

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞ-YL-2006-0004**

**FARKLI SEKTÖRLER BAZINDA İNSAN**  
**KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR**  
**İLİŞKİSİ**

HAZIRLAYAN  
**SİBEL KULA**

DANIŞMAN  
**YRD. DOÇ. DR. MUSTAFA DOĞANER**

**AYDIN-2006**

## ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden daha kapsamlı ve uzmanlaşmış bir yönetim biçimidir. Örgütü birleştiren, bütünleştiren, diğerlerinden ayırt eden ve çalışanlarına nasıl davranmaları, düşünmeleri, hareket etmeleri gerektiğini gösteren örgütsel kültür, kişisel farklılıkların erimesini sağlamaktadır. Örgüt kültürü insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının başarısı açısından kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İzmir ilinde yapılan alan araştırması kapsamında farklı sektörlerden toplam elli örgütün insan kaynakları yöneticilerine anket uygulanmıştır. Mobilya, tütün ve maden sektörlerinde klasik, banka, alışveriş merkezleri, kimya sektörlerinde modern, gıda, içecek, kağıt ve giyim sektörlerinde ise her iki yönetim şeklinin de yer aldığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Kültür, Örgütsel Davranış, Örgütsel Psikoloji

## ABSTRACT

Human Resources Management is a more specialized and extensive form of management than personnel management. Organizational culture, which unites and unifies an organization while distinguishing it from others, and shows the employees how to act, think and behave, provides for the elimination of individual differences. Organizational culture appears as a critical factor for the success of human resources management practices. A survey was conducted on human resources managers of a total number of fifty organizations from different sectors within the scope of the field study carried out in İzmir. It have been found that there is a classic management style in furniture, tobacco and mine sectors; modern style in banks, shopping centers and chemistry; both of the styles in nourishment, beverage, paper mill and clothing sectors.

**Keywords:** Business Administration, Human Resources Management, Organizational Culture, Organizational Behavior, Organizational Psychology

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.ABSTRACT .....	I
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ .....	1

### 1 BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE KURAMLARI

1.1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ TANIMLANMASI .....	6
1.2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE .....	8
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	11
1.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı .....	12
1.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....	12
1.3.1.2. Süreç Yaklaşımı .....	15
1.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....	19
1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı .....	22
1.3.2.1. Hawthorne Çalışmaları .....	22
1.3.2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	24
1.3.2.3. X ve Y Yaklaşımları .....	27
1.3.3. Modern ve Post Modern Yönetim Yaklaşımları .....	30
1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı .....	30
1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	33
1.3.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı .....	37
1.3.3.4. Z Tipi Örgüt Yaklaşımı .....	39
1.3.4. Son Dönem İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları .....	41
1.3.4.1. 5-P Modeli Yaklaşımı .....	42
1.3.4.2. Michigan ve New York Okulu Yaklaşımı .....	42
1.3.4.3. Harvard Okulu Yaklaşımı .....	43
1.3.4.4. Warwick Okulu Yaklaşımı .....	44

1.3.4.5. Schuler Okulu Yaklaşımı .....	44
1.3.4.6. Armstrong'un İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı .....	45
1.3.4.7. Whether ve Davis'in İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı .....	46
1.3.4.8. De Cenzo'nun İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı.....	46

## 2.BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ AMAÇLARI VE FONKSİYONLARI

<b>2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>49</b>
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi .....	50
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	55
2.1.2.1. Verimlilik ilkesi .....	56
2.1.2.2. İnsana Saygı İlkesi .....	56
2.1.2.3. Eşitlik İlkesi .....	57
2.1.2.4. Güvence İlkesi.....	58
2.1.2.5. Gizlilik ve Bilgilendirme İlkesi.....	59
<b>2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....</b>	<b>60</b>
<b>2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....</b>	<b>65</b>
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlanması.....	67
2.3.2. İş Analizi .....	70
2.3.2.1. İş tanımları .....	72
2.3.2.2. İş gerekleri.....	72
2.3.2.3. İş değerlendirmesi .....	72
2.3.3. İnsan Kaynağını Bulma.....	73
2.3.4. İnsan Kaynağının Seçimi .....	75
2.3.5. İnsan Kaynağının İşe Alıştırılması ve Eğitimi .....	78
2.3.5.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon).....	78
2.3.5.2. Eğitim.....	80
2.3.6. Performans Değerlendirme .....	83

2.3.7. Ücretlendirme Yönetimi .....	88
2.3.8. Endüstriyel İlişkiler .....	89

### 3.BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE OLUŞTURULMASI

<b>3.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>93</b>
3.1.1. Örgütsel Kültürün Tanımı .....	93
3.1.2. Örgütsel Kültürün Gelişmesi .....	97
3.1.3. Örgütsel Kültürün Özellikleri .....	101
<b>3.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI VE OLUŞTURULMASI .....</b>	<b>105</b>
3.2.1. Örgütsel Kültürün Önemi .....	105
3.2.2. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması .....	108
3.2.2.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	108
3.2.2.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	111
3.2.2.3. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli .....	113
3.2.2.4. Goffee ve Jones'ın Örgüt Kültürü Modeli .....	114
3.2.3. Örgütsel Kültürü Oluşturmak Ve Değiştirmek .....	116
3.2.3.1. Örgütsel Kültürün Oluşturulması .....	118
3.2.3.2. Örgütsel Kültürün Değiştirilmesi .....	131
<b>3.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>134</b>

### 4.BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLİŞKİSİ

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ .....</b>	<b>138</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ .....</b>	<b>139</b>
4.2.1. Araştırma Örneklemine Tanıtılması .....	141

4.2.2. Anket Sorularını Cevaplayan Kişinin Tanıtılması .....	142
4.2.3. Anket Verilerinin Yorumlanması.....	148
4.2.4. Anket Verilerinin Farklı Sektörler Bazında Analizi .....	162
<b>4.3. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	<b>165</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>168</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>174</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>175</b>
<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>176</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>177</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	10
Şekil 1.2. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli.....	25
Şekil 1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci.....	45
Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Çemberi.....	51
Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	66
Şekil 2.3. İş Analizinin Amaçları.....	71
Şekil 3.1. Diğer Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları.....	98
Şekil 3.2. Örgüt Kültürünü Etkileyen Unsurlar.....	119
Şekil 3.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	120
Şekil.4.1. Ankete katılan örgütlerin sektörel ayrımı.....	141
Şekil.4.2. Ankete katılan örgütlerin kaç yıldır faaliyet gösterdiği.....	141
Şekil.4.3. Ankete katılan örgütlerin personel sayısı.....	142
Şekil.4.4. Soruları cevaplayanların örgütteki konumlarını tanımlama şekilleri.....	143
Şekil.4.5. Soruları cevaplayanların iş deneyimleri.....	144
Şekil.4.6. Soruları cevaplayanların eğitim durumları.....	145
Şekil.4.7. Soruları cevaplayanların söz konusu örgütteki deneyimleri.....	145
Şekil.4.8. Soruları cevaplayanların yaşlarının dağılımı.....	146
Şekil.4.9.Soruları cevaplayanların insan kaynakları yönetiminin tanımlamaları.....	147
Şekil.4.10. Soruları cevaplayanların örgütsel kültür kavramını tanımlamaları.....	148
Şekil.4.11. Çalışanların birbiriyle çalışmaktan memnuniyeti.....	148
Şekil.4.12. Örgüt amaçlarının ne kadar önemsendiği.....	149
Şekil.4.13. Örgütteki iletişimin durumu ve ortak bir dilin varlığı.....	150
Şekil.4.14. Örgüt çalışanlarının yaratıcılığı ve risk alma durumu.....	150
Şekil.4.15. Çalışanların yaptıkları işin saygınlığı ile ilgili algıları.....	151

Şekil.4.16. Çalışanların örgüt içinde kendilerini nasıl hissettikleri.....	152
Şekil.4.17. Örgütün eşitlik ve adillik ilkesi.....	152
Şekil.4.18. Çalışanların düşünce ve fikirlerine verilen önem.....	153
Şekil.4.19. Çalışanların iş tanımlamaları ve görevlerini algılama şekilleri.....	153
Şekil.4.20. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirme şekilleri.....	154
Şekil.4.21. Çalışanların daha önceki deneyimlerine verilen önem.....	155
Şekil.4.22. Çalışanların sorunlarını üstlerine iletip iletememesi.....	156
Şekil.4.23. Çalışanların ödüllendirme sistemleri hakkındaki bilgisi....	156
Şekil.4.24. Çalışanların yaptıkları işle ilgili karşılaştıkları muamele.....	157
Şekil.4.25. Çalışanların örgüt içi eğitimi.....	158
Şekil.4.26. Örgütteki arkadaşlığın karar alma üzerindeki etkileri.....	158
Şekil.4.27. Örgütten ayrılan kişiyle çalışanlar arasındaki ilişki.....	159
Şekil.4.28. Bireysel hedefler ve çatışma arasındaki ilişki.....	160
Şekil.4.29. Çalışanların gelecekle ilgili kaygıları ve örgüte bağlılıkları.....	160
Şekil.4.30. Çalışanların bilgiye ulaşımı.....	161
Şekil.4.31. Örgüt kültürünün çalışanlarca algılanması ve uyum sağlanması.....	161
Şekil.4.32. Farklı sektörlere göre işten ayrılanlarla görüşülüp görüşülmemesi.....	162
Şekil.4.33. Anketi cevaplayanların insan kaynakları yönetimini tanımlama biçimi.....	163
Şekil.4.34. Anketi cevaplayanların örgüt kültürünü tanımlama biçimi.....	164



## GİRİŞ

Araştırmanın konusunu; insan kaynakları yönetimi ile örgütsel kültür arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Türkiye’deki farklı sektörlerde insan kaynaklarına verilen önem ve insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel kültür konusundaki fikirlerini öğrenme isteği bu konuya yönelmesini teşvik etmektedir. Çalışma, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının Türkiye’deki durumunu, teorik ile pratik bilgiler arasındaki uyumu ve insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel kültür hakkındaki bilgilerini ölçmeyi hedeflemektedir.

Benzer konularda çalışan diğer tezler incelendiğinde; Kadir Çevik tarafından yapılan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri ve Önemi Tespitine Yönelik Bir Araştırma (Birko A.Ş.’de Bir Araştırma)” başlıklı tez çalışmasının sadece bir örgütte uygulanmış olduğu görülmektedir. Selin Erben tarafından hazırlanan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri ve Önemi” başlıklı tez çalışmasında ise, sadece endüstri sektöründen seçilmiş iki firmanın örneklem olarak alındığı anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları ve örgütsel kültür alanında yapılan daha bir çok çalışma olmasına rağmen, çalışma konuyu farklı sektörler bazında ele alması nedeniyle özgün bir nitelik taşımaktadır.

### TEZİN AMACI

Araştırma insan kaynakları yönetimi ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Örgütlerin kendilerine ait kültürlerinin olması; çalışanlarının birliğini, aynı dili konuşmasını, tüm çalışanlarca bilinen ve benimsenen ortak amaç, hedef, inanç ve değerlerin oluşmasını sağlamaktadır. Kısaca, örgütsel kültür; o örgütün diğerlerinden farkını yansıtmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yöneticileri çalışanların seçilmesi, işe alınması, eğitilmesi, alıştırılması, değerlendirilmesi gibi bir çok görevin yanı sıra ya örgütte ait bir kültür oluşumuna yardımcı olmakla ya da örgütte varolan mevcut kültürü tanıtip tüm çalışanlarca benimsenmesini ve uyulmasını sağlamakla yükümlüdürler. Bu araştırmanın amacı; yapılan anketlerle, günümüz insan

kaynakları yöneticilerinin örgütsel kültür hakkındaki bilgilerini ortaya koymak, teori ile pratik arasındaki uygunluğu sorgulamak, farklı sektörlerin örgütsel kültürü algılama biçimlerini araştırmak ve ankete katılan örgütler içinde insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir.

### **TEZİN HİPOTEZİ**

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel kültür arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. *“İnsan kaynakları yöneticilerinin nitelikleri ve farklı sektörlerin özellikleri örgütlerin kültürünü etkilemektedir”*. Her örgütün kendine ait kültürü bulunmaktadır. Farklı sektörlerde değişim gösteren örgütsel kültür insan kaynakları yöneticilerinin niteliklerine göre de biçimlenmektedir.

### **TEZİN METODOLOJİSİ**

Tezin teorik çerçevesini İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü kavramları ve kuramları oluşturmaktadır. Bu kuramlar arasında özellikle yönetim alanında çalışan Hawthorne Araştırmaları ile Elton Mayo, çalışanların insan olma özelliklerini ön plana çıkarmıştır. Açık sistem yaklaşımıyla örgütlerin hem dış çevreden ve hem de kendi iç unsurlarından etkilendiğinin bulunmasının ardından, aklın ve sağduyunun yolu olarak tanımlanan, bir taraftan örgütün içindeki alt sistemlerin kendi arasındaki ilişkileri ile, diğer taraftan da bu alt sistemlerin dış çevre faktörleri ile ilişkisi üzerinde araştırmalar yapan durumsallık yaklaşımı, personel yönetimine yeni bakış açıları getirmektedir. McGregor'un X ve Y kuramları, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki kapsam farklılığını en iyi vurgulayan kuramsal temellerden biri olarak gösterilmektedir. Çünkü, insan kaynakları yönetimi temel dayanaklarını Y kuramının paradigmasında bulmaktadır. Kültür kavramının işletme alanına girmesinde öncül rol oynayan eserlerden Ouchi'nin “Z Teorisi” ile Pascale ve Athos'un “Japon Yönetim Sanatı” isimli çalışmaları da Japon işletmelerinin yönetim alanındaki başarılarını anlatırken sık sık örgüt inançlarını, değerlerini ve çalışanların birbirleri ile örgütlerine bağlılıklarını açıklayarak kültürel farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Peters ve Waterman ise “Mükemmeli Arayış”

adlı eserinde yeni bir örgüt yasası ortaya çıkarmış ve bu yasaya göre çevreye uyum, etkinlik, verimlilik hatta entegrasyon-farklılaşma arasındaki dengeyi açıklamakta kültürü bir çözüm olarak göstermiştir. Toplam kalite yönetimi de sadece kaliteli mal üretip satmanın yetmediğini, çalışanları da içine alarak tüm örgüt için yatırım yapılması ve bütünü oluşturan tüm parçaların kaliteli olması gerektiğini söylemiştir. Araştırmada örgütler açısından insan kaynakları yönetimi ve kültürün önemi, yukarıda belirtilen bilim adamlarının görüşleri temel alınarak, çalışanların insan olma özelliklerini önplana çıkaran modern yönetim bakış açısıyla incelenmektedir.

### **TEZİN YÖNTEMİ**

Hipotezi sınamak amacıyla alan araştırması ve anket çalışması yapılmıştır. Oluşturulan 32 soruluk anket formu araştırma alanı olarak seçilen İzmir ilindeki 50 örgüte uygulanmıştır. Anket uygulaması özellikle insan kaynakları alanında görev yapan kişilere, örgüt kültürü hakkındaki bilgilerini ve uygulamalarını tespit etmek amacıyla yöneltilmiştir. Sorulan sorularla insan kaynakları yöneticilerinin kaç yıldır bu alanda görev yaptıkları, eğitim durumları, insan kaynakları yönetimini ve örgüt kültürünü tanımlama şekilleri ve çalışanları hakkındaki düşünceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışma sırasında insan kaynakları yöneticilerinin görev yaptıkları örgütlerdeki kültür hakkındaki bilgileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu hipotezi sınamanın ve insan kaynakları yöneticilerinin fikirlerini öğrenmenin ancak anket çalışmasıyla mümkün olacağı düşünülmektedir. Anketler yüzyüze görüşme, telefonla görüşme ve e-mail yoluyla yapıldıktan sonra elde edilen veriler SPSS 11.0 programıyla analiz edilmiştir.

### **TEZİN EVRENİ, ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde faaliyet gösteren bütün örgütler oluşturmaktadır. Bu evreni sınırlandırmak amacıyla, EBSO'nun (Ege Bölgesi Sanayi Odası) ve İZTO'nun (İzmir Ticaret Odası) internet sitesinden faydalanılarak, İzmir'de faaliyet gösteren örgütler saptanmıştır. Araştırmanın örneklemini, bu örgütler arasında 50 kişinin üzerinde personel istihdam eden, çoğunlukla 20 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren ve sektörlerinde en iyi

olarak nitelendirilen beşer örgüt oluşturmaktadır. Söz konusu internet adreslerinden elde edilen sektörler arasından birbirine yakın olmayan alanlarda faaliyet gösteren 10 sektör belirlenmiştir. Bu sektörler: gıda, içecek, tütün, finans, maden, kağıt, kimya, alış-veriş, giyim ve mobilya olarak tespit edilmiştir. Böylelikle her sektörden 5'şer örgüt olmak üzere toplam 50 örgüte anket uygulanmıştır. (Alan araştırması uygulanan örgütlerin sektörel ayrımı Şekil 4.1'de ayrıntılı olarak verilmiştir.)

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi analiz eden tez çalışması dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; insan kaynakları yönetiminin tanımı, personel yönetiminden farkı ve tarihsel gelişimi yer almaktadır. Bölümde; klasik, neo-klasik, modern ve post modern yönetim kuramları, bu kuramların öncüleri ve öncüler tarafından yapılan çalışmalar açıklanmaktadır.

İkinci bölümde; insan kaynakları yönetiminin amaçları, özellikleri, gelişmesi ve ilkeleri açıklanmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olan insan kaynakları planlaması, iş analizleri, insan kaynağını bulma, seçme, işe alıştırma ve eğitme teknikleri, çalışanların performansını değerlendirme sistemi ve endüstriyel ilişkiler ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde; örgütsel kültür kavramının tanımı, gelişmesi, özellikleri, önemi ve sınıflandırılması ayrı ayrı açıklanmaktadır. Bir örgüt için örgütsel kültür oluşturmak amacıyla yerine getirilmesi gereken aşamalar ve kültürel değişimi gerçekleştirirken karşılaşılan sorunlarla baş etme yollarına değinilmektedir. Ayrıca, örgütsel kültür ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmaktadır.

Son bölümde ise; İzmir ilinde seçilen farklı sektörlerdeki örgütlerde çalışan insan kaynakları yöneticileriyle anket çalışması yapılacaktır. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan çalışma, elde edilecek sonuçların ve bulguların farklı sektörler bazında değerlendirilmesiyle bitirilecektir.

# 1. BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE KURAMLARI

Finansman, teknoloji ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenler bile örgütlerin başarılı olmalarını veya olmamalarını açıklamaya yetmezken hizmet kalitesi, insan yetenekleri ve değişen koşullara uyum sağlama gibi örgütsel niteliklerin ölçülmesinin çok daha zor olduğu düşünülmektedir. Her geçen gün biraz daha gelişen ve değişen örgütlerde, artık bir örgütün oluşmasındaki en önemli kavramın insan unsuru olduğu kabul edilmektedir. Çevresel rekabet koşullarında, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada, kaliteli mal ve hizmet üretmede örgüt içi ve dışı her türlü faaliyette, hep insan unsuru yer almaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi gittikçe önem kazanmakta ve bu alandaki çalışmalar artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin biçimde harekete geçirmek, ikincisi ise; çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Filizöz, 2003:162). Kısaca, çift yönlü bu görevin insan kaynakları yönetimine üst düzeyde bir sorumluluk yüklediği düşünülmektedir.

Örgütler açısından hayati önem taşıyan insan kaynakları yönetiminin ve bu alanın örgüt kültürü oluşturmadaki öneminin açıklanmasını amaçlayan çalışmanın birinci bölümü; insan kaynakları yönetiminin anlaşılması amacıyla söz konusu kavramın tanımlanmasıyla başlanmakta, personel yönetimi ile arasındaki farkların ortaya çıkarılması ve yönetim kuramlarıyla ortaya çıkan tarihsel sürecin açıklanarak günümüzdeki insan kaynakları yönetimine nasıl geldiğinin belirtilmesiyle devam etmektedir.

## 1.1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMININ TANIMLANMASI

Bir örgütü kuran, yöneten ve üretim sürecinin gerçekleşmesi için çaba harcayan hep örgütte çalışan insanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle, geçmişten günümüze insan unsurunu örgüt içinde en iyi şekilde değerlendirmek için çeşitli yaklaşımlar üzerinde uğraşılmaktadır. İnsanlar, M.Ö. 18. yüzyılda Hammurabbi Kanunları ile asgari ücretle çalışmaya başlamakta; günümüze kadar bazen makineler gibi görülüp değersiz ve ikame edilebilecek mallar olarak ele alınırken, bazen de değer verilip örgütün sahip olduğu en önemli unsur olarak iş yaşamında yerlerini almaktadırlar. İnsanların hayatlarına devam edebilmek için para kazanmak zorunda olması, onları iş yaşamına girmek mecburiyetinde bırakmaktadır. İnsanların iş yaşamındaki önemi anlaşıldıkça, başta personel yönetimi adı altında daha sonrada, insan kaynakları adıyla, örgütlerde insanlara nasıl ve hangi kurallarla davranmaları gerektiğini öğretmek, örgüt açısından daha verimli, üretken ve yararlı olmalarını sağlamak amaçlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, özellikle 1990'lı yıllardan sonra önem kazanmakta ve bu konu ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Aykaç (1999:1)'a göre insan kaynakları yönetimi; klasik yönetim anlayışından sonra 1940'lı yıllarda büyük bir heyecanla, ortaya atılan ve büyük yankılar uyandıran *İnsan İlişkileri Yaklaşımının* keşfedilmiş olması sonucu; “örgütün en önemli unsurunun insan unsuru” olduğunun anlaşılmasıyla başlamaktadır. Bu dönemde örgütün insan unsuruna bakış açısını yansıtan yaklaşımlar, günümüzde insan kaynakları yönetimine bakışta yansıma yapmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin çok farklı tanımları bulunmaktadır. Örneğin, Barutçugil (2004a:32)'e göre insan kaynakları yönetimi; “*Bir örgütte; çalışan insanların etkin yönetilmesi, yüksek performanslı işgücünün kazanılması ve geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması, örgütün amaçlarını çalışanlara benimseterek kuramsal mükemmelliğe gidilmesi ve rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini sağlayan stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır*” şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımda da belirttiği gibi insan kaynakları yönetiminin başarılı

olması için örgüt çalışanlarının beceri sahibi, istekli ve verimli olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımı, farklı bir açıdan Akyüz (2001:55)'e göre ele alındığında ise “*personel yönetimi kavramına işçi-işveren ilişkileri alanındaki yeni bilgi ve birikimlerin eklenmesiyle ve çalışanların insan olma özelliklerinin göz önüne alınmaya başlanmasıyla ortaya çıkan bir yönetim anlayışıdır*” şeklinde yapılmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin işlevlerini daha modern ve çağdaş bir açıdan ele almaktadır.

Canman (2000:62) tarafından yapılan diğer bir tanıma göre “*insan kaynakları yönetimi; örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içermektedir. Bunlar; personelin seçimi, performans ölçümü, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, çalışma ilkeleri ve ücretlerine ilişkin kararlar ve eylemlerdir*” şeklinde belirtilmektedir. Kısacası insan kaynakları yönetimi, çevresel unsurları da göz önüne alarak değişen ve gelişen bir yönetim felsefesi olarak görülmektedir.

İnsan kaynaklarının, işletme yönetimi alanında çalışanlar tarafından yapılan birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu nedenle, tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak, yapılan tüm tanımlarda, insan ilişkilerini incelemenin zor ve örgüt açısından önemli olduğu anlatılmaktadır. Bir örgüt için, en iyi çalışanı seçmek, kişisel özelliklerine en uygun yerde konumlandırmak, çeşitli motivasyon yöntemleri ile söz konusu kişiyi en verimli hale getirmek insan kaynakları yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca örgüt içinde kurumsal bir kültür yaratarak, bu kültürün tüm bireyler arasında paylaşılmasını sağlamanın insan kaynakları yönetiminin başlıca amacı olması gerektiği düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımını daha anlaşılır hale getirmek için, öncelikle personel yönetimi kavramını incelemek ve zaman içinde personel yönetimini de içererek nasıl bir değişime uğradığına bakmak gerekmektedir.

## 1.2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

Bazı bilim adamları personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında çok fark olmadığını savunsa da içerik açısından arada çok fark olduğu görüşü daha büyük bir kısım tarafından kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin kökeni personel yönetimi olsa da, iki fonksiyonun bakış açıları, amaçları ve faaliyetlerine bakıldığında önemli farklar dikkat çekmektedir.

Personel yönetimi; çalışanların günlük sorunlarına eğilerek, departmana ait fonksiyonları faaliyete geçirmeyi hedeflerken, insan kaynakları yönetimi; işletmede yüksek performans ve başarı elde ederek, çalışanların kariyerlerine daha stratejik ve uzun bakmalarını önermektedir (Güriz ve Yaylacı, 2004:35).

Geleneksel personel yönetimi işletme ile çalışanlar arasındaki daha teknik unsurları içerirken, insan kaynakları yönetimi insan potansiyelinden tam anlamıyla yararlanmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışanlarını da maliyetli bir yatırım olarak görmek yerine, iç müşterileri gibi görerek onlara yapılan yatırımın önemini vurgulamaktadır.

Aykaç (1999:38) “*İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*” adlı kitabında personel yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuları ayrıntılı olarak incelemektedir. Buna göre personel yönetiminin ele aldığı konular;

1. Profesyonel yönetim anlayışı ile temel bilgilerin öğretilmesi,
2. Taylor’cu bir görüş ile işe alma kriterlerinin ve görevlerinin akılcı bir biçimde tanımlanması,
3. Bürokratik yapı ile düzenlemeler ve statüler,
4. Personel arası ilişkiler ve motivasyon,
5. Örgüt gelişimi için amaçlara göre yönetim, yerinden yönetim ve sosyo-teknik deneyim,
6. Endüstriyel demokrasiler, sendikalar, sosyal ilişkiler ve personelin temsil edilmesinden oluşmaktadır.



İnsan kaynakları yönetiminin ele aldığı konular incelendiğinde ise ortaya çıkan sonuçlar şu biçimde gruplanmaktadır (Aykaç, 1999:39):

1. İşe alma, (öngörülen işin yönetimi, testler ve gelecekteki işle ilgili olarak personel seçimi, yaş piramitlerine dikkat edilmesi)
2. Eğitim, (nitelikli eğitim, yeni durumlara uygun eğitim, insan kaynakları kadrolarının eğitimi)
3. Ücret, (verimliliğe dayalı kişileştirilmiş ücret, değerlere dayalı motivasyon, iş güvenliği)
4. Haberleşme, (örgüt kültürü, sosyo-kültürel anketler, iletişim, imajlar, logolar, örgüt içi iletişim)
5. Gelişim, (fonksiyonel ve mesleki hareketlilik, iş yerleştirme ve erken emeklilik, sosyal planlar ve iş için ulusal fonların yeniden düzenlenmesi)
6. Karar alma, (katılımcı sistem, kalite çemberleri, geliştirme grupları, proje yönetimi)
7. Değerlendirme, (başarı değerlendirmesi, görevlerin yeniden belirlenmesi, deneysel risk değerlendirilmesi)

Her iki yönetim şeklinin de ele aldığı konulara bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin ele aldığı konuların aslında personel yönetiminin konuları ile aynı olmasına rağmen, konuların ele alınış biçimi ve benimsenen yaklaşım açısından ikisi arasında büyük farkların olduğu açıkça görülmektedir (Aykaç, 1999:39). Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden en önemli farkı, insan unsurunu örgütün merkezinde gören ve ön plana çıkaran bir yaklaşım olması biçiminde ifade edilmektedir.

Personel yönetimi, eleman alma, değerlendirme, işten çıkarma, evrak ve arşiv gibi rutin ve uzmanlık gerektirmeyen idari işler bütünü iken, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, insan kaynakları planlarının oluşturulması, iş analizleri, iş tanımları, etkin seçim sistemleri, eğitim yöntemleri, ücret, yan ödemeler, performans yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, kariyer yönetimi, motivasyon sağlama yöntemleri, iş tatmini, stres ve çatışma yönetimi gibi işlevleri

içererek personel yönetiminden daha kapsamlı ve uzmanlaşmış bir konuma geldiği belirtilmektedir (Güriz ve Yaylacı, 2004:35).

Kısaca insan kaynakları yönetimi, personel yönetimini de içermekte, ancak bununla sınırlı kalmamaktadır. Özellikle yönetim anlayışına, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan ve örgüt kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren yeni bir bakış açısı getirmektedir.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farkları tam olarak özetlemek için Doğan Canman tarafından şekilde görüldüğü gibi bir ayırım yapılmaktadır:

Öğeler	Personel Yönetimi	İKY
<b>Çalışanlarla İlişkiler</b>	Muhafif bir tutum	Gelişmeci ve işbirlikçi
<b>Yön Verme</b>	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
<b>Örgütleme</b>	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
<b>İş sahipleri ile ilişkiler</b>	Yönetim söz sahibi	Yönetim ile personel söz sahibi
<b>Değerler</b>	Emir nitelikli, denkser ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri
<b>Uzmanın rolü</b>	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı uyumlu çözümler önerici
<b>Eylemci birimlerin rolü</b>	Edilgen (Pasif)	Etkin (Aktif)
<b>Tüm çıktılar</b>	Kategorileşmiş düşünce ve eylem hakimliği	Örgüt ihtiyaçlarına bağımlı değişik iky sistemleri

*Şekil 1.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar*

**Kaynak:** Micheal Armstrong, "Human Resource Management-Strategy and Action", Kogan Page, London, 1993, Aktaran: Doğan Canman: "İnsan Kaynakları Yönetimi" Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s:70.

Personel yöneticileri, 1940'larda örgütün alt kademelerinde çalışanların kayıtlarını tutan küçük bir servis konumunda görevlendirilirken, II. Dünya Savaşı sonrasında işletmeye nitelikli çalışan kazandıran, kazandırılan çalışanların işletmede tutundurulma çabaları ile ilgilenen ve onların sorunlarına eğilen bir

bölüm haline gelmektedir. Bu nedenle, örgüt içindeki konumu ve saygınlığı artmakta, 1960'lı yıllarda işçi ve işveren ilişkilerini düzenleyen yasaların çıkartılmasıyla birlikte de orta düzey yöneticiliğe yükselmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, iyi bir personel yöneticisi de davranış bilimleri ve çalışma yasaları hakkında uzmanlaşmak zorunda kalmaktadır. 1980'li yıllardan sonra ise, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması gerektiği ve personel yöneticisinin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisinin önemi giderek anlaşılmaktadır. Bu değişikliklerle klasik personel yönetimi anlayışı gitmekte ve yerine çağdaş işletmeler oluşturularak, örgüt yapılarının üst düzeylerinde insan kaynakları yöneticilerine yer verilmeye başlanmaktadır.

Sonuç olarak, personel yönetimi içerik ve anlam açısından değişmekte ve insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün biraz daha anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin; bugünkü felsefesini oluşturuncaya kadar, tarihsel gelişmelerden, istihdam edilen çalışanların niteliğinin artmasından, hızlı bilgi değişiminden, teknolojik gelişimin yoğunluğundan ve geçen her dönemde oluşan yeni yönetim anlayışlarından etkilenerek günümüzdeki haline geldiği belirtilmektedir.

### **1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzdeki uygulamalarını biçimlendiren ilk dönem, bireylerin yiyecek, barınma ve korunma gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarına yönelerek, toprağı işlemeleri sonucunda tarım toplumunu oluşturdukları dönem olarak görülmektedir. Tarım toplumunun oluşmasıyla, göçebe hayat sona ermekte, basit araç ve gereçler kullanılmaya başlanmakta ve küçük atölye tarzı aile işletmeleri yaygınlaştırılmaktadır. Bu atölyelerde insanla ilgili tüm işler, atölyede çalışan en kıdemli kişi tarafından ya da işletme sahibi tarafından yürütülmektedir. Genelde akraba ve tanıdık kişiler işe alınmakta ve usta çırak ilişkisi ile yetiştirilmektedir. Çalışanlara çok düşük bir ücret ve bunun yanı sıra yatacak yer ve yemek verilmektedir (Barutçugil, 2004a:39). İnsanların fiziksel gücüne dayalı ve daha çok el yordamıyla yürütülen işler, 1860'lı yıllarda buhar

gücünün elde edilmesi ve hızla başlayan sanayileşme sayesinde yerini makineleşmeye bırakmaktadır. Bu hızlı sanayileşme başta hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçlarının artması, ekonomik verilere dayalı yönetimin oluşması, işçi sınıfının doğması, fabrikalaşma, kağıt paranın hakimiyet kurması ve zorunlu eğitim gibi kavramların ve değişikliklerin oluşmasına sebep olmaktadır (Fındıkçı, 2003:7). Sanayi devriminin sonucunda oluşan diğer bir değişikliğin ise, yönetim kuramlarından ilki olan klasik yönetim kuramının ortaya çıkması olduğu belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile yönetim yaklaşımlarının aşamaları arasında büyük bir bağ bulunmaktadır. Benimsenen yönetim anlayışı ile, insan kaynakları yönetimine bakış açısı arasında ilişki kurularak, yönetim faaliyetlerini bir bütün olarak görmek ve örgütü bir sistem olarak algılamak mümkün olmaktadır. F.W.Taylor'ın öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı, klasik yönetim kuramlarının ilkinin oluşturmaktadır.

### **1.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı**

Klasik yönetim yaklaşımını savunan tüm yönetim bilimcilerinin geliştirdikleri örgüt tipinin ortak bir takım özellikleri bulunmaktadır. Klasik yönetim anlayışını savunan örgütlerin merkeziyetçi yönetim modeline uygun olması gerektiği düşünülmektedir. Bu modele göre; bir örgütlenmede, ilgili birimlerin ve merkez dışındakilerin katı bir hiyerarşik yapı ile merkeze bağlı olması özelliği yer almaktadır. Diğer bir düşüncede, klasik yönetim sistemindeki örgütsel yapının dikey örgütlenme modeline uygun olması gerektiğidir (Öztekın, 2002:68). Kararlar ve uygulamalar merkezden, merkez dışına ya da alt birimlere azaltılarak dağıtılmaktadır. Bu özelliklere sahip örgütlerin olduğu klasik yönetim akımı, bilimsel yönetimle birlikte anılmaktadır.

#### **1.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Klasik yönetim yaklaşımı, Frederick Winslow Taylor'ın "*Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*" ile başlamakta ve yönetim, bu akım sayesinde profesyonel bir bilim dalı haline gelmektedir. Taylor'ın meslek yaşamına, 1870'lerde Philadelphia'daki küçük bir makine yapım atölyesinde başladığı belirtilmektedir. Ayrıca, Taylor'ın

çalışanların zamanla oluşan deneyimleri ile kendilerini zorlamadan bir günde yapabileceği tam iş miktarının belirlenebileceğine inandığı ifade edilmektedir. Taylor tarafından odaklanılan başlıca konuyu iş geliştirmek oluşturmakta ve bu amaçla yaptığı incelemeler sonucunda, çalışanların verimli bir şekilde çalıştırılmadıklarını gözlemlemediği belirtilmektedir. Bu durumun yarattığı iki önemli sonuca da dikkat çekilmektedir. Bu iki önemli sonuç, şunlardan oluşmaktadır (Argon ve Eren, 2004:96):

**a)** İnsan, iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri, enerji ve zamanının büyük bir kısmını boşa harcamaktadır.

**b)** Çalışma zamanı ve enerjinin boşa harcanması verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Bu temel sonuçlardan hareket eden Taylor, çalışanların yetersiz biçimde yürütülmesinin ve denetlenmesinin insan gücü ve malzeme savurganlığına yol açtığını düşündüğü için, gereksiz iş kademelerini ortadan kaldırmak amacıyla zaman ve hareket ilişkisini incelemektedir (Sobel, 2000:92). Yapılan zaman ve hareket etütlerinde, belli hareketler ele alınıp, analiz edilip, detaylı bir şekilde kaydedilmektedir. İş süreçleri, incelendikten sonra basit bölümlere ayrılmakta, işin yapılış şekli geliştirilmekte ve iş için daha iyi araçlar sağlanmaya çalışılmaktadır. Daha sonra elde edilen veriler sistematik bir analiz kullanılarak, rasyonel bir şekilde yeniden yapılandırılmaktadır.

Sonuç olarak, oluşturulan her yeni iş yönteminin standart zamanı ve gerekli boş zamanlar toplanarak hesaplanmaktadır (Mouzelis, 2001:104). Yapılan bu araştırma sayesinde, çalışanların üretim sırasında yapması gereken tüm hareketler yöneticiler tarafından planlanmakta, örgütlenmekte ve rahatça kontrol edilebilmektedir. Taylor'a göre, yapılacak her iş için belirlenen mevcut kurallar sayesinde; sadece üretimin artması sağlanmakla kalmamakta buna ek olarak sınıf çatışması, çalışanlar ile yönetim arasındaki süregelen düşmanlık bitmekte, eşit işe eşit ücret verilerek çalışanlar rahatça motive edilebilmektedir. Taylor sisteminin temel özellikleri şu şekilde özetlenmektedir (Dale, 1996:84);

**a)** Planlama ve icraatın ayrılması,

- b) İşlevsel ustabaşçılık,
- c) Kronometre kullanarak işin çeşitli unsurlarının zamana göre uyarlanması,
- d) Bir görevi yerine getirmek için yapılması zorunlu hareketlerin incelenmesi ile daha iyi yöntemlerin geliştirilmesi,
- e) İşçilerin çabalarını azamiye çıkarmaya özendirmek için farklı bir parça başı ödeme planı yapılması olarak ifade edilmektedir.

Personel yönetimi açısından da Taylor'ın sistemi sayesinde, alandaki ilk gelişmeler görülmektedir. Öncelikle, Taylor tarafından verimli çalışan personelin verimsiz çalışandan ayırdedilebilmesi için teşvikli ücret ödemesi önerilmekte ve yine önceden işe alma, eğitim ve işe son verme gibi personel yönetimine ilişkin faaliyetler en yakın amirin elinde iken, ilk kez Taylor sayesinde, rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulması gerekliliği fark edilmektedir. Taylor ayrıca, bilimsel yönetimden yararlanarak atıl emeğin değerlendirilmesini, personelin aşırı yoğunluğunun önlenmesini, çalışanların eğitimle üst kademelere yükselmesine fırsat tanınmasını, personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamaktadır (Akoğlan Kozak, 1999:10). Bilimsel yönetim yaklaşımı, işgörenlerin teşvik edilmesinde özendiricilerin kullanılması, rutin işlerin belirli bir merkezin sorumluluğunda yapılması ve dinlenme sürelerinin ayarlanması gibi hususlarda getirdiği yeniliklerle, insan kaynakları yönetimi anlayışının kapısını aralayarak günümüzdeki şeklini almasında bir başlangıç noktası teşkil etmesi bakımından önemli bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Argon ve Eren, 2004:97). Kısacası, Taylor'ın başlattığı bu gelişmeler sayesinde, örgüt içinde personel yönetimi bölümleri oluşturulmaya ve önemi anlaşılmaya başlamaktadır.

Ancak Taylor'ın, çalışanları yönetim kademesinden farklı görüp, sınırlı bir zekaya sahip olduklarını, doğuştan tembel ve anlık haz ihtiyacına göre hareket eden insanlar olarak gördüğü savunulmaktadır (Marshall, 1999:70). Bu nedenle; çalışanların duyguları, tutumları ve özel hedefleri göz önüne alınmadığı gibi, birbirlerini etkileyen sosyal bir varlık oldukları ve örgütün kültürünü

oluşturdukları da görmezden gelinmektedir. Dahası bir birey için en iyi çalışma şeklini oluşturmuş olmak, diğer bir birey için de aynı yöntemin geçerli olacağını söylemeyi mümkün kılmamaktadır. Tekdüze bir iş yapma şekli bireyselliği yok etmeye çalışmaktır. Bu bakımdan Taylorizmin başarısız olduğu vurgulanmaktadır.

