T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAT ÖZKAN

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ – 2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAT ÖZKAN

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ – 2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Murat ÖZKAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 23.01.2008-2008/03

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL

Yrd. Doç. Dr. Burcu CANDAN

KOCAELİ-2007

ÖNSÖZ

Küreselleşme olgusu 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada etkisini yoğun bir şekilde hissettirmeye başlamıştır. Bunun neden olduğu en önemli gelişmelerden bir tanesi rekabetin uluslararası bir boyut kazanmasıdır.

Bu gelişme, örgütlerin rekabetçi ortamda üstünlük sağlayabilmek için farklı arayışlar içine girmelerine neden olmuştur. Verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi gibi konular önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin daha kritik bir rol üstlenmesi gibi bir sonuç ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşmenin büyük bir köy haline getirdiği dünyada, her firma istediği her kaynağa ulaşma şansına sahiptir. Yani firmalar için birçok kaynak fark yaratma aracı olmaktan çıkmıştır. Bu noktada, bu kaynakları kullanan insan olgusu ön plana çıkmaktadır. Firmaların sahip oldukları insan kaynakları, rekabetçi ortamda üstünlük sağlamaya imkan veren en önemli unsur haline gelmiştir.

Personel yönetimi kavramının, yerini alan insan kaynakları yönetiminden istenen başarıyı elde etmek büyük oranda o bölümün yönetiminden sorumlu olan insan kaynakları yöneticisine bağlıdır.

Bu çalışma ile firmaların başarısı için kritik bir role sahip olan insan kaynakları yönetimi bölümünün sorumluluğunu üstlenen insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri ile süreç üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın her aşamasında katkılarını esirgemeyen, tavsiyeleri ile çalışmama yön veren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte yardımlarını esirgemeyen Sayın Özgür DOĞAN'a, Sayın Erol USTAAHMETOĞLU'na ve Sayın Mehmet Regaip YILDIZ'a teşekkür ederim. Bu çalışma ile istediğimiz sonuca ulaşmamızda en büyük yardımlardan birisi de kuşkusuz örneklemi oluşturan değerli insan kaynakları yöneticilerine aittir. Bu nedenle hepsine ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

KOCAELİ, Aralık 2007 Murat ÖZKAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **I**
İÇİNDEKİLER ..... **II**
ÖZET ..... **V**
ABSTRACT ..... **VI**
KISALTMALAR ..... **VII**
TABLOLAR ..... **VIII**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ **4**
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, AMAÇLARI VE İLKELERİ 4
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı 4
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 8
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri 11
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TÜRKİYE'DEKİ DURUM 14
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI 22
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması 22
1.3.2. İş Analizi 24
1.3.3. İşgören Bulma ve İşe Alma 26
1.3.4. Eğitim ve Geliştirme 31
1.3.5. Performans Değerlendirme 34
1.3.6. Kariyer Yönetimi 36
1.3.7. Ücret Yönetimi 38
1.3.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı 39
1.4. PERSONEL YÖNETİMİ-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AYIRIMI 41
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK YAKLAŞIM 47
1.6. YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 52
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR 55
1.7.1. Esnek Çalışma 55
1.7.2. Pozitif Ayrımcılık 57

1.7.3. İş–Yaşam Dengesi 58
1.7.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri 59

İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ 61
2.1. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ 61
2.2. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNE YARDIMCI ORGANLAR 65
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SORUMLULUK 66
2.3.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu 67
2.3.2. Uzman Birimlerin Sorumluluğu 67
2.3.3. Emir-Komuta Yöneticilerinin Sorumluluğu 68
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ 69
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLERİ YETKİNLİKLERİ VE SORUNLARI 71
2.5.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görevleri 71
2.5.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinlikleri 78
2.5.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşadığı Sorunlar 81
2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER SÜRECİ 83
2.6.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinde Öğrenim ve Tecrübe 84
2.6.2. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Değerleri ve Kariyer Modelleri 86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA 91
3.1 Araştırmanın Amacı ve Yararı 91
3.2. Araştırmanın Problemi 91
3.3. Araştırmanın Yöntemi 91
3.3.1. Örneklem 91
3.3.2. Ölçme Aracı 92
3.3.3. Verilerin Analizi 93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR 95
4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....95
4.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİM SÜRECİ VE BU SÜREÇ ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER 101
4.2.1. İnsan Kaynakları Alanında Kariyer Yapma Kararı.....102
4.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin Sevilen Yanları 104
4.2.3. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin Sevilmeyen Yanları.....105
4.2.4. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Tecrübe.....107
4.2.5. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Yabancı Dil Bilgisi ve Bilgisayar Bilgisi 110
4.2.6. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Yetkinlikler.....112
4.2.7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar 115
4.2.8. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Modelleri .117
4.2.9. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Değerleri..118
4.2.10. Bölüm Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi Anlamında Karşılaştırılması 119
4.2.11. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Hobileri ve Bunların İş Hayatına Etkileri.....120

SONUÇ VE ÖNERİLER.....123

EK-1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ GÖRÜŞME FORMU.....128

YARARLANILAN KAYNAKLAR 134

ÖZET

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yöneticisi, yönetim, personel yönetimi.

Bugün uygulanan insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ortaya çıkması uzun bir sürecin sonucudur. Bugünkü noktaya gelinmesindeki en belirleyici faktörlerden bir tanesi bütün dünyayı etkileyen küreselleşme olgusudur.

Küreselleşme ile birlikte örgütlerin rekabet koşulları değişmiştir. Bir rekabet aracı olan insan kaynakları daha çok önem kazanmıştır. Daha stratejik ve bütüncül bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimi anlayışı personel yönetimi anlayışının yerini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, örgütlerin sahip oldukları insan kaynağından en yüksek verimi elde etmeleri için benimsenen bir yaklaşımdır. Bu anlayış değişikliğinden beklenen başarı da yine ilgili örgütte bulunan insanlara bağlıdır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi bölümünün yönetiminden sorumlu olan insan kaynakları yöneticisi kritik bir rol üstlenmiş olmaktadır.

Bu araştırmada örneklem olarak yirmi beş insan kaynakları yöneticisi seçilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze görüşme yaklaşımı, görüşmeler esnasında da yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Bu çalışma ile özel sektör firmalarında görev yapan insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri ve bu süreç üzerinde etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma neticesinde, Türkiye'de insan kaynakları yöneticiliğinin tam olarak profesyonelleşemediği söylenebilir. Özellikle küçük ve orta ölçekli firmalarda, personel yöneticiliğinden insan kaynakları yöneticiliğine geçiş tam olarak gerçekleştirilememiştir.

ABSTRACT

Key Words: Human resources, human resources management, human resources manager, management, staff management.

The human resources management approach which is being applied today is a result of a long process. The globalization which is affecting the whole world is one of the most determinative facts at reaching current point.

The rivalry conditions of organizations have changed with globalization. The human resources which is a rivalry tool has acquired importance very much. The human resources management approach which is more strategic and totalitarian approach has substituted staff management. The human resources management approach has adopted for acquiring the highest efficiency from human resources of organizations. The success due to this approach alteration depends on the staff in organization. At this point the manager of human resources who is in charge of human resources department management has taken a critical role.

In this study twenty-five human resources managers have beeen selected as sample. In this research, face to face interview approach which is a qualitative research method; at interviews half constructed interview form have been used.

With this study, the career development process of human resources managers working at private sector firms and the facts which have influence on this process have been tried to determine. As a result of this study, it can be claimed that human resources management is not exactly at professional standards in Turkey. Especially, in small and medium scale firms, it couldn't have been carried out totaly at transformation from staff management to human resources management.

KISALTMALAR

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

a.g.p : Adı geçen proje

a.g.t. : Adı geçen tez

çev. : Çeviren

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İKBS : İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

par. : Paragraf

s. : Sayfa

ss. : Sayfaları arası

vb. : Ve benzeri

TABLOLAR

Tablo 1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 16

Tablo 1.3.3.1. İnsan kaynaklarının temin ve seçim süreci 26

Tablo 1.4.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar .45

Tablo 4.1.1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı 95

Tablo 4.1.2. Örneklemin Sektörlere Göre Dağılımı 95

Tablo 4.1.3. Örneklemin Pozisyonlara Göre Dağılımı 96

Tablo 4.1.4. Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı 97

Tablo 4.1.5. Örneklemin Mezun Oldukları Üniversitelere ve Bölümlere Göre Dağılımı 98

Tablo 4.1.6. Örneklemin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....99

Tablo 4.1.7. Örneklemin İlgili Bölümde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 100

Tablo 4.1.8. Örneklemin İlgili Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 100

Tablo 4.1.9. Örneklemi Oluşturan İnsan Kaynakları Yöneticilerine Bağlı Olarak Çalışanların Sayısına İlişkin Dağılım 101

Tablo 4.2.1.1. İnsan Kaynakları Alanında Kariyer Yapma Kararına İlişkin Verilerin Dağılımı 103

Tablo 4.2.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin Sevilen Yanları İle İlgili Veriler..105

Tablo 4.2.3.1. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin Sevilmeyen Yanları İle İlgili Veriler 106

Tablo 4.2.4.1. Tecrübe Kazanmak İçin Yapılması Gereken Faaliyetler.....108

Tablo 4.2.4.2. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Deneyim Kazandıran Faaliyetlere İlişkin Veriler 109

Tablo 4.2.4.3. Tecrübe Konusunda Gerekli Süreye İlişkin Veriler.....110

Tablo 4.2.5.1. Yabancı Dil Bilgisi İle İlgili Verilerin Dağılımı.....111

Tablo 4.2.5.2. Bilgisayar Bilgisi İle İlgili Verilerin Dağılımı.....112

Tablo 4.2.6.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Gerekli Olan Yetkinliklere İlişkin Veriler.....113

Tablo 4.2.6.2. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Yetkinliklerin Kazanılmasına İlişkin Verilerin Dağılımı.....114

Tablo 4.2.7.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar.....116

Tablo 4.2.8.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Modellerine İlişkin Verilerin Dağılımı.....117

Tablo 4.2.9.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Değerlerine İlişkin Verilerin Dağılımı.....118

Tablo 4.2.10.1. Kariyer Basamaklarında İlerleme Sürecinde İşletme Bölüm Yöneticilerinin Üst Pozisyonlara Yükselme Olasılıkları.....120

Tablo 4.2.11.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Hobilerine İlişkin Dağılım.....121

Tablo 4.2.11.2. Hobilerin İş Hayatına Etkilerine İlişkin Verilerin Dağılımı.....122

GİRİŞ

İnsanlık tarihi incelendiğinde her aşamasında yönetim olgusunun olduğu görülmektedir. İlk zamanlarda farkında olmadan yerine getirilen bu olgu, ilerleyen zamanlarda daha bilinçli bir şekilde uygulanmış, bir süre sonra da bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Yönetim olgusunun olduğu yerde de insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Diğer bir deyişle de hem yöneten hem de yönetilen insanın kendisidir.

Bu yönetmek ve yönetilmek işlemi toplumların her kademesinde olduğu gibi toplumların bir parçası olan firmalar için de geçerlidir. Firmaların başarısını ve başarısızlığını belirleyen, büyük oranda sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla başarı için bu kaynağın hem iyi yönetmesi hem de iyi yönetilmesi gerekmektedir.

İlk dönemlerde, yani 1900'lü yılların başına kadar bugünkü adıyla insan kaynakları yönetimi, bölüm yöneticilerinin sorumluluğunda idi. Daha sonra insan kaynakları yöneticileri, sosyal hizmetler görevlisi olarak anılmaya başlanmış ve bu durum 1930'lara kadar devam etmiştir. Ardından 1950'ye kadar olan süreçte insan kaynakları yönetimi, çalışma ve istihdam yönetimi olarak isimlendirilmiştir.

1950'lerden 1980'e kadar olan süreçte personel yönetimi olgusu gündeme gelmiştir. 1980'li yıllarda tüm dünyayı etkileyen küreselleşme yaşanmıştır. Küreselleşme ile birlikte rekabet, uluslararası bir boyut kazanmıştır. Firmalar için rekabet koşulları değişmiştir. Bu noktada bir rekabet aracı olan insan kaynakları daha çok önem kazanmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak da insan kaynakları yönetimi anlayışında önemli değişiklikler yaşanmıştır. Daha stratejik ve bütüncül bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimi anlayışı, personel yönetimi anlayışının yerini almıştır.

Günümüzdeki rekabet ortamı düşünüldüğünde, artık benzer sektörlerdeki firmaların ihtiyaç duydukları benzer kaynaklara kolaylıkla ulaşabildikleri görülmektedir. Bu nedenle girdiler aracılığı ile fark yaratma imkanları pek mümkün olmamaktadır. Bu durumda mevcut girdileri kullanarak elde edilen çıktılar, rekabette avantaj sağlamak için bir araç olmaktadır. Bunun yanında elde edilen bu çıktıların pazarlanmasını da bir fark yaratma aracı olarak değerlendirmek mümkündür. Yine bu noktada firma genelinde verimliliğin arttırılması ve maliyetlerin düşürülmesi bir

başka önemli belirleyici unsur olmaktadır. Bütün bunların avantaj sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesi de büyük oranda sahip olunan insan kaynağı ile mümkün olabilmektedir.

Firmalar için en önemli başarı aracı haline gelmiş olan insan kaynağının yönetilmesinin de oldukça zor bir uğraş olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Firmaların insan kaynağını oluşturan her bireyin farklı fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutları bulunmaktadır. Farklı istek ve beklentileri vardır. Bunların ortak bir paydada buluşturulması, herkesin faydalanacağı bir başarı ortamının yaratılması çok kolay olmamaktadır.

Firmaların ihtiyaç duyduğu insan kaynağını firmaya kazandırması ve bunlardan en üst düzeyde verim alınmasını sağlaması beklenen insan kaynakları bölümünü yönetmek ciddi bir birikim ve donanım gerektirmektedir. Bu ortamda insan kaynakları yönetimi bölümünün başında bulunan yönetici de firmalar için kritik bir rol üstlenmiş olmaktadır.

Bu çalışma ile firmalar açısından kritik bir önem arz eden insan kaynakları yönetimi bölümünün, yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin, kariyer gelişim süreçleri ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri üzerinde etkili olan faktörler tüm yönleriyle ele alınmaktadır.

Türkiye'deki özel sektör firmalarında görev yapan bir grup insan kaynakları yöneticisinden yola çıkarak, genel olarak insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu araştırmada örneklem olarak 25 insan kaynakları yöneticisi ele alınmıştır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmış, görüşmeler esnasında ise yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı benimsenmiştir..

Toplam beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi konusu ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Burada insan kaynakları yönetimiyle ilgili genel bilgiler verilmiş, tarihsel gelişim süreci üzerinde durulmuş, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları anlatılmış, personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayrımı ele alınmış, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu

incelenmiş ve insan kaynakları yönetimindeki yeni yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçlerinin teorik boyutu anlatılmıştır. Bu bölümde insan kaynakları yönetimi bölümünün örgütlenmesi ve insan kaynakları yönetiminde sorumluluk konuları aktarılmış, insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri genel olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı, yararı, problemi, yöntemi, örneklemi, ölçme aracı ve veri toplama süreci anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi konusu genel hatları ile ele alınmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle insan kaynakları yönetiminin tanımı, amaçları ve ilkeleri üzerinde durulmakta ardından tarihsel gelişimi ve fonksiyonları anlatılmaktadır. Daha sonra insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farkı ve stratejik boyutu ele alınmakta, son olarak da yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlar konuları aktarılmaktadır.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, AMAÇLARI VE İLKELERİ

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynağı ifadesi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsanın hem bir üretici hem de bir tüketici olarak varoluşu örgütlerin varlığını anlamlı kılmaktadır[1]. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir[2].

İnsan kaynakları yönetimi, son yıllarda önemle üzerinde durulan bir konudur. Personel yönetimi kavramının kapsamını genişleterek onun yerini almıştır. 1980'lerden itibaren bu ad altında tartışılmaya başlanmış ve halen tartışılmaya devam etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımlanmasında üç tip yaklaşımın etkili olduğu görülmektedir[3]:

- Genel olarak insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşımlar,

[1] Don Hellriegel ve diğerleri, **Management**, 8.b., Ohio: South-Western College Publishing, 1999, ss. 5-6.
[2] Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s. 15.
[3] Özden Sağlam, "Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s. 47.

- İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı.

Birinci yaklaşımda temel düşünce, örgüt içinde personelin işlevsel faaliyetleridir. Bu yaklaşımda insan kaynakları yönetimi konuyu bir bütün halinde ele alırken, personel yönetimi daha dar bir kapsamda ele almaktadır.

İkinci yaklaşımda; geliştirilen kuram ile yöneticilere insan kaynakları yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Kuram, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç unsuru kapsamaktadır[4].

Üçüncü yaklaşım olan stratejik insan kaynakları yönetimi de örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır[5].

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların rekabet ortamında çeşitli avantajlar elde etmeye çalıştıklarını dikkate alarak, örgüt stratejilerinin insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirilmesi ve insan kaynakları uzmanlarının, hem verimlilik hem de hakçalık hedeflerine ulaşmak için örgütlerdeki yöneticilerle iş birliği yapmaları gerektiği fikrini içermektedir[6].

İnsan kaynakları yönetimi en yalın şekilde, örgütteki tüm insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur seklinde tanımlanabilir[7].

---

[4] Sağlam, a.g.t., s. 48.
[5] Sağlam, a.g.t., s. 48.
[6] Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, 3.b., Elma Yayınevi, 2005, s. 3.
[7] Gary Dessler, **Human Resources Management**, New Jersey: Prentice Hall, 1997, s. 15.

İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamıyla ise bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir[8].

İnsan kaynakları yönetimi; örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir[9].

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında amaçlarına etkili bir biçimde ulaşması için kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyetlerdir[10]. İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar.

Modern anlamda insan kaynakları yönetimi, bir taraftan personelin bulunmasını ve seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi faaliyetleri kapsar.

Bir personel fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır[11]:

- İnsan kaynaklarının, organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

---

[8] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 32.
[9] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s. 1.
[10] S. Randall Schuler, **Personel and Human Resource Management**, St. Paul: West Publishing Company, 1981, s. 5'ten Çiğdem Baltacı, "Avrupa Birliği'nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kobilerine Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 11.
[11] Margeret Palmer and Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın, 1993, s. 25.

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı; beceri sahibi, istekli ve verimli çalışan topluluğu yaratmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin, insanların gelişmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlaması, çalışanlarının bireysel başarılarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür[12].

İnsan kaynakları yönetiminin bir firmaya getireceği katkılar şöyle özetlenebilir[13]:

- İnsan kaynaklarını bilinçli bir şekilde yönetmek firma için bir yatırımdır ve karlılık getirir.
- İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye sürekli gelişim olanakları sağlar.
- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur.

İnsan kaynakları fonksiyonu işletmedeki diğer fonksiyonların hepsi ile işbirliği halindedir. Çalışanların bireysel başarılarını sağlamak ve bunu işletme başarısına dönüştürmek için bu işbirliği zorunludur.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir[14].

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümü hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte

[12] Barutçugil, a.g.e., s. 33.
[13] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2.b., Bursa: Alfa, 2005, s. 5.
[14] Leman Bilgin ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 6.

götürmelidir; hem kontrol eden hem de bir ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır[15].

Günü kurtarmaktan ziyade geleceğe hazırlıklı olmayı öngören insan kaynakları yönetiminin en önemli hedefi doğru kişileri, doğru zamanda, doğru işlere yerleştirerek en üst düzeyde verim elde etmektir.

Geçmiş yıllara oranla firmaların insan kaynaklı yanlarını ön plana çıkarmalarında göz ardı edilemeyecek bir artış olmuştur. İnsan kaynakları olgusunun varlığının ve öneminin bilinmesine karşın, bu yöndeki çalışmalar geride kalmıştır. Ancak günümüzde insan kaynakları çalışmaları hızlı bir şekilde artış göstermiş ve aradaki bu uçurum kapanmaya başlamıştır. İnsan kaynaklarını araştırıp öğrenmek, hızlı ve farklı bir biçimde uygulamaya koymak firmalara büyük avantaj sağlayacaktır[16].

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi iki temel düşünce üzerine kurulmuştur. Bunlardan ilki, insan kaynaklarının organizasyon hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasının sağlanması gerekliliğidir. İkinci temel düşünce ise insan kaynaklarının ihtiyaçlarının karşılanması ve geliştirilmesine dayanır. Bu iki amaç arasında güçlü bir bağ vardır. İnsan kaynakları yönetimi birinci amacın gerçekleşmesinin, ikinci amacın gerçekleşmesine bağlı olduğunu savunur[17].

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara uygun bir iş ortamının hazırlanmasını sağlayarak, onların verimli çalışmalarını amaçlar. Bir diğer ifade ile insan kaynakları yönetiminin rolü, "çalışanların motivasyonu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır" şeklinde açıklanırken, çalışanların verimli olması için,

---

[15] Ahmet Solaklar, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 28.

[16] Wayne Brockbank, "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage", **Human Resource Management**, Volume: 38, No: 4, (Winter 1999), s. 338.

[17] Gökben Ulusoy, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Fonksiyonları-Örnek Uygulama", (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s. 15.

çalışanların firmadan beklentilerini, amaçlarını, belirledikleri hedeflerini de anlamak gereklidir[18].

Bugün insan kaynakları yönetimi; verimliliği artırmayı, çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmeyi, çalışanların performansını en üst düzeye çıkarmayı, çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanmasını, yaratıcılığı artırmayı, takım çalışmasını ve toplam kalite anlayışını gerçekleştirmeyi, bu yollarla rekabetsel avantajlar yakalamayı amaçlamaktadır.

İşletme amaçları, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere yanıt vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmekteki başarısızlık örgütün performansı, karı ve hatta yaşama şansı için tehlike arz etmektedir. Bu istekler, insan kaynakları için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır[19]:

1. *Toplumsal Amaç:* Toplumdan gelen istek ve baskıların işletme üzerindeki olumsuz etkilerini minimum düzeye indirerek, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmaktır.
2. *Örgütsel Amaç:* İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak amacıyla var olduğunu kabul etmesidir. İnsan kaynakları yönetimi kendi açısından bir sonuç değildir, o sadece gerçekleştirilecek olan ana amaçlar için örgüte yardım eden bir araçtır.
3. *İşlevsel Amaç:* Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmesi demektir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha çok veya daha az karmaşık olursa, kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
4. *Kişisel Amaç:* Kişisel amaçları gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmektir. Eğer çalışanların yüksek motivasyonla çalışmaları isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır.

Belirtilen bu amaçlar işletmelerde alınan kararları dengeleme ve kontrol etmeye imkan sağlamaktadır.

---

[18] Sağlam, a.g.t., s. 50.

[19] Metin Opçin, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale'de Gıda Sektöründe Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 51.

İnsan kaynakları yönetimi günün koşullarından kaynaklanan sebeplerle bazı sosyal amaçlara da yönelmiştir. Kadın işgücünün artan önemi karşısında hamilelik ve çocuk bakımı, işgücünün yaşlanmasından dolayı yaşlı işgücünden daha iyi yararlanmanın sağlanması gibi yeni amaçları da benimsemeye başlamıştır.

Amaçlara ulaşabilmek için insan kaynakları, çok güçlü bir örgütsel yapı oluşturulması için çaba göstermelidir, örgütsel verimliliği ve performansı kuvvetlendirmelidir, yaratıcılık için uygun ortamı yaratmalıdır, yüksek derecede müşteri beklentisi oluşturmalıdır[20].

İnsan kaynakları bir iş ortağı olma yaklaşımını üstlenmelidir. Firma bir bütün olarak ele alınmalıdır. Örgüt içi esnekliği sağlayacak çalışmalar gerçekleştirilmelidir[21]. Bunları gerçekleştirmek amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Öte yandan insan kaynakları yönetimi, nitelikli insanların organizasyona çekilmesini, bu insanların geliştirilmesi ve çalışma koşullarının uygun kılınması ile bu çalışanların elde tutulmasını sağlamalıdır.

Organizasyonun amaçlarına ulaşmasını organizasyonda yer alacak insanlar belirleyeceğine göre, organizasyonun ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların verimine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara uygun bir iş ortamının hazırlanmasını sağlayarak, onların verimli çalışmalarını amaçlar[22].

İnsan kaynakları yönetimi ile şunları değiştirmek mümkündür[23]:

- Sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümü, organizasyonla bütünleşmiş, şirket hedeflerini organizasyondaki tüm ekiplere taşıyabilen bir bölüme,

---

[20] R. Robert and P. Hirsch, "Evolution and Revolution in the Twenty-first Century: Rules for Organizations and Managing Human Resources", **Human Resource Management**, Volume: 44, No: 2, (2005), s. 171.
[21] E. E. Lawler, "From Human Resource Management to Organizational Effectiveness", **Human Resource Management**, Volume: 44, No: 2, (2005), s. 167.
[22] Sağlam, a.g.t., s. 50
[23] Murat Selçuk, "İnsan Kaynakları Yönetimi", **Human Resources**, Sayı: 1 (Kasım, 1996), s. 8'den Sertaç Yalım, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon", (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 22.

- Dar bir alan içinde mevcut durumunu korumayı amaç edinmiş bir bölümü, organizasyonel değişime etkin katkısı olan aktif bir bölüme,
- İlişkilere ve prosedürlere odaklanan bir yapıyı; bireysel gelişimini ekip performansına yansıtmaya odaklanan bir yapıya,
- Her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir örgütlenmeyi dışarıya ve değişime açık bir örgütlenmeye,
- Çalışanları ve diğer bölümleri rakip olarak gören bir yaklaşımı; onları iç müşteri ve ortak olarak gören bir yapıya,
- Kendi dilini konuşan bir bölümü, müşterilerinin dilini konuşan bir bölüme,
- Bölümünün başarısını patronlarının değerlendirmesinden; müşterilerinin değerlendirmesine, kadar geniş bir yelpazeyi değiştirir.

İnsan kaynakları yönetimi ile gerçekleştirilmek istenen birçok amaç olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını doğru bir şekilde yerine getirmek, örgüt içinde birçok şeyin değişmesini sağlayacak ve belirlenen amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler, belirli zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır[24]. Her ilkenin kesinlikle doğru olduğunu söyleme olanağı bulunmamakla birlikle bazı ilkelere bağlı kalarak yönetim işini yerine getirmek daha faydalı sonuçlar doğuracaktır.

Mevcut ilkelere uyulması durumunda örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesi olanağı doğacaktır.

İlkeler her şeyden önce yöneticiye daha kesin ve tutarlı kararlar vermede yardımcı olur. İlkeler zaman kaybını önler[25].

İşletmelerde kabul gören belli başlı ortak ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür: Yeterlilik ya da liyakat ilkesi, kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence

[24] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 18.
[25] Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s. 15.

ilkesi, yansızlık ilkesi, açıklık ilkesi, gizlilik ilkesi, katılımcılık ilkesi, yönetim geliştirme ilkesi.

Yeterlilik ve liyakat ilkesi, etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür[26]. Bu ilke üstlenilen bir görevi başarı ile yapabilme gücünü ifade eder. Yeterlilik ilkesi, yalnızca örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra, etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içermektedir.

Kariyer ilkesi, kariyer süreci ile ilgili bir çerçeve ortaya koymaktadır. Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. Kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır[27].

Kariyer sistemini işe yönelik ve kişiye yönelik kariyer sistemi olarak ikiye ayırmak mümkündür. İşe yönelik kariyer sisteminde temel amaç, bireyin belirli bir göreve uydurulmasıdır. Bu sistemde kişi, atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete girmeden önce kazanmak durumundadır[28]. Kişiye yönelik kariyer sisteminde, görevden çok o görevi üstlenecek kişi ağırlık kazanmaktadır. Kişi belirli ve özel bir görev için değil, belli bir meslek ya da uğraş alanı için işe alınır[29].

Eşitlik ilkesinin esası, herkesin insan kaynakları yönetimi tarafından sağlanan olanaklardan herhangi bir engel olmadan yararlanabilmesidir.

Eşitliğin üç düzeyde sağlanabilmesi gerekir. Bunlar; fırsat eşitliği, yükselme eşitliği ve paylaşma eşitliğidir. Fırsat eşitliği, herkese aynı şansın tanınması demektir. Yükselme eşitliği, örgütlerde herkese üst düzey işlere yükselme imkanı verilmesidir. Paylaşma eşitliği ise örgütün eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemesidir.

Güvence ilkesine göre, çalışanın verimli olması isteniyorsa, ağır bir kusur işlemedikçe işini ve buna bağlı haklarını yitirmemesi gereklidir[30]. İki tür güvenceden

[26] Cemal Kamil Demiral, "Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi", (Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 10.
[27] Yüksel, a.g.e., s. 22.
[28] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 17.
[29] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 17.
[30] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 18.

bahsedilebilir. Bunlar, iş güvencesi ve makam güvencesidir. İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten atılamamasına, makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesine vurgu yapmaktadır.

Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlamaktadır. Yansızlık diğer yandan yönetimin astlara karşı tutumu olarak da ele alınmaktadır. Bu ilkeye göre siyasal amaçlı atamaların önlenmesi istenmekte, ayrıca kamu görevlilerinin siyasal davranış ve eylemleri üzerinde kısıtlamalar getirilmektedir.

Açıklık ilkesi, insan kaynakları politikalarının başarılı olmasında oldukça etkilidir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşir. Bu amaçla, işletme gazetesi, afişler, işe yeni başlayanlara verilen el kitapçıkları, her elemanın rolünü belirleyen ve insan kaynakları politikasının yorumlanmasına yardımcı olan toplantılar ve diğer yayın araçları kullanılabilir[31].

Gizlilik ilkesinin muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanması genel anlamda doğru bir yaklaşım olacaktır.

İnsan kaynakları bölümünde her işgörenin kendi adına işe ilk girdiği zaman açılan bir dosyası vardır. Bu dosya işgörenin kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan performans değerleme belgelerini kapsar. Özellikle bu sonuncu belgelerin gizli tutulması ve ilgili kişinin bu rahatlığı ve inancı taşıması gerekir. Ayrıca işgörenlere disiplin konularında bir ceza verilmişse bunun kişiye özel ve gizli olarak iletilmesinde yarar vardır[32].

Katılımcılık ilkesinin gerektiği gibi uygulanmasının örgütlerin başarısındaki rolü oldukça önemlidir. Katılımcılık ilkesinin bir istekten ibaret olmaması, bunun gerçekleşebilmesi için gerekli ortamın yaratılması gerekir. Katılımcılık sayesinde geliştirilen yeni fikirler, sorunlara getirilen farklı bakış açıları örgütler için önemli katma değerler yaratmaktadır.

[31] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 22.
[32] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 22-23.

Yönetim geliştirme ilkesi de örgüt başarısı için önemlidir. Yönetim dinamik bir kavramdır. Bu nedenle yönetimde kusursuzluk mümkün olmadığından bir yönetici için gelişme daima izlenecek bir hedef olmalıdır. Bunun için ek eğitim ve gelişmeyi teşvik edecek örgüt ikliminin yaratılması örgütsel başarının anahtarı olacaktır[33].

Tüm işletmeler için ortak kabul edilebilecek bu ilkelere uyulması, insan kaynakları yönetiminin ve dolayısıyla da işletmenin verimliliğini artıracaktır. Bunun sonucunda da hem bireysel, hem de örgütsel amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TÜRKİYE'DEKİ DURUM

İnsan kaynakları yönetimi tarihinin 1890'larda NCR Corporation'ın ayrı bir personel ofisi oluşturmasıyla başladığı söylenebilir[34]. NCR Corporation'ın ilk personel yöneticilerinin tek görevi, büyük ve farklılıklar barındıran bir işçi havuzundan verimli ve maliyeti az çalışanlar oluşturacak bireyleri seçmeyi sağlayacak bir yöntem oluşturmak idi[35].

İnsan kaynakları yönetimi 1900'lü yıllarda gündeme gelen, 1950'lerden sonra daha fazla önemsenmeye başlayan, günümüzde ise işletmeler için en kritik fonksiyonlardan biri olan bir olgudur. Bu fonksiyon 1980'e kadar farklı isimler altında ele alınmıştır.

İlk dönemlerde, yani 1900'lü yılların başına kadar bugünkü adıyla insan kaynakları yönetimi, bölüm yöneticilerinin sorumluluğunda idi. Daha sonra insan kaynakları yöneticileri, sosyal hizmetler görevlisi olarak anılmaya başlanmış ve bu durum 1930'lara kadar devam etmiştir.

1910-1930 döneminde insan kaynakları uygulamaları büyük ölçüde personel bölümleri tarafından yürütülen işlemlerden oluşuyordu. Bu bölümün ana görevi, çalışanların kayıtlarını tutmaktı[36].

---

[33] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 19.
[34] Solaklar, a.g.t., s. 21.
[35] Ernst & Young insankaynaklari.com, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 3.b., İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, s. 17.
[36] Barutçugil, a.g.e., s. 40.

1930-1950'li yıllarda ise insan kaynakları yönetimi, çalışma ve istihdam yönetimi olarak isimlendirilmiştir. 1940'larda personel bölümleri biçimsel olarak şirketin bir parçası olsa da, yaptıkları iş çalışanlar hakkında en basit düzeyde bir kayıt tutmaktan öteye geçmiyordu. 1950'lerde personel bölümlerinin görevlerine, şirkete yeni eleman kazandırmak ve mevcut elemanların şirkette kalmalarını sağlamak da eklenmiştir[37].

1950'lerden 1980'e kadar olan süreçte personel yönetimi olgusu gündeme gelmiştir. Bu dönemde personel bölümünün işletme içindeki etkisi artmış ve bu bölüme, kendi uzmanlık alanına giren konularda, nihai karar verme yetkisi verilmiştir. 1980'den sonra küreselleşmenin etkisi ve buna bağlı olarak rekabetin artmasıyla işletmeler sahip oldukları insan kaynağına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bunun üzerine 1980'den sonra personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi ismi kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte personel yöneticileri, artık sadece başkaları tarafından belirlenen stratejileri uygulamak yerine, söz konusu stratejilerin oluşturulmasına da katkıda bulunmaya başlamışlardır.

Tablo 1.2.1.'de, insan kaynakları yönetiminin tarihi onar yıllık dönemlerde sunulmaktadır[38]:

[37] Barutçugil, a.g.e., s. 40.
[38] Ernst & Young insankaynaklari.com, a.g.e., ss. 20-21.

Tablo 1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

DÖNEMLER	TEMEL KRİTER	TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI
1899 öncesi	Üretim teknolojileri	Disiplin sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir
1900-1910	Çalışanların rahatlığı	Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar
1910-1920	Görev verimliliği	Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler
1920-1930	Kişisel farklılıklar	Psikolojik testler, danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır
1930-1940	Sendikalaşma	İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar
1950-1960	İnsan ilişkileri	Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır
1960-1970	Katılım İş kanunları	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır
1970-1980	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler
1980-1990	İşten ayrılmalar	İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır

Kaynak: Ernst & Young insankaynaklari.com, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 3.b., İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, ss. 20-21.

