışanlar 10 dakika içinde işletmeyi boşaltacaklardır.
- Akşam yemeği ve sabah kahvaltısı için 25 dakika, öğlen yemekleri içinse 30 dakika yemek molası verilir.

Bu kaideler içerisinde Whitney'in çalışanlardan 'eller' şeklinde bahsetmesi, işçilerin el becerilerini satın aldığıın işaretidir.

Chicago' da bulunan bir mağazanın kurallarında aşağıdaki unsurlar bulunmaktadır;

Erkek personele haftada 1 kere akşam gezmesi izni, 1 kere de kiliseye gitme izni verilir. Mağazada 14 saat çalışarak geçirildikten sonra, boş vakitleri okuma yaparak değerlendirmelidir (Davis, 1984: 22-23)

Örnek kaidelerden de anlaşılacağı gibi, işçilere yalnızca çalışma alanında değil toplumsal yaşamda da el atma durumu vardır ve çalışma kuralları ile birlikte yazılı şekilde düzenlenmiştir. Müteşebbis ve idareciler için mühim olan, anapara bulabilmek, imalat yapmak ve imal edilen malı satacak piyasa bulmaktır. Bu devirlerde insan yalnızca imalat vasıtası olarak görülmekteydi. Ama zaman geçtikçe sanayileşme ve imalat şebekesinin genişlemesi ile insan unsuru göz önüne çıkar. Bu süre zarfında işçilerin daha iyi şekilde iş yapabilmelerini sağlamak için yalnızca ücret ödemek yeterli değildi. Birey toplumsal bir varlık olduğundan dolayı ücret dışında başka şeylerde bekliyordu. Müteşebbis ve idarecilerin isteklere yanıt vermeleri için yaptıkları çalışmalar modern manada personel yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (William, Werther, & Davis, 1981: 24-25).

Bu sürecin tahakkuk etmesinde etkili olan unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Geylan, 1992: 85);

Ekonomilerde istenen değişim; Devletlerin finansal açıdan gelişebilmesi faal popülasyonun tarım bölümünde endüstri ve iş kollarına inmesine sebep olmuştur. Endüstri ve hizmet kesimindeki küçük ve kültürel kapsamdaki firmalar bu varyasyon ile büyümektedir. Bu büyüme küçük firmaların birleşmesine, yönetici ile işçilerin ayrılmasına, işçilerin belli bazı vazifelerde uzmanlık kazanmasına, yerinden idare prensiplerinin göz önünde olmasına sebep olur. Bu şekilde nitelikli işçi gereksinimi artmış, belli çalışmaları yapmak için gereken mesleksel ve teknik eğitim almış olan eleman bulundurmamak zaruri hale gelmiştir.

Eğitim ve kültür düzeyinde artış; Devletlerin finansal ve toplumsal taraftan gelişim sağlayabilmelerine koşut olarak eğitim ve medeniyet seviyeleri de artar. Firmalar içindeki eğitim ve medeniyet seviyeleri yüksek olan işçilerin artmış olması personel yönetimine yeni bir bakış açısı kazandırır. İşçilerin hizmetlerinden ve firmalarından bekledikleri unsurlar artmış, eğitim ve medeniyet seviyeleri yüksek olan işçiler çalışma dışında da hayatlarının olması gerektiğini görmüş ve yaptığı işin karşılığını tam almak için yollar aramış, yaptığı çalışmalardan tatmin olmanın gerekliliğini fark etmiştir. Bu vaziyet her basamaktaki işçileri örgütün bir bölümü vaziyetine getirmiş, onların düşüncelerine önem veren, örgütsel gayelerle, kişisel gayeleri birbirleri ile birleştiren demokrat bir idare biçiminin oluşmasında etkin olmuştur.

Çalışma koşullarını düzenleyen yasaların çıkarılması; Personel yönetiminin firma içerisinde ehemmiyet kazanabilmesinin öteki sebebi, ülkelerin personel-patron ilişkilerine karışıp, iş şartlarını tertipleyen kanunlar çıkarmasıdır. Bu kanunlar toplu iş antlaşmaları unsurunu ortaya çıkarmış, iş vakitlerini belli kaidelere bağlanmış, senelik ücretli izin mecburiyetini getirmiş, personel mümessilleri ve mutabakat heyetleri oluşturmuş firmalarda eski mahkûm ve sakat işçi çalıştırma zorunluluğu getirdi. Patronları bağlayan özellikte ki bu kararların yerine getirilmesi, personel yönetiminin görevidir. Tüm bu sebepler daha kurumsal bir örgütün meydana gelmesine sebep olmuştur.

Sendikacılığın gelişimi; İşçilerin örgütlenerek patronun karşısına çıkmaları, idarenin personel-patron ilişkilerine önem vermesine sebep olmuştur. Sendikaların toplu antlaşma ve özellikle iş bırakma gibi etkin vasıtalarla haklarını arama olgusunu elde ettikten sonra seslerini daha çok duyurmaya başlamışlardır. Yaşadığımız dönemde sendikalar bir taraftan azaların haklarını patrona karşı savunmakta, diğer taraftan işletmenin tertiplenmesi ve verimliliğinin artırılması gibi hususlarda kendilerini gösteren örgütler durumuna gelmiştir. Tüm bu gelişme patron ve işçi arasında olan haberleşmeyi arttırmış, personel yönetimi prensip ve yöntemlerinin doğru kullanımını zaruri hale getirmiştir.

Dolayısıyla tüm bu konular özet olarak açıklanırsa; devletlerin finansal ve toplumsal yönlerden gelişim göstermeleri, refah seviyelerinin yükselmesi, işçilerin eğitim ve medeniyet seviyelerinin yükselmesi, iş şartlarını hazırlayan kanunların çıkartılması, sendika unsurunun geliştirilmesi, vasıflı birey gücünde artma, işçilerin dilek ve beklentilerinde değişim olması, kadın bireylerin çalışma hayatına girmesi, iş yerlerinde bilgisayarın kullanılmaya başlanması vb. oluşan gelişmeler personel yönetiminin firmalarda öne çıkmasına sebep olmuştur. İlk başlarda yalnızca disiplin kazanım, kayıt ve sicil dosyalarını yapma vb. alelade işleri yaparken, bu fonksiyonların etkisi ile işçileri daha etkili ve verimli çalıştırmaya, işçileri yaptıkları işten doyum sağlamaya yönelen metot ve seçenekleri meydana getiren bilim dalı durumuna gelmiştir.

1.4. Personel Politikaları ve İlkeleri

Farklı şartlara bağlı olarak değişim gösteren personel politikasını, global bir çerçevede tanımını yapmak ve sınırlandırmak yanlış bir yaklaşımdır. Bu manada her örgütün genel bir siyasetinin olması aynı zamanda siyasal bir vasıta olarak gördüğü, fayda ve prensiplerine inanç gösterip, iş yeri ve işçinin beklentilerini göz önüne alarak oluşturmuş olduğu bir siyasi düzendir. Her işletmenin takip edeceği ortak bir yol bulmak imkansızdır. Ancak tespit edilen ve izlenen personel politikası, firmanın şahsi bünyesine, bağlı olduğu hukuksal düzenlemelere, kültüre, örgüt kültürüne ters olmayacak biçimde olması gerekir.

Firma bakımından siyaset, uzun vadede esas gayeler, kaideler ve prensiplerin aleni belirtilmesi; firmayı bu hedeflere ulaştıracak yolların tanımı şeklinde açıklaması yapılabilir. Bu tanım bir manada planlamadır. Demek ki siyasetten konuşabilmek için önce hedeflenen gayelerin açık bir biçimde belirlenebilmesi ve bu hedeflere ulaştıracak etkin vasıtaların tespit edilmesi gerekir. Her firmanın kendine özgü iyi ya da kötü bir siyaseti vardır, bu politika şuurlu ve iradeli bir bünyeye sahip olabildiği gibi bilimden uzak da olabilir. Bu manada her siyaset(yöntem) başarılı olamaz. İş yerlerinde kullanılan personel siyaseti bağımsız değildir. İş yerinin imalat, pazarlama, mali fonksiyonları için belirlediği umumi hedefler ve personel siyasetinin tercihi arasında yoğun bir bağ olmalıdır. Zira işyerlerinin bir bölümde kullandığı yöntem başarılı olmazsa veya aksaklıklar oluyorsa genel personel siyasetinin de başarılı olması imkânsız duruma gelir. Personel politikasının yanlış belirlenmesi durumunda iş yeri için etkili neticelere varmak aynı oranda zordur (Leap & Crino, 1989: 85).

Personel yöntemi evvela esas hedeflerin, aleni ve açık - seçik bir biçimde belirlenmesidir. Öncelikle belirlenen yöntemin değişmezliğini anlamak gerekir. Şayet bu yöntem hadiselerin oluş durumuna göre değişirse, belirlenmiş orta ve uzun vadeli açık hedeflere dayanan önemli planlarda sonuç alınmaz. Bununla beraber bir iş yerinin siyaseti uzun ve orta vadeli hedeflere dayanan plan ile belirlenebilir. Personel politikası diğer taraftan, tüm işlerin, idareci kadrolarının ve yardımcı azaların, personel yönetimi hususunda artarak şekilde yönlendirmesi, gayesiyle, iş yeri genel idaresince personel yönetimine ait şekilde belirlenmiş ana prensip, meyil ve hedeflerin tümüdür (Diverrez, 1972: 52).

Personel siyasetlerinde çoğu kural kâğıt üstünde tayin edilir. Bir bölümü ise örgüt kültürü haline gelen yazısız, çevre etkilerine göre değişen ve ahlaki birtakım kaidelerdir. Politikaların kati ve açık seçik bir biçimde belirlenmesi, astlara transferi kolay hale getirir (Geylan, 1992: 65);

Tedarik ve işe yerleştirmede;

- İşe alınma için minimum şartlar
- Seçilmiş olan personel kaynakları

Geliştirme ve eğitimde;

- Terfi etme mahiyetleri
- Yönetici ve işçilerin geliştirilmesinde eğitimin önemi

Ücretlemede;

- İsteklendirici, primli ücret yöntemi

Motivasyonda;

- İletişim
- Şikayet politikaları

Sağlık ve korumada;

- Korunma programları
- Personel hizmetlerinin finansmanı

Sağlam ve sağlıklı bir siyasetin prensipleri aşağıda sıralanmıştır;

- Yöntemler kati ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Yöntemler dengeli olmalıdır. Aynı kalmalı, işçilerin itimadını sarsacak hallerden kaçınılmalıdır.
- Gerektiğinde ve yeterli şekilde esneklik olmalıdır. Sıkı politikalar huzursuzluğa sebep olabilir.
- Eşgüdüm olarak tamamlayan özellikte olmalıdır. Aynı derecede bulunan idareciler birbirlerinden ayrı olmamalı ve birbirlerini destekler özellikte olmalıdır.
- Yeterli ayarda geniş şekilde hazırlanmalıdır. Tatbik mevzuunda yöneticilere müracaat engellenmiş olur. Etkinlikleri idare etmek ve kontrolünü sağlamak için elde edilebilir hedefler seçilmeli ve yöntemler belirlenmelidir (Yalçın, 1994: 101).

Her siyasetin kendine göre prensipleri vardır. Belirlenen prensipler uygulanacak yöntemin çizgisini çizer. Ama her prensibin kesin olarak doğru olması ve uygulama biçimleri tartışmaya açıktır. Örgütlerde bu prensiplerin doğru ve geçerli olmasının dayandığı yöntemler vardır. Bu prensipler çoğu zaman bireylerin tavırlarına sınırlama getirdiği için eleştirilir. Bireylerin, davranış ve hareketlerine hala net olarak bir anlam verilemediği için, insan idaresine ait prensipler her vakit tartışmaya açık olmuştur. Ancak bu tenkitleri yapan bireyler bile belli prensiplere bağlı olan bir yönetimin, prensipsiz bir yönetimden her daim daha üstün olacağını savunmaktadır. Kullanılan bu prensipler aynı zamanda personel politikalarını yönlendiren özellikte olmalıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 47).

1.4.1. Etkinlik ve Verimlilik İlkesi

Faaliyet ve verimlilik, işçilerin fiziki ve ruhsal yeteneklerinden en üst seviyede faydalanmayı ve elde edilmiş verimli iş temposunu daimi hale getirmeyi hedeflemektedir. Başarılı olabilmek için çizilen yöntem, işçilerin işe alınmaları ve işten ayrılmalarına kadar geçen sürede, beceri, bilgi ve kabiliyetini, olumlu özellikleri ile birleştirerek iş yerinin çalışmasını sürdürebilmesi için, en yüksek verimliliği elde etmeye çalışmak olmalıdır. (Sabuncuoğlu, 1994: 47). Verimlilik ve etkinlik işçilerin en fazla kabullendiği prensiplerden biridir. Hizmeti başarı ile yapma gücünü gösterir. Uyum ve kifayet olarak da isimlendirilir. Aktif ve verimli bir personel yönetiminin kurulabilmesini amaç edinen ilke yürütümler bütünüdür.

Sözün kısası, belirlenmiş göreve en uygun işçinin getirilmesi gerekir. Bireyler sadece örgüte girmeyi önemsememeli, personel yönetimi sürecinin diğer taraflarını da (yükselme, ücret artışı, takım ruhu, örgüte güven, örgütü benimseme, başarı ilişkileri vb.) ön planda tutmayı hedeflemelidir. Tüm bunlar da şartların belirlendiği gibi yerine getirilmesini gerektirmektedir. (Çelik, 1999: 9-10).

1.4.2. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işyerinin başarılı olmasının esas gizemi; finansal hedefleri ile toplumsal insani hedefleri beraber koordinasyonu bir biçiminde takip edilmesinde yatar. İş yeri finansal hedefleri, işçilerin ihtiyaçlarını, bilgilendirilmelerini, önceliklerini

kullanmalarını sağlamalıdır ki faaliyet ve verimliliği elde edebilsin. Sözün kısası iş yerleri işçilerin beklentilerini iyi tahmin etmelidir. Genel olarak kabul görmüş ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Sabuncuoğlu, 1994: 47);

- Yaşam kalitesini yükseltmek
- Güvenliği sağlamak
- Bireyler arasında ki bağı geliştirmek.
- Kurumsal ilişkileri arttırmak
- İşçilerin kendilerini tanımalarına yardım etmek.
- Yönetimsel güç kazanmak
- Bağımsız bir iş alanı yaratmak

Firma siyaseti faaliyet ve verimlilik manasında büyük oranda finansal hizmetlere yöneliktir. Ama bu tarz yöntemlerin tek olarak uzun vadede başarı kazanması mümkün değildir. Gerçek başarı yöntemlere ek şekilde yukarıda sıralanan maddelerinde beraber kullanılmasında yatar.

Dünyanın tüm bölgelerinde finansal gelişme gayretleri gösterilirken işyerleri için zengin kaynaklar her vakit hareketli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Oysaki bu kaynakların içerisinde işyerlerinin hayatını borçlu olduğu insan etkeni çoğu kez unutulmuştur. Buna rağmen dengede kalmak ve işletmenin devamını sağlayabilmek için iki unsurun da beraber kullanılması gereklidir. Personel politikasının başarılı olabilmesi için büyük oranda amaç araç üst düzeyde dengenin kurulmasına bağlıdır (Mougin, 1980: 24).

1.4.3. Eşitlik İlkesi

Firmalar işçileri arasında dil, din, ırk, düşünce ve cinsiyet ayrımcılığı yapmadan, işçileri işe almadan işten ayırmaya kadar eşitlik prensibine uygun ve tarafsız bir davranış içinde olması gerekir. Özellikle işçilerin işe alınmaları ve işte ilerlemeleri

hususunda fırsat eşitliği yapılmalı ve bilgi, yetenek, şahsiyet ve becerilerinin dışında başka unsurlara yer verilmemelidir. Eşitlik sistemi, örgütte görev almak isteyen kişilere işe giriş sürecinde, çalışma hayatlarında ve görevin sonlandırılması sürecinde adil, tarafsız ve eşit muamele etmesini gerekli kılar. Bu sebeple aslında etik olan hiçbir grup, düşünce, siyasi parti veya zümreye ayrıcalık tanımamaktır. Bu sistem hem çalışan hem de işveren için en uygun ve kaliteli sistemi beraberinde getirir. (Uz, 2011: 69)

Personel politikalarının en mühim prensiplerinden biri eşitlik prensibidir. Örneğin; 'İşe göre adam yerine adama göre iş' yöntemi izlenirse objektif ve eşitlik prensibinden uzaklaşmış olunur. Başka bir örnekte disiplin kuralları için verebiliriz. Ceza veya ödül verme söz konusu olduğunda tüm çalışanlara karşı tarafsız bir düşünce içinde ceza ve ödüllendirme yöntemi tatbik edilir. Ayrıca eşit işe eşit ücret politikası içinde bu örneği verebiliriz (Sabuncuoğlu, 1994: 44).

1.4.4. Güvence İlkesi

İşçiler hizmet verdikleri işyerlerinden teminat beklerler ve bu onların en doğal hakkıdır. Tüm iş yaşamını işletmeye adanmış bir işçi, bunun karşılığında iş güvenliği ister. Çalışan işçi, büyük bir hata yapmadıkça, işini, pozisyonunu ve bu unsurlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. Sürekli işini kaybetme korkusu yaşayan bir personel, verimli bir iş çıkaramaz. Bu sebeple firma, işçisine her türlü korkudan uzak, güvenli iş sahası zemini hazırlamalıdır. Bu amaçla, işçisine tanınmış hakların ve yüklenen sorumlulukların yer aldığı el kitapçıkları dağıtabilir. İşçilerin rutin çalışma ile gelecekteki konulardan beklediği teminatı bu kitapçıklardan öğrenmesi mümkündür (Back, 2001: 52). Başarılı Uzakdoğu şirketlerinde, özellikle japon işletmelerinde güven ilkesinin yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. Japonya'da yasal bir zorunluluk olmamasına karşın işletmeler yaygın olarak çalışanlarına hayat boyu istihdam garantisi vermektedir. Japon işçiler de şirketlerini aile gibi görmekte, çalıştıkları işletmelerden ayrılmak istememektedirler. Tabi ki, bu sonucun ortaya çıkması sadece idari kararlara bağlı olmayıp, aynı zamanda sosyo-kültürel ve dini etkiler etkisiyle de ortaya çıkmaktadır.

1.4.5. Açıklık İlkesi

Personel yönetiminin başarılı olması büyük oranda aleniyet prensiplerine dayanmaktadır. İzlenen yöntemlerin teşekkül etmesinde ve tatbik edilmesinde, tüm işçilerin takviye ve payı yalnızca aleniyet prensiplerinin kabul edilmesi ile oluşabilir. Bu tasavvurla, işin ilk başında orta ve üst idareciler ile bütün işçilerin takip edecekleri yöntemler ile ilgili bilgi verilmelidir. Bu politikanın tatbik edilmesinde genellikle yazılı bilgi veya sözlü izahlar yer alır. Bu nedenle, iş yeri dergileri, eski kitapçıkları, afiş, her işçinin görevini belirleyip personel politikasının tabir edilmesine yardımcı olacak toplantı ve başka yayın organları kullanılabilir. Kullanılmakta olan vasıtalar tüm herkesin anlayabileceği şekilde yalın, aleni, anlaşılması kolay ve kolay bir lisanla anlatılmalıdır. Sunulan tüm bilgiler kati, tam ve gerçek olması gerekir (Sevinç, 2006:187)

1.4.6. Gizlilik İlkesi

Modern işyeri idaresinde açıklık prensibi kabul görmüştür. Bu nedenle ilk zamanlarda gizlilik ilkesi uygulanması biraz zor olmuştur. Bu durumla beraber gizlilik prensibinin, finans ve personel işlerinde kesin olarak belirlenmiş şartlarda, sınırlama getirilerek uygulanmasına imkan tanınmıştır.

Personel kısmında her işçinin şahsına ait ilk işe başladığı zaman açılmış olan bir dosyası vardır. Bu dosya içinde işçilerin kimlik kartları, özlük hakları, toplumsal ve eğitim durumlarını gösteren belge ile genel olarak her sene yapılan şahsi değerlendirme raporları bulunur. Özellikle bu belgeler gizli tutulmalı ve alakalı bireyin bu rahatlık ve inancı duyması gereklidir. Hatta işçiye yöneticiler tarafından bir ceza verilmiş ise bu cezanın personele özel ve gizli olarak bildirilmesi gereklidir (Ulrich & Beatty, 2001:299)

1.4.7. Esneklik İlkesi

Personel politikaları, sık olarak değiştirilir ve yeniden inceleme yapılırsa bu vaziyet işçiler açısından güven eksikliği yaratabilir. Ancak lüzum görülürse yöntemin yeni baştan gözden geçirilmesi gerekebilir. Daha önce belirlenen yöntemin, belli prensip

ve kaideler üzerinde düzeltilmeleri yapılabilir. Sert ve sıkı bir siyaset düşüncesi yerine, belirli prensiplere bağlı olmak şartıyla, değişen durumlara göre daha esnek bir yöntem seçilmelidir. Özellikle, bilgi ve iletişim devrimleri sonrası ortaya çıkan yeni iş dünyası yüksek düzeyde esneklik talep etmektedir. İş dünyası 1950’li yılların sahip olduğu statik ve kütleli iş düzenini uygulamaya müsait koşullarda çalışmamaktadır (Buluç, 1998: 27)

1.5. Personel Politikasından Beklentiler

Bir iş yerinin personel politikasına taraf olacak en mühim konu, belirlenecek hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılması gereken unsurlardır. Firmalar arasında tatbik edilen yönetim ayrımları bu seçimlerden kaynaklanır. Sözü edilen seçimler iş yeri ve personel açısından 2 esas konuda incelenmektedir (Sabuncuoğlu, 1994: 47);

1.5.1. İşletmenin Beklentileri

Teşkilata ilişkin finansal ve insan kaynaklarının faal bir şekilde planlanması, organizasyonun yapılması, hizmetin nasıl yapılacağına belirlenmesi ve denetiminin yapılması metodu ile belirlenen işletme hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için personele gereksinim vardır (Yozgat, 1984: 41-42). Bu yönden baktığımızda birey iş yerine hizmet veren bir vasıta olarak görülmektedir. Firma için kaynak, materyal ve başka bütün imalat gereçlerini bakış ve insan bakışı arasında mühim ayrımlar yoktur. İş yeri idarecileri insan etkenine, imalat süresince katkı sağlayan bir vasıta olarak gördüğü için bu kaynağın da faal ve finansal olmasını beklemektedirler. Bu sebeple işe alınan işçilerin yapılan işe uygun olmaları, işe başladıktan sonra devamlı değişen şartlara uyum sağlaması, farklı eğitim programlarına katılımda makbul bir ücret yönteminin uygulanmasını, iş yerinden arzulanan beklentiler çerçevesinde bir personel politikasının teşkil edilmesini isterler.

Personel politikası iş yeri bakımından verimli ve kazancı belirleyen veya etki altına alan bir vasıta. İmalat, finans, pazarlama vb. katkısı bulunan öteki fonksiyonlar da kontrol altına alınmalı, personel politikası ile bütünleşmelidir. Tüm bu yöntemler dengeli olmadığı sürece hedeflenen amaçlara ulaşmak zordur. Dolayısıyla iş yerlerinin

personel politikalarından beklentileri tüm hedefler doğrultusunda gereken kalite ve nicelikte işçi işe alma, verim arttırma ve finansal yararları gözetmek olarak tarif edebiliriz (Sabuncuoğlu, 1988: 48).

1.5.2. Personel Beklentileri

Teşkilatlar insanların tek olarak gerçekleştirmeleri mümkün olmayan hedeflerini, diğer insanlarla bir araya gelerek ekip olup, çaba, bilgi ve becerilerinin kullanarak ortak yarar sağlamak için kurulmuştur. (Şimşek, 1999: 28). Yani işçi arzu ve şahsi gereksinimleri ön planda tutulur. Bu vaziyette birey hedef, iş yeri ise faydalanılan vasıta olarak değerlendirilir. Gün geçtikçe kültürel bir duruma giren Maslov'un çıkardığı ünlü ihtiyaçlar hiyerarşisi zinciri içerisinde insanların beklentileri, fiziki, toplumsal, emniyet, itibar ve kendini gerçekleştirme unsurları personel beklentilerini yansıtır (Tosun, 1979: 291).