### 1.3.1.2. Süreç Yaklaşımı

19. yüzyılda gelişen klasik yönetim teorisinin diğer bir öncüsü ise “*Süreç Yaklaşımı*”nı başlatan Henry Fayol’dur. Yönetim teorisinin babası diye adlandırılan Fransız mühendis ve sanayici Fayol’un, temelde Taylor’la aynı görüşü savunsa da, ileri gelen Fransız sanayicilerinden biri olduğu için savunmuş olduğu görüşlerin, daha çok deneyimlerine dayanmakta ve rasyonelleşmeyi iş yerinden endüstriyel örgütün tüm yapısına kaydırarak, Taylor’ı tamamlayıcı nitelikte olduğu ileri sürülmektedir. Fayol’un en çok ilgilendiği konu, Taylor gibi karmaşık bir iş bölümü içerisinde belirlenmiş olan çeşitli görevleri koordine edebilmek ve “en akılcı” düzenlemeye ulaşmaktır (Marshall, 1999:317). 1916’da yayınladığı Türkçe’ye “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim” adıyla çevrilen “*Administration Industrielle et Générale*” adlı eserinde; yönetimin beş temel unsurunu “planlama, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol” olarak tanımlamaktadır. Bunlardan en önemlisi olduğunu düşündüğü kumanda etmeyi bölümlere ayırmakta ve bir yöneticinin şu özellikleri taşıması gerektiğini savunmaktadır (Kozlu, 1986:16);

- Emrindeki personeli yakından tanımak,
- Yeteneksiz kişileri ayırmak,
- İşletme ile çalışanları birbirine bağlayan anlaşma ve ilişkileri yakından bilmek,
- Çalışanlarına örnek olmak,
- Örgütünü sık sık denetlemek,
- Hedeflerin tam olarak benimsenip uygulanması için toplantılar yapmak,
- Birlik, enerji, inisiyatif ve işletmeye bağlılığın yayılmasını sağlamak.

Fayol, belirli kuralların oluşturulması amacı ile her türlü örgütteki bütün yöneticilerin yararlanması için 14 maddeden oluşan “*Yönetimin 14 Prensibi*”ni de belirlemektedir. Fayol’un prensipleri şunlardır (De Cenzo, 1997:17);

**1. İşin ihtisaslaştırılması prensibi** ile; iş bölümü yapılarak çalışanların belirli bir alanda uzmanlaşip verimli hale gelmeleri sağlanmaktadır. Fayol kendi kitabında uzmanlaşma için; “*Uzmanlaşma doğanın düzenine özgüdür. Her zaman aynı parça üzerinde çalışan işçi, her zaman aynı konularla ilgilenen yönetici, üretimi arttırmasını sağlayan bir yetenek, güven duygusu ve kesinlik geliştirir. Her iş değişikliği beraberinde üretimi azaltan bir adaptasyon getirir.*”diyerek uzmanlaşmanın önemine dikkat çekmektedir (Dale, 1996:110).

**2. Otorite ve sorumluluk yükleme prensibi** ile; otorite sayesinde yöneticiye emir verme ve itaat ettirme gücü sağlandığını ve bu yetkilere sahip kişilerin, kararların sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmeyi istemeleri gerektiğini savunmaktadır.

**3. Disiplin prensibi;** bir örgütün gelişebilmesi için çalışanlara ait saygı ve itaat kurallarının şart olduğunu ve iyi bir disiplinin, etkili bir liderlik sonucu oluştuğunu söylemektedir. Bu prensibe göre, yapılması gereken en akıllıca iş; örgüt kurallarının yönetici ve çalışanlar arasında açık şekilde anlaşılması ve kuralları çiğneyenlerin cezalandırılması olarak açıklanmaktadır. Ayrıca, disiplini sürdürebilmenin en iyi yolunun; 1) bütün kademelerde otorite sağlayabilecek iyi amirlerin olması 2) anlaşmaların ister tek tek çalışanlarla ister sendikalarla olsun olabildiğince açık ve adil bir dilde yapılması 3) cezaların makul bir ölçüde uygulanması ile mümkün olacağını belirtilmektedir (Dale, 1996:110).

**4. Komuta birliği prensibindeki amaç;** birlik yaratarak çalışanların yapacağı her hareket için iletişim kurduğu tek bir amirin olmasını sağlamaktır.

**5. Yönetim birliği prensibi** sayesinde; örgüt içindeki her bir grubun aynı amacı taşıyan davranışlarının, tek bir yönetici tarafından uygulanan, tek bir planla objektif şekilde idare edilmesi sağlanmaktadır.

**6. Genel hedefleri kişisel hedeflerden üstün tutma prensibinde** anlatılmak istenen; tek bir çalışanın çıkarlarının ya da çalışanların oluşturduğu bir grubun çıkarlarının örgüt çıkarlarından daha üstün hale gelmemesi gerektiğidir.



Bunun için amirlerin kararlı ve iyi örnek oluşturacak biçimde davranmaları gerektiği savunulmaktadır (De Cenzo, 1997:17).

**7. Emeğe karşı ücret ödeme prensibi;** çalışana emeği karşılığında ödenen hak ettiği ücretin adil olması gerektiğini anlatmaktadır. Bu prensibe göre, ücretler ve aylıklar, yaşam maliyeti, iş yerinin ekonomik durumu, genel ekonomik koşullar, emeğe duyulan talep ve çalışanın iş değerine göre değiştirilmelidir. Ayrıca, ödüllendirme mutlaka olmalı ancak aşırıya kaçılmamalıdır.

**8. Merkeziyetçilik prensibi;** iş bölümü prensibi gibi doğal olarak oluşan bir prensip olarak tanımlanmaktadır. Fayol'a göre; her organizmada duyular, beyne yani yöneten parçaya doğru toplanmaktadır. Buradan çıkan emirler sayesinde de organizmanın bütün parçalarının hareketi sağlanmaktadır. Küçük firmalarda yöneticilerin doğrudan astlarına emir verdikleri bir merkezileşme bulunmakta iken, büyük işyerlerinde yöneticiden çıkan emir alt kademede görevlilere gidinceye kadar uzun bir zincirden geçmek zorunda kalmaktadır.

**9.** Fayol, kademe zinciri oluşturarak otorite ve sorumluluğu en üst kademeden en alta kadar aktarmak için **iskele tahtaları prensibini** kullanmak gerektiğini savunmaktadır.

**10. Düzen sağlama prensibi** ile; her şeyin ve herkesin kendi yerinde olması, doğru yere doğru kişinin getirilmesi kastedilmektedir.

**11. Eşitlik prensibi,** en önemli prensiplerden birisi olarak belirtilmektedir. Bu prensibe, çatışmaların önlenmesi amacıyla çok dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Fayol, eşitliği nezaketle yumuşatılan adalet olarak tanımlamaktadır.

**12. Personelin işte tutulması prensibinin** uygulanabilmesi için; hem yöneticilere, hem personele, ama daha çok yöneticilere işi öğrenmeleri için gereken zaman verilmeli, işten kısa sürede alınmamaları gerekmektedir. Ancak, ölüm ya da emekli olma halleri dışında yetersiz olanların işten çıkarılmasının ve başarı sağlayanlarında mükafatlandırılmasının önemli bir uygulama biçimi olduğu belirtilmektedir (De Cenzo, 1997:18).

**13. İnisiyatifli olma prensibinde;** yöneticiyi, otorite ve disipline saygı göstermenin sınırları içerisinde kalmak koşulu ile, altında çalışan kişilerin inisiyatif kullanmalarını cesaretlendiren, esinlendiren ve kendi gururunu arka

plana atmasını bilen kişi olarak tanımlanmaktadır. Fayol'a göre çalışanların yapacakları planlar ve öneriler, işyerinin başarısına ve moral durumuna olumlu katkıda bulunmaktadır (Dale, 1996:113).

**14. Birlik duygusu oluşturma prensibi** ile benzer işlerde çalışanların ortak bir hedefi takip etmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu prensibe göre, yönetici astları arasındaki bütünselliği ve beraberlik duygusunu cesaretlendirmeli ve hatta özellikle astlarına olanak varsa yazılı emirler vermek yerine sözlü açıklamalarda bulunmalıdır. Çünkü, yüz yüze ilişkilerin hızlı ve uyumlu bir çalışma ortamı yarattığı düşünülmektedir.

Sayılan bu prensiplerle oluşturulan kuramsal çatı, personel yönetiminin örgütlenmesinde ve personelle ilgili işlevlerin tanımlanmasında etkili olmaktadır. Yönetim yaklaşımında Fayol tarafından oluşturulan bu prensipler sayesinde, personel yönetiminin dar anlamdaki tanımından yani personel alma, sınav yapma, atama, eğitim, sicil, terfi gibi faaliyetlerden, geniş anlamdaki tanımına yani insan kaynağının sağlanması, istihdamı ile ilgili olan planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme gibi faaliyetlere geçiş sağlanmaktadır (Akoğlan Kozak, 1999:11).

Ancak, Fayol da tıpkı Taylor gibi örgüt içi tüm faaliyetleri belli kurallara bağlayarak çalışanları birer makine gibi görmektedir. Fayol; *“örgütte yer alan bireylerin, sadece önceden belirlenmiş şemalar ve yapıdaki kurallara uyarak, kendinden beklenen rolleri yerine getirerek, örgüt hedefleri için rutin bir çalışma içerisine girerek azami etkenliğe ulaşabileceklerini”* söylemektedir (Marshall, 1999:317). Ayrıca, azami etkenliğe erişebilmek ve verimli hale gelmek için; dikkatle izlenmesi ve kontrol edilmesi gereken şeylerin hepsini sadece örgüt içinde aramaları ve örgütün kapalı bir sistem olduğunu düşünmeleri, Taylor'ın ve Fayol'un dış çevreyi göz ardı etmelerinden kaynaklanmaktadır. Taylor'ın mikro açıdan incelediğini, Fayol makro seviyede genel bir teori kapsamına yaklaştırırken, teoriyi ticari işletmelerden daha büyük örgütlere genelleyen ise Max Weber olmaktadır.

### 1.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Diğer bir önemli klasik yönetim yaklaşımını oluşturan Max Weber'in "*Bürokrasi Yaklaşımı*"nda; devlet, ordu ve büyük örgütlerde kullanılacak en başarılı yönetim şeklinin bürokrasi olduğu savunulmaktadır. İdeal bürokrasi olarak da adlandırılan Weber'in bürokrasi yaklaşımının anahtar kavramları olarak bilinen *yasallık* ve *rasyonellik* kavramları, örgütlerin insan kaynakları bakımından büyük önem taşımaktadır (Argon ve Eren, 2004:99).

Bürokrasi kavramı, çok eskilere dayanmakla birlikte, bir yönetim biçimi olarak ve örgütlerde kaçınılmaz bir model olarak ilk defa Weber tarafından, yeni bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir (Aykaç, 1999:55). Bu yaklaşıma göre, görevlerin yetki hiyerarşisine göre düzenlenmesi ve her pozisyonda çalışanlara belirli sorumluluklar verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanlar, ürünlerin geliştirilmesi ve işlerin yapılması için yalnızca kendilerine verilen emirleri uygulamaktadırlar (Barutçugil, 2004a:39). Bürokrasi yaklaşımda, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru aktarılmakta ve emir-komuta zinciri kurulmaktadır. Ancak, emir-komuta zincirini oluşturmak ve çalışanlara istediğini yaptırabilmek için, güçlü bir otorite kurmak gerektiği savunulmaktadır.

Çalışanlar üzerinde güçlü bir otorite kurmak için, önce otorite kavramını tanımlanmak gerekmektedir. Mouzelis (2001:29) otoriteyi; "*Kural koyucunun, (diğerleri üzerinde isteklerini dayatan kişinin) güç kullanma hakkında sahip olduğuna inandığı ve kuralların dayatıldığı kişinin de, görevinin, onun emirlerine uymak olduğunu düşündüğü bir güç ilişkisidir*" şeklinde tanımlamaktadır. Ancak otorite, akla ve hukuki nedenlere bağlı kalarak, kişilere değil, işgal ettikleri pozisyonlara tanınmaktadır. Otorite ve makam sahibi kişiler, kendilerine yardımcı olmaları açısından bürokratik bir yapı oluşturmaktadırlar. Bu yapı içindeki, her aşamada bulunan idareciler için ayrıntılı olarak nitelendirilmiş bir pozisyon bulunmaktadır. Değişik pozisyonlar, otorite sıralamasına göre yani hiyerarşiye göre organize edilmektedir. Göreve tayin, teknik beceriye göre yapılmakta ve örgüt, kurallarla ve talimatlarla yönetilmektedir (Kozlu, 1986:17). Bütün bu oluşumlardan çıkarılacak sonuç, bürokratik yapı; yüksek derecede uzmanlaşma,

sınırlı alanda yetki ve sorumluluk, örgüt içerisinde kişisel olmayan ilişkiler, çalışanlar için yetenek ve teknik bilgiye dayalı seçim, gelir ve mülkün ayırıt edilmesi gibi karakteristik özelliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Mouzelis, 2001:54). Weber'in bürokratik yaklaşımı, işin tanımını ve gereklerini göstererek örgüt içi bir düzen sağlamasına rağmen, diğer tüm klasik yönetim akımının öncüleri gibi örgütün, çalışanların davranışlarından etkilendiğini gözardı etmektedir. Ayrıca, çalışanların davranışlarını kontrol etmeye çalışmanın ve katı kurallarla düzene uyum sağlamaya zorlamanın, yaratıcılıklarının körelmesine sebep olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bürokratik yaklaşımın yaratıcılık, yenilik ve süratle değişen ortama uyum için esneklik gerektiren işletmelerde başarı şansı sınırlı olmaktadır (Kozlu, 1986:18). Bürokratik yapı, özellikle devlet yapılarında geçerliliğini korumaya devam etse de, otorite sahibi kişilerin güçlerini farklı yollardan kullanmalarına sebep olması açısından sakıncalı görülmektedir. Ancak, bürokrasi yaklaşımı sayesinde personel yönetiminde; yazılı kayıt belge sisteminin geliştirilmesi, memuriyetin bir meslek olarak kabul edilmesi, işgören ya da memurun mesleğinin getirdiği uzmanlık bilgilerinin eğitim ve deneyimle kazanılması gerektiği kabul edilmektedir (Akoğlan Kozak, 1999:11). Ayrıca, bürokratik yaklaşım örgüt çalışanlarına bir makine gibi bakmaktansa örgütü işleten ve harekete geçiren bir unsur olarak bakmaktadır. Bu açıdan ele alındığında da Weber'in, örgütte çalışanların temel özellikleri olduğunu fark etmesi, diğer klasik yönetim yaklaşımı savunucularından en önemli farkını oluşturmaktadır.

Klasik yönetim yaklaşımını savunan ve bu yaklaşımın oluşmasına neden olan çalışmalar incelendiğinde hepsindeki ortak özellik; insan unsurunun geri plana atıkları ve insandan çok üretimle ilgilendikleri olarak belirtilmektedir. Bu dönem araştırmacıları, örgütleri kapalı sistemler olarak görmekte, merkezîyetçi bir örgütlenme ve yönetim modeli oluşturmakta, dış çevre faktörünü göz ardı ederek örgüt içinde çalışmaktadırlar. Çalışanların davranışlarının, örgütün hedeflerine ulaşmadaki önemi anlaşılmamakta, önemli olanın, davranış ve motivasyon değil, bir örgüt şemasında kayıt edilmiş tasarım ile kurallar, görev ve sorumlulukların kesin çizgilerle ayrıldığı ve belirlendiği bölümlendirme olduğu savunulmaktadır

(Mouzelis, 2001:113). Belirledikleri kurallara, çalışanlar uymak zorunda bırakılmakta ve çalışanların, birer makine gibi davranmaları beklenmektedir. Ayrıca; klasik yönetim anlayışını savunan öncüler, insanları; tembel, sorumluluk almaktan kaçınan, çalışmayı sevmeyen, sadece kendi menfaatlerini düşünen bireyler olarak tanımlamaktadırlar (Güriz ve Yaylacı, 2004:28). Bu nedenle, insanların verimli çalışmalarını sağlamak için sıkı, katı ve zorlayıcı bir denetim gerektiğini düşünmektedirler. Örgüt yöneticilerinin, çalışanların kurum hedeflerini ve menfaatlerini önemsemelerini sağlamak için ise; devamlı yönlendirmek ve kontrol etmek zorunda olduklarını söylemektedirler.

I. Dünya Savaşı'na kadar emek ve işgücünün, bol ve ucuz olması sebebiyle yöneticiler, çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratmak amacıyla, para ve zaman harcamak istememektedirler. Bu dönemde, yöneticiler için her çalışanın yerine istedikleri an çalışacak başka bir yeni eleman bulmak çok kolay olmaktadır. Çalışanlar da işini kaybetme ve tekrar iş bulamama korkusu ile her isteneni yapmaya hazır şekilde davranmaktadırlar. Çalışanlar ve üst yönetim arasındaki bu olumsuz ortam, birbirleri ile olan ilişkilerini de gerginleştirmektedir.

I. Dünya Savaşı sırasında çalışanlar savaşa katılmaya başlamakta, fabrikaların olduğu yerlere göç hızla azalmakta, göçmenlerde savaşmak için ülkelerine dönmektedirler. Bu nedenle, fabrika sahipleri, fabrikalarda çalışacak eleman bulma sıkıntısı çekmeye başlamaktadır. Çalışmaya devam eden işçiler de düşük ücret ve dayanılmaz çalışma koşulları nedeni ile sendikalar kurmakta, deneyimsiz ve hiç bir şey talep etmeyen çalışanlar olmaktan çıkıp hakkını arayan çalışanlar haline gelmektedirler. Savaş sonunda da, kıtlık ve yokluk sebebi ile 1929 Dünya Ekonomik Krizi görülmektedir. Kriz nedeniyle yaşanan ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmelerle örgüt sorunları artmakta ve klasik yönetim anlayışları bu sorunlara cevap veremez hale gelip, yetersiz kalmaktadır. Bütün bunlar, öncülüğünü Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı Hawthorne araştırmaları ile doğan neo-klasik yaklaşıma geçişi sağlamaktadır.

### 1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetimin işletme açısından yetersiz hale gelmesinden sonra oluşan yeni *davranışsal yaklaşım* ya da diğer adıyla *neo-klasik yönetim yaklaşımı* anlayışı, örgüt içindeki doğal örgütlenmeleri göz önüne almakta, ademî merkeziyetçilik ve uzmanlaşmaya dayalı yatay yönetim şeklini savunmaktadır.

#### 1.3.2.1. Hawthorne Çalışmaları

Neo-Klasik yönetim anlayışı, 1927-1932 yılları arasında, Chicago yakınlarındaki Western Elektrik şirketindeki “*Hawthorne Çalışmaları*”yla başlamaktadır. Çalışma, Harvard Graduate School of Business Administration’da öğretim görevlisi olan Elton Mayo ve arkadaşları tarafından işletme verimliliği ile fiziki şartlar arasında bir ilişki olup olmadığını öğrenmek ve daha fazla üretim gerçekleştirerek, iş doyumuna ulaşmak amacıyla işbaşındaki insanların davranışlarını izleyerek yapılmaktadır (Canman, 2000:13). Araştırma esnasında, elektrik şirketinde çalışanlar üzerinde yapılan deneylerde, ışık ve dinlenme gibi çalışma şartları gittikçe kötüleştirilmekte ve çalışanların üretim kapasiteleri açısından ne gibi değişiklikler oluşturduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Fakat kendisi ile ilgilenildiğini fark eden işçilerin çalışma kapasitesinde bir düşüş olmadığı görülmektedir. Daha sonra çalışanlara, fazla ücret ödenmekte ama burada da verimin belli bir noktadan sonra yükselmediği gözlenmektedir.

Sonuç olarak, yapılan tüm deneyler ve araştırmalar, bütün iyileştirmelere rağmen verimliliğin değişmediğini göstermekte, hatta bazen herhangi bir iyileştirme olmadan bile verimliliğin kendiliğinden artabileceğinin fark edilmesine yol açmaktadır. Verimliliğin iyileştirmelerle alakalı olmadığını anlaşılması sonucunda, fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlere önem verilmeye başlanmaktadır. Yani, fiziksel çevredeki nedensel değişkenlerin araştırılması, kişinin sadece dış faktörleri dikkate almadığını ve gerçekte çalışanların tutum ve duygularının ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçtan sonra yöntem değişikliğine başvurularak çalışanların şikayetlerini dinleme amacı ile karşılıklı birebir görüşmeler yapılmaktadır. Ancak yapılan mülakatlarda da çok

net sonuçlar alınamamaktadır. Çünkü çalışanların şikayet ettiği konularla, şikayet sebebi arasında müspet bir ilgi bulunmadığı ve şikayetlerin psikolojik olduğu anlaşılmaktadır (Kocabaş, 2002:36). Bu nedenle, çalışanların, fabrika dışından ve geçmişinden gelen kişisel karakterlerinin değil de, fabrika içindeki sosyal örgütte edinilen karakterlerinin, açıklanması gerekliliği fark edilmektedir. Daha sonra, çalışanlar soyutlanmış bir psikolojik varlık olarak değil, davranışları büyük ölçüde grup normları ve değerleri ile kontrol edilen bir grup üyesi olarak algılanmaya başlanmaktadır. Bu nedenle, araştırma yöntemleri bir kez daha değiştirilerek, üzerinde çalışılan gruplar iş başındayken doğrudan gözetlenerek araştırma tamamlanmaktadır (Mouzelis, 2001:124). Hawthorne çalışmaları sonucunda hipotez doğrulanmakta ve çalışanların verimliliğini sosyal faktörlerin etkilediği belirlenmektedir. Ayrıca, örgütlerin sosyal bir sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya çıkarılmaktadır. Belirli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler, aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek informal gruplar oluşturmaktadırlar. Bireylerin örgüt içindeki davranışı, formel yapının öngördüğü ve bireylerin algıları sonucu, grup üyesi olup olmadıkları sonucuna varmalarına göre belirlenmektedir. Bireylerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekleri meydana getirdikleri gruplarında özelliklerini oluşturmaktadır. Böyle bir sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi fiziksel faktörlerin etkisinden çok daha fazla olmaktadır (Koçel, 2003:228). Sonuç olarak, sosyal faktörlerin fiziksel faktörlerden daha etkili olmasının, ilk kez Elton Mayo ve arkadaşları tarafından fark edilmesi, Hawthorne çalışmalarını yönetim bilimi açısından önemli bir çalışma haline gelmesine neden olmaktadır.

Olumsuz fiziksel çalışma şartlarına rağmen, önemli olanın çalışanlarla ilgilenmek ve onların sorunlarını dinlemek olduğunun saptanması; Hawthorne çalışmalarının sonuçlarından ilkinin meydana getirmektir. Çalışanlarda, bu deneye katılmanın önemini anlamakta ve bu deney için seçilen grup olmak, kendilerini özel hissetmelerini sağlamaktadır. Diğer bir önemli olayın ise, çalışanlara deney süresi boyunca sınırsız özgürlük verilmesi olduğu ifade edilmektedir. Denetlemeler, kontrolden çok sadece izleme şeklinde olmakta, çalışanlara geçmişten kalma ihtiyaçları olan eksiklerini giderme açısından, birçok

geriye dönüş yapma hakkı verilmektedir (De Cenzo, 1997:21). Bu sayede, bir işi yaparken çalışılan alanda uzmanlaşmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya çıkarılan bu yeni yaklaşım sayesinde, insan kaynağının örgütteki etkisi bilimsel anlamda fark edilmekte, önemi anlaşılmakta ve yönetimin başlı başına bir uzmanlık gerektirdiği fikrine ulaşılmaktadır (Argon ve Eren, 2004:101). Kısacası bu çalışmanın sonucunda, motive edilen, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları ile ilgilenilen çalışanlardan daha iyi verim alındığı görülmektedir. Ayrıca bu çalışma, çalışanların mutlu, rahat ve iyi hissetmelerine yönelik renk, ışık, ses, müzik gibi çevresel düzenlemeler ile insan psikolojisine dair çalışmalar yapılmasına önayak olmaktadır.

### 1.3.2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

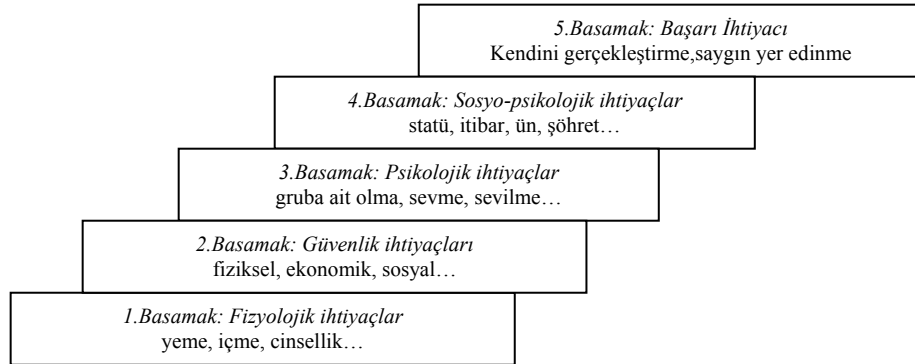
Neo-klasik yönetim yaklaşımına damgasını vuran diğer bir yaklaşımında Abraham Maslow'un tarafından ortaya çıkarılan "*İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı*" olduğu belirtilmektedir. Maslow, bireylerin davranışlarını klinik ortamlarda, uzun bir dönem boyunca, çok dikkatli, hassas ve duyarlı bir şekilde inceledikten sonra ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturmaktadır. Bu çalışmalar sonucu; Maslow, çalışanların hayatlarının değişik dönemlerinde farklı ihtiyaçlar içinde olduğunu ve onlardan verim alabilmek için bu ihtiyaçların karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Aslında; bu ihtiyaçların sadece örgüt içi çalışan bireyler için değil aynı zamanda tüm insanlar içinde gerektiğini düşünmektedir. Maslow'a göre; iyi bir yönetici, çalışanlarından her birinin içinde bulunduğu dönemi, neye ihtiyacı olduğunu anlamalı ve çalışanlarını motive ederek bireysel bazda daha üretken hale getirmelidir (Sobel, 2000:92). Bu nedenle; Maslow'un, "*davranışın istenen şekilde değişmesini sağlayacak olumlu bir yönlendirme veya yöneltme biçimi*" olarak tanımlanan **motivasyon** kavramının geliştiricisi olduğu düşünülmektedir.

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının iki varsayımı bulunmaktadır. Bu varsayımlardan ilki; *bireylerin gösterdiği her davranışın sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu ve bireylerin ihtiyaçlarını*



*gidermek için belirli yönlerde davrandığı* şeklinde özetlenebilmektedir. Bu nedenle ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ise; *ihtiyaçların sırası* ile ilgili konuyu açıklamaktadır.

Bu yaklaşıma göre; bireylerin belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçları bulunmaktadır. Alt aşamada bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst aşamadaki ihtiyaçlar, birey tarafından davranışlarına yansıtılmamaktadır. İhtiyaçların, bireylerin davranışlarına yansımaları tatmin edilebilme derecesine bağlanmaktadır (Koçel, 2003:638). Alt aşamadaki ihtiyaçlar tatmin edildikçe birey, bir üst aşamadaki ihtiyaçlarını tatmin etmek istemektedir. Tüm insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Maslow, bireylerin temel ve biyolojik ihtiyaçları başta olmak üzere, yaşlarına, cinsiyetlerine, dinlerine, dillerine, bölgelerine bakmadan sadece düşünen canlı olmalarından dolayı sahip oldukları ihtiyaçları, önem sırasına göre 5 ana grupta toplayarak, basamaklara ayırmaktadır (Öztekin, 2002:119):



**Şekil 1.2.** Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli

**KAYNAK:** Ali Öztekin "Yönetim Bilimi" Siyasal Kitabevi, 2002, Ankara s:119.

Bütün temel ihtiyaçlar, bağlı olduğu hiyerarşik öncelik sırasına göre bireyin bilincini monopolize ederek, organizmanın çeşitli kapasitelerini seferber etmektedir. Önceliği az olan hedefler ise unutulmaktadır. Örneğin; fizyolojik bir ihtiyaç olan açlık giderilmeden birey güvenlik veya sevgi gibi ihtiyaçların peşinden koşmamaktadır. Açlık anında bireyi güden yeme ihtiyacının tatmin edilmesidir. Ancak, ihtiyaç tatmin edildikten sonra güdü olma niteliğini kaybetmektedir (Kozlu, 1986:26). Kısacası; bu ihtiyaçların biri doyurulmadıkça,

diğeri ortaya çıkmamaktadır. İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verilmesi, kendini gerçekleştirme ve yeteneklerini ortaya koyma gibi ihtiyaçlarının en fazla etkili olan ihtiyaçlar olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, bir işyerinde, çalışan insanların sevme ve sevilme ihtiyacının doyurulmamasının uyumsuzluğa neden olacağı savunulmaktadır. Kendine değer verme veya saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşmaktadır.

Çalışanlar yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum da onlarda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratmaktadır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşama olan bağlarda gevşeme, gövdesel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülebilmektedir. İş yerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, çalışanlarda uyumlu, güvenli, ve huzurlu olmaktadır. Bu durum onların davranışlarına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Maslow'un bu yaklaşımının, belli durumlarda doğru olsa da, ihtiyaçların kültürden kültüre değişeceğini gözardı etmesi ve tüm bireylerin robotlaşarak aynı şekilde, aynı ihtiyaçlara sahip olmasını beklemesi açısından eksik olduğu düşünülmektedir. Örneğin, bazı kültürlerde (Kızılderililerdeki gibi) saygınlık en önemli olan birinci basamakta yer alabilmektedir. Yani özetle, her bireyin belli ihtiyaçlarının karşılandıktan sonra yeni ihtiyaçlarının oluşması gayet doğal olsa da, bu ihtiyaçların sıralaması herkese göre aynı olamamaktadır.

Bu teorinin başarılı olması için yöneticilerin her basamaktaki ihtiyaçlarla ilgili olarak alması gereken önlemler bulunmaktadır. Bütün basamaklardaki ihtiyaçların karşılanabilmesi için, basamaklara göre alınması gereken önlemler ve yapılması gereken işlemler şu şekilde tanımlanmaktadır (Akoğlan Kozak, 1999:29):

**1. Basamak için;**

- Çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olması,
- Araç gereç ve makinelerin güvenlik önlemlerinin alınmış olması,
- Çalışanların iş yükünün onların beden gücüne ve genel yeteneklerine göre saptanmış olması,

**2. Basamak için;**

- Çalışanları tüm haklarının titizlikle korunması,
- Geleceklerinin güvence altına alınması,

**3. Basamak için;**

- Performansın temel ölçüt olarak alınması,
- Çalışanlara terfi olanağının verilmesi,
- Çalışanların teşvik ve prim haklarının gözetilmesi,
- Tazminat ve sigorta güvencesinin sağlanması,
- Emeklilik haklarının işletilmesi,

#### **4. Basamak için;**

- Oryantasyon eğitimi, mesleki geliştirme programları, özellikle de işbaşında eğitim olanaklarının çalışanlara düzenli olarak tanınması,
- Kurum hedeflerinin saptanması,
- Görev tanımlarının yapılmış olması,
- Sağlıklı ve demokratik bir iletişim ortamının sağlanması,
- Danışmanlık hizmetlerini verilmesi,
- İşyeri kurallarının açıkça belirtilmiş olması,

#### **5. Basamak için;**

- Çalışanların etkin katılımlarının sağlanması,
- İş ve meslek grupları arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi,
- Eğlence, dinlenme fırsatlarının yaratılmış olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin bakış açısıyla Maslow'un yaklaşımından edinilecek ve kurum ortamına yansıtılacak en önemli bilginin; "*iş; bireyin temel ihtiyacını karşılamalı*" olduğu düşünülmektedir. Temel ihtiyaçları karşılanmamış bireyin ise örgütte önemli yeniliklere neden olacak çalışmalar gerçekleştirmesi olasılığının düşük olduğu savunulmaktadır (Fındıkçı, 2003:381). Bu nedenle, her yöneticinin, çalışanın hangi basamakta ve hangi ihtiyaç içerisinde olduğunu bilmesi ve buna uygun önlem alması gerekmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçeğe uygunluk derecesi, tartışmalara rağmen bir çok araştırmacı tarafından basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle kabul görmektedir. Teorileri halen kabul gören ve neo-klasik dönemin diğer bir savunucusu olan Douglas McGregor ise X ve Y Teorisi ile tanınmaktadır.

#### **1.3.2.3. X ve Y Yaklaşımları**

Davranışsal yani insan ilişkileri yaklaşımının Hawthorne araştırmaları ile başlaması, Maslow gibi bir çok bilim adamının örgüt içindeki insan unsuruna olan ilgisini arttırmaktadır. Bu alanda çalışan araştırmacılar, bireylerin davranışlarını, neden o şekilde davrandıklarını, nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadıklarını, nasıl motive olduklarını, içlerinden çıkan liderlerin davranışlarını ve buna benzer

bir çok konuyu ele almaktadırlar. Bu alanlarda yapılan, etkili olan ve çok bilinen araştırmalardan biri de; Douglas McGregor'un "*X ve Y Teorisi*"dir. McGregor araştırdığı konuyu, yöneticilerin çalışanlara bakış açısından ele almakta ve bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, onların diğer insanları nasıl algıladıklarına ve nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre bir kısım yöneticilerin, X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmın da bundan tamamen farklı olan Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahip olduğu savunulmaktadır (Koçel, 2003:229). Gregor, X teorisini, geleneksel teori olarak adlandırmaktadır. Bir örgütün hedeflerine ulaşmasının en verimli yolunun, çalışanlarını hiyerarşik bir düzen içerisinde uzmanlaştırmak olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, yapılacak işlerin uzmanlık dallarına ayrılması ve herkesin kendine düşen alanda kesin ve katı kurullarla çalışması başarının anahtarı olarak görülmektedir. McGregor'a göre X teorisine sahip yöneticiler çalışanları ile ilgili şu varsayımları yapmaktadır (Öztekin, 2002:125):

- İnsanlar çalışmayı sevmezler, yaratılışları gereği tembellikten hoşlanırlar, çalışmadan iyi yaşamak isterler ve olanak bulurlarsa işten kaçarlar.
- İyilikten anlamaz, yardım etmeyi sevmez, bencildirler, paylaşmak istemezler, yaratıcı değildirler ve yeniliklere direnç gösterirler.
- Çalışanlar, azda olsa hırslıdırlar. Bu nedenle, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için, gerekli gayreti göstermelerini sağlamak amacıyla kişileri zorlamak, kontrol etmek, yönlendirmek ve ceza ile tehdit etmek gerekmektedir.
- İnsanlar sorumluluktan kaçtığı için yönlendirilmek isterler, işe karşı arzusuzdurlar ama güvenliklerini çok önemserler.

X teorisi, çalışanlarına klasik yönetimin insana bakış açısıyla bakmakta ve onları, maddi bir varlık ve organizasyonların gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul etmektedir. Yöneticiler, X teorisini benimsediklerini açık olarak söylemeseler de, otoriter tavırları ile belli etmekte ve bu yönetim şeklinden vazgeçmeleri kolay olmamaktadır. Y teorisi ise, X teorisinin tam aksini söylemektedir. McGregor'un Y teorisine göre yöneticiler çalışanlarına şu şekilde bakmaktadır (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1999:308):

- Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.

- Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar, kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.
- Amaçlara bağlılık, onların elde edecekleri ödüllere bağlıdır.
- Uygun koşullar sağlandığı takdirde, sıradan bir kişi de sorumluluğu sadece kabullenmeyi değil, aynı zamanda aramayı da öğrenebilir.
- Örgütsel sorunların çözümünde imge, hüner, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği; çalışanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.
- Çağdaş endüstri yaşantısının koşulları altında, normal bir insan potansiyelinin ancak bir kısmından yararlanmaktadır.

Görüldüğü gibi Y teorisi insanların, gerekli koşullar sağlandığında örgütün amaçları ile bütünleşip, gerekli gayreti kendi temel ihtiyaçlarını karşılamak için yerine getireceğini tanımlamaktadır. Ayrıca, insanların X teorisindeki kadar kötü olmadıkları, bazen kötü olmalarının sebebinin de büyüdükları, yaşadıkları ve çalıştıkları ortamlarda karşılaştıkları sorunlar yüzünden oluştuğu söylenmektedir. Y teorisinin en önemli varsayımı, örgüt içi çalışanların işbirliği sınırlarının, insan karakterli olmayıp, yönetimin insan kaynakları potansiyelinin değerlendirilmesi konusundaki yaratıcılığından kaynaklı olduğudur (Kozlu, 1986;19).

Ayrıca; McGregor'un X ve Y kuramları, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki kapsam farklılığını en iyi vurgulayan kuramsal temellerden biri olarak gösterilmektedir. Çünkü, insan kaynakları yönetiminin temel dayanaklarının Y kuramının paradigmasında bulmakta olduğu düşünülmektedir. Yapılan seçim ise yönetim sürecinin niteliği ile çalışanlar tarafından algılanmasını etkilemekte ve örgütün güdülemeye ilişkin temel paradigmasını oluşturmaktadır (Argon ve Eren, 2004:134). Kısacası McGregor'un X ve Y teorisi sayesinde, insan kaynağı yönetiminin örgüt için önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Ancak, gerçekte insanların ne X teorisindeki kadar kötü olduğunu, ne de Y teorisindeki kadar iyi olduğunu söylemenin mümkün olmadığı bir çok bilim adamı tarafından savunulmaktadır. Bu nedenle de, insanları doğru yöntem ve motive ile yönetmek gerektiği belirtilmektedir. Fakat, kabul edilir ki;

McGregor'un Y teorisi klasik yönetime karşı geliştirilmiş kuvvetli bir tepkidir ve modern teorinin başlamasına önyak olmaktadır.

1960'lı yılların sonlarına dek süren Neo-Klasik yönetim yaklaşımı, yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak yerini modern yönetim yaklaşımına bırakmaktadır. Neo-Klasik yaklaşım, insanlar üzerinde yapılan araştırmalar sonucu verimliliklerinin çalışma koşullarına, ceza ve zorlamalara bağlı olmadığını göstermektedir. Çalışanların belli ihtiyaçları karşılandıkça aslında çalışmaktan zevk alacaklarını göstererek yeni bir anlayışın doğmasını sağlamaktadır. Ayrıca, neo-klasik yaklaşım sayesinde ilk defa, sadece dikey iletişim değil, aynı seviyedeki farklı kişiler arasındaki yatay ve çapraz iletişime de dikkat çekilmektedir. Özellikle insan kaynakları yönetimi açısından bu dönem, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçları arasındaki yakın ilişkiyi ortaya çıkarması açısından büyük önem taşımaktadır.

### **1.3.3. Modern ve Post Modern Yönetim Yaklaşımları**

Modern yönetim anlayışında; daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak insanların, grupların ve çalışma birimlerinin ihtiyaçları, amaçları ve davranışları ile organizasyonun tümü arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin bilinmesi gereği ortaya çıkmaktadır. İnsanları makine gibi gören klasik yönetim ile insan unsuruna önemi başlatan neo-klasik yönetimi birleştirerek yönetimde örgüt, insan ve çevre arasındaki ilişkiyi ele alan modern yönetim teorisinin en önemli yaklaşımlarından ilki sistem yaklaşımıdır.

#### **1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı**

Biyolog olan Ludwig Von Bertalanffy'nin "*Sistem Yaklaşımı*"nı meydana getirebilmek için, 1972'deki ölümüne kadar bütün ömrü boyunca bu sistem ile ilgili çalışmalar yaptığı söylenmektedir. Ancak bazı bilim adamları, bu sistemin Bertalanffy'in kendi yarattığı bir sistem olmasından çok, Taylor'ın "en iyi yol" görüşünden esinlenerek ortaya çıkan bir sistem olduğunu savunmaktadır. Bu kuramın savunucularına göre, sistem yaklaşımı; her türlü örgüte uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı, geliştirmeyi amaçlayan bir çalışma olarak ifade

edilmektedir. Örgütü, dış çevreye kapalı olarak gören ve sadece örgüt içerisindeki olaylarla ilgilenen klasik ve neo-klasik yönetime karşı, sistem yaklaşımı öncülerini örgütlerin dış çevre ile etkileşim içerisinde olduklarını savunmaktadırlar. Eğer örgüt, dış çevre faktörlerine karşı duyarsızsa **kapalı**, dış çevre ile iletişim ve etkileşim içerisinde (çevreyle bilgi, enerji ve materyal alışverişinde bulunuyorsa) ise **açık** olarak nitelendirilmektedir (Koçel, 2003:252). Sistem yaklaşımına göre; bütün örgütler açık sistemler olarak tanımlanmaktadır ve örgütün amaçlarına ulaşabilmek için, kültürel çevresi ile etkileşim içerisinde olmak zorunda olduğu kabul edilmektedir (Sargut, 2001:108). Yaklaşımın savunucuları olayları, tek bir açıdan ve çevre şartlarından kopuk değil, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, onları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açısından daha elverişli duruma getirdiğini ileri sürmektedir.

Sistem yaklaşımının diğer sistemlerden farklı en önemli özelliği; bütünü oluşturan parçaları ve bunların birbiri ile olan ilişkilerini bir arada incelemesi olarak belirtilmektedir. Bir sistemin başarılı olma sebebinin; alt sistemleri arasındaki fonksiyonel bağlılığın sonucundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Sistem yaklaşımının yararları sayesinde; personel ile örgüt birbirini tamamlayan unsurlar olarak görülmekte ve her ikisinin amaçları da uzlaştırılmaya çalışılarak daha rasyonel bir yol izlenmektedir. Ayrıca, personel değerlendirilmesinin sistem yaklaşımına göre yapılmasının, değerlendirmeyi dinamik bir yapıya kavuşturacağı düşünülmektedir. Çıkacak sorunların çözümleri esnasında belirliliği artacağı için, daha büyümeden ortadan kaldırılacaktır. Zaten sistemde varolan geri besleme mekanizması sayesinde sorun çözümü için, alternatif çözümler üretilmektedir (Turtop, İşbir ve Aykaç, 1999:224).