1990'larda başlayan ve son yıllarda giderek artan bir eğilim, insan kaynakları yönetiminin, organizasyonun tüm fonksiyonlarını destekleyen, geliştiren ve organizasyonel performansa doğrudan etkisi olan bir bölüm olarak görülmesidir[39].

[39] Barutçugil, a.g.e., s. 41.

Hemen hemen her ülkede insan kaynakları yönetiminin gelişmesine ve bugün daha da önem kazanmasına katkıda bulunan bazı ortak nedenler vardır. Bunları iki ana grupta toplamak mümkündür[40].

a) Geçmiş Etkiler

Geçmiş etkilerin başında sanayi devrimi gelmektedir. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan fabrika sistemi ucuz üretimi ortaya çıkarmışsa da insan ilişkileri alanında birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. İkinci olarak; endüstri devriminin ilk yıllarında fabrika işçileri kendilerine sunulan tüm koşulları kabul etmek zorundaydılar. Gelir elde etme isteği ve bir başka iş bulamama kaygısı çalışanların işi terketme seçeneğini ortadan kaldırmıştır. İş bulma olanağı olsa bile koşullar daha iyi değildi. Çalışanları koruyacak yasalar yoktu[41].

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanmasına neden olan bir diğer etmen, kitle üretim yöntemlerine geçme ve bunun sonucu büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkmasıdır. Bu tür örgütlerde aşırı uzmanlaşma, niteliksiz ya da yarı nitelikli işlerin artmasına neden olmuş; dolayısıyla çalışanların moralsizlik ve tatminsizlikleri sonucu ortaya çıkan sorunlar, yöneticilerin zamanlarını daha fazla almaya başlamıştır[42].

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkısı olan en önemli olaylardan biri de, F. Winslow Taylor tarafından 1912'de başlatılan Bilimsel Yönetim akımıdır. Bu akım, çalışanlardan çok iş üzerinde odaklanmıştır.

Bilimsel yönetim kavramı ortaya çıkmadan önce, tüm çalışanların verimliliği eşit olarak algılanır ve yeterli verimliliğe ulaşamayan çalışanların görevlerine son verilirdi. Taylor, veri toplama ve analizi gibi metotlar kullanarak ve her iş için gerekli olan zamanı göz önüne alarak araştırmalar yapmıştır. Böylece, işverenin öznel yargılarından ziyade, bilimsel verilere dayanılarak adaletli performans standartları oluşturulmuştur. Günlük standart üretimin üstünde üretilen her parça için daha fazla ücret ödenmesi kabul edilmiştir. Ancak bu teknikler, çalışanların üretimini

[40] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e, s. 8.
[41] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e, ss. 8-9.
[42] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e, s. 9.

çok fazla göz önüne alırken onların iş tatminini göz ardı etmiştir. Bu nedenle, Taylorizm, 1920'lerden itibaren teorik açıdan önemini kaybetmiştir[43].

Ancak, Taylorizm'in insan kaynakları yönetiminin içine bilimsel teknikleri getirmiş olması çok önemli bir gelişme olmuştur ve günümüzün modern tekniklerinin birçoğu bu mirasın üzerine kurulmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi tarihinde çok önemli yer tutan bir diğer gelişme personel yönetimi teorisi ve uygulamalarının, psikoloji bilimiyle birleştirilmiş olmasıdır. Psikolojinin insan kaynaklarındaki yeri 1927-1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı Hawthorne araştırmalarıyla ortaya konmuştur. Bu çalışmalar, insan kaynakları yönetiminde insan ilişkileri dönemini başlatarak, çalışanların verimliliğinin sadece görevlerin nasıl tasarlandığına ve ücretlerin seviyesine bağlı olarak değil, aynı zamanda belli sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak değiştiğini ortaya çıkarmıştır[44].

Abraham Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisiyle ilgili teorisi de yeni bir çığır açmış, çalışanların üretim zincirinde hemen değiştirilebilecek birer parça olarak görülmemesi gerektiğini göstermiştir. İşverenler, güçlü ve üretken bir işgücü oluşturmak için, çalışanların güvenlik, kişisel dışa vurum ve iletişim gibi isteklerinin doyurulması gerektiğini anlamışlardır[45].

b) Çağdaş Nedenler

Tarihsel nedenlerin yanında bugün daha da artan bir biçimde önemini korumasını sağlayan sosyal, ekonomik ve politik eğilimler vardır. Bunlardan bir tanesi insan kaynaklarının maliyetidir. Bugün örgütler için en önemli varlıkların başında sahip oldukları insan kaynakları ve bunların etkili yönetimi gelmektedir. Örgütler açısından sahip oldukları insan kaynaklarının etkili yönetimi; kazaların, devamsızlığın ve hata oranlarının azalması demektir. Bu da çalışanların moralinde, ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinde yükselme demektir[46].

[43] Ernst & Young insankaynaklari.com, a.g.e., s. 18.
[44] Ernst & Young insankaynaklari.com, a.g.e., s. 18.
[45] Ernst & Young insankaynaklari.com, a.g.e., s. 19.
[46] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e, s. 10.

Çağdaş nedenlerden bir diğeri küreselleşmedir. Dünya çapında görevleri yerine getirebilmek için bilgi, beceri yönünden yeterli ve kültürel açıdan uyum sağlayabilen personele duyulan ihtiyacı, insan kaynakları yönetimi karşılamak durumunda kalmıştır[47].

Son yıllarda yaşanan iş gücü çeşitliliği, etkenlerden bir diğeridir. Her ülkeye yasal ya da yasal olmayan yollardan giriş yapan çok sayıda yabancı bulunmakta ve bunlar iş hayatına katılmaktadırlar. Ayrıca her geçen gün iş hayatındaki kadın sayısı da artmaktadır. Bu durum insan kaynakları yönetimi konusunda büyük etkiler yaratmaktadır[48].

İşgücü yapısındaki değişimler, hızlı teknolojik gelişmeler personelin beceri eksiklikleri sorununu da beraberinde getirmektedir. Bunların yaratacağı olası sorunları ortadan kaldırmak da yine insan kaynakları bölümünün görevidir[49].

İnsan kaynakları yönetiminin önemini artıran bir diğer neden de son yıllarda çalışanlarda daha yoğun bir şekilde hissedilmeye başlanan tatminsizlik duygusudur. Eğitimli insan sayısı sürekli artmakla birlikte istihdam olanakları aynı hızla artmamaktadır. Bunun sonucunda da insanlar kendi niteliklerine uymayan işlerde çalışmak durumunda kalmakta ve bunun sonucunda da tatminsizlik yaşanmaktadır. Bu durum insan kaynakları yönetimi konusunda çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının bir tanesi olan ve odak noktasına müşterileri ve çalışanları alan toplam kalite yönetimi yaklaşımı örgüt personelini, örgütün bir müşterisi olarak kabul etmekte, personelin tıpkı bir müşteri gibi tatmin edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışında, personel davranışları en önemli değişken olarak ele alınmakta, ekip çalışması, personelin geliştirilmesi, personel sorumluluğunun arttırılması konuları ön plana çıkmaktadır. Yine bu yaklaşımın başarılı bir şekilde uygulanmasında insan kaynakları yönetimi bölümüne önemli görevler düşmektedir[50].

[47] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e, s. 10.
[48] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e, s. 11.
[49] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e, s. 11.
[50] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e, s. 12.

Günümüzde, küreselleşmenin artması, çalışanların niteliklerinin ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin önem kazanması, yönetimin daha çok gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetiminin proaktif ve stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır[51].

Hem çalışanların bireysel amaç ve beklentileri, hem de örgütün amaçlarını uyumlaştırmak, bunun sonucunda da her iki tarafın da kazanmasını sağlamak bugünkü insan kaynakları fonksiyonunun en önemli görevidir.

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından radikal bir şekilde farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetimsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok aşamadan geçmiş ve en sonunda bugünün modern "insan kaynakları yönetimi" kavramı oluşmuştur[52].

Bugünkü anlamıyla insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ülkemizde ilk olarak kamu kuruluşlarında "Zat İşleri" olarak yansıma bulmuştur[53]. Cumhuriyetin ilk yıllarında personelin bütün "zati" işlerini yapmak üzere bu birimler kurulmuştur. Çalışanların sayılarının artması ile bu birimlerin adı "Özlük İşleri" olarak değişmiştir. Daha sonraki yıllarda bu birimler "Personel Yönetimi" olarak isimlendirilmeye başlanmış ve son olarak da "İnsan Kaynakları Yönetimi" gündeme gelmiştir[54].

Türkiye'de insan kaynaklarının önemi, sanayinin canlanmaya başlaması ile birlikte yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak artmaya başlamıştır.

9 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonra değişik zamanlarda günün ihtiyaçlarına göre kanunlar düzenlenmiş ve yürürlüğe konmuştur.

Tüm yasal düzenlemelerin dışında, çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışı 1980'lerden itibaren ülkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bundan sonraki süreçte

---

[51] Barutçugil, a.g.e., s. 42.
[52] Solaklar, a.g.t., s. 22.
[53] Nihat Halıcı, "Zat İşlerinden İnsan Kaynakları Yönetimine", **Peryön**, (Mayıs-Haziran 2000), s. 110.
[54] Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, 1.b., Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1999, s. 32.

sanayicilerimiz ve profesyonel yöneticiler dünyadaki gelişmeleri günü gününe izlemişler ve dünyadaki gelişmelere paralel zamanlarda çağdaş yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır[55].

Ancak ülkemizde bugün itibari ile insan kaynağı yönetimine verilen önemin çok da yeterli olduğunu söyleyemeyiz.

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminden istenen sonucun elde edilmesi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin sadece isim düzeyinde kalmaması, tüm sistem ve fonksiyonları ile gerçekleşmesine bağlıdır. Bu noktada en büyük görev üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim isterse ve desteklerse değişim daha hızlı ve daha sağlıklı olacaktır[56].

Ülkemizdeki insan kaynakları uzmanlarının karşılaşacağı en büyük zorluk, insan kaynakları alanında etkili ve işletmeye özgü sistemleri kurmaya çalışırken aynı zamanda dünyadaki eğilimleri takip etmek olacaktır. Çünkü Türkiye'deki organizasyonlar hala insan kaynakları fonksiyonlarının anlaşılması ve bunlardan yararlanma süreci içerisindeler[57].

İnsan kaynakları bölümleri bir yandan işe alma-yerleştirme, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi daha etkili ve objektif insan kaynakları fonksiyonları kurmakta zorlanırken, diğer taraftan artan küreselleşmeden kaynaklanan organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için sistemleri yenilemek durumundalar[58].

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi, uzmanlık ve sertifika gerektiren bir alan haline getirilmelidir. Türkiye'deki organizasyonlara bakıldığında, bu alanda eğitim almış ve uzmanlaşmış çok az sayıda insan olduğunu görmekteyiz. Geri kalanı kendi kendine, deneme yanılma yoluyla öğrenmiş profesyonellerdir[59]. Bu durum gereksiz zaman ve kaynak israfına neden olmaktadır.

---

[55] Mehmet Öner, **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999, ss. 40-42'den Ulusoy, a.g.t., s. 43.
[56] M. Murat Bakım, "İnsan Kaynaklarının Önemi", 2006, http://www.makalem.com/Search/Article Details.asp?nARTICLE_id=4139 (12.11.2007), s. 2.
[57] Ernst & Young insankaynaklari.com, a.g.e., s. 41.
[58] Ernst & Young insankaynaklari.com, a.g.e., s. 41.
[59] Ernst & Young insankaynaklari.com, a.g.e., s. 44.

Türkiye'de insan kaynakları yönetimine olan ihtiyaç fazladır. Bu ihtiyacın yeterli ve verimli bir şekilde karşılanabilmesi için gerekli bilimsel alt yapının oluşturulması çok önemlidir. Bu yüzden eğitim kurumları bu alt yapının oluşturulmasını sağlamalıdır. Tabi bunun bir anlam ifade edebilmesi için de işletmelerin insan kaynakları yönetimini profesyonellere devretmeyi kabul etmeleri gerekmektedir.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olması bazı fonksiyonları yerine getirmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu fonksiyonlara hem ayrı ayrı gereken önem verilmeli, hem de organizasyonun genel başarısı için bu fonksiyonlar bir bütün olarak ele alınmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde uygulama söz konusu olduğunda bazı fonksiyonlar öne çıkmaktadır. Planlama ile başlayıp, iş değerleme ve performans ile temelleri atılan insan kaynakları yönetimi, eğitim ve ücretlendirme ile karakter kazanırken, iş güvenliği ve işçi sağlığı ile koruma görevini yerine getirmektedir[60].

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Genel olarak insan kaynakları planlaması, uygun sayıda, uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve zamanda bulundurma şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları planlamasının başarılı bir biçimde gerçekleşmesi için mevcut durumun doğru analiz edilmesi, geçmişteki verilerden yararlanılarak gelecek yıllarda öngörülen gelişmelere uygunluğun sağlanması gerekir[61].

İşletmelerin faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde sürdürebilmeleri için mevcut durumda ve gelecekte ihtiyaç duyacakları işgücünü doğru bir şekilde planlamaları gerekir. İnsan kaynakları yönetiminde başarının en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının ve bu işgücünden nasıl yararlanılacağının önceden sistemli bir şekilde saptamasıdır. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin fazla ya da eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişmelere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirir.

[60] Menekşe Polatcan Serbest, **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005, s. 17.
[61] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 34.

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynağının hem kalite hem de sayı bakımından tatmin edici seviyede olmasını ve bu seviyenin korunmasını, mevcut çalışanların performansının ve memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılmasını, oluşabilecek insan kaynağı fazlası veya açıklarının öngörülmesini ve ilgili problemlerin teşhis edilmesini amaçlar[62].

İnsan kaynakları planlamasının temel hedefi insan kaynağının etkin kullanımının sağlanmasıdır.

İnsan kaynakları planlaması, büyük ölçüde iç ve dış değişkenlere ilişkin tahminlere dayanır[63]. Planlamayı etkileyen örgüt içi faktörler, organizasyonun geleceğe ilişkin büyüme ve küçülme kararları, yatırım planları, ürün çeşitlendirme programları, işletmenin coğrafik koşulları, çalışanların emeklilik, terfi, işten ayrılma oranları gibi faktörlerdir.

Organizasyonun dışında meydana gelen bazı gelişmeler de planlamayı etkilemektedir. Bunlar işgücü arz ve talebi, eğitim düzeyi, sosyal ve kültürel yapı, teknoloji, genel ekonomik durum, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler gibi değişkenlerdir.

Örgütler planlama aşamasında, gerçek personel ihtiyaçlarını, yedek personel ihtiyaçlarını, ek personel ihtiyaçlarını, yeni personel ihtiyaçlarını ayrı ayrı analiz etmeli ve gerekli sayıları belirlemelidirler.

İnsan kaynakları planları genellikle beş yıllık dönemleri kapsar. Bu süre içinde işletme için gerekli insangücü ihtiyaçları nicelik ve nitelik olarak belirlenir, bu doğrultuda insan kaynaklarının nasıl elde edileceği öngörülür, bölümler arası geçiş veya dış kaynaklardan yararlanma yöntemleri gözden geçirilir ve insan kaynaklarının gelişimi ve verimliliğinin sağlanması yönünde çalışmalar yapılır[64].

[62] Asude Lazol, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s. 21.
[63] Barutçugil, a.g.e., s. 242.
[64] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 55-56.

1.3.2. İş Analizi

İş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve o işin yapılış işlemleri ile ilgili olan tüm bilgilerin toplanarak incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir[65].

İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, organizasyon yapısının oluşturulmasında, insan kaynakları planlamasında, insan kaynaklarının sağlanması, seçimi ve yerleştirilmesinde, iş ve performans değerlemesinde, ücret ve maaş yönetiminde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinde iş analizinden elde edilen bilgiler kullanılır[66].

İş analizi, işletmede yapılan tüm işlerin ayrı ayrı incelenmesi, içeriklerinin belirlenmesi ve sistematik ölçütlere uygun tanımların çıkarılmasını kapsar[67].

İşletmeler için başarı ancak, işlerle insanları dikkatli bir şekilde eşleştirmenin ardından gelecektir. Bu nedenle yöneticilerin hem işin gereksinimleri hakkında hem de aradıkları insan hakkında net olmaları gerekmektedirler[68]. Bu konuda net olabilmek için gerekli olan veriler de iş analizleri sonucu elde edilebilmektedir.

İş analizinin amaçları[69]:

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak,
- Şu andaki veya gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Performans standartlarını belirlemek,
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,

---

[65] Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Kitapları, No: 72, 1989, s. 142.
[66] Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s. 13.
[67] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 59.
[68] John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, çev. Mehmet Kılıç, 1.b., İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1997, s. 74.
[69] Oya Uğurlu, "İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gerekleri", 2005, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=51&pg=ks (11.07.2007), par. 2.

- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Çeşitli yöntemler yardımıyla işe ilişkin bir takım veriler elde edilir ve incelenir. Bu veriler düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri haline dönüştürülür.

İş tanımları, işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımlarında yer alan bilgiler ile ilgili kesin bir standart olmamakla beraber genellikle işin kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçler, yapılan işin akış süreci yer almaktadır.

İş tanımları işi yapan kişinin neler yaptığının, nasıl ve niye yaptığının ve de hangi koşullarda yaptığının yazılı belgesidir. Amaç, işin kapsamını, çevresini ve koşullarını tam olarak resmetmesidir[70]. İş gerekleri ise herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özellikleri içerir. İş gerekleri eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler gibi bilgileri içerir[71].

Artan eğitim ihtiyacı, iş analizlerini daha da önemli hale getirmiştir. Çünkü eğitimin başarısı eğitim ihtiyacının doğru olarak belirlenmesine, bu ise sağlıklı ve tutarlı iş analizlerinin yapılmış olmasına bağlıdır. Örgütler iş analizi çalışmalarını sürekli bir faaliyet olarak yerine getirmeli ve eğitim çalışmalarını iş analizinden elde edilen bilgilere dayandırmalıdır. Bu sayede gereksiz çaba ve israftan kaçınılacaktır[72].

İş analizi sayesinde işgörenlerin ne yaptığını, nasıl yaptığını, neden öyle yaptığını, ne kadar becerili olması gerektiği belirlenir. İş analizleri; örgütlerde mevcut durumu ortaya koyarak yöneticilerin yeni hedefler belirlemesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olur, verimlilik açısından kalite, maliyet, çalışanın tatmini gibi konularda daha rasyonel karar alınmasını sağlar.

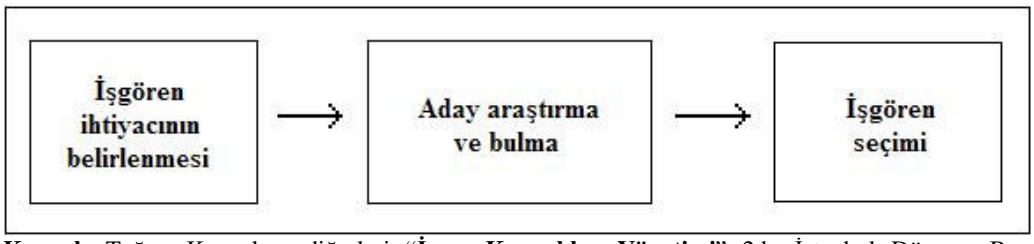
[70] Ergin, a.g.e., s. 19.
[71] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 63.
[72] Mustafa Çelikten, "Neden İş Analizi Yapılmalı", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, 2005, s. 133.

1.3.3. İşgören Bulma ve İşe Alma

İnsan kaynakları yönetiminin en zor ve önemli fonksiyonlarından bir tanesidir. İşletmeler belirli periyotlarla çeşitli kaynaklara ve araçlara başvurarak ihtiyaç duydukları elemanları bünyelerine katarlar.

Bu sürecin amacı, ilgili işe en uygun adayın seçilmesidir. Bu nedenle bu sürecin tüm aşamalarına gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Tablo 1.3.3.1. İnsan kaynaklarının temin ve seçim süreci



Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", 2.b., İstanbul: Dönence Bas. ve Yay. Hiz., 2000, s. 114.

İnsan kaynaklarının seçimi çeşitli evrelerden oluşan bir süreçtir. Bu süreçte öncelikle işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi; sonra bu ihtiyacı karşılayacak adayların bulunması ve son olarak da bu adaylar arasından uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evreleri yer almaktadır[73]. Bu sürecin sonucunda ulaşılmak istenen amaç, en uygun işgörenlerin seçilmesidir[74].

İlk kuruluş aşamasında daha çok olmakla beraber daha sonraki yatırım kararları, büyüme kararları, işten ayrılmalar veya işten çıkarılmalar gibi nedenlerden ötürü işgören ihtiyacı ortaya çıkabilir. İhtiyacın nitelik ve nicelik yönünden doğru bir şekilde belirlenmesi gerekir.

İşgören ihtiyacının belirlenmesinde insan kaynakları planlarından faydalanılır. Yapılan analizler sonucunda işletmenin işgücü ihtiyacının mevcut işgücünden fazla olduğu anlaşıldığında bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli aday havuzunun oluşturulmasına çalışılır.

[73] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 113.
[74] Barutçugil, a.g.e., s. 257.

İhtiyaç duyulan uygun adayları bulabilmek için her şeyden önce doğru bir başvuru süreci oluşturabilmek gerekir. Başvuru sağlama sürecinde bazı önemli noktalar vardır. Bunlardan birincisi stratejik planlamadır. Yani, örgütün kendi eski ya da yeni stratejilerine uygun bir başvuru sağlama işlemi yapmasıdır. Bir başka önemli nokta esneklik, yani, belirsizliklere ve karışıklıklara uyum sağlama sürecidir. Bunun için de çok çeşitli becerilere sahip kişiler en uygun adaylardır[75].

İşletmeler aday havuzunu oluştururken çeşitli kaynaklardan faydalanırlar. Bunların başında iç kaynaklar gelmektedir. İç kaynaklardan işgören sağlamada genellikle terfi ve nakil yöntemleri kullanılır.

Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye yükseltilmesini ifade eder. Nakil ise, işgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder[76].

İç kaynaklardan işgören sağlamanın çeşitli yararları bulunmaktadır[77]:

- Çalışanların moral ve motivasyonunu, işletmeye bağlılığını olumlu şekilde etkiler.
- Dışarıdan personel alımına göre daha ucuz bir yoldur.
- Seçim kararı daha isabetli olabilir. Çünkü, mevcut çalışanların potansiyeli ve performansı hakkında daha çok ve doğru bilgi elde edilebilir.
- İç kaynaklardan seçilenlerin işi, işletmeyi, çalışma arkadaşlarını tanıyor olması, "işletmede yeni olmak"tan kaynaklanan birçok sorunu azaltıcı bir etki gösterir.
- Mevcut personelin kendini geliştirmesini teşvik edicidir.
- Uzun süreli istihdam düşünen dışarıdaki adaylar açısından da işletmeyi çekici kılar. İşletmenin imajına olumlu katkıda bulunur.
- İyi planlandığında, orta ve üst düzey yöneticiler için bir eğitim yolu olarak da kullanılabilir.

[75] Ergin, a.g.e., s. 43.
[76] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., ss. 130-131.
[77] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 132.

Bir diğer aday sağlama yöntemi ise dış kaynaklardır. Dış kaynaklar, işletme dışında bulunan, çalışma güç ve isteğinde olan herkestir. Belli başlı işgören dış kaynakları; okullar, rakip firmalar, işsizler, kendi hesabına çalışanlar, çeşitli kurslar ve devlet destekli çeşitli sosyal kuruşlardır. İşletmeler dış kaynaklara çeşitli yollarla ulaşma imkanına sahiptirler. Bu yollar; iş duyuruları, işletmelere kendiliğinden yapılan başvurular, mevcut çalışanların önerileri, iş ve işçi bulma kuruluşları, staj uygulamaları ve internet olarak sayılabilir.

İşgören ihtiyacını gidermek için gerekli aday havuzu oluşturulduktan sonra sıra bu havuzdan en uygun aday ya da adayları belirlemeye yani işgören seçimine gelmektedir.

İşgören seçiminde işletmeler, temelde iki yaklaşımdan birini benimseyebilirler[78]. Bunlardan ilki elemeci yaklaşımdır, diğeri ise bütüncül yaklaşımdır. Elemeci yaklaşımda, her bir aşamada uygun olmayan veya yetersiz görülen adaylar elenerek bir sonraki aşamada daha az sayıda aday değerlemeye alınır. Bütüncül yaklaşımda ise, genellikle ilk elemeyi geçen bütün adaylar, uygulanan tüm aşamalardan geçirilerek değerlenir. Bu yaklaşımın temel mantığı, daha çok aşamada adaylar hakkında daha çok ve daha doğru bilgi toplanabileceği, böylece daha isabetli kararlar verilebileceğidir.

Yöneticilerin işgören seçiminde verebilecekleri doğru kararları engelleyen bazı hatalı düşünceleri vardır[79]:

- *Adaylar iş kolunda deneyimli olmalıdır:* Deneyim önemli olmakla birlikte, yetenek daha önemlidir. Bir konuda deneyimli olan kişi yeni başlayana göre başlangıçta doğal olarak daha çok şey bilecektir. Ama yetenekli çalışan bu açığını kısa sürede kapatacaktır.
- *İçerdeki adaylar yeterli değildir:* Açık olan pozisyonların öncelikle işletme içindeki çalışanlarla doldurulması gerekir. Eğer mevcut çalışanlarınızın

[78] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 145.
[79] Onur Gürtekin, **İşletmeler İçin Pratik Sevk ve İdare Teknikleri**, Ankara: Tosyov (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı), ss. 114-115.

yetersiz olduğunu düşünüyorsanız başlangıçta doğru seçim yapamadığınızı kabul etmeniz gerekir.

- *İyi bir adayın iyi bir görünümü olmalıdır:* Bir adayın boyu, kilosu, saçının rengi, tavrı, giyim tarzı ve gülüşü karşısındakini etkileyebilir. Bazen, mülakatı yapan da bu faktörlerden etkilenmiş olur ve adayın kabiliyeti ve deneyimi hakkında karar vermekte zorlanır. Bunların dışında, adayın ailesi, dini, milliyeti, eski işvereni ve sosyal faaliyetleri yöneticiyi negatif olarak etkilemezse mantıklı bir seçim yapabilecektir. Bazen de, yöneticiden ve diğer işgörenlerden dikkati çekecek derecede farklı olan adaylara karşı öncelikli ve ayrıcalıklı davranılması mümkündür. Uygun adayları seçebilmek için öncelikle iş tanımındaki özellik ve şartların aday tarafından ne ölçüde yapılabileceğini araştırılmalıdır.

İşgörenlerin seçiminde kesin bir sıralama olmamakla beraber aşağıdaki gibi bir sıralama ortaya konulabilir:

- Başvuruların kabulü ve ilk görüşme,
- Başvuru formu doldurtma,
- Sınav / Test uygulaması,
- İşe alma görüşmesi,
- Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi,
- Sağlık muayenesi,
- İşe alma kararı,
- İşe yerleştirme.

İlk görüşmede, ilgili pozisyonun gerektirdiği asgari eğitim, deneyim ve fiziki şartlara sahip olmayan adaylar elenir. İlk görüşmede işletme yetkilileri adayların çok belirgin özelliklerini gözlemleme; adaylarsa, ilk elden iş, işletme ve çalışma koşulları hakkında daha fazla bilgi edinme olanağı bulurlar.

İkinci aşama başvuru formu doldurtmaktır. Üçüncü aşama sınav ve test aşamasıdır. Çok sayıda adayın başvurduğu, büyük ölçekli işe alma projelerinde sınav, bir değerlendirme ve ön eleme yöntemi olarak kullanılmaktadır[80].

Bu aşamada, bireysel testler-grup testleri, kağıt kalem testleri-aletli testler, sözel olan testler-sözel olmayan testler, kültüre bağlı testler-kültüre bağlı olmayan testler, psikometrik testler-projektif testler, özel testler-genel testler kullanılmaktadır.

Testler, bir insanın yalnızca potansiyel yeteneklerini ve tercihlerini ölçebilmektedir, kişinin söz konusu işi gerçekten yapıp yapamayacağını ölçemez. Test ve diğer yöntemlerle elde edilen bilgiler, daha sonra görüşme sırasında gözden geçirilmeli ve araştırılmalıdır[81].

İşe alma sürecinde kullanılan testlerin geçerliliği, iş tanımlarında belirtilen görevler için gerekli kişisel özellikleri ölçebildiği ölçüde artacaktır[82].

Bir diğer aşama olan görüşme (mülakat) yöntemi, en çok kullanılan yöntemdir. Mülakat, işe alınması düşünülen adayın ve ilgili pozisyonun niteliklerine bağlı olarak farklı sürelerde gerçekleştirilen bir iletişim ortamıdır. Mülakatlarda en az iki görüşmecinin olması ve görüşmecilerin adayla ilgili bilgileri inceledikten sonra mülakatı yapmaları gerekir[83].

Mülakat aşamasını da başarı ile geçen adayların referans araştırmaları yapılır. Referans kontrolü, adayların yalnızca kendileri hakkında olumlu görüş belirtecek kişileri referans olarak gösterecekleri dikkate alınarak yapılmalıdır[84]. Referans verebilecek kişilerin adayın işini ve ilişkilerini yakından bilen kişiler olması önemlidir.

Bu aşamaya kadar gelmiş olan adaylardan sağlık durumları ile ilgili gerekli bilgiler istenir. İşletme ileride daha ciddi sorunlarla karşılaşmamak için bu aşamayı önemsemelidir.

---

[80] Barutçugil, a.g.e., s. 264.
[81] Kate Keenan, **İnsan Seçme,** çev. Ergin Koparan, 1.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s. 20.
[82] Banu Çakal, "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamasında Kullanılması", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 10.
[83] Barutçugil, a.g.e., s. 264.
[84] Barutçugil, a.g.e., s. 274.

Bundan sonra seçim kararı aşamasına gelinir. Bu aşamada, önceki aşamalarda çeşitli yöntemlerle değerlendirilen adayların hangilerinin işe alınacağı belirlenir.

Seçim kararının seçilen adaylara bildirilmesi bir işe alma teklifidir[85]. İşgören seçimi, bu teklifin kabulü ve işe yerleştirme ile tamamlanacaktır.

Seçim kararının kesinleşmesinden sonra seçilen işgörenler belirlenen işlere yerleştirilir. İşe yeni alınan çalışanların uyum sürecini kısa sürede atlatabilmeleri için başta yöneticiler olmak üzere işletmedeki herkes gerekli gayreti göstermek durumundadır.

1.3.4. Eğitim ve Geliştirme

Çalışanlarının eğitim ve gelişimine gereken önemi veren işletmeler ancak uzun vadeli rekabetçi üstünlükler elde edebilmekte ve başarılı olabilmektedir.

Günümüz organizasyonlarının başarılı olabilmeleri verimli çalışmalarına bağlıdır. Verimlilik, çalışanların kalitesi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle çalışanların eğitimleri büyük önem taşır. Çalışanların niteliğini artırmak ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmalarını sağlamak verimliliğin ve eğitimin temel boyutunu gösterir[86].

İşe alınan personele ilk etapta firmaya uyum sağlayabilmesi için oryantasyon programları uygulanır. Oryantasyon çalışmaları, işletme ve çalışanın karşılıklı beklentilerini bütünleştirirken, verimliliğe ilişkin potansiyeli de artırmaktadır. Oryantasyonu tamamlanan personelin halen işiyle ve işletmeyle ilgili çeşitli konularda bilgi gereksinimi bulunabilir. Bu bilgi gereksinimini karşılamak ise ancak etkili bir şekilde planlanan ve uygulanan bir eğitim programıyla mümkündür[87].

---

[85] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 164.
[86] Fevzi Okumuş , "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 4 (1993), s. 79'dan Çakal, a.g.t., s. 12.
[87] M. Mestre ve diğerleri, "Employee Orientation-The Japanese Approach", **Employee Relations,** Volume: 19, No: 5, 1997, s. 449.

Eğitimi, bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, görgü ve becerilerinde olumlu değişim sağlayan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür[88].

Eğitim, işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Organizasyonlarda eğitim, çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile işlerinin spesifik görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanabilir[89].

Eğitim ile ulaşılmak istenen bazı amaçlar vardır[90]:

- Çalışanların motive edilmesi,
- Çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanaklarının sağlanması,
- Çalışanlara başarılı olma yolunun açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması.

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı genellikle, çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır[91].

Klasik dönemde personel eğitimi yapılan işin içeriğiyle ilişkiliydi. Bugün ise eğitim, çalışanı örgüt kültürünün bir parçası yapmaktan örgüte katkıda bulunacak bir entelektüel sermaye olarak değerlendirmeye kadar farklı açılımları ve hedefleri olan bir konu haline gelmiştir[92].

---

[88] Pierre Casper, **Formation des Adultes ou Transformation des Structures de I'Entreprise**, Paris: Les Editions d'Organisation, 1970, s. 260.
[89] Barutçugil, a.g.e., s. 298.
[90] Ferit Küçük, "İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri", (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 105.
[91] Barutçugil, a.g.e., s. 299.
[92] Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, çev. Canan Çetin, 1. b., İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 353.

Eğitim çalışmalarından beklenen verimin alınabilmesi için bu çalışmaların doğru bir plan çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Eğitim planlaması çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir.

Eğitim ihtiyacı doğrultusunda eğitim programı hazırlanır. Bu program kapsamında eğitilecek kişiler, eğitim faaliyetlerini yürütecek kişiler, eğitimin yeri ve süresi gibi ayrıntılar belirlenir.

Eğitim faaliyetlerini yerine getirirken işletmeler farklı yöntemler kullanmaktadır. Bunların başlıcaları; işbaşı eğitim yöntemleri, gözetimci nezaretinde eğitim, monitör (kılavuz) aracılığı ile eğitim, staj yoluyla eğitim, rotasyon yardımıyla eğitim, işe alıştırma eğitimi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi ve duyarlılık eğitimidir.

Eğitim faaliyetlerinden arzulanan başarılı sonucu elde edebilmek için bunların mutlaka bir amaca yöneltilmesi gerekir. Bu amaç doğrultusunda birtakım ilke ve politikalara uyularak eğitim faaliyetlerinden istenen sonuçları elde etmek mümkün olacaktır.

Geliştirme, eğitimden biraz daha farklı bir yaklaşımdır. Geliştirme, daha çok bireysel büyümeyi hedefler. Daha geleceğe dönük bir perspektife sahiptir.

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir[93].

Geliştirme konusunda iş üstünde ve iş dışında uygulanan çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. İş üstündeki başlıca yöntemler; iş rotasyonu, asistanlık ve komite görevleridir.

İş rotasyonunda, elemanlar örgütteki değişik görevlere atanarak, bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmeye çalışılır. Bazı elemanlar ise, önemli görevlerdeki kişilerin yanına asistan olarak atanarak, özellikle yönetim becerileri konusunda usta bir kişinin denetlemesinde gelişmiş olurlar. Komite görevleri yöntemi uygulaması,

[93] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 170.

çalışanların belli komitelere girerek, başkalarını gözlemleyerek öğrenme, karar verme ve örgütsel problemler gibi konularda gelişmesine yardımcı olmayı amaçlar[94].

İnsan kaynaklarını geliştirme çalışmalarında iş dışında da çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin ders verme ya da seminerler, çalışanların eğitimi için kullanılabileceği gibi, geliştirme amacıyla da kullanılabilmektedir[95].