Teşkilatın hedeflerini gerçekleştirme seviyesi, işçilerin hedeflerini gerçekleştirme seviyesi ile birbirlerine paraleldir. İşçilerin kendi hedeflerine ulaşma yolunun örgüt hedeflerine ulaşmadan geçtiğini anlaması, performansını bu yönde kullanır. Örgütsel ve kişisel bakımdan karşılıklı isteklere cevap veren bir iş ortamında personelin kazancı, yaptığı işten duyacağı doyum ve saadet olur. (Yüksel, 1998: 5). Personelin esas ihtiyaç ve beklentilerinin pozitif ve negatif taraflarını aşağıdaki tablodan inceleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 1988: 48);

Tablo 2: Olumlu ve Olumsuz Yönler

PERSONEL BEKLENTİLERİ VE TEMEL GEREKSİNİMLERİ	OLUMLU YÖNLER	OLUMSUZ YÖNLER
Koruma	Asgari ücret güvencesi Sağlık ve sosyal yardımlar İş güvenliği	Gelişigüzel görevlendirme ve karşılaşılan tehlikeler
Güvenlik	Planlanmış uğraşlar Öngörülen gereksinimler Açıklanmış örgütsel düzen Tanımlanan sorumluluk Önceden belirlenen	Güvence vermeyen ücret ve çalışma saatleri İş ve sorumluluğun kötü tanımı

	değişiklikler	
Dayanışma	Mesleki ve sendikal grupların saygınlığı Ekip çalışması Eşgüdüm ve iletişim	Gruplara karşı savaş Bütünüyle kişisel çatışma
Değer Verme	Karşılama bilgi verme Kişisel ilgi Önceden değişikliklerin bildirilmesi Kutlama ve ödül	İş görenlerin demirbaş gibi numaralandırılması Katı yönetim Kişisel özelliklerin sürekli göz önünde olması
Yararlılık	İş ve sorumluluk tanımı, başarı değerlemesi Genel çıktılara hizmet eden işletme politikası Yönetici ve örgüt kalitesi	İş ve sorumluluğun kötü tanımı İşletme yönetim ve yöneticilerin tartışmalı kalitesi
Yaşam Düzeyi	Genel ortalamaya göre yüksek ücret Ek maddi avantajlar	Ortalamaya göre düşük ücret
Gelişme	Yetiştirme Eğitim Geliştirme Yetenekli yöneticiler Yükselme olanaklarının araştırılması Verimlilik primumu Kara katılma İşletme içi yükselme	Personel eğitime yer verilmemesi Yeteneksiz yöneticiler Dışarıdan eleman getirilmesi Kara katılmama
İnisiyatif, Anlatım ve Yaratıcılık	Sorumluluğun dağıtımı Amaçlara göre yönetim Kararların ortak alınması Öneri sistemi Özel görevler	Merkezcil yönetim Uzaktan yönetim Otokratik karar alma
Eşitlik	Objektif değerlendirme ve ücretleme ölçütleri Başarı değerlemesi Yükselme ya da işten çıkarılmanın objektif ölçütleri	Ücretleme ve işten çıkarılmada keyfilik Kayırcılık ve yakınlığa göre davranış
Rahatlık	İyi fiziksel yerleşim Çalışma ortamının iyileştirilmesi Sosyal hizmetler	Bakımsız endüstri

Kaynak: Sabuncuoğlu Z., Politika ve Yönetmelikler, 1988, s. 4

Her ne kadar durum bu şekillerde değerlendirilse de kabul edilen şu olmalıdır ki; beklentiler tüm personel için aynı ölçüde geçerli sayılmaz. İşletmeler de her iş görenin beklentisini karşılayamaz. Önemli olan personelin bütün isteklerini karşılamak değil, iş gören gereksinimleri ile işin gerekleri arasında denge sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1988: 50). Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel bir ilişkide, karşılıklı hizmet, yardımlaşma, dayanışma, güven ve destek esastır (Başaran, 1982: 208). İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçları gerçekleştirmek için iş birliği yaparlar. Ortak bir çaba gerektiren amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1984: 43).

1.6. Personel Politikasının Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler

Firmalar tarafından bakıldığında, özel işletmelerde imal edilen mallar kar gayesi güttüğü ve hizmet global olduğundan dolayı ortaya çıkan mecburiyetler taşımaktadır. Rekabetin olması, üst idarecilerinin baskı yapması, devlet siyasetleri, milli ve enternasyonal ticari antlaşmalar, iş girdi-çıkıtlı tahlillerinin her basamakta kontrolü, devamlı değişim ve gelişme, anamal ve kaynak arayışları, sendika antlaşmaları vb. haller iş yerlerine yarar sağlamanın yanında bazı zamanlarda yöntemlerinin tatbik edilmesi yönünden güçlükler yaşatabilir. (Söyler, 2007: 113). Firmaların personel siyasetlerini, ulaşmak istediği hedefler ve bu yönde yapılan tasavvurlar oluşturur. Fakat bu hedef ve tasavvurlar gelişmekte olan iç ve dış faktörlerin etkisinde kalır (Sabuncuoğlu, 1988: 73-74).

- **Yasalar;**

Firmalar personel siyasetlerini düzenlerken bulundukları devletin hukuki zorunluklarına uymak zorundadırlar. İşçilerin korunması, iş koşulları ve hukuki hakları konularında çıkarılmış birçok kanun firmaların bağımsız faaliyetlerde bulunmasına sınır getirir.

Örneğin;

Asgari ücretin belirlenmesi

İş şartlarının belirlenmesi; iş saatleri, iş emniyeti, hukuki haklar, sakat işçi çalıştırma mecburiyeti.

İş kazaları ve iş rahatsızlıkları durumunda alınan tazminat ve para ödemesinin devam etmesi

Emekli olmak için iş yerlerinin mecburi ödeme vb. konularda işçilerin korunması çerçevesinde patrona çeşitli hukuki mecburiyetler getirir.

- **Toplu Sözleşme**

Toplu sözleşmelerde personel ve patron arasında yasal bir uyum kurulmuştur. (Esener, 1975: 358). Bunun neticesinde çalışma yaşamında uzun vadeli bir sulh sağlanır. Böylece işçi ve patron arasında uyuşmazlıkların olması büyük oranda minimuma indirilmiş olur. En çok ücret seviyesinin belirlenmesinde kullanılır. Aynı zamanda iş şartları, toplumsal imkanlar, iş bırakma halleri gibi bazı konular belirli ilkelere bağlanır. Bu akit tarafları birbirlerine bağlar. İş yerleri kanunlara uyduğu kadar toplu akitlere de bağlı kalmalıdır.

- **Sendikal Baskılar**

İş yerinin bulunduğu sanayi dalına göre sendika baskıları değişik özelilerde olabilir. Bazı işletmelerde bir sendika için minimum ücret uygulanması sıkıntı çıkarmazken, başka bir işletmede asgari ücret sorun yaratabilir. Bazı sendikalar hasta olan bir işçiye uzun bir süre ücret ödenmesini sağlarken, diğer bir sendika bu hakkı vermeyebilir. Bazı sendikalar gece çalışan işçilere yüksek ücret ödeme yapılmasında ısrarcı olurken, başka bir sendika bu uygulamayı kabul etmeyebilir. Sendikalardan elde edilen hakların ayrımı bu sebeplerle işçiler için büyük önem taşır. Bu nedenle kanunlarla korunan haklarını savunan sendikalara üye olmalıdırlar.

- **Devlet**

Devlet özel işletmelere her geçen gün daha fazla müdahale etmektedir. Toplumsal yöntemler konusunda duyarlı davranışlar içinde bu konuya önem vermektedir. Bu sebeple iş yerleri devletin koyduğu kanuni kural ve talimatlara uymak zorundadır. Personel yöntemlerini de bu unsurlara uygun hazırlamak zorundadır.

1.7. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Uzun seneler iş yerlerinin esas fonksiyonları niteliğinde olan personel yönetimi 1980 yıllarından sonra yerini insan kaynakları yönetimine bıraktı. Personel yönetiminde, iş yerinin menfaatleri daha mühim ve beşeri etkenler ikinci planda iken insan kaynakları yönetimi, işçilerin verimliliğinin yanında iç müşteri olarak tanımını yaptığı insan memnuniyetini amaçlar. Bu sebeple modern işletme alanının da ilgisini çekmiştir. Bunun en önemli sebebi, insan etkeninin önem derecesinin artık çok firma tarafından anlaşılmış olmasıdır. Birey doyumu ile iş verimliliği arasında olan ilişki daha iyi anlaşılmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçebilmek için iyi bir alt zemin ve işçi tasarrufu hazırlanmalıdır. İnsan kaynakları mevzusunda yeterli eğitimler verilip, teknik olarak uzman ve tecrübeli işçiler ile yönetimde yeni teknikler tatbik edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2009: 7-8).

Globalleşme süreci, toplulukların bünyesinde, devletlerarası ilişkilerde ve ticaret ilişkilerinde değişimlere neden olmuştur. Değişim hızlı bir biçimde gerçekleşmiş ve hala günümüzde de devam etmektedir. Endüstri topluluklarından bilgi topluluklarına geçme, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişimler, global yarış, yeni bir idare fikri ve örgüt bünyesini mecbur hale getirmiştir. (Koçel, 2005: 375-377). Yeni bir idare fikrine sebep olan bu gelişimler işletmelerin kendilerini devamlı yenilemelerine, eski yönetimden daha faal idare edilmelerine ve beşerî etkenlere önem verilmesine sebep olmuştur. İşletmeler, tesiri hızla yükselen global iktisadi dünyaya intibak sağlamaya çalışmakta ve bu uyumu sağlamak için global yönetim sistemleri geliştirmeye çalışmaktadırlar. (Yip, 2002: 17). Bu zaruretlerin yerine getirilmeleri için iş yeri başarısı ile devam eden rekabet üstünlüğünü birbirine bağlayan ve yöneten global bir insan kaynakları yönetim sistemine gereksinim vardır. Bir başka açıdan baktığımızda yerine getirilen hizmette işgücünün kalitesi değişmekte, eğitim seviyesi yükselmekte, imalat işgücünden bilgi işgücüne geçiş olmuştur. Bilgi işçilerinin istihdamı, örgüt bünyesinde mühim değişmelere neden olmuştur. Yeni işletmeler canlı, daha esnek yapıda, yetenekli, ekip çalışması yapan, katılımın yüksek olduğu, müşteri odaklı, iş saatleri sınırlandırılmayan bir bünyeye sahiptir. Kadim iş gücünün çoğalması ile kısa

çalışma, uzaktan iş görme vb. değişik iş biçimleri ortaya çıkmıştır. Tüm bu farklılaşmaların neticesinde insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmış ve yeni idare tatbikleri zorunlu hale gelmiştir (Robbins & Coulter, 2001: 17).

Örgütlerin kurulup, gelişim göstermesi, toplumsal mesuliyetlerini yapabilmeleri için faal bir beşerî gücüne sahip olmaları gerekir. Bu insan gücü, işletmelerin entelektüel anamallarının en mühim ögesi olan insan gücüdür. Tüm başarı gösteren işletmeler görünmez güçleri olan müşteri bağlılığının yanı sıra beşerî kaynakları da en faal şekilde kullanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi de bireylerin işçi olarak nasıl idare edileceklerini gösteren bir fıkirdir. İş yerleri önemli hedeflerini gerçekleştirmek için beşerî kaynaklarını idare etme ve kontrolünü sağlama konusuna önem vermelidir. Aynı zamanda işçilerin güdümlene ve işçilerin iş yerlerine bağlılık duymalarına önem verilmelidir (Pirngiton & Edwards, 2000: 4)

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi işletmelerin piyasalarda rekabet üstünlüğünü kazanabilmede gereksinim duyduğu becerikli, işletmeye bağlı ve işletme hedeflerine ulaşmada iyi motivasyon olmuş işçilere haiz olması ve bu işçilerin işletmede kalmasını sağlamaktır (Bingöl, 2013: 3)

Personel yönetimi ve beşerî kaynaklar yönetiminin arasında bulunan farklar aşağıda sıralanmıştır;

Tablo 3: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmetleri
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan

Kaynak: Sabuncuoğlu, Personel yönetiminin uğraş alanları, 2009, s. 8-9

- Personel seçimi
- Şahsi sicil dosyalarını hazırlama
- Maaş bordrolarını düzenleme
- Avans ve primler
- Yıllık izinler
- Hasta muayene kağıtları
- İşçilerin işe devamını kontrol etme
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- Sivil savunma organizasyonları
- SGK, işçi kurumu ile bağlantılar
- Bölge çalışma müdürlüğü ile bağlantılar
- İş yeri içinde verilen eğitimler
- İşçilerin işi devretme zamanı izleme
- Emeklilik, kıdem ve ihbar tazminatları
- Servis düzenlemeleri
- Vardiya düzenlenmeleri
- Yemek düzenlenmeleri
- Posta düzenlemeleri vb.

İnsan kaynakları yönetimi uğraş alanları (Sabuncuoğlu, 2009: 9);

- İşçilerin bilgilerinde eskime olmasını önlemek için eğitim ve gelişimlerine katkıda bulunulur.
- Beşeri ilişkileri, sanayi ilişkileri, işçilerin doyuma ulaşması, terfi planları, başarımlarını değerlendirilmesi, işçilerin işe alınma ve uyum sağlama programları gibi insan odaklı işler yapılır.

- Personel yönetimi, sanayi ilişkileri ile davranış bilimleri birlikte tatbik edilir.
- Kurumsal bilgi verilmeye çalışılır.
- İşçilerin aralarındaki ilişkilerde eşgüdüm sağlanmaya çalışılır.
- Tüm personelin ortak hedefler etrafında toplanması sağlanır.
- İşletme gaye ve hedefleri ile şahsi hedefler uyumlu hale getirilir.
- İnsan kaynaklarının motivasyon seviyesi en üst seviyede tutularak kurumsal değişime hazır hale getirilmelidir.
- Haberleşme kanalları ile bilgi alışverişi ve geri dönüşler elde edilir.
- İşçilerin en üst başarımlar seviyesine varmaları hedef olarak görülür.
- Gelecek zamanda işletmelerin ihtiyaç duyacakları bilgi insanını ve imalat sistemini hazırlamak için eğitimler verilir.

İKİNCİ BÖLÜM

1. İŞ İLE İNSANA YÖNELİK GELİŞMELER VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavram ve Önemi

Endüstri inkılaplarına paralel şekilde teknolojiye yaşanan gelişmeler, işgücünde ihtisas ve verilen bilgileri arttırarak gerçek manada bir insan yönetimini mecbur hale getirmiştir. Endüstri inkılaplarının gelişim döneminde, iş bölümü yapılması neticesinde bilirkişiliğin yükseldiği görülür. Patron karşısında menfaatlerin korunması ve hayat statülerinin artması için bağımsız toplu pazarlık yürütümleri yapılmaktadır (Ertürk, 2011: 1).

1980 yılı dönemlerinde başlamış olan endüstrileşme, iş yeri ve müteşebbislerin ilgisini topraktan, daha fazla makineye yönlendirmiştir. Bu dönem boyunca hızlı şehirleşme, sanayi imalat gereçleri, finansal verim karlığa dayanan yönetim, mecburi eğitim, hızlı okulların açılması ve fabrikalar mühim öğeleri olarak işi göz önüne çıkarmaya başlamıştır (R.Czinkota, A.Ronkainen, & H.Moffett, 1998: 518). Çalışmanın ön plana çıkması ile beraber sosyal hayat ilk başta olmak üzere diğer yaşam sahalarında da çok fazla değişimler olduğu söylenebilir. Teknolojide gerçekleşen gelişmelerle olumlu-olumsuz zor bir süreç yaşanmaya başlanmıştır. İş yaşamı ile alakadar yeni nitelikler iş hayatına girmeye başlamıştır (Şimşek & Öge, 2007: 361-362)

- Topluluk imalat yöntemleri
- Mekanik düzenin sağlanması
- Standartlaşma
- Şehirlere taşınma
- Çocuk ve kadın personel
- Sendikalar

Bu durumda iş, insana bağlı olarak yanında işgücü ve rantabiliteyi de kullanmayı sağladı. Tesirli mücadele ve demokraside gelişmelere paralel olarak işgücü, demokrat şekilde, beraber yapılan pazarlıklarla hizmetlere mühim seviyede yön vermeye

başlamıştır. Bu dönemlerde işgücünün rantabilitesi ve personel yönetimi endüstride göz önüne çıkmaya başlamıştır (Filizöz, 2003: 2-3). İnsanların üretimde, imalat süresi boyunca bulunması neticesinde bu unsur ile alakalı çalışmalar önemli hale gelmiştir. Sonrasında ‘Hawthorne’ tetkikleri ile daha etkin hale gelmiş, işçilerin yaşam şartlarını iyileştirme ve rantabilitenin nasıl artabileceği ile ilgili yeni keşifler yapılmıştır. İşletmelerde işçileri ilgi alanına alan yönetim şekilleri gelişmeye başlamıştır (Şimşek, Çelik, & Akatay, 2007: 336-338).

İş yerlerinde insanı hedef alan araştırmalar yapıldıkça, endüstride rantabilite artar ve insan etkeni ön plana çıkar. Bu halin en mühim tesiri olarak endüstri devrinde işçiler yasal olarak bazı haklar elde etmişlerdir. İş saatleri düzenlenmiş, gece işleri belirli bir metoda bağlanmış, işletmelerdeki iş şartları düzenlenip, çalışanların ruhsal değişimleri anlaşılmaya başlanmıştır. Bu aynı zamanda insana verilen değeri göstermektedir (Filizöz, 2003: 3).

Endüstri topluluklarında teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkan makinelerdeki artış seviyesi, günlük çalışmaların otomatik olarak yapılması, hızla gelişmekte olan kalite anlayışı, işçileri bir işgücü düşüncesinden çıkarmıştır. Daha çok sorunların çözümünde, kalitenin yükseltilmesinde, maliyetlerin düşürülmesinde, bireylerin yetenek ve bilirkışı alanlarına gereksinim vardır. Yani çalışanların artık fiziksel güçleri ve hizmetlerinin yanında bilgi ve fikirlerine de ihtiyaç vardır. Bu manada insan sermayesi şeklin de bir düşüncenin kaynak durumuna geldiği önemsenmeye başlanmıştır (Şimşek, Çelik, & Akatay, 2007: 339-340).

Kalite ve rantabilite öğelerinin mühim bir etken olduğu anlaşıldığında kavramlarda değişmiştir (Filizöz, 2003: 3). İşçi, çalışan personelde kaynak kavramına dönüşmüştür. İnsan kaynaklarına göre insan faktörü hem iş yeri hem de işçiler tarafından bakıldığı için takım rantabilitesini ön plana çıkararak rantabilite daha esnek hale gelir. İnsan faktörü en mühim rekabet aracıdır. Problem çözümlerinde, maliyetlerin düşürülmesinde ve kalite iyileştirme çalışmalarında insana yönelik mühim kültürel değişimler olmuştur. Her cins iyileştirme çalışmaları, yaratıcılık ve yenilik çalışmalarında insan emeği çok önemli bir etkindir. Bu sebeple insanların geliştirilmeleri ve iyi duruma getirilmeleri mecbur olarak kabul edilen bir kaynak olmuştur (Şimşek, Çelik, & Akatay, 2007: 341).

Rutin yaşamımızda insan kaynakları idarecileri, işçilerin işe alınmaları, işçilerin sicil şahsi bilgilerinin kayıtlarının yapılması, işten çıkarılma gibi günlük işlerden daha fazla yönetsel bir fonksiyon üstlenmiştir. İşletmenin diğer idarecileri gibi işletme içinde mühim bir yere gelmişlerdir. İnsan ögesinin önemli hale gelmesi ile beraber insan kaynakları yönetimi de stratejik bir önem kazanır. İşe başvuran bireylerin işe kabulü, işçilerin seçimi ve uyum sağlanması, işçilere verilen eğitim, terfi planlamaları, başarı değerlendirmeleri, maaşların yönetimi, işçilerin motivasyonu, güçlü bir haberleşme ağının kurulması vb. konuların önemlilik derecesi işletmelerce anlaşılmış ve yöneticiler tarafından kabul görmüştür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003: 2-4).

İnsan kaynakları kavramı, işletmelerin ve kuruluşların gaye ve hedeflerine müsait olarak yapmak istedikleri, mal ve hizmetleri imal etmek için kullanmak zorunda oldukları en mühim unsurdur biçiminde tanımını yapabiliriz (Filizöz, 2003: 162). Bir işletmede işçilerin, faaliyet ve rantabilitelerini attırabilmek için yapılan etkinliklerin tümüne insan yönetimi denilmektedir. Farklı bir düşünceye göre kurumsal hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarını en faal ve rantabilitesi yüksek biçimde kullanmak, düzenlemek ve yapılandırmakla görevli bölümdür.

Tüm bu tanımlamalara bakarak, işe alma, alıştırma, eğitmek, terfi idare, çalışma biçimlerinin idaresi gibi faaliyetleri kapsayan bir işletme fonksiyonu olarak anlaşılabilir (Şimşek, Çelik, & Akatay, 2007).

İş yerlerinin içinde olduğu yoğun rekabet şartları, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için faal ve rantabilitesi yüksek bir biçimde işlerini yapmalarını mecburi bir duruma getirmiştir. İş yerlerinin ayakta kalabilmeleri, fakat günün şartlarına uygunluk sağlamaları ile mümkündür. İnsan kaynakları ürün ve hizmetlerin oluşması için kullanılan mühim üretim etkenlerinden bir tanesi olduğu için bu unsurun faal ve rantabilitesi yüksek olarak kullanılması firmaya güç kazandırır (Geylan, 1995: 3).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasının nedenleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Küçükönel & Korul: 73-74). Rutin yaşamımızda insan kaynakları idaresinin önem kazanmasının sebepleri aşağıda kısaca sıralanmıştır.

- Globalleşme ve rekabet

- Bilgi teknolojisindeki hızlı değişmeler
- Yeni Pazar arayışları
- Var olan pazarlarda iş yapabilme ve gelişme gayretleri.
- Müşterilerin bilinçli hale getirilmesi, gereksinimlerinin değişime uğraması
- Toplam kalite kavramının gelişmesi
- İşçilerin yönetime katılması ve daha demokrat yönetilme istekleri
- İşletmelerin birleşmesi

İnsan kaynaklarının asıl ana fikri, işletmelerin global rekabetçi üstünlüklerinin insan etkeni üstünde oluşturmasıdır. Bu mana da insan öğesi önemli bir kaynak olarak düşünölmüştür. Strateji uzun vadeli bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik olduğu için, insan faktörü, işletmenin vizyonunun ve misyonunun belirlenmesinde en önemli değişken olarak ele alınır (Filizöz, 2003: 167).

İnsanın içinde bulunduğu çevre, grup, toplumda faydalı ve başarılı olabilmesi için çalışmaya istekli olması gerekir. Bireylerin kendi doğasından gelen bu prensipten hareket ederek insan kaynakları yönetimi ile işletmelerde rantabilite ve yüksek başarı kazanmak amacıyla işçileri işe yönlendirme ve etkili bir haberleşme ağının kurulması yollarını araştırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en mühim amacı, insan kaynağının iş yaptığı işletme içinde en yararlı şekilde değerlemesinin yapılmasıdır. İşletme etkinliklerinin faal bir şekilde devam etmesinin işletmeye sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Ertürk, 2011: 5);

- İşçiler daha az değiştirilir.
- İşçilerin işe gelmeme oranları azalır.
- İş kazaları neticesinde meydana gelen zayıatlar azalır.
- İmalatın her safhasında denetim artar.
- Kusurlu imalat oranları düşer.
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi artar.
- İş ortamındaki moral ve iş yapma isteği yükselir.
- İşçi ile patron arasında olan çatışma ve gerilim düşer.

- Hiyerarşi faal biçimde sağlanabilse de üst yönetim ile etkileşim artmaktadır.
- İş doyumu sağlanır.
- Başarı ve rantabilite yükselir.
- İstenilen şekilde işletme kültürü oluşturulur.
- İşletme içinde etkileşim sağlanır.
- İşçilerin eğitimine önem verilir ve terfi etmelerine destek olunur.
- İşçilerin toplumsal hayatları ve diğer haklarına destek verilir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı, Örgütlenmesi ve Stratejik Yönetim Anlayışı

İnsan kaynakları yönetiminin hedefi; faaliyetlere üreticilerin katılımını sağlama ve rantabiliteyi arttırarak, imalatın devamlılığını temin etmektir. Daha kaliteli, faal insan kaynağını tedarik edip, işletme hedeflerine yönlendirmeyi ve iş hayatının niteliğini yükseltmeyi amaç haline getirir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından işletme hedefleri çok önemlidir. Bu hedefler yazılı ya da sözlü olabilir. Kabul edilen esas hedefler aşağıda sıralanmıştır (Okakın & Şakar, 2015: 3-4);

- Sosyal çevre ile alakadar amaçlar; İşçilerin rantabilitesini arttırabilmek ve iş hayatının kalitesini yükseltebilmek gayesi için çalışırken, çevrenin tesiri ve baskısını üzerinde hisseder. İnsanların değişmekte olan değer hükümleri ve yaşam kaliteleri hem firmayı hem de işçilerin iş yerlerinden beklentilerini farklılaştırır. Başarılı bir yönetim, bu isteklere cevap vermeli ve üst yöneticileri ikaz etmek mecburiyetindedir. Çevrenin etkilerinin iç ve dış çevre öğeleri şeklinde iki bölümde inceleyebiliriz.