Sistem yaklaşımı, sistemin nerede başlayıp, nerede bittiğini belirlemenin de önemini vurgulamaktadır. Bu sayede, sistemin sınırlarının oluşacağını bununda çevrenin tam olarak tanımlanmasında kolaylık sağlayacağını belirtmektedir. Söz konusu yaklaşıma göre; çevre her örgüte göre değişiklik göstermektedir. Bazı örgütler için çok önemli olan konular, başka bir örgüt için aynı önemi taşımayabilmektedir. Sistem yaklaşımının dışarıdan devamlı bilgi, enerji ve

materyal alışverişinde bulunmasının bir diğer olumlu tarafı da, her örgüt için geçerli olan *enerjinin erimesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve faaliyetlerin durması* olarak tanımlanan “*entropi*”nin gerçekleşmesi durumunda, etkilerin negatif (negentropi) hale gelmesini sağlamaktadır.

Sistem yaklaşımına göre, organizasyonun beş bölümü bulunmaktadır. Bunlar (Barutçugil, 2004b:39);

1. İnsan ve onun organizasyona getirdiği kişilik yapısı,
2. Biçimsel organizasyon (organizasyonel fonksiyonların geometrik ve mekanik yapısı),
3. Biçimsel olmayan organizasyon,
4. Organizasyondaki mevcut rol ve statü,
5. İşin yapıldığı yerin ısı, ışık, gürültü ve nem oranı gibi fiziksel çalışma koşullarıdır.

Sistem yaklaşımının bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi, örgütün bir alt sistemi olarak hem içinde yer aldığı örgütle hem de örgütün içinde bulunduğu çevre ile sürekli bir iletişim içinde bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle; insan kaynakları yönetimi çevresel faktörlerden etkilenmekte ve onları etkilemektedir. Sonuç olarak, personel sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireylerin örgüt için sadece bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin artırılması gereken, başarısı örgütün başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, sistem yaklaşımının örgütsel anlamda getirdiği pek çok yeniliğin yanında, insan kaynakları yönetimi açısından da iki önemli sonucu olduğu söylenmektedir (Argon ve Eren, 2004:103):

- a) Örgüt boyutları içinde ve arasında, ilişkiselliğin kurucusu ve işleticisi olarak insan, son derece önemli bir faktördür. Bu nedenle, insana yapılan yatırım, örgüte yapılan yatırımı ifade etmektedir.
- b) Verimlilikten veya verimsizlikten kaynaklanan olgu ve olaylar, etkileyen-etkilenen iç ve dış sistemlerin ürünüdür. Bu nedenle, yönetim anlamını, parçaların her birinin yarattığı etkilerden meydana gelen bütüncül bir sinerjide bulmaktadır. İnsanda, bu bütünü etkileyen ve ondan etkilenen sinerjinin önemli bir parçasıdır.



Sistem yaklaşımı, başta örgüt ile personeli bütünleştirme, sonra tüm örgüt birimleri arasında işbirliği, koordinasyon ve uyum sağlama gibi bir çok yararları olmasına rağmen, bir takım eleştirilere maruz kalmaktadır. Bunlar; yaklaşımın teoriden çok kavramsal bir çerçeve özelliği taşıması, kavramlarının yetersiz ve kısıtlı kaldığı, iyi yetişmiş yöneticilere sahip olmadığı ya da yöneticinin ekip çalışmasının gerektirdiklerini yerine getirmediği durumlarda yaklaşımın başarılı olamayacağı şeklinde ifade edilmektedir (Öztürk, 2003:146). Kısacası, sistem yaklaşımı; sistemin parçaları arasındaki karşılıklı ilişki ve bağlılığı vurgulayarak, yöneticilerin; örgütlerinin, sistem içi ve sistem dışı faktörlerini daha rahat anlamalarını sağlamakta, değişimlere uyum göstermelerinde ve aksaklıkları gidererek, dinamik ve dengeli bir yapı oluşturmalarında yardımcı olmaktadır. Ayrıca, örgütü etkileyen bütün değişkenleri (sistem sınırları içerisinde kalanlar) ve parametreleri (sistemin dışında olanlar) bir arada görmenin sağlıklı bir genelleştirme yapma imkanı sağladığı düşünülmektedir.

Modern yaklaşımlar içerisinde kabul edilen diğer bir yaklaşım da durumsallık yaklaşımıdır. Bazı yazarlar tarafından durumsallık yaklaşımı koşulsallık yaklaşımı ile eşanlamlı kabul edilirken, bazı yazarlar açık sistem yaklaşımı ile koşulsallık yaklaşımını eşanlamlı kabul etmektedirler. Ancak, durumsallık yaklaşımı bir nevi duruma göre davranma olarak tanımlandığı için koşulsallıkla daha bağlantılı olduğu düşünülmektedir.

### **1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Aklın ve sağduyunun yolu olarak tanımlanan, bir taraftan örgütün içindeki alt sistemlerin kendi arasındaki ilişkileri ile, diğer taraftan da bu alt sistemlerin dış çevre faktörleri ile ilişkisi üzerinde araştırmalar yapan *durumsallık yaklaşımında*, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre, hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiği kavranmaya çalışılmaktadır (Akıncı Vural, 2003:26). Değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirmektedir. Bu nedenle her yerde ve her koşulda geçerli tek bir “en iyi yol” ya da “en iyi organizasyon yapısı” diye bir kavram

bulunmamaktadır. İçinde bulunulan duruma göre klasik, neo-klasik veya sistem yaklaşımlarından herhangi biri kullanılmalıdır. Örgütler, bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir. Bağımlı değişkenin değeri (örgüt yapılarının nasıl olması gerektiği), bağımsız değişken durumdaki iç ve dış koşulların durumuna göre belirlenmektedir. Ortada herhangi bir problem varsa, durumsallık yaklaşımına göre birden fazla çözüm yolu bulunmaktadır. İyi bir yöneticinin, bu yollardan en iyisini ve uygun olanını bulması gerektiği ifade edilmektedir. En iyi ve uygun olanı bulmak da durum ve koşullara bağlanmaktadır.

Durum ve koşullarla ilgili olarak teknoloji ve çevre faktörleri, hakkında en çok araştırma yapılan konulardan ikisini oluşturmaktadır. Teknoloji ve çevrenin kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini direkt olarak etkilediği belirtilmektedir. **Teknoloji**; “girdileri, çıktıya çeviren teknik araçlar topluluğu” olarak tanımlanırken, **çevre**; “örgütün sınırları dışında kalan her şey” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003:288). Örgüt yapısı ile “*teknoloji*” arasındaki ilişki alanında yapılan çalışmalardan en çok bilenenleri şunlardır;

1. Woodward Araştırmaları
2. Aston Grubu Araştırmaları
3. Tavistock Enstitüsü Araştırmaları
4. Thompson Araştırmaları
5. Perrow Araştırmaları

Yönetim ve organizasyonda, durumsallık yaklaşımının üzerinde durduğu diğer bir koşulda, örgütlerin içinde faaliyette buldukları “*çevre*” faktöründen meydana gelmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak örgüt yapılarında ve örgütte kullanılan çeşitli süreçlerde farklılık göstermektedir. Çevre koşulu ile organizasyon arasındaki ilişki alanında yapılan önemli araştırmalar ise şunlardır (Koçel, 2003:238);

1. Burns ve Stalker Araştırmaları
2. Lawrence ve Lorsch Araştırmaları
3. Emery ve Trist Araştırmaları
4. Thompson Araştırmaları
5. Duncan Araştırmaları

Sonuç olarak, kendilerine ait bir çevrede yaşayan işletmeler bu çevre içinde belli bir yere sahip olmak ve onunla ilişki kurmak zorunda kalmaktadır. İşletme ile çevresi arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığı; hem çevrenin işletmeyi, hem de işletmenin çevreyi etkilediği belirtilmektedir. İşletme ile çevresi arasındaki etkileşimin tam olarak anlaşılmasının sürekli değişen bir çevrede oldukça önemli ve aynı derecede zor olduğu düşünülmektedir (Dinçer, 2003:141). İşletmelerin, ancak yeni bir teknoloji ya da düşünceyi uygulamaya koyarak ve yenilikleri devamlı takip ederek başarılı olabilecekleri belirtilmektedir. (Akıncı Vural, 2003:26). Kısaca, bu yaklaşım sayesinde örgütün başarısının; çevresine karşı duyarlı davranıp davranmadığına ve çevredeki teknolojik değişim ve oluşumları yakından takip edip etmediğine bağlı olduğu ortaya koyulmaktadır.

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarında, askeri bir emir komuta zincirinden etkilenen ilke ve uygulamalar nedeniyle; örgüt içindeki personel çeşitli yapılar içinde gruplanmakta, aralarındaki hiyerarşik ilişki belirlenmekte, faaliyetler daha etkin kontrol edilmekte, üst kademenin başarılı bir kumanda oluşturabilmesi için kontrol alanı ve diğer ilkelerin neler olması gerektiği araştırılmaktadır. Kısaca, üzerinde çalışılan konu; örgüt dizaynının nasıl daha iyi olabileceği, örgütün sahip olduğu kaynakların daha etkin ve verimli olmasının nasıl sağlanacağı ve örgüt işleyişini sağlayan süreçlerin nasıl daha iyi gerçekleştirilebileceğidir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların yetersiz kalması ile ortaya çıkan sistem ve durumsallık yaklaşımında ise; örgütün çevresinden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak düşünülmemeyeceği ve değişken çevre koşulları nedeni ile her örgüt için geçerli olan mutlak doğru bir yönetim şekli olamayacağı vurgulanmaktadır. Yönetim yaklaşımları, ortaya çıkan gelişmeler ve değişimleri göz önüne alarak ve bu değişimlerde rol oynayan etkenleri farklı açılardan inceleyerek, örgütü, yaşam mücadelesi vermesi gereken canlı birer sistem olarak tanımlamaktadır.

Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımının ortaya çıkardığı görüşlerin ardından başta Globalleşme, Toplam Kalite Anlayışı, Yönetimde Mükemmellik, Uluslararası Rekabet, İnsan Hakları, Bilgiye Dayalı Enformasyon ve Hızlı

Teknolojik Gelişim gibi kavramlar ve gelişmeler *Çağdaş, Güncel* ya da *Modern Sonrası* denilen döneme geçişi sağlamaktadır. Oluşan yeni yönetim yaklaşımını ve örgütlerin de yeniden yapılandırılması gereğini meydana getiren başlıca üç önemli gelişme bulunmaktadır. Post-modern yönetimi ve örgüt yapılanmalarını oluşturan, yeni teknikler ararken farklı düşünmeye iten dinamiklerden birincisi olarak, “*İletişim ve Bilgi İşleme Teknolojisindeki Gelişmeler*” kabul edilmektedir (Koçel, 2003:375). Zaman içinde artarak katlanan bilgi iletişim süreci değişime uğramakta ve örgüt yapılarını özellikle bilgisayar aracılığı ile geliştirmektedir. Başta bilgisayar sonra da internet, faks, uydular gibi yenilikler haberleşme konusunda sınırsız bir ortam yaratmaktadır. Artık bu sayede örgüt içinde yetkilendirilmesi oranında herkes, gerekli her türlü bilgiye ulaşabilmektedir. Yöneticiler de, güncel bilgi ve veriye sahip olma imkanına kavuşmakta ve karar mekanizması hız kazanmaktadır. Örgüt ve kişiler açısından bu gelişmenin bir sonucu da, sürekli değişmek ve yenilikleri takip etmek zorunda kalmak olarak kabul edilmektedir.

Post-modern yönetimi ve örgüt yapılanmalarını oluşturan diğer bir faktörün de “*Uluslararası Rekabet ve Küreselleşme*” olduğu düşünülmektedir. Sistem yaklaşımı sayesinde, örgütlerin dış çevreden devamlı etkilenen bir yapı içinde olduğunun anlaşılması ve zaman içindeki gelişmelerle ulusal sınırların anlamını yitirmesinin sonucu olarak örgütler, hammadde temininden pazarlamaya, para ve personel temin etmeden rakiplerinin kim olduğuna kadar her türlü konuda tüm dünya düzeyinde düşünmek ve karar vermek zorunda kalmaktadırlar (Koçel, 2003:376). Post-modern yönetimi ve örgüt yapılanmalarını oluşturan son faktörde “*İnsan Hakları*” yani “*insanî değerler ve kişilik kavramı*” olarak belirtilmektedir. İnsan unsuruna bakış alanındaki en önemli gelişme olan davranışsal yaklaşım örgütlerde çalışanların, kontrol edilmesi gereken bir maliyet ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak kabul edilmemesi ve onlara geliştirilebilir stratejik kaynak olarak bakılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak çalışanları motive etmek, beklentilerini karşılamak, iş tatminini ve örgütte kalmalarını sağlamak için geçmişte alınan önlemler meydana gelen yeniliklere bağlı olarak güçleşmektedir. Yeni insan kaynağı profilinde; genç, bilgili, yüksek düzeyde eğitilmiş, alanında uzman, beklentileri yüksek, fikirlerine ve haklarına

duyarlı, kendine saygı gösterilmesini isteyen, kişisel ve kariyer gelişmesiyle kendini gerçekleştirme olgusuna önem veren, iş tatminini önemseyen ve sevdiği işi yapmak isteyen, tatmin edilmesi zor, esnek çalışma koşullarına sahip olmak isteyen, bürokratik düzen istemeyen bir kişiliğe sahip insanlar bulunmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:30). Çalışanlar da, görülen bu değişiklikler nedeni ile örgütler ve yöneticiler, yeni teknik ve uygulamaları kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Kısacası, makro bazdaki insan haklarındaki değişimlerin mikro bazdaki küçük işletmeleri dahi etkilemekte olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, hızla artan teknoloji, rekabet koşulları, küreleşme ve insan hakları gibi gelişmelerle üretim ve hizmet süreci değişmektedir. Post modern yönetime kadar hemen her örgüt aynı altyapıyı, süreçleri ve ilgili teknolojiyi kullandığı için aynı çıktı yada ürünü piyasaya sürmektedir. Ancak post modern yönetim dönemiyle, rekabetin alanını ve yönü, kaliteli ürün ve sunma şekline yönelmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu durum müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, post modern yönetim yaklaşımlarından olarak kabul edilen, ürünün ya da hizmetin tasarımından başlayıp, satış sonrası hizmetine kadar uzanan, insan odaklı düşünceyi ve gelişmeyi hedefleyen toplam kalite yönetimi örgütler açısından büyük önem kazanmaktadır.

### **1.3.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı**

Hız ve rekabet ortamının bir sonucu olarak değişen ve tüm dünyada hızla yayılan post modern yönetim yaklaşımlarının en önemlilerinden biri “*Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı*” olarak kabul edilmektedir. 1950-1960’lı yıllarda Philip Crosby, Edward Demings, Joseph Duran ve Kaon Ishikawa başta olmak üzere çeşitli bilim adamları tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşmeyle birlikte kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesini sağlamaktadır (Koçel, 2003:378).

Kalite; üretilen malların, belirlenen teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacıyla örneklenen ve istatistiksel teknikler kullanarak belirli kişiler tarafından yapılan bir faaliyet iken bu yaklaşım sayesinde, teknik bir uygulama

olmaktan çıkarak, bir yönetim felsefesi haline dönüşmektedir. Toplam kalite yönetimi; müşteri odaklılık, gelişim, süreçlerin yönetimi, sürekli süreç denetimi, tam katılım, insan kaynakları yönetimi, önce insan ve birey kalitesi gibi öğelerden meydana gelmektedir (Elma ve Demir, 2003:165).

Toplam kalite yönetiminin en önemli ilkesi müşteri memnuniyeti olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşımı savunanlara göre, kaliteli hizmet ya da üretim için müşterilerin düşünceleri, istekleri ve dinlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu görüşü en fazla savunan bilim adamı W. E. Demings olmuştur. Demings ayrıca kalitenin yönetilmesi gerektiğini belirtmekte ve bu konudaki çalışmalarını 14 ilke altında toplamaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Koçel, 2003:379);

1. Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalı,
2. Bu felsefe en üst kademedен en alta kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli,
3. Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalı,
4. İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemeli,
5. Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalı,
6. İş başında eğitim verilmeli,
7. Liderlik öğretilmeli, sadece rakamlara değil kaliteye de önem verilmeli,
8. Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmeli,
9. Departmanlar, gruplar arasındaki engeller kaldırılmalı,
10. Verimlilik artışı metot geliştirilerek sağlanmalı,
11. Rakamsal hedef koymaktan vazgeçilmeli,
12. Çalışanlara yaptığı ile övünme ve özdeşleşme imkanı verilmeli,
13. Herkesin kendini geliştirmesi teşvik edilmeli,
14. Yönetim tüm bu değişiklikleri yapacak önlemleri almalıdır.

Demings'in tüm bu ilkelerindeki amaç, kalite ve verimliliği artırmaktır. Örgütler bu değişikliklerle, müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı, daha kaliteli ve daha hatasız karşılayabilmektedirler. Bunun gerçekleşmesi içinde örgüt içindeki tüm çalışanların bu değişikliklere uyum sağlaması ve sürece aktif olarak katılması gerekmektedir. Toplam kaliteye ulaşmak için insan faktörünün büyük önem

taşıdığı düşünülmektedir. Çünkü, müşterilere mal ve hizmet sağlayan tüm programları, sistemleri ve metotları insanlar geliştirmekte, uygulamakta, kontrol etmekte ve korumaktadır. Bu nedenle; toplam kaliteye ulaşmada insan kaynakları yönetimi diğer tüm organizasyonel birim ve düzeylerle entegre biçimde çalışması gereken çok fonksiyonlu bir araç konumuna gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:21). Bir başka deyişle, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetiminin örgüt içinde benimsenmesi için belirleyici bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ilke ve yöntemlerinden yararlanmadan toplam kalite yönetiminin yerleşmesi mümkün olmamaktadır. Kalitenin tabana yayılmasının ve bütünde kalite anlayışının oluşması için örgütteki tüm çalışanların bunu algılaması gerekmektedir. Kısacası rekabetin sürdürülmesi, müşteri tatmininin sağlanması ve örgüt hedeflerine ulaşılması için toplam kalite yönetimi uygulanmalı ve insan kaynakları yönetimi de bu sürece duyarlı olup, bizzat içinde yer almalıdır (Fındıkçı, 2003:357).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının da toplam kalite yönetiminin mantığına uygun şekilde yapılması gerektiği düşünülmektedir. Örneğin; eleman seçimi sırasında seçilecek elemanın en örgüt açısından en iyi verimi sağlayacak ve en etkili biçimde rekabet edebilecek özelliklere sahip olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, uygulamaların toplam kalite yönetimi ilkelerine uygun olarak düzenlenmesinin, çalışanların motivasyonunu geliştirdiği, iletişimi arttırdığı, değişimin kolaylaşmasını sağladığı ve takım çalışmasını geliştirdiği ileri sürülmektedir.

#### **1.3.3.4. Z Tipi Örgüt Yaklaşımı**

Post-Modern yönetim yaklaşımlarından biri de, özellikle 1980'lerden bu yana gittikçe artan üretimleri ve verimlilikleri ile dikkat çeken Japon firmalarının incelenmesiyle oluşturulan "*Z Tipi Örgüt Yaklaşımı*"dır. Japon firmaları, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra insan kaynağına verdikleri önem, teknolojik yenilikleri ve başarılı stratejik uygulamaları ile dünya pazarında hakimiyeti ele geçirmektedir (Şekercileröğlü, 2001:60). Japon firmalarının Amerikan firmaları

karşısında elde ettikleri bu başarılar, eskiden yönetim alanında hakim olan batı anlayışının sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle; Amerikan firmalarıyla, Japon firmalarındaki yönetim anlayışını karşılaştıran Z teorisi ortaya atılmaktadır.

Z teorisinin bakış açısına göre; Japonya'da çalışan bireylerin daha verimli ve çalıştıkları örgüte duygusal anlamda daha bağlı oldukları düşünülmektedir. Özellikle McGregor'un X ve Y kuramları sözkonusu yaklaşımın temellerini oluşturmaktadır. Amerikan şirketlerinde çalışanlar X teorisinin paradigmaları ile özleştirilirken, Japon firmalarında çalışanlar ise; Y teorisinin paradigmasını daha çok benimsemektedirler. Örneğin, Argon ve Eren'e (2004:106) göre; Japon çalışma geleneğindeki ömür boyu istihdam garantisi ve örgütün içine düştüğü finansal bir takım zorluklarda bile işten çıkarmalardan kaçınması, çalışanlarına verdiği önemin göstergesini oluşturmakta ve Japon firmalarında çalışanların iş yerlerine olan sadakatinde etkin bir rol oynamaktadır.

Japon yönetim tarzının en önemli savunucularından olan ve özünde; fikir birliği ve katılımcı karar alma felsefesi bulunan Z tipi örgüt yaklaşımını oluşturan G. William Ouchi, Amerikan ve Japon modellerinin güçlü yanlarını birleştirerek esnek bir yönetim anlayışı oluşturmanın başarılı rekabeti de beraberinde getireceğini belirtmektedir (Akıncı Vural, 2003:28). Bu amaçla, Amerikan firmalarını A tipi, Japon firmalarını da Z tipi olarak adlandırmaktadır. A tipi bir örgüt yapısının, Z tipi bir örgüt haline dönüştürülmesi için bir takım aşamalardan geçmesi gerektiğini savunmakta ve bu aşamaları şu şekilde sıralamaktadır (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1999:311):

1. Z tipi örgüt yönetimi anlamaya çalışılmalı ve yöneticinin rolü belirlenmeli,
2. Örgütün yönetim felsefesi gözden geçirilmeli,
3. Arzulanan yönetim felsefesi saptanmalı ve örgüt lideri bu işleme dahil edilmeli,
4. Yönetim felsefesi hem örgüt yapısını hem de özendirmeyi teşvik etmeli,
5. İnsanlarla geçinme becerileri geliştirilmeli,
6. Kişiler ve sistem sınanmalı,
7. Sendikalar işin içine katılmalı,



8. Çalışma düzeni dengeye kavuşturulmalı,
9. Yavaş ilerleme için, bir sistem üzerinde karar kılınmalı,
10. Meslek alanlarındaki gelişmeler genişletilmeli,
11. İlk düzeyde uygulama hazırlanmalı,
12. Katılımın uygulanacağı alanlar araştırılmalı,
13. Bütüncül ilişkilerin geliştirilmesine izin verilmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde başta verimlilik olmak üzere, Japon yönetim sistemlerinin sadakat, öz-değer, saygı gibi kavramları, birey ve örgüt amaçlarının oluşturulmasında, işten ayrılma, baştan sağma iş yapmama, işten kaytarmama gibi hususlarda üzerinde önemle durulması gereken konuları oluşturmaktadır. Diğer bir başka önemli konu da; sayıları gittikçe artan çok uluslu ve uluslararası örgütlerin yönetimi sırasında farklı kültürlerden gelen çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak olarak ifade edilmektedir (Argon ve Eren, 2004:107). Ayrıca, globalleşme ile birlikte ortaya çıkan çok uluslu birleşmelerin insan kaynakları yönetimi alınanda da, farklı politika ve stratejilerin öğrenilerek uygulanmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesindeki diğer önemli bir gelişme de 21. yüzyıla doğru görülen, insanın evrendeki rolünün sorgulandığı, bilgi ve kültür dönüşümünün olduğu yeni “*Rönesans*” dönemidir. Söz konusu dönemin başlıca özellikleri; insanın hızlı değişim süreci karşısında farklılaşmasından kaynaklanan iletişim devrimi, değişen ilerleme kavramı, ekoloji ve çevre sorunları, moral ve etik değerlerdeki değişimler olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2003:11). Klasik yönetim anlayışından günümüzdeki çağdaş gelişmelere kadar örgütlerde bir çok değişiklik yaşanmıştır. Geçen zaman içinde oluşan tüm bu değişiklikler ve gelişmelerle, endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş psikolojisi ve eğitimin gerekli olduğu ancak yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır.

#### **1.3.4. Son Dönem İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları**

Zaman içinde meydana gelen başta *yönetim* alanındaki ve buna ek olarak *insan ilişkileri*, *algılama*, *motivasyon*, *çıkar çatışmaları*, *denge*, *başarı*, *katılım*, *liderlik* gibi alanlardaki tüm yaklaşımlarla insan kaynakları yönetiminin

yaklaşımlarının temel hareket noktalarının hep insan olduğu söylenmektedir. Ancak, insan kaynaklarının önemi özellikle son dönemlerde daha iyi anlaşılmakta ve araştırılmaktadır. Bu nedenle, örgüt yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin günümüze kadar gelen tarihsel gelişiminin yanında son dönemlerde ortaya çıkan yaklaşımlara da yer vermek gerekmektedir. Bu yaklaşımlardan biri, Schuler tarafından ortaya çıkarılan *5-P Modeli* olarak kabul edilmektedir.

#### **1.3.4.1. 5-P Modeli Yaklaşımı**

İnsan kaynakları faaliyetlerini, stratejik ihtiyaçlar ile kaynaştıran *5-P Modeli*; ismini İngilizce’de bulunan 5 kelimenin baş harflerinden almaktadır. Bu kelimeler; Philosophy (Felsefe), Policies (Politikalar), Programs (Programlar), Practices (Uygulamalar) ve Processes (Metotlar) olarak tanımlanmaktadır. Modele ismini veren bu kavramların stratejik olup olmadıkları, sistemli bir şekilde örgütün stratejik ihtiyaçlarına bağlı olup olmadığı, kısa veya uzun vadede yapılabildiği ve üst düzey yöneticiler için mi yoksa çalışanlar için mi hazırlandığı önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları faaliyetleri tek başına, örgütlerdeki kişilerin veya grupların davranışlarını etkileyen karmaşık olayları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Ancak 5-P Modeli, tek tek ele alınan faaliyetlerin birbiri ile olan ilişkilerini gösterdiği için karmaşık ilişkileri daha derinlemesine incelemektedir. Bu nedenle; 5-P modelinin anlaşılması için, söz konusu kavramların, içeriğinin ve aralarındaki ilişkinin nasıl olduğunun iyi bilinmesi gerektiği ifade edilmektedir (Taştan, 2006: [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/sitehar.php](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/sitehar.php)). Bu alandaki diğer bir yaklaşım ise, Michigan ve New York Okulları yaklaşımıdır.

#### **1.3.4.2. Michigan ve New York Okulu Yaklaşımı**

Tichy, Fombrun ve Devanna tarafından öne sürülen *Michigan ve New York Okulları yaklaşımı*; insan kaynakları yönetimi ile örgüt yönetimi arasındaki sıkı ilişkinin önemine ve ancak bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılacağına dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımın diğer bir adı “*Stratejik Eşleştirme Teorileri*” olarak

bilinmektedir (Aykaç, 1999:47). Yaklaşımındaki anahtar kavramların; personel seçimi, başarı derecesi, personel değerlendirmesi, ödül ve geliştirme kavramları olduğu söylenmektedir. Bu kavramlar ile örgüt arasında bağlantı kurarak oluşturulan eşleştirme, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin *örgütsel unsurları* olarak değerlendirilen; örgütün büyüklüğü, iş akım düzeni, kârlılık, örgüt yapısı, teknoloji, iş dizaynı, kurumsal, siyasal ve tarihsel unsurlar ile *örgütsel olmayan unsurları* olarak değerlendirilen; sosyal, yasal, ekonomik, kültürel, iş gücünün demografik yapısı, tüketici özellikleri ve rakipler arasında stratejik bir eşleme yapılması bu unsurların tamamının dikkate alındığı bir insan kaynakları anlayışının benimsenmesi gereğini vurgulamaktadır (Aykaç, 1999:48). Bu alandaki bir diğer yaklaşımda, Armstrong tarafından ılımlı insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan Harvard Okulu Yaklaşımı olarak bilinmektedir.

#### **1.3.4.3. Harvard Okulu Yaklaşımı**

Özellikle İngiltere’de çok yaygın bir biçimde benimsenen *Harvard Okulu Yaklaşımı* örgütün çeşitli aşamalarında bulunan yöneticilerin, şirketin hissedarları gibi değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yaklaşımına göre; yöneticiler tarafından çeşitli personel grupları, hükümet yetkilileri, sendikalar ve toplumun değişik kesimleriyle uyumlu ilişkiler kurmak, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonu olarak açıklanmaktadır. Harvard yaklaşımında; birey, örgüt ve toplum arasındaki ilişkilerin optimal dengesi; uzun vadede erişilen sonuçlar ve insan kaynakları çıktılarının bir fonksiyonu olarak gösterilmektedir. Ayrıca, söz konusu yaklaşımın diğer bir özelliği; *“uzun vadede erişilen sonuçlar; içerdikleri unsurlar bakımından ne oranda pozitif değerlere sahipse, diğer unsurlarında o oranda pozitif değerler almasına neden olacaktır”* öngörüsü çerçevesinde ifade edilmektedir (Argon ve Eren, 2004:88).

Harvard Okulu Yaklaşımının merkezindeki düşünce yapısına göre; stratejilerin uygulanması sadece strateji, teknoloji ve yapısal özellikler olarak düşünülmemekte; örgüt bir kültür sistemi olarak değerlendirilip bu sistemi

harekete geçirecek olan grup, kişi ve süreçler tespit edilerek birbiriyle işbirliği içinde hareket etmeleri sağlanmaktadır. Kısaca bu yaklaşımın, insan kaynakları yönetimine strateji, yapı ve kültür arasındaki ilişkiler ve işbirliği çerçevesinde baktığı belirtilmektedir (Özgeldi, 2001:29-30). Diğer bir yaklaşım olan Warwick Okulu Yaklaşımı'nın ise, Harvard okulu yaklaşımına yöneltilen eleştirilerin sonucu olarak ortaya çıktığı söylenmektedir.

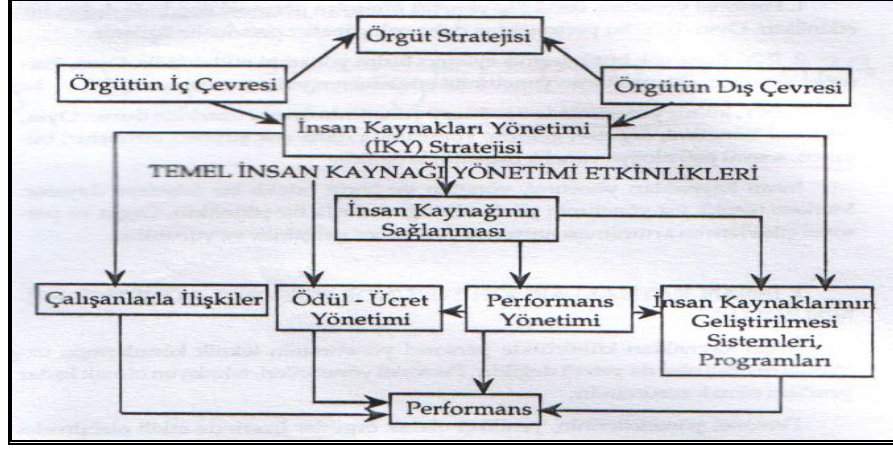
#### **1.3.4.4. Warwick Okulu Yaklaşımı**

Her örgütün zorunlu bir değişim süreci yaşadığını, ancak bu sürecin 15-20 yıllık geçmişin incelenmesi sonucu fark edilebileceğini savunan *Warwick Okulu Yaklaşımı* öncülerine göre; yeni teknoloji kullanmak, kaliteli üretim yapmak, müşteri taleplerini dikkate almak ve devamlı olarak dünyada meydana gelen gelişmeleri incelenmek gerekmektedir. Ayrıca, yaratıcı değişimin, ancak örgütsel değişim ile mümkün olabileceğinin altı çizilmektedir (Aykaç, 1999:49). Örgütsel değişimin ise; sadece değişimin kendisinin ve unsurlarının anlaşılması, gereken süreçlerin oluşması ve etkin bir değişim modelinin uygulanması ile mümkün olacağı belirtilmektedir.

#### **1.3.4.5. Schuler Okulu Yaklaşımı**

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile, uluslararası yönetim kavramlarının temelini oluşturduğu *Schuler Okulu Yaklaşımı*'nda ise, stratejik örgütsel davranışlarla, stratejik örgütsel ihtiyaçlar arasında bağ kurularak, insan kaynakları yönetimine boyut kazandırmak amaç edinilmektedir. Küreselleşme sonucu her geçen gün insan kaynakları yönetiminin, biraz daha fazla bir şekilde uluslararası insan kaynakları yönetimi olarak algılanması örgüt için kaçınılmaz hale gelirken, uluslararası boyutlardaki sürekli değişime karşı stratejik bir yönetim anlayışı gerçekleştirmek için, stratejik örgütsel davranışlarla, ihtiyaçlar arasındaki bağın sağlıklı olması gerektiği düşünülmektedir (Argon ve Eren, 2004:92). Kısacası Schuler, çok uluslu örgütlerdeki insan kaynaklarını ele alarak insan kaynakları yönetimine uluslararası bir yönetim şekli olarak bakmaktadır.

### 1.3.4.6. Armstrong'un İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı



Şekil 1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

**KAYNAK:** Micheal Armstrong, "Human Resource Management-Strategy and Action", Kogan Page, London, 1993, Aktaran: Doğan Canman: "İnsan Kaynakları Yönetimi" Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s:68.

Son dönemlerde Armstrong tarafından ele alınan ve onun adını taşıyarak *Armstrong'un İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı* olarak anılan yaklaşımda ise, strateji oluşturmanın temel süreciyle, insan kaynakları yönetiminin temel etkinlikleri arasındaki bağa dikkat çekilmektedir. Bu bağ yukarıdaki şekildeki gibi gösterilmektedir.

İçsel tutarlılığı olan ve ikili ilişkilere dayanan bir İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin geliştirilmesi ile ilgili Şekil 1.3'te şu noktalara dikkat çekilmektedir (Canman, 2000:67):

- Gerekli becerileri ve yeteneği olan personelin sağlanması için geliştirilen insan kaynakları yönetimi stratejileri ile çalışanlarla ilişkiler, insan kaynağının geliştirilme sistemleri ve programları, örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, örgüt ve insan kaynakları yönetimi stratejileri iç ve dış çevre koşullarından etkilenmektedir.
- İnsan kaynaklarının sağlanması stratejileri, performans için gerekli becerileri ve standartları göstermesi nedeniyle performans yönetimi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi sistemleri ve programları ile ilişkilidir.
- Performans yönetimi, yalnızca bireyin doğrudan geliştirilmesi ve dolayısıyla örgütün performansı için değil, aynı zamanda personelin ortaya koyduğu farklı sonuçlara göre ödüllendirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi içinde bir temel oluşturmaktadır.

- İnsan kaynaklarının sağlanması, performans yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri, hep birlikte performans düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin uygulamalarını strateji oluşturmanın temel süreciyle ele alan Armstrong'un yaklaşımının haricinde adını savunucuların alan bir diğer yaklaşımda Wherther ve Davis'in yaklaşımıdır.

#### **1.3.4.7. Whether ve Davis'in İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**

*Whether ve Davis'in İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı'nın* merkezinde örgüt amaçları ve bu amaçlara bağlı olarak meydana getirilen faaliyetlerden oluşan sistemsel bir model bulunmaktadır(Whether ve Davis, 1993:21). Özellikle, örgütün açık sistemler olduğunu vurgulayarak, insan kaynakları faaliyetleri ile örgütsel, sosyal, mesleki ve kişisel amaçlar ve dış çevre arasındaki etkileşimi ele almaktadır. Örgüt değişimine ve gelişimine büyük önem veren Whether ve Davis zayıf bir yapıya sahip olan insan kaynakları yönetimi sisteminin, işe alma, yerleştirme, uyum sağlama ve işten ayrılma gibi faaliyetlerde sorun yaratacağını, başarılı bir örgüt için planlı bir sistemin gerektiğini belirtilmektedir (Whether ve Davis, 1993:22). Ayrıca, modelin en önemli özelliği, örgütsel etkililiğin gelişmesi için sosyal sorumlulukların ve etik ilkelerinin gereğini vurgulaması sayılmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerini değişmesi, ulusal ve uluslararası rekabet, baskı gruplarının etkisi, örgüt bütçesinden ayrılan payın yetersizliği, hukuksal uygulamalar gibi içsel ve dışsal etkilerden kaynaklanan hususlarda insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde başa çıkabilmek için, öncelikle sağlıklı bir örgütsel yapıya sahip olması gerektiği savunulmaktadır.

#### **1.3.4.8. De Cenzo'nun İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**

David A. De Cenzo örgütü, insanın meydana getirdiği bir sistem olarak ele alması nedeniyle özellikle insanların, karakterlerini veya davranışlarını meydana getiren kişilik yapılarını, kişisel amaçlarını, diğer çalışanlarla olan iletişim şekillerini, değerlerini ve doğuştan gelen ya da sonradan kazandıkları kültürlerini

araştırmaktadır. Bu yaklaşımda; çalışanların örgüt kültürüne olan katkılarına dikkat çekerek, seçilecek personelin aldığı eğitim, aile yapısı, kültür ve değerlerini göz önüne almak gerektiği ve stratejik insan kaynakları planlaması yapılarak eleman alınmasının önemi belirtmektedir (De Cenzo, 1997:10). Bu nedenle; De Cenzo'nun, iş analizleri ve iş gerekleri ile örgüt içi faaliyetlerin kritik önem sıralanmasının belirlenmesi, eğitim, örgüt içi iletişim gibi konularda çeşitli araştırmaları bulunmaktadır.

Özetlemek gerekirse, klasik yönetim anlayışından günümüzdeki çağdaş yönetim anlayışlarına kadar örgütlerde bir çok değişiklik ve gelişmelerin meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca, açıkça anlaşılmaktadır ki; örgütler çalışanları dışında kalan tüm kaynakları satın alınabilmekte ve ikame edilebilmektedir. Ancak, örgütlerin en zor bulunan ve en pahalı kaynaklarını insanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle; her örgütün amaçlarını, hedeflerini, misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirebilmek için öncelikle çalışanlarını önemsemek ve onlara değer vermek zorunda olduğu önemle vurgulanmaktadır. Çünkü; bütün örgütlerin, müşterilerini memnun edebilmek, rakip firmalara karşı fark yaratabilmek, değişime ve yeniliğe ayak uydurabilmek için sahip olduğu insan kaynağının en önemli kaynağı olduğunu unutmaması gerekmektedir. Ayrıca, örgüt için hayati önem taşıyan insan kaynakları yöneticisinin; çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini yükseltecek bir ortamı yaratabilmesi, bu ortamı koruyacak gerekli politika ve teknik bilgiyi sağlaması ve en önemlisi örgüt içinde birlik oluşturacak kültürü yaratması için yönetime yakın ve stratejik kararlar alabilecek bir konumda olması gerektiği düşünülmektedir.

Birinci bölümde; insan kaynakları yönetiminin tanımı, personel yönetiminden farkı ve bu yeni yönetim anlayışının tarihsel gelişimi verildikten sonra, ikinci bölümde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, özellikleri ve amaçları açıklanacaktır.