1.3.5. Performans Değerlendirme

Performans değerleme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır[96].

Performans değerleme, işletmelerde her kademedeki çalışanların çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Diğer bir deyişle, organizasyondaki çalışanların başarılıdan başarısıza doğru sıralanması değil, kurumsal amaçların tüm çalışanlar tarafından anlaşılma ve yerine getirilme derecesinin ortaya çıkarılarak, herkes tarafından asgari derecede yerine getirilmesini sağlamak ve bu dereceyi zaman içinde çeşitli yöntemlerle yükseltmektir. Performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır[97].

Performans değerleme, işgörenin işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır[98].

---

[94] Ergin, a.g.e., s. 86.
[95] Ergin, a.g.e., s. 86.
[96] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s. 297.
[97] Serbest, a.g.e., ss. 83-84.
[98] Fatma Pakdil, "Ekip Bazlı Performans Değerleme", 2001, http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2 (23.07.2007), par. 2.

Performans değerleme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir[99].

Geleneksel performans değerleme yaklaşımları direkt olarak, mevcut performans düzeyinin belirlenmesi ve işgörenin hedeflenen performans düzeyine ulaşıp ulaşamadığı ile ilgilenmiştir. Geleneksel performans değerlemede öncelikli hedef, işgörenin ücretinin veya ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi olmuştur. Ancak günümüzde performans değerleme sonuçları, performans priminin ücrete ilave edilmesi yanında kariyer planlama ve geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme vb. gibi işgörenin geliştirilmesi yönündeki uygulamalarda daha etkin olarak kullanılmaktadır[100].

Performans değerleme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir[101].

Genel olarak performans değerleme süreci şu aşamalardan oluşur; kriterlerin belirlenmesi, değerleme standartlarının belirlenmesi, değerleme periyotlarının belirlenmesi, değerlemeyi yapacak kişilerin belirlenmesi, değerlemeyi yapacak kişilerin eğitimi, değerleme süreci hakkında yönetici ve çalışanların bilgilendirilmesi ve değerleme işleminin yapılmasıdır.

Değerleme işlemi ilk amir, yöneticiler, takım arkadaşları, astlar, müşteriler tarafından yapılabileceği, kişinin kendi kendini değerlemesi şeklinde de olabilir. Son yıllarda kullanılmaya başlayan ve bunların hepsinin bir arada bulunduğu 360 derece değerleme sistemi de mevcuttur.

Performans değerlemede, ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlayan ve halen kullanılan klasik yöntemlerin yanında bu klasik yöntemlerin karşılaştığı sorunları çözmek için geliştirilmiş modern yöntemler de bulunmaktadır.

---

[99] Debra Nelson and Quick Champ, **Organizational Beh,** New York: West Pub, 1994, s. 183.
[100] Pakdil, a.g.m., par. 5.
[101] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 186.

Bu yöntemlerin başlıcaları; ikili karşılaştırma yöntemi, sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, grafik değerleme yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemi, kritik olay yöntemi, değerleme merkezi yöntemi, takım bazlı performans değerleme yöntemi, hedeflere göre değerleme yöntemi ve kontrol listesi yöntemidir.

İşletmeler için oldukça önemli olan performans değerleme sürecinde yaşanan sorunlar, aşırı ya da yetersiz hoşgörü, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, yetki alanının genişliği, bilgilendirme yetersizliği, pozisyondan etkilenme, kontrast hataları ve kişisel önyargılar olarak sayılabilir.

Performans değerlemesi sonucu elde edilen bilgiler insan kaynakları yönetiminde doğru alanlarda kullanıldığı takdirde performans değerleme sisteminden istenilen başarılı sonuçlar elde edilecektir.

1.3.6. Kariyer Yönetimi

İş hayatında yer alan herkes başarılı olmak ve yükselmek ister. Kişilerin iş hayatına yönelik yaptıkları bu planlar kariyer yönetiminin bir parçasıdır. İş hayatı kişi açısından çok önemli olduğu için bunun bir süreç olarak yönetilmesi gerekir.

Organizasyon açısından kariyer yönetimi süreci önem taşımaktadır. Kariyer, bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ve pozisyon bütünüdür. Vasıflı bir işgücünü geliştirmek ve bu şekilde motivasyonunu artırarak işletmede tutabilmek mümkün olmaktadır. Kariyer planlama; çalışanların, fırsat ve seçeneklerin farkına varmalarını, kendilerine hedefler belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmak için daha istekli çalışmalarını ve zaman planlaması yapabilmelerini sağlamaktadır[102].

İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, çalışanların kurum içinde aktif olmalarının sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır[103]. Kariyer yönetimine gereken önemin verilmesi, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama konusunda katkı sağlayacaktır.

[102] Serbest, a.g.e., s. 97.
[103] Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 124.

Kariyer yönetimi; insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlemesini içerir[104].

Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir. Kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir.

Kişisel kariyer planlama, her çalışanın kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. Organizasyonel planlama ise, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları çalışanlara ve organizasyona pek çok yarar sağlayacaktır[105].

Kariyer yönetiminin stratejik bir anlayışla ele alınması, organizasyonların; birikimlerini artırmasını, pazardaki konumunu sağlamlaştırmasını, kritik çalışanları elde tutmasını, verimliliği artırmasını ve büyümeyi sağlamasını kolaylaştırabilir[106].

Kariyer planlaması yapılırken hem kişinin kendisine hem de firmaya sorumluluk düşmektedir. Kişi ne yapmak, nereye ulaşmak istediğini bilmeli ve bunu ortaya koymalıdır, buna uygun çalışmalar yapmalıdır. Firma ise çalışanın nereye doğru gidebileceğini, yetenek ve becerilerinin en üst seviyede kullanılması için neler yapılması gerektiğini planlamalıdır.

Kariyer yönetimi sayesinde işe alma, işten çıkarma, terfi, yer değiştirme, emeklilik gibi konularda hem çalışanlar hem de örgüt açısından daha sağlıklı kararlar alınabilme olanağı mevcut olduğu için kariyer yönetimi konusuna, hem bireyler hem de örgütler gereken önemi verme konusunda hassas olmalıdırlar.

---

[104] Barutçugil, a.g.e., s. 321.
[105] Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 125.
[106] Barutçugil, a.g.e., s. 321.

1.3.7. Ücret Yönetimi

Çalışanlar ortaya koymuş oldukları emeklerinin karşılığında bir ücret beklemektedirler. Ücret, çalışan motivasyonunu sağlamanın önemli yollarından bir tanesidir. Ücretin yapılan işle orantılı bir şekilde düzenlenmesi, kişinin daha çok çalışmasını sağlar, bunun sonucunda da işletme daha fazla gelir elde eder.

Ücret, bedensel ve zihni emeğe karşılık ödenen maddi değerdir. Ücret yönetimi ise farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir paydada buluşturan faaliyetlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Çalışanlar ne aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yerine getirilmelidir[107].

Ücret yönetimi kapsamında ücretleme yapılırken birtakım ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bunlar eşitlik ilkesi, dengeli ücret ilkesi, cari ücrete uygunluk ilkesi, terfi ile orantılı ücret ilkesi, açıklık ilkesi, performansa göre ücret ilkesidir.

Ücret yönetimindeki temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi, böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

Şirketin ödeme gücü, şirketin uyguladığı politikalar, yapılan işin büyüklüğü ve önemi, rekabet koşulları, çalışanın bireysel yetenekleri, çalışanın performansı, piyasada ve işletmede var olan ücret düzeyi, mevcut yasalar ve sendikalar ücret seviyesini belirleyen başlıca faktörlerdir.

Ücret ödeme işlemi genellikle doğrudan ücret ödeme sistemleri adı altında ele alınan ücret ödeme yöntemleri ile yapılmaktadır. Bu sistemler esas itibariyle zaman

[107] İlhami Fındıkçı, "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2000, http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp (04.06.2007), par. 2.

esasına göre ücret sistemi, başarı esasına göre ücret sistemi, kıdem esasına göre ücret sistemi ve götürü usulde ücret sistemleridir.

Bunların dışında birde dolaylı ücret ödeme sistemleri vardır. Bunlar da, yakacak yardımı, çocuk ve çalışmayan eş yardımı, ücretli mazeret izinleri, sağlık ve hayat sigortası, personelin çocuklarına eğitim bursu, lojman, ücretsiz yeme, içme, giyinme ve ulaşım yardımları gibi her türlü maddi yardım ve kolaylıklardır.

Ücret yönetimi, bir takım ilkeler doğrultusunda hakça yapılmalıdır. Aksi takdirde örgüt içinde çok ciddi sorunlara neden olabilecek bir insan kaynakları fonksiyonu olduğu unutulmamalıdır.

1.3.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

Bu fonksiyonun amacı, iş kazaları ve meslek hastalıklarından çalışanları korumak, çalışanlar için daha çalışılabilir koşullar sağlamaktır.

İşgörenlerin çalıştığı ortamın, her türlü tehlike ve risklerden arınmış olması beklenir. Eğer insan, mekanik bir araç olarak algılanmıyorsa, o zaman insana daha çok değer vermenin bir göstergesi olarak işgören sağlığı ve iş güvenliği konusunda gerekli önlemlerin alınmış olması gerekir. İş güvenliğinin konusunu, işin yapılmasından doğan tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için gerekli yolların araştırılması ve bu yolda mevzuat hükümlerinin yerine getirilmesi oluşturur[108].

Koruma işlevi ile insan kaynakları yönetimi açısından şu sonuçlara ulaşılır: Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanması ve ortadan kaldırılması ve bunların neden olduğu kayıp işgünlerini azaltarak verimliliğin yükseltilmesi[109].

Dar anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla doğan tehlikeler karşısında korunmasını

[108] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 309.
[109] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 395.

kapsamaktadır[110]. Geniş anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı, işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet tedbirlerinin yeterli koruma sağlayamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen, ilgilendiren ve işyeri dışından kaynaklanan riskleri de kapsamına dahil eden bir kavramdır[111].

İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonunun çalışanlarla ilgili iki boyutu vardır. Bunlar birisi iş kazaları, diğeri ise meslek hastalıklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi ve iş güvenliği açısından bir olayın iş kazası olarak tanımlanabilmesi için, olayın işyeri ve istihdamla bağlantılı olması gerekir.

İş kazası, aşağıdaki hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedence veya ruhça arızaya uğratan olaydır.

- Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
- İşveren tarafından yürütülmekte olan bir iş dolayısıyla,
- Sigortalının, işveren tarafından görev ile başka bir yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- Emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- Sigortalının işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp getirilmeleri sırasında.

İş kazalarının, kişisel, fizyolojik, psikolojik, insana ait ve çevresel faktörlerden kaynaklanan birçok nedeni vardır. Bu nedenle iş kazalarının önlenebilmesi için hem işverenlere, hem de çalışanlara çok önemli görevler düşmektedir.

Meslek hastalığı ise, işgörenin, işverenin emir ve talimatı altında çalışmakta iken, işin niteliğine veya yürütme şartlarına göre tekrarlanması nedeniyle maruz kaldığı bedeni ve ruhi arıza biçiminde tanımlanmaktadır[112]. Meslek hastalıkları da çeşitli çalışma koşullarından kaynaklanabilmektedir.

Meslek hastalıklarının nedenleri insan davranışlarından bağımsız olduğu için gerekli önlemler alınmamışsa meslek hastalığı ile her iş gören karşılaşabilir.

---

[110] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 310.
[111] Kadir Kırıcı, **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği**, Ankara: 1999, s. 52'den Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 310.
[112] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 316.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) verilerine göre, her yıl dünyada 1,2 milyon çalışan iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını kaybetmektedir. Her yıl 250 milyon insan iş kazalarına, 160 milyon insan da meslek hastalıklarına maruz kalırken, iş kazaları nedeniyle 22 bin çocuk da hayata veda etmektedir. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de iş kazaları ve meslek hastalıkları yıllardır en önemli sorunlar arasında yer almaya devam etmekte, ortalama olarak her 6,8 dakikada bir iş kazası ve her 82,4 iş kazasında bir ölüm meydana gelmektedir. SSK verilerine göre, 1994–2003 yılları arasında 831.248 iş kazasında toplam 10.085 kişi yaşamını yitirmiştir[113].

İş kazaları ve meslek hastalıkları iş gücü ve dolayısıyla üretim kaybı yanında tazminat, hastane masrafları, ilaç masrafları, mahkeme masrafları gibi yan maliyetlere de neden olmaktadır. Ortaya çıkan olumsuzluklar hem işletmeleri hem de ulusal ekonomiyi etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler bu fonksiyona gereken yatırımı yapmak ve sonradan birtakım sorunlarla karşılaşma olasılığının önüne geçmek konusunda gereken hassasiyeti göstermek zorundadırlar.

1.4. PERSONEL YÖNETİMİ-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AYIRIMI

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi; çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektir[114].

Personel yönetimi, sanayi devrimiyle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan gereksinimlerin bir ürünü olarak doğmuştur. 1920'lerde sendikaların ve dış etkilerin baskısıyla çalışma

[113] Serbest, a.g.e., s. 125.
[114] Yüksel, a.g.e., s. 9.

ilişkileri değişikliğe uğramış ve personel yönetimi kavramı genişletilmeye başlanmıştır[115].

Personel yönetiminin, bireyi, ait olduğu örgüte edilgen bir faktör olarak uyması gereken ve verimliliğin ancak işbölümü ve sıkı denetimle sağlanabileceğini vurgulayan dar kapsamlılığı, 1970'lerde biraz gelişme göstermişse de, bireyin bütünlüğüne saygının önemi ancak, 1980'lerde yavaş yavaş olgunlaşan ve değer kazanan bir yönetsel yaklaşım haline gelmeye başlayabilmiştir[116].

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi, 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir[117].

İnsan faktörünün giderek yönetimde daha fazla anlaşılır ve takdir edilir hale gelmesi, işletme yönetiminde tüm diğer üretim faktörlerinin önünde adeta örgütün bütününe ait bir felsefe olarak yerleştirilmesi personel yönetimden insan kaynakları yönetimine geçişin önemli nedenlerinden biridir[118].

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklı bir kavram olarak ortaya çıkmasında, çalışanların hakları ile ilgili toplumsal beklentilerin ve değişimlerin yanı sıra, firmaların piyasadaki rekabet güçlerini arttırma zorunluluğunun da etkisi olmuştur[119].

Bir diğer önemli neden olarak, çalışanların artık üretim faktörlerinden herhangi birisi olarak değil, işletmeleri bilgi toplumunun getirdiği yeni rekabet yapısı

---

[115] Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 5.
[116] Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetsel Yaklaşımlar**, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2002, s. 110.
[117] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 7.
[118] Fatma Pakdil, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 5.
[119] H. T. Graham, **Human Resources Management**, Estover Playmouth, McDonald and Evans Ltd., 1979, s. 118'den Opçin, a.g.t., s. 40.

içerisinde öne geçirebilecek en önemli kaynak olarak algılanmaya başlanması gösterilebilir[120].

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmektedir. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip olamamaktadır. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemektedir[121].

Personel yönetimi çalışanları sadece bir maliyet unsuru olarak değerlendirirken, çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Personel yönetimi, organizasyonda yer alan insan kaynaklarının günlük yönetimiyle ilgili aktiviteleri içerirken; insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının stratejik planlamasını ve yönetimini kapsar[122].

Personel yönetimi pasif bir konumda yer alırken, insan kaynakları yönetimi çok daha aktif bir konuma sahiptir. Karar alma süreçlerinde insan kaynakları bölümü ve bu bölümün yöneticileri son derece etkin bir role sahiptirler.

Personel yönetimi, organizasyonun mevcut personelinin yönetimini konu alırken; insan kaynakları yönetimi, organizasyon dışındaki personel potansiyelini, hatta organizasyonun değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate alır[123].

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden farklı olarak kişi işlerini, kişinin işi konumuna sokmayı gerektirir. Diğer bir deyişle insan kaynakları yöneticisi ve diğer profesyoneller takım çalışmasında tam birer oyuncu olma durumundadırlar[124].

---

[120] Erkan Erdemir, "İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin İşletmeler ve Birim Yöneticilerince Algılanması Üzerine Eskişehir ve Çevresinde Nitel Bir Araştırma", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'ne sunulan bildiri, Hereke-İzmit: 10-11 Mayıs 2002, s. 567.

[121] Aşkın Keser, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1 (2002), http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=275&inc=arc&cilt=4&sayi=1&year=2002 (01.06.2007), par. 11.

[122] Sağlam, a.g.t., ss. 57-58.

[123] Ernst & Young insankaynaklari.com, a.g.e., s. 31.

[124] Bülent Özdil, "İnsan Kaynakları Stratejisi ve Silahlı Kuvvetler Uygulaması", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 20.

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi kavramları arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir. Personel yönetimi insangücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken; insan kaynakları yönetimi, kaynak merkezli olduğu için tüm örgütün insan kaynakları gereksinmeleri ile ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi etkinlikleri, üst düzeyde yönetimin merkezinde yer alır. Personel yönetimi, çoğulcu ve faydacı iken, insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejiktir. Personel yönetiminin başarıyla gerçekleştiremediği "çalışanların örgüte bağlanması sorunu"nu insan kaynakları yönetimi çözümleyebilmektedir. Personel yönetiminin başarısı, belirlenmiş politikaları gerçekleştirme kriteri ile ölçülürken, insan kaynakları yönetiminin başarısı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile ölçülmektedir. Bir diğer önemli farklılık da, her iki yaklaşımın yöneldiği çalışan grubu ile ilgilidir. Personel yönetimi sadece çalışanlarla ilgili iken, insan kaynakları yönetimi çalışanlar yanında örgütteki tüm yöneticilerle de ilgili olmaktadır[125].

Personel yönetimi işletmenin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamaya dönükken, insan kaynakları yönetimi uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Personel yönetimi gerçekleştirdiği fonksiyonları birbirinden ayrı bireysel fonksiyonlar olarak görürken, insan kaynakları yönetimi bütün fonksiyonların işletme stratejisi doğrultusunda uyumlulaştırılmasını hedefler[126].

Personel yönetimi politikaları, pasif insan kaynakları politikaları; insan kaynakları yönetimi politikaları ise aktif insan kaynakları politikaları olarak nitelendirilebilir. İnsan kaynakları bölümü, geliştireceği aktif politikalar yolu ile doğru insan kaynağı planlamasının yapılması, etkin performans ve ücret yönetimi yoluyla verimlilikte ve iş tatmininde artış sağlanması gibi stratejik faaliyetler üstlenebilir[127].

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme, rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir[128].

---

[125] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 25.
[126] Jason Hughes, "The Differences between Personnel Administration, Human Resource Management and Strategic Human Resource Management: a Brief Overview", **CLMS**, (November 1999), s. 2.
[127] Lazol, a.g.m., s. 14.
[128] Keser, a.g.m., par. 6.

Aralarındaki farkların yanında bu iki yaklaşımın tamamen birbirinden bağımsız olduğu da söylenemez. İnsan kaynakları yönetiminin, personel yönetimini kapsayan daha modern bir yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerdeki uygulamalar incelendiğinde, özellikle küçük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkın tam olarak kavranamadığı görülmektedir. Bazı küçük ölçekli işletmelerde isim değişikliğinden öteye gidilmediği, insan kaynakları yönetimi adı altında personel yönetimi faaliyetlerinin uygulandığını görmek mümkündür. Bu noktaya gerekli özenin gösterilmesi ve içeriğe gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Tablo 1.4.1.'de personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 1.4.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

PERSONEL YÖNETİMİ	**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**
Taktik ağırlıklıdır.	Daha stratejiktir.
Kısa dönemli ve başkalarının tepkilerinden etkilenir.	Uzun dönemli, politika oluşturur, inisiyatif kullanır.
Geleneksel iletişim araçlarından yararlanır.	Çok çeşitli iletişim kanallarını devreye sokar.
Geleneksel üretimin yapıldığı, işgücünün karar alma sürecine katılmadığı organizasyonlara uygundur.	Kalite çemberlerinde ve gruplarda yer alanların kararlara katılmalarına özel önem verir.
Geleneksel ücret ödeme sistemini esas alır.	Performansa göre ücreti ve çeşitli ücret sistemlerine göre motivasyonu benimser.
Statükoyu korur, değişime direnir.	Değişim ister, esneklik önemlidir
Tüm işçi grupları için eşit koşulları öngörür.	(Bireysel) Hizmet sözleşmelerine, ücret ve ödül sistemlerine önem verir.
Zor durumda kalanlara yardımı öngörür.	Bireyleri zor durumlarda nasıl hareket edecekleri konusunda hazırlar.
Herkes için adil bir sistem ister.	Herkesin adil muameleye hakkı olduğunu ve etkin yönetimin buna olanak sağlayacağını söyler.
İnsanlarla çalışmanın zorluğundan doğan özel bir aktivitedir.	İnsanların yönetimi diğer kaynakların yönetiminden farklı değildir.

Kaynak: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, **Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, Yayın No: 38, Ankara, 2000, s. 1005.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimini de kapsayan bir kavram olduğu için ikisi arasında bazı benzerlikler de bulunmaktadır. Her iki kavram arasındaki benzerlikler şunlardır[129]:

- Personel yönetimi stratejileri, insan kaynakları yönetimi stratejileri gibi, örgüt stratejilerine dayanmaktadır.
- Personel yönetimi de insan kaynakları yönetimi de komuta yöneticilerin personelin yönlendirilmesi ile ilgili sorumluluklarının bulunduğunu kabul etmektedir. Hem personel yönetimi hem de insan kaynakları yönetimi, komuta yöneticilere, bu sorumluluklarını yerine getirmede danışmanlık yapmaktadır.
- Personel yönetimi ve İnsan kaynakları yönetimi, "bireye saygı", "örgütsel ve bireysel gereksinmelerin dengelenmesi", "personelin maksimum yeterliliğe kavuşması için geliştirilmesi" vb. konularda ortak düşünce yapısına sahiptirler.
- Personel yönetiminin teknik faaliyetleri (iş analizi, personel değerlendirme, iş değerleme vb.) insan kaynakları yönetimi tarafından da yerine getirilmektedir.
- Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkileri bağlamında, yönetime katılma, örgütle bütünleşme ve iletişim konularında benzer felsefeleri benimsemiştir.

Günümüz rekabet ortamında başarılı olabilmek için personel yönetiminin tamamen insan kaynakları yönetimi biçimine dönüşmesi gerektiği sürekli vurgulanmakla beraber bu dönüşümün gerçekleşmesinde işletmenin ölçeğinin önemli olduğu da vurgulanmalıdır. Özellikle aile işletmeleri ve küçük ölçekli işletmelerde personel yönetimi uygulamalarının devam edeceği görülmektedir. Bu nedenle günümüzde tam anlamıyla personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçildiğini söylemek mümkün değildir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayan en önemli unsurun sahip oldukları insan kaynakları olduğu düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminin önemini

[129] Michael Armstrong, **A Handbook of Personel Management Practice**, London: Kogan Page, 1996, ss. 152-153'ten Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 26.

kavramak daha kolay olacaktır. Bu nedenle de günümüz koşullarında yetersiz kalan personel yönetiminin yerine insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi son derece doğru bir yaklaşımdır. Bu noktadan sonra da önemli olan, bu kavramın içinin gerektiği şekilde doldurulması ve insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği uygulamaların yerine getirilmesidir.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK YAKLAŞIM

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen doğrusal dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin hızlı bir şekilde değişen işgücü koşullarına karşı ne tür tepkiler vereceklerini belirlemeleri oldukça güçleşmiştir. Bu noktada, stratejik yönetim ve strateji formülasyonu açılımları, insan kaynakları yönetimi alanı açısından önemi ihmal edilemez bir konuma yükselmiştir[130].

Tüm dünyada sürekli bir şekilde yaşanmakta olan gelişim ve artmakta olan rekabet insan kaynaklarının ve dolayısıyla bu kaynağın yönetiminden sorumlu olan birimlerin önemini de sürekli olarak artırmaktadır. Bu sürecin sonucunda bu kaynağın yönetimi konusu bugün stratejik bir yaklaşımla ele alınmakta ve ilgili birim "stratejik insan kaynakları yönetimi" olarak isimlendirilmektedir.

Bir konunun "stratejik" olarak adlandırılması, o konunun çok kritik olduğunu ifade etmektedir. F. Taylor ile birlikte yönetim konusu bilimsel olarak ele alınmaya başlanmış ve aradan geçen uzun yıllar sonunda yönetim konusu her alanda stratejik bir role sahip olmaya başlamıştır. Yönetimin stratejik olarak değerlendirilmesi, onun taşıdığı önemi göstermektedir.

Stratejik yönetim, bir işletmenin amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır. Kavram, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak

[130] Adem Öğüt ve diğerleri., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12 (2004), s. 1.

yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar[131].

Stratejik yönetimin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini ortadan kaldırmaktır.

Başlangıçta genel olarak yönetim için kullanılan "stratejik" ifadesi artık insan kaynakları yönetimi için de kullanılmakta ve bu sayede insan kaynakları yönetiminin kritik rolü ortaya konmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı[132];

- İnsan kaynakları yönetimini firma stratejisi ve stratejik ihtiyaçları kanalıyla organizasyona tamamen entegre etmek,
- İnsan kaynaklarını gerek politika alanlarında, gerek hiyerarşik seviyelerde tutarlı hale getirmek,
- İnsan kaynaklarının yöneticiler ve işgörenler tarafından standart gündelik bir iş olacak şekilde uyarlanmasını, kabul edilmesini ve uygulanmasını sağlamaktır.

Rekabetçi ortamda avantaj elde edebilme konusunda sahip olunan insan kaynaklarına önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları, stratejik birimlerin oluşturulması, değişim için kapasite yaratılması ve çevresel izleme yoluyla stratejik uygulamaya olanak vermesi nedeniyle rekabetçiliği yapılandırır[133].

İnsan kaynakları yöneticisi, stratejik kararlar alınmasında rol oynayıp aynı zamanda şirketin tüm çalışanlarıyla da ilgilenmek durumundadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en büyük farklarından biri, firmanın diğer fonksiyonları ile bütünleşik bir yapıda olması ve onları destekler, gerekli insan kaynaklarını sağlar nitelikte olmasıdır.

---

[131] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.b., İstanbul: Beta, 1998, s. 35.
[132] Uğur Urkut, "Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 42.
[133] Tamer Keçecioğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Yakalamak**, 2.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s. 65.

İnsan kaynakları, bir problem ortaya çıktığında tepki verme geleneğinden, stratejik proaktif (önceden tepki veren) şekle döndükçe, firmanın rekabetçi avantajına daha çok katkıda bulunacaktır[134].

Modern organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan karmaşık sorunlar ve yeni yönetim anlayışı, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır[135].

İnsanlarla ilgili tüm konular, organizasyonun çevresi de dikkate alınarak bir araya getirilmeli ve bütünleştirilmelidir. Yöneticiler, kararlarının ve uygulamalarının stratejik sonuçlarına odaklanabilmeli ve bunu düşüncelerine ve eylemlerine yansıtabilmelidir[136].

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırır. Çalışanların katılımını sağlar ve bunun sonucunda da çalışanların organizasyona olan bağlılıkları artar.

Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir[137].

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi, insan kaynakları bölümünü, organizasyonel değişime öncülük eden, bireylerin ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüm haline getirecektir.

Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünün her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir yapıdan, dışarıya ve değişime açık bir yapıya geçmesini kolaylaştıracaktır.

---

[134] Brockbank, a.g.m., s. 352.
[135] Barutçugil, a.g.e., s. 56.
[136] Barutçugil, a.g.e., s. 56.
[137] Barutçugil, a.g.e., s. 57.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile organizasyonel yapı, hiyerarşiden takım çalışmasına geçecek, sınırlar belirleyen otorite, yerini bağlantılar kuran ve geliştiren bir çalışma gurubuna bırakacak, iç ilişkilere odaklanan bir yönetim anlayışı, dış dünya ile bütünleşmeye ve gelişmeye odaklanmış bir anlayışa dönüşecektir. Stratejik yaklaşım insan kaynakları bölümünü, yüksek performanslı bir organizasyona ulaşmak için tüm birimlere ve bireylere destek sağlayan bir birim haline getirecektir[138].

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi beş adımda tamamlanacak bir çalışmanın yapılmasını gerektirmektedir[139]:

1. *Organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi:* Örgüt gelecekte olmak istediği yeri belirlemelidir. Belirlediği amaçlara ulaşmak için gerekli olan insan kaynağı ile ilgili eylemleri de planlamalıdır.
2. *Stratejik planların uygulamaya taşınması:* Planların başarılı bir şekilde uygulanması yeterli sayı ve nitelikteki insan kaynağının varlığına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu nedenle gerekli çalışmaları yapmalıdır.
3. *Stratejik konumlandırma:* Stratejik planını hazırlayan bir organizasyon, bulunduğu sektörde rakiplerine oranla hangi stratejik konumda olacağını belirlemelidir.
4. *Kritik insan kaynakları konularının belirlenmesi:* Hangi konularda yapılacak iyileştirmelerin gerçek anlamda organizasyonun stratejik amaçlarına katkı sağlayacağı ve rekabetçi üstünlükler sağlayacağı belirlenmelidir.
5. *İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin uygulanması:* İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun vizyonunu, misyonunu, stratejik amaçlarını, kurum kültürünü, inanç ve değerlerini, gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayacak insanları elde etmeli ve bu insanları doğru bilgi ve becerilerle donatmalıdır.

[138] Barutçugil, a.g.e., s. 58.
[139] Barutçugil, a.g.e., s.s. 58-60.

Başarılı olmak, rekabette öne geçebilmek için iyi tanımlanmış bir insan kaynakları stratejisinin olması, insan kaynakları stratejisi ile bütünleşmiş bir işletme stratejisinin bulunması ve stratejilerin uygulanmasını sağlayan plan ve programların mevcut olması gerekmektedir.

Stratejik insan kaynakları planlaması, uzun dönemli ve geniş kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar, programlar ve taktikler geliştirme sürecidir[140].

Stratejik insan kaynakları planlaması[141];

- Reaktif davranışlar yerine proaktif davranışlar göstermeyi sağlar.
- Organizasyon amaçlarına ulaşmak için açık iletişim sağlanmasına olanak sağlar.
- Eleştirel düşünmenin özendirilmesi ve varsayımların sürekli sorgulanması imkanı yaratır.
- Mevcut durum ile ulaşılmak istenen nokta arasındaki farklılığı değerlendirme ve gerekli önlemleri alma olanağı sağlar.
- Tüm yönetim kademelerinin karar alma sürecine katılımını sağlar. Bunun sonucunda da doğru karar alma ihtimali artar.
- Çalışanlar arasında ortak bağların yaratılmasını sağlar.

Stratejik planlamada alınan kararlar uzun vadeli olacağı için çok dikkatli olmak gerekmektedir. Her karar işletmenin gelecekteki durumunu belirlemede etkili olacaktır. Ayrıca stratejik kararların istendiği zaman değiştirilmesi çok kolay değildir. Her kararı etkileyen çok sayıda etken vardır. Bir kararı değiştirmek farklı birçok şeyi de değiştirmeyi gerektirecektir. Bu da işletme için ciddi kayıplara neden olabilecektir.

Bazı kararların alınması kısa vadede işletmeler için ek maliyet unsuru olabilir ama gelecekte ortaya çıkacak olan değer bu maliyetten çok daha fazla olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin uzun vadeli düşünerek stratejik kararlar alabilmeleri işletme açısından daha doğru sonuçlar doğuracaktır.

[140] Barutçugil, a.g.e., s. 127.
[141] Barutçugil, a.g.e., ss. 127-128.

İnsan kaynakları yönetiminin öneminin her geçen gün artmasıyla birlikte artık günümüzde stratejik bir boyut kazanmıştır. Bu yaklaşımdan beklenen sonucun alınabilmesi için stratejik yaklaşımın gereklerinin eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir.

1.6. YETKİNLİK BAZLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Organizasyonların başarısının, çalışanlarının başarısı ile olan bağlantısı günümüzde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Yüksek performanslı çalışanlar, işletmenin karlılığını, verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu durum, örgütlerin çalışanlarının sahip oldukları yetkinliklere verdikleri önemin her geçen gün artmasına neden olmaktadır. Yöneticiler, en az insan kaynakları bölümleri kadar çalışanların performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konularında da hassas davranmaktadırlar.

Yetkinlik; Bir organizasyonda mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Yetkinlikler, yapabilirlik potansiyelini temsil eder; başarıyı destekleyen ve davranışsal olarak tanımlanabilen temel özellikler kümesidir. Bir organizasyonda tüm çalışanlar için geçerli yetkinliklerin yanında, seviyeler ve pozisyonlar değiştikçe farklılaşan yetkinlikler de vardır.

Yetkinlik modelleri, çeşitli iş unsurlarına göre tanımlanmış, anlamayı ve değerlendirmeyi kolaylaştıracak şekilde çeşitli konulara göre organize edilmiş davranışlardır. Yetkinlik uygulamaları çeşitli başlıklarda yapılandırılabilir[142]:

- *Temel yetkinlikler:* Şirketteki herkesin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler şirket değerleri olarak da kabul edilebilir. Takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, esneklik, karar alma, yenilikçilik gibi yetkinliklerdir.

[142] Erkan Tozluyurt, "Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=34&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003 (11.06.2007), par. 10.

- *Fonksiyona özgü yetkinlikler:* Şirketteki her fonksiyonel birimde yapılan işle ilgili olarak çalışanların sahip olmaları gereken yetkinliklerdir. Satış, üretim, insan kaynakları, bilgi-sistem, pazarlama, finans vb. yetkinlikleridir.
- *Kariyer düzeylerine özgü yetkinlikler:* Şirket içindeki hiyerarşi kademelerine göre ilk, orta ve üst kademe olarak sınıflandırılabilir. Ağırlıklı olarak liderlik ve yöneticilik yetkinlikleridir. Takım, performans ve işgücü yönetimi, planlama ve organize etme gibi yetkinliklerdir.
- *Özel görevlere ilişkin yetkinlikler:* Özel bir takım görevler üstlenmiş çalışanların, o görevle ilgili sahip olması gereken yetkinliklerdir.

İngiltere'de 1996 yılında yapılan yetkinlik anketi sonucunda en çok kullanılan on iki temel yetkinlik aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. Bunlar[143];

1. İletişim	2. Takım çalışması	3. Müşteri odaklılık
4. Liderlik	5. Analitik düşünme	6. Yeni ilişkiler kurma
7. Esneklik	8. Problem çözme	9. Başkalarını geliştirme
10. Başarma	11. Ticari farkındalık	12. Planlama ve organize etme

İnsan kaynakları yönetiminde yetkinlik yaklaşımı, insan kaynakları düşüncesi tarihi gelişimi içerisinde endüstri psikolojisi ve örgüt psikolojisi çalışmaları sırasında 1960'lı yılların sonlarında ve 1970'li yılların başlarında ortaya konmuştur. Ancak tarihi gelişime paralel olarak diğer insan kaynakları uygulamaları gibi 1990'lı yıllarda kullanım alanını ve etkinliğini arttırmıştır[144].