Tablo 4: İnsan Kaynakları Yönetiminde İç-Dış Çevre Unsurları

İÇ ÇEVRE UNSURLARI	DIŞ ÇEVRE UNSURLARI
Bireysel nitelikler: İş görenin ihtiyaçları, beklentileri, motivasyonu, eğitimi, algılama yeteneği. İşçilerin gereksinimleri, arzuları, eşgüdümleri, eğitimleri, anlama becerileri İş nitelikleri: İş güvencesi, iş yükü, işi oluşturan görevlerin niteliği ve çalışma ortamı. İş teminatı, iş ağırlığı, işi meydana getiren vazifenin kalitesi ve iş ortamı Bireylerarası ilişkiler: Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, iletişim yoğunluğu, önderlik Biçimsel ve biçimsel olmayan ekipler, haberleşme yoğunluğu, liderlik Örgütsel özellikler: Üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği önem, örgütün büyüklüğü, işkolu ve gelişme hızı, yönetim biçimi, hiyerarşik yapı, örgütsel iklim. Üst yöneticilerin insan kaynakları departmanına verdiği önem, işletmenin büyüklüğü, yapılan iş ve gelişme hızı, yönetim şekli, hiyerarşik yapı, işletme iklimi	Dış kaynaklar: İşletmelere nitelikli işgücü sağlayan arz kaynakları (üniversiteler, sendikalar vb.) İş yerlerine kaliteli iş gücü sağlayan arz kaynakları(üniversite, sendika vb.) Rakipler: Aynı pazarı paylaşan diğer işletmeler Aynı pazarda faaliyet gösteren diğer firmalar Yasalar: 1475 sayılı İş Kanunu, 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmeleri, Grev ve Lokavt Kanunu, 501 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu, 657 Sayılı Devlet Memurları kanunu

Kaynak: <https://www.perakendeokulum.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/>, 2019

- Örgütsel amaçlar; insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkış sebebi işletme hedeflerine ulaşmaktır. Bu sebeple işletme hedeflerine ters eylemlerde bulunmamak ve işletme hedefleri faaliyetleri için iş yapmak gerekir. Örgütsel niteliklerin, insan kaynakları yönetim fonksiyonları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri vardır. Mesela; iş yerlerinin büyüklüğü, işyerinde insan kaynaklarından mesul bir ünitenin olup olmamasını doğrudan etkiler. İnsan kaynakları yöneticilerine küçük işletmelerde ihtiyaç duyulmaz, ancak çok fazla personelin çalıştığı işletmelerde insan kaynakları yönetiminin her fonksiyonu için tek tek işinde uzman bir bölüme gereksinim vardır. Aynı zamanda iş yerinin etkinlik sahası, iş yerinde çalışan işçilerin özelliklerini direkt etkiler. Etkinlik sahasının niteliklerinden dolayı yüksek özellikli işçiye gereksinim duyan bir işyerinde insan kaynakları yönetimi yürütümleri, kalitesiz işçi gereksinimi daha çok olan bir işyeri ile aynı olmaz. Bunun sebebi, iki iş yerinde işçilerin birbirlerinden değişik gereksinimleri olması, beklenti ve kültür değerlerinin olmasıdır. Mesela birinci iş yerinde işçilerin, büyük bir ihtimalle, başarı ve hürriyet gereksinimleri ön plana alınırken, ikinci iş yerinde işçilerin emniyet gereksinimleri daha ön plandadır (Okakın & Şakar, 2015: 4).
- İşletme ihtiyaçlarına uygun düzeyde yönetime yardımda bulunmaya özen gösterilmelidir. Bütün şekilde işletmeye uygun bir yöntem tatbik edilmelidir. Bununla beraber global insan kaynakları yönetim sistemlerine ayak uydurulmalı, işletme gereksinimlerinin üstünde anlaşılmasız bir yapıda olmamalıdır (Okakın & Şakar, 2015: 3-4)
- İnsan kaynakları yöneticileri işçilerin şahsi hedeflerine ulaşmalarına liderlik yapmalıdır. Şahsi hedefler ile işletme hedeflerinin karşılaşmasında mühim faktörlerden biride personel şahsi hedeflerine varmasındaki zeminin sağlanmasıdır. Bu manada işletmelerde bazı destekleyen etkinlikler yapılmalıdır. Bu etkinlikler aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 5: Yönetim Amaçlarının Destekleme Faaliyetleri ile İlişkilendirilmesi

YÖNETİM AMAÇLARI	DESTEKLEME FAALİYETLERİ
Toplumsal çevre ile ilgili amaçlar	Yasal zorunluluklar Çeşitli hizmetler Sendika-Yönetim ilişkileri
Örgütsel amaçlar	İnsan kaynakları planlaması Çeşitli hizmetler Personel seçimi Eğitim ve geliştirme Değerlendirme Yerleştirme Denetim
Fonksiyonel amaçlar	Yerleştirme Değerlendirme Denetim
Personele yönelik amaçlar	Eğitim ve geliştirme Değerlendirme Denetim Yerleştirme Ücretlendirme

Kaynak: Werther & Davis; **Human Resources and Personnel Management**, 1989, s.13

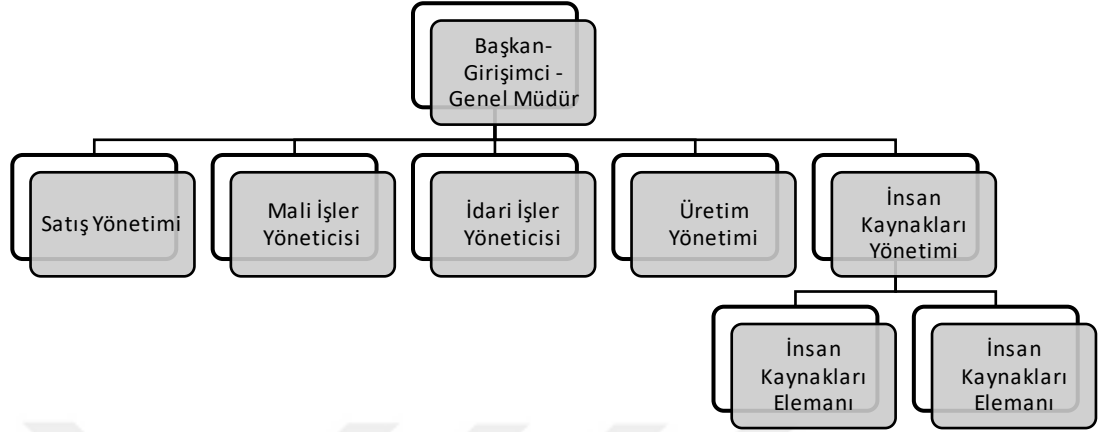
20. yüzyılın ikinci yarısından başlayarak genel olarak değişiklikler gösteren çalışma ortamı, iş yerlerinin yeni idare süreçlerine geçmelerini zaruri hale getirmiştir. Yapılmış olan araştırmalarda, zaman geçtikçe sıkıntılı hale gelen bir ortamda iş yerlerinin etkinliklerini etkileyen ortak farklılıklar aşağıda sıralanmıştır (Alim, 2000: 58);

- Globalleşme düşüncesinin artması
- Anamal maliyetlerinin artması
- Mal yaşam eğrilerinin kısalması
- Araştırma- geliştirme etkinlikleri ile bu konuda yapılan giderlerin gizli kalmasında yaşanan zorluklar
- İşletme içi ile enternasyonal sahada yeni, değişik kalite ve hedefteki işbirliği pratikleri

1. 2. 1. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt İçindeki Yeri

İnsan kaynakları ile ilgili yapılan araştırmalar büyük bir sahaya yayılmıştır. İşletmenin devamını sağlayabilmek için insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerinin büyük bir bölümü insanlar vasıtasıyla yapıldığı için insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki yeri çok mühimdir. Var olan işçilerin rantabilitelerinin yükseltilmesi için işçilerin eğitilmesi ve toplu öğrenimlerinin yerine getirilmesi çok önemlidir. İşçilerin şahsi olarak önlerini açmak ve şahsi olarak desteklenmeleri gerekirken aynı zamanda işletme hedefleri için tüm bu kaynakların faal şekilde kullanılması gerekmektedir (Şenturan, 2007: 212-213).

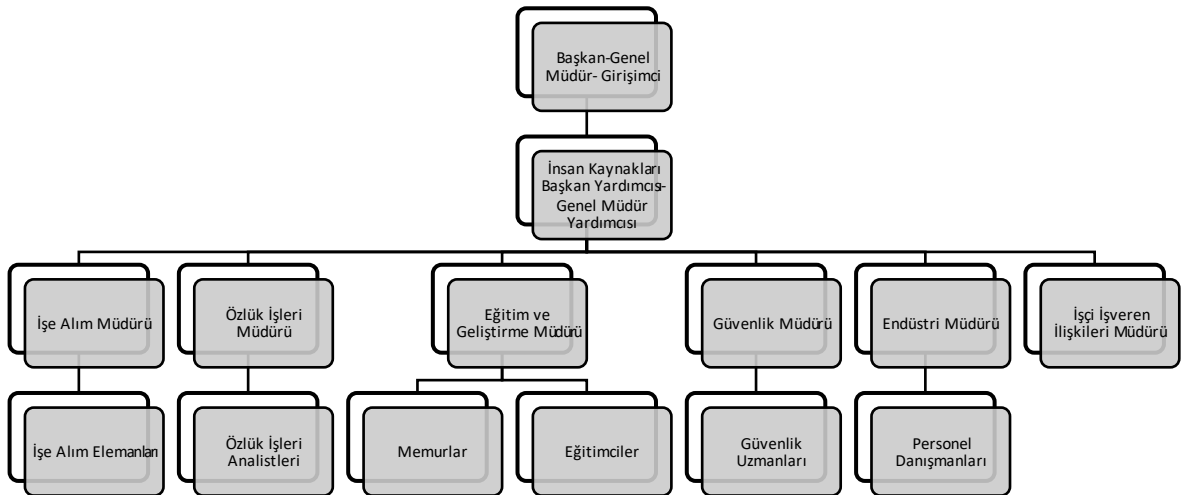
Yeni gelişmeye başlayan bir işletmenin insan kaynakları teşkilatlanması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Orta derecede, bir idareci tarafından işlerin yürütüldüğü çok küçük bir ünitedir. Vazifesi işçilerin kayıtlarını almak ve gerekirse yeni işçi alımı için çalışmaktır. Başka idare çalışmalarının yapılması işletmedeki öteki yöneticilerin isteklerine bağlıdır (Okakın & Şakar, 2015: 7).



Şekil 1: Küçük işletmelerde insan kaynakları yönetimi organizasyon şeması

Kaynak: Okakın & Şakar, İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı, 2015, s. 8

İşletmedeki öteki yöneticilerin insan kaynakları bölümünden istekleri fazlaştıkça, etkinlikler artmış, iş sahası genişleyince birimin önem derecesi artmış ve bünyesi genişlemiştir. İnsan kaynakları yönetiminin aşağıdaki şekilde daha geniş yapısı ile işletme içindeki yeri gösterilmiştir (Ertürk, 2011: 7);



Şekil 2: Büyük işletmelerde insan kaynakları yönetimi organizasyon şeması

Kaynak: Ertürk, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2011, s. 7

İşletme içinde çalışan işçi sayısı attıkça insan kaynakları biriminde de personel sayısı artmaktadır. Ancak standart bir rakam koyulamaz. İnsan kaynakları etkinlikleri, maliyetleri yüksek olan etkinliklerdir. Bu sebeple her işletme kendine uygun bir insan kaynakları birimi oluşturmak zorundadır.

Tüm bu faaliyetlerin yapılabilmesi için önce iş yerinin iç ve dış alakalı etkenler ile bütün bilgilerin toplanmış olması gereklidir. İşletme için gereken iş çözümlemelerin yapılması ve bir veri tabanı oluşturmak gereklidir. Bu veri tabanı insan kaynakları biriminin tüm işlerinde başvuracağı bir bilgili kaynağıdır (Okakın & Şakar, 2015: 8). Diğer taraftan insan kaynakları yöneticileri dış çevre şartlarını iyi bilimsel mecburiyetindedir. Bu çevre durağan ve dinamik çevre şeklindedir. Faaliyetlerini, vazife ve faaliyet sürelerinin basit, manalı bir biçimde yapıldığı, daha yavaş değişime uğrayan çevreye durağan çevre denir. Devamlı farklılaşmalar olan ve uzun vadeli planlar yapamayan çevre dinamik çevredir. İşyerleri bu değişim şartlarını sürekli izlemeli ve rekabet ile işletme amaçları için değişimlere ayak uydurmalıdır (Özalp, 2000: 164).

1. 2. 2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Anlayış

1656 yılında 'Strateji' kelimesi, ilk olarak İngiltere' kullanılmaya başlamıştır. Yunan dilinde 'başkomutan' manasında olan 'strategus' kelimesinde ortaya çıkmıştır. Strategus kelimesi de 'stratos'(ordu) ile 'agein'(yönetmek) kelimelerinin birleşmesi ile oluşmuştur. (Bratton & Gold, 1999: 17-31). H. Mintzberg, stratejiyi; hem gelecek için aleni şekilde yapılan planları hem de geçmişten gelmiş üstü kapalı örnekleri (model) içerisinde alan bir özellik olarak tanımlamıştır.

Mintzberg 'gerçekleşen' stratejileri 'geçmiş uygulamalardan ortaya çıkmış modeller' olarak ele almıştır 'tasarlanan' stratejileri rekabet üstünlüğünü kazanmak için geleceğe yönelik olarak yapılan planlar olarak anlatmıştır (Sheppeck & Miltello, 2005: 5-16). Yönetim kaynaklarında da strateji kavramı, daha kültürel bir terim olan ve işletme hedeflerine varmak için üst idarecilerin yapması gerekli çalışmaları belirleyen 'uzun vadeli planlama' yerine kullanılır (Bratton & Gold, 1999: 38).

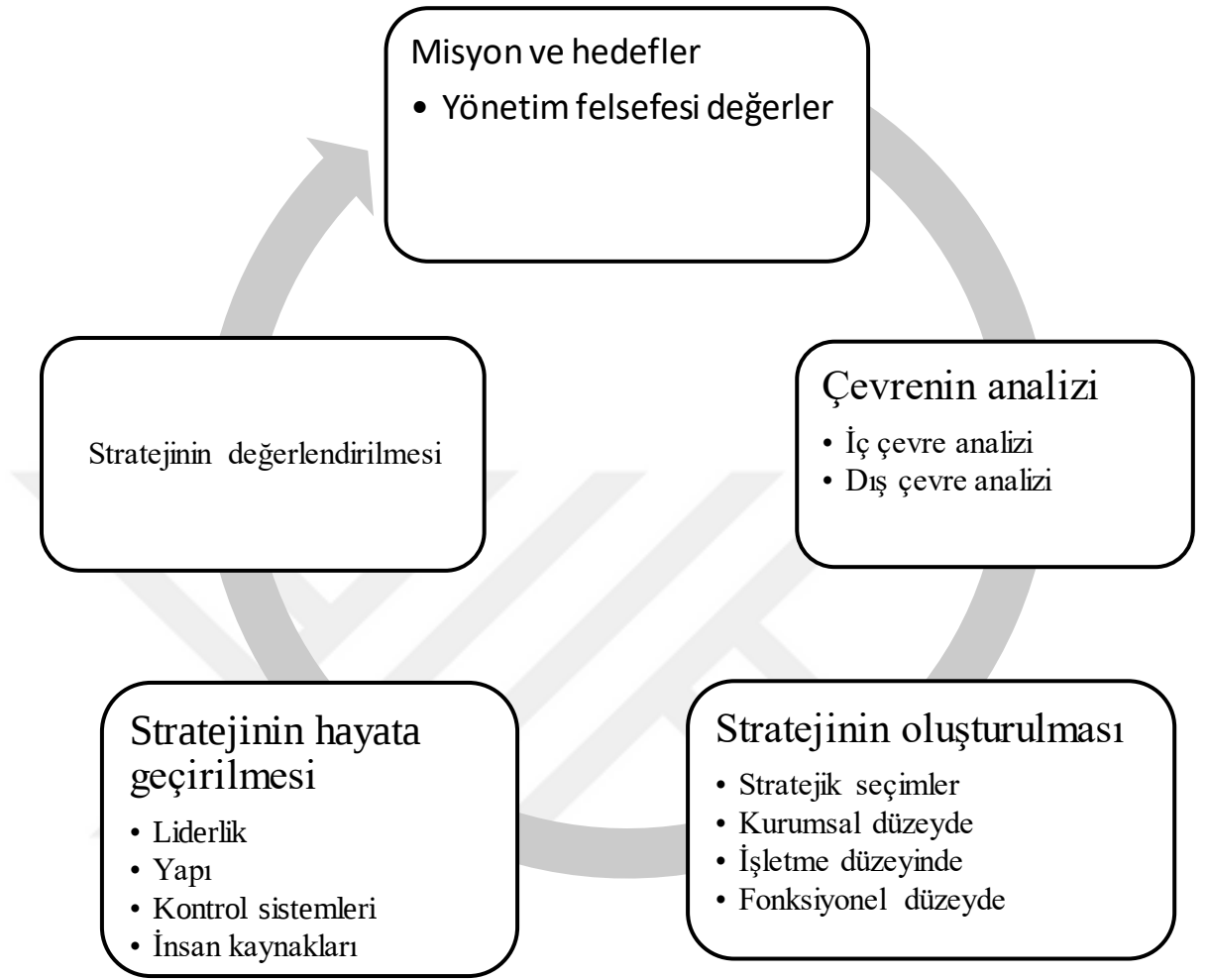
Stratejik yönetim; Whelen ve Hunger ‘a göre, işletmenin uzun vadeli başarımını belirleyen yönetsel karar çalışmaların bütünüdür. Aktouf tarafından stratejik yönetim kavramına benzeyen bir tanım yapılmıştır. Aktouf’a göre stratejik yönetim, iç ve dış çevreden gelen bilgileri daimi yenilenen bir gelecek görüşünün oluşması işidir. Stratejik yönetim ve stratejiye ait diğer tanımlamalar, en çok performans amaçlarına varmayı hedeflemektedir. Özetle strateji; işletme hedeflerine varmak için yöneticilerin almış olduğu karar ve etkinliklerin özgül bir yapısıdır. Bu tanımlamada ‘işletme hedeflerine ulaşmak’ yerine ‘yüksek performans göstermek’ cümlesinin koyabiliriz. Zira çok fazla işletmenin hedefi üstün kazanımı sağlamaktır (Bratton & Gold, 1999: 38).

Sözün kısası, yüksek seviyedeki başarımı sağlamak isteyen işletme, bir strateji planlaması yapmak mecburiyetindedir. İşletmeler iç ve dış etmenleri daima izlemeli ve bu çevrelerden alınan bilgileri inceleyerek gelecek için planlar yapmalıdır. Kendilerine daha ‘esnek’ amaçlar belirlemelidirler. İşletmeler sadece bu stratejik idare düşüncesi içerisinde hedeflerine varabilir ve rekabette üstünlük kazanabilirler (Bayat, 2008: 70).

1980 yıllarına gelinceye kadar ‘For Taylorist’ örneğinde bir maliyet ögesi olarak görülen insan kaynakları ve işletmelerdeki insan öğeleri globalleşme, milletlerarası sahaya rekabet, gelişmekte olan teknolojiler, farklılaşan imalat ve yönetim örnekleri ile beraber stratejik bir ehemmiyet kazanmıştır. İnsan kaynakları biriminin bu stratejik ehemmiyetinin arkasında, işletme performanslarına yaptığı yararın ve işletmeye sağladığı rekabet üstünlüğü olduğunu anlatabiliriz. İnsan kaynakları idare düşüncesinin stratejik kalitesi, insan kaynakları tatbiklerinin mali performans, işgücü devri ve rantabilite gibi konularda işletme başarısı açısından çok önemlidir. Bu durumun manası işletmenin toplam başarısının öteki tüm örgütsel unsurlarda çok ‘insan kaynakları’ tatbiklerinin tesiri altında olduğunu göstermektedir (Richard & Johnson, 2001: 299).

İnsan kaynakları idaresinin stratejik bünyesi, özellikle 1980 yıllarında bir sürü araştırmaya konu olmuş, birçok araştırmacı yorumlama yapmıştır. Miller ‘e göre insan kaynakları yönetiminin stratejik özelliği, işletmenin yönetim süreçleri ve rekabet üstünlüğünün kazanılmasına müteveccih olarak işletme üst idaresi tarafından programlanan ‘örgütsel stratejilerin’ pratik edilmesine ait karar ve tavırları ile bağlantılıdır (Chew & Chong, 1999: 1036).

Stratejik yönetim modeli aşamaları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır; Huselid, Jackson ve Schuler (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997: 172) ‘stratejik’ olarak tanımını yaptıkları ‘insan kaynakları yönetimini’ işletme hedeflerine varılmasında yardımcı olacak, insan sermayesi sağlayan, iç politika ve uygulamalar paketinin dizayn edilmesi ve hayata geçirilmesi şeklinde tanımını yapmışlardır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik fonksiyonlarını geniş manada bütünleşme ve adaptasyon olarak gören Schuler bu düşüncesini şu biçimde anlatmıştır; İnsan kaynakları biriminin stratejik bünyesi, işletmelerde beşeri kaynak uygulamalarının, işletmenin stratejisi ve stratejik gereksinimleri ile birleşmesini hedeflemektedir. Buna ilave olarak, insan kaynakları tatbiklerinin hiyerarşik bünyedeki, idareciler ve işçiler tarafından rutin çalışmalarının bir bölümü olarak kabul görmesini ve kullanımını temin eder. Mello’ göre beşerî kaynakları biriminin stratejik yapısı, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması gayesiyle birbirleri ile uyum içinde tatbikler, programlar ve yöntemlerin geliştirilmesi manasına gelmektedir (Bayat, 2008: 74).



Şekil 3: Stratejik yönetim modeli

Kaynak: Bratton & Gold, Human Resource **Management Theory and Practice**, Macmillan Business Press London, 1999, S. 41

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amacı;

İşletmede çalışan işçilere yönelik risk niteliği bulunduran meselelerin analizlerinde takip edilecek bir yol ya da bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi iş yeri stratejisi ile insan kaynakları stratejisini bütünleştirmek, insan kaynakları yöntemleri ve tatbikleri arasında yatay bir birleşme sağlamak, insan kaynakları idaresi yöntem ve yürütümlerinin hiyerarşik işletme

bünyesinde vazifelendirilen bölüm idarecileri tarafından rutin çalışma hayatlarına uyum sağlayarak kullanılabildiği bir alan meydana getirme biçiminde anlatılabilir (Özgen & Yalçın, 2011: 34-44).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; hedef ve planları, işletmenin stratejik gayeleri ile ilişkili olmalıdır. Bu ilişkinin nasıl gerçekleşebileceği aşağıda sıralanmıştır (Bingöl, 2013: 13-25).

- İnsan kaynakları biriminin esas gayesi, toplumsal ve ahlaki mesuliyetlerin iradesi ile işçilerin işletmeye olan sadakatleri ve kreatif yararlarını çoğaltarak işletmenin stratejik hedeflerine varılmasına katkı sağlamak
- Stratejik gayelerden biriside maliyetin düşmesi ise, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin hedefleri, rantabiliteyi yükseltmek, işçilere eğitim vermek, yetenek kazandırmak, sürekli işe gelmeme durumunu azaltmak ve çalışan değişikliklerini en aza indirmek olmalıdır.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin hedeflerinden biride, daha eğitilmiş, daha nitelikli iş yapabilecek işçileri belirlemek ve bu işçilerin becerilerini ve bilgilerini arttırmak için yararlı bir yol izlemektir.
- Toplumsal mesuliyetler içerisinde işçilere fırsat eşitliği tanımak, işçilerin sağlıklarını emniyet altına almak, farklılıkları görmek, işçilerin arasında ayırım yapmadan, işçilere dengeli ve adil davranmak stratejik insan kaynaklarının amaçları arasında bulunur.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin faaliyetleri; insan kaynakları çalışmaları, insan kaynakları yöntemleri olarak bölümlere ayrılır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik donanımı için gereken şartlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Benligiray, 2013: 20);

- İdarecilerin reaktif değil, proaktif olması
- Yöntemler arasında güçlü uyum olması
- Eşgüdümün üst yöneticiler tarafından yapılması

- Yapılan planlamanın işletme ile bütünleşmesinin üst yöneticilerin denetiminde yapılması

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik bütünleşmesi ve bütünün başarımlı kazanabilmesi için söz konusu bünyeye takviye olacak güçlü bir bilgi mekanizması oluştırtmanın ehemmiyetini anlatmak gerekir. Kültür, örgütlerin yapmak istedikleri hedefleri destekleyen tavırları isteklendirirse, bu işletme için önemli bir kaynak olacaktır. Şüphesiz burada seçilmiş olan stratejinin işletmenin rekabet sahasında başarımlı kazanabilmesi için elverişli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 6: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Faaliyetleri

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri	
İnsan Kaynakları Felsefesi: Tanımlanmış örgüt değeri ve kültürü	İnsanlara nasıl davranılacağını ve nasıl değeriendirileceğini ifade eder.
İnsan Kaynakları Politikaları: Paylaşılan değeri ifade eder.	İnsanlarla ilgili iş konularına ve insan kaynakları programlarına kılavuzluk eder.
İnsan Kaynakları Programları: İnsan kaynakları stratejileri olarak ifade edilen konular	İnsanlarla ilişkili temel iş meselelerini göstererek bu konulardaki değerişim çabalarını düzenler.
İnsan Kaynakları Faaliyetleri: Liderlik, müdürlük ve faal görevler tanımlanır.	İhtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirir.
İnsan Kaynakları Metotları: Diğer faaliyetleri formüle eder ve yürütür.	Bu faaliyetlerin nasıl başarıldığını ifade eder.

Kaynak: Yavan, 2012, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 32, s.8.

1. 2. 3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Farkları

Geleneksel personel yönetiminde yalnızca işlevsel yargılara varan ve genel olarak mavi yakalıların sendikalara bağılı olarak çalışan insan kaynakları idarecileri bulunur. Stratejik insan kaynakları yönetiminde ise idareciler, iş yerinin gelecekteki

durumunu etkileyecek, stratejik hükümlerin alınması ile uygulanmasında rol alır. Aynı zamanda işletme personelleriyle alakalı hükümlerin alınmasında da etkilidir.