## **2. BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ**

#### **AMAÇLARI VE FONKSİYONLARI**

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde sadece personelin özlük işleri ile uğraşan, dar bir alanda uzmanlaşan bir fonksiyon olmaktan çıkmakta ve bütün üst düzey birim yöneticilerinin ortaklaşa geliştirip, ana işletme amaçlarını elde etmek ve rekabetçi üstünlük kazanmak için kullandıkları geniş kapsamlı bir organizasyonel yetkinliğe dönüştüğü düşünülmektedir (Barutçugil, 2004a:32). Örgütlerin başarılı, verimli ve devamlı olmasını sağlayan insan kaynakları yönetiminin daha iyi anlaşılması amacıyla örgüt içindeki önemine ve özelliklerine dikkat çekmek gerekmektedir. Bu nedenle, ikinci bölümde insan kaynakları yönetiminin özelliklerine ve amaçlarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru geleneksel personel yönetimi anlayışı, kesintisiz süren ve giderek artan toplumsal, ekonomik ve politik değişmeler karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla son dönemlerde benimsenen bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır (Açıkalın, 1999:34). Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin tüm işlevlerini kapsamakta ancak daha ayrıntılı ve farklı ele almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin uğraş ve işlevlerini belirli başlıklar altında toplayan Argon ve Eren (2004:36) bu başlıkları şu şekilde maddelendirmektedir:

1. İş analizlerini, iş tanımlarını, iş gereklerini belirlemek,
2. Örgütün ihtiyaçlarının analizini ve insan kaynakları planlamasını yapmak,
3. Eleman seçimi için araştırma yapmak,
4. İş görüşmeleri yapmak,
5. İşe yerleştirme ve Oryantasyon (alıştırma) programı hazırlamak ve uygulamak,
6. Eğitim ve geliştirme çalışmaları yapmak,
7. Kariyer geliştirme çalışmaları yapmak,
8. Toplu ve bireysel iş sözleşmeleri yapmak,



9. Ücret yönetimi ile eşit işe eşit ücret vermek,
10. İşçi sağlığı ve iş güvenliği için sağlık hizmetleri ve sigortaya önem vermek,
11. Sosyal tesisler, yemekhaneler gibi personelin sosyalleşmesini sağlayıcı ek binalar inşa etmek,
12. Emeklilik işlemleri, istifa ve işten çıkarma gibi kayıt ve belgeleme işlemlerini yönetmek insan kaynakları yönetiminin başlıca görevlerini ve işlevlerini oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminin en temel görevi; hem çalışanlarının ihtiyaçlarını ve menfaatlerini önemsemek, hem de örgütün çıkarlarını gözeterek çalışanları motive etmek ve örgütün en yüksek verimliliğe ulaşmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçla, uygulanan tüm insan kaynakları yönetiminin yukarıda belirtilenler, benzeri görevleri, işlevleri ve fonksiyonları bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

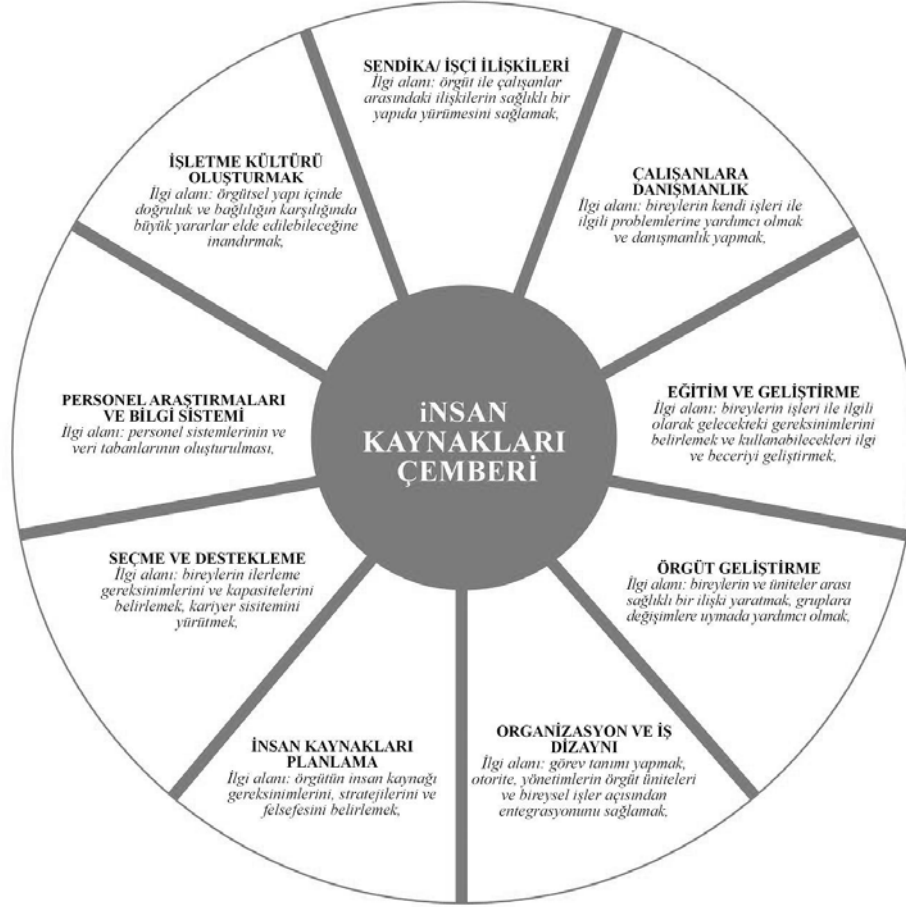
## **2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ**

İnsan kaynakları yönetiminin sahip olduğu özellikleri daha iyi açıklayabilmek ve insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından önemini belirtebilmek amacıyla öncelikle felsefesinin ne olduğunu ortaya koymak gerekmektedir. Canman (2000:63) yazmış olduğu kitabında insan kaynakları yönetiminin felsefesini üç ana başlık altında toplamaktadır. Bunlardan birincisini, *“örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanları en önemli unsur olarak kabul etmek”* oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışanlara, değişen maliyet unsurları olarak değil, yatırım yapılan en değerli örgüt kaynakları olarak bakmak gerekmektedir. Ayrıca yatırım yapılarak, yani çalışanlar eğitilerek, varolan değerleri daha fazla artmaktadır. İkincisi, *“örgütsel etkililiği arttırmak için, bütünleşmiş örgüt ve insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesi ve örgüt kültürüne biçim verilmesi”* şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanları yönetmekte ve uygun bir bütünleşmiş, kültür geliştirmekte uzun dönemli bakış açıları büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin her yönünün örgüt yönetimi ile bütünleşmesinin ve istenen örgüt kültürünün güçlendirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Sonuncusu, *“insan kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanmanın tutarlı, istikrarlı ve uyumlu politikalar geliştirilmesi ile olanaklı olduğuna dikkat*

*çekilmesi*” olarak açıklanmaktadır. Bu politikalar sayesinde, çalışanların örgüte olan bağımlılıklarının artacağı düşünülmektedir. Örgüte bağımlılığı sağlayan, performansı iyileştiren ve motivasyonu arttıran önlemler arasında, çalışanlara yaratıcılıklarını ve enerjilerini göstermeleri amacıyla fırsat verilmesinin gerektiği belirtilmektedir. Ancak, son derece gelişmiş ve objektif kriterlere sahip olunsan bile, iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş gereklerine uygun personel bulmanın zor olduğu ifade edilmektedir. Zaman içinde ortaya çıkan değişim ve gelişmeler sonucu, tam anlamıyla bir süreçler zincirinden oluşan insan kaynağının sürekli geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

### **2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi**

Özellikle 1980’li yılların sonlarından bu yana örgütlerin başarılı olmak için insan kaynaklarına olan ihtiyacı anlaşıldıkça, bu alana her geçen gün daha çok önem verilmekte ve ortaya çıkan yenilikler takip edilerek uygulanmaya çalışılmaktadır. Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi, rekabet gücünün artması ve büyümesi için insan kaynaklarının uygulamaları büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının geliştirilebilmesi için bir takım süreçler zinciri bulunmaktadır. İnsan kaynakları sistemini oluşturan bu zincir, dokuz alandan meydana gelmektedir. İnsan kaynakları çemberi denilen bu alanlar, Öztürk tarafından şu şekilde gösterilmektedir:



**Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Çemberi**

**KAYNAK:** Mehmet Öztürk, “Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim”, Papatya Yayıncılık, 2003 s:59.

Öztürk, (2003:59) insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında ve bu çemberin oluşumunda bulunan alanlarının hepsini son derece önemli ve etkili olması nedeniyle şu şekilde açıklamaktadır:

**1. Örgüt geliştirme;** bireyler ve birimler arasında sağlıklı bir ilişki zinciri kurabilmek için örgüt yapısındaki formal ve informal grupların değişimlere karşı uyumlarının sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu sayede, örgütün yaşamını devam ettirmesinin gereklerinden biri yerine getirilmektedir.

**2. Örgüt ve iş tasarımı;** görev tanımlarını yapmak, örgütsel otorite ve sistemlerinin bireysel ve birimsel işler ile aralarındaki bağlantılarını sağlamak bu

alanın başlıca görevi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, tüm örgütün bir bütün olarak işleyiş mekanizmasının oluşturulması örgüt ve iş tasarımının ilgi alanını belirlemektedir.

**3. İnsan kaynakları planlama;** örgütün tüm fonksiyonları bakımından en önemli olan insan gücünün planlanması, gerekli ve yeterli işgören gereksiniminin saptanması ve yönetim felsefelerinin belirlenmesi insan kaynakları planlamanın başlıca amacını oluşturmaktadır.

**4. Seçme ve destekleme;** örgütün ihtiyaç duyduğu işgücünü belirlenmiş olan niteliklere göre seçmesi, bireylerin kendini geliştirme gereksinimlerini ve kapasitelerini arttırma çabalarını desteklemek bu alanın sorumluluğu olarak belirtilmektedir.

**5. Personel araştırmaları ve bilgi sistemi;** örgütü oluşturan bireylerin hem işleri ile, hem de kişisel tutum ve davranışları ile ilgili bilgilerin geniş ve ayrıntılı biçimde toplanarak bir araya getirilmesi ve en üst düzeydekinden en alt düzeyde çalışana kadar ayırım yapılmaksızın herkese uygulanmasını kapsayan bilgi sisteminin ve seri tabanının oluşturulması bu alanın uğraşları arasında yer almaktadır.

**6. Örgüt kültürü oluşturma;** örgütteki bireylerin örgüte bağlılıkların ve uyum sağlamalarının bir çok yararı bulunmaktadır. Çalışanların bu yararları inanmasını, ortak duygu, düşünce ve amaçları paylaşmasını sağlamak böylece de örgüt kültürü yaratmak bu alanın başlıca görevini kapsamaktadır.

**7. Çalışanlara danışmanlık;** bir örgütte çalışan bireylerin kendi özel hayatlarında ne kadar huzurlu ve mutlu olurlarsa, bunu çalışma düzenlerine taşıyacakları gözardı edilemez bir gerçek olarak savunulmaktadır. Bu nedenle, çalışanların kişisel sorunlarına ve problemlerine çözüm bulmada onlara yardımcı olmak ve danışmanlık yapmak örgütün görevleri arasında yer almaktadır. Böylece, birey çalıştığı örgütünün her zaman yanında olduğunu ve desteklendiğini hissetmektedir.

**8. Sendika-işçi ilişkileri;** örgüt sendika ve işçi ilişkilerinin sağlıklı bir yapıda yürütülmesini sağlamak ve örgütsel hedeflere ulaşmada bu ilişkiler dinamizmini olumlu yönde kullanmak bu alanın görevini oluşturmaktadır.

**9. Eğitim ve geliştirme;** çalışanlara kullanabilecekleri ya da gelecekte ihtiyaçları olabilecek bilgileri vermek, becerilerini geliştirmek, tutum ve davranışlarını istenen yönde değiştirmek bu alanın başlıca amacının meydana getirmektedir.

Kısacası, her biri birbiriyle ilişkili olan bu alanların üstlenmiş oldukları görev ve zorunluluklar, örgüt bütününde bir takım çıktılar oluşturmaktır. Bu çıktılar, gerek tek tek, gerekse bir arada insan kaynaklarının gelişmesini sağlayan alanlarla, iş hayatının kalitesinin artmasına ve daha verimli hale gelmesine yol açmaktadır. Ancak, yukarıda anlatılan insan kaynakları çemberini oluşturan süreçler zinciri ile insan kaynakları yönetiminin özelliklerinin ve uygulamalarının değişik örgütlerde değişik biçimlerde hayata geçirildiği düşünülmektedir.

Özellikle, söz konusu değişiklikler ülkelerin kültürlerine, geleneklerine, örgütün ulus ötesi şirketlerin bir bölümü olup olmamasına, örgüt yapısına, teknolojilere, ürünlere ve pazarlara göre farklı biçimlerde olabilmektedir (Canman, 2000:65). İnsan kaynakları yönetiminin özellikleri üzerinde dururken, nasıl uygulandıkları ya da uygulanabildiklerine ilişkin bir dizi varsayımlar geliştirilmektedir. Fakat halen doğrulukları tartışılmakta ve sınanması gereken bir unsur olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki en tipik özellikleri ise; maddelere ayrılarak şu şekilde belirtilmektedir (Barutçugil, 2004a:43):

- İnsan kaynakları yönetiminin, örgütlerde yerine getirilmesi gereken bir fonksiyonel yönetim sorumluluğu olarak görülmesi gerektiği düşünülmektedir.
- İnsan kaynakları yönetiminin, stratejik rolü ve önemi nedeni ile en üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir etkinlik olduğuna dikkat çekilmektedir.
- Stratejik uyum sağlamak gerektiği için örgütün genel stratejisi ile insan kaynakları yönetiminin politikalarının bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğinin güçlü kurum kültürüne dayandığı önemle vurgulanmakta ve bu nedenle örgütlerde inanç ve değerler

sisteminin geliştirilmesinin ve örgütsel kültürün yerleştirilmesinin hayati önem arzettiği söylenmektedir.

- İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanların tutum ve davranışlarına dikkat ederek onların insani özelliklerine karşı duyarlı olması gerektiği öne sürülmektedir.

- İnsan kaynakları yönetiminin, kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanması gerektiği belirtilmektedir.

- İnsan kaynakları yönetiminin, pazar koşullarındaki rekabetçi baskılarla diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumunda olduğu ifade edilmektedir.

- İnsan kaynakları politika ve uygulamalarının, insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin en üst yöneticileri tarafından birlikte geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanların bireysel ve takım olarak gelişimlerini sağlamak ve aralarındaki ilişkilerini etkili bir şekilde yönetmek başlıca amacı olarak tanımlanmaktadır.

Görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetiminin uzmanlık ve çalışma alanı içinde kaliteli ve mutlu bir iş ortamı, moral ve motivasyon yönetimi, kurum içi iletişim, örgüt kültürü, çatışma ve stres yönetimi gibi birebir insan olgusu ile ilgili konular yer almaktadır. Uzmanlık alanı insan olan bu birimin işletmeye katkıları ve işletme içindeki misyonu ise şu şekilde özetlenmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:42):

1. Çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamak ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak.

2. Verimlilik ve çalışma yaşamının kalitesini arttırmak.

3. Doğru işe doğru insan kaynağını seçmek, yerleştirmek ve eğitim vermek için gerekli tüm sistemleri oluşturmak.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, bu kaynaktan en verimli, en etkili ve en akılcı biçimde yararlanılması, bu kaynağın yönlendirilmesi, motive edilmesi ve örgüt kültürünün bir öznesi haline getirilmesi için üst düzey yöneticilere görev ve sorumluluk yükleyen bir özellik taşımaktadır (Aykaç, 1999:24). Bu nedenle, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırıcı bir ortam yaratmak, çalışma koşullarını düzenlemek, oluşturulan ortamı koruyup geliştirmek ve örgüt hedeflerine ulaşmak için gerekli politika ve uygulamaları belirlemek ve bütün bunların bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesi için insan kaynakları yönetimi belirli ilkelere dikkat etmek zorunda kalmaktadır.

### **2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri**

İnsan kaynakları yönetiminin görevlerine ve örgüt içindeki uygulamalarına geçmeden önce sahip olması gereken ilkeleri belirtmek gerekmektedir. Belirli ilkelere bağlı bir yönetim anlayışının, ilkesiz bir yönetim anlayışından her zaman daha üstün olacağını ifade eden Zeyyat Sabuncuoğlu (2000:17) insan kaynakları yönetiminin ilkelerini şu şekilde sınıflara ayırmaktadır:

1. Verimlilik ilkesi,
2. İnsancıl davranış ilkesi,
3. Eşitlik ilkesi,
4. Güvence ilkesi,
5. Açıklık ve gizlilik ilkeleri.

Bir diğer kaynakta ise insan kaynakları yönetiminin ilkeleri şu şekilde belirtilmektedir (Fındıkçı, 2003:18):

1. İnsana saygı ilkesi,
2. Tarafsızlık ilkesi,
3. Örgütün önceliği ilkesi,
4. Gizlilik ilkesi,
5. Bilgilendirme ilkesi,
6. Disiplin ilkesi,
7. Bilimsellik ilkesi.

Her nasıl adlandırılırlarsa adlandırılınsınlar, örgütler tarafından zaman içerisinde sahip oldukları deneyimlerle oluşan bu ilkeler, uygulanmak istenen politika ve uygulamaların sınırlarını belirlemesi sebebiyle büyük önem

taşımaktadır. Uygulanan bu ilkelerden bazılarının kısa açıklamalarına bu bölümde yer verilmektedir.

### **2.1.2.1. Verimlilik ilkesi**

Etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik için, örgüte girişte ve örgütte yükselmede; ırk, dil, din, medeni durum, cinsiyet, yaş, bedensel özür ya da siyasal eğilimler dikkate alınmaksızın, sadece işin yapılması için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı bir sistemin uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır (Yüksel, 2000:23). Yani, verimlilik ilkesinde, çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmak ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli hale getirmek başlıca amacı oluşturmaktadır.

Yaptığı işi sevmeyen ve örgütle arasında bağımlılık sağlayamayan çalışandan verimli ve başarılı bir etkinlik beklememek gerektiği bilinmektedir. Bu nedenle, çalışanların verimliliğinin ve örgüt hedeflerini benimsemesinin yolunun motive edilmesi olduğu vurgulanmakta ve bunun için insan kaynakları yöneticisinin yapması gerekenler şu biçimde maddelenerek belirtilmektedir (Barutçugil, 2004b:215-223):

1. Çalışanların yaptıkları işlerinin takdir edilmesi,
2. Çalışanlara karşı içten ilgi ve saygı gösterilmesi,
3. Rekabet duygusunun yönetilmesi,
4. Yaptığı işle gurur duymasının sağlanması,
5. Sorumluluk alması için teşvik edilerek yetkilendirilmesi,
6. Parasal yönden tatmininin sağlanması,
7. Kendilerine güvenildiğini hissetmelerinin sağlanması,
8. Kişisel gelişimleri için fırsat yaratılması,
9. Yaptıkları işten zevk almalarının sağlanması,
10. Özel yaşamları ile iş yaşamları arasındaki dengeyi kurmalarında yardımcı olunması.



Sonuç olarak, örgüt hedeflerine ulaşmak, çalışanların iş tatminini artırmak ve çalışanlardan yeterli performansı, verimi alabilmek için, verimlilik ilkesi yalnızca örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonraki etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içermektedir. Kısaca, verimli ve kendini örgüte adanmış bir işgücü elde etmek için, çalışanın işinden tatmin olması ve kendini geliştireceği bir ortama sahip olması gerektiği belirtilmektedir.

### **2.1.2.2. İnsana Saygı İlkesi**

Başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere insan ilişkilerinde başarılı olmak isteyenlerin, davranış bilimleri, psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında kendilerini iyi yetiştirmeleri ve sadece insan kaynakları yönetiminde değil, insana ilişkin tüm faaliyetlerde ve kararlarda insana saygının temel esas olarak benimsenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Günümüzde; artık eskisi gibi fazla ücret ödemek ya da çalışma ortamının kalitesini arttırmak gibi motivasyon yöntemleri yeterliliğini kaybetmektedir. Bunların yerine, çalışanların, takdir edilmek ve beğenilmek gibi beklentileri olduğu ve kendilerine saygı duyulmasını istedikleri belirtilmektedir (Barutçugil, 2004a:43). Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin varoluş amacını oluşturan insan unsurunun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak ve kendilerine olan güvenlerini desteklemek onları motive edip, maksimum verimlilik alabilmek için büyük önem arz etmektedir. İnsanları ve beklentilerini doğru tanımlamak içinse; onları motive eden 6 faktörü bilmek gerektiği savunulmaktadır. Bu faktörler şu şekilde belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:17):

1. Çalıştıkları işin insanların yaşam kalitesini yükseltmesi
2. Güvenliklerini sağlaması,
3. Kişiler arası ilişkilerini geliştirmesi ve örgüte olan bağlılığını arttırması,
4. Kendini tanımasına yardımcı olması,
5. Yönetimsel güç kazandırması,
6. Bağımsız çalışma ortamı yaratması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin, örgütün önceden belirlenen misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesinin ve insan ilişkilerinde kullanabilmesinin,

belirtilen bu altı motivasyon faktörlerine çok iyi hakim olmasıyla ve değerlendirebilmesiyle mümkün olacağı vurgulanmaktadır.

### **2.1.2.3. Eşitlik İlkesi**

İnsan kaynakları yönetimi açısından çok hassas olunması gereken ilkelerden biri olarak belirtilen eşitlik ya da yansızlık ilkesi, özellikle örgüt için gerekli insan kaynağının seçilmesinde ve terfi dönemlerinde kullanılmaktadır. Eşitlik ilkesi, dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi ve felsefi düşünceler ve inançlar gibi farklılıkların dikkate alınmaması ve hak etmeyen hiç kimseye gereksiz ayrıcalıkların tanınmaması olarak ifade edilmektedir. Özellikle, insan kaynağını seçme sürecinde örgüt içi ya da dışı bazı unsurların baskısı altında kalmanın “işe göre adam yerine, adama göre iş” politikasına sebep olacağı ve böylece nesnellik ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılacağı vurgulanmaktadır (Argon ve Eren, 2004:70).

Eşitlik ilkesinin, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin sosyal bir görevi olduğu iddia edilmekte ve insan kaynağının önündeki gelişme fırsatları yapay bir engel tarafından kapatılacağı için eşitlik ilkesinin uygulanmaması durumunun insan kaynağının optimal kullanımını engelleyeceği belirtilmektedir. Eşitlik ilkesinin örgüt içindeki özellikle şu üç düzeyde sağlanmasının zorunlu olduğu vurgulanmaktadır (Yüksel, 2000:26):

**1. Fırsat Eşitliği:** Herkese aynı şansın tanınması biçimde ifade edilmektedir. Ancak, yasalar önünde herkesin eşit kabul edildiği demokratik ülkelerde bile yeterince uygulanamayan bu durum, genellikle bir çok örgütte cinsiyet ayrımının yapılması gibi uygulamalarla gündeme taşınmaktadır.

**2. Yükselme Eşitliği:** Özellikle aile örgütlerinde görülmekte ve bazı kişi ya da gruplara alt seviyelerde işler verilerek, hak etseler dahi üst düzey işlere çıkmalarının engellenmesi olarak tanımlanmaktadır.

**3. Paylaşma Eşitliği:** Örgütün eşitlik konusunda yasal hükümlerinin uygulanmasını kolaylaştıracak politikaların izlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bankaların işe almadan önce adayları kursa tabi tutması ve belli bir zaman sonra

yarıştırması, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımına örnek olarak verilmektedir.

Özetle, örgütlerde yeni eleman alımında ve eski çalışanların ilerlemesi konusunda eşitlik ilkesinin uygulanması, çalışanların bilgi, beceri, kişilik ve yetenekleri haricinde başka ölçütlere yer verilmemesi bu ilkenin başlıca amacını oluşturmaktadır.

#### **2.1.2.4. Güvence İlkesi**

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca ilkelerinden biri de çalışanlara güvende olduklarını hissettirmektir. Güvence ilkesi ile kariyer ilkesinin birbiri ile bağlantılı olduğu söylenmektedir. Çünkü, bir bireyin bir işte kariyer yapabilmesi için, ona o işte uzun süre kalma imkanının verilmesi gerekmektedir. Burada iki tür güvenceden bahsedilmektedir. İlki, bireyin haklı nedenler olmadan işten çıkarılmamasını ifade eden *iş güvencesi*, diğeri ise çalışanın yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesi şeklinde açıklanan *makam güvencesi* olarak tanımlanmaktadır (Canman, 2000:39). Kısaca, bütün çalışma hayatını örgüte adayan bir kimse, hizmetleri karşılığında güvence beklemektedir. Bunun için, ağır bir suç işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı olan diğer haklarını kaybetmeyeceğinin garantisini istemektedir. Her an işini kaybetme korkusu ile yaşayan bir çalışanın verimli ve başarılı bir biçimde iş görmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışanlara her türlü kuşkudan uzak, güven içinde bir çalışma ortamı hazırlanması, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvence içinde bakmasının sağlanması ve işinde gönül rahatlığıyla çalışmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:19). Ayrıca çalışanlarda güven duygusunun yaratılması ve devam etmesi için dürüstlük, güvenilirlik, tutarlılık ve karşılıklı bağımlılık unsurlarının gözardı edilmemesi gerektiği düşünülmektedir.

### **2.1.2.5. Gizlilik ve Bilgilendirme İlkesi**

İnsan kaynakları yönetimi, neyin gizli kalacağını neyin açıklıkla ortaya konacağını ve çalışanların bilgisine sunulacağını iyi bilmek zorunda kalmaktadır. Örgüt içindeki bazı çalışmalarının herkes tarafından bilinmesi gerekirken, insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının (örgütteki çalışanların performans değerlendirmelerinin sonuçları, iş başvurularındaki kişisel bilgileri...v.b.) gizlilik içinde olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Gizlilik ilkesi, örgüt içinde olduğu gibi örgüt dışında da özellikle rakip firmalar tarafından bilgi edinme arzularının gerçekleştirilmemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Her örgütün kendine has ürettiği çözüm yolları, geliştirdiği yöntem ve teknikler bulunmaktadır. Ancak, bir örgüt için doğru olanın diğer örgüt içinde doğru olacağını düşünmenin hata olduğu ifade edilmektedir.

Bilgilendirme ilkesi de insan kaynakları yönetimi için en az gizlilik ilkesi kadar büyük önem arzetmektedir. Bir örgütte, yöneticiler kadar çalışanlarında performans değerlendirmesi, terfi ve ödüllendirme koşulları gibi süreçlerin işleyişi ile ilgili bilgi sahibi olma hakkı bulunmaktadır. Çünkü, sistemin iyi bilinmemesi ve sürecin tam anlaşılmaması kişileri olduğu kadar, kişilerin bu bilgileri başka yollarla elde etmeye çalışması gibi nedenlerle, örgütleri de sıkıntıya sokmaktadır (Fındıkçı, 2003:62). Bu sebeple; insan kaynakları yöneticilerinin zaman zaman düzenleyecekleri konferans, seminer gibi etkinliklerle çalışmalarını hakkında bilgi vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, örgüt içinde çalışan bir birey, bu sayede hangi kriterlere sahip olması gerektiğini ve nelere göre değerlendirileceğini öğrenmiş olmaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminin bir örgütte uygun personelin seçilmesi, değerlendirilmesi, terfi ve ödüllendirme ölçütlerinin uygulanması gibi bir çok alanda belli kurallar ve ilkelere sahip olması gerektiği ortaya konulmaktadır. Örgütü oluşturan insanların yönetilmesi, yaptıkları işi sevmelerinin sağlanması, motive edilip maksimum verimin alınması, kendilerine eşit davranıldığının hissettirilmesi oldukça zor ve karmaşık görünmektedir. Bu

nedenle, insan kaynakları yönetiminin uygulamaları örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

## **2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI**

Bir örgütü oluşturan çalışanların sadece örgüt içi tutum ve davranışları ile ilgilenmek günümüzde yeterli olmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında çalışmaları bulunan bir çok araştırmacı tarafından insan unsurunun çok karmaşık bir yapıya sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, sağlıklı ve güvenli olmayan bir ortamda çalışan, yaptığı işi sevmeyen bir işgörenden özverili, yaratıcı ve verimli olmasını beklememek gerektiği düşünülmektedir. Çalışanların yaptıkları işi sevmesinin de ancak sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerileri kullanabileceği bir işte çalışmasıyla mümkün olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, iş yaşamlarının kalitesini yükselterek, çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak, bilgi ve becerilerini kullanarak örgüte katkılarını en üst düzeye çıkarmak yani çalışanlardan maksimum düzeyde verim elde etmek insan kaynakları yönetiminin başlıca amacını oluşturmaktadır (Geylan, 2001:136).

Örgütlerin, istedikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarını önce içinde buldukları gruba, sonra da örgüte yararlı ve verimli hale getirmeleri gerektiği için insan kaynakları yönetiminin amaçları ve uygulamaları örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını ve örgüt açısından oluşturduğu yararları daha ayrıntılı bir biçimde ele almak için, İlhami Fındıkçı'nın kitabında ayırdığı maddelere bakmak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını oluşturan maddelere Fındıkçı (2003:18) kitabında şu şekilde yer vermektedir:

**1.** İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının oluşturduğu çalışanlardaki bilgi eksilmesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışmaktadır.

**2.** Tüm çalışanların yönetimini, birbiri ile ilişkilerini, tatmin ve motivasyonlarını, kariyer planlarını, işe alım, uyum programlarını, performans

değerlendirmelerini, eğitim ve geliştirilmeleri gibi insan merkezli tüm örgüt faaliyetlerini düzenlemektedir.

3. Örgütün amaçlarına başarılı bir biçimde ulaşmasını sağlamak bu alanın başlıca amacı olarak belirtilmektedir. Bu sebeple, insan kaynakları yönetimi; personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimi ile bir bütün olarak ilgilenmektedir.

4. Tıpkı personel yönetimi gibi çalışanların örgütle ve devletle olan ilişkilerini düzenlemekte, ancak onun gibi teknik bir alan olarak kalmamakta, muhasebe, pazarlama ve üretim gibi tüm örgüt fonksiyonları ile ilgilenmekte ve bunlara ilaveten örgütün yönetimine de katkıda bulunmaktadır.

5. Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki iletişim ve bağlılığın geliştirilmesi, çatışmaların önlenmesi ve örgüt içi uyumun oluşturulması amacıyla örgüt kültürünün yerleştirilmesini sağlamaktadır.

6. İnsan kaynakları yönetiminin felsefesiyle, teknik özellikleriyle ve uygulamalarıyla iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirdiği belirtilmekte ve insanı merkez alan bir disiplin olduğu ifade edilmektedir.

7. Çalışanların ilişkilerinin yönetilmesinde insan kaynakları yöneticisine büyük görev düşmektedir. Çünkü, insanlar arası ilişkiler, süreklilik, karmaşıklık ve değişiklik gibi devamlı gelişen özelliklere sahip olduğu için bütünsel bir bakışa hakim olmak ve her olayı kendi ortamı içinde ele almak gerekmektedir.

8. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içi işbölümü sayesinde çalışanlar arasında çıkan gerilim, çatışma ve beklentilerle ilgilenmekte ve işgörenler ile örgütün ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışmaktadır.

9. Örgütteki çalışanların ilişkilerini parça parça değil bir bütün halinde incelemek gerekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi örgütün bütününe göz ardı etmeden, ayrıntıları tek tek anlamaya çalışmakta ve incelemektedir.

**10.** Bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmakta, onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmakta ve onları örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde değerlendirmektedir.

**11.** Devlet düzenlemelerindeki değişiklikler, sık biçimde yaşanan krizler, ulusal ve uluslar arası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, temel bazı kaynakların azalması ve bütün bunların sonucu olarak iş gücü yapısı ve işlevinde meydana gelen gelişmeleri takip etmekte ve kendini geliştirmektedir.

**12.** İnsan kaynakları yönetimi, iletişimi örgüt içinde motive edici bir unsur olarak kullanmakta ve sağlıklı bilgi akışı sürecini oluşturmaktadır.

**13.** Örgütün sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek ve çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturarak örgütün kendine has değer ve normlarını meydana getirmektedir. Tüm bunlar, zamanla oluşan örgüt kültürünün paylaşılmasını ve örgüte bağlılığı sağlamaktadır.

**14.** İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki çalışanlarını i müşteri olarak görmekte ve bu nedenle onların ihtiyaçlarını karşılayarak, verimin artmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, sadece örgüt içinde değil, aynı zamanda örgüt dışında da çalışanlarının beklenti ve haklarının takipçisi olması gerektiği ifade edilmektedir.

**15.** Örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılması gerektiği düşüncesini savunarak; bilgi toplumu, post-modern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır.

**16.** İnsan kaynakları yönetimi, hiyerarşik yapılanmaya ve otoriteye dayalı yönetime karşı uzmanlık alanları oluşturmanın, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği yapmanın önemini ön plana çıkartmak için gerekli koşulları sağlamaya çalışmaktadır.

Belirlenen politikalar ve buna bağlı olarak oluşturulan strateji ve taktikler örgütlerin içinde ülkenin buldukları kültür ve değerlerine göre farklılıklar

göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, bu nedenle, değişik kaynaklarda farklı şekillerde ifade edilmektedir. Örgüt hedeflerine ulaşmak amacıyla yapılan tüm uygulamalar temel olarak bir diğer kaynakta şu şekilde özetlenmektedir (Canman, 2000:64):

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden yararlanmak ve potansiyellerini değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynakları politikaları ile örgüt planlarını birleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ve gerekirse uygun olmayan kültürü değiştirerek yeni biçim kazandırmak,
- İnsan kaynağını, örgütün gereksinimlerine uyumlu hale getirmek ve örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren uyumlu personel ve istihdam politikaları düzenlemek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamını hazırlamak,
- Yenilikleri takip ederek, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun koşullar yaratmak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarfetmek ve esnek hareketliliğe özendirilmek.

Kısaca, çalışanların moral ve motivasyonu arttırmak, çalışanlara kaliteli ve mutlu bir iş ortamı sağlamak, örgüt içi kültürü ve iletişimi oluşturmak gibi faaliyetler insan kaynaklarının yönetiminin başlıca amaçlarını ve örgüt açısından yararlarını oluşturmaktadır. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, örgütü meydana getiren bireyleri anlamak için insanla ilgili tüm alanlarda çalışmak zorunda kalmaktadır.



### 2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlardan en üst seviyede verimlilik elde etmek ve iş yaşamının kalitesini artırarak çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak için, bir takım uygulamaları ve işlevleri yerine getirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olarak adlandırılan bu işlevler, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunması, örgüte çekilmesi, doğru insanın seçilmesi işlemleri ve seçilen personelin eğitilmesi, değerlendirilmesi gibi ilke ve teknik çalışmaları kapsamaktadır. Belirlenen politikalar ve buna bağlı olarak saptanan strateji ve taktikler örgütten örgüte fark etmesine ve kaynaklarda değişik şekillerde yer almasına rağmen başlıca amaç, her zaman “örgüt hedeflerine ulaşmak” olarak tanımlanmaktadır.

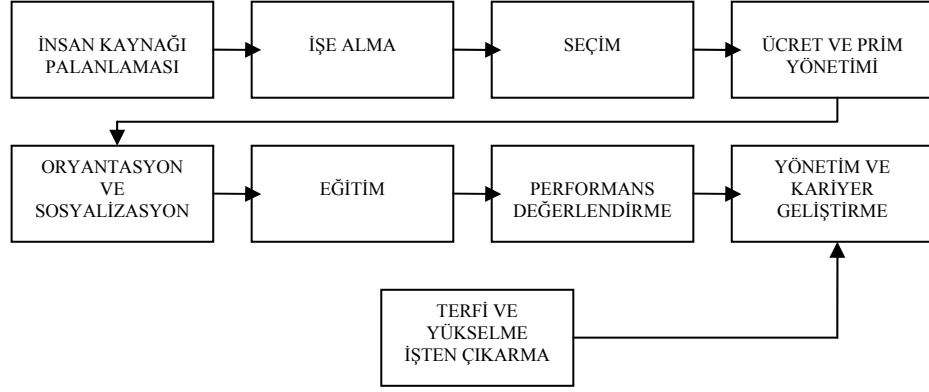
İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, bir kaynakta şu şekilde belirtilmektedir. (Akyüz, 2001:53):

- Örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek ve bununla ilgili planlar geliştirerek uygulamak,
- Örgüt açısından en gerekli insan kaynağını araştırıp bulmaya çalışmak,
- Bulunan insan kaynaklarının içinden testler ve mülakatlarla doğru seçimler yapmak ve seçilenleri gerekli yerlere yerleştirmek,
- Çalışanları eğitmek ve yönlendirmek,
- İş tanımları ve özellikleri için iş analizleri yapmak,
- Çalışanların performanslarını arttırmak için sistemler oluşturmak,
- Çalışanların kariyer planlamasını yapmak,
- Örgütün eşit iş imkanlarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Örgütsel gelişim programları hazırlamak ve uygulamak,
- Çalışanların özellik ve niteliklerini korumak ve onlara sosyal hizmetler vermek,
- Çalışanlara çalışmalarının karşılığı olan ücreti ödemek.

Görüldüğü gibi, örgüt için bir elemanın seçiminden, örgüte kazandırılması çabalarına ve örgütten ayrılmasına kadar tüm işlevlerinden insan kaynakları yönetimi sorumlu tutulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, varolan durumun ortaya konması ve gelecekte yapılacak işler için gerekli

ihtiyaçların önceden tespit edilmesi aşamalarını içermektedir. Bu aşamalar, aslında bir yönetim süreci veya sırasıyla izlenmesi gereken bir planlama zinciri gibi algılanabilmektedir.

Albert Mescon (1985:635) insan kaynakları yönetiminin işlevlerini farklı bir şekilde ele almakta ve bu uygulamaları zincirleme bir sistemle göstermektedir.



*Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri*

**KAYNAK:** Khedouri, Mescon Albert, “Management”, Second Edition, New York, Harper and Ranw Publisher, 1985, s:635.

Örgütlerin kendi insan kaynakları ile mevcut iş gücünün sahip olduğu yetenek, beceri ve tecrübe çeşitleri hakkında bilgi sahibi olmak istedikleri belirtilmektedir. Temel olarak insan kaynakları planlaması fonksiyonu, örgütün hem bugün, hem de geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından en uygun işgücü ihtiyacını analiz etmesini kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması faaliyetlerinin zor ve karmaşık bir süreç olması nedeniyle örgütlerin doğru karar alabilmesi büyük ölçüde sahip oldukları bilgiye ve bu bilginin nitelik ve niceliğine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Öge, 2004:114). Kısaca, insan kaynakları planlaması, başvuru sağlama ve insan kaynağını seçme, örgüt açısından en çok önem verilmesi gereken çabalar olarak görülmektedir. Çünkü insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı, söz konusu çalışmaların başarılı olup olmamasından etkilenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının ilk basamağı; örgütte halen mevcut insan kaynaklarını sayı ve nitelik açısından incelenmek, örgütün gelecekte üretmek istediği ürün veya hizmet için gerekli insan kaynağını sağlamak ve içinde

bulunulan pazar değişimlerini dikkate alarak değerlendirmektir. Bu nedenle, insan kaynakları planlamasının; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli basamaklardan biri olduğu vurgulanmaktadır.

### **2.3.1. İnsan Kaynakları Planlanması**

İnsan kaynakları yönetiminin asıl amacı olan örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için kurumun kısa ve uzun vadeli amaç ve hedeflerinin bilinmesi yanında ihtiyaç duyulan insan kaynağının belirlenmesi ve doğru seçimlerin yapılması büyük önem taşımaktadır. Örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını önleyen, insan kaynakları planlaması, Fındıkçı (2003:128,129) tarafından, “*Örgütteki insan gücünün, örgüt içinde ve örgüt dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılması amacıyla gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması ile ilgili hazırlık çalışmaları*” şeklinde yorumlanmakta ve yapılmaması durumunda belirli birimlerde yığılmalara, yüksek işgücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde işgücü sıkıntısına, kısaca hantal bir kurumsal yapıya neden olacağı belirtilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Werther ve Davis, 1993:165). Söz konusu planlama; hem mevcut personelin eğitilmesini, geliştirilmesini, gözden geçirilmesini sağlarken, hem de boş kadroların fark edilip gerekli yeni işgörenlerin temin edilmesine yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması dört aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu aşamalar (Ergin, 2002:27):

1. Mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi,
2. Tahminde bulunulan zaman dilimi kapsamında halen mevcut olan insan kaynaklarının ne kadarının iş yerinde devam edeceğinin tespit edilmesi,
3. Tahminde bulunulan zaman diliminde örgütün genel amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının değerlendirilmesi veya tahmin edilmesi,
4. Gerekli kaynakların ne zaman ve ne şekilde sağlanabileceği konusundaki ölçümlerin yapılması olarak belirtilmektedir.

İnsan kaynakları planlamasının süreçleri aynı zamanda bu planlamanın amaç ve yararlarını da oluşturmaktadır. Ancak, söz konusu süreçlere şu amaçlarda eklenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:31):

- Örgüt için işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- Örgütün gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak,
- Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetini kontrol etmek,
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve örgütün insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler olarak global artış sağlamak,
- Çalışanların içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojik çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Örgüt içindeki yerlerinin değiştirilmesi (otomasyon) sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşümünü ve örgütte aktif olarak ekonomik bir rol oynamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- Çalışanların ya da temsilcilerinin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,
- Örgüt içinde çalışanlara, insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesini de göz önüne alarak eğitsel programlar hazırlamak.

İşletmenin bugün ve gelecekteki işgücü gereksinimini sayı ve nitelik olarak belirlemeye çalışan kişiler, bütün bu aşamaları gerçekleştirebilmek için bir takım araçlardan ve yöntemlerden yararlanmak zorunda kalmaktadırlar. İnsan kaynakları planlamasında kullanılan bu araçlardan ve yöntemlerden bazıları işgücü envanteri, personel değişim oranı ve devamsızlık oranı olarak açıklanmaktadır.