İnsan kaynakları yöneticileri yetkinlik kavramını, seçme-yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret ve ödül yönetimi, personel planlama gibi insan kaynakları fonksiyonları arasında stratejik bir yön birliği sağlamak amacıyla, teknik bir araç olarak kullanmaktadırlar.

Bir şirketin "Yetkinlik Modeli"nin olması, yetkinliklerin insan kaynakları sistemlerinde kullanılması ya da kullanılmaması artık fark yaratan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Hızla değişen iş dünyasında şurası bir gerçektir ki, tanımlanmış

[143] R. Wood, & T. Payne, **Competency Based Recruitment and Selection**, New York: John Willey & Sons Inc., 1999, s. 40'tan Erkan Tozluyurt, a.g.m., par. 13.
[144] Bülent Berktaş, "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları", (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 5.

ve üst yönetim tarafından desteklenen bir yetkinlik modelinin olması, şirketlerin ve insan kaynakları uzmanlarının insan kaynağını yönetirken, önlerini daha kolay görebilmelerine ve işlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olacaktır[145].

Günümüzde işe alımlar yetkinlik bazlı yapılmakta, çalışanların performansı, sahip olunan yetkinlikler ile pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler arasındaki farkın ölçülmesi yolu ile takip edilmekte, aradaki farkın kapatılmasına yönelik çalışanların gelişimleri planlanmakta ve kariyer planları bu doğrultuda yapılmaktadır[146].

Yetkinlikler sayesinde, kurumsal strateji ile insan kaynakları yönetiminin bütünleşmesi mümkün olmaktadır, şirketin etkililiğini tanımlarken ortak dil kullanılmaktadır, insan kaynakları fonksiyonları standart hale gelmektedir, kurum, grup ve birey performansının değerlendirilmesi tutarlı olmaktadır[147].

Yetkinliklerin kullanıldığı en önemli alanlardan birisi performans değerlendirmeleridir. Çünkü tüm işletmeler çalışanlarının performansını artırarak örgüt performansını artırmanın yollarını aramaktadırlar. Bu anlamda yetkinlikler bir araç olarak kullanılmaktadır.

Yöneticiler için esas olan artık sadece neyin başarıldığı değil, bununla birlikte nasıl başarıldığıdır. Bu sayede yüksek performanslı çalışanları ayırt eden özellikler ortaya çıkartılmakta, kurum performansına olumlu yansıyan davranış özelliklerinin tüm çalışanlar tarafından gösterilmesi için gelişim planları hazırlanmakta ve şirketin gelecekteki liderleri bu doğrultuda yetiştirilmektedir. Bu bağlamda yetkinlikler yöneticilere yardımcı olmaktadır[148].

Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği şirket stratejileri ile paraleldir ve genellikle insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda, yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken; orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere

[145] Serbest, a.g.e., s. 145.
[146] Serbest, a.g.e., s. 146.
[147] http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=12320 (13.05.2007), par. 5.
[148] Serbest, a.g.e., s. 148.

kıyasla biraz daha fazla ve üst düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla çok daha fazla olabilmektedir[149].

1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

1.7.1. Esnek Çalışma

Esneklik hem çalışanlar açısından hem de kurumlar açısından avantajlar sağlayan bir yaklaşımdır. Kurumların insan kaynakları uygulamalarını esnek bir yapı içerisinde oluşturmaları daha kolay rekabet etmelerine imkan sağlamaktadır.

Bugünün rekabetçi iş dünyasında başarıyı yakalayacak şirketler esnek ve değişimlere uyumlu olanlardır. Bu iki unsur büyüme fırsatlarını yakalamak isteyen kuruluşlar için değişmez koşullardır. Günümüz iş dünyasında koşulların çok hızlı değiştiğini göz önüne alırsak, bu ortamda esnek bir yapıya sahip olan örgütlerin önemli avantajlar sağlayacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Geleceğin iş gücünü yönetmede anahtar sözcük "esneklik" olacaktır. Çünkü otoriter sistemlerin zamanla çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi zedelediği, problemlerin büyük çoğunluğunun yanlış ve eksik bilgilendirme, iletişim azlığı ve güvensizlik gibi sorunlardan kaynaklandığı bilinmektedir[150].

Bir kurum ne kadar esnek olursa olası değişikliklere o derece çabuk cevap verebilir. Bu nedenle yöneticiler sistemde, teknolojide, insanlarda, düşüncede, kısaca her alanda esnekliği gerçekleştirmek durumundadırlar.

Esnekliğe giden beş yol vardır. Bunlar; Yeni düşünceleri takdir etmek, yenilikçi olmak, yaratıcılığı geliştirmek, inisiyatif kullanımını ödüllendirmek, çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirmek[151].

Esnek insan açık fikirlidir, sorumluluk ve risk almayı ister, kendine güveni yüksektir, öğrenmeye isteklidir. Bu insanlar yaratıcı olurlar, kendi işleri hakkında daha iyiyi yakalamak için çalışma yapma konusunda isteklidirler ve başkalarının

[149] Serbest, a.g.e., ss. 149-150.
[150] Ferit Küçük, "Esneklik ve İnsan Kaynakları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt: 3, Sayı:8 (2004), http://www.e-sosder.com/dergi/807KucukF.doc (11.07.2007), s. 90.
[151] Küçük, a.g.m., ss. 92-93.

fikirlerine de değer verirler. Esnek yapıya sahip insanların sahip oldukları temel yetenekler, onların yeni durumlara adapte olmalarını kolaylaştırır. İnsan kaynağının esnekliğini arttırmak için yapılması gereken şey çalışanların kararlara tam olarak katılmasını sağlamaktır. Örgütler bunu yaptığında insanlar teknik yeteneklerini, sosyal yeteneklerini ve iş yeteneklerini geliştirmeyi isterler ve bu yönde çaba gösterirler. Bu çabanın da örgüte önemli geri dönüşleri olmaktadır.

Çalışanların esnek olabilmesi için esnek bir yönetim anlayışının olması şarttır. Esnek yönetim, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak iş ortamının yapılandırılması, part-time iş imkanının sağlanması, iş paylaşımı ve evde çalışma gibi anlamları içermektedir[152]. Esnek bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmak örgütlerin başarısı açısından çok önemlidir.

Esnek çalışma, çalışanların motivasyonunu artırır. Esnek çalışmanın, çalışanlar açısından ortaya çıkardığı olumlu gelişmeler aynı şekilde örgütlere de olumlu şekilde yansımaktadır.

Geleneksel çalışma düzeni olarak kabul edilen günde sekiz saat ve haftada beş günlük iş şekline yönelik olarak günümüzde yeni düzenlemeler geliştirilmekte ve bunların uygulama alanları yaygınlaşmaktadır. 1970'li yılların sonlarında başlayan ve "Alternatif Çalışma Programları" olarak tanımlanan bu uygulamalar son yıllarda literatürde iş dizaynı teknikleri arasında yerini almıştır[153]. Alternatif çalışma programları hem bireysel hem de örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Alternatif çalışma programları arasında yer alan esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış iş haftaları, yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı ve uzaktan çalışma gibi programlar birçok ülkede toplam iş gücünün artmasını sağlamıştır. Bu tarz çalışmak isteyen kişileri istihdam eden işletmelerin başarılı bir strateji uyguladıklarında; çalışanların ailelerine vakit ayırma isteği, eğitim vb. nedenlerden kaynaklanan çatışmaları önleyerek istedikleri sonuca ulaşabildikleri görülmüştür.

[152] Küçük, a.g.m., s. 97.
[153] Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 50.

1.7.2. Pozitif Ayrımcılık

İnsanların geliştirebilecekleri özellikleri olduğu kadar, değiştiremeyecekleri özellikleri de bulunmaktadır. Ayrımcılık kavramı, doğuştan sahip olunan özellikler temelinde ortaya çıkar. Sosyal, ekonomik ve politik alanda, doğuştan taşıdıkları özellikler yüzünden dışlanmış azınlıkların dışlanmışlıklarını bir ölçüde azaltmak ve uzun vadede engellemek adına ortaya çıkan pozitif ayrımcılık kavramı, ayrımcılıktan kaynaklanan eşitsizliği, dışlanmış gruplara problemin kaynağına göre daha farklı haklar vererek çözmeyi hedefler.

Pozitif ayrımcılığın tarihsel gelişimine cinsiyet, istihdam, engellilik ve ırk bağlamlarında göz atıldığında, kavramın 1970-1980'li yıllarda şekillendiği görülmektedir. Yapılan düzenlemeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[154]:

- 1970 Eşit Ücret Sözleşmesi ile eşit işe eşit ücret alımı sağlanmıştır. Bu sayede kadın ile erkek daha eşit pozisyona gelmiştir.
- 1975'de Cinsiyet Ayrımcılığı Sözleşmesi ile cinsiyet ayrımcılığı istihdam, eğitim ve çeşitli hizmet alanlarında yasaklanmıştır.
- 1976'da Irksal İlişkiler Sözleşmesi ile sosyal yaşamdaki ırk temelli ayrımcılıklara hukuksal anlamda bir son verilmiştir.
- 1989'da İstihdam Sözleşmesi iş hayatında kadınların haklarına yönelik düzenlemeler getirmiştir.
- 1995'te engellilere karşı yapılan ayrımcılığın önlenmesi açısından Engellilik Ayrımcılığı Sözleşmesi yayımlanmıştır.
- 1996'da İstihdam Hakları Sözleşmesi, çalışanların haklarını geniş bir perspektifle ele almış ve belirleyici kurallar getirerek pozitif ayrımcılık çerçevesini belirginleştirmiştir.
- 1999'da, çalışanlar için askerlik ve doğum izni düzenlemeleri yapılmıştır.
- 2002'de yeniden düzenlenen İstihdam Sözleşmesi ile çalışanların esnek çalışma saatleriyle çalışabilmelerine olanak sağlamıştır.

[154] Ernst&Young, a.g.e., ss. 275-276.

- 2003'te yapılan Eşit İstihdam Düzenlemeleri ile din ve cinsiyet tabanlı ayrımcılıklar daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve mesleki maaş şemaları hazırlanırken yapılan haksızlıklar önlenmeye çalışılmıştır.

Günümüzde pozitif ayrımcılık kavramı, yasalarla şekillenmekle beraber sosyal bilincin gelişmesiyle daha çok benimsenmiştir. Eğitimde fırsat eşitliği, pozitif ayrımcılığa gerek kalmadan ayrımcılığın engellenmesinin tek yolu olarak ortaya çıkmakta ve bu bilincin gelişmesiyle eğitime verilen önem artmaktadır. Türkiye'de de engellilerin ve kız çocuklarının eğitimine verilen önem uzun vadede pozitif ayrımcılık uygulamalarına katkı sağlayacaktır.

Global dünyada egemen konumda olan ekonomiye, insan hayatının çok önemli bir bölümü olan iş yaşamına herhangi bir şekilde dışlanmış grupları katmak; kuşkusuz hem hayata katılamayan taraf hem de düzeni kuran taraf için uzun vadede çok ciddi olumlu katkılar getirecektir[155].

1.7.3. İş–Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi özellikle son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan biri haline gelmiştir. Konunun bu şekilde önem kazanmasında son yıllarda iş hayatında kadınların daha fazla yer almasıyla da doğrudan ilgisi bulunmaktadır. Son dönemlerde hem çalışan bireyin yaşamında işin daha çok merkezleştiği, hem de ailenin psikolojik fonksiyonlarının artarak önemini koruduğu görülmektedir. Bu bağlamda iş ve aile yaşamının etkileşim boyutları değişirken, iş–aile yaşamı dengesinin ve bu dengeyi sağlayabilmenin önemi giderek artmaktadır. Endüstri sonrası toplumun aile modelini yansıtan çift gelirli-çift kariyerli ailelerde dengeye ulaşmak için uygulanabilecek bazı stratejiler bulunmaktadır. Ancak, denge hedefine ulaşma, bireysel sorumluluğun yanında, organizasyonların sosyal sorumluluklar üstlenmelerini ve hükümetlerin sosyal politika alanında bazı uygulamaları gerçekleştirebilmeleri ile birlikte sağlanabilecektir[156].

[155] http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4100 (20.06.2007), par. 19.
[156] Serap Özen Kapız, "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:3 (2002), s. 147.

İş–aile yaşamı dengesi bireyin, hem evdeki hem de işteki sorumluluklarını karşılamaya yetecek zamanının olmasıdır. Algılanan denge bireye göre değişebilmektedir. Kimi insanlar iş–aile yaşamı dengesini aile merkezli kurarken, kimileri bu dengeyi iş merkezli gerçekleştirebilir.

Organizasyonların aileyi desteklemeleri, çalışanın iş dışındaki sorumluluklarını da önemsediklerini göstermeleri, çalışanın işe bağlılığını ve iş doyumunu arttırmanın yanında, organizasyonların sosyal sorumluluklarının da bir parçasıdır. Bu sorumluluğu yerine getirebilen organizasyon hem bireyin hem de kendisinin kârlı çıkmasını sağlayacaktır.

Bu bağlamda işletmelere yeni dönemde büyük sorumluluklar düşmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirirken, iş-yaşam dengesine yönelik uygulamalara gerekli önemi vermeleri işletmeler için uzun vadede yarar sağlayacaktır. Özellikle yetkin çalışanları elde tutabilmek için denge anlayışlarına uygun bir iş yaşamı sunulması gerekmektedir.

1.7.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla insan kaynakları yönetim bilgi sistemleri vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS), organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir[157]. İKBS'nin ortaya çıkışı, 1950'li yıllara kadar gitmektedir.

Bilgi, bugün en önemli sermaye olarak kabul edilmektedir. Yoğun rekabet ortamında organizasyonların, bilginin ulaştırılmasını sağlayan ve kolaylaştıran sistemleri olmadan başarılı olmaları mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle bilgi, veri ve değerleme sistemi olan İKBS, organizasyonlar için son derece önemlidir.

İKBS, dosyalama, kayıt gibi zaman kaybına yol açan işleri ortadan kaldırarak kişilere hız kazandırmakta, insan kaynakları bölümlerinde çalışanların, gelişmeleri

[157] Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 267.

çok yönlü değerlendirebilmelerini ve stratejik insan kaynakları işlevlerine yönelmelerini sağlamaktadır.

İKBS'nin amacı; organizasyondaki insan kaynaklarından etkin biçimde yararlanılmasında temel belirleyici olan, çalışanlara ilişkin doğru, ilgili, eksiksiz, güncel bilgiyi zamanında sağlamaktır. İşletmedeki İKBS'nin etkinliği; mevcut personelin şimdiki ve geçmişteki performansına, yetenek, bilgi, beceri, eğitim vb özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra, işletmenin gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgiyi de sağlayabilmesine bağlı olacaktır. İKBS'den insan kaynakları planlaması fonksiyonundan başlayarak, konuya ilişkin tüm fonksiyonlarda, işletme hedefleri ve sistem yeterliliği çerçevesinde, belirli ölçülerde yararlanmak mümkündür[158].

İKBS'nin, salt bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi pek doğru değildir. İKBS, yazılım araçlarına ilaveten, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. İKBS, çalışanların seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır[159].

İKBS'nin tarihi açıdan en büyük dezavantajının, yüksek maliyet ve sistemi gerçekleştirmek için işçiliğe duyulan gereksinim olduğu belirtilmektedir. Ancak bu sorunlar, geliştirilen yazılımlar sonucu, büyük ölçüde azalmış bulunmaktadır. Bugün, İKBS ile ilgili yazılım paketleri, hem çok sayıda hem de çok daha uygun fiyatlarda bulunabilmektedir. Aynı zamanda, yazılım paketleri, kullanıcılara büyük ölçüde kolaylık sağlamakta, böylelikle uygulama için daha az eğitime ve zamana gereksinim duyulmaktadır.

[158] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 498.
[159] Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 268.

İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ

Bu bölümde ilk olarak firmalardaki insan kaynakları yönetimi bölümünün örgütlenmesi, insan kaynakları yöneticiliğinde yardımcı organlar ve insan kaynakları yönetiminde sorumluluğun paylaşımı konuları aktarılmaktadır. Daha sonra genel olarak insan kaynakları yöneticileri, bu yöneticilerin görevleri, sahip olmaları gereken yetkinlikler ve yaşadıkları sorunlar ele alınmakta ardından da insan kaynakları yöneticiliğinde eğitim ve tecrübe konularıyla kariyer değerleri ve kariyer modelleri üzerinde durulmaktadır.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ

İster kamu sektöründe olsun, ister özel sektörde olsun her işletmenin belli bir organizasyon yapısı vardır. Organizasyon terimi iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise organizasyon bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini ifade edebilir. Organizasyon yapısı, bir grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır[160].

Organizasyon bir düzeni veya düzenlemeyi ifade eder. Organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir. Organizasyon işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır[161].

Dar anlamda organizasyon yetki ilişkilerini belirten bir yapıdır. Bu yapı organizasyondaki başlıca bölümleri, birbiri ile ilişkilerini ve emir- komuta ilişkilerini gösterir. Geniş anlamda ise organizasyon, bütün personel, sahip olunan kaynaklar, her türlü politika ve yöntemler, metotları ve görevler gibi organizasyonu diğer organizasyonlardan ayırarak onu ayrı ve kendine has bir bütün haline getiren bütün özellikleri kapsayacak şekilde ayrı bir sosyal varlık olarak ele alınabilir[162].

---

[160] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.b., İstanbul: Beta, 2001, s. 22.
[161] Koçel, a.g.e., s. 128.
[162] Koçel, a.g.e., s. 131.

Organizasyonlar çeşitli unsurların etkisiyle farklı örgütlenmelere gidebilmektedirler. Bu unsurlardan bazıları; organizasyonun amacı, organizasyondaki iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, organizasyonda bir üste kaç astın bağlanacağını gösteren kontrol alanı, organizasyondaki kademe sayısı, organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasındaki dağılımını ifade eden merkezileşme derecesi, haberleşme kanalları ve haberleşme şeklidir.

Firmalar farklı organizasyon yapılarına sahip olmakla birlikte, genelde benzer bölümleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu bölümlerin başında üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve bunlarla beraber insan kaynakları gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli olduğu herkes tarafından kabul edilmekle birlikte, sadece insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini yürüten insan kaynakları yönetimi bölümü ve insan kaynakları yöneticisinin özellikle birçok küçük ve orta ölçekli firmada bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, küçük ve orta ölçekli firmalarda insan kaynakları yönetimine yaklaşımın yeterince profesyonel olmadığını göstermektedir[163].

Bu eksikliğe rağmen insan kaynakları yönetimi bölümü artık birçok firmada bulunmaktadır. İşletmelerin içinde bulundukları rekabet ortamı ve diğer koşullar bunu bir zorunluluk haline getirmiştir. Bununla birlikte bu bölümün büyüklüğü ve yapısı firmadan firmaya farklılık göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, her yöneticinin ana görevlerinden bir tanesidir. En azından tüm üst düzey yöneticiler tarafından bu şekilde bir algılama olmalıdır. Bu algılama işletmelerin başarısı açısından çok önemlidir.

Diğer bölümlerle yoğun ilişkiler içinde olduğu için insan kaynakları bölümünün dolayısıyla da insan kaynakları yöneticisinin farklı yetki türleri mevcuttur.

Her şeyden önce insan kaynakları yöneticisi, kendi bölümünde çalışanların faaliyetlerini yönettiği için komuta işlevini yerine getirir. Komuta yetkisi olan

[163] Jan M. P. De Kok ve diğerleri, "Human Resource Management with Small Firms: Facts and Explanations", 2003, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=411655, s. 7.

yöneticiler, astları yönlendirme yetkisine sahiptirler. Bunlar örgütün temel amaçlarını başarma sorumluluğunu üstlenmiş kişilerdir[164].

Örgüt içinde kurmay yöneticiler, temel amaçları başarmada komuta yöneticilerine yardımcı olup, komuta yöneticilerine danışmanlık, yardımcılık ve öneride bulunma görevini yüklenmişlerdir. Bu açıdan insan kaynakları yöneticileri bilgi toplama, sorunları anlama, çözüm yolları önerme ve insan kaynaklarının diğer konularında asistanlık ve rehberlik yapma yoluyla örgüt içi danışman rolündedirler. İşe alma, eğitme, değerlendirme, ödüllendirme, yükseltme ve işten çıkarma konularında komuta yöneticilerine yardım ederler. Bunlara ek olarak eşitlik, iş sağlığı, iş güvenliği, şikayet ve sendika ilişkileri konusunda komuta yöneticilerine önerilerde bulunurlar[165].

Bunların yanında insan kaynakları yöneticileri personel faaliyetlerinin eşgüdümleyicisi durumundadırlar. Bu görev doğrultusunda insan kaynakları bölümü insan kaynakları amaçları, politikaları ve usullerinin komuta yöneticileri tarafından uyum içinde uygulanması konusunda tepe yöneticisinin sağ kolu durumundadır[166].

İnsan kaynakları bölümünün ne biçimde örgütleneceği, hizmette bulunduğu örgütün ihtiyaç ve koşulları tarafından belirlenir. Örgütün büyüklüğü, birimlerin coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin yapısı, çalışanların durumu ve sendikalı olup olmadıkları ve üst yönetimin insan kaynakları işlevine verdiği önem, insan kaynakları bölümünün örgütlenme biçimini etkileyen temel etmenler olarak sayılabilir[167].

İnsan kaynakları yönetimi konusunda, küçük ölçekli firmalarda genellikle ya muhasebe bölümü içinde küçük bir birim olarak personel yöneticiliği adı altında bir örgütlenmeye gidildiği veya küçük ve bağımsız bir birim olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği şeklinde örgütlenildiği görülür. Ancak zaman içinde firmanın boyutları büyüdükçe ve çalışanların sayısı arttıkça bu tür şeflikler personel veya

[164] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 20.
[165] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 20.
[166] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 20.
[167] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 20.

insan kaynakları müdürlüğüne dönüşmeye başlamış ve genellikle operasyonel işlemlerle sınırlı işler yapan bir bölüm görüntüsü vermiştir[168].

Orta büyüklükte bir firmada insan kaynakları bölümünün örgütlenmesine bakıldığında, genellikle üst yönetime bağlı bir insan kaynakları müdürü veya şefi ve ona bağlı olarak da personel işlevi sorumlusu, işyeri hekimi ve bir eğitim uzmanı görev alabilir[169].

Büyük işletmelerde ise, insan kaynakları bölümünün kendi içinde örgütlenmesi bir firmadan diğerine değişiklik gösterir. Her firma kendi yapısına, insan kaynakları işlevine verilen öneme, çalışan personel sayısı, eğitim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak bir örgütlenmeye gider. Böyle bir örgütlenmede temel ilke yapılacak işlerin saptanmasıdır[170].

Firma şayet ülke veya bölge temeline göre veya müşteri bazlı örgütlenmişse insan kaynakları bölümü de ülke ve bölgeye göre dizayn edilecektir. Bu durumda farklı bölgelerde faaliyet gösteren merkezlerde insan kaynakları birimleri oluşturulabilir ve bunlar genel merkezdeki insan kaynakları bölümü ile sürekli ve düzenli ilişkiler kurar ve kararlar alırlar[171]. Merkezdeki insan kaynakları bölümünün işlevi, insan kaynakları politika ve uygulamalarının eşgüdümlenmesi, merkezi kayıtların tutulması ve tüm örgütü ilgilendiren programın kendine ait kısımlarının yönetilmesidir[172].

Firmaların uluslararası olma nitelikleri arttıkça insan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki önemi de artmaktadır[173]. Çünkü insan kaynağındaki çeşitlilik artmaktadır. Farklı kültürdeki çalışanlara hitap eden politikalar belirlenme zorunluluğu insan kaynaklarını işini güçleştirmektedir.

Üst yönetim personel ilişkilerinin önemine inanıyorsa insan kaynakları bölümüne daha yüksek saygınlık sağlayacak bir konum öngörülebilir. Büyük

[168] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 12.
[169] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 13.
[170] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 13.
[171] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 15.
[172] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 21.
[173] George Papanikolaou and Evagelos Theodoratos, "The Stratejik Role of Human Resource Management in International Companies", **Archives of Economic History**, Vol.:14, No:1, (January-June, 2002), s. 189.

firmalarda genel müdür yardımcılarından birinin insan kaynakları işlevine ayrılması, bu önemi vurgulayan bir durumdur. Buna karşılık birçok işletmede insan kaynakları bölümü tekdüze işlevlerle donatılmış ve önemli insan kaynakları işlevleri üst yönetime verilmiştir[174].

Görüldüğü gibi hem genel olarak organizasyon yapıları hem de her organizasyondaki insan kaynakları yapıları birbirinden farklı olabilmektedir. Önemli olan her firmanın kendisini başarıya götürecek uygun organizasyon yapısını oluşturması, bu organizasyon yapısı içinde ihtiyacını karşılayacak bir insan kaynakları yönetimi bölümünü kurması ve bu bölüme gereken önemi vermesidir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNE YARDIMCI ORGANLAR

İnsan kaynakları bölümünde görev yapan çeşitli yardımcı organlar yer alabilir. Bu organların işlevleri kısaca şöyle açıklanabilir:

- *İşyeri Hekimi*: İşyeri hekimi insan kaynakları müdürlüğüne bağlı işlevsel bir organdır. İşgörenlerin sağlık sorunlarıyla yakından ilgilenmekle sorumlu organdır. Görevleri arasında, işe alma sırasında sağlık kontrolünden geçirme, yıllık düzenli sağlık denetimi, ilk yardım, işyerlerinin sağlık koşullarına uygunluğu, fiziksel ortam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çalışmalar vardır[175].
- *Sosyal Asistan ve Danışman*: Bu organın işlevi, genelde personelin işe uyumunu sağlamaktır. Bunun yanında sosyal asistan daha çok personelin sosyal sorunlarına yardımcı olmak amacıyla görevlendirilir. Sosyal danışman ise daha çok bir teknisyen olarak nitelenebilir ve görevi, özellikle personel ile yönetim arasında uyum ve işbirliğini kolaylaştırmaktır[176].
- *Psikoteknisyen*: Bu organ kendi çalışmalarında bağımsız, yönetsel açıdan ise insan kaynaklar bölümüne bağlıdır. Daha çok işe alma, iş değiştirme, yönlendirme ve işe uyarlama gibi konularda psikoteknik uygulamalardan sorumlu olan bir organdır[177].

[174] Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 21.
[175] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 16.
[176] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 17.
[177] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 18.

- *Stres Danışmanı*: Stres içinde olan kişi, kişisel başa çıkma teknikleriyle çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir. Stresle ilgili konularda uzman bir psikoloğun kişilere yol göstermesi son derece başarılı sonuçlar yaratmaktadır[178]. İşletmelerde bu görevi üstlenen organ insan kaynakları bölümüne bağlı olarak çalışır ve mevcut insan kaynağını, stres yaratıcı olayların olumsuz etkilerinden korumaya çalışır.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SORUMLULUK

Klasikleşmiş bir görüş vardır ki; "her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir" demektedir. Bu görüşün doğruluğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Çünkü yönetim olgusu zaten başkaları aracılığıyla iş yapmayı gerektirir. Bu durumda her yönetici görevini yerine getirirken başka insanlardan faydalanmak durumundadır. Yöneticilerin bu konuda başarılı olabilmeleri biraz da olsa insan kaynakları yöneticisi işlevini yerine getirmeleri ile mümkün olabilecektir. Doğru olan bu görüşün yetersiz olduğu da bir gerçektir.

Küçük firmalarda şayet bir insan kaynakları bölümü yoksa insan kaynakları ile ilgili faaliyetleri diğer yöneticiler yapmak durumundadırlar. Ancak günümüzde iş dünyasının koşulları göz önüne alındığında bu durum gittikçe azalmaktadır. Bazı istisnalar hariç çoğu firmada farklı büyüklüklerde olmakla birlikte bir insan kaynakları bölümü bulunmaktadır.

Başta büyük firmalar olmak üzere insan kaynaklarına ilişkin faaliyetlerin yürütülmesinde bir uzmanlaşmaya gidilmektedir. Çünkü örgüt büyüdükçe karmaşıklık artacak ve insan kaynakları yönetiminde uzmanlaşmaya olan ihtiyaç da doğru orantılı olarak artacaktır. Yukarıdaki görüşü de tamamlayacak şekilde günümüzde sorumluluğun üst yönetim, insan kaynakları bölümü ile emir-komuta yöneticileri arasında paylaşılması, etkin bir insan kaynakları yönetimi için gereklidir denilebilir[179].

[178] İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, İstanbul: Özgün Matbaacılık, 1986, s. 129.
[179] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 21.

2.3.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu

Üst yönetim, örgütün amaç ve politikalarını belirler ve gerekli stratejileri ortaya koymaya çalışır. Bu kademelerdeki yöneticilerin tutumlarına ve uzmanlık alanlarına göre her örgütte bazı işlev ve faaliyetler diğerlerine kıyasla daha fazla önemsenir ve genellikle kaynakların büyük bir kısmı bu faaliyetlere ayrılır[180]. Örgütte her kademenin başarısı büyük oranda üst yönetimin desteğine bağlıdır.

21. yüzyılda insan kaynakları yönetiminin, verimlilik ve iş yaşamının kalitesi olarak belirlenen hedeflerine ulaşmak amacıyla insan kaynaklarının etkin kullanımı ancak rakiplere göre "biraz daha motive ve hevesli" işgücünü yaratmakla olasıdır. Bu da üst yönetimin buna inancı ve bu inancı destekleyen tutarlı ve adil insan kaynakları yönetimi politikaları, planları ve stratejileriyle sağlanır[181].

Bu nedenle üst yönetimin insan kaynakları yönetimine bakışı, onun işlev ve çalışmalarını, dolayısıyla da başarısını doğrudan etkileyecektir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki konumunun ve oynayacağı rolün ne olacağını üst yönetimin tutumu belirleyecektir.

2.3.2. Uzman Birimlerin Sorumluluğu

İnsan kaynaklarından sorumlu uzman birimler insan kaynakları bölümü, personel bölümü, endüstri ilişkileri bölümü olarak isimlendirilebilmektedir. Bu bölümler faaliyetlerini sürdürürken diğer bölümlerle ve üst yönetim ile işbirliği yapmak durumundadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bu bölümün yapması gereken faaliyetler şunlardır[182]:

- İnsan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yapmak,
- Belirlenen politikalara uygun program ve çalışmaları yürütmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,

[180] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 21.
[181] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 22.
[182] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 22.

- İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek.

İnsan kaynaklarından istenen faydanın sağlanabilmesi için bu kaynağın etkin kullanılması şarttır. Bu etkin kullanımın sağlanabilmesi için de insan kaynaklarından sorumlu bölümün, diğer bölümlerle eşit düzeyde ve üst yönetime en yakın konumda olması gerekir.

2.3.3. Emir-Komuta Yöneticilerinin Sorumluluğu

İnsan kaynaklarının etkin yönetimi, üst yönetim ve insan kaynakları bölümü kadar diğer yöneticilere de bağlıdır. Bunun nedeni açıktır. İnsan kaynaklarıyla ilgili politika ve programları günlük çalışmalarda uygulayanlar emir-komuta yöneticileridir. Dolayısıyla bu yöneticilerin işbirliği ve koordinasyon sağlanmasında önemli rolleri olacaktır[183].

İnsan kaynakları bölümünün programlarının çalışmalarını engellediğini algılayan yöneticiler bu programların etkinliğini azaltacaktır. İnsan kaynakları bölümünün de onları bu inanca sevk eden uygulamalardan kaçınması gerekir. İnsan kaynakları ile ilgili sorunlara gerçek ve etkin çözümler üretebilmek için emir-komuta yöneticileri ve insan kaynakları bölümü arasında sürekli bir diyalog ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Ancak bu şekilde insan kaynakları bölümü, yöneticilerin sorunlarına gerçekçi çözümler bulabilir. Emir-komuta yöneticilerinin de, başta planlama işlevi olmak üzere tüm işlevlerin etkin yürütülmesi açısından, insan kaynakları bölümünün gerek duyduğu verileri zamanında bölüme iletmeleri gerekecektir[184].

İnsan kaynakları bölümünün başarısı büyük oranda işletme politikalarına bağlıdır. Üst yönetim ve emir-komuta yöneticileriyle olan etkileşimi, insan kaynakları yönetimi bölümünün örgüt içinde üstleneceği rolü belirleyecektir. Örgütün başarısı için insan kaynakları yönetimine uygun bir rolün verilmesi konusunda gerek üst yönetim gerekse de emir-komuta yöneticileri üzerlerine düşen görevi yerine getirmek durumundadırlar. Bu, örgütün başarılı olmasını sağlayacak ve dolayısıyla da kendi başarı hanelerine pozitif katkı sağlayacaktır.

[183] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 24.
[184] Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 24.

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ

İşletmeler için çok kritik bir fonksiyon olduğu aşikar olan insan kaynakları yönetiminin başarısı, işletmelerin genel strateji ve politikaları yanında bu strateji ve politikaları uygulayacak olan insan kaynakları yöneticilerine bağlıdır. İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yönetiminin ve genel olarak da işletmelerin başarılarındaki çok önemli belirleyicilerin başında gelmektedir.

İnsan kaynakları yöneticileri bir firmanın insan kaynakları programlarını tüm yönleri ile uygulayan kişilerdir. Uzmanlıkları ve sahip oldukları yetkinlikler sayesinde firmanın önceliklerini belirleyip, gelişim için kritik noktaları tespit etme şansına sahiptirler[185].

İnsan kaynakları yöneticisi, genel anlamda bir firmadaki tüm personelin yönetiminden sorumludur. Bu sorumluluk işe alımla birlikte başlar, personelin eğitimi, geliştirilmesi, kariyer planlaması, ücretlendirilmesi, performans değerlendirilmesi süreçlerinde devam eder ve ilgili personelin herhangi bir nedenden dolayı işten ayrılmasıyla son bulur. İnsan kaynakları yöneticisi, üst yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü görevi görmektedir[186].

İşletmelerin ihtiyaçlarına uygun kişileri bünyelerine katabilmeleri ve sonrasında da bu kişilerden istedikleri verimi alabilmeleri büyük oranda insan kaynakları yönetiminin ve dolayısıyla da bu birimin yöneticisinin başarısına bağlıdır.

İnsanların bir organizasyonun en değerli varlığı ve dinamik tek unsuru olduğu artık tüm açıklığı ile görülmekte ve kabul edilmektedir. Yöneticiler, insan kaynakları bölümünün etkin çalışmaması durumunda üretim, pazarlama, finansman, araştırma-geliştirme gibi fonksiyonların da etkin işlemeyeceğini bilmektedirler. Burada, insan kaynakları bölümünün temel sorumluluğunun insanların yaptıkları işlerde verimli olmalarını sağlamak ve bunu yaparken de onların işlerinden ve ilişkilerinden doyum sağlamalarına yardımcı olmak olduğu bir kez daha vurgulanabilir[187].

---

[185] Dave Poon, "Human Resource Professionals: A Big Help for the Growth of Your Company", 2005, http://www.articlecafe.net/Article/Human-Resource-Professionals--A-Big-Help-for-the-Growth-of-Your-Company-/80753 (15.12.2007), par. 1.
[186] http://www.jobprofiles.org/bushrmanager.htm (20.12.2007), par. 1.
[187] Barutçugil, a.g.e., s. 47.