Stratejik insan kaynaklarının en mühim ayrımlarından biri de; işletmenin öteki fonksiyonlarının bir bütün halinde ve bu yapıyı destekler nitelikte olmasıdır. Ayrıca gereken beşeri kaynağı da temin eder bir halde olması önemlidir.

Geleneksel insan kaynakları biriminde bütün fonksiyonlara egemen olamayan insan kaynakları idarecisi, stratejik insan kaynakları uygulamalarında, bütün bir organizasyonda olması sebebiyle, insan kaynakları yönetim düzeninden mesul durumdadır.

Tablo 7: SİKY ve Geleneksel İKY Farkları

	Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
İnsan kaynakları için sorumluluk	İnsan kaynakları uzmanı olması	Hat yöneticisi olması
Odak	İş gören ilişkisi içermesi	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İnsan kaynaklarının rolü	İşlemci, değişim takipçisi ve savunucusu olması	Dönüşüm değişim lideri, başkalarını harekete geçiren özellikte olması
Başlangıç, inisiyatif	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş olması	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş olması
Zaman	Kısa dönemli	Kısa-orta-uzun dönemli olması
Kontrol	Bürokratik roller, politikalar, süreçler içermesi	Organik esnek, başarı için ne gerekliyse onu yerine getirmeyi içermesi
İş tasarımı	İşgücünün bölümlenmesi,	Geniş, esnek, çapraz

	bağımsızlık, uzmanlık	eğitim, takımlar olması
Temel yatırım alanları	Sermaye ve ürünler içermesi	İnsan ve bilgi içermesi
Mali sorumluluk	Maliyet odaklılık	Yatırım odaklılık

Kaynak: Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2013, s. 13

1.3. Bilgi Toplumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi

1.3.1. Çağdaş İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rol ve Sorumlulukları

İnsan kaynakları yönetimi, değişim ve gelişim boyutuyla: Yaşadığımız dönemde insan kaynakları biriminin başka bir telaffuzu “değişim ve gelişim yönetimidir”. İnsan kaynakları birimi farklılaşma ve gelişim şekliyle aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Demirkaya, 2001: 69).

- Bölümler arasında ortak bir güç oluşturur.
- İşletme içi haberleşmenin sağlıklı bir biçimde yapılması temin edilir (Ersen, 1997: 44).
- Davranışlarla ilgili gelişimler için ikazlarda bulunur.
- Eğitim düzeneğini kurar ve eğitim materyallerini temin eder.
- İşçilerin görüşlerini düzene uygun biçimde mükâfatlandırır.
- İşletme içinde adaletli bir çalışma sistemi kurar.
- Düzenli bir yapılanmanın oluşturulmasına destek olur.
- Bütün işçilerin birbirlerinin müşterisi olduğu iradesini çalışanlara kabul ettirir.
- Kurumsal kültürün kabul edilmesini temin eder.
- Bütün personelin yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- İşçiler ile alakalı tüm verileri toplayıp, birleşmesini sağlar.
- Tüm işçileri işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirme noktasına hedefler.

- Kurumsallaşma için gereken beşeri kaynak düzeneğini hayata geçirir.

İnsan kaynakları birimi tüm bu mesuliyetlerini diğer bölümlerle yardımlaşarak yapar. Çünkü öteki bölümlerin katılımı olmadan insan kaynakları yönetiminin başarılı olması imkansızdır.

İnsan kaynakları yönetimi; iş yeri içerisinde yönetim işlerini, sanayi ilişkilerini, eğitim faaliyetlerini, işçilerin şahsi işlerini belli bir sistemde yürütür. Bu görevleri yaparken bir taraftan da beşeri kaynakların faal biçimde yönetimini düzenleyecek pratikler ortaya çıkarır. İnsan kaynakları yönetiminin oluşturmakla mesul olduğu pratikler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Demirkaya, 2006: 10);

- Beşeri kaynakları planlama sistemleri
- Görevlerin tanımlanması, yeterlilik ve iş analizi sistemleri
- Personelin seçilmesi, bölümlere yerleşimi ve uyum sistemleri
- Eğitim sistemleri
- Teklif ve mükâfatlandırma sistemi
- Başarı değerlendirmesi ve maaş sistemi
- Terfi analizleri ve işletmede yedekleme sistemi
- Sanayi bağlantıları sistemidir.

İnsan kaynakları yönetimi esas olarak işletmedeki işçilerin idaresi, gelişimleri ve eşgüdümleri ile alakalı bir sistemdir. Geleneksel insan kaynaklı iş yerlerinde, insan unsurunun esas alınmasından çok finansal bir değer şeklinde anlaşılmıştır. Hâlbuki günümüz iş hayatında, işletmelerle ilgili başarı ve rekabet avantajlarının kaynağı olarak beşeri etkenlere de odaklanılmıştır. Bu sebeple, çağdaş iş yerlerinde insan kaynakları yöneticilerinin kurumsal görevlerinden biri de, işçinin işletmeye sağladığı rekabet üstünlüğüne arka çıkmaktır (Akgeyik, 2007: 77-78).

Tüm bu yöntemler, işletmenin çalışmalarını yapabilmesi ve hedefine varması için mecburi yöntemlerdir. Düzenin kurulması ve devamının sağlanması bilrkişilik gerektirmektedir. Özellikle kuvvetli bir rekabet üstünlüğünde olan, uzman insan kaynağının işletmeye bilgi yaratması, idaresi ve transfer etme becerilerini geliştirmesi

gereklidir. Bu sebeple aydın, bilgi seviyesi yüksek, eşgüdümünü tamamlamış, işinde uzman, yaratıcı gücü olan, sadakatli ve çözümleme yeteneği yüksek olan personelin işe alınması ile seçilmesi gittikçe stratejik bir ehemmiyet göstermektedir. Açıkça söylemek gerekirse iş yerleri makro bir mükemmeliyet sahası oluşturmali ve seçim faktörünü de o derece geliştirmelidir (Johansson & Larsson, 2000: 53).

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Uluslararasılaşması ile Ulusal ve Küresel Boyutları

İşletmelerin yaptıkları iş sahasında gerçekleşen gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları yönetimlerinde de farklılaşmalar oluşmaktadır. Bu farklılaşmaları lüzumlu kılan sebepler; globalleşme ile teknolojik gelişimler (en mühim olanları) olmakla beraber insanoğlunun yaşamış olduğu süratli değişimler ve transformasyonlardır. Satışları yükseltmek, hammaddelere daha çabuk sahip olabilmek, kaynak sağlama yollarını çoğaltmak, rekabet tehlikesini öteki işletmeler ile paylaşmak, alıcı ve satış potansiyelini yükseltmek vb. faktörler de firmaları enternasyonal olmaya doğru götüren nedenlerden sayılabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 289-290).

İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşmesi, en yalın biçimiyle ‘var olan beşeri kaynak verilerinin, yöresel yerlerden yabancı yerlere doğru ilerlemesi’ şeklinde tanımlanabilir. Bu süreç genellikle iki taraftan gelişim gösterir;

Birincisi; başka ülkelerin verilerini takip ederek, yerel insan kaynağı uygulamalarının küresellik meselelerine yönelik çalışmalar yapmaktır.

İkincisi; universal firmalar için benzeri olmayan beşerî kaynak konularını göz önüne alan özel bir bölüm çalışmasının geliştirilmesidir (Shenkar, 1995: 11-13).

Firmaların küresel duruma gelmeleri zorunlu olarak insan kaynaklarının yönetiminin uluslararası değerlerdeki veriler sayesinde değişimini mecburi hale getirmiştir. Örgüt çalışmaları bünyesinde ortaya çıkan farklılaşmalar, var olan bünye içindeki bireylerin idaresi için mühim değişimleri de birlikte getirir (Casio & Elaine, 1995: 15-36). Firmaların değişik topraklara çalışmalarını götürmeleri ile beraber, yerel beşerî kaynak uygulamalarının yeterli olmaması, bu düzen sahasının genişlemesinin

esas sebebidir. Dünyanın birçok ülkesinde çalışmalarını yapan uluslararası şirketlerin, hem değişik kültürlerdeki insan gücünü bünyesine alması, hem de farklı niteliklere sahip ülkelerde işlerini yapmaları sebebiyle, küresel bakış açısında insan kaynakları yönetim sisteminin yapılanması kaçınılmaz bir oluşumdur (Filizöz, 2003: 167-170).

Literatürde öncelikli olarak üç önemli etkenden bahsedilmektedir; Kaynaklarda öncelikli şekilde 3 mühim faktörden söz edilmektedir;

Birincisi; iletişim ve veri teknolojilerindeki gelişmelerdir. Özellikle bilgisayarın gelişmesi ile internet kullanımının artması işyerlerindeki, hiyerarşik yapıyı, idareyi ve terfi planlamalarını etkilemiştir (Mutlu, 2009: 42-45).

İkincisi; enternasyonal rekabet ile ticarete limitlerin kalmaması ve globalleşme vb. farklılaşmalardır. Bu halde iş yerleri yenileşme ve değişimleri takip edebilmek için teşkilat bünyelerini değiştirmek zorundadırlar (Coşkun, 2002: 83-87).

Özet olarak beşerî hakları, insani değerler, şahsiyet, tüm değişmelerin insanlara bağımlı yaşandığı varsayılırsa eğitim seviyesinin artması ve hayat niteliklerinin artması gibi hipotezler idare süreçleri ve örgüt bünyesini değişime götürmüştür.

Firmaları milli sınırların dışına götüren diğer esas nedenleri arasında; araştırma ve geliştirme çalışmalarının maliyetlerini bölüşmek fikirleri, sınırlı miktarda insan kaynaklarından ortak bir biçimde yarar sağlama fikri, global bir haberleşme sistemini var etme, enternasyonal sermayenin devletlerin siyasetlerini belirlemesi, endüstri yatırımlarının çevreden etkilenecek bazı sorunlar meydana getirmesi, sivil karşı çıkımlar, yatırım çalışmalarında meydana gelen maliyetlerin yükselmesi ve riziko dağıtımı, gelişmiş devletlerin yeni Pazar bulma çalışmaları, motivasyonlu imalat gibi etkenleri de ekleyebiliriz (Bayraktaroğlu, 2015: 290).

Bireylerin ve insan yönetmenin gün geçtikçe daha çok önemli olmasının sebebi, rekabet piyasasında daha başarılı olmak için gereken öğelerin eskiye oranla gücünü kaybetmiş olmasıdır. İdare ve strateji konularını incelemek için, rekabet üstünlüğünün esas yapısının değiştiğini anlamak lazımdır. Geleneksel başarı kaynağı olan, mamul ve süreç teknolojileri, korumacı pazarlar, finansal kaynaklara ulaşmak ve ölçek ekonomisi,

hala rekabet üstünlüğü sağlıyor olabilmesine karşın bu durum eskiye oranla yüksek düzeyde değildir. Birçok sanayi de enternasyonal firmalar için uluslararası pazar sahası, makine ve teçhizat satın almak günümüzde, çok daha kolaydır. (Pfeffer, 1994: 5-6). Makine ve teçhizata sahip olmak farklı etken değil, tam tersine bu makine ve teçhizatlar faal bir biçimde kullanılabilme yeteneği farklılaştırmıştır. Tüm teçhizatını kaybetmiş ancak işgücünün beceri ve verilerini elinde tutabilen bir işyeri, uygun bir biçimde, eski iş potansiyelini yakalayabilir. Ekipmanını elinde bulundururken işgücünü kaybeden bir işyeri asla eski gücüne gelemmez. (Filizöz, 2003: 170-171). Geçmiş yıllarda firmalar için gerçekleştirdikleri imalat neticesinde kar elde etmek en mühim konu iken, yaşadığımız dönemde müşteri ve insan odaklı düşünceler daha çok önemsenmeye başlanmıştır. İşyerleri artık personelinin bilgi, beceri ve yaratıcılık güçlerini en iyi biçimde kullanarak müşterilerinin dileklerini en iyi biçimde karşılamaya yönelmeleri, firmaların devamlılığı ve kalıcılığının sağlanması için olmasa olmaz olduğunun farkına varmışlardır.

Yukarıda belirtilen tüm bu gelişmeler insan kaynaklarını birimine daha stratejik daha global bir bakış açısı getirmiş ve işyerinin tamamının küreselleşmeye uyum sağlaması için gerekli faaliyetleri yapmaya yönlendirmiştir. İşçilere yapılan yatırım aslında işletme hedeflerini gerçekleştirmek için üretkenliğini ve faaliyetlerinin arttığını fark eden firmalar, becerikli ve bilgi sahibi işçileri işe almanın yanı sıra, eğitimlerinde önem vermektedir.

Yaşadığımız şu devirde artık birçok işyeri, rakiplerinden geri kalmamak için insanı, idare edilmesi gerekli bir unsurdan daha çok yatırım yapılması gerekli bir anamal olarak görmeye başlamış ve bu fikir insan kaynakları yönetiminin, firmaların en önemli ünitelerinden birisi olması durumuna getirmiştir. Uluslararası firmalar için sınırların olmadığı ticaret dünyasında, diğer hammaddelere ulaşabilmek oldukça kolaylaşmıştır. Farklı rekabet öğelerine daha basit erişmek mümkünken, uluslararası firmalar için, en mühim rekabet gücü bilgi ve yetenek sahibi insan kaynaklarına sahip olmalarıdır. Çok uluslu firmalar bünyelerine örgütsel avantaj sağlayabilecekleri biçimde, başarıya götürmeleri küresel bir bakış açısını ilke edinen bir insan kaynakları birimlerinin sağladığı avantajlar ile daha verimli bir biçimde gerçekleştirebilmektedir. Global güçler daha fazla sayıdaki işyerlerini uluslararası sahaya ittikçe, rekabet

hızlandıkça insan kaynaklarına verilen önem her geçen gün daha da önem kazanmaktadır (Dowling, Schuller, & Welch, 1994: 11).

Kavramsal yeteneklere olan talebin yükselmesinin sona ermesine dair hiçbir emare yoktur. Bununla beraber gelişmelerin hızı ve hangi doğrultuda ilerleyeceği konusundaki belirsizlikler, insan kaynaklarına önemli miktarda yatırım yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. İşçiler yalnızca teknik bilgiyle değil, yaratıcılık, analiz ve o bilgiyi kullanabilme, pozitif insan ilişkilerini oluşturabilme yetenekleri ile donatılmış olmadıkları (Greenspan, 2002: 16). Bu anlamda özellikle uluslararası firmaların insan kaynakları bölümleri, kendi alanlarında faaliyet gösteren rakip firmalardan daha farklı olabilmenin yollarına kolayca ulaşabilirler. Teknolojik gelişimi yüksek ve altyapı ve teknik donanımı yüksek firmaların kolay taklit edilebilir olunması da tüm bu gelişmeleri yönlendiren insan kaynakları birimlerini daha önemli hale getirmiştir. Uluslararası şirketlerin, insan kaynakları birimine enternasyonal açıdan değerlendirme yapılması gerektiğini ve bu gereklilikleri global kaynak yönetimi ile birleştirerek, bu konuyla alakalı çalışmaların oldukça yoğunlaştığı bir döneme geçilmiştir. Başarı seviyesi yüksek olan işletmelerde insan kaynakları birimlerinin üstlendiği görevler de değişmektedir. Artık faaliyetten, katma değer üretiminin artırılmasına doğru hızlı bir ivmelenme göstermektedir. Bu sebeple firmaların yalnızca işe dayalı çalışma programlarını bırakıp, insan yönetimi ve bilgi/yetenek özelliklerini benimseyen bir yönetime geçmesi zaruri olmuştur (Filizöz, 2003: 169).

1. 3. 3. Kıta Avrupası'nda İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı

Avrupa'da insan kaynakları birimi çok fark gösteren faaliyetleri ile ilginç bir tablo çizmektedir. Tabi olarak değişik kültür yapılarının olması insan kaynakları biriminin belirli yapıda idare edilmesini zor hale getirmiştir.

Öncelikle Avrupa'da işgücü pazarının nasıl olması tartışma konusu olmuştur. Detaylı bir şekilde analiz edersek, Avrupa'nın teşkilat bünyesi ve insan kaynakları faaliyetlerine şahsi çalışanlar bakımından incelemeye almaktadır. Dünya da en önemli ekonomi ülkeleri, Almanya başta olmak üzere, insan kaynakları ve eğitim faaliyetleri ile sanayi

bağları tertibatlarının en yüksek düzeyde olması için gayret gösterilmiştir. Bu çaya en iyi örnek sendikalaradır.

Sendikaların ilk oluşumu İngiltere’de başlamıştır. Çalışanların İngiltere’de belirli aralıklarla meslek teşkilatlarına üye olmalarının ilk başlaması 17. yüzyılın ikinci yarısına dayanır. Bu olayda en esas etken, sanayi inkılaplarının İngiltere’de başlaması ve gelişim göstermesidir. İşgücü ve imalat vasıtalarının ayrılması sendikaları oluşturan etkenlerdir. Kısa bir dönemde endüstri sektörü gelişmiş, endüstri emekçi miktarı artmıştır. İngiltere’de 1901 yılında endüstri sektöründe çalışan işçilerin toplam nüfusa oranı %29 1966 yılında %46,6 oranına yükselmiştir. Demek oluyor ki 25 milyon nüfusun, 22,5 milyonu bir ücret karşılığında çalışmaktadır. Bu sayının artması sendikaların oluşmasını ve daha güçlü duruma gelmesini sağlar (Işıklı, 2005: 128-129).

Sendikalar, Avrupa’da endüstri imalatı ve işçiliğin bu kadar yoğun olduğu dönemde emeğin teşkilatlanma şekli olarak ortaya çıkmıştır. Devletlerin ekonomide faal olduğu ve enternasyonal pazarların korunduğu bölgelerde daha hızlı gelişim göstermiştir. Kapitalizm, liberalizm, insan hakları, demokrasi vb. unsurlarının geniş ölçüde kabul görmesi, işçilerin sendikalar vasıtasıyla etkin bir güce sahip olmasına neden olmuştur. Emek-sermaye çatışması toplu şekilde pazarlık ve sözleşme gibi vasıtalarla, kurumsal unsurlarla çözümlenmeye çalışılmıştır (Çelik A. , 2005: 58-60). Avrupa’ya mahsus insan kaynakları yönetimi adetinin esas niteliği ‘emek’ tir. Sıkı bir şekilde kanuni düzenlemelerin ve kuvvetli sendika düşüncesinin belirlendiği piyasa sistemlerinde, rekabetin artmasına ve istihdamı yükselmesine neden olmuştur (Orhan, 2010: 288-289). Buna karşılık patronların desteklendiği serbest piyasa yaklaşımında istihdamın yükseldiği görülmüştür. Bu iki farklı faaliyetin neticesinde güçlü piyasa ve piyasa dışı kurumsal etkenler olarak tanımlanan yapı Avrupa ‘ da hâkim durumdadır (Sparrow & Hiltrop, 1994: 51-55).

Avrupa insan kaynakları birimi yaklaşımı ile Amerikan yönetim yaklaşımı birbirleri ile karşılaştırma yapıldığında, Avrupa devletlerinde bireyselliğin daha az, kanun mevzuatlarından daha çok etkilenen, sendika çalışmalarının daha fazla yapıldığı ve aktif olduğu, kamu mülkiyetinin özelleştirilmeye rağmen daha yüksek oranda olduğu anlaşılmıştır.

Avrupa da en çok benimsenen insan kaynakları anlayışını Amerikan yaklaşımından ayıran en önemli fark milli kültür ve kanunlardır. Ayrıca devletin ekonomiye direk olarak müdahalesi, sendika hareketlerinin etkileri sosyal taraflar arasındaki ilişki ve görüşmelerin farklılaşmasına neden olmaktadır. Geçmiş dönemlerde oldukça sık kullanılan kültür sınıflandırma metotları ilk insan kaynakları yönetim yaklaşımlarından en önemlisidir. Fakat globalleşme neticesinde ortaya çıkan çok iştiraki ve çok uluslu firmaların birden çok kültürü bir arada bulundurması, kültürel gruplaşmayı oldukça zor bir hale getirmiştir. Bunların dışında önem arz eden diğer bir yaklaşım ise o ülkede bulunan kurumsal düzenlemelerin ve çevresel faktörlerin bu metotlara direk etkisi sayılabilir (Brewster C., 1995: 8).

Pratikte olması gereken ve tavsiye edilen insan kaynakları yönetim metotları, ekonomi büyütme gayretleri insanlar arasındaki eşitsizlik oranını yükseltmiştir. İşçilerin modern bir köle olarak görülmesi ve çalıştırılması evrensel insan hakları bildirgelerine uymamaktadır. Günümüzde modern olarak kabul edilen hiçbir insan grubu yüz sene öncesindeki insanların düşündüğü şekilde düşünmemektedir. Modern insanların amaçları, hayat tarzları, boş vakitleri ve prensipleri vardır. Bu sebeplerle kendi tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan sorunlarına çözüm bulmayı öncelikle hedefler.

Modern hayatın gelmiş olduğu bugünkü noktada, insan yönetiminin gelişiminin yalnızca birkaç etmene bağlı olarak açıklanmaya çalışılması abesle iştigaldir. Modern insanlar kişisel ve toplumsal haklarını demokratik yöntemlerle kullanmayı, edilgen olmak yerine etkin olmayı tercih etmektedir. İşte insan faktörünün zaman içerisinde değişen bu sorumlulukları neticesinde, insan kaynakları yönetiminin profesyonelce sevk ve idare edilmesi zaruryeti doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaçların artması, ancak mevcut insanların evrensel olgunluğa erişim ortalamalarının artması ile mümkün olmuştur (Orhan, 2010: 276).

Avrupa’da çalışmalar, işgücü piyasası devalüasyonu, işçilerin daha yaygın ölçüde eğitilmeleri ve gelişimlerinin sağlanması, esneklik; daha büyük değerde kadroların yönetimi işlevi; kişisel haberleşmenin geliştirilmesi ve sendikalara üye olmanın azalması, meyillerin arttığını gösterir. Bununla birlikte, özellikle Kuzey’de olan devletler, Avrupa’daki şirket idarecileri, sendikalar, insan kaynakları birimi

uygulamalarında olumlu etkileri olan sosyal bir eş olarak görmektedir. Bu unsurlara karşılık, Avrupa ve ABD üslup farklarından söz edebiliriz. Avrupa’da insan kaynakları birimi, ABD ‘den bilişsel olarak farklı bir sahada yer almaktadır. Avrupa’ insan kaynakları birimi, kavram olarak geçmiş tarihinden kopmadan sanayi ve iş ilişkileri ele alınmaktadır. Bu değişiklikler esas hipotezler, kişisel, toplumsal bakış açıları bakımından, sendikalara yaklaşım, kanunlar ve öteki umumi veriler ile kültürel teşekküllerdir. Tüm bu unsurların sonucunda ABD’de kullanılan yöntemlerin arkasında Avrupa’nın etkisi görülmektedir. Hatta global hayatta tecrübe ve paylaşımlar artmaktadır. Gün geçtikçe genişleyen ve ortak kullanılan veriler idare sürecine yarar sağlamaktadır. Farklılaşmalar olsa da geçmiş tarihte olduğu gibi bireylerin hürriyetlerine saygı gösterilerek yönetimin uygulanması ve uygulama süreçleri beraber hareket etmelidir (Brewster C. , 2007: 773).

1. 4. İnsanın Kıymet Kavramı İçinde Yer Alması ve Global Uyumlaştırma

1. 4. 1. Kıymet Temelli Yaklaşım

1929 Dünya Ekonomik Krizi’nin etkisiyle, işletmelerde çeşitli örgütsel sorunların artmasının bir sonucu olarak, klasik yönetim düşüncesinin rasyonellik, etkinlik ve düzenlilik kavramlarının yönetim için yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bu anlamda, insan ögesinin örgüt için önemini fark edilmesi ile birlikte özellikle 1924–1932 yılları arasında Amerika’daki Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında 8 yıl süren araştırmaların sonuçlarının açıklanmasıyla, organizasyonlarda yeni bir bakış açısı geliştirmiş, yönetim yaklaşımlarında insan merkezli anlayışların gelişmesini sağlamıştır. Bu yönetim yaklaşımının bir sonucu olarak, mutlu çalışanların mutlu işletmeler yaratacağı görüşünün yeterli olmadığı, işletmeleri dış tehditlere karşı koruyamadığı ortaya çıkmıştır. Bu iki kapalı sistem yaklaşımının olumlu özelliklerini analiz ederek yeni yaklaşımlar ortaya koyan ve açık sistem anlayışına sahip olan modern ve post-modern yönetim yaklaşımları da işletmelerin belirsizlik ve kaos ortamlarında krize girmelerini ve olumsuz etkilenmelerini engelleyememiştir (Dedeoğlu, 2008: 43).

Bu bağlamda, 2009 yılında ortaya çıkan küresel ekonomik kriz, insana ve çalışana bakışı tekrar tartışmaya açmıştır. Dünya ekonomisindeki eksen kaymasının en modern insan kaynaklarını gerçekleştiren kurumsallaşmış dev şirketleri de vurması, insanın işletmedeki yeri, rolü ve önemi ile ilgili tartışmaları hızlandırmış ve yeni arayışlara sevk etmiştir. Belirli dönemlerde moda olan yönetim modelleri olmuştur. Bu modellerin bazıları kalıcı hale gelirken bir kısmı hızla yok olmaktadır. Yöneticilerin bu yönetim modalarını işletmelerinde uygulamak ve uygulatmak istemesinin nedenleri arasında, yöneticinin yenilikçiliği, mevcut tekniklerden duyduğu rahatsızlık nedeniyle yenilik peşinde koşması, üst yönetim ve paydaşların gözünde ilerici, rasyonel ve başarılı olduğu yönünde statüsü yaratmaya ya da mevcut statüsünü güçlendirmeye çalışması sayılabilir (Abrahamson, 1996: 267).