***İşgücü envanteri***, örgütün mevcut personel arzını nitelik olarak inceleyen bir çalışma olarak tanımlanan bu tekniğin amacı, mevcut personeli bir takım kriterlere göre inceleyerek insan kaynağının profilini ortaya çıkarmak olarak

açıklanmaktadır. Mevcut personel kriterlerine göre iki şekilde incelenmektedir (Geylan, 2001:157):

1. *İşgücü Genel Envanteri*; Toplam personelin kendi içinde cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim, kıdem, aldığı ücret gibi belli ölçütlere göre gruplara ayrılması,
2. *İşgücü Beceri Envanteri*; Mevcut personelin sahip olduğu yetenek ve beceriler, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, şimdiye kadar çalıştığı işler, katıldığı kurs ve seminerler, aldığı disiplin cezaları ve ödüller, fiziksel ve düşünsel nitelikleri gibi kişisel bilgilerin ışığında gruplara ayrılması.

Envanter çalışmasının, aslında sadece bir araştırma ve inceleme yöntemi olduğu, araştırma sonuçlarının da işgücü kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılıp kullanılmadığını saptamak için büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca, planlamayı yapan kişi bu bilgilerle, gelecekte oluşabilecek insan gücü gereksinimini nitelik olarak değerlendirebilmektedir.

**Personel değişim oranı**; bir işletmede belli bir dönem içinde mevcut çalışan ortalama personel sayısının, yine o dönem içinde işten ayrılan personel sayısına yüzdesini ifade etmektedir (Öztürk, 2003:62). Ortalama personel sayısının hesaplanması için; dönem başı ve dönem sonu personel sayısı toplanıp ikiye bölünmektedir. Bu oranlar şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{Ortalama Personel sayısı} = \frac{\text{Dönem başı} + \text{Dönem sonu per.sayısı}}{2}$$

$$\text{Personel Değişim Oranı} = \frac{\text{Ortalama Personel sayısı}}{\text{İşten Ayrılan Personel Sayısı}} \times 100$$

%

**Devamsızlık oranı** ise; izin ve yıllık tatiller dışında işe gelmesi programlanmış bir çalışanın işe gelmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:42). Devamsızlıkta, tıpkı personel değişim hızı gibi örgütte verimliliği ve üretimi olumsuz biçimde etkilemektedir. Tekrarlanmasındaki sıklık ve süre çok yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Devamsızlıkların, daha kesin sonuçlar almak için; saatlik devamsızlıkları da içine alacak şekilde hesaplanması

gerektiği belirtilmektedir. Bu nedenle devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatlerinin toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması şeklinde formüle edilmektedir (Örücü ve Kaplan, 2001:96):

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İşgücü Saati Toplamı}}{\text{Planlanan İşgücü Saati Toplamı}} \times 100$$

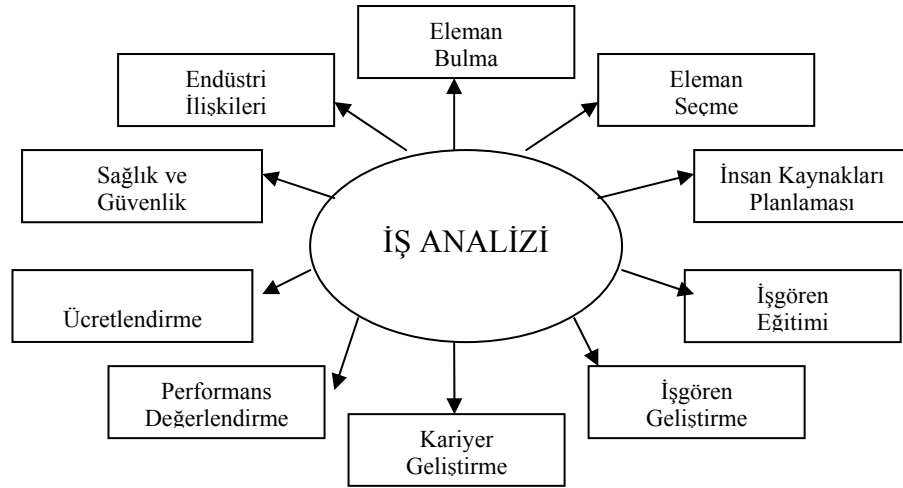
%

Böylece, bu formülle bir yılda planlanan işgücü saatinin % kaçının devamsızlık nedeniyle kaybolduğu hesaplanabilmektedir. Tüm bu yapılan hesaplamalar sonucunda personel değişim ve devamsızlık oranlarının yüksek çıkmaması gerekmektedir. Oranların normal değerlerin üzerinde olması, örgüt açısından zaman ve maliyet kaybına, uyum gösterme sorunlarına, gereksiz gider kaynaklarının oluşmasına ve işgücü güvensizliğine neden olmaktadır. Kısacası, insan kaynakları planlaması istenen özelliklere sahip insanların işe alınması ve mevcut çalışanların, düşük ücret, monotonlaşmış iş yapısı, aşırı iş yükü, uyumsuzluk ve ilgisizlik gibi olumsuz çalışma koşullarından kaynaklanan devamsızlıklarının önlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, uygun işe, uygun eleman alınması, çalışanların işlerini sevmesi ve iş doyumlarının sağlanması için; ilk önce yapılması gereken işlem, “iş analizlerini oluşturulmak” olarak açıklanmaktadır.

### 2.3.2. İş Analizi

Gerekli eleman ihtiyacının belirlenmesi, seçilmesi, eğitilmesi, terfi ve yerleştirilmesi için iş analizlerinin yapılması, örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Meryem Akoğlan Kozak (1999:20) iş analizini; “*Her bir işin özelliğini, ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlevidir*” şeklinde tanımlamaktadır. İş analizleri; yapılacak işle ilgili işlevler, kullanılan yöntemler, teknikler, aletler, makineler hakkında bilgiler ve üretilen mal ve hizmetler hakkında veriler toplamaktadır. Bu veriler; işin cinsi, harcanan zamanı, kullanılan iş araçları, malzemeleri, işin yapılması için gerekli yetenek, tecrübe, bilgi ve sorumlulukları

ve işin hangi çalışma koşulları altında gerçekleştirildiğini kapsamaktadır (Yüksel, 2000:82). Örgüt içindeki her faaliyet hakkında bu verilerin elde edilmesi, iş ile bu işi gerçekleştirecek birey arasında uyum sağlayacak bilgiler edinme açısından büyük önem taşımaktadır. İşin ne olduğunu, ne gibi davranışlar ve eylemler gerektirdiğini bilmek, bu davranış ve eylemlere uygun kişilerin işe alınmasını sağlamaktadır (Fındıkcı, 2003:143). Uygun eleman seçiminin, örgüt hedeflerine ulaşmak için daha fazla başarı getirmesi nedeniyle iş analizlerinden elde edilecek bilgilerin sağlıklı ve tutarlı olması gerekmektedir. Bu amaçla, ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması için en çok bilgi ve belge toplama, anket, gözlem ve görüşme, bileşik yöntem ve yönetsel pozisyonları belirleme yöntemleri kullanılmaktadır (Öztürk, 2003:64). İş analizleri çalışmaları sırasında, bu yöntemlerden sadece birinin kullanılması sözkonusu olabileceği gibi iki yada üç yöntemde bir arada kullanılabilir. Toplanan bilgiler, mevcut durumun değerlendirilmesi ve eğer gerekli bir durum varsa yeni iş düzenlemelerinin yapılmasını sağlamaktadır. İş analizi çalışmalarından elde edilen bilgilerin kullanım alanlarına ve hedeflediği amaçlarına, De Cenzo ve Robbins tarafından toplu olarak şu şekilde yer verilmektedir:



**Şekil 2.3.** İş Analizinin Amaçları

**KAYNAK:** De Cenzo, David, Robbins, P. Stephen, "Human Resource Management", Fifth Edition, John Willey Sons. Inc., 1996, s:143.

Ayrıca, iş analizinden elde edilecek bilgiler, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın iş tanımları, iş gerekleri ve iş değerlendirmesi şeklinde üç temel çıktının meydana gelmesine neden olmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanmaktadır

### **2.3.2.1. İş tanımları**

İşi yapan kişinin neler yaptığının, nasıl ve niye yaptığının ve hangi koşullarda yaptığının yazılı olarak belgelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İşin cinsi, iş için gerekli faaliyet ve işlemler, iş verme ile çalışma koşulları ve işin fiziki ve sosyal çevresi iş tanımında bulunan başlıca unsurlardır. Kısaca iş tanımının başlıca amacı işin; kapsamını, koşullarını ve çevresini tam olarak resmetmektir (Ergin, 2002:40). Özellikle aday toplama, personel seçme ve değerlendirme işlemlerinde önemli bir kaynak olarak görülmekte ve yöneticilere, yapılması gereken işlerle yapılan işleri karşılaştırmaları konusunda ışık tutmaktadır.

### **2.3.2.2. İş gerekleri**

Bir işi yapacak kişinin başarılı olması için sahip olması gereken öğrenme, iş becerisi ve iş tecrübesi gibi minimum özelliklerini tespit etmektedir. Başka bir deyişle, işlerin iş tanımlarına uygun olarak yapılabilmesi için, o işi yapacak personelin öğrenim seviyesinin iş gerekleri ile belirlenmesi ve personel tedarik faaliyetleri, eğitimi, terfi ve yer değiştirme işlemlerinin buna göre düzenlenmesi gerekmektedir (Akoğlan Kozak, 1999:21). Özetle, iş tanımı, işin fiziki ve çevresel yönlerini belirlerken, iş gerekleri işi yapacak olan çalışanın kişisel özellikleri ile ilgili yönlerini belirlemektedir.

### **2.3.2.3. İş değerlendirmesi**

İş analizi sonucunda farklı işlerin birbiri ile kıyaslanmasını sağlamaktadır. İşlerin aralarındaki fark ve benzerlikler, zorluk ve nitelik düzeyleri açısından değerlendirilmektedir. Böylece, çalışanın işinde kullanması gereken bilgi, deneyim, beceri, inisiyatif ve yaratıcılık düzeyi, sorumlulukların oluşturduğu



yıpranma, harcanan zihinsel ve bedensel çabanın düzeyi ile işin gerçekleştirildiği çalışma yerinin koşulları belirlenmektedir (Öztürk, 2003:79). Yani, yapılan her işin örgüt için taşıdığı değer ortaya koyulmaktadır. Özellikle, ücret ve ödül sistemlerinin oluşturulmasında iş değerlendirme yöntemi büyük önem taşımaktadır.

İş analizi çalışmalarını endüstri mühendisliği alanında kullanılan iş dizaynı kavramı ile karıştırmamak gerekmektedir. İş dizaynı; işlerin sayısal ölçümünü; hareket ve zaman etütlerini, iş basitleştirme, genişletme ve zenginleştirme gibi teknikleri devreye sokarken, iş analizi; bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır (Öztürk, 2003:65). Sonuç olarak iş analizi, yapılacak işin ne olduğunun tanımlanması, işin gerektirdiği yani çalışanların sahip olması gereken özelliklerin tespit edilmesi ve yapılan işin örgüt açısından öneminin ortaya çıkarılması işlemleri ve bu işlemlerin yapımı sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi olarak özetlenebilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması sonucu ortaya çıkan işgücü açığını, iş analizleri sonucu belirlenen iş tanımı ve iş gereklerine uygun personelle doldurabilmek için; insan kaynakları yönetimi, insan kaynağı bulma, seçme, işe yerleştirme ve eğitime gibi bir dizi faaliyetler sürdürmektedir. Bu faaliyetlerden ilki, insan kaynağını bulma aşamasından oluşmaktadır.

### **2.3.3. İnsan Kaynağını Bulma**

Personel bulma ve seçme işlemleri birbiri ile yakından alakalı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Her ikisinin de başlıca amacı, örgüte kalifiye insanlar kazandırmak, örgüt kültürünü benimsetmek ve örgüt hedefleri doğrultusunda eğitmektir. Başvuru sağlamak yani insan kaynağı bulmak; örgütlerin dış dünyayla en fazla teması geçtiği alanlardan birisini oluşturmaktadır. İnsan kaynağı bulma amacıyla yapılan işlemler; “*insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve örgüte çekme faaliyetleri*” (Yüksel, 2000:101) olarak belirtilmekte ve “*açıkta bulunan pozisyonlar için uygun aday havuzunu*

*oluşturmak, işlemler sırasında adil davranmak, örgütün amaçlarına ve imajına katkıda bulunmak, tüm faaliyetleri etkili ve düşük faaliyetlerde tutmak”* (Ergin, 2002:66) insan kaynağı sağlamanın amaçları olarak özetlenmektedir. Şimdiye kadar anlatılan tüm faaliyetler örgütün hangi niteliklere sahip ve ne sayıda personele ihtiyacı olduğunu anlatırken, insan kaynağı bulma bu personelin nereden temin edilmesi gerektiği ile ilgili bir kavramı oluşturmaktadır.

İnsan kaynağı ihtiyacını bulma amacıyla kullanılan yöntemler, iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan yararlanmak olarak ikiye ayrılmaktadır. İç kaynaklardan faydalanmak (Fındıkçı, 2003:107);

- Örgüt içi hareketlilik sağlamak,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan personelin beklentilerini karşılamak,
- Alt kadrolara fırsat vermek,
- Dışarıya gidecek beyin göçünü önlemek,
- Dış kaynaklardan faydalanmadaki maliyetten kurtulmak gibi bir çok açıdan yararlar sağlamaktadır.

Bununla birlikte bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar; örgüte yeni görüş ve tekniklerin getirilememesinden ve işletme dinamizminin azalmasından kaynaklanan “işletme körlüğü” ve üst pozisyona getirilen personelin çalıştığı grup tarafından zor kabul edilmesinden ya da alt personelin sürekli üstünün yerine geçme beklentisinin artmasından kaynaklanan “çalışanlar arası çatışmalar” olarak açıklanmaktadır.

İnsan kaynağı ihtiyacını bulma amacıyla kullanılan yöntemlerden ikincisi olan dış kaynaklardan faydalanmak içinse (Akoğlan Kozak, 1999:23);

- İşletmede çalışan personelin tavsiyelerinden yararlanmak,
- İş yerlerine yapılan kişisel başvuruları değerlendirmek,
- Üniversitelerin iş bulma servislerinden mezun olan yada olacak öğrencilerin başvurusunu sağlamak,
- Diğer eğitim kurumlarından yararlanmak,
- Resmî veya özel iş ve işçi bulma kuruluşlarından yararlanmak,
- Kitle iletişim araçlarında yapılacak ilan ve reklamları kullanmak gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Ancak, dış kaynaklardan insan kaynağı sağlamanın da bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Öncelikle, dışarıdan temin edilen yeni personelin

örgütü tam olarak tanınması, anlaması ve uyum sağlaması uzun zaman alabilmektedir. Örgütte çalışan mevcut personel de, yeni gelen personele karşı tepki verebilmekte ve faaliyetlerini engellemeye çalışabilmektedir (Yüksel, 2000:105). Ayrıca, dış kaynaklardan faydalanmak; başvurunun sağlanması, personelin seçilmesi, eğitilmesi ile ilk başlangıç ücretlerinin yüksekliği sebebiyle örgüt açısından hem zaman kaybına hem de maliyet açısından büyük bir zarara neden olabilmektedir. Ancak, hızlı değişmelerin yaşandığı ve özel yetenekli personele ihtiyaç duyulduğu günümüz örgüt bünyelerinde, yeterli sayıda yetişmiş eleman bulunamamaktadır. Bu nedenle, dış kaynaklardan oluşturulacak aday havuzları özellikle küçük ve orta boy örgütler için büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak, ister dış kaynaklardan olsun, ister iç kaynaklardan başvurusu sağlanan kişilerin arasından çalışılması istenilen alanla ilgili yeterli bilgi ve özelliklere sahip personelin seçiminin yapılması gerekmektedir. Bu amaçla, insan kaynakları yöneticisine büyük görev düşmektedir.

#### **2.3.4. İnsan Kaynağının Seçimi**

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulması, duyuruda belirtilen süre içerisinde başvuruların değerlendirilmesi, sonra da adayların arasından işe en uygun personelin seçilmesi gerekmektedir. Seçme işlemi, maliyet açısından oldukça pahalı bir aşamayı oluşturmaktadır. Hem yeni seçilen elemanın yetiştirilmesi, eğitimi, hem de hatalı bir seçme işlemi yapılmışsa elemanın ayrılması sonucu oluşabilecek kayıplar açısından maliyet fazla olabilmektedir. Bu nedenle, seçme aşaması insan kaynakları alanında çalışanların üzerinde en fazla durdukları alanlardan biri olarak gösterilmektedir. Bir iş yerinde, verimliliği sağlanmak ya da çalışanların motivasyonunu arttırmak ve yaptıkları işten doyum elde etmelerine yardımcı olmak için; birinci koşul “işe uygun insan – insana uygun iş” eşleşmesini doğru şekilde yapmakla mümkün olmaktadır. Ancak, seçim yapma aşaması görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Özellikle, çok çeşitli insanların arasından seçim yaparken bu bireylerin sahip olduğu zeka, tutum, bilgi, kişilik ve beceri gibi farkları ölçebilmekle beraber onların gelecekteki performanslarını da ayırt edebilmek gerekmektedir (Ergin, 2002:76). Bu nedenle, görüşme, mülakat, sınav

gibi personel seçme teknikleri uygulayarak bireyler arası farklar anlaşılmaya çalışılmaktadır.

İnsan kaynağı seçim süreci, ilk olarak seçimin nereden ve nasıl yapılacağına karar vermek ve seçim tekniklerini belirlemekle başlamaktadır. Baştan hazırlanmış planlı bir sıralama, hata yapma riskini azaltmaktadır. İşe başvurma ile başlayıp, işe alma ile sonuçlanan klasik bir insan kaynağı seçme süreci aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Yüksel, 2000:112):

- Seçme tekniklerinin belirlenmesi,
- Başvuruların alınması,
- İlk görüşme,
- Başvuru formunun doldurulması,
- Seçme tekniklerinin kullanılması (Test, sınav, görüşme...v.s.),
- Referans Kontrolü (Adayın geçmişinin araştırılması),
- Geçici olarak işe alma,
- Sağlık kontrolü,
- İşe alma

Sıralamaya bakıldığında ilk önemli aşamanın, özellikleri iş tanımlarına ve iş gereklerine hiç uymayan adayların elenmesini sağlaması nedeniyle ilk görüşme aşaması olduğu belirtilmektedir. Ön elemeyi geçen adaylar tarafından örgütün ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmış olan başvuru formu doldurulmaktadır. Bu formlar daha sonra oluşabilecek eleman açıkları için de kullanılmak üzere saklanabilmektedir. Doldurmuş oldukları başvuru formlarından hakkında olumlu şekilde değerlendirme yapılan adaylara, işe alma teknikleri uygulanmaktadır. Bu teknikler yazılı veya sözlü olabilmektedir. Aslında başvuru formları da adayların işle ilgili yeteneklerini ölçme sürecinde ilk adım olması ve adayın geçmiş deneyimleri hakkında biyografik bilgiler içermesi bakımından **biyodata** olarak adlandırılan insan kaynağı seçme tekniklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Canman, 2000:81). Yazılı olan diğer teknikler ise; adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü anlamaya imkan sağlayan ve işin özelliklerine uygun olup olmadığını belirleyen sorular sorarak yapılan **sınavlar** şeklinde ya da bireyin işte başarılı olup olmayacağını analiz etmek için kullanılan *başarı*, potansiyelini ölçmek için kullanılan *yetenek*, kişiliğini, ilgilerini ve davranışlarını ölçmek için kullanılan *motivasyon testleri* şeklinde olabilmektedir (Yüksel, 2000:112). Sözlü olarak

yapılan görüşme veya mülakat ise insan kaynağı seçiminde en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. **Görüşme** sayesinde hem görüşmeci aday hakkında bilgi edinme şansı yakalanırken hem de aday da örgüt hakkında bilgi alma şansı yakalamaktadır. Görüşmeler işin türüne, görüşmecinin amacına ve deneyimine göre; planlı, plansız, karma, sorun çözme, grup, stresli ve yoğunlaştırılmış gibi gruplandırılmaktadır. Ayrıca, sorulacak soruları da türü ve ne amaçla sorulduğu açısından *“kapalı uçlu sorular, yönlendirici sorular, açık uçlu sorular, ortamsal sorular, davranış örüntüleri sorunları, derinleştirici sorular ve kaçınılması gereken sorular”* olarak ayırmak gerekmektedir. Ancak, görüşme yönteminin daha çok görüşmecilerden kaynaklanan bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar sakıncalar; ilk izlenimlere aşırı güvenme, bu izlenimleri desteklemek için olumlu ya da olumsuz bilgi arama (Halo etkisi), kendine benzer kişileri seçme ya da kendi fikir ve tarzına uygun olmaması nedeniyle adayın tecrübe ve bilgisinin göz ardı edilmesi, kalıp yargılar, varsayımlar geliştirme, zıtlık etkisi ya da psikolojik baskı nedeniyle adayın kendini yeterince tanıtmaya imkanı bulamaması olarak tanımlanabilmektedir.(Ergin, 2002:87-94). İnsan kaynağı seçme de kullanılan bir diğer yöntem de adayların belli işler ya da terfi için uygun olup olmadıklarını saptamak üzere farklı değerlendirme tekniklerinin bir arada kullanılması olarak açıklanan **değerlendirme merkezleri** yöntemidir. Bu yöntemde, adaya ihtiyaç duyacağı materyalleri ve bilgileri içeren çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilmekte ve adayın bir yönetici gibi bu sorunları belli süre içinde ele alması beklenmektedir. Ayrıca, lidersiz grup tartışmalarına, sözlü sunuş alıştırmalarına, rol alma ve oynamaya, bireyin motivasyonunu ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verilebilmektedir. Buradaki amaç, sadece adayın bilgi ve yeteneğini değil, aynı zamanda olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını da belirlemeye çalışmak olarak tanımlanmaktadır (Akoğlan Kozak, 1999:25). En çok kullanılan fakat en az geçerli olan tekniklerden biride **referans mektupları** olarak kabul edilmektedir. Genellikle kişilerin bilgisi olmaksızın yazılacak mektupların daha doğru sonuç vereceğine inanılmasına rağmen, aday hakkında yazılacak olumsuz referanslar sevimsiz ve yasal açıdan riskli bulunmaktadır. Bu nedenle adayın referans bilgileri için çoğu zaman telefon

görüşmesi yapılmaktadır. Adayın geçmişinin araştırılması aşamasından sonra aday geçici olarak işe alınmaktadır. Yapılan sağlık kontrollerinin de olumlu olmasıyla son işlem olan kesin işe alım gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve insan kaynağının seçiminden sonraki aşamada artık seçilen personelin örgüte uyum sağlaması ve eğitilmesi çabaları gelmektedir.

### **2.3.5. İnsan Kaynağının İşe Alıştırılması ve Eğitimi**

İşe yeni başlayan tüm bireylerde alışkın olmadıkları farklı bir ortama girmeleri ve çevreyi tanımamalarından kaynaklanan bir takım endişe ve korkuları bulunmaktadır. Yeni personel, genellikle iş arkadaşları ve örgüt tarafından benimsenip benimsenmeyeceği, başladığı yeni işinde başarılı olup olmayacağı şeklindeki soruları kendisine devamlı sormaktadır. Bu korkuları ve endişeleri yüzünden de hangi davranışlarının kabul göreceğini, hangilerinin eleştirileceğini bilememektedir. Nasıl davranacağını bilemediği bu durumlarda bireyin dışarıdan bir yardım alması ve örgüte alıştırılması için çaba harcanması gerekmektedir. İşe yeni başlayan bu bireye yol gösterilmediği takdirde, deneme yanılma yoluyla öğrenmeye çalıştığı örgüt ortamında başarısız ve verimsiz bir duruma düşmesi kaçınılmaz olarak görülmektedir.

#### **2.3.5.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon)**

Yeni işe başlayan elemanların kısa süreli eğitimi olarak bilinen işe alıştırma ya da oryantasyon eğitimi; *“açık olan iş için seçilmiş yeni insan kaynağının görevlerine, amirlerine, birlikte çalışacağı iş arkadaşlarına, örgütün değer ve kültür sistemine uyum sağlaması”* olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2000:126). Oryantasyon sayesinde; yeni personel hem kendisinden beklenenler hakkında bilgi sahibi olmakta, hem de örgütte karşılaşacağı rol belirsizliğinden olumsuz şekilde etkilenmemektedir.

İşe alıştıırma ya da meslekî oryantasyon eğitimi kapsamında yer alan konular ise (Keser, 2005: <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages>);

- Çalışma saatlerini, molaları, yemek saatlerini gibi zamanlar ile dinlenme salonunu, yemekhaneyi, sağlık kabinini, üst yönetimin bulunduğu yer gibi personelin bilmesi gereken fiziki mekanları tanıtmak,
- Bireyin çalışma yerini belirlemek ve yapması gereken faaliyetleri saptayarak göstermek,
- Örgüt kültürü, değerleri ve kuralları hakkında bireyi bilgilendirmek olarak gruplanmaktadır.

İşe alıştıırma programlarının oluşturulması ve yürütülmesinde dikkat edilecek hususlar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Akoğlan Kozak, 1999:27):

- İşe alıştıırma, işe alma fonksiyonunun bir parçası olarak görülmelidir.
- Program yeni işe başlayan personelin tümüne uygulanmalıdır.
- İşe alıştıırma faaliyeti personel işe başlamadan önce gündeme getirilmelidir.
- İşe alıştıırmada en büyük sorumluluk ilk amirde olmalıdır.

Firmaların işe yeni başlayan personelin firma kültürüne ve işe kısa sürede uyum göstermesi için, yaptığı faaliyetler olarak tanımlanan *oryantasyon programı* bazı firmalarda aylarca sürebilmektedir. Personelin işe uyumlaştırılması yani alıştıırma aşaması başlıca dört temel faaliyeti içermektedir. Bütün bireylerin bir dereceye kadar şunları gerçekleştirmesi gerektiği düşünölmektedir (Can, 2005:408):

1. Gerek iş arkadaşları gerek amirleriyle kişiler arası ilişkiler oluşturmak (benimsenme),
2. İş başarmak için görevlerini öğrenmek (yeterlik),
3. Örgütteki rollerini ve bu rolle ilişkili biçimsel ya da doğal gruplardaki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),
4. Görevin ve rolün gereklerini tatmin için yaptıkları gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu).

Oryantasyon programlarının bir amacı da örgüt kültürünü tanıtmaktır. Bu amaçla; çeşitli konferans, seminer gibi eğitim faaliyetleri uygulanmakta, personele

firmayı tanıtıcı film, video izletilmekte, broşür ve dokümanları okuması sağlanmaktadır.

Sonuç olarak, oryantasyon; yeni personelin işi en kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerini düşürmektedir. İşe alıştırma eğitimi; bir seferlik bir uygulama olmayıp, birey örgütte çalışmaya devam ettiği süre boyunca, her görev ve iş değiştirmesinde yeniden başlamaktadır.

### 2.3.5.2. Eğitim

İşe alıştırmadan çok daha kapsamlı olarak uygulanan hizmet içi eğitim programları ise, eski ve yeni ayırımı yapmaksızın tüm örgütteki personele uygulanmaktadır. Eğitim, kişilerin bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu yönde değişiklik yapması nedeniyle aslında sadece işe yeni başlayan personel için değil, aynı zamanda mevcut personel içinde büyük önem taşımaktadır. Öztürk (2003:67) tarafından insan kaynağı eğitimi; *“bir meslek elemanının mesleğine aday ya da asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümüdür”* şeklinde tanımlanmaktadır.

Daha geniş bir tanımlama ile eğitim; *“Bireylerin ya da bireylerin oluşturduğu grupların işletmede yükledikleri ve ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, çalışanların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür”* biçiminde açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:110).

Bir örgütte, iş analizleri sonucunda oluşan iş gerekleri ile personelin özellikleri arasındaki uyum bozulmuşsa, iş kazaları artmışsa, dedikodu ve çatışmalar fazlalaşmışsa, hatalı üretim ve israf önlenemiyorsa, teknolojinin gerisinde kalınmışsa, işe devamsızlık ve müşteri şikayetleri artmışsa personelin eğitime ihtiyacı olduğu ifade edilmektedir.



Personel eğitim yöntemleri; işbaşı ve işdışı olmak üzere iki biçimde uygulanmaktadır. *İşbaşı eğitimde* personel yaptığı işinden uzaklaştırılmadan kendinden daha tecrübeli bir personel tarafından yönlendirilmektedir. Basit ve maliyet açısından düşük olduğu için çok kullanılan bir yöntem olmasına rağmen, iyi öğretilmediğinde, makineye verilen zararlar, müşteriden gelen şikayetler ve yanlış öğrenme nedenleri ile çok büyük maliyetlere neden olabilmektedir (Yüksel, 2000:206). İş başı eğitimde; iş üzerinde öğrenme (staj), iş değiştirme (rotasyon), sorumluk verme (yetki devri veya yetki göçerimi), koçluk (çıraklık) gibi yöntemler kullanılmaktadır. İşbaşı eğitimin yararları ise şu biçimde sıralanabilmektedir:

- Doğal iş koşullarında yapıldığı için kolay ve maliyetinin düşük olması,
- Personelin eksik yönlerini kolayca saptayabilmesi,
- Yapılan hataların anında düzeltilme imkanı olması,
- Öğrenme sürecinin oldukça hızlı olması ve öğrenilenlerin hemen uygulanabilmesi,
- İşgücü kaybının söz konusu olmaması.

*İşdışı eğitiminde* ise; eğitilecek personel belli bir süre işinin başından alınarak örgüt içinde veya örgüt dışında eğitime tabi tutulmaktadır. İşdışı eğitim yöntemleri, personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işin başında gerçekleştirmenin imkansız olduğu veya verimli olmadığı durumlarda kullanılmaktadır. İşdışı eğitimde; konferanslar, sempozyum veya paneller, grup tartışmaları, örnek olay çözümleme, rol yapma, davranışsal eğitim, beyin fırtınası, yönetim oyunları gibi teknikler ve yöntemler kullanılmaktadır. İşdışı eğitim yöntemlerinin yararları ise şu biçimde sıralanmaktadır (Geylan, 2001:165);

- Teorik bilgileri öğrenmek daha kolay olduğu için personelin düşünsel yeteneklerinin gelişimi hızlanmaktadır,
- Öğrenme uygulamaları belli bir disiplin altında gerçekleşebilmektedir,
- Personellerin sahip olduğu eğitim bilincinin gelişimini arttırmaktadır,
- Personelin öğrenme isteğinin artmasına yardımcı olmaktadır,

- Eğitimin pedagojik yöntemleri bilen uzmanlar tarafından yapılmasını sağlamaktadır.

Günümüzde yeni iletişim teknolojilerinin gelişimiyle, eğitim alanında da yeni uygulama teknikleri yer almaktadır. Bu yeni teknik ve uygulamalar, eğitim alan bireylerin daha çok katılımcı olmalarını, görsel ve işitsel duygulara hitap etmesi bakımından da verilen eğitimin daha akılda kalıcı ve dikkat çekici olmasını sağlamaktadır. Yeni teknolojik gelişimlerle ortaya çıkan bu yöntemlere örnek olarak; görsel ve işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştiren *multimedya eğitim*, monitöre bağlı klavye aracılığı ile öğretim sağlayan *interaktif video*, kullanıcıların ulaşabileceği çeşitli arama motorları yoluyla veya çeşitli yazılımlarla bilgi imkanı sunan *internet temelli eğitim*, eğitim alanları ve eğiticilerin soru yanıt sürecinin telefon linkleri üzerinde bir araya getirerek karşılıklı iletişime imkan veren video konferans sistemleri gibi yöntemler sayılabilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:179-180). Kısaca, bireylerin örgüt içinde yapmaları gereken işlerde daha başarılı olmalarını sağlayan ve meslekî bilgi ufuklarını genişleten eğitimin örgüt için bir çok yararı bulunmaktadır. Bu yararlar hem işverenler, hem de çalışanlar açısından bakılarak iki şekilde ele alınmaktadır (Argon ve Eren, 2004:221);

- *İşverenler açısından*; verimlilik, kalite artışı, daha az üretim kaybı, maliyetlerde azalma, enerji, hammadde ve zamanda tasarruf, teknoloji üretimi, iş kazalarının azalması, iş uyuşmazlıklarının ve çatışmaların önlenmesi, üretim ve rekabette artış gibi bir çok amaca hizmet ederken,

- *Çalışanlar açısından* ise; iş hayatına daha kolay uyum sağlama, uyum yeteneğinin ve iş tatmininin artması, rekabet gücü kazanma, yüksek ücretli ve istikrarlı bir istihdam elde etme ve yükselme fırsatları anlamına gelmektedir.

Eğitim, ister personel özellikleri ile iş gerekleri arasındaki dengenin bozulması amacıyla, ister teknolojik gelişmelere erişebilmek amacıyla yapılsın her şekilde programın sonunda mutlaka personele ne gibi yararlar kattığının ölçülmesi gerekmektedir. Bu nedenle, hem personelin işin gereklerine ne kadar uygun olduğunu anlamak, hem de aldığı eğitimleri, sahip olduğu bilgi, beceri ve

yeteneklerle birleştirip birleştirmediğini kontrol etmek için, performans veya başarı değerlendirme ölçümleri insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında büyük önem arz etmektedir.

### 2.3.6. Performans Değerlendirme

Personelin performansının veya başarisının değerlendirilmesinin, insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor karar alınan fonksiyonlarından biri olduğu belirtilmektedir. Aslında, iş analizi sonucu oluşturulan iş gerekleri ile personelin davranış ve özellikleri arasında nasıl bir bağlantı olduğunu denetleyen bu uygulama performans veya başarı kavramlarının sübjektif bir karar içermesi nedeniyle güçleşmektedir. Performans değerlendirme; *“örgüt içinde görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca tüm yönlerinin gözden geçirilmesi”* olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2003:297). Bu uygulamanın iki amacı bulunmaktadır;

-Birincisi, analizin yapıldığı sıradaki performansın kalitesinin, çalışanların başarılı ve başarısız oldukları hususların belirlenerek değerlendirilmesi ve bunun sonucu olarak da performansın geliştirilmesi için neler yapılması gerektiğinin açıklanması olarak ifade edilmektedir.

-İkincisi ise, işletmenin yönetim potansiyelinin değerlendirilmesi, üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak bireylerin belirlenmesi ve bu kişilerin söz konusu pozisyonlar için gerekli biçimde geliştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Her işletme, personele ilişkin etkili ve objektif kararlar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve gerekli ise yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında almak için, performans değerlendirme sistemini kurmak zorunda kalmaktadır. Bu sistemin örgüt açısından daha ayrıntılı olarak açıklanan bir çok yararları bulunmaktadır. Bunlar (Akoğlan Kozak, 1999:30);

1. Bir iş için aranılan uygun personeli seçmek,
2. Potansiyel taşıyan kişilere dikkat çekilmesini sağlamak,

3. Personelin başarısını ölçerek, onun terfi ve işten ayrılması gibi kritik kararları hakkında bir zemine sahip olmak,
4. İnsan kaynakları planlaması için temel oluşturmak,
5. Yönetim ve personel arasındaki kopuklukları gidermek,
6. Örgüt içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini arttırmak,
7. Personeli olumlu ya da olumsuz çalışmaları hakkında bilgilendirmek,
8. Ücretlendirme sisteminde eşit davranmayı ve başarıyı ödüllendirmeyi sağlamak,
9. Personelin eğitim ihtiyacını belirlemeye olanak vermek gibi yararlar olarak sıralanmaktadır.

Çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine hem hatalar, hem de başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan bir sistem olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004-a:426). Bu nedenle; performans değerlendirme sistemi sayesinde örgüt çalışanları ihtiyaç duydukları bilgilere sahip olabilmektedir.

Performans değerlendirme, kişi düzeyinde bireysel ve psikolojik bir ihtiyaç olarak görülmesine rağmen, örgüt ve insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Çünkü, örgütün çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da büyük önem arz etmektedir. Bir diğer kaynakta ise performans değerlemesinin gereği ve yaraları şu şekilde özetlenmektedir (Trahan ve Koonce,1997:229-301):

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, örgüt düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve örgütün gelişmesinde bu bilgilendirme büyük bir rol oynamaktadır.

- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak sağladığından kariyer yönetimine katkıda bulunmaktadır.
- Çalışanlarla üstleri arasında etkili bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmaktadır.
- Örgüt için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesi, özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesi için büyük önem taşımaktadır.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olmakta ve böylece kişi ve örgüt düzeyinde bir kontrol sağlanmaktadır.
- Performans değerlendirme sonuçları, işten ayrılacak ve örgütten uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olarak yer almaktadır.
- Çalışanlara iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma imkanı sağlamaktadır.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenmektedir.
- Performans değerlendirmesiyle, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılmaktadır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlamakta ve bir yandan da mevcut eksikliklerini tamamlamasına yardımcı olmaktadır.
- Bir bütün olarak örgütün etkinliğinin belirlenmesini sağlamaktadır. Çünkü, tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta örgütün performansı için belirleyici rol oynamaktadır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlamaktadır. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olmaktadır.

Personel değerlendirme sisteminin sınıflandırılması farklı kaynaklarda değişik biçimlerde ele alınmaktadır. Ahmet Şerif İzgören (2001:10) tarafından hazırlanan bir kaynakta performans değerlendirme sistemi odak noktasına göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

1. Kriter Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi,
2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme sistemi,
3. Hedef Bazlı (Sonuç Odaklı) Performans Değerlendirme Sistemidir.

Her örgütte yapılan işlerin ve gerekliliklerin farklı olması nedeniyle bütün bu sistemler örgütlerin kendi kültürlerine göre hazırlanmaktadır. Örgütlerin performans değerlendirme sistemlerini, oluşturmaları ve uygulayabilmeleri için özellikle kendilerine ait bazı bilgilere sahip olması ve belli noktalara dikkat etmesi gerekmektedir. Bu noktalar şu biçimde özetlenmektedir (İzgören, 2001:118):

- Öncelikle, örgüt hedeflerinin birim ya da birey bazında belirlenmeden önce, örgütün vizyonunun, misyonunun ve ana hedeflerinin belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Aksi takdirde, bireylerin hedeflere ulaşmaya çalışırken, neleri baz alacağını bilemeyecekleri ve hedeflerle yönetim tekniğinin başarıya ulaşamayacağı belirtilmektedir.

- Örgütün vizyon, misyon ve ana hedeflerinin tüm örgüt çalışanları tarafından bilinmesinin ve hatta bilinmesiyle birlikte çokta iyi algılanmış olması gerektiğinin önemle altı çizilmektedir. Tüm çalışanlar tarafından aynı biçimde algılanması ve farklılıkların oluşmaması da birliği sağlanması bakımından büyük önem arz etmektedir.

- Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulabilmesi için, üst düzey yöneticilerin desteğine fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi takdirde; sistemin yürüyemeyeceği ve ana hedeflerin, birimler ve bireyler tarafından benimsenemeyeceği ifade edilmektedir.

- Örgüt hedeflerinin ölçülebilir, belirgin, ulaşılabilir, gerçeğe uygun ve zaman sınırlı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü, konulan hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının rahat anlaşılabilmesi ve çalışanların performansının değerlendirilmesinde sağlıklı bir sonuç alınması bu hedeflere bağlanmaktadır.

Kısacası, performans değerlendirme sisteminin çalışanların başarılı olup olmadıklarını ölçebilmesi ve örgütlere, çalışanlara, yöneticilere karşılıklı yararlar sağlaması için etkin ve önemli bir insan kaynağı uygulaması olduğu belirtilmektedir. Bir başka kaynakta ise, performans değerlendirme sistemi uygulanırken, personel ya tek başına çalışan bir birey olarak, ya grup üyesi olarak, ya da diğer üyelerle kıyaslanarak ölçüme tabi tutulmaktadır. Söz konusu kaynakta, her üç ölçüm biçimi içinde en sık kullanılan tekniklere şu şekilde yer verilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:224,229):

**1.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım:** Yaklaşım performans değerlendirmesinin, bireysel kişilik ve mesleki özellikleri, hedeflere ulaşma düzeyleri, ortaya çıkardıkları iş sonuçları gibi bireysel standartlara dayandırılarak yapılması biçiminde açıklanmaktadır. Bu amaçla kullanılan üç yöntem bulunmaktadır. Bunlar; bireyin çalışmaları ile ilgili hedefler, görev tanımlarında yer alan iş hedefleri, birim veya örgüt hedefleri gibi *hedeflerle yönetmek*, belli *çalışma standartları oluşturmak*, işin gerektirdiği nitelik ve kriterler doğrultusunda çalışanların performanslarının puanlamaya tabi tutan *doğrudan endeks yönetimini uygulamak* gibi yöntemlerden oluşmaktadır.

**2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım:** Bu yöntemde, birden çok değerlendirme kriteri kullanılarak, tüm çalışanlar veya belli iş gruplarının kendi iş tanımları çerçevesinde performanslarının ölçülmeye çalışıldığı belirtilmektedir. Bunun için kullanılan teknikler ise, *kritik olay değerlendirmesi*, önceden belirlenen ölçülere göre *grafik değerlendirme ölçekleri*, yöneticilerin oluşturduğu *kontrol-işaretleme listesi* ve davranışsal temellere dayalı *dereceleme ölçekleri* olarak ayrılabilir.