İnsanın kompleks ve sürekli gelişen bir yapıya sahip olması insan yönetimini oldukça zorlaştırmıştır. Her olayın merkezinde insan olması nedeniyle de insan kaynakları yönetimi oldukça geniş bir alana hakim hale gelmiş ve insan kaynakları yöneticisi de ciddi yükümlülükler altına girmiştir.

Sorumluluklarını yerine getirebilmesi için insan kaynakları yöneticisinin bazı beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Her şeyden önce ilgili yönetici firmayı, firma kültürünü iyi tanımalı, insan kaynakları ile ilgili gelişmelerden haberdar olmalı, değişim prosesini yönetebilmelidir. Bunlar için de ilgili yöneticinin sözlü ve yazılı iletişim, karar verme, liderlik ve planlama-organizasyon konularında yeterli birikime sahip olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yöneticiliğine aday olacak bir kişinin iyi bir işletme eğitimi almış olması gerekir. Çünkü insan kaynakları konuları yanında üretim, finans, satış ve pazarlama konularına da hakim olması gerekmektedir. Ayrıca iletişim yönünün gelişmiş olması gerekir. İşletmedeki diğer yöneticilerden farklı olarak insan kaynakları konularında üst düzeyde uzmanlığa, geniş kapsamlı bilgiye gereksinmeleri vardır. Çünkü insan kaynakları konusunda en önemli sorumluluk bu bölümde ve dolayısıyla da bölümün başındaki insan kaynakları yöneticisindedir.

Günümüzde insan kaynakları yöneticisinin etkili bir yönetim sergilemesi için işletme alanındaki bilgilere ilave olarak iktisat, psikoloji ve sosyoloji bilgisine de sahip olması, aynı zamanda endüstriyel konularda da yetkin ve analitik düşünceye açık olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalar, farklı çalışan gruplarının farklı yaklaşımlarla yönetilmesi gerektiğini, bunun için de ilgili yöneticilerin farklı liderlik yaklaşımları uygulamaları gerektiğini göstermiştir[188]. Bu da insan kaynakları yöneticilerinin çok yönlü olmalarını gerektirmektedir.

[188] David P. Lepak ve diğerleri, "Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective", **Human Resource Management Review**, Volume: 13, 2003, s. 127.

İnsan kaynakları yöneticileri yetenek, entelektüel kapasite ile ilgili kavramlarla ilgilenmeyi de sürdürmeli; sadece geçmişte değil, gelecekte de hem yetenekli hem de firmalarına bağlı olduklarının güvencesini vermelidirler[189].

Bir uzman olarak insan kaynakları yöneticisi, insanlarla ilgili sorunlarla doğrudan ilgilenmeli, onların moral, motivasyon ve verimlilik konularındaki sorunlarını anlamalı ve bu sorunları en aza indirebilmelidir. Yönetici konumundaki kişi, çalışanların motivasyon ve performans düzeylerini ölçmeli, değerlendirmeli ve geliştirmelidir. Böylece organizasyonun motivasyon ve verimlilik düzeyi de yükselmiş olacaktır[190].

İnsan kaynakları yöneticilerini diğer yöneticilerden ayıran bir takım özellikler bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi kendi biriminde çalışan astları dışında kalan işletmenin diğer personelini yönetmez. Kendi bölümü dışındaki çalışanlara günlük emir verme yetkisine sahip olmayıp, onların işlerini yerine getirip getirmemelerinden birinci derecede sorumlu değildir. İnsan kaynakları yönetimi alanında politikalar, süreçler ve kurallar geliştirip üst yönetime tavsiyelerde bulunur ve yatay işlevsel ilişki içerisinde diğer bölümlere danışmanlık yapar. Böylece tüm personelin etkin bir biçimde çalışması konusunda yardımcı olmuş olur[191].

Bütün bu anlatılanlar, insan kaynakları yöneticilerinin işlerinin ne kadar zor ve kritik bir öneme sahip olduğunu çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLERİ YETKİNLİKLERİ VE SORUNLARI

2.5.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Görevleri

Örgütler için çok önemli ve kritik bir fonksiyon olduğu her fırsatta dile getirilen insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin de en az bu fonksiyon kadar önemli olduklarını söylemek mümkündür. Çünkü bu

[189] Dave Ulrich and Dick Beatty, "From Partners to Players: Extending the HR Playing Field", **Human Resources Management**, Volume: 40, No: 4, (Winter 2001), s. 295.
[190] Barutçugil, a.g.e., s. 47.
[191] Opçin, a.g.t., s. 66.

fonksiyonun başarılı bir şekilde işlevlerini yerine getirebilmesi büyük oranda bu fonksiyonun yönetiminden sorumlu olan kişilere bağlıdır.

Geçmişte insan kaynakları yöneticileri personelle ilgili bir takım kayıtları tutma, işe alma, işten çıkarma gibi çeşitli görevleri yerine getiren bir konuma sahip idiler. Günümüzde ise firmaların genelini ilgilendiren bir takım stratejik kararlar alabilecek kadar önemli bir rol üstlenmektedirler[192].

İnsan kaynakları yöneticisi üstlendiği stratejik rolü yerine getirebilmek için şunları yapmalıdır[193]:

- İşi bilmelidir.
- Temel insan kaynakları konularında uzman olmalıdır.
- Bir organizasyonun kültürünü ve stratejik olanaklarını, kendi işgücünü etkili ve verimli kullanarak değiştirebilmek için bu araçları nasıl kullanacağını öğrenmelidir.

İnsan kaynakları yöneticisi, firmanın geneline yönelik danışmanlık rolünü yerine getirip tüm personelin etkin bir biçimde çalışmasına katkıda bulunur[194]. Farklı etmenlerden dolayı bir firmanın tüm çalışanlarından beklenen performansı almak mümkün olmayabilir. Böyle bir durumda firmanın insan kaynakları yöneticisi buna neden olan eksiklikleri tespit etmek ve bunları gidermek durumundadır[195].

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun başında bulunan insan kaynakları yöneticileri, fonksiyonun başarılı bir şekilde işlemesi için bir takım görevleri yerine getirmek durumundadırlar. Ancak bu görevleri yerine getirerek fonksiyona işlerlik kazandırmak mümkün olabilmektedir.

Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin yetkilerine de kısaca değinmek gerekmektedir. Çünkü bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için bu

---

[192] http://www.bls.gov/oco/pdf/ocos021.pdf (28.12.2007), par. 1.
[193] Ulrich and Beatty, a.g.m., s. 293.
[194] Bülent Kaplangı, "İnsan Kaynakları Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999), s. 15.
[195] Levent Mercin, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 14, (2005), http://www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf (22.12.2007), s. 142.

konuda yetkili olmak gerekir. Ancak bu şekilde rahat hareket etme imkanı olacak ve üstlenilen görev de gerektiği şekilde yapılacaktır.

Yetki, başkalarının yaptıklarını yönlendirmeyi, düzenlemeyi ve kontrol etmeyi içerir. Başarılı bir yöneticilik sergileme açısından yetkinin önemi çok büyüktür.

Bu kapsamda bazı yetki türlerinden bahsetmek mümkündür. Bunlardan birisi, "uygulayıcı yetki"dir. Bu yetki, astları yönlendirmeyi ve gerektiğinde ödüllendirmeyi ya da cezalandırmayı içerir. Emir-komuta zincirinde daha alt basamakta olanlara uygulanır[196].

Diğer bir yetki türü "uzmanlık yetkisi"dir. Bu yetki türü, diğer yönetim fonksiyonlarına yönetsel yardım, danışmanlık, tavsiye gibi hizmetler sağlamayı içerir. Bu yetki türünde yöneticinin yetkisi, yalnızca hiyerarşik konumundan değil, aynı zamanda bilgi ve uzmanlığından kaynaklanır. Bu yetkiye sahip yöneticiler genellikle başkalarını yönlendirmezler, bunun yerine, önerilerinin uygulanması için ikna güçlerini ve konunun uzmanı olmalarından gelen otoritelerini kullanırlar[197].

Bir başka yetki türü ise "fonksiyonel yetki"dir. Bu yetki, başkalarını kendi fonksiyonlarındaki performansla ilgili konularda yönlendirmeyi içerir. İşlevsel yetkinin gücü, temelde ikna yeteneğine bağlı olmakla birlikte, uygulayıcı yetkinin gücüne benzer ama ondan daha büyüktür[198].

İnsan kaynakları yöneticileri, normal olarak bu yetkilerin üçüne de sahiptir. İnsan kaynakları temelde bir kurmay bölüm olduğundan insan kaynakları yöneticisi diğer bölümlerin yöneticileri karşısında uzmanlık yetkisine sahiptir. Ancak kendi bölümü içinde de uygulayıcı yetkiye sahiptir. İnsan kaynakları yöneticisi, uygulayıcı ve uzmanlık yetkilerinin yanında, organizasyonel politikayla ilgili konularda diğer yöneticiler karşısında fonksiyonel yetkiye de sahiptir[199].

İnsan kaynakları yönetimine gerekli önemin verildiği örgütlerde insan kaynakları yöneticileri için yetki anlamında fazla sıkıntı yaşanmamaktadır. Bu noktadan sonra

[196] Barutçugil, a.g.e., s. 45.
[197] Barutçugil, a.g.e., s. 45.
[198] Barutçugil, a.g.e., s. 45.
[199] Barutçugil, a.g.e., s. 45.

insan kaynakları yöneticilerine düşen görev, bu yetkiler ile yönettikleri bölümün çalışmalarını en iyi şekilde yapmasını sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin belli başlı fonksiyonları vardır. Örgütün bugün ve gelecekte sahip olması gereken insan kaynakları ihtiyacı ile ilgili planlamanın doğru bir şekilde yapılması gerekir. Örgütteki işlerlerle ilgili analizlerin yapılması, böylece işlerin özellikleri ortaya konularak bu özelliklere uygun kişilerin örgüte kazandırılması gerekmektedir. Örgütün ihtiyaç duyduğu sayı ve özellikte çalışanın örgüte en uygun koşullarda kazandırılması için gerekli faaliyetler yerine getirilmelidir. Örgütte bulunan işgörenler için ihtiyaç duyulan eğitim ve geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Çalışanların ortaya koydukları performanslar doğru kriterler çerçevesinde değerlendirilmelidir. İleride ihtiyaç duyulan pozisyonlar için örgüt içi terfi imkanı yaratılmalı ve bunun yanında çalışanları da motive etmek için doğru kariyer planları yapılmalıdır. Adil, motive edici bir ücretleme sistemi uygulanmalıdır. Çalışanlar için uygun çalışma koşullarının sağlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, bu çalışmaların yapılmasında birinci derecede sorumludurlar. Tabi bu çalışmaları tek başlarına yapmayıp, bu çalışmaların yapılabilmesi için gerekli yapıyı oluşturacaklardır. İnsan kaynakları yöneticisi bu çalışmaların yapılması sırasında emir-komuta hattında yer alan yöneticiler için gerekli yönlendirmeleri yapmakta, üst yönetim için de bir nevi danışmanlık rolünü üstlenmektedir.

Her firma en kaliteli çalışanları bünyesine katmak ve onları en iyi yapacakları iş ile eşleştirmek ister. Özellikle büyük ölçekli firmalarda üst yönetim aracılığıyla bunu yapmak pek mümkün olmamaktadır. Bu firmalarda bu görevi firmanın insan kaynakları yöneticisi yerine getirmektedir[200].

İnsan kaynakları yöneticileri zamanlarının çoğunu çalışanlarla ilgili konulara ayırmaktadırlar. Çalışanların yanında diğer yöneticiler için de insan kaynakları yöneticilerinin rolü önemlidir. Diğer yöneticiler de bir anlamda insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlar ile kurdukları iletişim aracılığıyla başarıya ulaşmaktadırlar. Çalışanlar her organizasyonun temel değeridir. Çalışanlara gerekli önemin verilmesinin anlamı, onları dinlemek ve her ihtiyaçlarına karşılık vermektir.

[200] http://www.bls.gov/oco/pdf/ocos021.pdf (22.12.2007), par. 1.

Çalışanlar için şikâyet nedeni olacak konuları, daha olumsuz sonuçlar doğurmadan çözümlemektir. Gerekli durumlarda çalışanlara izin verilmesini sağlamaktır. Çalışanların özel günlerini hatırlamak gerekir. Kişilik özelliklerini ortaya çıkarıp ona uygun bir davranış sergilemek ve uygun çalışma koşullarını sağlamak gerekir[201].

İnsan kaynakları yöneticileri aracılığıyla çalışanların karar sürecine katılımları sağlanmalıdır. Çalışanlardan kaynaklanan olumsuzluklar, ilgili çalışan ile paylaşılmalıdır. Bu olumsuzlukların nedenleri araştırılmalıdır ve gerekli önlemler alınmalıdır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin en önemli rollerinden bir tanesi de örgütün sahip olduğu insan kaynağının gelişimini sağlamaktır. Bu anlamda insan kaynakları yöneticileri gelecek üzerine odaklanırlar. Çalışanların geleceğe dair planlarının yapılmasında, eksik oldukları yönlerinin giderilmesinde insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri görevlerinin bu kısmını başarılı bir şekilde icra edebilmek için iyi bir "koç" olmak durumundadırlar[202].

İnsan kaynakları yöneticisi, işletme bünyesinde etkin bir örgütsel yapı, etkili ve etkin bir iş gücü, huzurlu bir çalışma ortamı, işletme mensupları için yüksek düzeyde bir iş tatmini sağlamakla görevlidir. Örgüt için sendikal faaliyetler varsa insan kaynakları yöneticisi bu çalışmaların gerektiği şekilde yürütülmesinden de belli ölçüde sorumludur[203].

İnsan kaynakları yöneticisi, mevcut insan kaynağının yeteneği, çalışanın katılımı, kültürü, takım çalışması gibi aynı zamanda gelecekteki sürdürülebilir rekabetsel üstünlüğün de kaynağı olması beklenen kaynakları yönlendirmek durumundadır[204].

---

[201] Dave Ulrich and Wayne Brockbank, **The HR Value Proposition**, Boston: Harvard Business School Press, 2005, ss. 201-202.
[202] Ulrich and Brockbank, a.g.e., s. 206.
[203] Opçin, a.g.t., s. 67.
[204] Jay B. Barner and Patrick M. Wright, "On Becoming in Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage", **Human Resource Management**, Volume: 37, No: 1, (Spring 1998), s. 46.

İnsan kaynakları yönetimi dolayısıyla da bu yönetim işlevini yerine getiren insan kaynakları yöneticisi, sürdürülebilir bir örgütsel kültür yaratmak durumundadır[205]. Başarılı kültür değişiminde insan kaynakları yöneticilerinin rolünün temelini yansıtacak beş adım bulunmaktadır[206].

- Kültür değişimi kavramını tanımlamak,
- Kültür değişiminin iş başarısında neden merkezi bir rol oynadığını ortaya koymak,
- Mevcut kültür, arzulanan gelecekteki kültür ve bu ikisi arasındaki farkı değerlendirmek için bir süreç tanımlamak,
- Alternatif yaklaşımlarla kültürel değişimi oluşturmak,
- Çoklu yaklaşımları kültürel değişimle birleştirerek eylem planı oluşturmak.

İnsan kaynakları yöneticileri, kurmay pozisyonunda bulundukları için yapılan iş, bir yönüyle de üretimi gerçekleştiren bölümlere bir destek hizmeti olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla insan kaynakları konusunda faaliyet gösteren kişiler, uzmanlık konuları hakkında üretimi gerçekleştiren kimselere danışmanlık vermektedirler[207].

İnsan kaynakları yöneticilerinin uzmanlık boyutu örgüt içinde alınan kararların değerini artırmak ile ilgilidir. Örneğin, örgütteki üst düzey yöneticiler, örgütü gelecekte yönetecek kişilerin yeterlilikleri konusunda endişeli olabilirler. Böyle bir durumda ilk olarak örgütteki insan kaynakları yöneticisinin tavsiyesine başvurulur[208].

İnsan kaynakları yöneticileri, diğer şirketlerin en iyi yönlerini örnek alarak, bunları kendi şirketleri için uygulanabilir hale getirirler. Şirketin sahip olduğu birtakım programları, yapılan işlerle uyumlu hale getirirler. Örgüte özgü politikaların geliştirilmesinde önemli görevler üstlenirler[209].

---

[205] Tamer Keçecioğlu, "İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları", **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 7, Sayı: 2, (2007), s. 518.
[206] Dave Ulrich, **Human Resource Champions**, Boston: Harvard Business School Press, 1997, s. 175.
[207] Zeynep Aycan, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi", 2007, http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1416 (15.12.2007), par. 13.
[208] Ulrich and Brockbank, a.g.e., s. 208.
[209] Ulrich and Brockbank, a.g.e., s. 210.

İnsan kaynakları yöneticileri, örgütler için çok önemli bir stratejik role sahiptir. Diğer yöneticilerin, dolayısıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çok kritik bir rol üstlenirler. Stratejik ortak olarak, örgütsel sorunları teşhis ederler, bu sorunların gerçek nedenlerini ortaya çıkarırlar. Geleceğin planlaması için gerekli verileri sağlarlar, yapılması gereken faaliyetlerle ilgili planlar yaparlar. Örgüt içi danışman olarak insan kaynakları yöneticileri, diğer yöneticilere neyi, nasıl yapacakları ve değişimin başarılı bir şekilde nasıl yönetileceği konularında yardımcı olurlar[210].

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan kaynakları yöneticisinin daha çok sorumluluk üstlenmesine yol açmakta ve aynı zamanda kurumun tüm fonksiyonlarının işleyişine ve kararlarına ortak olmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları bölümünün yöneticisi aynı zamanda şirketin yönetim takımının değişmez bir oyuncusu görevini üstlenmektedir[211].

Modern anlamda insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yöneticilerine bütün organizasyona önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip üst düzeyde bir uzman rolü verir. İnsan kaynakları yöneticisi, insan potansiyelini en etkin şekilde kullanmak ve geliştirmek için yetki kullanan uygulamacı bir üst yönetici konumundadır[212].

İnsan kaynakları yöneticilerinin geçmiş ile bugünkü rolleri arasında çok ciddi farklar bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin yeni rolleri değer yaratma kavramından kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin bakış açıları; operasyonel faaliyetlerden stratejik yönelime, nitelikten niceliğe, politika oluşturmaktan ortaklık oluşturmaya, kısa vadeden uzun vadeye, idareci olmaktan danışmanlığa, örgüt içine odaklanmaktan müşteriye odaklanmaya, faaliyetlere odaklanmaktan çözümlere odaklanmaya, reaktif tepkicilikten proaktif tepkiciliğe doğru yer değiştirmektedir[213].

[210] Ulrich and Brockbank, a.g.e., s. 212.
[211] Aycan, a.g.m., par. 11.
[212] Barutçugil, a.g.e., s. 46.
[213] Keçecioğlu, a.g.m., s. 512.

2.5.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinlikleri

Ölçülebilir, izlenebilir, geliştirilebilir bilgi, beceri ve davranışlar yetkinlikler olarak tanımlanır. Örgütler açısından çok kritik bir role sahip olan insan kaynakları yöneticilerinin, bu kritik rollerinin gereklerini yerine getirebilmeleri için birtakım yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Başarılı olabilmek için, bazı temel yetkinliklerin ötesinde birtakım özelliklere sahip olmak gerekmektedir.

Her insan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken temel yetkinlikler arasında iyi bir eğitim, mensubu olunan işletmenin işleri hakkında gerekli bilgilere sahip olma, iyi insani ilişkiler gibi yetkinlikler sayılabilir. Ancak günümüzün gerektirdiği stratejik rolü oynayabilmek için insan kaynakları yöneticilerinin bunların ötesinde bazı yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Rutin, fonksiyonel yetkinliklerinin ötesine geçmeleri gerekmektedir.

Bir stratejik insan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken yetkinliklerin ana başlıklar altında toplanması gerektiğinde şu bilgi ve beceriler listesi ortaya çıkmaktadır[214]:

- *Bilgi yönetimine ilişkin yetkinlikler:* Bilgiyi derleme, işleme, paylaşma ve kullanma konusunda gerek duyulan bilgi ve beceriler.
- *Planlama ve organizasyon yetkinlikleri:* Planlama teknikleri, tahmin yöntemleri, organizasyonel tasarım becerileri.
- *Yönetsel yetkinlikler:* İnsanları, işleri ve ilişkileri etkili bir şekilde yönetebilmek için gerek duyulan bilgi ve beceriler.
- *Bütünleştirici yetkinlikler:* Organizasyonel kesişme noktalarını ve organizasyonel öncelikleri doğru belirlemek ve yönetmek için gerek duyulan bilgi ve beceriler.
- *Değişim yönetimine ilişkin yetkinlikler:* Geleceği tahmin ve değişimi kolaylaştırma konusunda gerekli bilgi ve beceriler.

İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinlikler konusunda bir başka sınıflandırmayı aşağıdaki gibi yapmak mümkündür[215]:

[214] Barutçugil, a.g.e., s. 46.

- İnsan kaynakları alanında karar vermede ustalaşmak,
- İnsanları anlamak ve yönetmek,
- Kültür ve düşünme biçimlerini iş koşullarından ayırt etmek, yaratmak ve uyarlamak,
- Yapı anlamında değil yapabilirlik anlamında örgütleri yeniden düşünmek,
- İşbirliği yoluyla örgütün her tarafında ortak çalışmayı sağlamak,
- Değerleri sağlamak ve garanti altına almak amacıyla kamu politikaları ve sosyal beklentilere yanıt vermek,
- Yeni rolleri oynamayı öğrenmek.

Bu yetkinlikleri sergilemede insan kaynakları yöneticileri aşağıdaki özellikleri taşımalıdır[216];

- *Yetkinlik*; İnsan kaynakları konusunda temel bilgilere sahip olma,
- *Meraklı*; Yeni şeyleri araştırmaya ve denemeye istekli olma,
- *Cesur*; Cesaret gerektiren davranışları üstlenmede gönüllü ve belli bir bakış açısına sahip olma,
- *İlgili*; İnsanları geliştirmeye ve insanlar üzerinde düşünmeye istekli olma.

İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinlikleri farklı bir bakış açısı ile ele aldığımızda ise üç ana başlık altında toplamamız mümkündür. Bunlar kişisel, organizasyonel ve stratejik yetkinliklerdir[217].

Kişisel yetkinlikler kapsamında kariyer gelişimi, zaman yönetimi, stres yönetimi[218], kişisel güvenilirlik, hırs ve ekip çalışması [219]ele alınabilir.

---

[215] M. Losey ve diğerleri, "Conclusion: Reality, Impact and Professionalism", **Human Resource Management**, Volume: 44, No: 2, (2005), s. 203.
[216] R. S. Meisinger, "The Four CS of the Human Resource Profession: Being Competent, Curious, Courageous and Caring About People", **Human Resource Management**, Volume: 44, No: 2, (2005), s. 192.
[217] Stephen Teo, "Changing Roles of Australian HRM Practitioners", **Research and Practice in Human Resource Management**, Volumu: 6, No: 1, (1998), s. 67.
[218] J.D. Bigelow, "International Skills for Managers: Integrating International and Managerial Skill Learning". **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Volume: 32, No:1, (1994), s. 7.
[219] D. Blancero ve diğerleri, "Key Competencles for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study", **Human Resource Management**, Volume: 35, No: 3, (1996), s. 390.

Organizasyonel yetkinlikler genel olarak üst yönetim ve diğer bölümler ile iş ortağı olabilmeyi kapsar[220]. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmelidirler[221]. İnsan kaynakları yöneticilerinin içinde bulundukları sektörle ve toplumla ilişkileri iyi olmalıdır. Ayrıca insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları bilgi sistemleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar[222].

Uluslararası firmalarda görev yapan insan kaynakları yöneticileri yabancı dil ya da diller bilmelidirler. Bu yöneticiler faklı kültürler hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar[223].

Stratejik yetkinlikler iş ile ilgili bilgileri, stratejik planlama becerilerini ve olayları bir bütün halinde tüm yönleri ile değerlendirme becerilerini kapsamaktadır[224].

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması, insan kaynakları yöneticilerine de stratejik bir rol yüklemiştir. Ancak insan kaynakları yöneticilerinin stratejik rollerini yerine getirebilmeleri, strateji geliştirme ve uygulamada yer alabilmeleri için sahip olmaları gereken bazı özellikler vardır[225]:

- Geleceğin şirket yöneticilerini tanımlayabilme, işe alabilme ve geliştirebilme becerisi,
- İş stratejilerini anlayabilme ve kullanabilme becerisi,
- Gelecekte karşılaşılabilecek problemleri tanımlayabilme ve değişen pazar koşullarına adapte olabilmek için çözüm üretebilme becerisi,
- Şirket politikalarının uygulanması konusunda entegre bir katılımcı olarak yer alabilme becerisi,
- Şirket kültürünü, plan ve politikalarını anlayabilme becerisi,
- Her türlü insanla iletişim kurabilme becerisi.

[220] Teo, a.g.m., s. 75.
[221] B. Schneider, "HRM — a Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM", International **Journal of Service Industry Management**, Volume: 5, No: 1, (1994), s. 70.
[222] Teo, a.g.m., s. 73.
[223] Bigelow, a.g.m., s. 5.
[224] Teo, a.g.m., s. 69.
[225] Ulusoy, a.g.p., s. 44.

Ancak istenen özelliklerin hepsine sahip olan insan kaynakları yöneticilerini bulmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, bu konuda istenen düzeyin yakalanabilmesi için bazı yaklaşımlar benimsenebilir.

İnsan kaynakları bölümlerinde çalışanların gerekli yetkinlikler açısından zayıf yönleri belirlenebilir ve bunları gidermek için bir plan yapılabilir. Bir başka yaklaşım da insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun alt görevlere bölünerek her görevin ya da aşamanın o alanda daha yetkin, daha yetenekli kişilere verilmesidir. Her işe uygun yetkinliklere sahip bir yöneticinin aranması yerine, çeşitli yetkinliklere sahip kişilerden oluşan bir yönetim takımının oluşturulması çok daha etkili bir çözüm olarak görülmektedir[226].

İnsan kaynakları yöneticilerinin uygulamaları, ilgili firmanın insan kaynakları yönetimine genel bakışı, faaliyet gösterilen sektörün özellikleri, içinde bulunulan toplumun değerleri gibi faktörlerden büyük oranda etkilenmektedir[227]. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, insan kaynakları yöneticilerinin ortak bazı yetkinliklere sahip olma yanında, görev yaptıkları firmaya göre de bazı yaklaşım farklılıkları benimsemeleri gerektiği söylenebilir.

2.5.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşadığı Sorunlar

Tüm kariyer süreçlerinde genel anlamda benzerlik gösteren çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu genel sorunlar yanında tamamen icra edilen mesleğe özgü sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri de, mesleklerini icra etme esnasında diğer meslek sahipleri gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Değişik kariyer aşamalarında yaşanan çeşitli kariyer sorunlarını belli başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlardan bir tanesi beklentiler ile gerçeklerin uyuşmamasıdır. Eğitim hayatında öğrenilen bir takım şeylerin iş hayatında geçerli olmadığını görmek başlangıç aşamasında önemli bir kariyer sorunu olarak karşımıza çıkabilmektedir.

---

[226] Barutçugil, a.g.e., s. 47.

[227] Malcolm Warner and Ying Zhu, "Changing Patterns of Human Resource Management in Contemporary China: WTO Accession and Enterprise Responses", **Industrial Relations Journal**, Volume: 35, No:4, 2004, s. 311.

Kariyer ortasına doğru bilgi-beceri eskimesi sorunu ile karşılaşmak yüksek bir ihtimaldir. Bu sorunu yaşamamak için iş hayatına başlanmasıyla birlikte çalışılan sektöre, firmaya ve icra edilen işe dair her türlü yeni gelişmenin izlenmesi gerekmektedir.

Gözden düşme, kariyerin sonuna doğru karşılaşılan bir sorundur. Bu noktada çalışana, firma için halen önemli olduğunu hissettirmek gerekmektedir.

Bazen kişiler hak ettikleri halde mesleklerinde ilerleme imkanına sahip olamayabilmektedir. Bu daha çok çalışılan firma ile ilgili bir durumdur. Bu noktada hem çalışan hem de firma yararı için tarafların ortak bir karar vermeleri gerekmektedir.

Cinsiyete bağlı bazı sorunlar da yaşanmaktadır. Kadınların kariyerlerinde daha fazla araların olması, ailedeki sorumlulukların fazlalığı ve ücret adaletsizliği gibi sorunlar cinsiyete bağlı sorunlar arasında sayılabilir.

Bu genel sorunlar yanında insan kaynakları yöneticiliğine özgü sorunlar da mevcuttur. İnsan kaynakları yöneticisi, üst yönetim ile çalışan arasında bir köprü görevi görmektedir. Bu durum insan kaynakları yöneticisinin iki tarafın çıkar çatışması noktasında arada kalmasına neden olmaktadır. Böyle durumlarda çok doğru kararlar vererek hem üst yönetimi tatmin etmek hem de çalışanı kaybetmenin önüne geçmek gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi, üst yönetime belirli finansal sonuçlar gösterirken, bu sonuçların başarılmasını sağlayan işgörenlerin iş yaşamı kalitesi için gerekli koşulların sağlanmasını da başarmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin, hat yöneticileri tarafından benimsenip benimsenmeyeceği de bir sorun teşkil edebilmektedir. Buradaki problem, insan kaynakları yönetiminin yaratmayı hedeflediği kendine güvenli bir işgücü ile hat yöneticilerinin nasıl başa çıkacaklarıdır. Bir takım yöneticilerin kendi kişisel çıkarlarını düşünerek insan kaynakları yönetim kavramlarına uymayı reddedebilme olasılığı bulunmaktadır[228].

[228] Derek Torrington, **Human Resource Management and The Personnel Function**, Londra: Financial Times/ Prentice Hall, 1989, s. 57.

İnsan kaynakları yöneticilerinin sorunlarından bir tanesi de giderek artan uluslararası işletmelerdir. Uluslararası firmalarda çalışan insan kaynakları yöneticilerini değişik kültürler, değer sistemleri, beklentiler, beceriler ve yasalar beklemektedir. Bu da insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluklarını artırmaktadır.

Türkiye'de insan kaynakları yönetimi, son yıllarda önem kazanmaya başlayan bir olgudur. Bu durum insan kaynakları yöneticileri için bir sorun teşkil etmektedir. İnsan kaynakları bölümü, firmalar için hem çok önemli bir bölüm olmakla birlikte birçok firmanın da en kolay vazgeçebileceği bir bölüm konumundadır.

Türkiye'deki organizasyonlar hala insan kaynakları fonksiyonlarının anlaşılması ve bunlardan yararlanma süreci içerisindeler. İnsan kaynakları bölümleri bir yandan işe alma-yerleştirme, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi daha etkili ve objektif insan kaynakları fonksiyonları kurmakta zorlanırken, diğer taraftan artan globalleşmeden kaynaklanan organizasyonel ihtiyaçları karşılamak için sistemleri yenilemek durumundalar. Bu durum insan kaynakları yöneticileri için çok ciddi zorlukları beraberinde getirmektedir[229].

Genel kariyer sorunlarını ve insan kaynakları yöneticiliğine özgü sorunları her insan kaynakları yöneticisinin yaşama olasılığı bulunmaktadır. Bu noktada hem yöneticiye hem de çalışılan firmaya önemli görevler düşmektedir. İki taraf da kendi sorumluluklarını yerine getirerek bu sorunların en aza indirgenmesine katkı sağlamalıdır.

2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER SÜRECİ

Her meslekte belirli bir kariyer gelişim süreci mevcuttur. Ancak bu ideal olanıdır. Birçok meslek sahibi düzenli bir kariyer gelişim süreci olmaksızın iş hayatının akışı içinde belli noktalara gelebilmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin aldıkları eğitime bakıldığında ciddi bir farklılığın olduğunu görmekteyiz. Alınan eğitim anlamındaki farklılık bile insan kaynakları yöneticiliği konusunda genel geçerliliği olan bir kariyer sürecinin ortaya

[229] Aycan, a.g.m., par. 2.

çıkmasının pek mümkün olmadığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında insan kaynakları alanında çalışmaya başladıktan sonra biraz daha benzer bir süreç yaşanmaya başlamaktadır. Bu noktada da çalışılan firmanın özellikleri belirleyici olmaktadır. Kurumsal firmalarda çalışmak belli bir kariyer planı çerçevesinde bir sürecin oluşmasına daha çok imkân sağlamaktadır.

Genel olarak insan kaynakları bölümünde en alt kademede insan kaynakları elemanı olarak kariyer sürecine ilk adım atılır. Ardından firmaya göre değişiklik arz etmekle birlikte insan kaynakları şefi, uzman yardımcısı, uzmanı, müdür yardımcısı, müdürü, koordinatörü, direktörü şeklinde çeşitli ünvanlar almak mümkündür.

Bu noktada önemli olan hem firmalar için hem de çalışanlar için doğru bir kariyer planlaması yapmaktadır. Her kariyer basamağına geçişte, o basamağın gerektirdiği yetkinliklere sahip olmak hem çalışan için hem de firma için çok kritik bir önem arz etmektedir.

2.6.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinde Öğrenim ve Tecrübe

Her işteki başarı büyük oranda alınan teorik eğitime ve devamında elde edilen tecrübelere dayanmaktadır. Bu durum insan kaynakları yöneticileri için de fazlası ile geçerlidir.

İnsan kaynakları yöneticiliği için kapsamlı ve dengeli bir eğitime ihtiyaç vardır. Akademik eğitim kapsamında işletme, ekonomi, muhasebe, istatistik gibi konularda eğitim almak gerekmektedir. Bunların yanında davranış bilimleri ile ilgilenmek ve yasal mevzuatı bilmek gerekmektedir[230].

Ayrıca sözlü ve yazılı iletişim yeteneklerini geliştirecek kurslara gitmek de fayda sağlayacaktır[231].

İnsan kaynakları yönetimi adı altında eğitim veren çeşitli bölümler ve programlar mevcut olmakla birlikte bunların geçmişi çok eskiye dayanmamaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin aldıkları eğitimlere baktığımızda birbirinden oldukça

[230] John Purcell, "Personnel and Human Resource Managers: Power, Prestige and Potential", **Human Resource Management Journal**, Volume: 11, No: 3, June 2001, s. 4.
[231] Purcell, a.g.m., s. 4.

farklı olduğunu görmekteyiz. İktisadi ve idari bilimler fakültelerinden mezun olan insan kaynakları yöneticileri yanında, mühendislik fakültelerinden, eğitim fakültelerinden, iletişim fakültelerinden, meslek yüksek okullarından ve hatta çeşitli liselerden mezun olan insan kaynakları yöneticileri bulunmaktadır. Bu noktada akademik eğitimin yanında diğer konularda yöneticilerin kendilerini ne kadar geliştirdiklerinin önem kazandığı görülmektedir.

Akademik eğitim, insan kaynakları yöneticiliğinde kariyer şansını artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri, işletme, yönetim ve organizasyon alanlarında master derecesine sahip olmak gittikçe karmaşıklaşan yapı içinde kariyer şansını arttırıcı etki yapmaktadır[232].

Tecrübe büyük oranda çalışarak elde edilmektedir. Bu nedenle uzun süreli çalışma en önemli tecrübe kazanma yöntemidir.