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının kullanılmaya başlandığı son otuz yıllık süreçte, “insan kaynakları yönetimi” isimlendirmesi hep sorgulanır olmuştur. “İnsan” ile “kaynak” kavramlarının yan yana kullanımı ve özellikle “kaynak” kavramının kullanımı çok benimsenmiş olmak yerine, daha iyi başka bir kavram geliştirilemediği için kullanılmak durumunda kalınmış hissi vermiştir. Bu çerçevede, kullanılan kavramların dünyayı ve olayları nasıl algıladığımızı etkilediğini kabul edersek, insanı bir kaynak olarak tanımlamak, insanları başkaları tarafından kullanılan “para” ve “sermaye” gibi pasif nesneler olarak görmeye götürebilir. İnsanı bir kaynak yerine “ortak” ve “değer” gibi bir kıymet olarak kabul etmek, insan kaynaklarının ruhuna daha uygun bir yaklaşımdır. Bu fonksiyonu isimlendirirken bulunacak kavramın, olumlu çağrışım ve algılama yanında, fonksiyonun içeriğini de yansıtmaması gözetilmelidir (Akıncı, 2011: 30).

2000’li senelerinin sonlarına doğru, insanın ‘kaynak’ olarak görülmesi hatalı bulunmuş ‘kıymet veya değer’ olduğu düşüncesi ehemmiyet kazanmıştır. Bu manada ‘insan kaynakları’ kavramının yerine ‘insan kıymetleri’ kavramının kullanılması gerekliliği ifade edilmiştir (Saydam, 2005: 229).

Ali Saydam tarafından insan değerleri tanımı yapılmıştır. Ali Saydam’a göre, insan, bir meta olarak görünüyor ve piyasadaki imalat gereçleri gibi alınıp satılabiliyordu. Endüstri toplumlarında bireyler imalat sürecinde üreticiye yarar

sağlayan iş bitince bir köşeye çekilen ya da çektirilen, tükenen bir kaynaktır. Bilgi toplumu mertebesinde bu düşünce değişmeli ve insan bir değer olarak görülmelidir (Bayraktar & Şencan, 2017: 169). Bu tartışmalara katılan başka bir yazar personel yönetimi kavramından insan kaynakları kavramına geçmeyi olumlu bir farklılık olarak görmekte, fakat kaynak kelimesinin işçiyi standartlaştırması sebebiyle olumsuz bir kavram olarak kabul etmektedir (Hazıroğlu, 2013: 18-19).

Tarihsel kaynaklar incelendiğinde insan değerleri kavramını kullanan işletmeler genel olarak şu özellikleri ön plana çıkarmışlardır. Sağlıklı bir iş sahası oluşturmak, takım çalışmasını geliştirmek, eğitim vererek işçilerin özgüvenini arttırmak daha adil bir maaş sistemi geliştirmek her bölüm için kalifiye işçi alımını sağlamak olmalıdır.

Örneğin bir firma insan değerleri yönetimini şu biçimde belirlemiştir;

Katılıma önem veren ve işçiyi dinleyen, aleni bir idare yönetimi.

Merkezi idareden uzak daha esnek ve irade özgürlüğüne yön veren bir bünye, eğitim ile gelişmeye önem verildiği bir iş sistemi.

Tüm personelin kendini kıymetli hissettiği bir iş sahası, insanların çalışılmaya teşvik edildiği, katma değer üretiminin artırıldığı bir çalışma ortamı yaratılmalıdır (Bayraktar & Şencan, 2017: 172).

İnsani değerleri benimseyen bir sivil toplum örgütü olan Yeşilay ise insan kıymetleri politikasını şöyle açıklamıştır (**yesilay.org.tr, 2020**);

Örgüt vizyonu, misyonu, değerleri, özellikleri ve kültürü ile uyum içinde belirlenen prensip ve yaklaşımların güncel hayat içerisinde kullanıldığı çalışma alanlarının oluşumunun desteklenmesi. Dolayısıyla çalışmalarımızı yaparken:

- Toplum menfaatlerini gözetiriz.
- Kanun ve diğer kurallara uygun hareket ederiz.

- İşveren markasına olan güvenin ve bilinirliğinin artması için yaptığımız veya yapamadıklarımızın bir karşılığının olduğunu biliriz.
- Kalifiye personelini şirketimize dahil edebilmek ve elde tutabilmek için her türlü şirket içi terfi ve mertebe atlamada adil oluruz.
- Büyüme sürecinde şirket içi personele öncelik veririz.
- Adil davranır, çeşitliliğe inanır, değerlendirmelerimizi objektif ölçütlere göre yaparız.
- Daha yüksek verim almaya teşvik eder ve bunu destekleriz.
- Kişisel gelişim için sürekli şirket içi eğitimler yaparız.
- Sadık işçi sayısının arttırılması öncelikli hedefimizdir.
- Bütün önderlerimizin aynı zamanda bir insan kaynakları lideri gibi düşünmesini ve davranmasını önemseriz. Onlara iyi bir “iş ortağı” olmaya çalışırız.
- Teşkilat içinde faal haberleşme ve işbirliğine önem veririz. Personelimizi dinler, beraber çözüm bulmaya çalışırız.
- Kurumsal gelişim açısından süreçlerimizi yalın hale getiririz, işlerin ve süreçlerin kişilere bağımlılık düzeyini en aza indirmeye çalışırız.
- Bilgileri analiz eder, raporlar ve karar destek ünitelerinde birer “girdi” olarak kullanırız.

Başka bir firma olan Bersay İletişim Grubu ise web sitesinde insan değerleri yöntemlerini şu şekilde ifade etmiştir (bersay.com.tr, 2020);

Türkiye’de insan kaynakları ifadesinin yerine İnsan kıymetleri ifadesi ilk olarak Ali Saydam tarafından kullanılmıştır. Ali Saydam 2005 yılında algılama yönetimi adlı kitabında, 2000 yıllarında yayımlanan makalelerinde bu ifadeyi birçok kez kullanmıştır. Yine Ali Saydamın katkılarıyla 2013 yılında Bersay İletişim Grubu bünyesinde yapısal değişikliğe gidilmiş ve Türk Patent Enstitüsü tarafından tescil edilmiştir. 21 yüzyılın

başında dünya ekonomisinde yaşanan global kriz sermaye yapısı güçlü ve insan kaynakları metotlarını en modern şekilde kullanan dev firmalar da bile ciddi hasarlar açmıştır. Bunun sonucunda da klasik insan kaynaklarını yöntemlerinin yetersizliği anlaşılmış, sürdürülebilir geliştirme merkezi odaklı bir yaklaşıma acil olarak ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır.

Allen ise bir işletmenin “insan kıymetlerinin” kurumun performans sistemine nasıl dâhil edileceğine ilişkin bir model geliştirmiştir. Allen’e (2010) göre, çalışanları sadece maliyet ögesi olarak görmekten öte onlara “değer” olarak bakmak, müşteri memnuniyetini arttıracaktır.

Zhao ve Huang’da (2012) konuyla ilgili olarak “nitelikli insan varlığı” kavramına vurgulamışlardır. Nitelikli insan varlığı kavramı, firmada bilgi birikimine ve deneyime sahip olan kişilerdir. Bu kişilerin ayrıcalıklı bilgi ve deneyimleri işletmeye özel bir değer katar. İşletmeden ayrıldıklarında ise bilgi gücü de azalır.

Dünya üzerinde girişimcilik ve liderlik konularında çalışmalar yapan Jacqueline Liyana’da bir blog yazısında şirketinde insan kaynakları kavramını yasakladığını yazıyor. Fakat kelime değişikliği yapmak yerine ‘Kültür ve Organizasyon’ olarak yeniden adlandırıldı.

Günümüzde artık kesin olarak bildiğimiz şudur ki; sürekli değişim gösteren toplum dinamiklerinde, öncelikle insana değer veren, yenilikçi, yaratıcı, ürün ve hizmet modüllerini yönetebilecek İnsan Kıymetleri ne sahip firmalar girmiş oldukları pazarlarda her şekilde rekabet gücünü kendi taraflarına döndürebileceklerdir.

Yukarıda belirtilen örneklerden de açıkça anlaşılmaktadır ki, İnsan Kıymetleri anlayışının sınırları elle çizilmiş bir haritada olduğu gibi net değildir. Elbette ki ortak olan bazı terimler, ifadeler vardır. İştirak, Kararlılık, personel memnuniyeti, insani değerlere önem verme vb. kavramlarıdır.

Bu ayrımı daha iyi kavrayabilmek için insan kaynakları ve İnsan kıymetleri ifadeleri arasındaki farklılıkları aşağıdaki tabloda net biçimde görebiliriz (Bayraktar & Şencan, 2017: 174).

Tablo 8: İnsan Kaynakları- İnsan Kıymetleri Karşılaştırması

<i>Alanlar</i>	<i>İnsan Kaynakları Yaklaşımı</i>	<i>İnsan Kıymetleri Yaklaşımı</i>
<i>Toplum Yapısı</i>	• Sanayi toplumu	Bilgi toplumu
<i>İnsana Bakış</i>	• Kaynak • Organizasyonun bir çarkı • Üretim merkezli • Üretimde artı değer yaratan • Yararlanılan • Tükenir • İç müşteri	• Kıymet • Değer • İnsan merkezli • Entelektüel katma değer yaratan • Ortak akılla çalışan • Kendini yeniler • İşletmenin maddi ve manevi ortağı
<i>Amaç</i>	• Performansı arttırmak • Bilgi ve yetenekleri yapılandırmak • Ürünlerin insanlarla ilişkisini kurmak • Rekabet üstünlüğü sağlamak • İş yaşamının niteliğini yükseltmek • Müşteri memnuniyeti	• Verimliliği arttırmak • Katma değer üretilmesini sağlamak • Yenilikçi ürünler geliştirmek • Sürdürülebilir rekabet gücü oluşturmak • Etkililiği arttırmak • Müşteriyi iş ortağı gibi görmek

	sağlamak Çalışan memnuniyeti oluşturmak	Çalışan mutluluğunu sürekli hale getirmek
Boyutları	- Motivasyon - Performans - İşyerinin verimliliği olarak görülmesi	- Etkililik - Çalışan markası - Partnerlik yaklaşımı
Aidiyet	Sadakat	Adanmışlık
Çalışma Anlayışı	- Bu işi yapmalıyım - İşin sonunda ne kazanırım? - Staj, işletme için önemli değil	- İşi en iyi şekilde ve özenle yapmalıyım - İşin sonunda nasıl bir gelişme kaydederim? - Staj, geleceğim için yatırım

Kaynak: Akıncı, Süleyman Demirel Üniversitesi, **Vizyoner dergisi** 2011, Cilt 3, Sayı 5. s.28-32

Akıncı'ya göre bu konu ile alakalı tartışmalar toplu bir biçimde değerlendirilip insan kıymetleri konusunda firmaların uygulamaları gereken yöntemler 14 madde şeklinde aşağıda sıralanmıştır (Akıncı, 2011);

- 1) Firmaların bütün ünitelerinde, insan kıymetleri anlayışını öncelikli politika haline getirmek ve uygulamaları bu çerçevede gerçekleştirmek,
- 2) Firma çalışanlarını işletmenin kar-zarar faaliyetlerine direkt olarak ortak etmek,
- 3) Personelin gelişimini ve değişimini sağlamak için gerekli sermaye çalışması yapmak,
- 4) Personelin gelişen ve değişen rekabet koşullarına hızlı biçimde adapte olmalarını sağlamak amacıyla şirket içi eğitimlere yer vermek,

- 5) İşe göre adam bulmak yerine adama göre iş bulma yöntemini benimseyerek doğru işin doğru kişiler tarafından yapılmasını sağlamak,
- 6) Katma değeri yüksek, yaratıcı fikirler ortaya çıkmasını sağlayacak politikalar üretmek,
- 7) İnsani değerleri ilkeleri oluşturmak ve bunları tam olarak yerine getirmek,
- 8) Personelini değerli bir unsur olarak gören teşkilat kültürünü meydana getirmek,
- 9) Personele karşı yönetsel psikolojik yıldırma politikalarına izin vermemek,
- 10) İşçilerin kendi aralarında, prensip ve ölçümlere dayanan rekabeti teşvik etmek,
- 11) Personele aynı amaca hizmet edildiğini ifade etmek,
- 12) İşçilerin dürüst ve şirkete sağladığı faydanın devam ettiği sürece iş yerinde çalışmasının garanti olduğuna inanmasını sağlamak,
- 13) Personelin 'bu firma' değil, 'bizim firma' kavramını kabul etmesini sağlayarak, örgütsel bir sadakat oluşturmak.,
- 14) Personelin hem iyi bir ekonomik olanak, hem de psikolojik ve toplumsal gereksinimlerini giderebilmek için iş yerlerinde çalıştıklarını dikkate almak,

Bu düşüncelerin uygulanması sonucunda, personel de kendini bu iş yerinin bir parçası olarak görecektir. Firmanın, birer değeri olduklarını kavrayıp bütün yeteneklerini ve güçlerini, firmanın hedefleri doğrultusunda kullanacaktır.

1. 4. 2. Global Uyumlaştırma

Yaşadığımız şu dönemde dünyanın her yerinde, vakit, yer, sınır, lisan, kültür ve düşünceleri aşan teknolojik olanaklar mevcuttur. Değişik yöntemlerle farklı yerlerde imal edilip, her yerde satışının yapılabileceği mallar geliştirilerek, dünyada her yerde kullanılan haberleşme teknolojilerinden faydalanılarak, global rollere dönüşüm sağlanmıştır. İmalatın globalleşmesiyle, tüketim malları ile zevklerin gün geçtikçe farklılaşmasının, imalat bünyelerini devletlerin, farklı yapısal ve mali şartlarına uyumlaştırması gerekliliğini beraberinde getirmesi, insan kavramının ehemmiyeti üstüne dikkatleri çekmiştir (Parlak, 2000: 97-98).

Globalleşme süreci milletler arası piyasalarda yapı olarak değişimler ortaya çıkarmış, artan sermaye hareketlilikleri teknolojik egemenlik sahaları çok uluslu

firmaların bağımsız hale getirmiştir. Özellikle yabancı yatırım kullanan çok uluslu firmalar global rekabet sahası yaratmak arzusunda olmuştur. Küresel çok uluslu şirketlerin genişleyen çalışma alanları İnsan kıymetleri sistemlerinin öncelikli hale gelmesini sağlamıştır. İşçilerle iyi bir iletişim kurmak ve onların şirket için önemli bir değer olduğunu firmaların öncelikli stratejisi olmalıdır. Bu öncelik kültürel çeşitliliğe dayanan, homojen, sadık güçlü bir yönetim kademesine sahip olup aynı fırsatları mevcut tüm adaylara sağlamaktan geçer.

Global bir insan değerleri stratejisinin başarılı olması, öncelikle firmaların milli köklerine dayanan insani değer planlamalarını sınırlamalarına bağlıdır. Bu şekilde bir yöntem yaşadığımız bu dönemde gerçekçi görülmemektedir. Zira birtakım siyasetlerin genel olarak yabancı düşmanlığı iradesinde olduğu görülmüştür. Bu şekildeki firmalarda idare basamaklarında milli kökenin haricinde işçilere yer verilmez. Bu yöntem firmanın diğer devlet uyruklu işçileri arasında ayrım yaptığı anlamındadır ve genellikle maaş, terfi vb. unsurlarda ayrımlar çok fazla yapılır. Sonuç olarak, farklı devletlere ait olan insanların rantabilitelerini yeteri kadar kullanamamalarını sağlar (Akgeyik, 2000: 8).

1.5. Sivil Toplum Kuruluşlarında İnsan Kıymetleri Yönetimi Kavramına Bakış

Sivil toplum kavramının ne olduğu üzerine net bir fikir birliği sağlanamasa da genel kabul görmüş tanım; ‘aile, devlet ve piyasayı temsil eden, kar amacı gütmeyen ve gönüllü olarak ortaya çıkan, asıl amacı kamu yararını arttırmak olan birey, kurum ve kuruluşların toplamıdır’. Literatürde “sivil toplum kuruluşları” terimi yerine farklı terimler de kullanılmaktadır. Özellikle küreselleşme sonrası dönemde “kar gütmeyen kuruluşlar” terimi yaygın kullanım kazanmıştır (Özdemir, 2009: 155).

Sivil toplum kuruluşu olarak adlandırılan bu kuruluşlar (Moore, 2001: 710).

- Özel sektörde faaliyet gösterirler. Yani devletten ayrı olmaları zorunludur. Fakat bu demek değildir ki devletten maddi destek alamazlar.

- Gönüllü şekilde ortaya çıkarlar, yönetim kurulları gönüllüdür. Ancak çalışanların tamamını gönüllüler oluşturmaz.
- Bağımsız bir yönetimleri vardır. Dışarıdan müdahalede bulunulamaz.
- Özel işletmelerden farklı olarak, elde edilen kar kurucular arasında paylaştırılmaz, sosyal amaçlar için kullanılır.

Sivil toplum kuruluşları, doğası gereği çalışma gücünün tamamına yakınının insan faktörü üzerine bina edildiği örgütlerdir. Bu örgütlerde ticari işletmelere göre daha farklı bir insan kaynağı planlaması uygulanmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarını, insan kaynağı açısından gönüllü ve ücretli çalışanlar olarak iki kategoride ele almak mümkündür. İşte tam bu noktada, ücretli çalışanlar ile gönüllü çalışanlar arasındaki hiyerarşi, uyum, eğitim, oryantasyon ve motivasyon konuların, açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmediği durumlarda ciddi riskler ortaya çıkmaktadır. Bu uyum ve ilişkiler doğru kurgulandığında ise ciddi bir sinerji oluşturarak verimli bir iş gücü ortaya koymaktadır. Sivil toplum kuruluşlarındaki ücretli ve gönüllü çalışanların ilişkileri, işe alım ve çalışma sistemleri, eğitim, özlük hakları gibi konular da kendi içerisinde ciddi dengelere ihtiyaç duymakta, çeşitli tehdit ve faydalar içermektedir. Örneğin; bir ücretli çalışan kendisini kurumun sahibi ya da temsilcisi gibi görüp buna göre hareket ederken, bir gönüllü çalışan ise hiçbir karşılık beklemeden verdiği bu hizmet karşılığında, gönülünün hoş tutulmasını beklemekle birlikte asıl önemsenmesi gerekenin kendisi olduğuna inanmaktadır. Bu girift durum bazen ilişkilerde tehditlere, bazen ise fırsatlara dönüşür (Kurt, 2015: 206).

Sivil toplum kuruluşlarında (dernek, vakıf, sendika, ticaret odası, sanayi odası, esnaf ve sanatkar odası, kooperatif, platform, kulüp, topluma yarar sağlayan fakat resmi olmayan diğer kuruluşlar) insan kıymetleri var olma nedenleri; stratejik ve operasyonel alanlarda oluşan küresel değişimlere ayak uydurmak, gelecekte de devam edebilecek alt yapılar oluşturmak, toplumdaki çeşitli hasar ve adaletsizlikleri azaltmak, işgören eğitimi ve planlamasını sağlamak, ödül ve çalışanları koruma, özlük işlemleri, iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak, endüstriyel ilişkiler, işgören kayıtları ve istatistikleri inceleme olarak sayılabilir.

Aslında tüm bu işlemlerin kar amacı güden örgütlerden pek bir farkı yoktur. Fakat, sivil toplum kuruluşlarında gönüllüler bulunduğu için, bütün bunlara ek olarak insan olgusu daha değerlidir. Ortak değerler maddi değil manevidir. Şirketlerin yıllarca oluşturmaya çalıştıkları örgüt kültürleri, sivil toplum kuruluşlarında aynı amaca hizmet etmek isteyen gönüllülerin bir araya gelmesi ile kendiliğinden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin de bu oluşumları desteklemeleri gerekmektedir (Özmutaf, 2014: 194).

Bunların sonucunda, sivil toplum kuruluşlarında ‘gönüllü yönetimi’ kavramını doğmuştur. Gönüllü yönetimi, ortak hedefler doğrultusunda, belirli bir kitleyi organize etmek, işbirliklerini arttırmak, elde edilen sonucun kaliteli düzeyde olmasını sağlamak olarak nitelendirilebilir. Tamamen gönül bağı ile bir araya gelen gönüllülerin yönetimi, sürdürülebilirlik ve kurumların kurumsal kimlik kazanması açısından zorunlu hale gelmiştir.

Gönüllü yönetimi, uygun işe gönüllü seçiminin yanı sıra gönüllülerin sürekli bilgilendirilmelerini, görev tanımının yapılarak ilgili sosyal konuda etkin ve sürdürülebilir çözümler geliştirmeyi, organizasyon ve gönüllü adına daha net bir süreç elde etmeyi, gönüllüler arasında daha eşit ve profesyonel hizmet dağılımını ve yaptıkları faaliyetlere yönelik motive edilmelerini içeren tatmin edici bir süreçtir. Profesyonel bir gönüllü yönetiminde gönüllülerin görev tanımlarının yapılması çok önemlidir. Görev tanımlarının tam yapılmaması gönüllüler için motivasyon düşürücü nedenlerden birisi olup, bu durum gönüllülerde kafa karışıklığına yol açar ve böylelikle etkili bir hizmetin sergilenmesi önlenmiş olunur. Bunun yanında başarılı bir gönüllü yönetimi, gönüllülerin beyinlerine ve gönüllerine hitap edebilmeyi ve gönüllülük duygusunu sürekli dinamik tutabilmeyi gerektirmektedir. Maddi kazancın olmadığı bu kuruluşlarda bütün bunlar insana değer vermekten ve insanı bir kıymet olarak görmekten geçer.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. İNSAN KIYMETLERİ SÜREÇLERİNİN TEORİNİN AKTÖRLERİ BAKIMINDAN İNCELENMESİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Modernizm süreci insanı fitratından uzaklaştırmış dolayısıyla insan nesne konumuna itilmiştir. Kapitalist ekonomi anlayışı ile insan ‘ekonomik adam’ olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın amacı da modern iş hayatı içerisinde insanın konumunu irdeleyerek, asli değerini vurgulayıp, insan kıymetleri fikrinin niteliğini açıklamaktır. Kavramsal çerçeve kapsamında ortaya çıkan araştırma sorularında irdelenen maddelerin, alanın sorunları ve farklı yönleriyle ilgili çıkarımlara yardımcı olabileceği ve böylelikle gelecek araştırmalara ışık tutarak alan yazınına katkısı olacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı çerçevesinde, “İnsanın kaynak değil kıymet olarak değerlendirilmesinin neticesinde iş hayatında neler değişecektir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu sorunun yanıtını daha iyi anlayabilmek adına ilgili literatür taraması sonucunda bazı alt sorular ortaya çıkmıştır;

1. İnsan gücünü ‘kaynak’ diye nitelendirmenin doğuşu nedir ve insan kaynakları ne gibi faaliyetler yürütür?
2. İnsan kıymetleri ne demektir? Değişen sadece terim midir, işin ruhundaki değişimler nelerdir?
3. İnsan kıymetleri politikanızı ve insan kaynakları sistemlerinden farkları nelerdir?
4. İnsan kıymetleri misyon, vizyon, strateji ve hedeflerde ne gibi değişikliklere yol açmıştır?
5. İnsanı kıymet olarak nitelendirmenin örgütün entelektüel sermayesine ve katma değer üretmesine ne gibi etkileri olmuştur?
6. İnsan kıymetleri terimi kullanıldıktan sonra örgütün verimliliği ve karlılığı nasıl değişmiştir?

7. Bu kavramın kullanılması iş görenlerde ‘bağlılık, motivasyon, iletişim, verimlilik, gelişim vb. ‘ açısından ne gibi değişikliklere yol açmıştır?
8. Terim insana bakış konusunda olumlu bir çağrışım uyandırmaktadır. Ancak sistem olarak ne şekilde işlemeli ve fonksiyonu ile içeriği ne olmalıdır?
9. İnsan kıymetleri anlayışının temelini oluşturan sistem nedir? Bu sistemde çalışanlar nasıl değerlendiriliyor, değerlendirme aşamaları nasıl ilerliyor? İş görenler nasıl gözlemleniyor?
10. İnsan kıymetleri kavramı ile yeni bir paradigma hedefleniyor mu? Evet ise emeğin payı ve değeri için bir model öneriniz var mı?

1.3. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde çalışma grubu, çalışmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizine yer verilmektedir. Nitel veri toplama teknikleri ile ele alınan bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, ürünlerden ya da çıktılarından daha çok süreç ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmalarda anlamlar önem taşımaktadır (Yılmaz & Altınkurt, 2011: 644). Yarı yapılandırılmış görüşmeler ise sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle, yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir, iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmacılara bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2003: 53).

1.4. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün ve diğerleri, 2009). Araştırmada, uygulamanın yapılacağı kişilerin seçiminde belirlenen temel ölçüt, gerçek anlamda ‘insan kıymetleri’ terimini savunan bireylerin seçilmesidir.