**3.Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım:** Çalışanların birbirleri ile kıyaslanmasıyla oluşturulan bu yaklaşımda ise, üstlerin astlarını başarılarına göre sınıflandırdığı *sıralama yöntemi* ve kişiler arası karşılaştırmanın yüzdelerle sayısal dilimlerle belirlendiği *zorunlu dağılım* yöntemleri kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesi, geçmişe ya da geleceğe yani amaçlara ve hedeflere dönük yapılabilmektedir. Ancak, bu değerlendirme kriterleri önceden

hazırlamamak, önyargılı veya aşırı hoşgörülü davranmak, merkezi eğilime sahip olmak, bilgilendirme eksikliği, pozisyonlardan etkilenme gibi faktörler nedeniyle olumsuz biçimde sonuçlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:191). Kısaca, insan kaynakları yönetiminin, gerekli personeli seçmesi, örgütün amaçlarını ve hedeflerini benimsetmesi, eğitmesi ve performansının değerlendirilerek yapılan iş analizleri sonucundaki iş tanımları ve iş gerekleri arasındaki uyumunu kontrol etmesi gibi uygulamaları bulunmaktadır. Uygulanan tüm bu fonksiyonlarda asıl amaç, çalışanlara eşit davranabilmek ve onların kendilerine verilen önemi fark ederek, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır. Performans değerlendirilmesi sonuçlarından ücret ve maaş yönetiminde yararlanılması değerlendirmenin en kritik ve sorun yaratan konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanlara emekleri karşılığında ödenen ücretin adil bir sisteme sahip olması çok büyük önem taşımaktadır.

### 2.3.7. Ücretlendirme Yönetimi

İnsanların bir işte yaklaşık hayatlarının üçte birini geçirmeleri daha iyi hayat şartlarına sahip olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Daha iyi şartlara sahip olmakta, çalıştıkları işten elde ettikleri kazançlarıyla mümkünleşmektedir. Emekleri karşılığında alacakları ücret veya maaş ailelerinin ve kendi ihtiyaçlarının sağlanması için bir araç olma niteliği taşıyan ücret, *“bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedel ve bir maliyet unsuru”* olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2003:73). Daha ayrıntılı diğer bir tanıma göre ise ücret; *“hem emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini tayin edici bir öge, hem endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, hem de milli gelirin çeşitli gruplar arasındaki dağılım tarzını ve o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren çok yönlü bir maliyet arz etmektedir”* (Erben, 2003:54). Ayrıca, ücret bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olma görevi dışında, onlara tanınma, statü kazanma gibi sosyal bir takım ihtiyaçlarında da yardımcı olmaktadır.



Çalışanlara verilen ücret, insan kaynakları yönetimi açısından da nitelikli çalışanları örgüte çekebilmek, mevcut personeli örgütte tutabilmek, daha verimli çalışmalarını sağlamak için onları motive edebilmek ve örgütün performansını yükseltebilmek amacıyla büyük önem arz etmektedir. Ücret başlıca; ana ücret, fazla çalışma ücreti, primler, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti, yıllık izin ücretleri gibi öğelerden oluşmaktadır.

Çalışanların ay sonunda aldıkları ücret ve ek kazançlarından memnun olmaması, emeğinin karşılığını aldığına inanmaması kişinin mutsuz olmasına ve dolayısıyla da iş tatmininin ve örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olmaktadır (Fındıkçı, 2003:352). Bu nedenle, bu olumsuzlukların önlenmesi açısından ücret yönetiminin dikkatli, objektif ve adil bir sisteme sahip olabilmek için belli ilke ve kurallara uyması gerekmektedir. Bu ilkeler şu biçimde maddelere ayrılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:209);

1. Eşitlik ilkesi,
2. Dengeli ücret ilkesi,
3. Cari ücrete uygunluk ilkesi,
4. Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi,
5. Bütünlük ilkesi,
6. Nesnellik ilkesi,
7. Açıklık ilkesi.

Bunların içinden eşitlik ilkesinin en önemlisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanların harcamış oldukları zaman ve emek karşılığında aldıkları ücret, değişik biçimlerde hesaplanabilmektedir. Bu hesaplamalar yapılırken, işin yapılma tarzına önem verilmektedir. Başlıca iki tür ücretlendirme sistemi bulunmaktadır. Bunlar, yapılan işin sonuçlarına dayalı ve çalışanları özendirmeye dayalı olarak ayrılmaktadır (Yüksel, 2000:226). İşin sonuçlarına dayalı ücretlendirme de kendi içinde işin yapılma zamanına göre ücret, parça başına göre ücret ve götürü ücret olarak sınıflandırılmaktadır.

### **2.3.8. Endüstriyel İlişkiler**

Örgüt içi sosyal barış ortamı gerçekleştirmek için, örgütün insan ilişkilerine karşı duyarlı olması ve işçi-işveren ilişkilerinin de devlet tarafından

düzenlenmesi gerekmektedir. Özellikle, endüstrileşme ile birlikte gelişen ve değişen koşullar karşısında örgüt yöneticileri, çalışanlarının gereksinimlerini karşılamak üzere yeniden düzenleme yapmak zorunda kalmakta ve zamanla bu görevi insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğuna katmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri işveren adına taraf oldukları için işçi ile arasındaki tüm ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesinde büyük bir rol oynamaktadır.

Endüstriyel ilişkiler kavramı, endüstri sektörü başta olmak üzere tüm ücretli çalışanların, çalışma koşullarının belirlenmesi ve belirlenen kuralların sistemleştirilerek uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:242). Endüstriyel ilişkiler sisteminde üç ayrı grup bulunmaktadır. Bunlar;

1. İşçiler veya onların temsilcilerinden oluşan işçi sendikaları,
2. İşverenler veya onların temsilcilerinden oluşan işveren sendikaları,
3. İşçi ve işveren ilişkilerinde uzmanlaşmış kamu kurumları ve organları.

Devlet, işçi ve işveren üçlüsünün yapması gerekenin aralarındaki ilişkilerde yasalara ve kanunlara uygun davranmak ve işveren faaliyetlerini aksatmamak olduğu belirtilmektedir. Endüstri ilişkileri; işçi ve işveren arasındaki, işçi sendikaları ve işveren sendikaları arasındaki ilişkileri ve kamu kuruluşlarının bu ilişkilerdeki düzenlemelerini kapsamaktadır. Bu ilişkideki tarafların görevleri şu biçimde özetlenmektedir (Akoğlan Kozak, 1999:36):

İşçi ve İşçi Sendikalarının Rolü: Yasalara uymak, objektif davranmak ve işçi çıkarlarını sendika yönetiminin çıkarlarından üstün tutmaktır.

İşverenin Rolü: Yasalara uygun şekilde hareket etmek, iş kazalarına karşı önlem alarak personele sağlıklı ve güvenilir bir ortam yaratmak, işçi ile ilgili kararlar alırken örgütteki işçilerin, işçi temsilcilerinin veya işçi sendikalarının görüşlerini alarak onları alacakları kararlara ortak etmek ve desteklerini sağlamaktır.

Devletin Rolü: Başta sadece arabuluculuk gibi görünse de buna ek olarak, taraflara adil ve eşit davranmak, grev veya lokavt gibi sıcak çatışmalara girilmesini önlemeye çalışmak ve sendikal konularda eğitim vermektir.

Sonuç olarak, örgütlerde verimlik ve doyumunu arttıran iyi bir insan kaynağı yönetiminin temel hedefinin, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunması, örgüte çekilmesi, doğru insanın seçilmesi, seçilen personelin eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, harcadığı emek ve zaman için adil bir ücretle örgütte tutulması ve devletle birlikte belirlenmiş olan belli kurallara uyarak çeşitli ilke ve teknik çalışmaların en iyi biçimde yapılması olduğu ifade edilmektedir.

Örgütsel etkililiği arttırmak için, insan kaynağı yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi ve örgüt kültürüne biçim verilmesi gerekmektedir. Çalışanları yönetmekte ve uygun bir bütünleşmiş kültür geliştirmekte uzun dönemli bakış açıları büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, bir çok kaynak tarafından insan kaynakları yönetiminin her yönünün örgüt yönetimi ile bütünleşmesinin ve istenen örgüt kültürünün güçlendirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

### 3. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE OLUŞTURULMASI

İnsan kaynakları yönetiminin merkezini ve temel kaynağını insanlar oluşturmaktadır. Örgütlerin başarısı da uyum yeteneği yüksek insanların katılımı, bağlılığı ve kendilerini örgüte adamalarına bağlanmaktadır. Yirmi birinci yüzyılın bilgi toplumunda; öne çıkan örgütlerin yalnızca ileri teknolojiye sahip olan işletmelerden değil, insan kaynakları yönetimine önem ve öncelik veren işletmelerden oluştuğu belirtilmektedir.

İnsanlar, sorumluluk ve otorite ile birlikte görev yaptıkları örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek ve kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır. Yönetim ise, çalışan insanların çabalarını uyumlu bir işbirliği içerisinde örgütün amaçlarına yöneltmektedir. Örgütlerde çalışan bu insanların farklı duyguları, değer yargıları ve inançları bulunmaktadır. Bu farklı kişiliklerin erime noktası da örgütsel kültür olarak adlandırılmaktadır.

Kültürün, bu alanda çalışanlarca örgütü birleştiren, bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, kültür örgüt içerisinde ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sistemini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ise; örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik, karar ve uygulamalarını biçimlendirmekte, çalışanlarına nasıl davranmaları ve düşünmeleri gerektiği konusunda sezgi ve duygu kazandırmaktadır. Bunlara bağlı olarak da, örgütte normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi oluşturulmaktadır.

Örgüt kültüründe ortaya çıkan farklar bilgiye, takım çalışmasına, iletişime ve paylaşıma verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini göstermektedir. Bu nedenle, örgüt kültürü insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının başarısı açısından kritik bir faktör olabilmektedir. Bu çerçevede içerisinde üçüncü bölümde

bir örgütte insan kaynakları yönetimine verilen önem ile örgütün sahip olduğu kültür arasındaki ilişki araştırılacaktır.

### **3.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMININ TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ**

Özellikle kültür kavramının çok geniş alanları kapsamı nedeniyle, ortaya çıkarılması 1930'lara kadar dayanan örgütsel kültür kavramı, bir çok araştırmacı tarafından geçmişten günümüze kadar farklı şekillerde incelenmektedir. Kültür alanındaki çalışmalar en fazla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, felsefe, güzel sanatlar alanlarında bulunurken, örgütsel kültür ile ilgili çalışmalar en fazla sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgüt alanında bulunmaktadır. Hangi alan tarafından olursa olsun, her toplumun hatta her bireyin kendisine ait bir kültürü ve geçmişi olduğu gibi tüm örgütlerinde kendilerine ait ve onları diğerlerinden ayıran bir kültüre sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir.

#### **3.1.1. Örgütsel Kültürün Tanımı**

Bir örgütün geçmişi tıpkı bireylerin geçmişi gibi örgüte ilişkin temel bilgileri içermektedir. Bu bilgiler, örgütün kuruluş tarihini, işlevinin konusunu, gelişimini, varsa gelişmesi sırasında yaşadığı sorunlarını, kazandığı başarılarını ve misyonu veya vizyonu ile ilgili mevcut durumlarını kapsamaktadır. Ayrıca, örgütün işlevsel alanı, sahip olduğu olanaklar, büyüklüğü, insan kaynağı, pazar payı, sektör içindeki yeri gibi bilgilerde örgütün geçmişini, genel özelliklerini ve değerlerini belirtmektedir. Bütün bu özellikler, yıllarca çalışarak deneyimlerle kazanıldığı için örgütler arasında farklılıklara neden olmaktadır. Zaten bir örgütü o örgüt yapanın sahip olduğu bu farklılıklar, özellikler ve değerlerle açıklandığı ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2003:147). Bu özelliklerin ve değerlerin kaynağı olarak da örgüt kültürü gösterilmektedir.

Örgüt kültürünün sabit bir faktör olarak değerlendirilmemesi ve çevreye tepki vermek için değişen stratejiye uyum sağlaması gereken bir olgu olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca kültürün, örgütün çevreye uyumu

açısından son derece önemli olan değişimi desteklemezse; söz konusu örgütün başarı şansının azalacağı ifade edilmektedir (Naktiyok, 2001:167). Kısaca, örgütlerin başarıya ulaşmasında kültürün kritik bir faktör olduğu savunulmaktadır.

Birçok yöneticinin kültürü, çalışanların örgüt objektiflerine motive etmek için kullanılan bir araç olarak gördüğü belirtilmektedir. Ancak örgüt kültürü; Hasanoğlu (2005: 43) tarafından “*sadece çalışanları motive edici bir araç olarak değil, ayna zamanda değişik alt kültürlerin -ki bu kültürler örgütte temsil edilen farklı sosyal birim veya gruplardan kaynaklanabilir- bir araya getirilerek tek bir homojen örgüt kültürü olarak yansıtılmasını sağlayan gerekli bir unsur*” olarak değerlendirilmektedir. Böylece örgüt bazında oluşabilecek farklı çıkarların, değer yargılarının, ideolojik farklılıkların, düşünsel ayrılıkların oluşturulacak tek bir kültür ile manipule edileceği belirtilmektedir.

Yeni kurulmuş olsa dahi örgüt kültürü olmayan işletme bulunmamaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütte yaşanan olaylardan, paylaşılan değerlerden, yazılı olan ya da olmayan kurallar ve ilkelerden oluşmaktadır. Ayrıca, örgüt içinde alınan kararlar ve sonuçlar üzerindeki etkisi gizli ya da açık bir biçimde yer almaktadır. Kısaca örgüt kültürü, “*bir örgütün temel değerleri, inançları, duyguları, düşünceleri ve bunları çalışanlara ileten semboller, törenler ve mitolojiler*” olarak tanımlanmaktadır (Goffee ve Jones, 2002:29).

Belirtildiği gibi örgüt kültürünün birçok tanımı bulunmaktadır. Ayla Okay (2003:212) örgüt kültürünün “*işletmenin misyonundan, amacından, ortamından ve başarı için gerekli olan ihtiyaçlarından ortaya çıktığını*” belirtmekte ve “*örgüt içinde paylaşılan değerlerin, inançların ve alışkanlıkların davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkilediğini*” ifade etmektedir. Bir diğer örgüt kültürü tanımı Tamer Koçel (2003:31) tarafından *rasyonel ve görüntüsel* olarak çeşitli araçlarla ifade edilmektedir:

1. Rasyonel araçlarla anlatılmak istenen; örgütün amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül ceza ve terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleridir.

2. Görüntüsel araçlarla anlatılmak istenen ise; kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, organizasyon içi merasimler, geçmiş başarılarla dönük hikayeler, sloganlar, ders çıkartılan tecrübeler, giyim ve kuşam gibi bilgilerden oluşmaktadır. Ayrıca, sözü edilen görüntüsel ve rasyonel araçlar örgüt kültürünün bir göstergesi olarak ifade edilmekte ve örgüt kültürünün çerçevesinde şekillendikleri belirtilmektedir.

Literatür çalışmalarında sıkça rastlanan ve farklı biçimlerde tanımlanmış olan örgüt kültürü kavramı Edgar Schein tarafından ise; hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki kültür olarak farklı iki bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürünün tanımını yaparken *“kültürün örgütün dış çevreye uyumu ve içsel bütünleşmesi ile ilgili sorunlarına çözüm ararken keşfettiği ve sağlam bir temele oturarak geçerliliğini ispatladığı varsayımlardan oluştuğunu ve algılama, düşünme, hissetme, kavrama gibi yollarla yeni üyelere öğretilmesi gerektiğini”* savunmaktadır (Schein, 1992:12). Kısaca, bir örgütün dış çevredeki kültüre ayak uydurabilmek, hayatta kalmak, büyümek ve içsel bir kültür oluşturup bütünleşme sağlamak, günlük işlerin yürütülmesinde uyum ve birlik oluşturmak başlıca amaçları olarak tanımlanmaktadır.

Özellikle 1980’li yıllardan sonra hızla gelişen örgüt kültürü kavramının yapılan çok çeşitli tanımları bulunmasına rağmen, hepsinde ortak bir takım ilkeler bulunmaktadır. Bunlar (Akıncı Vural, 2003:43);

- Tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere kabul edilebilir veya kabul edilemez, doğru veya yanlış davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.
- Örgüt içindeki bu değerler bütünü örgütün üyelerince sorgulanmadan doğru kabul edilmektedir. Ayrıca bu değerler açıkça ifade edilmemekte ve yazılı olarak yer almamaktadır. Ancak, çalışanların tüm davranışlarını şekillendiren asıl güç olarak kabul edilmektedir.
- Kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır. Bir çok tanımda, kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına

bulunan çözümlerden ve bu çözümlere ilişkin genel kabullerden oluştuğu belirtilmektedir.

- Örgüt kültürü tanımlarının ortak özellikleri arasındaki bir diğer önemli hususunda; değerlerin iletilmesi ve paylaşılmasında kullanılan yollarla ilgili olduğu düşünülmektedir. Örgüt içindeki sembollerin, bu sembollere yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların; hem ortak kültürün yaratılmasında ve iletilmesinde, hem de davranışları yönlendirme de etkili unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Kısaca, örgüt kültürü uygun davranış ve normları oluşturmakta ve bireyleri motive ederek, belirsizliklerin olduğu yerlerde çözümler sunmaya çalışmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki davranış haritaları olarak ifade edilen örgüt kültürü, dış çevreye karşı “ kurum imajı” olarak da nitelendirilmektedir. Bireylerin, Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği gibi yemek yemek, barınmak, giyinmek gibi temel ihtiyaçları ve bunlara ek olarak aidiyet ve kimlik sahibi olma sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışan bireyler de günümüzde kimliklerini işyerlerinde bulmaktadır. Ürettiği mal kaliteli olmayan, müşteri ilişkilerini doğru kurmayan, istifa oranları yüksek olan ve çevre koşullarına önem vermeyen örgütlerin çalışanlarından onları küçük düşürdükleri ve onlara doğru gelenek ve görenek kazandıramadıkları için yüksek bir motivasyon beklememeleri gerektiği düşünülmektedir (Ülsever, 2005:111). Özetlemek gerekirse bireyler, hem çalışma koşullarında hem de dış çevrede çalıştıkları örgütün kültüründen doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürü işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

Örgüt kültürü, bu kadar yoğun olarak gündeme gelmeden önce kültür kavramı, işletmenin dış çevre unsurlarından biri olarak ele alınmakta ve özellikle sistem yaklaşımında işletmenin iç sistemini oldukça etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ancak günümüzde kültür, belirli bir grup insanın alışkanlık ve davranışlarını belirtmek için kullanıldığından, örgüt kültürü “*örgütler arası farklılık göstermekte*” ve “*örgüt içindeki grup üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlar*” olarak ifade edilmektedir (Arslan,



2001:121). Bu tanım yapılınca kadar kültürü ele alan ve farklı alanlardaki araştırmacılar tarafından örgüt kültürü çalışmalarına öncülük yapabilecek bir çok inceleme bulunmaktadır.

### 3.1.2. Örgütsel Kültürün Gelişmesi

Örgütsel kültür kavramı, ilk defa Amerikan Akademik Literatüründe, Pettigret tarafından 1979'da kaleme alınan "Örgütsel Kültürleri İncelerken (On Studing Organizational Cultures)" isimli makale ile yer almaktadır. Birinci bölümde ayrıntılı olarak anlatılan Hawthorne Çalışmaları ilk başlangıç olarak gösterilmektedir. Bu çalışmalar sonucunda, insan unsurunun örgüt açısından öneminin anlaşılması ile birlikte onların sahip oldukları farklı hareket ve davranışlar incelenerek bunun kaynağı olan kültür araştırılmaya başlanmaktadır. Bu da, kültür kavramının yönetim felsefesi ve uygulamalarındaki izlerinin yarım yüzyılı aşkın bir geçmişe sahip olduğunu göstermektedir.

Kültürün işletme teorileri ve uygulamalarındaki gittikçe artan önemine ivme kazandıran yaklaşım ve çalışmalar arasında; biraz öncede söz edildiği gibi endüstride insan ekolünün öncülerinden Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışma gruplarının gözlenmesinde ilk defa antropolog kullanarak başlattıkları "Hawthorne Çalışmaları" başta olmak üzere, grup normu ve örgüt iklimi kavramlarını ilk defa kullanan "Kurt Lewin'in Araştırmaları", örgüt iklimi üzerine halen devam etmekte olan "Edgar Schein Çalışmaları" ve örgüt kültürü tartışmalarına hız kazandıran "Silverzweig-Allen Makaleleri" sayılabilmektedir.

Kısacası, yönetim alanında çalışanlar başta olmak üzere, antropologlar, sosyologlar, psikologlar ve ekonomistler uzun yıllardır kültür ve örgütsel kültür hakkında araştırmalar yapmakta ve bulgularını uygulamaktadırlar. Bakış açısı ne olursa olsun yapılan tüm araştırmalar, örgütsel kültür kavramının gelişmesinde etkili olmaktadır. Örneğin, antropologlar aslında toplumun kültürünü oluşturan değer ve inançların, toplumun yapısını ve fonksiyonlarını nasıl etkilediğini incelemektedir. Ancak, değer ve inançların örgütü nasıl etkilediği ve yön verdiği konusundaki çalışmalarını örgüt kültürü açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgüt kültürü kavramının oluşmasında diğer bilimlerin katkıları ise şu şekilde özetlenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2000:185):

	<u>Çalışma Alanı</u>	<u>Yöntemi</u>
<i>Antropoloji</i>	İnsan Kültürü Toplum içindeki İnançlar ve Değerler	-Mülakat, Gözlem -Tanımlama
<i>Sosyoloji</i>	Sosyal sistemlerin yapılarının kategorileştirilmesi	-Sistematik Mülakat -Anket ve İstatistik
<i>Sosyal Psikoloji</i>	Sembol kullanımı, ortaya çıkışı ve Hikayeler	-Saha araştırması -Gözlem ve İstatistik
<i>Ekonomi</i>	Bir toplumun içindeki işletmenin ekonomik yapısı-kültür ilişkisi	-İstatistik -Matematiksel Modeller

**Şekil 3.1. Diğer Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları**

**Kaynak:** Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, “Örgütsel Davranış” Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:96-122, Eskişehir, 2000, s:185.

Örgüt kültürü kavramının yönetim modelleri içinde giderek öneminin artması ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede işletme yönetimlerinin dikkate alması gereken bir araç olarak ifade edilmesine neden olan değişimler şu biçimde özetlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001:59):

- Pozitivist ve rasyonalist yaklaşımların yetersizliği,
- Sosyal bilimlerde evrensellikten durumsallığa, nesnellikten öznelliğe kayma eğilimi,
- Sosyal olayları ve ilişkileri açıklamak için makinelerin ve organizmaların kullanılması yerine anlam sistemleri ve kültürler gibi paradigmalara başvurulmaya başlanması,
- Yapı, liderlik, stratejiler gibi kavramların kültürlerin kapsamlılığı ile ele alınmasına olanak vermesi,
- İşgören profilindeki ve beklentilerindeki değişimler,
- Kültürel yapıya ait öğelerin ve süreçlerin örgütsel verimlilik ve kontrolde etkin hale gelmesi.

Sözü edilen ve karşılıklı etkileşerek sosyal ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan bu değişim ve gelişmelerin örgüt kültürünün öneminin anlaşılmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Kültürün, işletme teorileri ve uygulamalarındaki gittikçe artan önemine ivme kazandıran yaklaşım ve çalışmalar, diğer bilimlerin katkıları ve oluşan bu değişim ve gelişmelere ek olarak, kültür kavramının işletme alanına girmesinde öncül rol oynayan eserlerde bulunmaktadır. Bu eserlerden bazıları ise şu şekilde belirtilmektedir (Tevrüz, 1996:84):

- İşletmelerin Sosyal Psikolojisi (Katz ve Kahn, 1966)
- Kültürel Sonuçlar (Hofstede, 1980)
- Teori Z (Ouchi, 1981)
- Japon Yönetim Sanatı (Pascale ve Athos 1981)
- Mükemmeli Aramak (Peters ve Waterman, 1982)
- Kurum Kültürü (Deal ve Kennedy, 1982)

Japon firmalarının özellikle 1970’li yılların sonlarına doğru ekonomi alanındaki başarısı, bir çok araştırmacıyı bu başarının nedenlerini incelemeye yöneltmektedir. Aynı dönemlerde; Japonya’daki işletmelerinin hızla yükselişine karşı, Amerika’daki ve Avrupa’daki işletmelerin pazar paylarını kaybetmeleri ve iflasların artması bu ilginin daha da büyümesine sebep vermektedir. Bunlara ek olarak, örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist yaklaşıma karşı oluşan tepki sonucunda, örgütsel sürecin rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönü ile nitel ölçümler ağırlık kazanmaya başlamaktadır (Terzi, 2000:21). Kültür kavramının işletme alanına girmesinde öncül rol oynayan eserlerden Ouchi’nin “Z Teorisi” ile Pascale ve Athos’un “Japon Yönetim Sanatı” isimli çalışmaları da Japon işletmelerinin yönetim alanındaki başarılarını anlatırken sık sık örgüt değerlerini vurgulamaktadır.

Ouchi’nin “Z Teorisi” birinci bölümde ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Ouchi kültürel farkları öne çıkartırken, Pascale ve Athos kültürel tavırlardan etkilenen yedi yönetim ögesine dikkat çekmektedir (Sargut, 2001:102).

1. *Strateji*; belirlenen amaçlara ulaşmak için zaman içinde örgütün kit kaynaklarını kullanmaya yönelik planlar veya eylem tasarıları,
2. *Yapı*; işlevsel veya merkezileşmiş gibi örgüt şemasının özelliklerinin belirlenmesi,

3. *Sistemler*; çeşitli toplantı biçimleri, raporlar gibi işlemlenmiş ve rutin süreçler,

4. *İşgören*; örgüt içindeki önemli personel kategorilerinin oransal dağılımı,

5. *Stil*; önemli yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşma çabası içinde nasıl bir davranış sergiledikleri ve örgütün kültür biçimi

6. *Beceriler*; anahtar personelin veya örgütün bir bütün olarak en iyi yaptığı işler,

7. *Üst Amaçlar*; örgütteki insanlar tarafından paylaşılan önemli değerler, normlar ve örgütün üyelerine ilettiği yol gösterici kavramlar Pascale ve Athos'un kültürel tavırlardan etkilenen yedi yönetim ögesini oluşturmaktadır.

Pascale ve Athos bu ögeleri sertlilik ve yumuşaklıklarına göre ikiye ayırmaktadır. Somut ve belirlilik içeren kavramlar olduğu için strateji, yapı ve sistemler ögelerini *sert ögeler* olarak değerlendirirken, geriye kalan işgören, stil, beceriler ve üst amaçların oluşturduğu dört ögeyi ise *yumuşak ögeler* olarak tanımlamaktadır (Sargut, 2001:102).

Peters ve Waterman ise "Mükemmeli Arayış" adlı eserinde yeni bir örgüt yasası ortaya çıkarmaktadır. Bu yasa, örgütün gücünü üyeleri tarafından paylaşılan değerlere, yani kültürüne dayandıran bir yasa olup, örgütün işlevini belirleyen önemli bir değişkenin kültür olduğunu ifade etmektedir. Bu yasaya göre; çevreye uyum, etkinlik, verimlilik hatta entegrasyon-farklılaşma arasındaki dengeyi açıklamakta kültür bir çözüm olarak gösterilmektedir (Bedestenci; Bakan ve Büyükbeşe, 2004:24). Kısacası, Japon firmalarının gözle görülür yükselişini inceleyerek başlayan kültür çalışmaları zamanla giderek önem kazanmakta ve araştırmaların hepsinde çalışanların sahip oldukları kültürü örgüte yansıttıkları, örgütte de zamanla oluşan kültürün işletmeye yeni katılan bireyler tarafından benimsendiği belirtilmektedir.

### 3.1.3. Örgütsel Kültürün Özellikleri

Zamanla gittikçe daha fazla önemi anlaşılan kültür konusu örgüt ve çalışanlarına kılavuzluk etmektedir. Örgüt kültürü çalışanlara, işletmeye nasıl katkıda bulunacakları, işletmenin misyonunun, amaçlarının ve amaçlara ulaşmada kullanılacak metotlarının neler olduğu, başarı veya başarısızlığın nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında ne yapılması gerektiği, örgütteki güç ve yetki paylaşımının ne durumda olduğu, iletişimin nasıl gerçekleşeceği, örgütün dünyaya bakış açısının nasıl olduğu gibi konularda cevap vermektedir (Şimşek ve Fidan, 2005:21). Çalışanların örgüt içindeki davranışlarında harita rolü oynayan örgüt kültürünün çok farklı tanımları yapıldığı gibi, özellikleri de farklı biçimlerde ifade edilmektedir. Örneğin, John W. Newstrom ve Keith Davis (1993:59) örgüt kültürünün özelliklerini şu biçimde gruplandırmaktadır:

- Örgüt kültürü, ayırt edici bir özellik sağlamaktadır,
- Kararlı ve istikrarlı bir yapıdadır,
- İfade edilmeden de anlaşılabilirliktedir,
- Örgütün sembolü olarak görülmektedir,
- Örgüt içi bir bütünleşme sağlamaktadır,
- Tüm örgüt çalışanlarınca kabul görmektedir,
- Üst yönetimin bir yansıması olarak kabul edilmektedir.

Bir başka kaynakta ise bu özellikler dört başlık altında toplamakta ve her biri özetlenerek açıklanmaktadır (Terzi, 2000:9):

- Örgütlerin, kar taneleri ve parmak izleri gibi tek olduğu düşünülmemekte ve her örgütün tarihi, iletişim şekli, sistem ve prosedürleri, vizyonu ve misyonu, hikayeleri ve mitleri ile bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültürü olduğu belirtilmektedir.

- Örgüt kültürünün, zaman içerisinde ağır bir biçimde değişim gösterdiği için dengeli bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir.

- Bir çok örgüt kültürleri tarihsel oluşlarından dolayı açık bir biçimde ifade edilememekte ve ima ile anlaşılan bir özellik göstermektedir.

- Örgütlerin sahip oldukları kültürler, örgütün amaçları, endüstrisi, rekabet durumu ve diğer çevresel faktörlere bağlı olduğu için bütün örgütlere uyarlanabilecek “en iyi örgüt kültürü” biçiminde bir tanımlama yapılamamaktadır.

Örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin bir diğer dikkat çeken sınıflandırma da şu biçimde yer almaktadır (Akıncı Vural, 2003:57-59):

- *Bireyler örgüt kültürünü bütünleştirir:* Bir örgütün kültürü öncelikle bireylerin potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Örgüt bireyleri bu kültürü, kendine uyumlu olan inançları, fikirleri ve duygularıyla birleştirerek bilgiyi güçlendirmede kullanmaktadırlar.

- *Örgüt kültürü; mükemmelliğin ödüllendiricisi olmaktadır:* Örgüt kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Bu durum; doğal olarak kültür sürecini, tatmin ve motivasyon kaynağı yapmaktadır. Grubun tüm üyeleri, kendi duygu ve düşüncelerine uygun bir ortam yaratmaya çalışabilmekte ve yerine getirecekleri rollerin oluşturulmasına, kendilerini değerlendirecek kural ve standartların konmasına yardımcı olabilmektedir. Sonuç olarak, örgüt kültürü, çalışanların içindeki potansiyeli açığa çıkaran ve görevleri başardıkları için ödüllendiren bir rol üstlenmektedir.

- *Örgüt kültürü; bir dizi tasdikten oluşmaktadır:* Hiç bir grup, örgüt ve ulus kültürüne sıfırdan başlayamamaktadır. Örgüt üyeleri de, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacındadır. Bu nedenle, örgüt kültürü çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve kesinlik duygusunu sağlamaktadır.

- *Kültürel tasdikler kendi kendilerini gerçekleştirme eğilimindedir:* Bir kültürü yaratan değerler, kültürün çalışanlarına anlam ifade etmesinden çok önce oluşmaktadır. Buna rağmen, bir inancın etrafında bütünleşmek, bu inancın gerçekleşmesini sağlamaktadır.

- *Örgüt kültürü; fikir ve anlam bütünlüğü sağlamaktadır:* Örgüt çalışanları, temel değerleri ve kültürel önermeleri paylaşmasalar bile, bunların ne olduğunu bir kere anarlarsa kültürün gerçek öğelerinden oluşan örneklerini izleyerek mantığını kavrayabilmektedirler. İnanç ve varsayımlardan yola çıkarak belli bir mantığı takip eden örgüt kültürünün anlaşılmasından değerlendirilmesinin imkansız olduğu düşünülmektedir. Kültürün mantıksız görülmesi ise, genellikle iletişim kanallarının yeterince çalışmamasından veya çalışanların kültürel önermeleri yanlış anlamalarından kaynaklanmaktadır.

- *Örgüt kültürü; üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırmaktadır:* Paylaşılan bir kültür olmadan, ne Volvo firmasının bugün Volvo olarak hatırlanabileceği, ne British Airways'in hizmet sektöründeki diğer firmalardan ayırt edilebileceği, ne de bu örgütlerde çalışanların kendilerini firmalarıyla bir tutarak tanımlayabilecekleri belirtilmektedir. Bu nedenle, inançların; paylaşılıp, tasdik edilip, kendilerini gerçekleştirirse ve değişen çevreye rağmen zaman içinde ayırt edici niteliğini koruyabilirse, örgütlerin süreklilik sağlayacağı ve kimlik duygusu yaratabileceği ifade edilmektedir.

- *Örgüt kültürü; karşıt değerlerle denge içindedir:* Bir geminin çalkantıya karşı koymak ve dengesini sağlamak için ileriye hareket etmesi gibi örgüt kültürünün de çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halinde olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple, değişen zaman ve çevre içinde, kültür tamamen değişmese de tam anlamıyla korunamamakta ve farklılaşmaktadır.

- *Örgüt kültürü; sibernetik bir sistemdir:* Tüm sibernetik sistemlerin, çevredeki değişiklikleri sisteme geri bildirdiği ve uygun yönde düzeltmeleri yaptığı belirtilmektedir. Örgüt kültürünün sibernetik olması ise, kendi kendini yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde önüne çıkan engellere rağmen azimle devam etmesi şeklinde yorumlanmaktadır.

- *Örgüt kültürü; bir modeldir:* Kültürün belirli bir obje olmadığı ancak zaman içinde ortaya çıkan bir model olduğu ifade edilmektedir. Özellikle, idareciler ve üst yönetim arasındaki ilişkilerin, personel ile idareciler arasında tekrar edildiği ve yine bu ilişkilerin personel ile müşteriler arasında da aynen korunduğu belirtilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, bilginin model aracılığıyla çalışanlar arasında dağıtıldığı bir hologram görevi üstlenmektedir.

- *Örgüt kültürü; bir iletişimdir:* Örgüt kültürü, bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır.

Örgüt kültürünün örgütten örgüte değişim gösterdiği ve her örgüt için en iyi tek bir uygulama yolunun bulunmadığı dikkat çeken özelliklerden biri olarak açıklanmaktadır. Örgütler arasında farklı örgüt kültürlerinin oluşması, belirli özellikler ve boyutlar açısından farklılaşmanın bir sonucu olarak gösterilmektedir.

Bu özellikler arasından bazılarının, insan kaynakları yönetimi açısından büyük öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Bazıları olarak ifade edilen bu özellikler şu biçimde açıklanmaktadır (Barutçugil, 2004a:208):

- **Bireysel özgürlük düzeyi;** örgütlerde çalışanların karar alma ve uygulamada sahip oldukları güç, sorumluluk düzeyi, bağımsızlık ve kullanılabilecekleri fırsatların yoğunluk derecesi,
- **Örgütün yapısı;** örgütün yapısının veya işleyişinin katılığı ya da esnekliği, sahip olduğu kuralların ve düzenlemelerin yoğunluğu, çalışanların doğrudan kontrolüne yönelik eylemlerin düzeyi,
- **Destek;** çalışanlara sağlanan rehberlik, danışmanlık desteğinin ve gösterilen yakınlığın derecesi,
- **Takdir ve ödül anlayışı;** örgütlerde bireylerin ya da takımların performansını ölçme ve değerlendirme yaklaşımı, takdir ve ödül sistemlerinin işleyişi, ödüllendirilen tutum ve davranışların niteliği,
- **Çatışma yönetimi,** çalışanlar, oluşturdukları takımlar veya departmanlar arasındaki çatışmaların nasıl algılandığı, ne kadarının hoşgörü ile karşılandığı ve farklılıkların nasıl yönetildiği
- **Risk almaya karşı tutum;** çalışanların risk üstlenmeleri, girişken ve yenilikçi olmaları ve bunlar için cesaretlendirilme ve özendirilme derecesi,

Sonuç olarak, örgüt kültürünün kuruluş aşamasından sonra zaman içinde deneyim ve tecrübelerle öğrenilen bir olgu olduğu belirtilmekte, örgüt üyelerince kabul edildiği, benimsendiği ve iletişimle paylaşıldığı ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinin çok zor olduğu da ifade edilmekte ve zaman içerisinde bazı farklılaşmalar olsa da özünden kolay vazgeçilmediği vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde olmasa dahi örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inançlarında kısaca, örgüt içindeki tüm davranışlarında yer almaktadır. Bu nedenle, örgütün başarısında, etkililiğinde ve verimliliğinde büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, örgüt içi davranışlardaki yol gösterme rolü ile çatışmaların önlenmesi ve sorunların çözülmesinde bir yöntem olarak görülmektedir. Motivasyon ve güdüleme aracı olarak da kabul edilen örgüt kültürünün daha bir çok yararı olduğu belirtilmektedir. Bütün bunlar kültürün örgüt için önemini vurgulamaktadır.



## **3.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI VE OLUŞTURULMASI**

Bir örgütte çalışmak amacıyla bir araya gelen farklı kültürlerden bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekmektedir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanların kendini bir bütünün parçası sayacakları, kendilerini evlerinde hissedecekleri, aileleri ile birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu çalışacakları belirtilmektedir (Öztürk, 2003:321). Bu yönüyle örgüt kültürü çalışanları motive edici bir araç olarak tanımlanabilmektedir.

Belirli bir amaç için bir araya gelen insanların kendi kişisel özelliklerinden ve kişisel davranışlarından vazgeçerek örgütün geliştirdiği belirli davranış şekillerine uyması gerektiği belirtilmektedir. Örgüt içi uyumun sürdürülebilmesi; bireylerin kendi kişisel çıkarlarından ya da olası farklı davranışlarından fedakarlık yapmasıyla mümkün olmaktadır (Öztekin, 2002:103). Bireylerin sahip oldukları tüm sosyolojik ve psikolojik yönlerin tanınması ve örgüt amaçları doğrultusunda etkilenmelerinin sağlanması için kültürel farklılaşmaların örgüt kültürüyle birleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

### **3.2.1. Örgütsel Kültürün Önemi**

Örgütlerin en zor görevlerinden biri olan “örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirmek zorunda olması”, farklı kültürlere sahip bireylerden oluşan örgütler için daha da karmaşık hal almaktadır. Örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olması bireylerin aldıkları eğitimden, geldikleri aile yapısından, yetiştikleri veya buldukları toplumsal sınıflardan kaynaklanmaktadır. Sözü edelin bu değişik alt kültürlerin bir araya getirilmesi ve tek bir homojen örgüt kültürünün oluşturulması ile; örgüt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar ve düşünsel ayrılıklar engellenmektedir (Şekercilerolu, 2001:25). Bunlara ek olarak benzer inançlara, değerlere ve tutumlara sahip gruplarla örgütlenme işlevinin

uygulanması, yönlendirilmesi ve takım ruhunun çalışanlarca benimsenmesi kolaylaşmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların moral ve üretkenlikleri üzerinde olumlu bir etki bırakırken aynı zamanda örgütün dış çevreye karşı imajını da etkilemektedir. Çalışanlar açısından büyük önem taşıyan örgüt kültürünün faydalarını Argon ve Eren (2004:167) şu biçimde sıralamaktadır:

- Örgüt kültürü, çalışanların örgütün sahip olduğu belli standartlarını, normlarını ve değerlerini anlamalarına, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirerek başarıya ulaşma konusunda daha tutarlı ve kararlı olmalarına ve yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır.
- Gelecekte örgütte görev alabilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunmaktadır.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde de örgüt kültürü önemli bir biçimde yer almaktadır. Çalışanlar arasındaki ekip çalışması ile biz duyusunu ve takım ruhunu geliştirmekte, birliktelik sağlamakta ve bireyleri hem birbirlerine hem de örgüte bağlamaktadır.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standartlar, uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilmektedir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla ve hikayelerle nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşmasına neden olmaktadır. Bu sayede de örgütsel yaşam süreklilik kazanmaktadır.
- Kültürün tanıtıcı bir kimlik olduğu önemle vurgulanmaktadır. Ve bir örgüt hakkındaki değerlendirmelerinde o örgütün kültürü ile yapılabileceği belirtilmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğinin artmasında ve değişimlere başarıyla uyum sağlamada önemli bir öge olarak ifade edilmektedir. Önemli olmasının sebebi ise, derinden inanılan

ve bağlanılan inançlara dayanmasından kaynaklanmaktadır. Geçmişte uygulanan ve sonucunda başarıya ulaşıldığı için kabul gören varsayımları ve iş yapma metotlarını kapsayan örgüt kültürü; örgütte yönetimin değişimi ve performansın artmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir (Akıncı Vural, 2003:63). Ayrıca, örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleşmesine engel olan, değişime karşı direnç gösteren ve örgüte bağlı olmamaya neden olan engelleri kaldırmaya çalışmaktadır.