İş hayatının başlangıç aşamasında yaşanan en büyük sorun tecrübenin yetersizliğidir. Burada tecrübe yetersizliğini bertaraf edecek farklı etkenler devreye girmektedir. İnsan kaynakları yöneticiliğine ilk adım atılırken belli oranda bilgi birikimi, bazı yetkinlikler ve az da olsa şans belirleyici olmaktadır[233]. Bu ilk adımla birlikte tecrübe kazanma süreci de hız kazanacaktır.

Büyük firmaların bir kısmı yeni mezun olan kişileri bünyelerine dâhil ederek kendi insan kaynakları eğitimleri ile geleceğin yöneticilerini yetiştirmektedirler. Ancak büyük çoğunluk için bu durum söz konusu değildir. Bu firmalar, belli oranda tecrübeye sahip olan insan kaynakları yöneticilerini istihdam etmeyi tercih etmektedirler. Bu noktada yaratıcılık, sabır ve ısrar kişiler için en önemli belirleyiciler olarak öne çıkmaktadırlar[234].

İnsan kaynakları yöneticileri, profesyonel olarak iş hayatına başlamadan önce tecrübe kazanmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılabilir. Bunların başında stajlar gelmektedir. Burada önemle üzerinde durulması gereken konu, yapılan stajların verimliliğidir. Stajların öneminin hem firmalar hem de bireyler tarafından yeteri

[232] Purcell, a.g.m., s. 4.
[233] Purcell, a.g.m., s. 4.
[234] Purcell, a.g.m., s. 4.

kadar kavranamaması nedeniyle bu çalışmaların çok verimli olduğunu söyleme olanağı bulunmamaktadır.

Tecrübe konusunda, ilgi duyulan iş alanıyla ilgili çeşitli eğitimler almak, çeşitli çalışmalara katılmak diğer yöntemler olarak sayılabilir. Ancak tüm bu söylenenlerin istenen sonuçları ortaya koyması büyük oranda kişilerin göstereceği gayrete bağlıdır.

2.6.2. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Değerleri ve Kariyer Modelleri

Kariyer değerleri ve modelleri tüm mesleklerde olduğu gibi insan kaynakları yöneticiliğinde de önem arz etmektedir. Kariyer değeri, bireyin mesleki fikirlerinin özüne şekil veren, bireyin algıladığı yetenekleri, güdüleri ve değerlerinden oluşan bir kümedir.

Kariyer değerleri, ihtiyaç ve güdülerin bileşiminden meydana gelir ve bir insanın iş tecrübelerini yönetir, dengeler ve tamamlar. Kariyer değerleri, kişinin iş ve hayat deneyimlerinin artmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değerler kişinin kariyer seçiminde en önemli belirleyicilerden birisidir. Kariyer değerleri bireylerin vazgeçmeyeceği değerler olup, bir değeri oluşturan birden çok ihtiyaç da olabilir. Birey iş değiştirme durumlarıyla karşı karşıya kaldığında kariyer değerleriyle yüz yüze gelir ve böyle durumlarda bu değerlerin farkına daha derinden varır[235].

Bir kişinin kariyer yönetimi, onun güdülerini, yeteneklerini, değerlerini algılaması yani farkına varması ile başlar. Bu farkındalık netleştiğinde "kariyer çıpaları" oluşur ve bunlar, giderek çok güç tercihler yapmak ya da yaşamında önemli değişiklikler gerçekleştirmek zorunda kalsa bile onun kolay vazgeçemeyeceği temel karar kriterlerine dönüşür[236].

[235] Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, 2.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005, ss. 100, 101.
[236] Barutçugil, a.g.e., s. 324.

Kariyer değerleri bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır. Kariyer değerleri, kişinin iş ve yaşam deneyimlerinin artmasına bağlı olarak evrilmektedir[237].

Kariyer değerlerinin temelde üç bileşeninden bahsetmek mümkündür[238]:

- Bireyin kendisinin algıladığı ve farklı iş ortamlarındaki gerçek başarılara dayanan doğal yetenekler ve beceriler,
- Gerçek çalışma koşulları altında, bireyin kendini tanıması ve geri bildirim alması yoluyla farkına vardığı güdü ve ihtiyaçlar,
- Bireyin, kendisinin ve kurallarının, iş ortamı gerçekleri ve örgütlerin istihdam değerleri ile yüz yüze gelmesine dayanan, bireyin algıladığı tutum ve değerler.

Kişinin kariyer seçiminde en önemli belirleyicilerinden birisi olan kariyer değerlerini sekiz başlık altında ele almak mümkündür. Bu sınıflandırmayı Edgar Schein yapmıştır[239]:

- *Özerklik/Otonomi:* Bu değerin baskın olduğu kişiler örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerinde temel belirleyici serbest hareket edebilmektir. Başkalarına bağımlı olmak yerine tek başına çalışmayı tercih ederler.
- *Güvenlik/İstikrar:* Örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı bu değere sahip kişilerin önemsediği konulardır. Bu kişiler için iş ve istihdam güvenliği kariyer seçiminde belirleyici bir etkiye sahiptir.
- *Teknik/Fonksiyonel Yetkinlikler:* İşe ve göreve yönelik olmak, teknik becerilerini göstermek isteği baskın kariyer değeridir. Bu değerin öne çıktığı kişilerde uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme örgütte yükselmekten daha önemlidir.
- *Genel Yönetsel Yetkinlikler:* Diğer kişilerin ve fonksiyonların organizasyonu ve yönetilmesine yönelik olumlu tutuma sahip olmak olarak tanımlanabilir.

---

[237] Nihat Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 17.
[238] Özgür Doğan, "Metaforlar Aracılığıyla Yöneticilerin Kariyer Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), ss. 13-14.
[239] Erdoğmuş, a.g.e., s. 19.

- *Girişimci Yaratıcılık:* Yeni ürün veya hizmet üretmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak veya yeni işletmeler kurmak bu kariyer değerinin önemli özellikleridir.
- *Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adamak:* Belli bireysel ve sosyal değerlere saygı, başkalarına yardım ve başarıya adanmışlık bu değeri yansıtan özelliklerdir.
- *Saf Meydan Okuma:* Zor problemlerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak bu değerin varlığını gösterir.
- *Yaşam Tarzı:* Kariyeri daha geniş olan yaşam sisteminin bir parçası olarak görmek, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak, bu değerin olduğu kişilerde daha baskındır.

Schein'e göre kariyer değerleri zaman içinde değişmemektedir. Ancak birey derin bir kendini keşif süreci yaşarsa kariyer değerinde değişiklik olur ve özgün değer ortaya çıkar. Buna karşılık Derr, yaş ve tecrübeye bağlı olarak kariyer değerinin değiştiğini belirtmektedir[240].

Kişilerin kendi psikolojik özelliklerinin yanında çevresel faktörler de kariyer seçiminde etkili olmaktadır. Bu nedenle kariyer seçiminde birden çok etken rol oynamaktadır.

Bireyler, her zaman kariyer değerleri ile uyumlu olarak bir meslek seçme şansına sahip olamamaktadırlar. Bu durum çoğu zaman ekonomik nedenler, aile baskısı vb. nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu gibi durumlarda bireyler adaptasyon yeteneklerini kullanmakta ve bulundukları mesleki durumdan, bazı şartlar kötü bile olsa, fazlaca yararlanmaya çalışmaktadırlar[241].

Günümüz iş yaşamına baktığımızda kariyer değerlerinin çok da sabit kalmadığını görmekteyiz. Çalışanlar artık, sürekli iş bulabilir durumunda kalmak için becerilerini köreltmemeye, bilgilerini yenilemeye, kısacası sürekli öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır.

[240] Erdoğmuş, a.g.e., s. 19.
[241] Doğan, a.g.t., s. 17.

İnsan kaynakları yöneticiliğinde yönetsel kariyer değeri öne çıkmaktadır. Yani diğer kişilerin ve bölümlerin organizasyonu ve yönetilmesi, insan kaynakları yöneticileri için mesleğin en cazip tarafı olmaktadır.

Bunun yanında hizmete adanmışlık ve uzmanlık yine insan kaynakları yöneticilerinin önem verdikleri diğer kariyer değerleri olmaktadır. Buradan da insan kaynakları yöneticilerinin başkalarına yardım etmeyi ve yaptıkları işte uzmanlaşmayı istediklerini söylemek mümkün olmaktadır.

M. J. Driver tarafından geliştirilen kariyer modelin de ise dört tip kariyer kavramı bulunmaktadır:

- *Durgun-durum Kariyer:* Kariyer seçiminin bir defa yapıldığını belirterek, bir mesleğe ömür boyu bağlı kalmayı ifade etmektedir. Kariyer seçimi, yaşam boyu sürecek bir mesleğin bir kere kalıcı olarak seçilmesidir. Bireyin kariyerinde çok az değişiklik olur. Bu kariyer yapısında güvenlik ve yeterlilik temel esastır[242]. Birey seçtiği uzmanlık alanında bilgi ve becerisini daha fazla arttırmaya odaklanmaktadır. Bu kariyer modelindeki en önemli sorun monotonluktur.
- *Doğrusal Kariyer:* Meslekte ilerlemenin sürekli olduğu faaliyetleri ifade etmektedir. Kariyer faaliyeti yaşam boyu sürer[243]. Bu kariyer tipinde başarının ölçüsü, örgütsel hiyerarşi içerisinde basamaklar boyunca yukarıya doğru yükselme olarak ifade edilmektedir. Ana güdüler, ilerlemek ve güç elde etmektir.
- *Spiral Kariyer:* Kariyer seçiminin, bir dizi meslek boyunca elde edilen bilgi ve becerilerle geliştirildiği, her yeni meslek seçiminde eski tecrübelerden yararlanıldığı ve yeni becerilerin geliştirilmesinin gerekli olduğu kariyer tipidir[244]. Birey bir alanda kendini geliştirir ve belli bir süre sonra sıkılmaya başlar. Yeni bir alan ve bu alanda yeni beceriler kazanma, tekrar sıkılma şeklinde süreç devam eder. Bu kariyer türünde ana güdü büyümektir[245].

[242] Erdoğmuş, a.g.e., s. 22.
[243] Erdoğmuş, a.g.e., s. 22.
[244] Doğan, a.g.t., s. 23.
[245] Erdoğmuş, a.g.e., s. 22.

- *Geçici Kariyer:* Birey mesleki alanını, örgütü, işini değiştirebilmektedir. Kariyer seçimi süreklidir. Seçim sıklığı, bir ila dört yıl arasında bir gerçekleşir.[246]. Dışarıdan istikrarsızlık gibi görülen bu durum, kişi için anlam ifade etmektedir.

Günümüze kadar durgun-durum ve doğrusal kariyer yaygın iken, bundan sonra geçici ve spiral kariyer yaklaşımının yaygınlaşacağı söylenebilir. Çünkü kariyer, bir defa seçilen ve doğrusal bir ilerlemeyi gösteren bir yapı olmanın ötesine geçmiştir[247].

İnsan kaynakları yöneticiliği için geçerli olan kariyer modelinin doğrusal kariyer olduğu ifade edilmektedir. Yani bu mesleğe belli bir noktadan başlayıp, örgütsel hiyerarşi içerisinde basamaklar boyunca yukarıya doğru yükselmek mümkündür. Bunun yanında daha az yaygın olan bir görüş ise geçerli kariyer modelinin durgun-durum kariyer modeli olduğu şeklindedir. Burada da kariyer seçiminin bir defa yapıldığı ve mesleğe bir ömür boyu bağlı kalındığı ifade edilmektedir.

[246] Doğan, a.g.t., s. 23.
[247] Erdoğmuş, a.g.e., s. 23.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Yararı

Bu araştırma, Türkiye'de farklı sektörlerde ve firmalarda çalışan bir grup insan kaynakları yöneticisinden yola çıkarak genel anlamda insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçlerini ve bu süreç üzerinde etkili olan faktörleri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma ile bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalara da katkı sağlamak amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Problemi

Temel Problem:

İnsan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişiminde etkili olan faktörler nelerdir?

Alt Problemler:

1- İnsan kaynakları yöneticileri için gerekli eğitim düzeyi nedir?
2- İnsan kaynakları yöneticileri için gerekli tecrübe düzeyi nedir?
3- İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinlikler nelerdir?
4- İnsan kaynakları yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
5- İnsan kaynakları yöneticileri için baskın olan kariyer modelleri nelerdir?
6- İnsan kaynakları yöneticileri için baskın olan kariyer değerleri nelerdir?

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli olan veriler, nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Görüşme türlerinden de yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu sayede hem önceden hazırlanmış soruları sorma, hem de bazı konularda daha ayrıntılı bilgi alabilmek amacıyla ek sorular sorma imkanı elde edilmiştir.

3.3.1. Örneklem

Bu araştırmanın evreni, özel sektör işletmelerinden oluşmaktadır. 25 kişilik örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinden 11'i Kocaeli'deki firmalarda,

9'u Bursa'daki firmalarda, 2'si İstanbul'daki firmalarda, 2'si Ankara'daki firmalarda ve 1'i de Antalya'daki bir firmada görev yapmaktadır.

Örneklem büyüklüğünün 25 kişi olarak belirlenmesi nitel araştırmanın özelliğinin bir sonucudur. Nicel araştırmalarda örneklemden evrene genelleme yapmak amacıyla, seçilen örneklemin büyüklüğü önem kazanırken; nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü daha sınırlı olabilmektedir. Nitel araştırma ile asıl ulaşılmak istenen "analitik bir genellemenin" yapılıp yapılamayacağıdır. Bu nedenle örneklemin büyüklüğü yeterli olarak görülmüştür. Araştırmada farklı sektör ve firmalardan, farklı ünvanlardaki insan kaynakları yöneticileri seçilerek örneklemin temsil gücünün arttırılması amaçlanmıştır.

3.3.2. Ölçme Aracı

Görüşmelerde kullanılan form iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde firmanın adı ve içinde bulunduğu sektör ile görüşme yapılan kişinin adı ve soyadı, pozisyonu, eğitim durumu, çalışma süreleri ve kendisine bağlı bulunan çalışan sayısı gibi sorular yer almaktadır. Bu bölümde elde edilen verilerin frekansları ve yüzdeleri hesaplanmakta elde edilen sonuçlar tablolar aracılığıyla sunulmaktadır.

Görüşme formunun ikinci bölümünde ise firmanın niteliğini ortaya koyan sorularla birlikte genel olarak yöneticinin kariyer gelişim süreci ve insan kaynakları yöneticiliğine bakışını ortaya koyan sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular yardımıyla insan kaynakları yöneticiliğine dair kariyer kararının nedenleri, insan kaynakları yöneticiliği için gerekli olan eğitim ve tecrübe düzeyi, tecrübe kazanmak için yapılması gereken faaliyetler, insan kaynakları yöneticiliğinin sevilen ve sevilmeyen yanları ile insan kaynakları yöneticiliğindeki yabancı dil bilgisi ve bilgisayar bilgisi konular ele alınmıştır.

Bunların yanında insan kaynakları yöneticiliği için gerekli olan yetkinlikler ve bu yetkinliklerin nasıl kazanılacağı, insan kaynakları yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile insan kaynakları yöneticiliğinde baskın olan kariyer modelleri ve kariyer değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin, bölüm yöneticilerinin kariyer anlamında yükselmeleri konusuna bakışları ile hobileri ve bu hobilerin iş hayatlarına etkileri üzerinde durulmuştur.

Görüşme formunda yer alan sorular oluşturulurken, genel bir fikir oluşması için farklı kaynaklar irdelenmiş ve çeşitli görüşler alınmış ancak hiçbir kaynaktan birebir aktarma yapılmamıştır. Genel bir çerçeve oluşturmak için farklı konularda yazılmış çeşitli yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiştir. Bunlar; Seher Uçkun'un Örgüt Kültürünün Yönetim İşlemleri İle İlişkisi ve Kâğıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması isimli doktora tezi, Ferit Küçük'ün İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri isimli doktora tezi, Fatma Pakdil'in İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi isimli yüksek lisans tezi, Fatih Akgül'ün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Stratejileri isimli yüksek lisans tezi ve Dilek Arslan'ın İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler isimli yüksek lisans tezidir.

Görüşmelerde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunda çoktan seçmeli sorular, sıralama soruları ve açık uçlu sorular yer almaktadır.

3.3.3. Verilerin Analizi

Görüşme formunda yer alan farklı soru tipleri ile elde edilen veriler değişik şekillerde analiz edilmiştir.

Çoktan seçmeli sorularda cevaplama sıklığı dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

Sıralama soruları ile elde edilen veriler, ordinal (basit sıralama) ölçek yardımıyla analiz edilmiştir. Bu ölçek, belli bir özelliğe göre nesnelerin ya da yargıların konumlarını, aralarındaki uzaklığı belirtmeksizin dile getiren bir ölçek türüdür. Bu ölçeğin amacı, bir konu hakkındaki düşünceleri belirli bir öncelik sırasına koymaktır[248].

Bu ölçeğin ilk aşamasında oluşturulan tabloda her satırdaki en büyük değer, o sütundaki dereceye karşılık gelir ve bir önem sıralaması yapılır. Burada frekansların birbirine yakın olması durumunda, yapılacak değerlendirme sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak için tartılı toplam değerler hesaplanır.

[248] Ahmet H. İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s. 126.

Bunun için her sıraya bir katsayı verilerek bu katsayı ile ilgili sütunlardaki tüm frekans değerleri çarpılır[249]. Katsayının belirlenmesinde değişik yöntemler uygulanabilir. Bu çalışmada, en küçük tartılı değerin en fazla önem verilen şık olması hedeflendiği için, katsayılar küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

Açık uçlu sorular yardımıyla elde edilen veriler ise içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır[250].

İlk olarak açık uçlu soruların ortaya koyduğu veriler, kendi içlerinde anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde kodlanmıştır. Burada kodlama işlemi birkaç sözcükten oluşan ifadeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Kullanılan kodlar mevcut verilerden üretilmiştir.

Ardından kodlar arasındaki ortak yönler tespit edilerek toplanan veriler kodlar aracılığıyla kategorize edilmiştir. Bu sayede de daha genel bir olguya işaret eden temalar ortaya çıkarılmıştır.

Temaların tanımlanmasında ve tespit edilmesinde iki temel yaklaşım kullanılmaktadır: Sıklık analizi ve anlamlılık analizi. Sıklık analizi, analiz edilecek birimlerin –bunlar kelimeler, cümleler, paragraflar, örnekler, ifadeler olabilmektedir- metin içerisinde hangi sıklıkla kullanıldığına önem verirken; anlamlılık analizi, metin içerisinde analiz edilecek birimlerin, araştırılan konuyla ilgili olan kısımlarının değerlendirilmesi şeklindedir. Daha sonra bunların sıklıkları değerlendirme kapsamına alınabilmektedir[251]. Bu araştırmada öncelikle anlamlılık analizi yapılmış, daha sonra elde edilen veriler sıklıklarına göre değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Analizin son aşamasında veriler, ortaya çıkan kodlara ve temalara göre düzenlenmiştir. Ardından kodlara ve temalara ait frekanslar ve yüzdeler hesaplanarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

---

[249] İslamoğlu, a.g.e., s. 127.
[250] Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s. 227.
[251] Doğan, a.g.t., s. 92.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

İki alt bölümden oluşan bu bölümde ilk olarak örneklemin demografik özellikleri, ardından da insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri ve bu süreç üzerinde etkili olan faktörlere ilişkin veriler, tablolar aracılığıyla sunulup, ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmaktadır.

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde sırasıyla örneklemin cinsiyete göre, faaliyette bulundukları sektör ve pozisyonlara göre, eğitim düzeyleri ile mezun oldukları üniversite ve bölümlere göre, çalışma süreleri ve kendilerine bağlı çalışan sayısına göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 4.1.1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	11	44
Erkek	14	56
Toplam	25	100

Tablo 4.1.1. incelendiğinde örneklemin % 56'sının erkek, % 44'ünün kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.1.2. Örneklemin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Frekans (Kişi)	Yüzde (%)
Otomotiv	7	28
Gıda	4	16
Üretim/İmalat	4	16
Tekstil	3	12
Kimya/Temizlik	2	8
Ulaştırma	1	4
Sağlık	1	4
Dayanıklı tüketim malları	1	4
Bilişim	1	4
Elektrik	1	4
TOPLAM	25	100

Tablo 4.1.2. incelendiğinde, ilgili insan kaynakları yöneticilerinin % 28'inin otomotiv sektöründe, % 16'sının gıda sektöründe, yine aynı şekilde % 16'sının üretim/imalat sektöründe, % 12'sinin tekstil sektöründe, % 8'inin kimya/temizlik sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Bunun yanında ulaştırma, sağlık, dayanıklı tüketim malları, bilişim ve elektrik sektörlerinden her birinin de ayrı ayrı % 4'lük kısmı oluşturduğu görülmektedir.

Örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticilerinin farklı sektörlerde çalışmalarının cevaplarına en etkili şekilde yansıdığı konu, bölüm yöneticilerinin üst pozisyonlara yükselmelerine yönelik değerlendirmelerde ortaya çıkmaktadır. Üretim ağırlıklı işletmelerde çalışan insan kaynakları yöneticileri, üst pozisyonlara yükselme konusunda en fazla şansı üretim bölümünde çalışan yöneticilerine vermektedirler. Farklı sektörlerde görev yapan diğer insan kaynakları yöneticileri ise bu konuda pazarlama/satış bölümü yöneticilerinin daha şanslı olduklarını düşünmektedirler. Örneklemde yer alan tüm bireylerin ortak görüşü ise bu konuda en az şansa sahip bölüm yöneticilerinin insan kaynakları yöneticileri olduğu şeklindedir.

Tablo 4.1.3. Örneklemin Pozisyonlara Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
İnsan Kaynakları Direktörü	1	4
İnsan Kaynakları Müdürü	6	24
İnsan Kaynakları Yöneticisi	6	24
İnsan Kaynakları Sorumlusu	5	20
İnsan Kaynakları Şefi	2	8
İnsan Kaynakları Uzmanı	5	20
TOPLAM	25	100

Örneklemin pozisyonlara göre dağılımı incelendiğinde % 24'ünün insan kaynakları müdürü, aynı şekilde % 24'ünün insan kaynakları yöneticisi, % 20'sinin insan kaynakları sorumlusu ve yine % 20'sinin insan kaynakları uzmanı, % 8'inin insan kaynakları şefi ve % 4'ünün de insan kaynakları direktörü olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.4. Örneklemin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Y. Lisans	3	12
Lisans	16	64
M.Y.O.	4	16
Lise	2	8
TOPLAM	25	100

Tablo 4.1.4. incelendiğinde örneklemin % 64'nün lisans düzeyinde bir eğitim aldığı görülmektedir. Bunun yanında % 12'si yüksek lisans, % 16'sı meslek yüksek okulu ve % 8'i de lise mezunudur.

Örneklemde yer alan meslek yüksek okulu (M.Y.O.) ve lise mezunu altı insan kaynakları yöneticisi, alınması gereken akademik eğitimin lisans düzeyinde olması gerektiği şeklinde fikir beyan etmektedirler. Bunun yanında lisans ve yüksek lisans mezunu olan insan kaynakları yöneticilerinin eğitim konusuna yaklaşımlarında bazı farkların söz konusu olduğu görülmektedir. Bazıları eğitimi çok önemli bulurken, bazıları kişisel özelliklerin ve sahip olunan diğer yetkinliklerin daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu yöneticiler de alınması gereken akademik eğitimin lisans düzeyinde olması gerektiği yönünde fikir beyan etmektedirler.

Eğitim konusuyla ilgili bir başka önemli nokta da alınacak eğitimin hangi alanda olmasına ilişkindir. Sosyal bilimler alanındaki bir bölümden mezun olan insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yöneticiliği için gerekli eğitimin sosyal bilimler alanında olması gerektiğini düşünmektedirler. Mühendislik, kimya gibi farklı alanlarda eğitim alan yöneticiler ise bu konuda daha farklı düşünmektedirler. Bu yöneticiler, eğitimin daha çok analitik düşünme yetisi kazandırdığını ve diğer bazı yetkinliklerin kazanılmasını sağladığını, dolayısıyla insan kaynakları yöneticiliği yaparken eğitim yoluyla alınan bilginin direkt olarak çok fazla kullanılmadığını belirtmektedirler. Bu yüzden de eğitim alınan alanın çok önemli olmadığı şeklinde bir görüş ortaya koymaktadırlar.

Tablo 4.1.5. Örneklemin Mezun Oldukları Üniversitelere ve Bölümlere Göre Dağılımı

Sıra	Mezun Olunan Üniversite	Mezun Olunan Bölüm
1	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
2	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
3	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Psikoloji
4	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Psikoloji
5	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Makine Mühendisliği
6	Anadolu Üniversitesi	İşletme
7	Anadolu Üniversitesi	İşletme
8	Anadolu Üniversitesi	Eğitim İletişimi ve Planlaması
9	Anadolu Üniversitesi	Eğitim İletişimi ve Planlaması
10	Anadolu Üniversitesi	Eğitim İletişimi ve Planlaması
11	Boğaziçi Üniversitesi	Psikoloji
12	Hacettepe Üniversitesi	Kamu Yönetimi
13	İstanbul Üniversitesi	İşletme
14	Yıldız Teknik Üniversitesi	Matematik
15	Selçuk Üniversitesi	İnsan Kaynakları Yönetimi
16	Selçuk Üniversitesi	İşletme
17	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Kimya Mühendisliği
18	Uludağ Üniversitesi	Kamu Yönetimi
19	Uludağ Üniversitesi	İşletme
20	Uludağ Üniversitesi	Bilgisayarlı Muhasebe
21	İstanbul Üniversitesi	Büro Yönetimi
22	Afyon Kocatepe Üniversitesi	Makine-Resim-Konstrüksiyon
23	Kocaeli Üniversitesi	İnsan Kaynakları Yönetimi
24	-	-
25	-	-

İnsan kaynakları yöneticilerinin mezun oldukları üniversitelere ve bölümlere ilişkin veriler tablo 4.1.5. aracılığıyla sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde insan kaynakları yöneticilerinden 5'inin Orta Doğu Teknik Üniversitesi, aynı şekilde 5'inin Anadolu Üniversitesi, 3'ünün Uludağ Üniversitesi, 2'sinin Selçuk Üniversitesi, yine 2'sinin İstanbul Üniversitesi mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında 1'er insan kaynakları yöneticisi de Boğaziçi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi mezunudur. Bunların yanında iki insan kaynakları yöneticisi lise mezunudur.

Mezun olunan bölümler anlamında bir ayırıma gidildiğinde ise örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticilerinden 5'inin işletme, 3'ünün psikoloji, 3'ünün eğitim iletişimi ve planlaması, 2'sinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik, 2'sinin kamu yönetimi, 2'sinin insan kaynakları yönetimi, 1'inin matematik, 1'inin kimya mühendisliği ve 1'inin de makine mühendisliği bölümü mezunu olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bölümü mezunu olan yöneticilerden biri yüksek lisans, diğeri ise meslek yüksek okulu düzeyinde bir eğitim almıştır. Psikolojik danışmanlık ve rehberlik bölümü mezunu insan kaynakları yöneticilerinden birisi ve makine bölümü mezunu olan insan kaynakları yöneticisi de yüksek lisans düzeyinde bir eğitim almışlardır. Meslek yüksek okulu mezunu diğer yöneticilerden 1'i büro yönetimi, 1'i bilgisayarlı muhasebe ve diğeri de makine-resim-konstrüksiyon bölümü mezunudur.

Tablo 4.1.6. Örneklemin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Süreleri (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-4	5	20
5-9	7	28
10-14	6	24
15-19	5	20
20-…	2	8
TOPLAM	25	100

Tablo 4.1.6. incelendiğinde insan kaynakları yöneticilerinden % 28'inin toplam çalışma sürelerinin 5 ila 9 yıl arasında değiştiği görülmektedir. % 24'ünün toplam çalışma süreleri ise 10 ila 14 yıl arasında değişmektedir. Toplam çalışma süreleri 0 ila 4 yıl ve 15 ila 19 yıl arasında değişen insan kaynakları yöneticilerinin oranının ise ayrı ayrı % 20 olarak ortaya çıktığı görülmektedir. 20 yıl ve daha üzerinde toplam çalışma süresi olan insan kaynakları yöneticisi oranı ise % 8'dir.

Tablo 4.1.7. Örneklemin İlgili Bölümde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Süreleri (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-4	10	40
5-9	7	28
10-14	3	12
15-19	3	12
20-…	2	8
TOPLAM	25	100

Tablo 4.1.7. incelendiğinde insan kaynakları yöneticilerinden % 40'ının insan kaynakları yönetimi bölümündeki toplam çalışma sürelerinin 0 ila 4 yıl arasında değiştiği görülmektedir. % 28'inin toplam çalışma süreleri ise 5 ila 9 yıl arasında değişmektedir. İlgili bölümde toplam çalışma süreleri 10 ila 14 yıl ve 15 ila 19 yıl arasında değişen insan kaynakları yöneticilerinin oranı ise ayrı ayrı % 12 olarak ortaya çıkmaktadır. İlgili bölümde 20 yıl ve daha üzerinde toplam çalışma süresi olan insan kaynakları yöneticilerinin oranı ise % 8'dir.

Bu veriler de insan kaynakları yöneticiliğinin Türkiye'deki geçmişinin çok eski olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.1.8. Örneklemin İlgili Pozisyonda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Süreleri (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-4	15	60
5-9	7	28
10-14	3	12
15-19	0	0
20-…	0	0
TOPLAM	25	100

Tablo 4.1.8 incelendiğinde insan kaynakları yöneticilerinden % 60'ının şu an görev yaptıkları pozisyondaki toplam çalışma sürelerinin 0 ila 4 yıl arasında değiştiği görülmektedir. % 28'inin ilgili pozisyondaki toplam çalışma süreleri ise 5 ila 9 yıl arasında değişmektedir. İlgili bölümde toplam çalışma süreleri 10 ila 14 yıl arasında değişen insan kaynakları yöneticilerinin oranı ise % 12 olarak ortaya çıkmaktadır.

Örneklemde, şu andaki pozisyonunda toplam çalışma süresi 15 yıldan fazla olan insan kaynakları yöneticisinin bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 4.1.9. Örneklemi Oluşturan İnsan Kaynakları Yöneticilerine Bağlı Olarak Çalışanların Sayısına İlişkin Dağılım

Bağlı Çalışan Sayısı (Kişi)	Frekans	Yüzde (%)
0-4	14	56
5-9	5	20
10-14	5	20
15-19	1	4
20-…	0	0
TOPLAM	25	100

Tablo 4.1.9. incelendiğinde örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticilerinden kendisine bağlı olarak çalışanların sayısı 0 ila 4 arasında değişenlerin oranının % 56 olduğu görülmektedir. Kendisine bağlı çalışan sayısı 5 ila 9 ve 10 ila 14 arasında değişen insan kaynakları yöneticilerinin oranlarının ise ayrı ayrı % 20 olarak ortaya çıktığı görülmektedir. % 4'lük kısmına bağlı olarak çalışan sayısı ise 15 ila 19 arasında değişmektedir.

Firmalardaki tüm çalışanlarla ilgili çalışmalar gerçekleştiren insan kaynakları yöneticilerine direkt olarak bağlı çalışanların sayısının oldukça az olduğu, firmaların insan kaynakları yönetimine ait faaliyetleri az sayıda çalışan ile yerine getirdikleri görülmektedir.

4.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİM SÜRECİ VE BU SÜREÇ ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticilerinin demografik özellikleri ortaya konulduktan sonra, araştırma kapsamında görüşleri alınan insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları yöneticiliğine yönelik değerlendirmelerine ilişkin verilerin analizine geçilmiştir.

Bu analizler yapılırken, sıralama soruları aracılığıyla elde edilen ve ordinal ölçek yardımıyla tablolaştırılan veriler sunulmakta ve bunun üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Açık uçlu sorular yardımıyla elde edilen veriler ise temalar aracılığıyla tablolaştırılmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. Tablolarda yer alan herhangi bir temayı örneklemde yer alan birden çok insan kaynakları yöneticisi işaretleyebileceği gibi bir insan kaynakları yöneticisi

aynı konuda birden çok temayı da işaretlemiş olabilir. Bu nedenle tablolarda yer alan frekans toplamları her tabloda farklı değerler alabilmekte ve yüzdeler hesaplanırken her tabloda yer alan bu frekans toplamları esas alınmaktadır. Ayrıca bir tablo içinde aynı konuyla ilgili birden fazla boyut analiz edilebilmekte ve her boyutla ilgili olan temaların tamamı tek bir frekans toplamı üzerinden yüzdeleştirilmektedir.

Burada ilk olarak örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları yöneticiliği ile ilgili kariyer kararlarına ilişkin görüşlerinin analizi ortaya konulmaktadır. Bu analiz yardımıyla insan kaynakları yöneticiliğine yönlendiren nedenler ve bu alanda kariyer yapmanın planlı bir süreç olup olmadığına ilişkin değerlendirmeler tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Ardından insan kaynakları yöneticiliğinin sevilen ve sevilmeyen yanlarına ilişkin elde edilen veriler sunulmaktadır. Daha sonra insan kaynakları yöneticiliğinde tecrübe konusuna dair verilerin analizi gerçekleştirilmektedir. Burada tecrübe kazanmaya imkan sağlayan çalışmalar ve bu çalışmaların etkileri ile tecrübenin ne kadar bir süre sonucunda elde edilebileceğine dair değerlendirmelere yer verilmektedir.

Bundan sonra sırayla yabancı dil bilgisi ve bilgisayar bilgisine ilişkin veriler aktarılmakta, insan kaynakları yöneticiliğinde gerekli olan yetkinlikler analiz edilmekte ve insan kaynakları yöneticilerinin yaşadıkları sorunlarla ilgili olarak elde edilen veriler sunulmaktadır.

Bu değerlendirmelerden sonra insan kaynakları yöneticiliğinde öne çıkan kariyer modelleri ve kariyer değerleri üzerinde durulmakta, insan kaynakları yöneticilerinin kariyer anlamında yükselme konusundaki değerlendirmeleri aktarılmaktadır. Son olarak da örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticilerinin boş zamanlarında gerçekleştirdikleri hobileri ve bu hobilerin iş hayatlarına etkisi konusundaki görüşlerine dair verilerin analizi gerçekleştirilmektedir.

4.2.1. İnsan Kaynakları Alanında Kariyer Yapma Kararı

Bu bölümde, örneklemin insan kaynakları yöneticiliği alanındaki kariyer kararlarına ilişkin değerlendirmelerinin analizi gerçekleştirilmektedir.

Tablo 4.2.1.1. İnsan Kaynakları Alanında Kariyer Yapma Kararına İlişkin Verilerin Dağılımı

Temalar	Frekans	Yüzde (%)
Tesadüfen oluşan bir süreç	14	26
Planlanmış bir süreç	11	20
Alınan eğitimin bir sonucu	10	19
İş hayatının getirdiği bir nokta	7	13
İletişim kurma yeteneğinin etkisi	5	9
Önceki iş tecrübelerinin etkisi	4	8
Kişiliğe uygun bir meslek olması	3	5
TOPLAM	54	100

Araştırmada görüşleri alınan insan kaynakları yöneticilerinin, neden insan kaynakları yönetimi alanında kariyer yapmaya karar verdiklerine dair değerlendirmelerine ilişkin veriler tablo 4.2.1.1. aracılığıyla sunulmaktadır.