Araştırmalar sonucunda, insanı kıymet olarak değerlendiren 3 insan kıymetleri savunucusu ile görüşme sağlanmış olmakla beraber bu konuda çalışmaları da mevcuttur. Araştırma kapsamında savunucular ile görüşüldüğünde, kendileri açısından kimliklerinin açıklanmasında sakınca görülmemiştir. Fakat tezin ilerleyen kısımlarında analiz yapabilmek adına belirli kodlamalar ile belirtilmişlerdir. Bu bağlamda gerçekleştirilen görüşmeler; İstanbul Ticaret Odası Basın ve Yayın Müdürü Şükrullah Dolu (İK1), Yeşilay İnsan Kıymetleri ve Yönetim Sistemleri Direktörü Serkan Bayramoğlu (İK2) , Albaraka Türk Katılım Bankası eski Genel Müdür Yardımcısı ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği Danışma Kurulu üyesi Temel Hazıroğlu (İK3) ile yapılmıştır. Terim savunucuların 3' üde uzun yıllar şirket yöneticisi ya da insan kıymetleri müdürü pozisyonlarında çalışmış ve terimle ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır.

1.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Karşılaştırmalı sonuçlar elde etmek amacıyla, tercih edilen yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırma soruları ve alan yazındaki bilgiler doğrultusunda 'insan kıymetleri' terimini savunan bireyler için geliştirilmiştir.

Görüşme formunda “ insanı kıymet olarak değerlendirmenin önemi, işin ruhundaki değişimler, insan kaynaklarından farkı, örgütün entelektüel sermayesine ne gibi etkileri olduğu, verimliliğin ve karlılığın nasıl etkilendiği, sistemin ne şekilde işlemesi gerektiği, çalışanların nasıl değerlendirildiği, yeni bir paradigma hedeflenip hedeflenmediği soruları yer almaktadır. Geliştirilen görüşme sorularının hazırlanmasında; soruların kolaylıkla anlaşılması ve çok boyutlu olmaması, yanıltıcıyı yönlendirici olmaması gibi ilkelere dikkat edilmiştir.

Hazırlanan görüşme formunun amaca ne derece hizmet ettiği, anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme formu düzenlenmiştir. Araştırmada uzman incelemesi, katılımcı teyidi ve yöneticilerle yapılan görüşmelerin süreleri uzun tutularak da uzun süreli etkileşim yoluyla iç geçerlik (inandırıcılığı) sağlanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, verilerin inandırıcılığını artırmak için toplanan verilerden elde edilen bulguların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Buna yönelik olarak bulguların, görüşme formunun geliştirilmesinde kullanılan kavramsal çerçeve ile uyumluluğu sürekli kontrol edilmiştir. Böylece, olası veri kaybının önlenmesi ve verilerin araştırma sorularına uyumu sağlanmaya çalışılmıştır.

Bunların yanı sıra görüşme yapılan ya da görüşme yapılmasına imkân olmayan örgüt yöneticilerinden alıntılar yapılarak araştırmanın inandırıcılığı yükseltilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabiliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, bulguların nasıl düzenlendiği ayrıntılı bir biçimde aktarılmıştır.

Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan verilmiştir. Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için araştırmacıların konumları, çalışılan durumla ilgili ön deneyimleri, araştırmada veri kaynağı olan katılımcılar, araştırmanın yapıldığı sosyal ortam, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve, analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca, başka araştırmacıların talep etmesi ya da gelecekte başka bir araştırmada karşılaştırmalar yapmak amacı ile araştırmanın ham verileri saklanarak da dış güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

1.6. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, katılımcıların kendilerini rahat ifade edebileceği ve ses kaydı yapılabilecek ortamlarda, kendilerinin randevu verdikleri zaman dilimlerinde toplanmıştır. Görüşme soruları her bir katılımcıya, aynı sözcüklerle ve aynı anlamı çağrıştıracak tonlamalarla yöneltmiştir. Yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı ve not alma tekniği birlikte kullanılmıştır. Daha sonra yapılan kayıtlar çözümlenmiştir. Görüşmelerin çözümlenmesinden 20 sayfa veri elde edilmiştir. Öncelikle, verilerin yazıya dökümü, dökümlerin doğruluğu sağlanmış, belirlenen temalara göre verilerin işlenmesi ve doğrudan alıntılarla bulguların yorumları yapılmıştır.

1.7. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Betimsel analiz; elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlandığı, görüşülen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla sık sık doğrudan alıntılarının kullanıldığı ve elde edilen sonuçların neden sonuç ilişkileri çerçevesinde yorumlandığı analiz tekniğidir (Yıldırım & Şimşek, 2003: 62).

Betimsel analiz tekniği üç etkinlik basamağı (verilerin azaltılması, verilerin sunumu, sonuç çıkarma ve (doğrulama) çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (Türnükü, 2000: 546). Verilerin sunumunda, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Ünver, Bümen, & Başbay, 2010: 72)

Formlardan elde edilen veriler öncelikle Office programına aktarılarak birkaç kez okunmuş ve buna yönelik kodlamalar oluşturulmuştur. Ardından kodlar bir araya getirilerek, araştırma bulgularının ana hatlarını oluşturacak temalar (kategoriler) ortaya çıkarılarak betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. İçerik analizinde güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla genellikle kodlayıcılar arası tutarlılık hesaplanmaktadır. Görüşme dökümlerinin yazılması işlemleri tamamlandıktan sonra, görüşme soruları temel alınarak görüşme kodlama anahtarı hazırlanmıştır. Görüşme kodlama anahtarının güvenilirliğini belirlemek amacıyla iki adet katılımcı görüşme dökümü formu yansız atama yoluyla seçilerek çoğaltılmış ve görüşme kodlama anahtarı ile birlikte araştırmacılar tarafından bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme, görüşmecilerin görüşüne uygun bulunan seçeneğin ilgili görüşme kodlama anahtarına işaretlenmesi biçiminde yapılmıştır. Görüşme kodlama anahtarına işaretlemelerin tutarlılığını belirlemek amacıyla her sorunun yanıtı tek tek incelenerek karşılaştırılmış ve bu aşamadan sonra görüşme kodlama anahtarlarına son biçimleri verilmiştir. Araştırmacılar, birbirlerinden bağımsız olarak her katılımcıya ait görüşme dökümü formunu okuyarak ilgili görüşme kodlama anahtarındaki her sorunun yanıtını içeren uygun seçeneği işaretlemişlerdir. Bu işlemten sonra araştırmacıların değerlendirmesi katılımcı gruba ait ilgili soruya verilen yanıt seçeneği kontrol edilerek, “Görüş Birliği”

ve “Görüş Ayrılığı” biçiminde işaretlemeler yapılmıştır. Araştırmacılar ilgili sorunun aynı yanıt seçeneğini işaretlemişlerse görüş birliği, farklı seçenekleri işaretlemişlerse görüş ayrılığı olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmada içerik analizinde güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla uyuşum yüzdesi formülü kullanılmıştır. Uyuşum yüzdesi (Agreement percentage) “Güvenirlik = Görüş birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100” formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e göre, güvenilirlik hesaplamasındaki uyuşum yüzdesi %70 olduğunda güvenilirlik yüzdesine ulaşılmış kabul edilir (Yıldırım & Şimşek, 2003). Çalışmada, bu formül kullanılarak kodlamalardaki genel uyuşum düzeyi 0.90 olarak hesaplanmıştır. Oranların %70'in üzerinde olmasının araştırmacıların kodlama güvenilirlikleri için yeterli olduğu düşünülmektedir (Altunay, Oral, & Yalçınkaya, 2014: 68).

1.8. Bulgular

Katılımcıların görüşleri, gizlilik esasına dayanılarak, isimleri verilmeden kodlanarak aktarılmıştır. Buna göre insan kıymetleri yöneticileri için İK1, İK2 ve İK3 şeklinde numara verilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular alt problemlere göre gruplanmış ve bulgular sunulmuştur.

Tablo 9: İçerik Analizinden Ortaya Çıkan Temalar

<i>Kategoriler</i>	<i>Kodlar</i>
Personel yönetimi	Standartlaşma İnsan=makine Emek sömürgesi
İnsan kaynakları	Maddi beklentiler Özel hayat dengesi Tüketici insan Ürün odaklı yaklaşım Tek tipleşme Özgürlük alanı kısıtlama

	Bireye fırsat vermeme Arka plana itilme
İnsan kıymetleri	İnsan değerdir Ahlaki değerler Dini olgular Doğuştan kazanılan haklar Manevi hak ve yetkinlikler
Araştırma yöntemlerine yönelik fikir ayrılığı	Mevcut Mevcut değil Tartışma beklentisi
Etkileyen olay ve olgular	İnsana bakışın değişmesi Eski uygulamaların beklentiyi karşılamaması İnsanların hakları konusunda bilinçlenmesi Eğitilmiş insan oranındaki artış Moda söylemler Yaklaşımların birlikte kullanılması
Sorunlar	İş hayatı ve toplumsal hayat Değişime dirençli personel Örgütlerin yaklaşımı Küresel terimlerin olması Etik ve ahlaki değerlerin değişmesi
Güncel durum	Memnun edici Memnun edici değil
Gelecek	İyimser Kötümser

İnsan gücünü ‘kaynak’ diye nitelendirmenin doğuşu nedir ve insan kaynakları ne gibi faaliyetler yürütür?

Katılımcılardan İK1, insan kaynakları kavramının kökeni Afrika'ya dayandırmaktadır. Ve bu dayanağını şu şekilde açıklamaktadır: “*Şöyle ki, beyaz adam Amerika'nın keşfi için Amerika'ya ilk ayak bastığında, orada Astek gibi, İnka gibi yerleşik yerel medeniyetler bulunuyordu. Bu medeniyetler fazlaca altın ve gümüşlere sahipti. Beyaz adam, bu altın ve gümüşleri ele geçirmek amacıyla kaynakları ve insanları yok etmeye başladı. Yani soykırım yapıldı. İlerleyen zamanlarda Amerika ekonomisi büyümeye ve gelişmeye başladı. Çiftlikler ve çeşitli sanayi kolları kuruldu. Sonrasında insan ve işgücüne ihtiyaç duymaya başladılar ancak insanları yok etmişlerdi. Akıllarına, Batı Afrika'dan (diğer bir ifade ile Afrika'nın Amerika'ya bakan kısmından) insanları gemi ile Amerika'ya taşımak geldi. Bu insanlar çiftlikte ve hizmet sektöründe çalışmak için kaynaktı. Kaynaklık diğer bir ifade ile kölelik ortaya çıkmaya başladı. Köle pazarları oluştu ve bu durum insanlık tarihindeki **ilk kitlesel kölelik** oldu.*

Sonrasında Batı Afrika'da ki insanlar, beyaz adamlar yahut onların gemilerinin geldiğini gördüklerinde dağlara doğru kaçmaya başladılar. Günümüzde de kullanılan “Kara Cuma” tabiri o dönem ortaya çıkan bir tabirdir. Amerika'da kitlesel olarak köle pazarları oluşuyordu ve Cuma günleri kölelerin damping günüydü. Diğer bir ifadeyle köle indirim günüydü.”

Bir diğer katılımcı İK2, uzun zaman önce insanın hala personel diye adlandırıldığı dönemde henüz global ekonomi bu kadar gelişmemişti. Şirketler büyüdükçe profesyonel çalışmaya ihtiyaç duyuldu. Bir çeşit algı değişikliği de gerekiyordu. Dünya üzerinde bu algı değişikliği erken yaşansa da Türkiye biraz geç ayak uydurdu ve ancak 90'ların sonu 2000'lerin başında insan kaynaklarına geçildi. Etkilenen örgüt sayısı az olsa da büyük sermaye buna daha çabuk geçiş yaptı. Finans, hızlı tüketim, üretim dışındaki kurumların %70'inde, insan kaynakları maaş öder, giriş-çıkışları kontrol eder, gerekli durumlarda işe alım için mülakat yapar algısı olduğunun vurgusu yapılmaktaydı. Son dönemlerde insan kaynak olarak tanımlandı ve aslında sonrasında fark edildi ki kaynağın bir sonu varken insan beyninin sonu yoktu. Böylece 2000'lere gelindiğinde “kaynak sınırlıdır, kıymet önemlidir” algısının oluşmaya başladı ve bir grubun “kıymet” sözünü kullanmaya başladı. Çünkü artık yeni neslin maddiyattan ziyade ruhen ve fikren önemli olma isteği vardı. Bu kavramın benimseme durumunun üretim

sektöründe hızlı yayılma trendi gösterirken hizmet sektörünün biraz geride kaldığını ifade etmiştir.

Ayrıca “Sivil toplum kuruluşlarında hizmet etmek gönüllülüktür” vurgusunu yaparak, kıymet kavramının bu noktada ortaya çıktığını belirtmiştir.

Üçüncü katılımcı İK3 ise, geçmişte emek değerli olduğu için kölelik değerliydi. O yüzden batı felsefecileri bile köleliği savunurlardı. Fakat o zamanda köleleri insan olarak görmezler, kadınlara hak vermezler, köleler ve kadınlar insan değildir derlerdi. Hatta Avrupa’da ki birçok ülkede kadınların oy hakkı Türkiye’den çok sonra verilmiştir. Sebebi de kölelik sistemine dayanır. İslam dünyası da korkusunu tanrı üzerinden kurup insanlığı ihmal etmiştir. Bu durumda insanın insana kulluğu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple Avrupa’nın gerisinde kalıp, insan emeğine çok ihtiyaç olmadığını düşündük. Bilim adamları da önümüzdeki yıllarda insan emeğine çok ihtiyaç duyulmadan yol alabileceğimizi açıkladı. Bu süreçte eskisi gibi emek sömürücü 500-600 insan kalacak ve diğerleri onlar için çalışan köleler olacaktır. Yani eski günlere geri dönülebilir. Fakat ben yine de insan doğasının galip geleceğini düşünüyorum. Atacağımız birkaç adım var; insan tasavvurlarını yeniden oluşturmak. Yani ne batının dediği beyaz ve Hristiyan adam modeli ne de İslam dünyasındaki kulluk modelini kabul etmemeliyiz. Bu anlayışların farklılaşması dolayısıyla insan yeterli önemi göremiyor. Bir görüş insanı ayrımcı ve dışlayıcı, diğer görüş insanı nesneleştiren bir kabul. Kaynak birazda buradan gelir. Eski bir söylem olan ‘personel’ anlayışı bile daha çok şahsiyet anlamı taşıyordu.

Bunlardan yola çıkıp düşündüğüm şey, insan kaynakları söyleminin kapitalizmin bir getirisi olduğudur.

İnsan kıymetleri ne demektir, değişen sadece terim midir, işin ruhundaki değişimler nelerdir?

İK1 katılımcısı şöyle açıklamıştır; *işin kısmı şuraya dayanır, insanı nasıl motive ederiz? İnsanları, şimdiki gençleri yani geleceğin yöneticilerini artık maddiyat etkilemiyor. Yeni yetişen nesil sahip olmak istemiyor. Diyebilirim ki insanlık aslına dönüyor. İnsanlar artık kendileri için yaşıyor. İnsanlar mükemmel yaratılmıştır, maddi ve manevi yetkinlikleri vardır. Şuan daha çok maddi yetkinliklere göre yaşıyoruz fakat bu bizi zamanla tatmin etmeyecek. Manevi ve ruhsal isteklerimize göre de yaşamayı öğreneceğiz. İnsanı kıymet olarak değerlendirmek işin vicdani ve ahlaki boyutudur. Bu kişisel bir davranış olmakla beraber kurumsal bir değere dönüşünce insana kıymet ölçüsü bir nebze sağlanmış olur. Kurumsal değere dönüştüğünde sadece çalışan için değil işveren için de uyulması gereken davranışlara dönüşecektir. Yani insan kıymetleri dediğimiz kavram çift taraflı ve vicdani bir sorumluluktur. Benimseme, diğergamlılık, empati barındırır. Örgüt değerlerini ve kaynaklarını kendinin gibi görmektir. Kültürümüz, etik değerlerimiz, çalışma kriterlerimiz ters bir sistemdir. Bu sistem aynı zamanda insani ve vicdani bazı yükümlülükler taşır.*

İK2 katılımcısının değerlendirmesi şöyledir; *insan kaynakları terimi trend olarak dünya çapında yükselişe geçtiğinde şık durmadığı kabul edilse de kullanılmaya devam edildi. Fakat bir kesim değişikliğe gitmekte kararlıydı. Tabi bu değişiklik bir gecede olacak bir şey değildi ve eğer işin ruhunu değiştirmek istiyorsanız bu zaman alacaktı. Özümüze baktık ve 'insan bir değerdir' dedik. Değerli olmak, kıymetli olmak kavramına geçtik. Tabi dediğimiz gibi bir gecede tabela kaldır indir tarzı yapılan bir değişiklik değildi bu. İstedik ki manevi açıdan iyileştiren dolu dolu bir çalışma hayatı sunalım. Endüstriyel işlerde yani üretim sektöründe, sendikal hareketler yaygın ve toplumsal sözleşmeler ile çalışan hakları korunduğundan insan kıymetleri kavramını benimseme daha erken oldu. Fakat hizmet sektöründe bu iş geriden geldi. Sivil toplum kuruluşları ise kıymet sözünü en çabuk benimseyen kesim oldu. Çünkü insanı kıymet olarak görmek topluma ve insanlığa hizmet etmek demekse bu birazda gönüllülük içermelidir. Kar amacı olmadan kendini o kuruma ait hissetmek, bir anlam bulmak daha kolaydır. Günün sonunda patronunuzun elde ettiği karı maksimize edecek olmayı düşündükçe kendinizi kurum*

kültürü ile entegre etmek zordur. Bu kapitalizmin genel kuralı olsa da insanların hayatlarına dokunmak, kar amacı olmadan çalışmak daha anlamlıdır.

İK2 katılımcısının bir sivil toplum kuruluşu yönetim direktörü olması nedeniyle bu şekilde düşünmesi olağan karşılanmıştır. Birlikte çalıştığı ekip arkadaşlarının bir kısmı, Yeşilay'da gönüllü hizmet vermektedir. Kar amacı gütmeyen, ortak bir amaca yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle 'insanı kıymet olarak değerlendirip, insana yönelik çalışmalarda kar amaçlanmama düşüncesi benimsenince kendini o kuruma ait hissetmek daha kolaydır' düşüncesinde olmaları beklenen olası cevaptır.

İK3 katılımcısı ise; *20. Yy' da insana kaynak derken yani insanı sermaye ve para olarak değerlendirirken insan kaynakları uzmanlarının düşündüğü 'sen kaynaksın, sen pııarsın, işleyip değıştikçe gelişeceksin ve harikalar yaratacaksın' gibi güdüleme kelimeleriydi. Fakat bu sadece emeğin sömürölmesine yaradı. İnsan nesneleştirildi ve kullanıldı. Ekonomide yeni bir paradigmaya ihtiyacımız var;*

'Dünyada en değerli varlık insandır. İnsan beyninin sınırı yoktur. Dolayısıyla insan diğer nimetlerden faydalanmak ve doğru bir şekilde değerlendirmek için yaratıldı.'

Bütün araçlar insan için yaratıldı ise tüm insanlık bu sürece dahil olmalıdır. Bu bir devlet politikası dahi olabilir. Asıl olan işin felsefesini kurmak ve anlamlandırmaktır.

İnsan kıymetleri ile manevi ve ahlaki bir çabanın içine girmek gerek. İnsan kaybettiğı bazı değerleri yakalama konusunda adımlar atmalıdır.

Her üç katılımcı da insan kıymetleri kavramının maneviyata dayandığını vurgulamışlardır. Ve insan kıymetleri kavramını, ahlak, vicdan, aidiyet, kişisel değerler ve bireyin kendini mutlu ve önemli hissetmesi kavramlarına dayandırmışlardır.

Katılımcılar ayrıca, insan kıymetleri kavramının, insana olan bakış açısının yeniden yapılandırılması gerektiğinden yola çıkarak ortaya atılan bir kavram olduğı görüşünü savunmaktadırlar. Bu konuda katılımcılardan İK3 görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“İnsan kaynaklarını kıymete çevirme üzerinde gidiliyor. Biz de kıymet – değer üzerinden gittik. Bizim için insan değeri önemli. Yönetim kurulumuz da bunu kabul etti ve ilk defa insan kıymetleri bölümü kurulmuş oldu. Bu bölüm kurulalı 5-6 yıl oldu. Bir iki yeri bu konuda etkilemeye çalıştık ancak olmadı. Özellikle kamu katılım bankalarını. Bu bankalar ilkesel olarak sıcak bakmalarına rağmen dönüştürmeyi bırakalım teklif etmeye bile cesaret edemediler. Emegın artık eskisi kadar değeri yok ancak robotsal süreçten tekrar insana dönüş olacağını, insan değerinin tekrar ortaya çıkacağını düşünüyorum.”

Katılımcılardan İK1 insan kıymetleri hakkındaki görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“İnsan kıymetleri için yeni bir insan tasavvurumuzun, bir insanın mutlak iyi/mutlak kötü tanımlamasının dışında olması gerekmektedir. Mutlak iyi/mutlak kötü insan yoksa bir insan burada da iyi olabilir ABD’de de. Müslümanken de iyi olabilir, Hristiyan’ken de. Bütün insanlığı kuşatacak, insanı merkeze alacak ve bu dünyanın insanla anlam kazandığını ve burada da insan ayrımı yapmadan (kadın-erkek, ırk, cins, statü, zenginlik-fakirlik gibi ayrım yapmadan) bizzat insan olmasından kaynaklanan ve bu dünyadaki bütün nimetlere ortak olduğu bilinciyle yeni bir tasavvur geliştirmemiz lazım. İşte insan değerlerinin kökeninde bu vardır. İnsan kaynaklarını insan kıymetleri olarak değiştirdik de ne oldu? Bu soruyu bana herkes sordu. Üst yönetim bana, “çalışanlara para vermeden değerlisin dersin, çalışanlar da nasıl olsa para yok, bana da değer veriyorlar, beni atmayacaklar, ben yatarım o zaman.” algısıyla çalışanlar gevşeyecek ve senin dediklerin ters tepecek dediler. Ancak ben ısrarla insanların burada kalmalarını sağlayacak manevi dinamiklerinin olması gerektiğini, manevi motivasyonlarının olması gerektiğini savundum. Çünkü benim için hep maneviyat önemliydi. Ayrılma nedenlerine bakınca insanların işlerinden ayrılmalarındaki en temel faktör genelde para gibi görünüyor fakat asıl problem ya yöneticisidir ya da çalışma ortamına olan bağlılığı, işletmeye olan aidiyet duygusudur. Bu manevi duyguları beslemek lazım. Asıl olan bunlardır. Para bir unsur olabilir ancak artık süreç insanın yeniden değerli olduğu, insanın daha anlamlı olacağı günlere doğru gidiyor.”

Katılımcıların hepsi, günümüzde artık maddi motivasyonların yetersiz kaldığını, insanların artık manevi şeyler aramaya başladığını, özellikle de yeni neslin bir şeylere

sahip olmayı istemeyip, kiralamakla yetindiğini, diğer bir ifade ile maddi motivasyonların yeni nesil için çok farklı olduğunu vurgulayarak insan kaynakları kavramının yerini insan kıymetleri kavramına bırakacağını altını çizmişlerdir.