Kârlı ama aynı zamanda çağdaş, saygın ve müşterilerinin gözünde itibarı olan bir işletmede çalışmak, çalışanlar için bazen maddi şartlardan ödün vermeyi kabul ettirecek kadar önemli olabilmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünün örgüt içindeki yararları haricinde, dışarıya yansıyan ve kârlılığı doğrudan etkileyen yönleri de önemle vurgulanmaktadır. İşletmelerin fiziki görünüşleri, sembolleri, amblemleri ve logoları insanların bir işletmede bulunmasını arzuladıkları ve bekledikleri özellikleri yansıtmaktadır. Bu özelliklerin; modernlik, çağdaşlık, güvenilirlik, sağlamlılık, sözünü tutma ve hatasını kabullenme gibi kavramlardan oluştuğu belirtilmektedir. Bu kavramlarda üretilen malın kalitesiyle doğrudan ilgisi olmasa da o malın satışını doğrudan etkileyen kavramları pekiştirmektedir (Ülsever, 2005:173). Kısaca, işletmelerin fiziki görünüşlerinin, örgütün imajı olarak tanımlanmasına rağmen, örgütün ideolojisi ve kültürü ile uyum içinde olması gerektiğine dikkat çekilmektedir.

Ayrıca, insan kaynağına dayalı bir organizasyonel yetenekle örgütsel performansı artırma, üründe kalite ve gelişim sağlama, pazar payında rekabet gücü kazanma gibi yeni yönetim yaklaşımlarında; örgütlerdeki değer sistemleri, normlar ve davranış biçimlerinin tümü gibi tanımlanan, iş sonuçları ve verimlilik üzerindeki etkisi vurgulanan “örgüt kültürü” kavramının temel düşünce eksenini oluşturduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:60).

Özetlemek gerekirse, tüm başarılı örgütlerin ortak özelliğinin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmakla alakalı olduğu açıkça görülmektedir. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin çalışanları, yaptıkları işten mutluluk duymakta, huzurlu ve düzenli bir iş ortamına kavuşmakta, yöneticiler ve çalışanlarla doğru biçimde

iletişim kurmakta ve sonuç olarak örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Örgüt kültürü ayrıca, ait olma gibi insanların en temel ihtiyaçlarından birini karşıladığı için örgüt içi birliktelik duygusunu sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerle de insan kaynakları yöneticilerinin işlerini kolaylaştırmaktadır.

### **3.2.2. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması**

Örgüt kültürüne ilişkin, bu alanda inceleme yapan çeşitli araştırmacılar tarafından kültürün içeriğine, gücüne ve yönetim biçimine göre yapılmış farklı sınıflamalar bulunmaktadır. Bu sınıflamalar, çeşitli kaynaklarda ele alınırken de farklılıklar göstermektedir. En çok kabul görenler içinde Charles Handy ve Roger Harrison tarafından yapılan çalışma bir arada açıklanmaktadır. Çünkü, R.Harrison örgütteki kültürleri güç, rol, görev ve birey kültürleri biçiminde sınıflandırırken, C.Handy kültürleri Yunan Mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade etmekte ve Harrison modeliyle aynı ayırımı yapmaktadır.

#### **3.2.2.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli**

Bu modele göre, örgütler yapıları, yönetim biçimleri ve düşünce sistemleri açısından güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört farklı grupta toplanmaktadır. Charles Handy ve Roger Harrison tarafından yapılan kültür ayırımları şu biçimde açıklanmaktadır (Şimşek ve Fidan, 2005:31):

**Güç/Otorite Kültürü (Zeus):** Bu sınıflamada bahsedilen örgütlerin merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtasıyla merkezileşmiş oldukları ifade edilmektedir. Kararlar katılımcı bir yönetim anlayışıyla değil, tepe yönetimindeki kişiler tarafından alınmaktadır. Üst düzey yöneticinin güvenini kazanmış kişiler, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranmaktadır. Bu nedenle, kural ve prosedürler bu tür örgütlerde en aza indirgenmekte ve geçerliliğini koruyamamaktadır. Kararlar, tek bir mekanizmadan çıktığı için hızlı ve olası bir tehlike karşısında çabuk tepki verebilen bir yapıya sahip olarak yorumlanmaktadır. Kararların isabetliliğinin, yöneticinin niteliklerine bağlı

olduğu ve politik oyunlara girmekten çekinmeyen risk almayı seven kişilerin bu ortamda başarılı olacakları belirtilmektedir (Gürgen, 1997:169).

Güçlü kültürün, amaç birlikteliği sağlamakta, motivasyonu arttırmakta, performansı yükselmekte olduğu belirtilmektedir. Ancak bunların yanı sıra güçlü kültürün değişime karşı büyük direnç göstereceği ifade edilmektedir (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998: 32). Tüm bu bilgiler çerçevesinde güç kültürü; etki, güç ve kontrolün merkezde toplandığı, işlerin teamüllere göre yapıldığı ve değişen şartlara hızlı bir biçimde uyumun sağlandığı kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde, orta kademedeki çalışan bireyler hiyerarşik sıralamada yetersiz bir güce sahip olduklarını fark ederek mutsuz olabilmektedir. Ayrıca bu tip örgütlerde, örgütün başarısı tamamen merkezin elindeki gücü kullanma yeteneğine bağlı kalmakta ve yanlış kullanımlar sonucu büyük sorunlar yaşanabilmektedir.

**Bürokratik/Rol Kültürü (Apollo):** Mantık ve rasyonellikle çalışan rol kültürünün, Max Weber'in "ideal tip" olarak tanımladığı bürokrasi yaklaşımıyla ortak özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir. Bu kültür, rolleri pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli görmekte ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Örgüt, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. İş tanımları, işe eleman alma, işle ilgili kurallar, anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılacak iletişim prosedürleri ile kıdemli yöneticiler tarafından koordine edilen hiyerarşi ve otorite tanımlarının üzerinde durulan başlıca kavramlar olduğu belirtilmektedir (Akıncı Vural, 2003:76).

Ayrıca, rol kültürlerinin bireylere güvenlik duygusu ile her şeyi önceden bilme hakkı vermesine karşı değişime tepki vermede yavaş olduğu ve özellikle istikrar, iş tanımlarında açıklık ve sorumluluklarda sınır arayan bireyler açısından uygun olduğu söylenmektedir. Rol kültürünün avantaj ve dezavantajları ise şöyle özetlenebilmektedir (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:91);

- Rol kültürü; ekonomik göstergelerin esneklikten, teknik uzmanlık ve uzmanlaşmanın ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli olduğu ortamlarda olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

- Rol kültürü istikrarlı çevrede gelişme eğiliminde olduğu için örgütler, hem dışarıdan gözlemleyebilen, hem de içeride çalışanların her şeyi önceden bilmesine imkan veren bir yapıya sahip olmaktadır.

- Rol kültürünün en büyük dezavantajı, değişime ayak uydurmada problem yaşaması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, bu kültürün bulunduğu örgütlerde, kuralların, prosedürlerin ve işlerin yapılış şekillerinin mevcut şartlara cevap vermez duruma gelebileceği belirtilmektedir.

**Görev Kültürü (Athena):** Bu tür kültüre sahip olan örgütlerde, işi gerçekleştirmek veya sorunu çözmek gibi bir görev etrafında organize olmuş disiplinler arası proje bazında ekipler oluşturulmaktadır. Bu ekiplerin liderleri katılımcı bir tarzı uygulamaya koyarak ve vizyonu ekibe aktararak, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamaya çalışmaktadır. Katılanların kendilerini disiplin ettiği ve merkezi olmayan çalışma yollarının bulunduğu bu kültürde örgütler, müşteri odaklı olarak çalışmakta ve görev tamamlandığında ekipler dağılmaktadır (Okay, 2003:216).

Görev kültürü gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlığı tanımaktadır. Bu nedenle, görev dağılımında, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterliliğe önem vermektedir. Gruba uyum sağlamak için gerekli olanın yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerden ibaret olduğu ileri sürülmektedir. Görev modelinin maliyetinin, işgörenleri piyasa fiyatının üzerinde ücret alma konusunda ısrarlı olan uzmanlar oluşturduğu için oldukça fazla olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olduğunda, merkezden müdahale edilmekte ve görev kültürünün yerini güç kültürünün aldığı görülmektedir.

**Birey Kültürü (Dionysus):** Bu tür kültüre sahip örgütlerde birey örgüte değil, örgüt bireye hizmet etmektedir. Kurumsallaşmanın kendileri için yararlı olduğuna inanarak bir araya gelen ve çıkarlarını bu biçimde daha iyi

gözetebileceklerini düşünen bir grup birey, bu tür kültüre dayalı bir örgüt kurabilmektedir. Denetim ve kontrol gibi işlevlerin hiyerarşi olmadığı için imkansız olduğuna dikkat çekilmekte ve denetimin ancak örgütü oluşturan bireylerin rızasıyla bir özdenetim mekanizması kurarak yapılabileceği belirtilmektedir. Örgütlerin varlıkları bireylerin varlıklarına göre ikinci planda kalmakta ve örgüt bireyi bünyesinden ihraç edemezken, birey arzusu doğrultusunda örgütten kendiliğinden ayrılabilir. Yönetimsel güç, bireyler arasında paylaştırılmakta, uzmanlığa dayanmaktadır (Gürgen, 1997:169).

Sonuç olarak, Charles Handy ve Roger Harrison oluşturdukları modellerde örgüt kültürlerinin rol merkezli, güç merkezli, görev merkezli ve birey merkezli olarak sınıflandırılabilirliğini belirterek, bu kültürlerin temelde örgütün rol, görev, güç veya iş görene dönük olarak düzenlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bir diğer sınıflandırma da Terence E. Deal ve Allen A. Kennedy tarafından yapılmaktadır.

### **3.2.2.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli**

Terence E. Deal ve Allen A. Kennedy tarafından, örgütün işinin kapsadığı risk derecesine göre ve örgütün ya da çalışanların aktiviteler üzerine geribildirim almasına göre dört tür kültür belirlenmektedir. Bunlar yüksek risk / yavaş geri bildirim, düşük risk / yavaş geri bildirim, yüksek risk / hızlı geri bildirim ve düşük risk / hızlı geri bildirim olarak ayrılmaktadır (Kaya, 2003:98-101).

**Yetki Kültürü:** Bu tip kültürlerde yüksek risk bulunmasına karşı yavaş geri bildirim yer almaktadır. İyi fikirlere başarı göstermeleri için uygun şartların sunulduğu hantal ve temkinli örgütler olarak değerlendirilmektedirler. Çok büyük yatırımlar söz konusu olmakta ve sonuçları da ancak uzun yıllar sonra alınmaktadır. Yanlış verilecek kararların işletmenin iflasına neden olacağı iddia edilmekte, bu nedenle de kendi örgütüne bahse gir kültürü olarak adlandırılmaktadır. Kahramanlar, uzun dönem belirsizlikleriyle başa çıkmayı başarabilen, otoriteye ve teknik yarışmaya saygı duyup güvenen bireylerden oluşmaktadır (Çetin, 2004:44-45). Yukarıdan aşağıya otorite zincirleri, analiz ve

tartışma süreçleri ve işinde kalma hakkı gibi özellikler de bu tip kültürde yer almaktadır.

**Kapalı Hiyerarşi Kültürü:** Düşük risk ve yavaş geri bildirim bu kültürün en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. İşlemin nasıl yapıldığının, nelerin yapıldığından daha önemli olduğu ve kesin kuralların izlendiği belirtilmektedir. Değer yapısının teknik mükemmellik ve detaylandırmaya dayandığı söylenmekte ve problem çıkmadığı sürece yavaş geri bildirim sağlandığı vurgulanmaktadır (Okay, 2003:218). İç iletişim, prosedürler, el kitapları dokümanite edilmiş memorandumlar, kontrol raporları, gerekli formlar ve çoklu imzalar yukarıdan aşağı iletişim tarzında itaat ve uyum ise aşağıdan yukarı doğru iletişimle gerçekleşmektedir. Kısaca, unvanlarda ve formalitelerde kendini gösteren sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu ve yatay iletişimin genellikle çok az olduğu ifade edilmektedir.

**Atılgan Kültür:** Yüksek risk ve hızlı geri bildirim bulunmaktadır. Bu kültürün özelliğinin pazara hızlı biçimde yenilik getirmesinde yattığı, ancak örgüt içi personelle olan ilişkilerde problemlerin söz konusu olabileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle, şanslılık veya başarısızlık aniden ortaya çıkabilen kavramları oluşturmaktadır. Ayrıca, bireyselliğin hakim olduğu, değer yapısında da uzun süreli etkiyi koruma ve dayanma özelliğinin olduğu belirtilmektedir (Kaya, 2003:100). Bu özelliği sebebiyle maço kültür olarak da adlandırılmaktadır. Çevreden hızlı dönüş ve yaratıcılık bu tipin üstün yönlerini oluştururken, ekip kurmak, işbirliği yapmak, ders çıkarmamak, ödül dereceleriyle gelişmeyi engellemek ve kolay yok edilebilirlik zayıf yönlerini oluşturmaktadır.

**Aktivite Kültürü:** Düşük risk hızlı geri bildirim özelliğine sahip bu kültür tipinin değer yapısı eylem ve eğlenceye dayanmaktadır. Kronolojik olarak gençliğin hakim olduğu ve “müşteri kraldır” felsefesinin geçerli olduğu ileri sürülmektedir. Kazanmak ve almak, kaliteli malları hızlı yapmak ya da üretmek ve özellikle üretimde yaratıcı fikirlere sahip olmak üstün özellikleri olarak açıklanırken, üretim hacminin kalitenin yerini alabilmesi, kısa dönemlilik, hızlı mentalite oluşturma, bir kerelik büyüme gayreti gibi özellikleri zayıf yönleri



olarak açıklanmaktadır. Ayrıca, örgüt içi iletişimde informal yapı, yüz yüze ve sık sık yapılan güncel toplantılar, az yazılan raporlar, yukarı doğru, aşağı doğru ve yatay hiyerarşi en belirgin davranışlar olarak sergilenmektedir (Kaya,2003:101). Diğer bir örgüt kültürü sınıflandırması ise Toyohiro Kono tarafından yapılmaktadır.

### **3.2.2.3. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli**

Toyohiro Kono'ya göre ise örgütlerde beş tip kültür bulunmaktadır. Bunlar; canlı, lider eksenli canlı, bürokratik, hareketsiz, güçlü lider eksenli hareketsiz olarak ayrılmaktadır.

**Canlı Kültür:**Bu kültürde, örgütün üyelerinin yeniliğe açık, ortak değerleri paylaşan ve bir aile duygusuyla hareket eden bireyler oldukları belirtilmektedir. Örgütün amaçları açık bir şekilde tüm çalışanlarca anlaşılmakta ve işgörenler yaptıkları işin önemini bilmektedir. Bilginin elde edilmesinde çevre ve müşteri yönelimleri etkili bir biçimde önem arz etmektedir. Örgütte hem dikey, hem de yatay iletişim gözlenmektedir. Hiyerarşik yapılanmada basamaklar arasındaki statü farklarına fazla önem verilmemekte ve yöneticilerle işgörenler arasında çok az bir sosyal mesafe bulunmaktadır (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:103). Ayrıca, bu tip kültürlerin strateji üretmeye ve etkili bir biçimde uygulamaya yatkın bir yapısı olduğu ve yüksek verimliliğin bulunduğu belirtilmektedir.

**Lider Eksenli ve Canlı Kültür:** Bu tip kültürde, örgütteki üyeler çoğunlukla örgütün kurucusu durumunda olan lideri izlemektedir. İzlenen liderlerinin yeteneklerine güvenmekte, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgiler büyük önem arz etmektedir (Akıncı Vural, 2003:84). Ayrıca, yönetimin iyi kararlar aldığı sürece bu tip kültürün başarı elde edeceği belirtilmekte ancak yönetimin yaşlanırsa ya da yanlış kararlar almaya başlarsa bu kültür tipinin kendi içinde bir dönüşüme girerek hareketsiz bir yapıya bürüneceği ileri sürülmektedir.

Üst yönetimin yıllarca aynı konumda kalması durumunda lider eksenli ve canlı kültürün aktif özelliğini kaybedeceği ve güçlü lider ama hareketsiz kültür tipine dönüşeceği ileri sürülmektedir.

**Bürokratik Kültür:** Bu kültürün kişisel ilişkilerden soyutlanmış katı bir yapıya sahip olmasından kaynaklanan standart süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar, biçimsel politikalar ve kurallarla dolu olduğu, çalışanların davranışlarını da bu kuralların belirlediği ifade edilmektedir (Bedestenci, Bakan ve Büyükebeşe, 2004:104). Yöneticilerin dış çevre, örgüt içi uygulamalar ve tüm çalışanlar üzerinde kontrol arzusuna sahip ve çalışanların risk almaktan kaçınan bireyler olduğunun da altı çizilmektedir.

**Hareketsiz Kültür:** Bu kültürün üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlayan, bilgi toplamada içe doğru yönelen, yeni fikirler üretemeyen ve çevredeki değişikliklere karşı duyarsız davranan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Okay, 2003: 217). Ayrıca, söz konusu kültür, örgütlerde bilinçli olarak oluşturulmamış amaçlara hizmet etmekte, öyküler ve törenlerle çalışanlara karmaşık mesajlar verilmektedir (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998:33). Açıkça tanımlanmış değerlerin ve standartların olmayışı, çalışanları ve bölümleri farklı yaklaşımlara yöneltilmektedir. Bu kültür tipinin özellikle kamu kuruluşlarında ve monopol piyasalarda çalışan örgütlerde görülebileceği söylenmektedir.

**Güçlü Lider Eksenli ve Hareketsiz Kültür:** Bu kültürde üst yönetim kararları yanlış olsa bile yine de yetkici bir tutum sergilemektedir. İşgörenlerin yaptıkları işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakları bulunmadığı, emirlere uymak zorunda oldukları için girişimcilik duygularını da kaybettikleri savunulmaktadır.

#### 3.2.2.4. Goffee ve Jones'ın Örgüt Kültürü Modeli

Rob Goffee ve Gareth Jones "*Kurum Kültürü*" (Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri) isimli kitaplarında sosyalleşme (socialization) ve dayanışma (solidarition) boyutları çerçevesinde çalıştıkları için "*Çift S Küpü*" adını verdikleri kültür tiplerini açıklamakta ve

örgütlerin sahip oldukları kültür çeşitlerini topluluksal, bölümlenmiş, kâr amacı güden ve şebekeleşmiş olarak dört grupta toplamaktadır.

Goffee ve Jones kültür tipleri ayırımı yaparken aynı zamanda örgütlerin karakterleri hakkında bir yargıya varmalarına yardımcı olacaklarına inandıkları dört adet araç sunmaktadır (Goffee ve Jones, 2002:73). Bunlardan ilkinin bir gözlem listesi olduğunu ve işyerinde çalışanlara fiziksel çalışma alanlarının nasıl sunulduğuna, insanların birbirleriyle nasıl iletişim kurduklarına, zamanın nasıl değerlendirildiğine ve kişilerin kendi öz benliklerini nasıl dile getirdiklerine göre dört ana bölüm içinde sınıfladıklarını belirtilmektedir. İkincisinin, ilk ağızdan alınan yanıtlardan derlenerek hazırlanan bir örgütsel kültür testi olduğu ve üçüncüsünün de ikincisinden çıkan yanıtlarla oluşan, örgütsel kültür tipinin tasvirini yapan ve bu örgüt kültürü tipinin olumlu biçimde mi yoksa olumsuz biçimde mi varolduğunu sınınamaya yarayan bir örgütsel kültür testi olduğu ifade edilmektedir. Örgütün bünyesinde çalışanların hangi durumlara ne gibi tepkiler vereceklerini ölçmeye yarayan eleştirel durum analizi dördüncü olarak kullanılan aracı oluşturmaktadır.

Sosyalleşmenin ve dayanışmanın fazla olduğu örgütler “*topluluksal*”, düşük olduğu örgütler “*bölümlenmiş*”, düşük sosyalleşmeye karşı yüksek dayanışmanın olduğu örgütler “*kâr amacı güden*” ve yüksek sosyalleşmeye karşı düşük dayanışmanın olduğu örgütler “*şebekeleşmiş*” kültürlere sahip olarak adlandırılmaktadır (Goffee ve Jones, 2002:72-101). Örgütlerin bu kültürlerden sadece birine bağlı olduğunu ifade etmek yanlış olarak yorumlanmaktadır. Ancak, kendilerini aynı anda birkaç tanesinin içinde bulabilecekleri gibi bağlı oldukları bir tek kültürün de olabileceği belirtilmektedir.

Örgüt kültürlerinin sınıflamalarından sonra bu bölümde çalışanlara iletilmesindeki yöntemler olarak da adlandırılan, örgüt içinde belli bir kültür yapısı oluşmasını sağlayan örgüt kültürünün öğeleri ve örgüt kültürü oluşmada etkili olan dış ve iç çevre faktörleri açıklanmaktadır.

### 3.2.3. Örgütsel Kültürü Oluşturmak Ve Değiştirmek

Örgüt ve kültür alanında yapılan çalışmalar ve araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu görülmektedir. Bu oluşum sürecinde, örgüt kurucularının da önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Çünkü; kurucuların felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkileri olmasının doğal olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı olmamaktadır. Çalışanlar da örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluşturmaktadırlar (Güçlü, 2006:149). Kısaca örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının bir sonucu olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca örgütler, çevrelerinden de sürekli etkilenen ve çevrelerini de sürekli etkileyen açık sistemler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünün de iç ve dış çevre unsurlarından etkilenecek şekilde değişen bir yapıda olduğu belirtilmektedir. Örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyutlardaki etkisi nedeniyle güçlü ya da zayıf / esnek ya da gelenekçi örgüt kültürlerinin ortaya çıktığı vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler iç ve dış olarak ikiye ayrılmakta ve iç çevre faktörleri şu biçimde incelenmektedir (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:28):

- Faaliyet alanı ve üretim konusuyla bu doğrultuda belirlenen hedefler,
- Örgütün kurucuları veya sahipleri onların ilişkileri, başarıları, gelenekleri, inançları ve değerleri,
- Yöneticiler ve uygulanan yönetim yaklaşımları,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına karşı tutumları, destekleri, yardımları ve aralarındaki ilişkinin derecesi
- Alt kültürlerin yapısı,

- Bireysel katılım ve teşebbüsler, bireylerin örgüt içerisinde sahip oldukları sorumluluğun ve bağımsızlığın derecesi,
- Risk toleransı, bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme, örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar ve kaideler düzeni,
- Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle, çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurabilmeleri,
- Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı, çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- Çalışanların üstleri ve astlarıyla arasında kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

Örgüt kültürlerinin oluşumunda yukarıda sayılan iç çevre faktörleri kadar dış çevre faktörleri de etkili olmaktadır. Örgütün iletişimde bulunduğu her türlü dış unsur dış çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:29):

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devletin ve yasaların durumu,
- Tüketicilerin tutumu,
- Diğer rakip firmaların davranışları.

Sonuç olarak, sosyal kurallar, eğitsel başarı, politik inançlar, ulusal olaylar, toplum geçmişi, din, ahlak ve estetik gibi *dışsal olaylar* ile çalışanların aldıkları eğitim, sahip oldukları inançlar, tutumlar, işletme teknolojisi, araç gereçleri, işletmenin kural ve değerleri gibi *içsel faktörler* yönetsel fonksiyonları etkileyerek örgüt kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde etkili bir rol oynamaktadır.

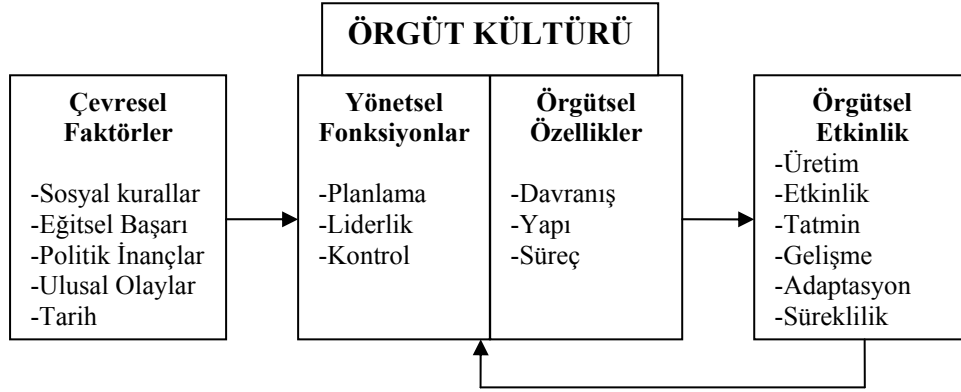
### 3.2.3.1. Örgütsel Kültürün Oluşturulması

Özellikle insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere başarılı olmak isteyen tüm yöneticilerin güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturmak için çaba göstermeleri ve rol üstlenmeleri zorunlu olmaktadır. Ancak örgütler için yeni bir kültür oluşturmak ya da varolan kültürü değiştirmek sadece karar almakla mümkün olmamakta aynı zamanda benimsetme için büyük bir fedakarlık, sabır ve zaman gerekmektedir. Karamsarlığa kapılmadan örgüt kültürünü oluşturmak için izlenmesi gereken adımlar şöyle belirtilmektedir (Barutçugil, 2004a:210):

- Çalışanlara güven duyulmalı ve duyulan güven hissettirilmeli,
- Çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına, kendileriyle ilgili kararlar almalarına ve kendilerini ispat etmelerine izin verilmeli,
- Yapılan hatalara belirli sınırlar içerisinde hoş görü ile yaklaşılmalı ve hata yapmaktan korkmamaları sağlanarak ders çıkarmalarına yardımcı olunmalı,
- İletişim olanakları her türlü açık olmalı ve iletişimi engelleyen tüm nedenler ortadan kaldırılmalı,
- Yönetim, çalışanlarını dinlemeli, istek ve beklentilerini anlamaya çalışmalı ve getirdikleri önerilere değer vermeli,
- İlginç ve yararlı fikirler desteklenmeli ve bu fikirlerin sahipleri takdir edilerek ödüllendirilmeli,
- Arzu edilen kültürün oluşması için gerekli değerler, normlar, törenler, semboller, hikayeler, kahramanlar gibi öğeler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için ayrıca işletme içi ve dışı kültürel uyumun sağlanmış olması gerektiği önemle belirtilmektedir. Örgütün çevresine sunduğu öncelikli faaliyetler, temel görevler ve fonksiyonlar, misyon, başarılmak istenen belirli amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirirken kullanılan araçlar, faaliyet sonuçlarını ölçme kriterleri ve amaçların başarılamaması durumunda alınacak tedbirler *dış kültürel uyum* alanlarını oluştururken, kullanılan kavramlar ve dil, grup normları ve sınırları, güç ve otorite dağıtım kriterleri, çalışma ve aile çevresindeki dostluk ve sevgi göstergeleri, ceza ve ödül sistemleri, inançlar ve ideolojik kavramlar, ortak semboller, kahramanlar ve hikayeler, törenler, ayinler

ve seremoniler gibi kavramlar başlıca *iç kültürel uyum* öğelerini oluşturmaktadır (Dinçer, 2003:336). Bir başka tanımda ise örgüt kültürünü etkileyen unsurlar şu biçimde gösterilmektedir:



**Şekil 3.2.** Örgüt Kültürünü Etkileyen Unsurlar

**Kaynak:** E. KARPUZOĞLU, “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Hayat Yayınları No:14, İstanbul, 2004, s:156.

Yukarıdaki şekilde de belirtildiği gibi örgüt kültürü iç ve dış çevredeki bir çok unsurdan etkilenmektedir. Planlamayı ve karar almayı kolaylaştıran, uyum ve koordinasyon ortamı yaratan, çalışanların benimsedikleri ve paylaştıkları güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için de bu belirtilen unsurların önemsenmesi gerektiği belirtilmektedir. Bunun da öncelikle örgüt kültürünü oluşturan temel öğelerin bilinmesiyle mümkün olacağı ifade edilmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler; örgütün değer sistemi, normları, inançları, varsayımları, sembolleri, kahramanları, hikayeleri, törenleri, ayinleri ve seremonileri gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi örgüt kültürünün öğelerini açıklamada da farklı bilim adamları değişik öğelerden bahsederek bunları gruplamaktadır. Örneğin, Edgar Schein, örgüt kültürünün öğelerini üç ana grupta toplamakta ve bunları belirli katmanlara ayırarak yerlerini belirlemektedir. En alt katmanda örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan varsayımlar ve inançlar bulunurken, bir üst katmanda sosyal ilkeleri, amaçları ve standartları oluşturan normlar ve değerler, yüzeyde de yani en üst katmanda da kültürel göstergeler bulunmaktadır. Ayrıca, kültürel göstergeleri; fiziki nesnelere, sözlü ve yazılı bildiriler ve özel davranışlar biçiminde kendi içinde

de gruplaştırmaktadır (Dinçer, 2003:334-335). Schwarz ise örgüt kültürü öğelerini belli bir sistematığe oturtmakta ve dört ana gruba ayırmaktadır. Bu gruplar şu biçimde gösterilmektedir:



*Şekil 3.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri*

**Kaynak:** Gunter Schwarz, “Unternehmensführung als Element des Strategischen Managements” Duncker u.Humbolt, Berlin, 1989, s:107.

Literatürde yer alan bir diğer gruplama ise Trice ve Beyer tarafından yapılmaktadır. Buna göre, örgüt kültürünü oluşturan değişkenlerin çekirdeğini insan etkileşimine yön veren değerler, tutumlar ve normlardan oluşan varsayımlar meydana getirmektedir. Görünürdeki yani yüzeydeki kültürü ise, kültürel formlar olarak sınıflandırılan *semboller* (ortamdaki fiziksel objeler, çevre ve çalışanların dış görünüşleri), *ortak dil* (söylentiler, deyişler, sloganlar, metaforlar, mimikler, beden dili, şarkılar, şakalar, dedikodular), *hikayeler* (destanlar, rivayetler, tarihsel geçmiş) ve *uygulamalar* (törenler, tabular, seremoniler) oluşturmaktadır. Ayrıca, kültürün değişkenleri içerisinde özellikle varsayımlar üzerinde yönlendirici ve belirleyici etkileri nedeniyle önemle durulmaktadır (Tevrüz, 1996:90).

Varsayımlar; bireylerin veya grupların davranışlarındaki, düşüncelerindeki ve hislerindeki referans çevresini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Bu varsayımlar ilkesi sisteminin değerler sisteminden farkının, varsayımların bir kültürel biçim içinde başka alternatiflerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğe sahip olarak nitelenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden varsayımlar, gerçeğin algılanması için gerekli referans çerçevesi olarak kullanılmakta ve değerlere, inançlara ve



normlara yön verdiği ileri sürülmektedir. Kısaca, nasıl bir ayırım yapılırsa yapılısın örgüt kültürünü oluşturmada bu öğeler büyük önem taşımaktadır.

**Değerler:** Sözlük anlamıyla değerler, nesne ve olayların bir toplum bir sınıf ya da bir birey açısından taşıdığı önemi belirleyen, niteliği veya toplumca benimsenen doğa üstü simgesel ve maddi olabilen soyut ve ortak ölçütler olarak tanımlanmaktadır. Değerler, örgüt kültürü için ise inanç ve moral ilkelerini oluşturmakta ve yeni durumlar meydana geldiğinde karar vericileri yönlendiren örgüt inançlarının ifadesini meydana getirmektedir (Yılmaz ve Akdemir, 2005:40).

Değerler, çalışanlara ortaklaşa çalışma sonucunda elde edecekleri hedefleri göstermekte, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkartmakta ve günlük kararlarıyla davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri belirtmektedir (Kozlu, 1986:64). Kişisel değerler ile örgütsel değerler arasında da oldukça fazla benzerlikler bulunmaktadır. İçinde yaşanılan toplumun kültürel yapısı, ferdi olunan ailenin kültürel yapısı, alınan eğitimler, girilen gruplar ve bazı bir takım kaynaklar kişisel değerlerin meydana gelme sürecinde etkili olmaktadır. Tıpkı, kişisel değerler gibi örgütsel değerlerde zaman içinde özellikle kilit noktalarda bulunan kişilerin rol oynamasıyla ve gelişen çevresel koşulların etkisiyle değişim göstermektedir. Buna rağmen, her örgütün kendine özgü davranışlarını, hedeflerini, stratejik karar alma süreçlerini harekete geçiren değerler sistemi ve bu sistem tarafından yönlendirilen bir kültürü bulunmaktadır.

Değerler, uzun süre toplumlara, örgütlere ve bireylere rehberlik ederek takip edeceği yönü etkileyen, kaideleri ve amaçları anlamalarına yardımcı olan, belirli bir kültür içerisinde herkesçe paylaşılan bir unsur olarak tanımlanmakta ve başarılı örgütlerde yapılan araştırmalar sonucunda şu biçimde açıklanmaktadır (Alganer, 2000:13):

- Örgütün içinde bulunduğu alanda en iyi olması ve bununla gurur duyması,
- Bir işin yapılmasında ayrıntıların önemli olduğun inanılması,
- Örgüt çalışanlarının çok değerli olması,

- Üstün kalite ya da üstün hizmet inancının bulunması,
- İletişimin gücüne inanılması ve bunun için hiyerarşik rollere uygun davranışlardan kaçınılması,
- Ekonomik büyüme ve kârlılığa önem verilmesi,
- Yeniliklere açık olunması biçimindedir.

Değerlerin, iyi ve kötü ayrımı ile ilgili olduğu belirtilmekte, birey ya da grupların diğer alternatifler arasından bilinçli olarak seçtikleri ideal veya arzu edilen davranış kalıplarını gösterdiği söylenmektedir. Bu nedenle değerler, ulaşılması kolaylıkla mümkün olmayan ve ulaşıma arzusu duyulan ideal hedefler olarak tanımlanmaktadır (Tevrüz, 1996:91). Değerler, ayrıca örgütteki çalışanların davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı olarak da açıklanmaktadır. Örgütte kültür oluşumuna katkıda bulunan bazı belirleyici değerler şu biçimde ayrılmaktadır (Öztürk, 2003:322):

- Teknik Değerler: Fiziksel, bilimsel ve mantıksal olayların oluşturduğu değerler,
- Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerleri,
- Sosyal Değerler: Örgüt psikolojisinin oluşturduğu değerler,
- Psikolojik Değerler: Bireyler arası ilişkiler ve kişisel ihtiyaçların oluşturduğu değerler,
- Politik Değerler: Örgütün içinde bulunduğu ülkenin idare biçimi, rejimi ve başlıca devlet politikalarının oluşturduğu değerler,
- Estetik Değerler: Biçim ve güzelliğin oluşturduğu değerler,
- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitimiyle oluşan değerler,
- Dini Değerler: Bireylerin bağlı oldukları dinin inanç ve kurallarından oluşan değerler.

Her ne kadar örgüt kültürünü oluşturan ya da oluşturduğu düşünülen değerler bu biçimde açıklansa da örgütler arası bu değerleri kabul açısından farklılıklar gözlenmektedir. Amerika'da yaklaşık seksen tane örgütün kültür ortamını inceleyerek belirli varsayımlar oluşturan Terence Deal ve Allen Kennedy başarılı şirketlerin değerlere çok önem verdiklerini ve gözlemleri sonuçlara göre şu üç ortak özelliği paylaştıklarını belirtmişlerdir (Kozlu, 1986:64):

1. Tüm örgütlerin faaliyetlerini nasıl yürütecekleri hakkında apaçık ve kesin bir felsefeleri bulunmaktadır.

2. Yönetim, temel değerleri örgüte iletmeye ve değişen ekonomik ortama ya da iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup, şekillendirmeye büyük özen göstermektedir.

3. En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyesine kadar, örgüt için çalışan herkes değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Deal ve Kennedy'e göre bilinçli ve sürekli olarak örgüt kültürünü inşa etmeye özellikle de ortak örgüt değerlerini geliştirmeye önem veren ve bu konuda başarılı olan Amerikan şirketlerinden birinde çalışmaya başlayan bir birey şirkete girdiği ilk günden itibaren örgütün temel değerlerinin nasıl bir güç ve inançla aşılandığına şahit olmaya başlamaktadır.

Özetle, değerler bir örgütün belirli sınırlar içerisinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan, bir işin nasıl yapılacağını tarif ederek hangi tür davranışların örgüt açısından doğru olarak kabul edildiğini söyleyen ve yol gösterici kurallar dizisine sahip olan ilkeler olarak açıklanmaktadır (Yılmaz ve Akdemir, 2005:40). Örgüt kültürü, vizyon ve misyon etrafında toplanan bireylerin belirli inanç ve değerleri sahiplenmesini gerektirmektedir. Bu inanç ve değerlerin açıkça bilinmesi, tüm çalışanlar tarafından paylaşılarak benimsenmesi örgüt kültürünün oluşumu ve çalışanlar arasındaki bütünleşme açısından büyük önem arz etmektedir.

**İnançlar:** İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirtmektedir. Örneğin, çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve başarının ödüllendirileceği inancı çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır. Bir diğer tanımda ise inançlar gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluşmaktadır (Tevrüz, 1996:91). İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl algıladıklarını göstermekte ve sözü edilen kişisel değerlerle kültürel değerlerin sentezi yapılmaktadır. Özellikle Japon kültürünü temsil eden önemli bir kültürel motif olarak görülen kolektivizm, sosyal adalet anlayışı içerisinde uzun vadede herkesin kazançlı çıkacağına dair bir inançla çalışma yaşamına bireysel girişim ve kazanım yerine grup davranışı ve eylemin eklenmesini sağlayarak işletme yönetimleri içinde etkili bir rol oynadığı

belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:47). Kısaca, inançlar, kişilerin olaylara bakışları ve diğer kişilerin tutumlarına, davranışlarına yönelik görüşleri sonucu oluşmaktadır. Böylece örgüt üyelerinin varolan inançları örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel bir unsur olarak kabul edilmektedir.

**Normlar:** Normlar, davranışı doğrudan etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirlemede, çalışanlara örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve nitelikte yapmaları gerektiğini göstermektedir (Terzi, 2000:44). Diğer bir deyişle, çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları, diğer çalışanlarla nasıl bir ilişkide ve iletişimde bulunmaları gerektiğini normlar belirlemektedir. Bu nedenle, normlar açıkça dile getirilmedikleri ve yazılı olmadıkları durumlarda bile örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Korunmaları için ödül ve ceza yöntemleri kullanılmaktadır. Ödüllendirme normlara uyulması sonucu ortaya çıkarken, norm dışı davranışlarsa cezalarla sonuçlanmaktadır. Normlar, öğrenilebilir bir özelliğe sahip olmaları nedeniyle zaman içerisinde alışkanlık haline dönüşmektedir. Kısaca çalışanların davranışları normlarla değerlendirilmektedir. Hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o örgütün çalışma normlarına ilişkin bilgi verirken normlarla haksız yere istenilebilecek davranışlar da engellenmiş olmaktadır.

**Varsayımlar:** Bireylerin ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinçdışı düzeye itilmiş ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri, uzun zaman dilimleri içerisinde geçerliliğini kanıtladığı sürece çevre ile ilişki kurmanın doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinçdışına itilerek insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedir. Buda varsayımların oluşmasına neden olmaktadır (Tevrüz, 1996:91). Bir başka deyişle örgütü oluşturan bireylerce ve gruplarca paylaşılan varsayımlar örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimleri ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir.

Varsayımların değerlerden farkının, kültürel biçim içerisinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğe sahip olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. İnançlarla arasında da bazı yazarlarca benzer anlamda kullanılsa da farklar bulunmaktadır. Örneğin, inançların bilinçli iken varsayımların bilinçsizce oluştuğu ve inançların çelişkili ve tartışmaya açık bir yapısı bulunurken, varsayımların sorgusuzca kabul edilen ve tartışılmayan bir yapısı bulunduğu ileri sürülmektedir (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:45-46). Kısaca varsayımlar gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kabul edilmektedir. Ancak gerçeğin algılanışının da kültürden kültüre fark gösterdiği belirtilmektedir.