Burada elde edilen verilerin ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan biri, insan kaynakları yöneticiliğinin tesadüfen oluşan bir süreç olduğunu söyleyenlerin oranının, bu sürecin planlı olduğunu söyleyenlere göre daha fazla oluşudur. Bu sürecin tesadüfen oluşan bir süreç olduğunu söyleyenlerin toplam içindeki oranı % 26'dır. Planlanmış bir süreç sonucunda bugün insan kaynakları yöneticiliği yaptığını söyleyenlerin toplam içindeki oranı ise % 20'dir.

Örneklemde yer alan meslek yüksek okulu (M.Y.O.) ve lise mezunu altı insan kaynakları yöneticisi, şu anda bulundukları pozisyona gelmelerini tesadüf olarak değerlendirmektedirler. Lisans ve yüksek lisans mezunlarından da şu andaki pozisyonlarına gelmelerini tesadüf olarak değerlendirenlerin oranının, planlı bir kariyer süreci sonucunda mevcut pozisyona geldiklerini söyleyenlerin oranına yakın olduğu görülmektedir. Buradan, en azından bugüne kadar olan süreçte insan kaynakları yöneticiliğinin çok bilinçli bir şekilde tercih edilmediği, iş hayatındaki gelişmelere bağlı olarak bu mesleğin icra edildiği sonucunu çıkarmak mümkündür. Ancak tesadüfen bu mesleğe başlayanlar arasında, şu anda yaptıkları işten memnun olanların oranı oldukça fazladır. Yani tesadüfilik daha çok mesleğin başlangıç aşaması için geçerlidir.

Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinden bazıları daha farklı değerlendirmeler yapmaktadırlar. Bu yöneticilerden % 19'u aldıkları eğitimin bir sonucu olarak bu mesleği icra ettiklerini söylemektedirler. % 13'lük bir kısımda yer alan insan kaynakları yöneticisi ise iş hayatına başladıktan sonra yaşadıkları sürecin bir sonucu olarak bu mesleği icra ettiklerini ifade etmektedirler. İnsan kaynakları yöneticilerinin % 9'u iletişim kurma yetkinliğinin etkisi ile bu alanda çalıştıklarını söylemekte, % 8'i önceki iş tecrübelerinin etkisi üzerinde durmakta ve % 5'i ise bir bütün olarak bu mesleğin kendi kişiliklerine uygun olduğu düşüncesi ile bu alanda kariyer yapma kararı verdiklerini söylemektedirler.

Tablo 4.2.1.1.'deki veriler değerlendirilirken, her yüzdelik dilimde yer alan ifadelerin birbirinden tamamen bağımsız olduğu düşünülmemelidir. Örneğin % 13'lük kısımda yer alan ve iş hayatına başladıktan sonra yaşadıkları sürecin bir sonucu olarak bu mesleği icra ettiklerini ifade eden insan kaynakları yöneticilerinin aynı zamanda bu sürecin planlı olmadığını ve tesadüfen oluşan bir süreç olduğunu söyledikleri şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, bugün bu mesleği icra eden insan kaynakları yöneticilerinin çoğunluğu için planlı bir süreçten ziyade tesadüfiliğin daha ağır bastığı söylenebilir.

4.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin Sevilen Yanları

Örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yöneticiliğinin sevilmesine neden olabilecek çeşitli maddeler arasından en sevdikleri maddeye "1" yazmak üzere 1'den 5'e kadar numara vererek bir sıralama yapmışlardır. Bu şekilde elde edilen veriler ordinal ölçek yardımıyla analiz edilip ortaya çıkan sonuçlar tablo 4.2.2.1.'de sunulmaktadır.

A-İnsan odaklı olması:
1,1,1,1,1,3,1,1,1,2,1,1,1,3,1,1,4,1,5,1,3,2,1,1,1

B-Maddi olanaklarının iyi olması:
5,5,5,4,4,5,5,5,5,5,4,5,5,5,4,3,4,5,4,4,4,4,4,5,5,4

C-Toplumda saygın bir meslek olması:
4,4,2,3,3,4,4,3,3,3,4,4,4,5,4,2,3,3,2,3,1,5,3,4,5

D-Farklı insanlarla iletişim kurma imkanının olması:
3,3,4,2,2,1,3,2,2,1,2,2,2,1,2,3,1,2,3,2,2,1,2,2,2

E-Diğer çalışanlar üzerinde yönlendirme/İş yaptırma yetkisinin olması:
2,2,3,5,5,2,2,4,4,5,3,3,3,2,5,5,2,5,1,5,5,3,4,3,3

Tablo 4.2.2.1. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin Sevilen Yanları İle İlgili Veriler

Sıra	Katsayılar	Frekanslar					Değerler				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	1	18	-	1	5	1	18	-	1	5	1
2	2	2	-	3	14	6	4	-	6	28	12
3	3	3	1	9	5	7	9	3	27	15	21
4	4	1	11	9	1	3	4	44	36	4	12
5	5	1	13	3	-	8	5	65	15	-	40
∑ fxd							40	112	85	52	86
Sıra							I	V	III	II	IV

Elde edilen verilerin analizi sonucu insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları yöneticiliğinin sevilen yanlarına dair değerlendirmelerine ilişkin bir sıralama ortaya çıkmıştır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde, A ile temsil edilen "insan kaynakları yöneticiliğinin insan odaklı olması"nın en küçük değeri aldığı görülmektedir. Bu da, "insan kaynakları yöneticiliğinin insan odaklı olması"nın, örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticileri tarafından bu mesleğin en sevilen yanı olarak belirlendiğini ifade etmektedir.

Yapılan değerlendirmede ikinci sırayı, D ile temsil edilen "farklı insanlarla iletişim kurma imkanının olması" almaktadır. Üçüncü sırada C ile temsil edilen "toplumda saygın bir meslek olması", dördüncü sırada E ile temsil edilen "diğer çalışanlar üzerinde yönlendirme/iş yaptırma yetkisinin olması" ve son olarak beşinci sırada ise B ile temsil edilen "maddi olanaklarının iyi olması" yer almaktadır.

4.2.3. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin Sevilmeyen Yanları

Örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yöneticiliğinin sevilmemesine neden olabilecek çeşitli maddeler arasından en sevmedikleri maddeye "1" yazmak üzere 1'den 5'e kadar numara vererek bir sıralama yapmışlardır. Bu şekilde elde edilen veriler ordinal ölçek yardımıyla analiz edilip ortaya çıkan sonuçlar tablo 4.2.3.1.'de sunulmaktadır

A-İnsan odaklı olması:
1,5,5,5,4,5,5,5,5,5,5,5,4,5,5,5,4,3,4,1,5,5,5,5,5

B-Stres yükünün fazla olması:
2,1,1,3,2,1,4,1,1,3,1,1,1,2,2,4,1,5,3,2,1,2,2,1,1

C-Zaman zaman yapılan işe gereken değerin verilmemesi:
3,2,2,4,1,2,2,2,2,2,3,2,2,3,4,1,3,2,1,4,3,3,1,2,2

D-Üst yönetim tarafından bu bölüme gereken önemin verilmemesi:
4,3,4,2,3,4,1,3,3,1,2,4,5,4,3,2,2,3,2,3,2,1,3,3,3

E-Çalışanları dinleme ve sorunlarına çözüm bulma sorumluluğunun bulunması:
5,4,3,1,5,3,3,4,4,4,4,3,3,1,1,3,5,1,5,5,4,4,4,4,4

Tablo 4.2.3.1. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin Sevilmeyen Yanları İle İlgili Veriler

Sıra	Katsayılar	Frekanslar					Değerler				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	1	2	12	4	3	4	2	12	4	3	4
2	2	-	7	12	6	-	-	14	24	12	-
3	3	1	3	6	10	6	3	9	18	30	18
4	4	4	2	3	5	10	16	8	12	20	40
5	5	18	1	-	1	5	90	5	-	5	25
∑ fxd							111	48	58	70	87
Sıra							V	I	II	III	IV

Elde edilen verilerin analizi sonucu örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları yöneticiliğinin sevilmeyen yanlarına dair değerlendirmelerine ilişkin bir sıralama ortaya çıkmıştır. Tablo 4.2.3.1. incelendiğinde, B ile temsil edilen "stres yükünün fazla olması"nın en küçük değeri aldığı görülmektedir. Bu da, insan kaynakları yöneticiliğinde stresin çok olmasının, örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticileri tarafından bu mesleğin en sevilmeyen yanı olarak ortaya konulduğunu ifade etmektedir. İkinci sırayı, C ile temsil edilen, "zaman zaman yapılan işe gereken değerin verilmemesi" almaktadır. Bu değer vermeyiş hem üst yönetim tarafından hem de diğer çalışanlar tarafından olabilmektedir. Üçüncü sırada D ile temsil edilen "üst yönetim tarafından bu bölüme gereken önemin verilmemesi", dördüncü sırada E ile temsil edilen "çalışanları dinleme ve sorunlarına çözüm bulma sorumluluğunun bulunması" ve son olarak beşinci sırada ise A ile temsil edilen "insan odaklı olması" yer almaktadır.

Bir önceki bölümde insan kaynakları yöneticiliğinin insan odaklı olmasının, bu mesleğin sevilen yanları arasında ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu bölümde ise insan kaynakları yöneticiliğinin insan odaklı olmasının, sevilmeyen özellikler arasında son sıraya konulduğu görülmektedir. Bu da, insan kaynakları yöneticilerinin tüm zorluklarına rağmen insanlarla uğraşmaktan duydukları memnuniyeti göstermektedir.

4.2.4. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Tecrübe

Bu bölümde tecrübe kazandıran faaliyetler ve bu faaliyetlerin iş hayatına etkileri ile tecrübe ve iş hayatında geçen süre arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır.

İlk olarak insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yöneticiliğinde gerekli tecrübeyi elde edebilmek için yapılması gereken faaliyetler arasından en önemli gördükleri maddeye "1" yazmak üzere 1'den 5'e kadar numara vererek bir sıralama yapmışlardır. Bu şekilde elde edilen veriler ordinal ölçek yardımıyla analiz edilip ortaya çıkan sonuçlar tablo 4.2.4.1.'de sunulmaktadır.

A-Uzun çalışma yaşamı:
2,4,3,3,4,2,4,3,3,2,1,1,1,2,2,3,5,1,5,5,3,2,2,5,3

B-Mesleki eğitimler:
1,1,1,2,1,1,2,2,1,3,3,2,2,1,3,1,1,3,1,1,4,1,1,1,1

C-Yurtdışı deneyimi:
4,5,5,5,3,5,5,5,5,4,4,5,5,5,4,4,5,2,4,5,4,5,5,4,4

D-İlgili yayınların takibi:
3,2,2,1,2,4,3,1,2,5,2,4,3,4,4,2,2,4,4,2,2,5,3,2,2

E-Farklı bölümlerde çalışma deneyimi:
5,3,4,4,5,3,1,4,4,1,5,3,4,3,1,5,3,2,3,3,1,3,4,3,5

Tablo 4.2.4.1. Tecrübe Kazanmak İçin Yapılması Gereken Faaliyetler

Sıra	Katsayılar	Frekanslar					Değerler				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	1	4	15	-	2	4	4	15	-	2	4
2	2	7	5	1	11	1	14	10	2	22	2
3	3	7	4	1	4	9	21	12	3	12	27
4	4	3	1	9	6	6	12	4	36	24	24
5	5	4	-	14	2	5	20	-	70	10	25
∑ fxd							71	41	111	70	82
Sıra							III	I	V	II	IV

Elde edilen verilerin analizi sonucu insan kaynakları yöneticilerinin, insan kaynakları yöneticiliğinde gerekli tecrübeyi kazanabilmek için yapılması gereken faaliyetlere ilişkin değerlendirmelerinin bir sıralaması ortaya çıkmıştır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde, B ile temsil edilen "mesleki eğitimler"in en küçük değeri aldığı görülmektedir. Bu da, insan kaynakları yöneticiliğinde en önemli tecrübe kazandırıcı faaliyetin "mesleki eğitimler" olduğu şeklinde bir değerlendirme yapıldığını göstermektedir. İkinci sırayı, D ile temsil edilen "ilgili yayınların takibi" almaktadır. Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin ortak vurgusu bu meslekte güncelliğin çok önemli olduğu yönündedir. Bu yüzden de hem mesleğe başlangıç aşamasında gerekli tecrübeyi kazanmak için, hem de devam eden süreçte başarılı olmak için bu alanla ilgili ulusal ve uluslararası yayınların takip edilmesi gerekmektedir.

Üçüncü sırada A ile temsil edilen "uzun çalışma yaşamı", dördüncü sırada E ile temsil edilen "farklı bölümlerde çalışma deneyimi" ve son olarak beşinci sırada ise C ile temsil edilen "yurtdışı deneyimi" yer almaktadır. Tüm insan kaynakları yöneticileri yabancı dilin önemli olduğunu düşünürken, tecrübe kazandırıcı faaliyetler arasında yurtdışı deneyimini son sırada değerlendirmektedirler.

Ayrıca bazı insan kaynakları yöneticileri tecrübe kazanmaya katkı sağlayacak çalışmalar konusunda farklı seçenekler ortaya koymaktadırlar. Bunları mevcut yasaların bilinmesi; her koşulda iletişime açık olunması; firmada yapılan işin, o işi yapan çalışanlar kadar bilinmesi ve bu sayede çalışanlar ile daha kolay iletişim kurulması; iyi eğitim almış, deneyimli ve koçluk yapacak bir yöneticiyle çalışılması olarak belirtmek mümkündür.

Tecrübe konusunda ikinci olarak iş hayatına başlamadan önce, tecrübe kazanmak amacıyla gerçekleştirilen bazı çalışmaların iş hayatına hazırlanmaya olan etkilerine dair insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen veriler tablo 4.2.4.2.'de sunulmaktadır.

Tablo 4.2.4.2. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Deneyim Kazandıran Faaliyetlere İlişkin Veriler

Temalar	Frekans	Yüzde (%)
Verimli olmak	10	30
Uygulamaya yönelik olmak	8	25
İş hayatının tanınmasını sağlamak	4	12
Tecrübe kazandırmak	2	6
Stajlar	6	18
Eğitimler ve kurslar	3	9
TOPLAM	33	100

İnsan kaynakları yöneticileri genel olarak iş hayatına başlamadan önce gerçekleştirilen bazı faaliyetlerin iş hayatı için önemli tecrübeler kazandırdığını düşünmektedirler. Bu faaliyetler arasında yapılan stajlar, alınan kurs ve eğitimler, okunan çeşitli kitaplar yer almaktadır. Üzerinde en çok durulan nokta bu çalışmaların verimli olmasıdır. Farklı değerlendirmeler yapan insan kaynakları yöneticilerinin % 30'u bu konunun önemini belirtmektedirler. % 25'lik bir kısım, bu çalışmaların ve özellikle de stajların uygulamaya dönük olması gerektiği yönünde fikir beyan etmektedirler. Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin % 18'si stajların, %9' u ise eğitim ve kursların önemli olduğunu söylemektedirler. Toplam içinde % 12'lik kısım bu faaliyetlerin, iş hayatının tanınmasını sağladığı, % 6'lık bir kısım ise gerekli tecrübeyi büyük oranda kazandırdığını ifade etmektedirler.

Tecrübe konusunda üzerinde durulan üçüncü nokta ise gerekli tecrübenin kaç yıllık bir çalışma hayatından sonra elde edilebileceği olmuştur. Bu konuyla ilgili olarak araştırmada yer alan insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmeleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 4.2.4.3. Tecrübe Konusunda Gerekli Süreye İlişkin Veriler

Süreler (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-5	13	52
6-10	8	32
Belli bir süresi yok	4	16
TOPLAM	25	100

Tablo 4.2.4.3. incelendiğinde insan kaynakları yöneticilerinin % 52'sinin bir insan kaynakları yöneticisine, "tecrübeli insan kaynakları yöneticisi" diyebilmek için gerekli sürenin yaklaşık 5 yıl olduğu şeklinde bir değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Bunun yanında % 32'lik bir kısım gerekli sürenin 6 ila 10 yıl arasında değiştiği şeklinde görüş belirtmektedirler.

Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin % 16'sı ise bu konuda kesin bir süre belirtmenin doğru olmadığını ifade etmektedirler. Bu şekilde düşünen insan kaynakları yöneticilerine göre bu noktada bazı kişisel özellikler ve yetkinlikler belirleyici olmaktadır. Örneğin bir insan kaynakları yöneticisinin 10 yılda ulaşabileceği tecrübe düzeyine bir başka insan kaynakları yöneticisi 5 yılda ulaşabilmektedir.

Yukarıdaki veriler ışığında insan kaynakları yöneticisi olarak yaklaşık 5 yıllık bir çalışmadan sonra gerekli tecrübenin büyük oranda elde edilebileceğini söylemek mümkündür.

4.2.5. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Yabancı Dil Bilgisi ve Bilgisayar Bilgisi

Bu bölümde, örneklemin yabancı dil bilgisi ve bilgisayar bilgisi konularına ilişkin yaklaşımları değerlendirilmektedir.

Yabancı dil bilgisinin insan kaynakları yöneticiliğine katkısı ve bilinmesi gereken yabancı diller konusunda elde edilen veriler tablo 4.2.5.1. aracılığıyla sunulmaktadır.

Tablo 4.2.5.1. Yabancı Dil Bilgisi İle İlgili Verilerin Dağılımı

Temalar	Frekans	Yüzde (%)
İngilizce bilmek	18	40
Çalışılan şirketin belirleyici rolü	13	29
Dünyadaki gelişmeleri takip etmek	11	24
Kariyer gelişimi için zorunluluk	3	7
TOPLAM	45	100

Yukarıdaki tabloda yer alan verileri iki boyutta incelemek mümkündür. İlki bilinmesi gereken yabancı diller konusundaki görüşlerle ilgili değerlendirmeler, ikincisi ise yabancı dil bilgisinin neden gerekli olduğuna ilişkin değerlendirmelerdir.

Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinden İngilizce bilgisinin gerekli olduğunu söyleyenlerin toplam içindeki oranı % 40'tır. % 29'luk bir kısım ise bilinmesi gereken yabancı dil ya da dillerin çalışılan işletmeye göre değişiklik arz edeceğini belirtmektedir. Kısmen ya da tamamen yabancı olan bir firmada çalışılması durumunda bilinmesi gereken yabancı dil ya da dilleri ilgili yabancı firmanın menşeinin belirleyeceği belirtilmektedir.

Bu konuyla ilgili bir başka boyut ise yabancı dil bilgisinin neden gerekli olduğu ile ilgilidir. Bu konuda % 24'lük bir kısım dünyadaki gelişmelerin takip edilmesi için yabancı dil bilgisinin gerekli olduğu şeklinde görüş belirtmektedirler. % 7'lik bir kısımda yer alan insan kaynakları yöneticisi ise kariyer gelişimi için yabancı dil bilgisinin artık bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedirler. Bu yöneticiler, özellikle kurumsal firmalarda görev yapabilmek ve üst pozisyonlara yükselebilmek için yabancı dil bilgisinin olmazsa olmaz olduğunu düşünmektedirler.

Bilinmesi gereken bilgisayar programlarına dair örneklemin değerlendirmelerine ilişkin veriler aşağıdaki tablo 4.2.5.2. aracılığıyla sunulmaktadır.

Tablo 4.2.5.2. Bilgisayar Bilgisi İle İlgili Verilerin Dağılımı

Temalar	Frekans	Yüzde (%)
MS Office	25	74
Çok iyi düzeyde excel	4	11
Şirkete özgü insan kaynakları programı	3	9
İstatistiki bilgi	2	6
TOPLAM	34	100

İnsan kaynakları yöneticilerinin bilinmesi gereken bilgisayar programlarının neler olduğu konusundaki değerlendirmeleri incelendiğinde hepsinin MS Office programlarının bilinmesi gerektiği konusunda hem fikir oldukları görülmektedir. Bu değerlendirmenin toplam içindeki oranı % 74'tür. % 11'lik bir kısım ise MS Office programlarından excel programının çok iyi düzeyde bilinmesi gerektiği şeklinde görüş belirtmektedirler. Bilinmesi gereken diğer bilgisayar programlarının firmadan firmaya göre değişiklik göstereceği ise üzerinde durulan bir başka nokta olmaktadır. Bunun toplam içindeki oranı ise % 9'dur.

Burada noktada üzerinde durulan bir başka nokta ise istatistiki bilgiye olan gereksinimdir. Toplam içinde % 6'lık bir kısım bu yönde fikir beyan etmektedir. Bu şekilde fikir beyan eden insan kaynakları yöneticilerine göre yönetici konumunda olan kişiler için bilgilerin analizi çok önemlidir. Gerekli olan bilgiler farklı kanallardan bir şekilde elde edilebilir ama bu bilgilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi yöneticinin sorumluluğundadır. Bu analizlerin yapılabilmesi içinde istatistiki bilgi gereklidir.

4.2.6. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Yetkinlikler

İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde üzerinde en çok durulan konulardan birisi sahip olunması gereken yetkinlikler olmuştur. İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinliklerle ilgili olarak insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmeleri tablo 4.2.6.1. ve tablo 4.2.6.2.'de sunulmaktadır.

İlk olarak örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerine on sekiz farklı yetkinlik verilmiş, bunlar arasından önemli gördükleri yedi tane yetkinliği işaretlemeleri istenmiştir. Her yönetici yedi yetkinlik işaretlemiş ve toplamda yüz

yetmiş beş işaretleme yapılmıştır. Analiz aşamasında her yetkinliğin işaretlenme sayıları çıkarılmış ve bunların toplam içindeki yüzdeleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.2.6.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Gerekli Olan Yetkinliklere İlişkin Veriler

Sıra	Yetkinlikler	Frekans	Yüzde (%)
1	İletişim yeteneği	22	13
2	Bilgi edinme ve kişisel gelişim	18	10
3	Analitik düşünme	16	9
4	Sabır ve anlayış	15	9
5	Liderlik	13	7
6	Ekip çalışması ve işbirliği bilinci	11	6
7	Planlama ve organize etme	10	6
8	Yaratıcılık ve yenilikçilik	9	5
9	Problem çözme ve karar verme	9	5
10	İyi bir akademik eğitim	8	5
11	Organizasyonel duyarlılık	8	5
12	Sorumluluk bilinci	7	4
13	Gözlem yeteneği	7	4
14	Sistematik çalışma	6	3
15	Başarma isteği	5	3
16	Yabancı dil bilgisi	4	2
17	Esneklik	4	2
18	Aidiyet duygusu	3	2
TOPLAM		175	100

Yukarıdaki tablonun frekans sütununda her yetkinliğin kaç defa işaretlendiği görülmektedir. Diğer sütunda ise her yetkinliğin toplam işaretlemeler içindeki yüzdeleri yer almaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin kendilerine verilen on sekiz yetkinlik arasında ilk sıraya iletişim yeteneğini koydukları görülmektedir. Yöneticilerin tamamına yakını iletişim yeteneğinin insan kaynakları yöneticiliğinde çok önemli bir role sahip olduğunu düşünmektedirler. Örneklemde yer alan 25 yöneticiden 22'si iletişim yetkinliğini ilk yedi yetkinlik arasında değerlendirmektedirler. İletişim yetkinliği toplam içinde % 13'lük bir kısmı oluşturmaktadır.

İkinci sırada ise bilgi edinme ve kişisel gelişim yetkinliği yer almaktadır. Bunu ise 18 insan kaynakları yöneticisi işaretlemiştir. Bunun toplam içindeki oranı ise % 10'dur. Analitik düşünme ile sabır ve anlayış üçüncü ve dördüncü sıralarda yer

almaktadırlar. Bunlar yüzde olarak yaklaşık olarak aynı olmakla birlikte analitik düşünmeyi 16, sabır ve anlayışı 15 yönetici işaretlemiştir. 13 işaretleme ve % 7'lik yüzde ile liderlik beşinci sırada yer almaktadır. Birbirine yakın yüzdeler ile ekip çalışması ve işbirliği bilinci ile planlama ve organize etme yetkinlikleri 11 ve 10 işaretleme sayılarıyla altıncı ve yedinci sırada yer almaktadırlar.

İlk yedi yetkinlikten sonra diğer yetkinlikler birbirine yakın işaretlenme sayıları ve yüzdelerle sıralanmaktadırlar. Bu yetkinlikler; yaratıcılık ve yenilikçilik, problem çözme ve karar verme, iyi bir akademik eğitim, organizasyonel duyarlılık, sorumluluk bilinci, gözlem yeteneği, sistematik çalışma, başarma isteği, yabancı dil bilgisi, esneklik ve aidiyet duygusudur.

İnsan kaynakları yöneticilerinin, bu yetkinliklerin nasıl kazanılabileceğine ilişkin görüşleri tablo 4.2.6.2. aracılığıyla sunulmaktadır.

Tablo 4.2.6.2. İnsan Kaynakları Yöneticiliğinde Yetkinliklerin Kazanılmasına İlişkin Verilerin Dağılımı

Temalar	Frekans	Yüzde (%)
İş hayatında kazanmak	23	41
Eğitimle kazanmak	16	28
Doğuştan sahip olmak	15	26
Kişisel çaba sonucu kazanmak	3	5
TOPLAM	57	100

İnsan kaynakları yöneticileri gerekli olan yetkinliklerin kazanılması konusunda farklı değerlendirmeler yapmaktadırlar. Sadece iş hayatında ya da eğitim yardımıyla kazanılabileceğini söyleyenlerin yanında hem iş hayatında hem de eğitimle kazanılabileceğini söyleyenler de mevcuttur. Doğuştan ve kişisel çaba sonucunda kazanılabilir diyenler için de bu durum geçerli olmaktadır. Bu şekilde örneklemi oluşturan yirmi beş insan kaynakları yöneticisi elli yedi farklı görüş belirtmiştir.

Yapılan değerlendirmede ilk sırayı % 41 ile iş hayatı almaktadır. Yani örneklemi oluşturan insan kaynakları yöneticilerinin % 41'i uygulamanın önemi üzerinde durmakta ve gerekli yetkinliklerin büyük oranda iş hayatına başladıktan sonra kazanılabileceği şeklinde görüş belirtmektedirler. % 28'lik bir kısım eğitimin konusunu vurgulamakta ve gerekli yetkinliklerin kazanılmasında akademik eğitimin

ve diğer destekleyici eğitimlerin önemi üzerinde durmaktadırlar. % 26'lık bir kısım ise yetkinliklerin sonradan kazanılmasının zor olduğunu ve doğuştan sahip olunması gerektiğini düşünmektedirler. % 5'lik bir oranı oluşturan insan kaynakları yöneticisi ise kişisel çabaların önemi üzerinde durmaktadır. Bunlar, yetkinliklerin hem iş hayatında, hem okul hayatında hem de daha farklı yollardan kazanılabileceğini ancak bunun için her şeyden önce kişinin çaba göstermesi gerektiği vurgusunu yapmaktadırlar.

4.2.7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar

Genel olarak insan kaynakları yöneticilerinin yaşadıkları sorunları ortaya koyabilmek amacıyla örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerine bazı sorunlar verilmiş ve bunlar arasında bir önem sıralaması yapmaları istenmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri bu sorunlar arasından en önemli gördükleri maddeye "1" yazmak üzere 1'den 5'e kadar numara vererek bir sıralama yapmışlardır. Ayrıca daha farklı sorunlar yaşayıp yaşamadıklarının tespiti amacıyla da görüşlerine başvurulmuştur. Elde edilen veriler tablo 4.2.7.1.'de sunulmaktadır.

A- Bilgi-beceri eskimesi:
5,3,1,3,3,4,5,4,5,2,4,5,1,5,3,3,3,5,3,4,4,2,3,1,3

B- Belli bir süre sonra gözden düşme:
4,4,3,4,5,5,4,3,3,4,3,4,2,4,5,4,5,4,4,5,5,5,5,4,4

C- Üst yönetimle çalışan arasında kalma:
2,1,5,1,1,1,2,5,4,1,1,1,3,1,1,2,1,1,1,1,1,1,1,2,1

D- Meslekte ilerleme imkanının olmaması:
3,5,4,5,4,3,3,2,1,5,5,3,4,3,4,5,4,2,5,3,3,4,4,5,5

E- Beklentiler ile gerçek çalışma koşullarının uyuşmaması:
1,2,2,2,2,2,1,1,2,3,2,2,5,2,2,1,2,3,2,2,2,3,2,3,2

Tablo 4.2.7.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar

Sıra	Katsayılar	Frekanslar					Değerler				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
1	1	3	-	17	1	4	3	-	17	1	4
2	2	2	1	4	2	16	4	2	8	4	32
3	3	9	4	1	7	4	27	12	3	21	12
4	4	5	12	1	7	-	20	48	4	28	-
5	5	6	8	2	8	1	30	40	10	40	5
∑ fxd							84	102	42	94	53
Sıra							III	V	I	IV	II

Verilerin analizi sonucunda insan kaynakları yöneticilerinin, genel olarak yaşadıkları sorunlara ilişkin değerlendirmelerinin bir sıralaması ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Tablo 4.2.7.1. incelendiğinde, C ile temsil edilen "üst yönetimle çalışan arasında kalma sorunu"nun en küçük değeri aldığı görülmektedir. Bu da, örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin yaşadıkları en önemli sorunun "üst yönetim ile çalışanlar arasında kalma" olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin hem tüm çalışanlara karşı, hem de üst yönetime karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanların ve üst yönetimin beklentilerinin çatışması durumunda en zor durumda kalanların insan kaynakları yöneticileri olduğunu belirtmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

İkinci önemli sorun olarak, E ile temsil edilen "beklentiler ile gerçek çalışma koşullarının uyuşmaması" gösterilmektedir. Bu sorun sadece insan kaynakları yöneticiliği için geçerli olmayan, her meslekte belli oranda yaşanan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar arasında üçüncü sırayı A ile temsil edilen "bilgi-beceri eskimesi" almaktadır. Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin büyük çoğunluğu bu meslekte güncel kalabilmenin çok önemli olduğu vurgusunu yapıp, bu sayede bu sorunun yaşanmayacağını belirtmektedirler.

Yaşanan sorunlar arasında dördüncü sırayı D ile temsil edilen "meslekte ilerleme imkanının olmaması" ve beşinci sırayı ise B ile temsil edilen "belli bir süre sonra gözden düşme" sorunu almaktadır.

Yukarıdaki sorunların yanında insan kaynakları yönetimi alanının yeterince profesyonelleşememesi ve bu mesleğin iletişim ağırlıklı olmasından dolayı çeşitli konularda yanlış anlaşılmaların olma olasılığının yüksek olması da sayılmaktadır.

4.2.8. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Modelleri

Literatürde M. J. Driver tarafından geliştirilen dört tip kariyer modeli bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticiliğinde hangisi ya da hangilerinin geçerli olduğuna ilişkin insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmelerine ilişkin veriler tablo 4.2.8.1.'de sunulmaktadır.

Tablo 4.2.8.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Modellerine İlişkin Verilerin Dağılımı

Kariyer Modeli	Frekans	Yüzde (%)
Doğrusal kariyer	21	84
Durgun-durum kariyer	3	12
Spiral kariyer	1	4
TOPLAM	25	100

Örneklemde yer alan yirmi beş insan kaynakları yöneticisinin % 84 gibi büyük bir bölümü insan kaynakları yöneticiliği için geçerli olan kariyer modelinin doğrusal kariyer olduğunu belirtmektedir. Yani bu mesleğe belli bir noktadan başlandığını ve örgütsel hiyerarşi içerisinde basamaklar boyunca yukarıya doğru yükselmenin söz konusu olduğunu ifade etmektedirler. % 12'lik bir kısım ise insan kaynakları yöneticiliği için durgun-durum kariyer modelinin geçerli olduğunu belirtmektedir. Yani bu meslekte kariyer seçiminin bir defa yapıldığını ve mesleğe bir ömür boyu bağlı kalındığını ifade etmektedirler.

Örneklemdeki insan kaynakları yöneticilerinden % 4'e denk gelen bir yönetici ise bu meslek için spiral kariyer modelinin geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu yöneticinin, bu şekilde bir değerlendirme yapmasında aldığı akademik eğitimin şu an yaptığı iş ile çok uyumlu olmamasının etkisi bulunmaktadır. Yıldız Teknik

Üniversitesi Matematik Bölümü mezunu olan bu kişi bazı tesadüfler sonucu insan kaynakları alanında çalışmaya başlamıştır ve belli bir süre sonra kendi eğitimiyle ilgili bir işe geçiş yapabileceğini düşünmektedir. Bundan dolayı da böyle bir değerlendirme yapmaktadır.

4.2.9. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Değerleri

Edgar Schein tarafından yapılan sınıflandırmaya göre kariyer değerlerini sekiz başlık altında ele almak mümkündür. Bu kariyer değerlerinden insan kaynakları yöneticiliği için geçerli olanları belirlemek için insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen değerlendirmelere ait veriler tabloda 4.2.9.1.'de sunulmaktadır.

Tablo 4.2.9.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri İçin Baskın Olan Kariyer Değerlerine İlişkin Verilerin Dağılımı

Kariyer Değerleri	Frekans	Yüzde (%)
Yönetsel	23	34
Hizmete adanmışlık	13	19
Uzmanlık	11	16
Yaşam tarzı	6	9
Meydan okuma	5	8
Girişimcilik	4	6
Güvence	3	5
Özerklik	2	3
TOPLAM	67	100

Örneklemde yer alan her insan kaynakları yöneticisi birden fazla kariyer değerinin geçerli olabileceğini düşünerek birden çok seçenek işaretlemiştir. Bu nedenle frekansların toplamı altmış yedi olmuştur. Her kariyer değerinin yüzdesi hesaplanırken bu frekans toplamı esas alınmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucunda insan kaynakları yöneticiliği için geçerli olan kariyer değerleri sıralamasında ilk sırayı % 34'le yönetsel kariyer değerinin aldığı görülmektedir. Yani diğer kişilerin ve fonksiyonların organizasyonu ve yönetilmesi bu mesleği icra edenler için mesleğin en cazip olan yanı olarak belirlenmektedir.

Yapılan değerlendirmede ikinci sırayı % 19'la hizmete adanmışlık ve üçüncü sırayı da % 16'yla uzmanlık almaktadır. Hizmete adanmışlıkta, başkalarına yardım

ve başarıya adanmışlık öne çıkarken; uzmanlıkta işe ve göreve yönelik olmak, teknik becerilerini göstermek isteği baskın değer olarak ön plana çıkmaktadır.

Daha sonra % 9'la yaşam tarzı, % 8'le meydan okuma, % 6'yla girişimcilik, % 5'le güvence ve % 3'le özerklik sıralanmaktadır.