Ayrıca katılımcılarımıza “İnsan kaynaklarından insan kıymetlerine geçiş diye bir süreç var mı, zihniyet değişikliği var mı, yoksa sadece söylem mi değişti?” sorusu sorulduğunda İK3 katılımcısının görüşleri şu şekilde olmuştur: “Ali Saydam, *İnsan kaynağını kıymete çevirerek gitti, fakat benim düşüncem “değer” olması noktasındaydı. Fakat bunun kabul görmesi zor oldu ve kıymet kavramı kabul gördü. Biz bir iki yeri etkilemeye çalıştık özellikle kamu katılım bankalarını. Onlar ilkesel olarak sıcak bakmalarına rağmen dönüşümü gerçekleştiremediler. Fakat ben şuna inanıyorum bu dönüşümlerde biraz sabırlı olursak gelecekte işler değişecektir. Önümüzdeki dönemler insanın dönüşü olacak, ortaya insan dayanışması çıkacak, insanın tekrar tarihsel boyutuna döneceğini düşünüyorum. Emek kavramını tartışalım. Emeğin artık eskisi kadar değeri yok. Hayat emektir. Artık o emeği robotlar da yapıyor. O yüzden pek önemi kalmadı. Geçmişte emek değerli olduğu için kölelik değerliydi o yüzden en üst adamlar, batı felsefecileri bile köleliği savunurlardı. Fakat o zamanlarda köleliği insan görmezler, kadınlara hak vermezler, köleler ve kadınlar insan değildir derlerdi. Avrupa’da ki birçok ülkelerde kadınlara oy hakkı Türkiye’den daha sonra verilmiştir. Sebebi, kölelik sistemine dayanır. Fakat İslam dünyası korkusunu Tanrı üzerinden kurarken, insanlığı ihmal etmiştir. İnsanın insana olan kulluğu ön plana çıkmıştır. Bu yüzden Avrupa’nın gerisinde kaldık. Teknolojik olarak zirve yaptığımız bu çağda önümüzdeki dönemlerde artık insan emeğine çok ihtiyaç olmadan yol alabiliriz. İlerleyen dönemler için bazı bilim adamlarının teorileri şöyledir ki; insanlar yavaş yavaş tanrılaşıyor ve ölümsüzlüğü bulacaklar deniliyor. Yaşamaya değer sadece 500-600 civarı insan olacak ve diğerleri için kölelik tekrar baş gösterecek. Yani emeğin daha çok sömürüldüğü o günlere geri dönecek. Ben yine de insan doğasının galip geleceğini düşünüyorum. Yeni güzel gelişmeler var. İnsan yeniden aslına dönük olarak sahneye çıkacağını düşünüyorum. Ümidimi hala saklıyorum. Fakat insanı besleyecek yaklaşımları çoğaltmamız lazım. Birinci adım, batının insan tasavvuru ile diğer ülkelerin insan tasavvurunu yeniden yapılandırmamız lazım. Batının insan tasavvuru daha çok erkek, beyaz ve Hristiyan üzerine kuruludur. İslam dünyasındaki insan unsuru*

da kulluk üzerine kurgulanmıştır. Kulluk bizim kültürde kölelik diye anlaşıldığı için İslam dünyasında insan değeri daha düşüktür. Hala İslam camiasında insan bu anlayış nedeniyle yeterli özeni görmüyor. Bu tabiki de problem fakat batıdaki problem, ayrımcı ve diğerlerini dışlayan bir problem. İnsanın nesneleşmesine sebep olan bir sorun. Kaynak biraz da buradan gelir. Eskiden personel kavramı yine de bir şahsiyet anlamı taşıyordu. Bu anlamda insan kaynakları söylemi kapitalizmin bir getirisiidir. Personel kavramı daha insani bir terimdi. Kaynak kullanımına göre bence burada bir dönüş oldu. Teoride savunulan kaynak kavramı ile insanın daha çok değer gördüğü ve daha çok önemsendiği. Fakat benim bakış açım göre personel kavramı şahsiyet sağlar ve daha vicdanidir. 20. Yy'de insan kaynak kavramı ile üretim araçlarından birine dönüşüyor. Sermaye ile, para ile aynı kategoriye giriyor. Fakat insan kaynakları uzmanları bunu süslüyor, bir çeşit motive veriyor "sen kaynaksın, sen pınarsın, seni eğitip geliştirince harikalar yaratırsın" gibi güdüleme kelimeleri ile emek sömürülüyor. İnsan böylece nesneleştiriliyor, bir araç olarak görülüyor. Ekonomimizde yeni bir paradigmaya ihtiyacımız var. Şöyle ki; dünyada en değerli varlık insandır ve insan aklının bir sınırı olmadığı kabul edilir. Dolayısıyla insan diğer nimetlerden faydalanması ve doğru bir şekilde değerlendirmesi için yaratıldı. Yani her şey insan için yaratılmıştır. Dünya insan için yaratıldı ve en değerli varlık insandır. Bütün araçlar insan için oluşturulmuştur. Bu sürece bütün insanlığın dahil olduğu toplumsal bir sistem kurulması gerek. Bu bir devlet politikası dahi olabilir. İşin önce felsefesini kurmak ve anlamlandırmak gerekir."

İnsan kıymetleri ile insan kaynakları arasındaki fark:

Katılımcıların hepsi insan kaynaklarının insanı bir nesne olarak görüp, onun maksimum bir şekilde posasının çıkarılması üzerine kurgusunu kurduğunu ifade etmişlerdir. İnsan kıymetlerinin ise etik, ahlaki ve çalışanın kendi motivasyonunun arttırılması, kendini anlamlı ve mutlu hissetmesi üzerine durduğunu, insan kaynaklarına nazaran insan kıymetlerinin daha ontolojik olduğunu vurgulamışlardır.

Katılımcılardan biri insan kaynaklarından insan kıymetlerine geçiş sürecinde yapmak istediklerini şu şekilde belirtmiştir: *“İnsan kıymetleri adına yapmak istediğim şeydi; insan kıymetleri standardını oluşturmak, kriterlerini belirlemek, mümkünse insan kaynakları sertifikaları gibi insan kıymetleri sertifikaları vermek.”*

Katılımcılardan İK2'nin konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir: *“İnsan kaynaklarını bir departman olarak görüyoruz. Oysa ki insan kaynakları bir yaşam standardıdır. İnsan kaynakları ile insan kıymetlerini ayıran şey, insan kıymetlerinin manevi kısmıdır. Vicdani yükümlülükler, merhamet, toplumun gelişmesi ve bizim tamamen aidiyet duygusu hissetmemiz. Yani işin maddi kısmından ziyade manevi bir kısım taşıması, kişisel değerlerimiz, kendimizi nasıl iyi hissettiğimiz.”*

Katılımcılar ayrıca, bazı firmaların insan kıymetleri kavramını sadece imaj olarak kullanıyor olabildiklerini vurgulayarak, insan kaynakları uygulamaları ile insan kıymetleri uygulamaları arasında bir fark olup olmadığı konusunda henüz net bir bilgi bulunmadığını belirtmişlerdir.

İnsan kıymetlerinin vizyon ve misyon üzerindeki etkisi:

Katılımcılardan İK3 bu konuyu bir örnekle şu şekilde açıklamıştır: *“İnovasyondan örnek vereceğim. Albaraka, Almanya'da dijital banka kurma kararı aldı. (enpara.com gibi) Ofis yok, hiçbir şey yok. Sadece internet şubesi var. Fakat bu, bir bankaya bağlı, onun bir uzantısı. İnovasyoncu arkadaşlarımız bunun teknolojiye atılım, yeni bir döneme girdik gibi dijital tanıtımını yaptılar. Bu uygulama, insana değer yansımalarından biridir. Biz bu sayede, “teknolojinin devre dışı bıraktığı insanı, aslında bütün yaptıklarıyla insan içindir”i hatırlattık.”*

Bir diğer katılımcı İK2 bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çalışanlarımızı insan kaynakları konusunda en iyilerine layık görüyoruz. Bu yüzden ilk yapmamız gereken şeyin çok iyi bir insan kıymetleri yapılanması olduğuna inandık. Ve o yüzden üst yönetim desteğiyle insan yönetimi vizyonumuzu genişletiyoruz. Daha iyi ve yetkin yönetim ekipleriyle çalışan ve daha iyi insan kıymetleri uygulamalarına maruz kalan (daha iyi performans sistemi, daha iyi ücret sistemi, daha verimli ortam gibi) bunları maksimize edecek programlar geliştiriyoruz.”*

Yine İK3 katılımcısı konuyu şöyle özetliyor: “*Bir sistem kurduk, sürekli yenileniyor. Geçmişte yapılan tebrikler yerine işe yeni başlayanların ailelerine genel müdürden ıslak imzalı mektuplar yolladık. Ailelere teşekkür ettik, personelimizi yetiştirdiğiniz, büyüttüğünüz ve bize gönderdiğiniz için yazdık. Her işi paraya dökmeyi kabul etmiyorum. Asıl tatmin eden maneviyattır. Doğum günü olan personeli insan kıymetleri yöneticileri yanına çağırıyor. Tabi çalışan önce bir irkiyor. Çünkü İnsan kıymetleri personelin düşüncesine göre genelde uyarı için çağırır. Sonra kişiyi doğum günü için tebrik ediyoruz. Pastalı bir kutlama yapıyoruz. Buna benzer, çocuğu olanlara çocuk paketleri hazırlayıp gönderiyoruz. Bunlar önemli manevi duygulardır, çalışanı motive eden noktalardır. Mesela şirketimize başlamanın 1. Yılı kutluyoruz ve senin için bir fidan bağışlıyoruz gibi kişiyi onure edici asıl unsuru maneviyat olan bunun gibi güzellikler yapıyoruz.*”

Katılımcılar genel olarak insan kıymetleri uygulamalarının vizyon ve misyonlarını genişlettiği, bu bağlamda çeşitli yeni uygulamalara geçtiklerini vurgulamışlardır.

İnsan kıymetleri kavramının örgüte bağlılık ve verimlilik üzerine etkisi:

Katılımcılar genel olarak insan kıymetleri kavramının çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu, çalışanların kendilerini değerli hissettiğini ve buna bağlı olarak da örgüte bağlılıklarını arttırdıklarını ifade etmişlerdir.

Bu konuda İK2 katılımcısının görüşü şöyledir: “*İnsan kıymetlerine geçtiğimizde verimlilik ve örgüte bağlılıkta artış gözlemledik. Kârımızda da gözle görülür bir artış oldu. Gerçi bu kâr artışı sadece insan kıymetlerine geçmemizle bağdaştırılamaz ama onun da katkısı oldu tabiki de.*”

İK2 katılımcısı bir sivil toplum kuruluşu yöneticisi olduğu için karlılığı ikinci planda tutarak, insan ve gönüllü yönetimine odaklanmış. Bu sebeple, karlılık ile ilgili yorumu dışında, insanı kıymet olarak değerlendirmenin örgüte bağlılık ve verimlilikle ilgisi olduğunu açıklaması daha doğru olmuştur. Sivil toplum kuruluşlarında rakamlardan ziyade; manevi, ahlaki ve etik değerler ön planda tutulmalıdır.

Katılımcılardan İK3 bu konudaki görüşünü şu şekilde özetlemiştir: “İşletme bazında bazı faktörlerden dolayı karlılığımız azaldı. Fakat biz ciddi oranda iyi geri dönüşler aldık. Bu kar oranı azalmasına rağmen bazı analizlerimiz gösteriyor ki personelimizin işe ve örgüte bağlılığı artmıştır. Çalışanlarımız takım çalışmasını önemsemiş şubeleşmekten çok daha önemli olan birlikte çalışma ruhu artmıştır.” Ve katılımcı konuşmasına şu şekilde devam etti: “Çalışanlardan ziyade toplumun geneli için bunu düşünelim: Bireysel performansı bir diğer kişinin performansı ile ortaya koyan düzeni ve insan kıymetleri uygulamalarını reddettim. Ki bu insan kıymetlerinin doğasına aykırı bir düzenlemedir. Fakat küresel dünyanın ortaya koyduğu rekabet bireysel rekabettir. Ve bunlar zararlarını görmemize rağmen değişmeyen şeylerdir. Çünkü uluslararası danışman firmaları bireyin gücünü ortaya çıkarmak için kişiyi yanındaki ile bir yarışa sokup değerlendirir. Oysa takım ruhu orada kaybolur. Bireysel değerlendirmelerdense, takım değerlendirmesi daha önemlidir. Bu şekilde değerlendirmelerde hem başarılı personel takdir edildiğinde rahatsızlık duymayacak hem de yeterince performans göstermeyen personel takımı için daha motive sahibi olacak. Bu uygulamanın sürekli yenilenmesi, motivasyon toplantılarının, bayi ya da şubelerin genel müdür ile yemeklerinin artması gerek. Belki bu İstanbul için bir şey ifade etmez ama Anadolu’da ki personel genel müdürü sürekli görmediği için bu onlar için anlamlı bir hale geliyor. İstanbul’da doyum noktası daha yüksek. Özellikle büyük kurumlarda hiyerarşi daha keskin olduğu için çalışanlar bu uygulamalardan daha memnun olur. Küçük firmalarda zaten genel müdür, yönetim kurulu çalışanlarla iç içedir. Küçük kurumlar için ne olabilir diye düşünmek lazım. Ama genel müdürün göstereceği güler yüz bile çok etkili olabilir.”

Bir diğer katılımcı da görüşlerini şu şekilde özetlemiştir: “İnsan kıymetleri uygulamaları tabi ki de çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyonlarında gözleniyor. Çalışanlar da bunu görüyorlar. Seminerler, toplantılar, kahvaltılar, öneri sistemleri (ve sonucunda ödüllendirme) gibi uygulamalarla çalışanlarımız bilgilendiriliyor. Bize dışarıdan 6 kişilik bir kalite ekibi geliyor. Bu ekip, bizden bağımsız bir şekilde kendileri personeller seçerek, bu personellerin insan kıymetleri uygulamalarını bilip bilmediklerini sohbetlerle ölçüyorlar. Çalışan memnuniyeti anketlerimizden ortalama %80 bir memnuniyet olduğu sonucuna ulaşıyoruz. Bireysel olarak %90 oranında

memnun olan çalışanlarımız da var, %70 oranında memnun olan çalışanlarımız da, ancak hiçbir zaman %70'in altına inmedik."

İnsan kıymetleri sisteminin işleyişi:

Katılımcıların hepsi insan kıymetlerini maneviyata dayandırmaktadırlar. Sistemin işleyişini de bu maneviyat üzerinden belli uygulamalarla sağladıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan biri işleyiş hakkında şunları söylemiştir: *"Maneviyat açısından bizim çeşitli uygulamalarımız var. Örneğin, işe ilk başlayan personellerimizin anne-babalarına ıslak imzalı bir teşekkür mektubu gönderiyoruz. Doğum günü kutlamaları yapıyoruz. Çocuğu olan çalışanlarımıza doğum paketleri hazırlayıp veriyoruz."*

Bir diğer katılımcı konu hakkındaki görüşünü şu şekilde özetlemiştir: *"Çalışanlarımızın ödül, takdir, motivasyon gibi konularına çok önem veriyoruz. Kadın çalışanlar için annelik izinleri, yüksek lisans yapan çalışanlarımız için akademik izinler, çeşitli kahvaltılar, yöneticilerle yemek yemek gibi uygulamaları öne çıkarıyoruz."*

Katılımcılardan biri de konu hakkındaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *"Çalışanlarımızı çocuğumuz gibi görüyoruz. Çocuktan kasıt, onları küçük görmek gibi anlaşılmaması; onlara daha iyi imkanlar sağlamak, onların ortamlarını, arkadaşlarını doğru seçmek, yediklerine içtiklerine dikkat etmek, doğru bir eğitim almalarını sağlamak gibi özenle yetişmelerini sağlamak için çalışıyoruz. Ve işte kıymet kavramı da bu noktada ortaya çıkıyor."*

Bu sistemde çalışanların değerlendirilmesi:

Katılımcılar, çalışanları değerlendirirken, insan kaynakları uygulamalarında kullandıkları yöntemleri insan kıymetleri uygulamalarında da kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda farklı bir uygulama geliştirmediklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan biri bu konu hakkında şunları söylemiştir: *"Performans değerlendirmesi açısından insan kaynakları ile insan kıymetleri arasında bir farklılık olmadı. Çalışanlar yine aynı şekilde gözlemleniyor. Ben bireysel performans*

değerlendirmelerinin ekip içinde çatışma yaratacağını, dayanışmayı kaldırdığını düşünüyorum.”

Bir diğer katılımcı İK2 konuyu şu şekilde özetlemiştir: *“Yeşilay gibi sivil toplum kuruluşları, insan kıymetleri kavramını kabul etmeye başlamışlardır. Çünkü insan kıymetleri kavramının temelinde insana hizmet etmekte yatıyor.”*

Katılımcılardan İK1’in ise konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir: *“İnsan kıymetlerinin çift taraflı (iş veren – iş gören) bir kavram olduğunu düşünüyorum. Vicdani bir kavramdır. Diğergamlık kavramının, insan kıymetlerinin olmazsa olmazı ve yönetimin kurumsal olarak mutlaka sahip çıkması gereken bir kavram olduğunu düşünüyorum. Diğergamlık kavramını biraz açacak olursak; empatiye benzeyen ancak empatiye ilaveten bir eylemi bulunan kavramdır. Empatideki gibi “seni anlıyorum”un yanında “seni tercih ediyorum, sana öncelik veriyorum” demektir. Örneğin siz uzun yoldan geldiniz, masada tek bir çay var. Bunu ben içmiyorum ve size veriyorum. Siz yoldan geldiniz, önce siz için diyorum. Bu diğergamlıktır. Vermek, paylaşmak önemlidir. Ancak burada verirken önemli olan önemsemediğimiz, eskittiğimiz ya da modası geçen bir şeyi birine vermek değil iyi ve önemli bir şeyi alırken, ona bizden daha çok ihtiyacı olan birine vermek esastır.”*

İnsan kıymetleri kavramına yönelik paradigmlar:

Ülkemizde insan kaynakları kavramı henüz yeni oturuyorken, insan kıymetleri kavramına geçişin nasıl olacağı, model kurulup kurulamayacağı, kavramın ülkemizde nasıl yaygınlaşabileceği konularında katılımcılarla bir fikir alışverişi yapılmıştır. Katılımcılardan birisi, bir model kurulabileceğini, birisi kavramı kabul ettirme kaygısı taşımadığını, bunun sadece devlet otoritesi ile köklü değişiklikler yardımı ile benimseneceğini vurgulamıştır. Bir diğer katılımcı ise kavramın zamanla gelişerek yayılacağı kanısında olduğunu vurgulamıştır.

Katılımcılardan birinin bu konudaki görüşleri şöyledir: *“İnsan kıymetleri ile bir çabanın içine girmek gerek. Batının insan modeli, kendisini köle üzerinden tanımlıyor. Geçmişteki gerçeklik budur fakat ileriye yönelik fikirleri de araştırıp kabullenmek gerekir. Şunu kaçırmamak lazım; batının insan modeli kendi içinde çok sorunlu iken,*

bazı aydınlanmalar insanı ve haklarını keşfetmiştir. Bu anlamda insanın bazı kaybedilmiş değerlerini yakalama konusunda büyük hamleler yapmıştır. Fakat bunu yaparken kendi insanı üzerinden kurgulamıştır. Bu kurgu bugün yetersiz kalmaktadır. Kendini ve kendi insanını örnek olarak bir kurgu oluşturmuştur. İslam dünyasında ise, insanın Allaha kulluğu üzerinden, insanın insana olan kulluğu kurgulanmıştır. Böylece insanın içsel değeri bu noktada artmıştır. Dolayısıyla İslam dünyasında insan, batıdaki insandan daha düşük haklara sahiptir. Bunu aşacağımız nota şudur: batının insan tanımını alıp bunun üzerinden bir insan tanımı ortaya koymaktır. Bu tanım, mutlak iyi ya da mutlak kötü tanımlamasının dışında olmalıdır. O zaman batının üzerinde bir şeyler söyleyebiliriz. Bir adamın iyiliği ne dinledir, ne renktir, ne de ırkının ne olduğuyla ölçülmemelidir. Zihin olarak da artık kapitalizmin dışına çıkılmalıdır. Bizzat insan değerleriyle oluşturulacak bir kavram oluşturulmalı. İnsan kıymetleri kavramının da bir kapitalist tarafı elbet var. Diyoruz ki insana sen bir değersin, sen bir kıymetsin diyelim ve verimi arttıralım. Elbette verim arta fakat bu da bir kapitalist düşüncedir. Devletlerin bunu yapmasını beklemeden, biz kendi elimizle insanı değer olarak nitelendiren kabul görülecek bir sistem oluşturmalıyız. Albaraka'da yapmaya çalıştığımız şey buydu ve ancak 4 seneden sonra kabul gördü. İnsan kaynakları, insan kıymetleri oldu. Tabi bu kavram o zamanlar ciddi bir baskı ile kabul gördü. Eğer doğru yerde konumlandırırsak, doğru şekilde insan üzerinde çalışırsak daha net sonuçlara ulaşabiliriz.”

Katılımcılardan birinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir: “Çalışanın (işçinin) çalıştığı kurumla ortaklık duygusu yaşayacağı bir ilişki geliştirmek lazım diye düşünüyorum. Zor geçinen biri, şirketin kârına paralel bir kazanç elde edeceğini düşünürse akşam işten çıkarken ışığı söndürür, başkası açık bırakırsa onu da söndürür. Bu konuda arkadaşını uyarır. Hedeflenen kâr ile çalışanların korelasyonunun kurulması gerekmektedir. Bu hem adildir hem de patronun lehinedir. Maliyetleri de ciddi anlamda düşürür.” Ve şu şekilde konuşmalarına devam etmiştir: “Personelin çalıştığı kurumda kâra ortak olması ya da doğrudan emeğin karşılığı ile orta k olması, şirketin gelirin paralel bir kendi geliri olacağı duygusu yaşadığında şirkete olan karlılığı ve aidiyeti artar. Fakat iş ilişkisinde uyarıcılık yapabilir. Çalışma arkadaşları işe yeterince sağlam ilişkiler kuramayabilir. Fakat belirli sınır koyulup karlılık oranı

üzerine çıkınca ilave bir prim koymak gibi uygulamalar yapılabilir. Sabit bir getiri hem performansı kısıtlar hem de performansı zamanla azaltabilir. Bu da patronları sert bir uygulamaya itiyor. Oysa kâra katılımda elde edilen karlılık şeffaf olup açıklanıp, belirli şartlar dahilinde kâra katılım uygulanmalıdır. Hedeflenen kâr ile çalışanların ilişkisini dengelemek gerekir. Bu hem adil bir uygulamadır hem de patronun lehinedir. Çünkü çalışanı sisteme ortak ederek de kâr elde edebiliriz.”

Katılımcılardan bir diğerrinin konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir: “Açıkçası benim bu kavramı kabul ettirmek gibi bir kaygım yok. Makro düzeyde yapılması gereken şeyler var. (Eğitim sistemi gibi.) Örneğin, üniversitelerde iletişim eğitimleri verilmeli, üniversitelerin format değiştirmesi gerekiyor. Yaşam boyu öğrenmeye öğrenmeye geçilmeli, teknoloji çok iyi bir şekilde içselleştirilmeli, insanlar mezun olup kurumlara gitmeden önce gerekli eğitimleri almalı, bazı şeyleri iş hayatına geldiğinde 25-30’lu yaşlarda öğrenmemeli. Günümüzde yapay zekâ ilerledikçe, insanın yalnızlığı ve biricikliği artıyor. Kurumlarda insanın yarattığı fark artık çok önemseniyor. Emegın değeri hesaplanabilir bir şey olmamalı, çok daha görünür şekilde ortaya konmalı. İnsan kıymetleri için bir model olmalı ancak bu modele sıkı sıkıya bağımlı kalınmamalı. Oluşturulan bu modeller, etik değerlerle, kurumsal iklimle, kurumsal beklenti setiyle ve kurumun misyon ve vizyonu ile yorumlanmalıdır.”

Tablo 10: İnsan Kıymetleri Algılanış Kodları

Araştırma soruları	İK1	İK2	İK3
İnsan gücünü ‘kaynak’ diye nitelendirmenin doğuşu nedir ve insan kaynakları ne gibi faaliyetler yürütür?	Afrika Beyaz adam Kitlesel kölelik Köle pazarları	Profesyonel çalışma Finans Hızlı tüketim Sivil toplum	Kölelik Emek sömürgesi Kapitalizm
İnsan kıymetleri ne demektir? Değişen sadece terim midir, işin ruhundaki değişimler nelerdir?	İnsan kıymetlidir Mutlak iyi-kötü Sahiplik yok Kurumsal değer Motivasyon	İnsan kıymettir Aitlik hissi Kar amacı yok Manevi değerler Maddiyat	Motivasyon En değerli insan Manevi ve ahlaki değerler Kişisel değerler

	Ahlaki sorumluluk	önemsiz	Profesyonel insan Üreten insan
İnsan kıymetleri politikanızı ve insan kaynakları sistemlerinden farkları nelerdir?	Etik ve ahlaki motivasyon unsurları	Standart oluşturma Yaşam standardını yükseltme Kendini iyi hissetme	Manevi ve kişisel değerler Vicdani yükümlülükler
İnsan kıymetleri misyon, vizyon, strateji ve hedeflerde ne gibi değişikliklere yol açmıştır?	Teknik gelişmeler inovasyon	Daha iyi performans yönetimi-ücret verimli ortam	Kişiyi ve grubu onure etmek Yeni motivasyon unsurları
İnsanı kıymet olarak nitelendirmenin örgütün entelektüel sermayesine ve katma değer üretmesine ne gibi etkileri olmuştur?	Kapitalist unsurlar önemsenmediği için olumlu etki	Manevi değerler karlılıktan öteye geçtiği için olumlu etki	İnsan ayrı bir unsur olarak değerlendirildiği için olumlu etki
İnsan kıymetleri terimi kullanıldıktan sonra örgütün verimliliği ve karlılığı nasıl değişmiştir?	Olumlu artış	Olumlu artış Kişisel ve hiyerarşi azaldı	Olumlu artış Birlikte olma ruhu arttı Karlılık başka sebeplerden azaldı
Bu kavramın kullanılması iş görenlerde ‘bağlılık, motivasyon, iletişim, verimlilik, gelişim vb.	Verimlilik ve bağlılıkta artış	Birlikte çalışma ruhu arttı Birlikte gelişim ve örgüt iletişimi	Takım çalışması arttı İletişim ve bağlılık arttı

'açısından ne gibi değişikliklere yol açmıştır?		arttı	
Terim insana bakış konusunda olumlu bir çağrışım uyandırmaktadır. Ancak sistem olarak ne şekilde işlemeli ve fonksiyonu ile içeriği ne olmalıdır?	Maneviyat Etik ve ahlak İnsan değerlidir ve kıymettir	Maneviyat İnsan kıymettir	Maneviyat Emek önemli İnsan değerdir
İnsan kıymetleri anlayışının temelini oluşturan sistem nedir? Bu sistemde çalışanlar nasıl değerlendiriliyor, değerlendirme aşamaları nasıl ilerliyor? İş görenler nasıl gözlemleniyor?	Değerlendirme sistemlerinde bir değişime gidilmedi.	Değerlendirmede insan kaynaklarından farklı bir sistem uygulanmadı.	Puanlama ve ceza sistemlerinde değişikliğe gidilse de çok farklı bir sistem henüz oluşturulmadı.
İnsan kıymetleri kavramı ile yeni bir paradigma hedefleniyor mu? Evet ise emeğin payı ve değeri için bir model öneriniz var mı?	İnsan değerleri ile oluşturulacak sistem olmalı	Aidiyet ve bağlılık duygularının üzerine gidilmeli	Emek hesaplanabilir değildir, etik değerler ve kurumsal değerler ile orantılı bir sistem oluşturulmalı

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere insan kıymetleri algılanışının genel bir doğrusu olmamakla beraber 3 katılımcı için de ortak bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar genelde insani ve ahlaki değerleri ifade etmektedir. İnsan kıymetleri

anlayışının uygulamaya geçmesi ile şirketlerde çalışan bağlılığı, motivasyon, takım çalışması gibi önemli örgütsel duygularda olumlu gelişimler gözlenmiştir. Henüz net bir model önerisi olmamakla birlikte terim üzerinde çalışılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal değerler göz ardı edilmemeli fakat bireysel değerler daha üstün tutulmalıdır. Personelin kişisel gelişim yolları açık tutulmalı ve birlikte çalışma ruhu aşılanmalıdır. Hiyerarşi azaltılmalı fakat örgüt disiplini sağlam tutulmalıdır. Bütün bunlarla birlikte personel ve ailesine verilen değer somut olarak gözlemlenebilir olmalıdır. Örneğin, doğum günleri, işe giriş yıldönümleri, aileye tebrik kartları, aile tanışma etkinlikleri, çocuklara ya da eşlere verilen çeşitli haklar vb. uygulamalar kişiyi örgüte bağlamakta fayda sağlayacaktır. Bunları yapmanın tek yolu elbette ki insan kaynakları ismini değiştirmek değil. Var olan sistemin insan değeri ile ilişkili yönü kuvvetli olsa da örgüt çıkarları ağır basmaktadır. Bu nedenle sistem içeriğinde değişim şart görülmektedir. Bu değişim bir anda olacak bir şey değildir, zaman gereklidir. Fakat her 3 katılımcı da insan kıymetleri teriminin ileride daha rağbet göreceğini ve örgütlerin mecburi değişimlere gideceğini belirtmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim biliminin ilk uygulamaya geçtiği yıllardan beri insanları doğru bir şekilde analiz edip var olan kaynağı en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak en temel araştırma konularından birisi olmuştur. Endüstrileşme hareketi ile birlikte insanların çalışma hayatına girmesi, hızlı tüketim toplumlarında üretimin verimliliği ilkesini sorgulamaya geçmiştir.

Verimlilik, zamanı etkin kullanma, personel maliyeti gibi kavramlar hızla çalışma hayatına girerek, bilim adamlarının bu yönde teoriler geliştirip, modellemeler üretmelerine neden olmuştur. 80’li yılların sonlarına doğru ve 90’lı yılların başlarında, personel yönetimi anlayışından insanı bir kaynak, değer olarak gören insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmiştir. Artık firmalarda bu söylemin daha kurumsal bir söylem olduğunu düşünülerek, personel müdürlüğü tabelalarının yerini insan kaynakları müdürlüğü tabelaları almıştır.

Son yıllarda insan kaynakları söyleminden, “İnsan Varlıkları” ya da “İnsan Kıymetleri” söylemine yavaş yavaş geçiş aşamasındayız. İnsanı bir kaynak olarak gören yönetim anlayışı, zamanla güncelliğini yitirerek insanı bir kıymet ya da değer olarak gören bir anlayışa bırakacak ve firmalar bu yeni anlayışa kendilerini adapte etmek zorunda kalacaklardır.

İnsan kaynakları yerine insan kıymetleri isimlendirmesinin kullanılması, uygulamada bazı örgütler tarafından benimsenmiş olmasına ve yaygınlaşma eğilimi göstermesine karşın, kuramsal düzeyde henüz yeterince tartışılmamıştır. “İnsan kıymetleri” kavramı gündeme ilk olarak Ali Saydam tarafından getirilmiştir. Saydam’a göre; insana bakış açısının radikal bir şekilde değişmesi ve insana kıymet olarak bakılması gerekiyordu. Saydam (2005), insan kıymetleri kavramını önerirken temel gerekçesi, çalışanların bilgi çağına geçerken, insanın maddi bir değer gibi değerlendirilmesini çağrıştıran “kaynak” teriminin değişmesi gerekliliğine

dayandırmaktadır. Buna karşılık “kıymet” terimine; “sürekli gelişebilen, yenilenen ve üretimden düşse de sahip çıkılması gereken bir öge” içeriği yüklemektedir. Hazıroğlu ise (2013), konuyu felsefi düzeyde ele alarak, “kaynak” sözcüğünün farklılıkları yok saydığı gerekçesiyle bunun yerine “değer” kavramının kullanılmasını önermekte, ancak kıymet ifadesinin de benimsenebileceğini belirtmektedir. Bu kavrama katkı sağlayan bir başka yazar, “personel yönetimi” adlandırmasından “insan kaynakları” terimine geçmeyi olumlu bir gelişme olarak görmek, ancak “kaynak” kelimesinin, çalışanı standartlaştırması nedeniyle olumsuz bir gelişme olarak değerlendirmektedir.

İnsan kaynakları kavramının yerini insan kıymetlerine bırakacağı konusunda yapılan bu çalışmada aşağıda maddelenen sonuçlar elde edilmiştir:

— İnsan kaynaklarının aksine insan kıymetleri kavramı maneviyata dayanmaktadır. Yeni nesil maddiyattan ziyade maneviyata, aidiyete, kendini mutlu hissetmeye ve insanlara hizmet etmeye önem vermektedir. Bu durum, ilerleyen zamanlarda insan kıymetleri kavramının işletmeler arasında giderek yayılmasına yol açacaktır.

— İnsan kaynaklarından, insan kıymetlerine geçen firmaların misyon ve vizyonlarında genişlemeler yaşanmıştır. Firmalar, çalışanlarının maneviyatlarına önem verip onların motivelerini arttıracak bir takım yeni çeşitli uygulamalar uygulamaya başlamışlardır. Bu uygulamalar sonucunda da çalışanlarının aidiyet duygusunun güçlendiği gözlemlenmiştir.

— İnsan kıymetleri kavramını kullanan firmalar, bu kavramın iş gören üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gözlemlenmiştir. Sistemin işleyişine yönelik yapılan çeşitli uygulamalar sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir.

— Çalışanların gözlemlenmesi konusunda insan kıymetleri politikaları, insan kaynakları politikaları ile benzerdir. İnsan kıymetlerine geçildiğinde de çalışanlar yine performans sistemi ile değerlendirilmiştir.

— İşletmelerin karlılık düzeylerinde önemsenecek bir artış görülmemesine karşın, örgütler bu kavramı daha insancıl ve etik bulmuşlardır.

Düşüncenin kalıcı bir yönetim uygulaması haline gelebilmesi için içeriğinin derinleşmesi, yaklaşımın mevcut uygulamalardan farklarının daha belirgin olarak açığa çıkarılması, örgütlerin özgün gereksinimleriyle uyumlaştırılması, etkinliğinin kilit kullanıcılar tarafından onaylanması gerekmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, firmaların insan kıymetlerine geçmeden önceki durumları ile insan kıymetlerine geçtikten sonraki durumlarının mukayesesi yapılabilir. İnsan kıymetleri kavramının gelişmesi ve yaygınlaşması zaman alacaktır. Süreci hızlandırabilmek adına, toplumun insan kıymetleri kavramını benimsemesine yönelik çeşitli sempozyumlar, fuarlar düzenlenebilir. Devletin bu alanı desteklemesi konusuna dikkat çekilebilir. Firmaları bilinçlendirmek üzere üniversitelerden akademisyenlerin ve öğrencilerin firmaları ziyaret etmeleri sağlanabilir.

Katılımcılardan birinin görüşü de, kavramın yaygınlaşması için devletin müdahalesinin gerektiği yönündedir. Burada asıl olan düşünce; devlet eliyle yapılan değişikliklerin yaptırım gücü olmasıdır. Bu demek değildir ki bir zorunluluk olmalıdır. Fakat manevi duyguların ve insana verilen önemin devlet tarafından fark edilerek bazı değişiklikler yapılması örnek teşkil edecektir. Kavramın daha çabuk yayılmasını sağlayacaktır. İnsanların ve örgütlerin kavrama olan ilgisini arttıracak, daha çok araştırma yapılmasının önünü açarak yeni fikirler üretilmesine destek olacaktır.

İnsanı insan yapan, koruyacak ve yaşatacak olan düşünce ‘İnsan Değerleri’ düşüncesidir. Bu düşüncenin olumsuz tutum ve davranışlara yol açacağı da gözlemlenebilir. Örneğin; çalışan ‘ben değerim hakkımı ver’ diyerek daha talepkar ya da işveren ‘değer dediğiniz işçiler artık her şey istiyor’ diyerek daha şikayetçi olabilirler. Ama çalışma da savunulan şey ‘her şeye rağmen insan değeridir’.

Bütün bunlardan anlaşılabacağı gibi yapılacak olan ilk iş, ekonomik ilişkilerin ahlaki değerleri oluşturduğu bir anlayış yerine, ahlaki değerlerin ekonomik ilişkileri

oluşturduğu bir anlayışı ortaya koymaktır. Çünkü sermayeden yola çıkılarak sırasıyla toplumun, hukukun, insanın ve ahlakın oluşturulması insana ve yaratılışına aykırı bir durumdur. İnsan yaratılışı ve değerleri esas alınarak bir ahlaki, etik sistem oluşturulmalıdır. Sonrasında bu sistem üzerine insan, hukuk, toplum ve ekonomik hayat anlayışları inşa edilmelidir.

İnsan kıymetleri kavramı tam olarak somut hale getirilememiştir. Kavram iyilik, güzellik, erdem gibi olumlu kavramlar ile iç içe kullanılmakta ve çalışma hayatında insanın daha değerli olduğu varsayımını ileri sürmektedir. Ancak emeğin maddi karşılığının dağıtımı, karın paylaşımı yahut emek-sermaye ortaklığı gibi bir ekonomik paylaşım modeli önermemektedir.

‘İnsan kaynak değer, değer ve kıymettir’ anlayışı, insanın layık olduğu konuma ulaşması için bir adım, hak ettiği değerini vermek ve korumak için en uygun tanımlama olacaktır.

KAYNAKÇA

- (2020, 02 25). yesilay.org.tr: <https://www.yesilay.org.tr/tr/kurumsal/kariyer/insan-kiymetleri> adresinden alındı
- ABRAHAMSON, E. (1996). Management Fashion . **Academy of Management Review**, 254-285.
- AKGEYİK, T. (2000). Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İnsan Kaynakları Stratejisi. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 1-14.
- AKGEYİK, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Araştırması. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 0(52), 66-104.
- AKINCI, Z. (2011). Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir Kaynak mı Yoksa Kıymet midir? **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 3(5), 28-32.
- ALDEMİR, M. C., & SOLAKOĞLU, G. B. (1993). Personel Yönetimi (s. 19. sayfa) izmir
- ALİM, A. (2000). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu. **Öneri Dergisi**, Cilt 3(Sayı 13), Sayfa 78.
- ALKHAFAJİ, A. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. USA: The Haworth Press .
- ALTUNAY, E., ORAL, G., & YALÇINKAYA, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. **Sakarya university Journal of Education**, 62-80.
- ANSAL, H. (1995). Esneklik: Fordizmden Post-Fordizme Dönüşümün Anahtarı. *Petrol İş Yıllığı*, 721-746.
- AYDIN, M. (1984). Örgütlerde Çatışma. Ankara.
- BACK, W.E. , MOREAU K A. ,(2001),"Information Management Strategies for Project Management" **Project Management Journal**; Sylva; March 2001
- BAŞARAN, İ. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- BAYAT, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 67-91.

- BAYKAL, N. (2017). makaleler.com. <https://www.makaleler.com/personel-nedir> adresinden alındı
- BAYRAKTAR, O., & Şencan, H. (2017). Çalışanların insan kaynakları uygulamalarına kıymet-kaynak temelli yaklaşım biçimleri. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 20, Cilt 37, 169-195.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. baskı b.). Sakarya Yayıncılık.
- BAYSAL, J. (1991). Yönetim ve Mevzuat:Ders Notları . İstanbul:Türk Kütüphaneciler Derneği .
- BENLİGİRAY, S. (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (1. baskı b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri.
- bersay.com.tr. (2020, 02 25). <http://www.bersay.com.tr:> <http://www.bersay.com.tr/tr/insan-kiymetleri> adresinden alındı
- BİNGÖL, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- BİNGÖL, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- BRATTON, J., & GOLD, J. (1999). Human Resource Management Theory and Practice. London: **Macmillan Business Press**.
- BREWSTER, C. (1995). Towards a European Model of Human Resource Management. **Journal of International Business Studies**, 1(26), 2-11.
- BREWSTER, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. **International Journal of Human Resource Management** , 18(5), 769-787.
- BUDAK, G. (1991). "İşletme Yöneticilerinin Bilgi Gereksinimi" Kalkınmada Anahtar Verimlilik.
- BUĞRA, A. (1994). State and Business in Modern Turkey. New York: Sunyy Press .
- BULUÇ, B. (1998). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri. **Yeni Türkiye Dergisi**. Ankara: Yıl, 4, Sayı19.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E. & Demirel, F. (2009). Örneklem Yöntemleri Bilimsel Araştırma Yöntemleri Kitabı Sunusu.
- CAN, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi (2. Baskı b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- CASIO, W., & ELAİNE, B. (1995). International Human Resource Management: The State of Research and Practice. **Global Perspectives of Human Resource Management**, 15-36.
- CHEW, I. K.-H., & CHONG, P. (1999). Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision. **International Journal of Human Resource Management**, 10(6), 1031-1045.
- COŞKUN, R. (2002). Küreselleşme: Türkiye Eksenli Analizler. İstanbul: Beta Yayınları.
- ÇELİK, A. (2005). Avrupa Sendikaların Yükselişi ve Düşüşü Üstüne. **Birikim Dergisi** (sayı: 200), 56-66.
- ÇELİK, S. (1999). Türkiye’deki Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi. İstanbul.
- ÇELİK, S. (1999). Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi ve Türkiye’de Durum. 9-10. İstanbul.
- DAVIS, N. (1984). Attitudes to Work Among Building Operatives. **Occupational Psychology**.
- DEDEOĞLU, A. Ö. (2008). Yönetim Modaları ve Yönetim Modaları Literatürüne Yöneltilen Eleştiriler. **Ege Akademik Bakış**, 8(1), 35-53.
- DEMİR, C., & YILMAZ, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(1), 69-88.
- DEMİRKAYA, H. (2001). Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü. **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, 66-70.
- DEMİRKAYA, H. (2006, Temmuz- Aralık). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**(27), 1-23.
- DESSLER, G. (2000) ; **Human Resource Management**, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- DIVERREZ, J. (1972). Politique Techniques Direction Personnel (5. edition b.). Paris.
- DOWLING, P., SCHULLER, R., & WELCH, D. (1994). International Human Resource Management . California: **Wadsworth Publishing Company**.

- DULEBOHN, J. H., FERRİS, G., & STODD, J. T. (1995). The History and Evulation of Human Resource Management. Cambridge.
- ERSEN, H. (1997). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi (2. baskı b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- ERTÜRK, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- ESENER, T. (1975). İş Hukuku. Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını.
- FERRİS, G. R., HOCHWATER, W., & BUCKLEY, M. R. (1999). Human Resource Management: Some New Directions. **Journal of Management**, 25(3), 385-415.
- FİLİZÖZ, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliği. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(1), 161-180.
- FINDIKÇI, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi (2. baskı b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- FLAMHOLTZ, E. G., RANDLE, Y., & SACKMANN, S. (1987). 'The Tenor of Today', **Personel Journal**.
- GEYLAN, R. (1992). Personel Yönetimi. Eskişehir: Met Basım Yayın.
- GEYLAN, R. (1995). Personel Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- GIBSON, J. W. & TESONE D. V . (2001), Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers, **Academy of Management Executive**, 15(4), 122-133.
- GREENSPAN, A. (2002). İnsan Kaynağına Yatırım. Executive Excellence, 5(59), 16.
- HAYRAN, O. (2012, Haziran-Temmuz-Ağustos). Sağlık ve Hastalık. **Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi**, s. 82-85.
- HAZIROĞLU, T. (2013). İnsan Kaynak Değil Değerdir. **Bereket Dergisi**, s.18-19.
- <https://www.perakendeokulum.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/>. (2019, Kasım). Parakende Okulum. Aralık 2019 tarihinde Parakende Okulum.com: <https://www.perakendeokulum.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/> adresinden alındı
- HUSELID, M. A., JACKSON, S., & SCHULER, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. **The Academy of Management Journal**(40), 171-188.
- İŞIKLI, A. (2005). Sendikacılık ve Siyaset (6. baskı b.). Ankara: İmge Yayınları.

- JOHANSSON, E., & LARSSON, P. (2000). Pole Position with Corporate Social Responsibility: Case of SKF in Malaysia. Göteborg: Göteborg University International Business Master Thesis.
- KAUFMAN, B. E. (1993). The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States. New York: ILR Press.
- KOÇEL, T. (1993). İşletme Yöneticiliği (4. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KOÇEL, T. (2005). İşletme Yöneticiliği (10. baskı b.). Arıkan Basım Yayın.
- KÖROĞLU, Ö. T. (2010). Türkiye'de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü. **Türk İdare Dergisi**(469), 139-164.
- KURT, S. T. (2015). Sivil Toplum Örgütlerinde Profesyonel ve Gönüllü Çalışma İlişkileri: Tehditler ve Fırsatlar. **Emek ve Toplum**, 4(8), 200-214.
- KÜÇÜKÖNAL, H., & KORUL, V. (tarih yok). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Sosyal bilimler dergisi, 67-90. Kasım 2019 tarihinde alındı
- LEAP, T. L., & CRİNO, M. (1989). Personel/Human Resource Management. New York: **Mcmillan Publishing Comp.**
- LEGGE, K. (1995). Human Resource Management: Rhetorics and Realities. London: Macmillan.
- MİLLER, A., & Dess, G. (1996). Strategic Management. New York: McGraw-Hill.
- MOORE, L. (2001). Legitimation Issues in the State–Nonprofit Relations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 4(30), 707-719.
- MOUGIN, H. (1980). Un Directeur Personnel, Mais Pour Faire. Paris: Mai.
- MUCUK, İ. (1989). Modern İşletmecilik. İstanbul: Der Yayınları.
- MUCUK, İ. (1989). Modern İşletmecilik (3. baskı b.). İstanbul: Der Yayıncılık.
- MUTLU, E. C. (2009). Uluslararası İşletmecilik: teori ve uygulama. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- OKAKIN, N., & Şakar, M. (2015). İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı (3. baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- ONAL, G. (1982). İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. Bursa.
- ORHAN, K. (2010). Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa'da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür? **Ege Akademik Bakış**, 1(10), 271-301.

- ÖĞÜT, A. & AKGEMCİ, T. & DEMİRSEL, T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, 12(1), 278-290
- ÖNGEN, T. (1996). Sınıf Mücadelesi Rejimi Olarak Esneklik. Petrol İş Yıllığı, 829-848.
- ÖZALP, İ. (2000). Uluslararası İşletmecilik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZALP, İ., O. Ağılgöz, D., Paşaoğlu, & N. Şakar, (2012) Yönetim ve Organizasyon. ESKİŞEHİR: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ .
- ÖZDEMİR S. (2009). Sivil Toplum Kuruluşları'nın Artan Önemi ve Üsküdar'da Faaliyet Gösteren Bazı STK'lar Üzerine Bir Araştırma. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**(56), 152-234.
- ÖZGEN, H., & YALÇIN, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım (2. baskı b.). Adana: Nobel Yayınları.
- ÖZMUTAF, M. A. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilişim Teknolojilerinden Elde Edilen Bilgiler Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları: Yönetici ve Üye Perspektifi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1).
- PARLAK, N. K. (2000). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 93-108.
- PEARCE., & ROBINSON,R. (2007) Strategic Management: Formulation.Implemantation and Control. McGraw-Hill/Irwin.
- PFEFFER, J. (1994). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan. (S. Gül, Çev.) İstanbul: Sabah Yayınları.
- PİRNGİTON, A., & EDWARDS, T. (2000). Introduction to Human Resource Management. Oxford Universty Pres.
- QUELCH, J. A., & BLOOM, H. (1999). Ten Steps to a Global Human Resource Strategy"; First Quarter. *Strategy & Business*, 18-29.
- R.CZINKOTA, M., A.RONKAINEN, İ., & H.MOFFETT, M. (1998). Global Business. United States Of America: The Dryden Press.
- RİCHARD, O. C., & JOHNSON, N. B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. **İnternational Journal of Human Resource Management**, 12(2), 299-310.

- ROBBİNS, S. P., & COULTER, M. (2001). Management (7 Baskı b.). N.J. Prentice Hall.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1988). Politika ve Yönetmel Teknikler (5. Baskı b.). İstanbul: Teknografik Matbaa.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994). Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmel Teknikler. Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994). Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmel Teknikler (5. baskı b.). Bursa: Teknografik matbaa.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994). Personel YÖNETİMİ: Politika ve Yönetmel Teknikler (7. baskı b.).
- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı Örnekleri ile) (3. baskı b.). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi. BURSA: Furkan Ofset.
- SABUNCUOĞLU, Z., & Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa.
- SAYDAM, A. (2005). Algılama Yönetimi. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- SEVİNÇ, A. (2006). “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(3): 183-197
- SHENKAR, O. (1995). The Globalization of Human Resource Management: The Interdisciplinary Challenge. *Global Perspectives of Human Resource Management*, 11-13.
- SHEPPECK, M., & MILITELLO, J. (2005). Strategic Hr Configurations and Organizational Performance. **Human Resource Management**, 1(39), 5-16.
- SÖYLER, İ. (2007, Ocak-Haziran). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). **Maliye Dergisi**(152), 103-115.
- SPARROW, P., & HİLTROP, J. (1994). European Human Resource Management in Transition. New York: Prentice Hall.
- SUNAY, H. (tarih yok). Koordinasyon (uyumlaştırma). Ankara: Ankara üniversitesi. 2019 tarihinde https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/11015/mod_resource/content/1/%289%29KOORDİNASYON%20%28UYUMLAŞTIRMA%29.pdf adresinden alındı

- ŞENTURAN, Ş. (2007). Yönetmel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kynakalrı Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon (5. baskı b.). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- ŞİMŞEK, Ş., & ÖGE, S. (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitapevi.
- ŞİMŞEK, Ş., ÇELİK, A., & AKATAY, A. (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (2. baskı b.). Ankara: Gazi Kitapevi.
- TOSUN, K. (1979). İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitü Yayını.
- TÜRNÜKLÜ, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniğı: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi(24), 543-559.
- UZ, A. (2011) Anayasal Bir Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi, **İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi** 2(1), 59-94
- ULRICH, D. (1997). "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and Prescription For Results". **Human Resource Management**, 36(3): 303-320.
- ÜNVER, G., BÜMEN, N. T., & BAŞBAY, M. (2010). Ortaöğretim Alan Öğretmenliğı Tezsiz Yüksek Lisans Derslerine Öğretim Elemanı Bakışı; Ege Üniversitesi Örneğı. **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 155(35), 63-77.
- ÜSDİKEN, B., & ERDEN, Z. (2001, Aralık). Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağımlılık: Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değışim. **Amme İdaresi Dergisi**, 34(4), s.1-31.
- ÜSDİKEN, B., & WASTİ, S. A. (2002). Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel ve ye "İnsan Kaynakları" Yönetimi: 1972-1999. **Amme İdaresi Dergisi**, 35(3), 1-37.
- ÜSKİDEN, B. (1996). Importing Theories of Management and Organization. **International Studies of Management and Organization**, 26(3), 33-46.
- WERTHER, W. B., & DAVIS, K. (1989). Human Resources and Personnel Management. Singapore: McGraw-Hill.
- WILLİAM, B., Werther, & Davis, K. (1981). Personnel Management and Human Resources. New York: McGraw-Hill Book Comp.

- YALÇIN, S. (1994). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta .
- YAVAN, Ö. (2012, Eylül-Ekim). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı. **Akademik Bakış Dergisi**(32. sayı), 8.
- YILDIRIM, A., & ŞİMŞEK, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: 2003.
- YILMAZ, K., & ALTINKURT, Y. (2011). Göreve Yeni Başlayan Dershane Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 2(11), 635-650.
- YİP, G. S. (2002). Total Global Strategy II Upper Saddle River. N.J. Prentice Hall.
- YONTAR, A. (1995). Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.
- YOZGAT, O. (1984). İşletme Yönetimi (6. Baskı b.). İstanbul: M.Ü. Nihat Soyer Vakfı Yayınları.
- YÜKSEL, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı Ankara: Gazi Yayınevi.

ÖZGEÇMİŞ

Yasemin Altundal 1994 yılında Elazığ'da doğdu. İlk ve ortaöğretimini Elazığ'da tamamladıktan sonra Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. Yüksek lisans eğitimine Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda başlayan Altundal, 'Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına, İnsan Kaynaklarından İnsan Kıymetlerine Dönüşüm: İnsan Kıymetleri Savunucuları Üzerine Bir İnceleme' adlı tezini 2020 yılında tamamladı.



ORCID-ID: 0000-0002-9649-4003