4.2.10. Bölüm Yöneticilerinin Kariyer Gelişimi Anlamında Karşılaştırılması

Her biri bir bölüm yöneticisi olan pazarlama/satış yöneticileri, finans/muhasebe yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri ve üretim/operasyon bölüm yöneticilerinin firma içinde üst pozisyonlara yükselme olasılıkları konusunda çeşitli düşünceler söz konusudur. Bu konuda insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmelerini almak amacıyla örneklemde yer alan yöneticilerden bir sıralama yapmaları istenmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri en şanslı gördükleri maddeye "1" yazmak üzere 1'den 4'e kadar numara vererek bir sıralama yapmışlardır. Burada bir anlamda bölüm yöneticilerinin genel müdür olma şansları ortaya konmaktadır. Elde edilen veriler ordinal ölçek yardımıyla analiz edilip, sonuçlar tablo 4.2.10.1.'de sunulmaktadır.

A-Finans/Muhasebe:
3,4,3,3,2,3,3,3,4,4,3,3,3,2,4,4,3,4,4,4,3,4,1,3,4

B-Satış/Pazarlama:
1,2,1,2,1,2,1,2,3,3,1,2,4,1,2,1,1,2,2,2,2,2,3,1,1

C-Üretim/Operasyon:
2,1,2,1,3,1,2,1,1,1,2,1,1,3,1,2,2,1,1,1,1,1,4,2,2

D-İnsan Kaynakları:
4,3,4,4,4,4,4,4,2,2,4,4,2,4,3,3,4,3,3,3,4,3,2,4,3

Tablo 4.2.10.1. Kariyer Basamaklarında İlerleme Sürecinde İşletme Bölüm Yöneticilerinin Üst Pozisyonlara Yükselme Olasılıkları

Sıra	Katsayılar	Frekanslar				Değerler			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1	1	1	10	14	-	1	10	14	-
2	2	2	11	8	4	4	22	16	8
3	3	12	3	2	8	36	9	6	24
4	4	10	1	1	13	40	4	4	52
∑ fxd Sıra						81 III	45 II	40 I	84 IV

Tablodaki veriler incelendiğinde dört farklı bölüm yöneticisinin iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Bunlardan üretim/operasyon ve satış/pazarlama bölüm yöneticileri yüksek düzeyde şansa sahip olarak gösterilirken, finans/muhasebe ve insan kaynakları bölüm yöneticileri tam tersine çok az şansa sahip olarak değerlendirilmektedir.

İlk sırada C ile temsil edilen "üretim/operasyon bölüm yöneticileri" yer almaktadır. İkinci sırada ise az bir farkla B ile temsil edilen "satış/pazarlama bölüm yöneticileri" bulunmaktadır. Üçüncü sırada A ile temsil edilen "finans/muhasebe bölüm yöneticileri", son sırada ise D ile temsil edilen "insan kaynakları bölüm yöneticileri" yer almaktadır.

Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticileri, kendileri için doğrusal kariyer modelinin geçerli olduğunu yani kariyer sürecinin düzenli bir gelişim gösterdiğini ifade etmekte ancak genel müdür olma konusunda en az şansı kendilerine vermektedirler. İnsan kaynakları bölümü içinde düzenli bir kariyer gelişimi söz konusu iken tüm örgütü kapsayıcı nitelikteki bir pozisyon için insan kaynakları yöneticilerinin şanslarının az olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

4.2.11. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Hobileri ve Bunların İş Hayatına Etkileri

İş performansı üzerinde olumlu etkileri olan faktörlerden bir tanesi boş zamanlarda gerçekleştirilen hobilerdir. Bu durum yoğun stres altında çalışan insan kaynakları yöneticileri için de geçerli olan bir durumdur. Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin gerçekleştirdikleri hobileri ve bu hobilerin iş hayatına

etkilerine ilişkin değerlendirmeleri tablo 4.2.11.1. ve tablo 4.2.11.2.'de sunulmaktadır.

Tablo 4.2.11.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Hobilerine İlişkin Dağılım

Hobiler	Frekans	Yüzde (%)
Sportif faaliyetlere katılmak	10	20
Aile ile zaman geçirmek	8	16
Arkadaşlar ile zaman geçirmek	7	14
Mesleki gelişmelerin takip etmek	6	12
Sinema ve tiyatroya gitmek	5	10
Dernek ve vakıf faaliyetlerine katılmak	4	8
Diğer (Müzik, kitap, balık tutmak, maketçilik, halkoyunları, dans, puzzle vb.)	10	20
TOPLAM	50	100

İlk olarak örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin gerçekleştirdikleri hobiler tespit edilmiştir. Her yöneticinin aynı anda birden çok hobiyle ilgilenmesinden dolayı toplam elli seçenek ortaya çıkmış ve frekans toplamı elli olarak gerçekleşmiştir.

Burada ilk sırayı % 20 ile sportif faaliyetlerin aldığı görülmektedir. Bu faaliyetler kendi içinde çeşitlilik arz etmektedir. Sportif faaliyetler arasında çeşitli spor müsabakalarının izlenmesi, basketbol hakemliği yapılması, tenis, yelken ve dalış sporları yer almaktadır. % 16'lık kısım aileleri ile % 14'lük kısım ise arkadaşlarıyla zaman geçirdiklerini belirtmektedirler. Bu şekilde görüş belirten yöneticiler bu sayede iş hayatı-özel hayat dengesini sağladıklarını ifade etmektedirler.

Özellikle kariyerlerinin başlangıç aşamasında olan insan kaynakları yöneticileri boş zamanlarında mesleki gelişmeleri takip ettiklerini ifade etmektedirler. Bunların toplam içindeki oranı % 12'dir. İnsan kaynakları yöneticilerinin % 10'u sinema ve tiyatroya gittiklerini, % 8'i ise çeşitli derneklerin ve vakıfların çalışmalarına katıldıklarını ifade etmektedirler. Dernek ve vakıf çalışmalarının sosyalleşme ve iletişim yeteneğinin gelişmesi açısından çok faydalı olduğu düşünülmektedir. Bu sayede aynı zamanda bireysel olarak sosyal sorumluluk görevinin de yerine getirildiği ifade edilmektedir.

Toplam içinde % 20'lik bir kısım ise daha farklı hobilerle ilgilendiklerini dile getirmektedirler. Bu hobiler arasında müzikle ilgilenmek, kitap okumak, balık tutmak, maketçilikle ilgilenmek, halkoyunları, dans ve puzzle yer almaktadır.

Tablo 4.2.11.2. Hobilerin İş Hayatına Etkilerine İlişkin Verilerin Dağılımı

Hobilerin Etkileri	Frekans	Yüzde (%)
İş stresinden uzaklaşmak	10	38
Dinlenmek	5	19
Konsantrasyon artışı	4	15
Sosyal gelişim	3	13
Diğer (Performans artışı, yetkinlik gelişimi, iş hayatı-özel hayat dengesi, güncel kalma)	4	15
TOPLAM	26	100

Gerçekleştirilen hobilerin etkileri konusunda da farklı görüşler söz konusudur. % 36'lık bir oran ile hobiler sayesinde iş stresinden uzaklaşıldığı belirtilmektedir. Hobiler sayesinde dinlendiğini söyleyenlerin oranı % 19, iş konsantrasyonlarının arttığını söyleyenlerin oranı ise % 15'dir. % 13'lük bir kısım hobilerin sosyal gelişim konusundaki önemi üzerinde durmaktadır.

Toplam içinde % 15'lik bir kısım ise hobilerin daha farklı etkileri üzerinde durmaktadırlar. Bunlar hobiler sayesinde iş performansının arttığını, yetkinlik gelişimi sağlandığını, iş hayatı-özel hayat dengesinin sağlandığını ve güncel kalındığını ifade etmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile birlikte şiddeti daha da artan rekabete bir de hızlı değişim sonucu ortaya çıkan belirsizlik faktörü eklendiğinde, hızlı ve stratejik kararlar alabilme konusunda insan kaynaklarına düşen görev ve sorumluluğun daha da arttığı görülmektedir. Bu bağlamda, son yirmi beş yıllık süreçte personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru evrimleşen bir süreç yaşanmıştır. Bir süre sonra bu da yetersiz kalmış ve insan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşımla ele alınmaya başlamıştır.

Günümüzde benimsenen modern insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan unsurunu örgütsel işleyişin merkezinde görmektedir. Mevcut ortamda başarılı olan firmaların, genellikle güçlü stratejileri olan, özgürce düşünen ve hareket eden çalışanlarca uygulanan bir örgüt kültürüne sahip olan firmalar olduğunu görmek mümkündür. Bu noktada yine insan kaynağı ve bu kaynağa sağlanan çalışma koşulları ön plana çıkmaktadır.

Firmaları değişime zorlayan sadece küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan rekabet koşullarındaki değişim değildir. Günümüzde çalışan profilinde de ciddi değişimler meydana gelmiştir. Bugün firmaların sahip oldukları insan kaynağı geçmişe göre daha eğitimli ve daha bilinçlidir. Bu da, bu kaynağın yönetilmesinde değişime gidilmesini zorunlu kılan önemli faktörlerden bir tanesidir.

Hem ulusal, hem de uluslararası alanda yaşanan gelişmeler, firmalar açısından insan kaynağının önemini son derece arttırmıştır. Artık sahip olunan insan kaynağı en önemli fark yaratma aracı haline gelmiştir. Bu durum, bu kaynağın yönetiminin stratejik bir yaklaşımla ele alınmasını zorunluluk haline getirmektedir.

Sahip olunan insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi genel anlamda tüm firmanın sorumluluğunda olmakla birlikte, her firmada bu sorumluluğu birinci derecede üstlenen bir kişi bulunmaktadır. O da firmanın insan kaynakları yöneticisidir.

Aldıkları ya da almadıkları kararlarla firmanın tamamını etkileyen bir konumda bulunan insan kaynakları yöneticileri firmalar açısından çok stratejik bir görevi yerine getirmektedirler.

Bu araştırma ile firmalar açısından kritik bir görevi yerine getiren insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri üzerinde etkili olan faktörler belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın problemlerine çözüm sağlayacak verileri elde etmek için nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlk etapta örneklemin genel yapısını ortaya koyan veriler elde edilmiştir. Daha sonra insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçlerini ortaya koyacak veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Örneklemin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Örneklemin genel düşüncesi, insan kaynakları yöneticiliği için alınması gereken eğitimin lisans düzeyinde bir eğitim olması yönündedir. Eğitim konusuyla ilgili bir başka önemli nokta da alınacak eğitimin hangi alanda olmasına ilişkindir. Sosyal bilimler alanındaki bir bölümden mezun olan insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yöneticiliği için gerekli eğitimin sosyal bilimler alanında olması gerektiğini düşünmektedirler. Farklı alanlarda eğitim alan insan kaynakları yöneticilerinin bu şekilde bir düşünceleri bulunmamaktadır.

Örneklemde yer alan insan kaynakları yöneticilerinin çoğu için bu mesleğin seçiminin tesadüfi olduğu görülmektedir. Bunu insan kaynakları yöneticilerinin geneli için de söylemek mümkündür. Burada ilgi çeken önemli bir nokta, bu mesleğe tesadüfen başlayan insan kaynakları yöneticilerinin şu an yaptıkları işten duydukları memnuniyettir. Eğitim düzeyi arttıkça bilinçli bir şekilde bu mesleği seçenlerin sayısı da artmaktadır.

Görüşlerine başvurulan insan kaynakları yöneticileri için bu mesleğin en sevilen yanı insan odaklı olmasıdır. İnsan kaynakları yöneticileri, tüm zorluklarına rağmen insanlarla uğraşmaktan duydukları memnuniyeti dile getirmektedirler. Bu mesleğin

en sevilmeyen yanı olarak da stres yükünün fazla olması gösterilmektedir. Bir diğer olumsuzluk olarak da insan kaynakları yöneticiliğinin hijyenik bir faktör olması ifade edilmektedir. Yani bu işin gerektirdiği faaliyetlerin yapılmasının çok fazla fark edilmeyip, yapılmamasının ise ciddi olumsuzlukları ve memnuniyetsizlikleri ortaya çıkarması olasılığının bulunması önemli bir sorun olarak dile getirilmektedir.

Örneklemin önemle üzerinde durduğu bir nokta, insan kaynakları yöneticiliğinde tecrübe konusu olmuştur. Alınan akademik eğitimi destekler nitelikteki mesleki eğitimler, en önemli tecrübe kazandırıcı faaliyet olarak belirtilmektedir. Bunun yanında stajların önemi üzerinde durulmaktadır. Burada önemle üzerinde durulan bir başka nokta ise stajların verimliliğidir. Stajların uygulamayı öğretir nitelikte olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca yeterli tecrübeyi kazanmak için gerekli sürenin yaklaşık olarak beş olması gerektiği belirtilmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin büyük çoğunluğu mesleğe ilişkin uluslararası gelişmeleri takip edebilmek için yabancı dil bilgisinin gerekli olduğunu belirtmektedirler. Bu noktada İngilizce ön plana çıkmaktadır. Ayrıca çalışılan firmanın yapısının da bilinmesi gereken yabancı dil konusunda belirleyici olduğu ifade edilmektedir.

MS Office programlarının ve özellikle de excelin çok iyi bir şekilde bilinmesi gerektiği tüm yöneticilerin hem fikir olduğu bir konudur. Bu noktada bazı insan kaynakları yöneticileri, verilerin analiz edilebilmesi için istatistik bilgisine de ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler.

İnsan kaynakları yöneticiliğinde öne çıkan noktalardan birisi de sahip olunması gereken yetkinliklerdir. Genel olarak yöneticiler, bazı yetkinliklerin bu iş için her şeyden daha önemli olduğunu ifade etmektedirler. Burada ilk sırayı iletişim yeteneği almaktadır. Her koşulda iletişime açık olmak gerekmektedir. Bir başka önemli yetkinlik ise bilgi edinme ve bu bilgileri kişisel gelişim anlamında kullanabilmektir.

Analitik düşünme, sabırlı ve anlayışlı olma, liderlik, ekip çalışması ve işbirliği bilinci, planlama yeteneği, yaratıcılık ve yenilikçilik önemle üzerinde durulan diğer yetkinlikler olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada belirtilen bir başka şey ise bu yetkinliklerin büyük oranda uygulama ile yani iş hayatının içinde kazanılabileceğidir.

İnsan kaynakları yöneticileri, yaşadıkları en önemli sorunun üst yönetimle çalışanlar arasında kalmak olduğunu ifade etmektedirler. Hem üst yönetimin hem de çalışanların farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi herkesin kazanacağı bir ortam yaratmak durumundadırlar.

Elde edilen veriler incelendiğinde insan kaynakları yöneticileri için baskın olan kariyer modelinin doğrusal kariyer modeli olduğu görülmektedir. Kariyer değeri olarak ise yönetsel, hizmete adanmışlık ve uzmanlık öncelik kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri genel müdür olma konusunda en az şansı kendilerine vermektedirler. Bu noktada en şanslı olanların üretim ve pazarlama bölüm yöneticileri olduğu ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yöneticileri çok fazla boş vakit bulamadıklarından yakınmaktadırlar. Yine de mümkün olduğunca boş vakit yaratıp bazı hobilerle ilgilendiklerini ifade etmektedirler. Burada ilk sırayı sportif faaliyetler almaktadır. Bu faaliyetler arasında çeşitli sportif müsabakaların izlenmesi, basketbol hakemliği, tenis sayılabilir. Bunun yanında boş zamanlarda aileye ve arkadaşlara zaman ayırdıklarını, bu şekilde de iş hayatı-özel hayat dengesini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmektedirler.

Bunun yanında özellikle kariyerlerinin başında olan yöneticiler boş zamanlarında mesleki gelişmeleri takip etmeye çalıştıklarını söylemektedirler. Bunlarla birlikte, sinemaya ve tiyatroya gitmek, müzikle ilgilenmek, çeşitli dernek ve vakıf faaliyetlerine katılmak, balık tutmak, halk oyunları ile ilgilenmek de insan kaynakları yöneticilerinin hobileri arasında sayılabilir.

Belli bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma ile genel olarak insan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişim süreçleri ve bu süreç üzerinde etkili olan faktörler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de küreselleşme ve diğer değişimlerin etkisi firmaları bir değişime zorlamıştır. Firmalar, personel yönetimi kavramının yerine insan kaynakları yönetimi kavramını kullanmaya başlamışlardır. Ancak yapılan bu çalışma, insan kaynakları yönetimi kavramının içinin yeterince

doldurulmadığını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle küçük ölçekli firmalarda bu anlayışın oturmasının daha çok zaman alacağı anlaşılmaktadır.

Birçok firmanın henüz farkında olmadığı bir şey bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini, profesyonel bir yaklaşımla ele almak belki firmalara ek bir maliyet getirecektir. Ancak elde edilecek kazanımlar o maliyetten çok daha fazla olacaktır. Bu gerçeğin firmalar tarafından algılanması, insan kaynakları yöneticiliğinin Türkiye'de profesyonelleşmesini hızlandıracaktır.

Bu mesleği icra edecek kişilere de önemli görevler düşmektedir. Firmalar açısından çok kritik bir önem arz eden insan kaynakları bölümünün yönetiminin oldukça zor olduğunu bilerek bu işe talip olmalılar. İşin gerektirdiği donanıma sahip olduklarından emin olmaları gerekmektedir.

İnsan kaynakları yöneticiliğine ilişkin akademik eğitime daha fazla önem verilmelidir. Bu sayede bu mesleğin seçimi daha bilinçli bir şekilde yapılabilecektir.

Sonuçta insan kaynakları yöneticiliğinin birçok firmada henüz ideal anlamda uygulanmadığını söyleyebiliriz. Bu konuda hem firmalar, hem de insan kaynakları yöneticileri ya da yönetici adayları üzerlerine düşeni yaparlarsa arzulanan sonuca ulaşmak daha kolay olacaktır.

EK-1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARİYER GELİŞİMİ GÖRÜŞME FORMU

I.BÖLÜM

FİRMA BİLGİLERİ

Firma adı	
Sektör	

İLGİLİ KİŞİ BİLGİLERİ

Adı - Soyadı	
Görevi / Pozisyonu	
Eğitim Durumu	
Görev Yaptığı Bölüm	
Toplam Çalışma Süresi	
İlgili Bölümde Çalışma Süresi	
İlgili Pozisyonda Çalışma Süresi	
Bağlı Çalışan Personel Sayısı	

II.BÖLÜM

1**.** Lütfen firmanızın ana ürün (satışlarda en fazla paya sahip olan ürün) ya da ürün grubunu belirtiniz

2. Firmanız bir aile şirketi olarak nitelendirilebilir mi? Evet ☐ Hayır ☐

3. Firmanızın hukuki statüsü nedir?

( ) Şahıs İşletmesi
( ) Kolektif Şirket
( ) Komandit Şirket
( ) Limited Şirket
( ) Anonim Şirket
( ) Diğer……..

4. Neden insan kaynakları yönetimi alanında kariyer yapmaya karar verdiniz? İnsan kaynakları yönetimi alanında çalışmaya başlamadan önce bu işe dair bir kariyer planınız var mıydı? Bu işe başlamanız tesadüfen mi oldu yoksa planlanmış belli bir sürecin bir sonucu mudur?

5. Alınan akademik eğitimin insan kaynakları yöneticiliğindeki başarıya etkisi konusunda ne düşünüyorsunuz? Başarılı bir insan kaynakları yöneticiliği için gerekli olan eğitim düzeyi sizce nedir?

6. İnsan kaynakları yöneticiliğinin sevilen yanları ile ilgili olarak bir sıralama yapmanız istenirse nasıl bir sıralama yaparsınız? (En sevdiğinize 1 yazarak diğerlerini sıralayınız.)

( ) İnsan odaklı olması
( ) Maddi olanaklarının iyi olması
( ) Toplumda saygın bir meslek olması
( ) Farklı insanlarla iletişim kurma imkanının olması,
( ) Diğer çalışanlar üzerinde yönlendirme/İş yaptırma yetkisinin olması
( ) Diğer……

7. İnsan kaynakları yöneticiliğinin sevilmeyen yanları ile ilgili olarak bir sıralama yapmanız istenirse nasıl bir sıralama yaparsınız? (En sevmediğinize 1 yazarak diğerlerini sıralayınız.)

( ) İnsan odaklı olması
( ) Stres yükünün fazla olması
( ) Zaman zaman yapılan işe gereken değer verilmemesi
( ) Üst yönetim tarafından bu bölüme gereken önemin verilmemesi
( ) Çalışanları dinleme ve sorunlarına çözüm bulma sorumluluğunun bulunması
( ) Diğer…….

8. İnsan kaynakları yöneticisi olarak yeterli tecrübeyi elde edebilmek için yapılması gereken bazı çalışmalar aşağıda verilmiştir. Bu çalışmalarla ilgili nasıl bir önem sıralaması yaparsınız? (En önemli gördüğünüze 1 yazarak diğerlerini sıralayınız.)

( ) Uzun çalışma yaşamı
( ) Mesleki eğitimler
( ) Yurtdışı deneyimi
( ) İlgili yayınların takibi
( ) Farklı bölümlerde çalışma deneyimi
( ) Diğer……..

9. Sizce "Tecrübeli insan kaynakları yöneticisi" olarak nitelendirilebilmek için insan kaynakları alanında yaklaşık olarak kaç yıllık bir çalışma hayatını tamamlamış olmak gerekir?

10. Deneyim kazanmak amacıyla yapılan çalışmaların (yapılan stajlar, alınan kurslar ve eğitimler, okunan kitaplar vb.) iş hayatına hazırlanmaya sağlayacağı katkı konusunda ne düşünüyorsunuz?

11. Yabancı dil bilgisinin insan kaynakları yöneticiliğine katkısı konusunda ne düşünüyorsunuz? İnsan kaynakları yöneticilerinin hangi yabancı dilleri bilmeleri gerekmektedir?

12. Bir insan kaynakları yönetici adayının hangi bilgisayar programlarını bilmelerini tercih edersiniz?

13. İşletmenizin insan kaynakları bölümünde kullanılan bilgisayar programları nelerdir?

14. İnsan kaynakları alanında çalışacak bir kişinin sahip olması gereken yetkinliklerden bazıları aşağıda verilmiştir. (Bunlardan önemli gördüğünüz yedi tanesini en önemli gördüğünüz yetkinliğe 1 yazarak 1'den 7'ye kadar sıralayınız.)

( ) İyi bir akademik eğitim
( ) Yabancı dil bilgisi
( ) Bilgi edinme ve kişisel gelişim
( ) Sabır ve anlayış
( ) Gözlem yeteneği
( ) İletişim yeteneği
( ) Analitik düşünme
( ) Yaratıcılık ve yenilikçilik
( ) Problem çözme ve karar verme
( ) Sistematik çalışma
( ) Planlama ve organize etme
( ) Liderlik
( ) Esneklik
( ) Ekip çalışması ve işbirliği bilinci
( ) Sorumluluk bilinci
( ) Aidiyet duygusu
( ) Organizasyonel duyarlılık
( ) Başarma isteği

15. Kritik olarak değerlendirilebilecek yetkinlikler nerede, nasıl kazanılır?

16. Aşağıda verilen insan kaynakları yöneticilerinin yaşadığı sorunları önem sırasına göre sıralamanız istenirse nasıl bir sıralama yaparsınız? (En önemli gördüğünüz soruna 1 yazarak diğerlerini sıralayınız.)

( ) Bilgi-beceri eskimesi
( ) Belli bir süre sonra gözden düşme
( ) Üst yönetimle çalışan arasında kalma
( ) Meslekte ilerleme imkanının olmaması
( ) Beklentiler ile gerçek çalışma koşullarının uyuşmaması
( ) Diğer……

17. Her mesleği cazip kılan çeşitli kariyer değerleri vardır:

- ***Hizmete adanmışlık:*** Belli değerlere saygı, başkalarına yardım etme isteği.
- ***Özerklik:*** Örgütsel sınırlamalar altında çalışmamak, serbest hareket edebilmek.
- ***Uzmanlık:*** İşe ve göreve yönelik olmak.
- ***Güvence:*** İş ve istihdam güvenliğinin kişi için çok önemli olması.
- ***Girişimcilik:*** Yeni ürün veya hizmet üretme, yeni işletmeler kurma isteği.
- ***Yönetsel:*** Organizasyonu sağlama ve yönetme isteği.
- ***Yaşam tarzı:*** Kişinin iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurabilmesi.
- ***Meydan okuma:*** Zor problemlerle uğraşmayı sevme, rekabetten hoşlanma.

Bu kariyer değerlerinden hangisi ya da hangilerinin insan kaynakları yöneticiliğinin seçiminde en etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

18. Kariyer modeli, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder.

Durgun-durum kariyer: Kariyer seçiminin bir defa yapılması, bir mesleğe ömür boyu bağlı kalma.

Doğrusal kariyer: Meslekte ilerlemenin sürekli olduğu durumdur. Örgütsel hiyerarşi içerisinde yukarıya doğru yükselme.

Spiral kariyer: Bireyin bir alanda kendini geliştirmesi ve belli bir süre sonra sıkılması ve sonra yeni bir alan ve bu alanda yeni beceriler kazanma, tekrar sıkılma sürecidir.

Geçici kariyer: Kariyer seçiminin sürekli olması, bireyin mesleki alanını, örgütünü, işini değiştirebilmesidir.

Bireylerin iş ve kariyere yönelik davranışlarını ifade eden kariyer modellerinden hangisinin insan kaynakları yöneticiliği için geçerli olduğunu düşünüyorsunuz?

( ) Durgun-durum kariyer
( ) Doğrusal kariyer
( ) Spiral kariyer
( ) Geçici kariyer

19. Firmalarda, kariyer basamaklarında ilerleme sürecinde işletme fonksiyon yöneticilerinin üst pozisyonlara yükselme olasılıklarını ele aldığımızda nasıl bir sıralama yaparsınız?

( ) Finans/Muhasebe
( ) İnsan kaynakları
( ) Pazarlama/Satış
( ) Üretim/Operasyon

20. Boş zamanlarınızda gerçekleştirmekten hoşlandığınız ne tür hobileriniz bulunmaktadır? Hobilerinize zaman ayırmanız iş hayatınızı nasıl etkilemektedir?

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AÇIKALIN, Aytaç; **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, 1.b., Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1999.

ARTAN, İnci; **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, İstanbul: Özgün Matbaacılık, 1986.

AYCAN, Zeynep; "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi", 2007, http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1416 (15.12.2007).

AYTAÇ, Serpil; **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, 2.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.

BAKIM, M. Murat; "İnsan Kaynaklarının Önemi", 2006, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4139 (12.11.2007).

BALTACI, Çiğdem; "Avrupa Birliği'nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kobilerine Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

BARNER, Jay B. and WRİGHT, Patrick M.; "On Becoming in Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage", **Human Resource Management**, Volume: 37, No: 1, (Spring 1998), ss. 31-46.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

BERKTAŞ, Bülent; "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları", (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

BİGELOW, J. D.; "International Skills for Managers: Integrating International and Managerial Skill Learning", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Volume: 32, No:1, (1994), ss. 1-12.

BİLGİN, Leman ve diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.

BLANCERO, D. ve diğerleri; "Key Competencles for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study", **Human Resource Management**, Volume: 35, No: 3, (1996), ss. 383-403.

BROCKBANK, Wayne; "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage", **Human Resource Management**, Volume: 38, No: 4, (Winter 1999), ss. 337-352.

CAN, Halil ve KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.

CASPER, Pierre; **Formation des Adultes ou Transformation des Structures de I'Entreprise,** Paris: Les Editions d'Organisation, 1970.

ÇAKAL, Banu; "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamasında Kullanılması", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

ÇELİKTEN, Mustafa; "Neden İş Analizi Yapılmalı", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, 2005, ss. 127-135.

DE KOK, Jan M. P. ve diğerleri; "Human Resource Management with Small Firms: Facts and Explanations", 2003, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=411655 (20.12.2007).

DEMİRAL, Cemal Kamil; "Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi", (Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

DESSLER, Gary; **Human Resources Management**, New Jersey: Prentice Hall, 1997.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.b., İstanbul: Beta, 1998.

DOĞAN, Özgür; "Metaforlar Aracılığıyla Yöneticilerin Kariyer Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

DÜREN, Zeynep; **2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetsel Yaklaşımlar**, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2002.

ERDEMİR, Erkan; "İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin İşletmeler ve Birim Yöneticilerince Algılanması Üzerine Eskişehir ve Çevresinde Nitel Bir Araştırma", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'ne sunulan bildiri, Hereke-İzmit: 10-11 Mayıs 2002, s. 567-578.

ERDOĞMUŞ, Nihat; **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

ERGİN, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, 3.b., Elma Yayınevi, 2005.

Ernst & Young insankaynaklari.com, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 3.b., İstanbul: Hayat Yayınları, 2003.

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

FINDIKÇI, İlhami; "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2000, http://www.humanresources focus.com/ makale06.asp (04.06.2007).

FINNIGAN, John; **Doğru İşe Doğru Eleman**, çev. Mehmet Kılıç, 1.b., İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1997.

GÜRTEKİN, Onur; **İşletmeler İçin Pratik Sevk ve İdare Teknikleri**, Ankara: Tosyov (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı).

HALICI, Nihat; "Zat İşlerinden İnsan Kaynakları Yönetimine", **Peryön**, (Mayıs-Haziran 2000), ss. 108-117.

HELLRIEGEL, Don ve diğerleri; **Management**, 8.b., Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

HUGHES, Jason; "The Differences between Personnel Administration, Human Resource Management and Strategic Human Resource Management: a Brief Overview", **CLMS**, (November 1999), ss. 2-5.

İSLAMOĞLU, Ahmet H.; **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003.

KAPIZ, Serap Özen; "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:3 (2002), ss. 139-153.

KAPLANGI, Bülent; "İnsan Kaynakları Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999).

KAYNAK, Tuğray ve diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

KEÇECİOĞLU, Tamer; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Yakalamak**, 2.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.

KEÇECİOĞLU, Tamer; "İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları", **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 7, Sayı: 2, (2007), ss. 511-534.

KEENAN, Kate; **İnsan Seçme,** çev. Ergin Koparan, 1.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.

KESER, Aşkın; "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1 (2002), http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=275&inc=arc&cilt=4&sayi=1&year=2002 (01.06.2007).

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 8.b., İstanbul: Beta, 2001.

KÜÇÜK, Ferit; "Esneklik ve İnsan Kaynakları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt: 3, Sayı:8 (2004), http://www.esosder.com/dergi/807 KucukF.doc, ss. 89-102, (11.07.2007).

KÜÇÜK, Ferit; "İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri", (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

LAZOL, Asude; "İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

LAWLER, E. E.; "From Human Resource Management to Organizational Effectiveness", **Human Resource Management**, Volume: 44, No: 2, (2005), ss. 165-169.

LEPAK, David P. ve diğerleri; "Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective", **Human Resource Management Review**, Volume: 13, (2003), ss. 127-152.

LOSEY, M. ve diğerleri; "Conclusion: Reality, Impact and Professionalism", **Human Resource Management**, Volume: 44, No: 2, (2005), s. 201-206.

MEİSİNGER, R. S.; "The Four CS of the Human Resource Profession: Being Competent, Curious, Courageous and Caring About People", **Human Resource Management**, Volume: 44, No: 2, (2005), ss. 189-194.

MERCİN, Levent; "İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 14, (2005), http://www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf , ss. 128-144, (22.12.2007).

MESTRE, M. ve diğerleri; "Employee Orientation-The Japanese Approach", **Employee Relations,** Volume: 19, No: 5, (1997), ss. 443-456.

NELSON, Debra and CHAMP, Quick; **Organizational Beh,** New York: West Pub, 1994.

NOE, Raymond A.; **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, çev. Canan Çetin, 1. b., İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

OPÇİN, Metin; "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale'de Gıda Sektöründe Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

ÖĞÜT, Adem ve diğerleri; "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12 (2004), ss. 277-290.

ÖZDİL, Bülent; "İnsan Kaynakları Stratejisi ve Silahlı Kuvvetler Uygulaması", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996).

PAKDİL, Fatma; "Ekip Bazlı Performans Değerleme", 2001, http://www.kalder.org /preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2 (23.07.2007).

PAKDİL, Fatma; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996).

PALMER, Margeret and T. WINTERS, Kenneth; **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın, 1993.

PAPANİKOLAOU, George and THEODORATOS, Evagelos; "The Stratejik Role of Human Resource Management in International Companies", **Archives of Economic History**, Vol.:14, No:1, (January-June, 2002), ss.171-191.

POON, Dave; "Human Resource Professionals: A Big Help for the Growth of Your Company", 2005, http://www.articlecafe.net/Article/Human-Resource-Professionals--A-Big-Help-for-the-Growth-of-Your-Company-/80753 (15.12.2007).

PURCELL, John; "Personnel and Human Resource Managers: Power, Prestige and Potential", **Human Resource Management Journal**, Volume: 11, No: 3, (June 2001), ss. 3-4.

ROBERT, R. and HIRSCH, P.; "Evolution and Revolution in the Twenty-first Century: Rules for Organizations and Managing Human Resources", **Human Resource Management**, Volume: 44, No: 2, (2005), s. 171-176.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2.b., Bursa: Alfa, 2005.

SAĞLAM, Özden; "Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).

SCHNEİDER, B.; "HRM — a Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM", International **Journal of Service Industry Management**, Volume: 5, No: 1, (1994), ss. 64-76.

SERBEST P., Menekşe; **Herkes İçin İnsan Kaynakları**, 1.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.

SOLAKLAR, Ahmet; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

TEO, Stephen; "Changing Roles of Australian HRM Practitioners", **Research and Practice in Human Resource Management**, Volumu: 6, No: 1, (1998), ss. 67-84.

TORRINGTON, Derek; **Human Resource Management and The Personnel Function**, Londra: Financial Times/ Prentice Hall, 1989.

TOZLUYURT, Erkan; "Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2003, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=34&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003(11.06.2007).

Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, **Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, Yayın No: 38, Ankara, 2000.

UĞURLU, Oya; "İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gerekleri", 2005, http://www.isguc.org /?avc=arc_view .php&ex=51&pg=ks (11.07.2007).

ULRICH, Dave; **Human Resource Champions**, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, Dave and BROCKBANK, Wayne; **The HR Value Proposition**, Boston: Harvard Business School Press, 2005.

ULRICH, Dave and BEATTY, Dick; "From Partners to Players: Extending the HR Playing Field", **Human Resources Management**, Volume: 40, No: 4, (Winter 2001), ss. 293-307.

ULUSOY, Gökben; "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Fonksiyonları-Örnek Uygulama", (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

URKUT, Uğur; "Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).

WARNER, Malcolm and ZHU, Ying; "Changing Patterns of Human Resource Management in Contemporary China: WTO Accession and Enterprise Responses", **Industrial Relations Journal**, Volume: 35, No:4, (2004), ss. 311-328.

YALIM, Sertaç; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon", (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan; **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.

YILDIZ, Gültekin; **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Kitapları, No: 72, 1989.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=12320 (13.05.2007).

http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4100 (20.06.2007).

http://www.bls.gov/oco/pdf/ocos021.pdf (22.12.2007).

http://www.jobprofiles.org/bushrmanager.htm (20.12.2007)

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Sivas'da doğan Murat ÖZKAN, ilköğretimi Sivas ve Kocaeli'de okuduktan sonra orta öğretimi Bursa'da tamamladı. 2000 yılında girdiği Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ndeki lisans eğitimini, hazırlık sınıfı ile birlikte 2005 yılında tamamladı. Aynı yıl içinde Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Programı'nda yüksek lisans eğitimine başlayarak 2007 yılında mezun oldu.