**Liderler ve Kahramanlar:** Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel inanç ve değerleri kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilciler olarak tanımlanmaktadır. Deal ve Kennedy örgütsel kahramanların ve liderlerin örgüt üyeleri için örnek olma, performans ölçütlerini gösterme, örgütü dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli işlevleri yerine getiren bireyler olarak ifade etmektedir (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:44).

Örgüt kültürü oluşturmada büyük önem taşıyan liderler ve kahramanların arasında sadece konumları itibarıyla farklar bulunmaktadır. Liderler, örgütlerin kültürlerine katkıda bulunan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, örgüt dışına karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden, genellikle en üst yönetim kademelerinde bulunan kişilerden çıkmaktadır (Kozlu, 1986:67). Liderlerin davranış biçimleri örgütün diğer çalışanlarınca örnek alınmakta ve uygulanmaktadır. Kahramanların ise yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabileceği ve örgütün değerlerini, kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplayarak sergileyen sıra dışı bireylerden oluşabileceği belirtilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:36). Kahramanlar değer verilen sosyal idealleri, örgüt içindeki ortak amaçlar için ortaya konulacak davranış biçimlerini ve kişisel nitelikleri simgeleştirmektedir. Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde etkili rol modelleri olan bu kişiler, bir lider ya da yönetici olmasalar

da değerleri uygulamalarındaki başarıları onları özenilecek veya taklit edilecek kişiler haline getirmektedir. Kahramanlar, ayrıca örgütte çalışmaya devam eden veya hayatta olan bireylerden oluştuğu gibi vaktiyle örgütte çalışmış ya da yaşamış kişilerden de olabilmektedir (Akıncı Vural, 2003:164). Örgüt kültürünü oluşturmada kahramanlar kadar anlatılan hikayeler ve mitolojilerde büyük önem arz etmektedir.

**Hikayeler ve Mitolojiler (Mitler):** Bireyler, duygu ve düşüncelerini anlatırken, yargılarının doğruluğunu savunurken, deyimlerden, atasözlerinden, fıkralardan, efsanelerden, destanlardan, hikayelerden, anılardan yararlanmaktadır. Bir örgütün tarihi ve geçmişinde olan olayları örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Örgütle ilgili anlatılan efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri özellikle de örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden kolaylıklar sağlamaktadır (Gürgen, 1997:161). Hikayeler ve mitolojilerin örgütün geçmişi ile bugünkü durumu arasında köprü gibi bir göreve sahip olduğu belirtilmektedir.

Hikayeler, örgüt içindeki çeşitli kişi ve olaylar hakkında anlatılan, örgüt felsefesini yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini gören, taşıdığı örgütsel değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümünü sağlayan, örgütsel faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesini kolaylaştıran ve örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörü olarak tanımlanmaktadır. Hikayelere göre daha masalsi bir yaklaşımda oldukları ileri sürülen mitolojiler ise, gerçekleştirilmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen, grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayeler olarak açıklanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2000:114-115). İdealleşmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitolojiler (mitler), bir örgütün üyeleri arasındaki bağı pekiştirmekte ve o örgütü diğer örgütlerden ayırmaya yardımcı olmaktadır. Mitler içeriklerine göre değişik kategorilere ayrılmaktadır (Çevik, 2002:37):

- **Rasyonelleştirici Mitler:** Örgütte daha önce yaşanmış olan olayları açıklamakta ve bu olaylar arasında ilişkiler kurarak gelecekte meydana gelecek eylemler için yasalar oluşturmaktadır.

- **Değerlendirici Mitler:** Statü farkları, iyi veya kötü, uygun veya uygun olmayan durumlar arasında düzen yaratmakta ve doğrudan doğruya örgütün değer sistemine dayanmaktadır.

- **Nitelendirme ve Uzaklaştırma Mitleri:** Değerlendirici mitlerle ortaya konan özel kategorilerle kişiler için zıtlıkları belirten öykülerin bütünüden oluşmaktadır.

- **İkilik Mitleri:** Örgüt gerçeği ile toplum değerlerinin yansımasından doğan çalışanların değerleri arasında olabilecek gerilimleri açıklamaktadır.

Bu açıklamalar göz önüne alındığında mitler kısaca, açıklanması zor ve karmaşık olan aktiviteler ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalsi hikayeler olarak tanımlanabilmektedir. Hikayeler ise derin kültür değerleri ve normları aktaran, örgüt kültürünü oluşturmadaki yapı taşı görevini üstlenen olaylardır. Hikayelerin örgüt için yararları şu şekilde özetlenmektedir (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:55):

- İşyerinde ve dışarıda tanidik veya yabancı kişilerle ilişkileri daha iyi anlama yeteneği kazandırmakta,
- Düşünceleri, tutum ve davranışları etkilemekte,
- Bireyin kendini tanıtmamasını, grup üyeliğini geçmiş ve gelecekle ilgili iyi ve kötü ayrımının yapılmasını sağlamakta,
- Öğrenme ve iletişimde önemli anlamlar taşımakta,
- Özellikle örgüt liderlerine yönetim değerlerini öğretmede ve örgütün kültüründe değişiklikler yapmada yardımcı olmaktadır.

Hikayeler ve mitolojiler örgütün geçmişte sahip olduğu kahramanlarını ve sembollerini canlandırmaktadır. Anlatılan hikayelerde kahramanları başarıya götüren davranışları ve bu davranışların içerdiği değerler, inançlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaksal normlar ortaya konmakta ve örgütün diğer üyelerinin

davranışlarında rehber edineceği bir kültür aşılınmış olmaktadır. Ancak anlatılan her hikayenin olumlu sonuçlar doğuracağını söylemek mümkün olmamaktadır.

**Törenler ve Seremoniler:** Örgütsel bütünleşmeyi, birlik ve beraberliği sağlayan, örgüte bağlılığı arttıran törenler ve seremoniler sembolik değeri olan, geleneksel olarak şekillenen ve planlanan davranışlardan oluşmaktadır (Okay, 2003:229). Belirli kişiler gruplar ya da tüm örgüt için önemli sayılan kuruluş yıldönümleri, açılış törenleri, özel günler, mezuniyetler, yemek toplantıları, kokteyller, balolar ve bayramlar bu tür faaliyetler arasında sayılabilmektedir.

Özel bir fikrin iletilmesi veya belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktiviteler olarak adlandırılan törenlerin seremonilerden farkı, seremonilerin örgüt üyelerinin örgütle ilgili mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylarla oluşmasından kaynaklanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:35). Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet etmek, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamak için yapılan törenlerin en genel olanları şunlardan oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2000:113-114):

- **Geçiş Törenleri:** Örgüte yeni katılan bireylere örgütün kültürünü, normlarını, değerlerini ve varsayımlarını aktarmak amacıyla yapılmaktadır. Bazı ticari örgütlerde işe yeni alınan kişiler, örgüte daha önce girmiş ve uzun süredir çalışmaya devam eden kişilerle konuşarak örgütün kültürü, normları ve değerleri hakkında bilgi toplamaktadır. Ancak, törenlerle yapılmak istenen eskilerin bilgi ve tecrübelerini toplu biçimde yenilere nakletmelerini sağlamaktır.

- **Değer Düşürme Törenleri:** Eğer çalışanlardan birileri düşük verim alma, değerlere uyum sağlayamama veya herhangi bir kişisel sebepten dolayı başka bir bölüme transfer edilir, bulunduğu pozisyon düşürülür ya da işten çıkarılırsa bu durumlarda yapılan törenler değer düşürme törenleri olarak adlandırılmaktadır. Bu törenler, örgütün çalışanların tutumlarında veya davranışlarında hangi sınırları kabul edeceğini ya da kabul edemeyeceğini göstermeleri açısından büyük önem taşımaktadır.



- **Geliştirme ve Yüceltme Törenleri:** Bu tür törenlerin amacının, tüm örgüt üyelerinin onları birbirine bağlayan ortak örgütsel duygulardan haberdar olmasını sağlamak olduğu belirtilmektedir. Bu tür törenler sayesinde kişiler arası hiyerarşik farklılıklar ve mekan ayrılıkları bilinçli olarak gözardı edilmekte ve böylece çalışanların birbirlerini pozisyonları ile değil kendi kişisel özellikleriyle tanımalarına yardımcı olunmaktadır.

Bir değeri yüceltmek, o değeri en iyi temsil edenleri ödüllendirmek ve elde edilen başarıyı kutlamak için geniş katılımlı törenler düzenlemek örgüt kültürünü desteklemekte, mesajları vurgulamakta, motivasyonu, coşkuyu ve örgüte bağlılığı arttırmaktadır. Örgüt kültürü oluşturmada bir diğer önemli öğelerde kullanılan dil ve semboller olarak belirtilmektedir.

**Dil ve Semboller:** Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermek için kullandıkları, öğrenilebilir ve organize edilmiş semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:53). Dil, öncelikle bir iletişim ve anlaşma aracı olarak kullanılmakta ve kültürün temel ögesi olarak açıklanmaktadır. Bir örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlaşmalar ve sözel semboller bulunmaktadır (Gürgen, 1997:160). Bir başka deyişle dil, bir örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğunu oluşturmaktadır.

Örgütlerde kullanılan dil, örgütün içinde yer aldığı sektöre göre farklılıklar göstermektedir. Hatta bir örgüt içindeki departmanlar arasında bile farklılıklar olabilmektedir. Dilin bu yapısının özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde daha çok yer aldığı gözlenmektedir. Mesleki terimlerden oluşan bu dilin, bir birimin diğer birimlere göre ayrıcalıklı bir konuma sahip olduğunu gösterdiği ve bununla birlikte aynı zamanda ilişkilerde önemli sorunların yaşanmasına neden olabildiği de belirtilmektedir. Bir örgütte kullanılan dil, çalışanların kendilerini o örgüte ait hissetmeleri ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağladığı için büyük önem arz etmektedir. Paylaşılan dilin çalışanlar arasında anlaşılmamasının çalışanlarda yabancılaşmaya neden olabileceği belirtilmektedir (Okay, 2003:229).

Ayrıca bir örgütte kullanılan dile bakıldığında dilin, o örgütün kültürünün, insana ve dünyaya bakış açısının nasıl olduğu hakkında bilgi vereceği ifade edilmektedir (Gürgen, 1997:161). Sembollerin ise, örgüt üyelerinin karmaşık fikirlerini ve duygusal mesajlarını birbirlerine aktarmalarına yardımcı olduğu söylenmekte ve bu özelliğiyle özel anlam taşıyan objeler, hareketler, desenler, sloganlar, şarkılar, ilişkiler ve olaylar olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:36). Semboller ayrıca örgüt kültürünün görünen yüzünü oluşturmakta, örgüte yeni katılan bireylerin örgüt kültürünü anlamalarını sağlamakta ve örgütsel yaşamı, bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları ve normları öğrenmelerine yardımcı olmaktadır.

Özetle, örgüt kültürü oluşturmak için gerekli olan örgütteki tüm öğelerin; örgütte bulunan ortak fikirlerin, değerlerin ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim ve sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca sistemin korunması, dengenin ve devamlılığın sağlanması kısaca başarılı bir örgüt kültürünün oluşturulması için bu öğelerin tüm örgüt bireylerince anlaşılması, onaylanması ve paylaşılması gerektiği önemle vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürünü oluşturan bir örgütün değerleri, inançları, normları, varsayımları, kahramanları, hikayeleri, seremonileri, mitolojileri, törenleri, dili ve sembolleri gibi tüm öğelerinin, örgütler açısından büyük önem taşıyan bir çok etkisinin bulunduğu belirtilmekte ve bu etkileri şu biçimde sıralanmaktadır (Okay, 2003:227; Biber, 2004:65; İzgören, 2001:201):

- Birbirine ait olma duygusunu ve genel bütünleşmeyi geliştirmek,
- Davranışlar için güvenlik oluşturmak,
- Biz duygusunu desteklemek,
- Temel değerlerin güçlenmesini ve onaylanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaçlar hakkında tüm örgüt üyelerinin fikir sahibi olmalarını sağlamak,
- Örgüt içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturmak,
- Yeni işe alınan personele verilmesi gereken eğitim, oryantasyon gibi programlarla örgütün değerlerini aktarmak,
- Kişiler arası mesafeyi ve hiyerarşik bölünmeyi önlemek,
- Motivasyonu arttırmak,

- Çalışanları fazladan çaba ve finansal yatırımla kendilerini örgüt değerlerine adamaya teşvik etmek,
- Daha hızlı bir entegrasyon sağlamak,
- Örgütte kabul gören yöntem ve teknikler için bir çerçeve çizmek,
- Ortaklık oluşturmak,
- Örgüt efsaneleri ve mitolojisine değinerek, çalışanları heyecanlı bir olayın parçası haline getirmek ve örgüte bağlamak,
- Örgüte kimlik kazandırarak benzer amaçlı diğer örgütlerden ayırt edilmesini kolaylaştırmak,
- Duygusal bütünleşmeyi desteklemek,
- Performans hedefleri ve terfi standartlarının örgüt felsefesiyle bağlantılı olmasını sağlamak,
- Kültür ile ilgilenecek gerekli değişimlerin yapılabilmesi için hareket noktaları oluşturmak,

Liste haline getirilip ilan panosuna asılacak, örgüt üyelerine kolayca duyurulacak ve benimsetilecek bir kurallar dizisi olmadığı için örgüt kültürünü oluşturmak belirli bir süreç, çaba ve sabır gerektirmektedir. Ancak, belirli bir çaba sarf edilmese dahi örgüt kültürünün zaman içerisinde kendiliğinden de ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Fakat, ortaya çıkacak bu kültürün örgütsel amaçları desteklemekten uzak, zayıf ve işlevsiz olacağı ifade edilmektedir (Biber, 2004:65) Oysaki, bir örgüt kültürünün güçlü olmasıyla çalışanların örgüte uyumu, başarılı olması, iş doyumunu ve bağlılığı artmaktadır. Kültürü güçlü olmayan ve bağlayıcı özellikler taşımayan örgütlerde ise verimliliğin azalacağı buna karşı işe devamsızlık hatta işten ayrılımların artacağı belirtilmektedir.

Kısaca, bir örgütün verimliliğini, sürekliliğini ve başarısını sağlamak için örgüt kurucuları tarafından yapılması gereken en önemli adımı etkili, sağlam, kalıcı, yenilikçi ve büyümeye açık ancak temel değerlerinden taviz vermeyen bir örgüt kültürü oluşturmak ve benimsetmek meydana getirmektedir. Bunun için de örgüt kültürünün öğelerinin bilinmesi, anlaşılması ve paylaşılması büyük önem taşımaktadır.

### **3.2.3.2. Örgütsel Kültürün Değiştirilmesi**

Örgüt kültürü, birikimle ve zamanla oluşan, sürekli gelişen, zenginleşen ve değişen dinamik bir bütünü ifade etmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünü kültür haline

getirenin ve ona dinamizm kazandıranın yönetim süreci olduğu belirtilmektedir. Yönetim, örgüt kültürünün enerji santrali olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden insan kültür bütünlüğü örgütte karşılığını yönetim kültür bütünlüğü içerisinde bulmaktadır. Bu bütünlük, mevcut örgüt kültürünün değiştirilmesi ve örgütsel etkinliğin sağlanması açısından yönetime önemli bir sorumluluk yüklemektedir. Eğer yönetim örgüt kültürünü yaratabiliyorsa aynı zamanda değiştirecek gücüde sahip olabilmektedir (Argon ve Eren, 2004:168). Kısaca, yönetim tarafından örgüt kültürünün nasıl değiştirileceğinin anlaşılması, örgütsel etkinliğin ve varlığın sürdürülebilmesi bakımından hayati önem taşımaktadır.

Bir örgütü oluşturan birimler, bölgeler ve bireyler arasında değerler ve amaçlar bakımından ciddi farklılıklar olması durumunda örgütsel değişim kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir. Bir örgüt için uygun olmayan bir kültürün varolduğu belirlenirse yönetimin, değişimi gerçekleştirmeden önce değişimi haklı kılacak şu beş ana nedeni tespit etmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004a:215):

1. Değişen ve gelişen dış dünyaya uyum sağlayamayan güçlü inanç ve değerlerin bulunması,
2. Sektörün çok rekabetçi olması ve çok hızlı değişmesi,
3. Örgütün zayıf ya da ortalama olan performansını değiştirememesi,
4. Sektördeki en büyükler arasına girilmek istenmesi,
5. Küçük olmasına karşın örgütün hızlı büyüme trendi yakalamış olması.

Örgütlerde planlı bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan üç safhadan bahsedilmektedir. Kurt Lewin bunları; çözülme, değiştirme ve yeniden dondurma olarak adlandırmaktadır. Birinci aşamada, herhangi bir nedenle örgüt içindeki dengenin bozulmuş ve eski davranış kalıplarını çözerek kişi ya da grubu teşvik etmenin ve değişikliğe hazırlamanın başlıca amaç olduğu belirtilmektedir. Çözülme gerçekleştikten sonra, kişinin yeni davranış biçimlerini kazanmak için hazır duruma geleceği söylenmektedir. Kişi değişikliğe uymada iki tür davranış göstermektedir. Bunlar özdeşleşme ve benimseme olarak tanımlanmaktadır. Yeni kazanılan davranış şekillerinin bireylerin kişiliği ile bütünleşmesi de değişimin üçüncü safhasını oluşturmaktadır. Bu yeniden dondurma safhasında, davranışların

benimsenme yoluyla öğretilmesi gerektiği ve bu yöntemin değişimin daha kolay gerçekleşmesine neden olacağı belirtilmektedir (Dinçer, 1994:37). Ayrıca, örgüt kültürünü başarılı bir biçimde değiştirmenin temel bazı ilkeleri bulunmaktadır. Bu ilkeler değişimin nedenlerini anlamak, çalışanları değişime katmak, saygı duyulan bir kişiyi değişim sürecinin yönetimine getirmek, değişim için yönetim takımları oluşturarak sorumluluğu paylaşmak, çalışanları eğitmek, dışarıdan yardım almak, ortak değerler, semboller ve dil gibi unsurları yaratmak ve son olarak çalışanları takdir ederek ödüllendirmek olarak özetlenmektedir (Barutçugil, 2004b:234). Bu özellikler örgütlerdeki ilişki ve etkileşimindeki genel havaya, örgütün dinamik, tutucu, yeniliklere açık, değişikliklere çabuk ve kolay uyum sağlayan veya zor uyum sağlayan niteliklerine göre farklılıklar göstermektedir.

Örgüt kültürünün değiştirilmesi için yönetim tarafından paylaşılan değerler ve inançlar sistemi olan örgüt kültürünün öncelikle, seçme süreci, yönetsel fonksiyonlar, örgütsel davranışlar, örgütün içinde yer aldığı çevre ve işten çıkarma gibi unsurların arasındaki etkileşimden oluşan bir ürün olduğunun anlaşılması gerektiği ileri sürülmektedir (Argon ve Eren, 2004:168). Bir örgütü niteleyen ve kültürünü meydana getirenin daha çok informal ilişkiler olduğu söylenmekte ve örgüt kültürünün bu özelliğinden kaynaklanarak çok kapsamlı ve güçlü etkileri olan bir olgu olduğu belirtilmektedir. Bu kadar karmaşık ve güçlü bir ilişkiler sisteminin kolay biçimde değiştirilemeyeceği de önemle vurgulanmaktadır. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerin değiştirilmesiyle çoğu zaman yeni ve daha hareketli grupların kurulmasına ortam hazırlanması başlıca amaç olduğu için gruplarda bu konuyla ilgili olarak dirençler ve savunmalarla karşılaşılması ihtimali fazlasıyla yüksek görülmektedir.

Değişimden memnuniyetsizlik, değişimi yöneten lidere karşı güvensizlik, değişimin yanlış olduğuna dair bulunan inanç, kişisel düşmanlık, kişisel çıkarlarla çatışma, değişimle ortaya çıkan sıkı kontrol ve uygulamalar, iletişimsizlik, sınırlı bir değişim yapısı, güvenliklerinin tehlikeye düşeceğine inanılması, mevcut durumdan yana hiçbir sorunun olmaması, kaynakların dağılım durumu, yeni görevlerde başarısız olacaklarından korkma, uzmanlık alanlarına ve yerleşik

hiyerarşi ilişkilerine tehdit olarak görme değişime karşı direnmenin başlıca sebeplerini oluşturmaktadır (Yeniçeri, 2002:122-125). Bireysel direnmeler genel olarak şikayet, kızgınlık, ilgisizlik, geri çekilme, işe gelmeme ve daha çok hata yapma gibi kendini gösterirken, örgütsel direnmeler ise iş kazalarında, tazminat taleplerinde, işe gelmemede, sağlık nedeniyle yapılan harcamalarda artış ve düşen verimlilik olarak gözlenmektedir.

Örgütlerde değişimin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi ve karşılaşılan direnişlerin engellenebilmesi için kullanılabilir bazı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler bir değişimin çalışanlar tarafından istenerek benimsenmesini sağlamaktadır. Öncelikle değişimi yöneten kişilerin tüm çalışanlar tarafından tanınmasını sağlamak atılması gereken ilk adım olarak açıklanmaktadır. Daha sonra, değişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak yeni beceriler, davranışlar geliştiren kişilere özel primler vermek, değişimin önündeki engelleri kaldıranları ödüllendirmek, üyelerden gelen iyi fikir ve önerileri dinleyerek değerlendirmek bu yöntemler arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2004b:245). Sonuç olarak örgüt kültürü oluşturmanın zaman, emek ve kendini adama gerektiren zor bir uygulama ve uzun dönemli bir yatırım olduğu görülmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticilerine büyük görev ve sorumluluk yüklenmektedir.

### **3.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Bir toplumun kültürel yönelimi, bireylerin değer, tutum ve davranışlarının karmaşık bir etkileşimini ifade etmektedir. İnsanlar sahip oldukları kültürü ve ona ilişkin kuralları temel aldıkları değerlerle yansıtmaktadır. Bu değerlerde bireylerin tutumlarını, tutumları da davranışlarını etkilemektedir (Ergin, 2002:186). Bu nedenle; çalışanların verimliliği ve örgüte bağlılığı sorumlulukları arasında olan insan kaynakları yöneticilerinin örgüt kültürü hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmak zorunda kaldıkları düşünülmektedir. Zaten örgüt kültürü kavramı daha çok insan kaynakları yönetimi alanında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıktığı için insan kaynakları yönetimiyle örgüt kültürü arasında sıkı bir ilişkinin varlığından kolaylıkla söz edilebilmektedir. İnsan kaynaklarının önemini dikkate

alan ve uygun çözümler geliştiren bir örgüt kültürünün sahip olması gereken özellikler şu biçimde açıklanmaktadır (Argon ve Eren, 2004:170):

- Çalışanlara değer vermek,
- Örgüt yapısını ve işleyişini insanın önemi üzerinde oluşturmak,
- Örgütsel gelişme ve yenilikçi uygulamaları gerçekleştirmek için yeni fikirlere önem vermek,
- Girişimci uygulamalara destek olmak,
- Çalışanların insani gereksinimlerini ön planda tutmak,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmaya olanak sağlayacak koşullara sahip olmak,
- Değişim yönetimini başarıyla gerçekleştirmek için lider özelliklerinde yöneticilere sahip olmak,
- Örgütteki yerleşik değer ve inançların gücünün bir göstergesi olarak tüm çalışanlar düzeyinde bu inanç ve değerlere yüksek bir katılım sağlamak.

Örgütün varolması, daha güçlü ve anlamlı bir biçimde sürdürülmesi için bütün bu ve benzeri hususların büyük önem taşıdığı ve bu hususların hayata geçirilmesinin insan kaynakları yönetimi anlayışının örgütte benimsenmesiyle mümkün olacağı belirtilmektedir.

Her bireyin özgeçmişi gibi örgütlerinde bir özgeçmişi ve şu anki mevcut durumunu yansıtan bilgileri bulunmaktadır. Bir örgütün işlev alanı, sahip olduğu olanaklar, insan kaynağı, büyüklüğü, pazar payı, sektör içindeki yeri gibi örgütün genel özellikleri ve değerleri son derece önem taşımaktadır. Çünkü, bunların yıllar içindeki çalışma deneyimleriyle kazanılmış ve örgüt için kristalleşmiş sonuçlar olduğu söylenmektedir. Her örgütü o örgüt yapan özelliklerinin ve diğerlerinin kaynağı örgüt kültürüne dayandırılmaktadır (Fındıkçı, 2003:147). Bu nedenle iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri gibi kavramlar oluşturulurken örgüt kültürünün özelliklerinin kesinlikle göz ardı edilmemesi ve aşırılıktan kaçınılması gerektiği vurgulanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacını örgütün hedeflerine en verimli biçimde ulaşmak oluşturmaktadır. Bu amaca insan ilişkilerine odaklanarak onları

verimli ve değerli kaynaklar şeklinde değerlendirerek ulaşmaya çalışması insan kaynakları yönetimini diğer yönetim anlayışlarından farklı hale getirmektedir. Anlayışının temel felsefesini insan ve özelliklerinin oluşturduğu insan kaynakları yönetiminin, bu niteliğiyle örgüt kültürünün de yeniliklere ve gelişmelere açık bir özelliğe sahip olmasına neden olduğu söylenmektedir (Argon ve Eren, 2004:172). Örgüt üyelerinin saygı gördükleri ve kendilerine tarafından değer verildiğini hissettikleri yönetimlerin yeni uygulamalarını daha çabuk benimsediği, onayladığı ve kendilerine fırsatlarla geliştirme olanağı sağlayacaklarına inandıkları için güvenmelerinin daha kolay olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi anlayışı egemen olan örgütlerde üyeler arası işbirliği ve iletişim rahatlıkla sağlanırken, insan kaynakları yönetimi anlayışının gerektirdiği özelliklere sahip olmayan örgütlerde engellerin aşılması pek mümkün olamamaktadır. Bunun nedeninin ise, yeni bir uygulamanın neler getireceği, faydalarının açıklanması konusunda örgüt üyelerini bilgilendirmeye yönelik faaliyetlerin neler olacağı, örgüt kültürünün sağladığı deneyimlerle biçimlenen başta güvensizlik olmak üzere bu gibi mevcut kalıp yargılar nedeniyle engelleneceğinden kaynaklandığı belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sisteminin, politikalarının ve uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde kaldıraç etkisi yaptığı ve insan kaynakları uzmanları, semboller, kurallar, inançlar, davranışlar ve değerler gibi örgüt kültürü öğelerinin değişiminde çok önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Arslan, 2001:129).

Özellikle işe alma ve seçme sürecinin örgüt kültürünün değişiminde önemli yer tuttuğu ifade edilmektedir. Yeni kültürü destekleyici unsurlar bu biçimde sisteme dahil edilmekte ve direnç mekanizmalarının önüne çıkarılmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle yeni gelenlere mevcut örgüt kültürü verilebileceği gibi, mevcut çalışanlara da yeni örgüt kültürünü benimsetici eğitim verilebilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin ise başlı başına örgüt kültürünü yansıtan bir mekanizma olduğu vurgulanmaktadır. Bu sistemde ölçülenin ne olduğu, kimlerin değerlendirilmesi, hangi zaman dilimi içerisindeki faaliyetlerin ölçülmesi, hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılması, ödül sisteminin ne olması, ikramiyeler, ücretler ve yükselmelerin nasıl ayarlanması



gerektiği gibi soruların cevaplarının örgüt kültürünü doğrudan etkileyici özellik taşıdığı belirtilmektedir (Arslan, 2001:130).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının benimsendiği bir örgüt kültüründe, karşılıklı güven, yapılan işe ve kişiliğe saygı, sevgiyi gösterebilme, değerli olduğunu hissettirme, ödül adaleti, düşük gelecek kaygısı, eğitim ve gelişme olanağı, sorumluluk ve yetki dengesi, sonuçları kontrol edebilme ve düzeltme kararını verebilme olanağı, formal iletişim kanallarının sağlıklı bir biçimde işlemesi gibi unsurların varlığının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu sözü edilen ve daha birçok unsur, bir örgütün kültüründe temel değerler olarak yerini almaya başladığında insan kaynakları yönetimi anlayışı da bir yönetim biçimi olarak, benimsenme olanağına kavuşabilmektedir. Böyle bir anlayışın yerleşmesi kolaylıkla ve kısa bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmemektedir (Argon ve Eren, 2004:172). Yazılı ve yazılı olmayan değerlerini doğru planlayan, süreklilik içinde ve adil biçimde uygulayan örgütler, çalışanların maddi ihtiyaçları dışında manevi ihtiyaçlarına da çözümler üretebileceği için örgüt kültürü işletmede etkin bir motivasyon kaynağı olabilmektedir (Ülsever, 2005:108).

Özetle, kültür örgüt içerisinde kabul edilen ortak amaçlar, inançlar, normlar ve değerler sistemden oluşmaktadır. Zaman içerisinde oluşturulan örgüt kültürü, özellikle yeni katılan çalışanlara nasıl davranmaları ve düşünceleri gerektiği konusunda sezgi ve duygu kazandırmakta ve örgüte bağlayıcı bir unsur olmaktadır. Sonuç olarak, örgüt kültürünün insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarılı, sağlam ve verimli olarak yürürlüğe konması açısından kritik bir faktör olduğu ve insan kaynakları yöneticileri tarafından doğru olarak algılanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu gerekliliği ve insan kaynakları yönetimi ile örgütsel kültür arasındaki ilişkisi ortaya koymak amacıyla dördüncü bölümde İzmir ili alan araştırmasına yer verilmektedir.

## **4. BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLİŞKİSİ**

Türkiye’de insan kaynakları yönetimine verilen önem özellikle 2000’li yıllara doğru yaygınlaşmaya başlanmıştır. Ancak yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel yönetiminden farkının ve öneminin hâlâ tam olarak anlaşılmadığını göstermektedir. Hawthorne araştırmaları sonucunda ortaya çıkmaya başlayan personel yönetimi günümüzde yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Türkiye’de de klasik yönetim anlayışı yavaş yavaş yerini modern yönetim anlayışına bırakmakta ve bu doğrultuda, insana verilen değer artmaktadır. Örgütlerde çalışan bireylerin geliştirilebilir yetenekleri olduğuna vurgu yapan, örgüt içi uygulamaları objektif kriterlere dayandıran, çalışanların memnuniyetini ön plana alan bakış açıları “İnsan Kaynakları Yönetimi” uygulamalarını zorunlu kılmaktadır.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN GENEL ÇERÇEVESİ**

Bu tez çalışmasıyla insan kaynakları yönetimine verilen önemin ve bu alanla örgütsel kültür alanı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel kültür hakkındaki bilgilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Yapılan alan araştırması İzmir ilinde gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan anket formu, 50 örgütte insan kaynakları yöneticisi olarak görev yapan kişiler tarafından cevaplanmıştır. Yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler genellenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Teorik alanda insanlara verilen öneme ilişkin literatür artışının pratikteki yansımalarına görmek amacı ve “İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür arasında ilişki var mıdır?”, “İnsan kaynakları yöneticileri örgütsel kültür hakkındaki yeterli bilgiye sahip midir?” ve “Söz konusu kişiler, örgütsel kültürün tüm çalışanlarca anlaşılması ve benimsenmesi için gerekli uygulamaları yerine getirmekte midir?” soruları bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Çalışma, örgütsel kültür ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak, çalışanların örgütün kültürünü anlaması ve benimsemesi için insan kaynakları yöneticilerinin yapmaları gerekenleri ortaya koymayı hedeflemektedir. Buradaki anahtar soruyu; “insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel kültür hakkındaki yeterli bilgileri ve uygulamaları bulunmakta mıdır?” konusu oluşturmaktadır. Kültür kavramının, Ouchi, Pascale, Athos, Schein, Deal ve Kennedy gibi başlıca bilim adamları tarafından örgütlerdeki öneminin fark edilmesinden sonra bu alandaki araştırmalar hızla artmıştır. Çalışanların arasındaki gerek kültürel farklılıklardan, gerekse kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların engellenmesinden sorumlu olan insan kaynakları yöneticilerinin; örgütlerin amaç ve hedeflerini yerine getirmek için çalışanların söz konusu farklılıklarını örgütsel kültür ile eritmekle görevli oldukları düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimini de içermekte, ancak bununla sınırlı kalmamakta ve çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alarak örgüt kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren yeni bir yönetsel bakış açısı getirmektedir.

Hem insan kaynakları yönetimi hem de örgütsel kültür kavramları çok geniş açıdan ele alınabilecek ayrı ayrı konuları oluşturmaktadır, ancak; bu kadar geniş konuların tez çalışması için ayrılan süre göz önüne alındığında sınırlandırılması gerekmektedir. Bu nedenle, tez çalışması genel olarak bu iki önemli kavram arasındaki ilişkiye odaklanacaktır.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ**

Tez çalışmasında alan araştırması için; Türkiye'nin en büyük ihracat limanına sahip olan, Ege Bölgesinin en büyük şehri ve hinterlandında Aydın ovasının da yer aldığı İzmir ili seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme oluşturulurken, Ege Bölgesi Sanayi Odasının ve İzmir Ticaret Odasının internet sayfalarında üyelerin belirtildiği listelerden yararlanılarak, kurumsallaşmış ve alanında en iyi olan 10 farklı sektörden beşer adet olmak üzere toplam 50 örgüt saptanmıştır.

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik hazırlanan anket formu; özellikle Cüneyt Ülsever, Deal/Kennedy, Goffee/Jones ve Peters/Waterman'ın örgütsel kültür hakkında yapmış oldukları tanımlardan ve kategorileşmelerden hareketle hazırlanmıştır. Kullanılan anket formunun bir örneği ekler bölümünde yer almaktadır.

Anket çalışması, söz konusu örgütlerdeki insan kaynakları alanında görev yapan kişilerle gerçekleştirilecektir. Anketler, yüz yüze görüşülerek, telefonla ve e-mail yoluyla yapılacaktır. Anket, görüşme yapılan örgüt hakkında bilgi edinmek amacıyla sorulan sorularla başlamaktadır. Daha sonraki sorularda anketi cevaplayan ve insan kaynakları alanında çalışmakta olan kişiler hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Son olarak da; anketi cevaplayan kişilerden, çalışmakta olduğu örgüt ve faaliyetlerinden sorumlu olduğu çalışanlarıyla ilgili verilen yargılar için “Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmiştir. Ancak kendi düşüncelerinden çok, örgütlerindeki uygulamalara göre yanıt vermeleri rica edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 11.0 programı ile analiz edildikten sonra değerlendirilecektir.

#### 4.2.1. Araştırma Örneklemine Tanıtılması

##### Örgüt hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Gıda	5	10,0	10,0	10,0
İçecek	5	10,0	10,0	20,0
Tütün	5	10,0	10,0	30,0
Banka	5	10,0	10,0	40,0
Maden	5	10,0	10,0	50,0
Kağıt	5	10,0	10,0	60,0
Kimya	5	10,0	10,0	70,0
Alış-veriş	5	10,0	10,0	80,0
Giyim	5	10,0	10,0	90,0
Mobilya	5	10,0	10,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.1. Ankete katılan örgütlerin sektörel ayrımı*

Araştırmanın örnekleme, İzmir ilinde faaliyet gösteren ve alanında en iyi olarak nitelendirilen farklı 10 sektörden beşer örgüt olmak üzere, toplamda 50 örgütten oluşmaktadır. Bu sektörler şekil 4.1’de de görüldüğü üzere; gıda sanayi, içecek sanayi, tütün sanayi, finans sanayi (en büyük beş banka), maden ve mermer sanayi, mukavva ve karton kutudan oluşan kağıt sanayi, özellikle boya ve temizlik gibi ürünlerin bulunduğu kimya sanayi, büyük marketler zinciri olarak adlandırılan alış-veriş merkezleri, giyim sanayi ve mobilya sanayisinden oluşmaktadır. Bu sektörler EBSO’nun (Ege Bölgesi Sanayi Odası) ve İZTO (İzmir Ticaret Odası) internet sitesindeki sıralama göz önüne alınarak belirlenmiştir.

##### Örgüt kaç yıldır bu işi yapmaktadır?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5	1	2,0	2,0	2,0
6-10	4	8,0	8,0	10,0
11-15	7	14,0	14,0	24,0
16-20	5	10,0	10,0	34,0
21-ve üstü	33	66,0	66,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.2. Ankete katılan örgütlerin kaç yıldır faaliyet gösterdiği*

Şekil 4.2’de de görüldüğü gibi, ankete katılan örgütlerin %66 gibi büyük bir kısmının 21 yıl ve üstünde bir geçmişe sahip olduğu tespit edilmektedir. Bu rakamı %14’lük bir oranla 11-15 yıl arasında faaliyet gösteren sektörler izlemektedir. 16-20 yıl arasında faaliyet gösteren örgütler ise toplamın %10’nu oluştururken, 6-10 yıl arasında faaliyet gösteren örgütlerin %8’lik bir dilime sahip olduğu anlaşılmaktadır. 1-5 yıl arasında bütün sektörü alanında faaliyet gösteren örgütün ise sadece %2’lik bir bölümü oluşturduğu görülmektedir. %8 ve %2’lik dilim içinde yer alan sektörler kısa bir geçmişe sahip olmalarına rağmen; Ege Bölgesi Sanayi Odasının ve İzmir Ticaret Odasının internet sayfasında hızla gelişmekte olan örgütler içinde değerlendirildiğinden çalışmaya dahil edilmiştir.

#### **Örgüt kaç kişilik personel istihdamına sahiptir?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
51-100	2	4,0	4,0	4,0
101-200	12	24,0	24,0	28,0
201-üstü	36	72,0	72,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.3. Ankete katılan örgütlerin personel sayısı*

Şekil 4.3 ankete katılan örgütlerin personel sayılarını göstermektedir. Toplam 50 örgütten 36’sının (%72’lik gibi büyük bir oranının) 200 kişiden daha fazla personel istihdam ettiği tespit edilirken, 12 tanesinin (%24’lük bir kısım) 101-200 kişi arası personele sahip olduğu görülmektedir. Anket uygulaması yapılan bu 50 örgütten sadece 2 tanesinin (% 4’lük oranla) 51 ile 100 kişi arası çalışanı bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu iki örgütün maden sektöründe yer alması ve sezonluk işçi çalıştırması daimi personel istihdamı azlığına neden olmaktadır.

#### **4.2.2. Anket Sorularını Cevaplayan Kişinin Tanıtılması**

Anket uygulaması örgütlerde insan kaynakları alanında çalışan kişilerle yapılmıştır. Söz konusu kişilere, öncelikle, yaşları, eğitim durumları, kaç yıldır insan kaynakları alanında çalıştıkları, örgüt içindeki görevlerini nasıl tanımladıkları, söz konusu örgütte kaç yıldır çalışmakta oldukları ... vb. onları

tanımaya yönelik sorular sorulmaktadır. Bunu yaparken amaç, söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin insan kaynakları yöneticilerini hangi kriterlere göre seçtiklerini ve insan kaynağı olarak istihdam ettikleri personele ne derece önem verdiklerini ortaya koymaktır. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür kavramlarını nasıl tanımladıklarını öğrenmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Bu aşamada ise alanda çalışan kişilerin örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili zihinlerinde kavramların nasıl şekillendiğini ve bu zihinsel temsiller çerçevesinde örgütlerinde kültür ve yönetime ilişkin uygulamaları ne şekilde biçimlendirebilecekleri ile ilgili fikir edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bir çalışmayı yapabilmek için öncelikle kavramlarda uzlaşılması gerekmektedir. Araştırmayı gerçekleştiren ve soruları cevaplayanların kavramlara ilişkin tanımlamalarının ne derece örtüştüğüne bakılmıştır.

#### **Soruları cevaplayanın işletme içindeki görevini tanımlama biçimi nedir?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Uzman	5	10,0	10,0	10,0
Sorumlu	21	42,0	42,0	52,0
Şef	3	6,0	6,0	58,0
Müdür	8	16,0	16,0	74,0
Yönetici	13	26,0	26,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

#### **Şekil.4.4. Soruları cevaplayanların örgütteki konumlarını tanımlama şekilleri**

Her örgütte personelden sorumlu olan insan kaynakları yöneticileri farklı isimlerle konumlandırılmaktadır. Örgütün büyük veya küçüklüğüne ya da çalışan sayısına göre genellikle yönetici veya müdür olarak görevlendirilen bu kişiler örgütün hiyerarşik sınıflandırılmasında da farklı yerlere sahip olmaktadır. Bazı örgütlerde personel şefi ile kısıtlı olan bu birim bazen de insan kaynakları sorumlusu veya uzmanı olarak ortaya çıkmaktadır. Anketin uygulandığı 50 örgütte cevaplama işlemi yapan kişilere kendi görevlerini örgüt içinde nasıl tanımladıkları sorulduğunda, şekil 4.4'de görüldüğü gibi %42'lik bir oranla örgütlerde çalışanlar kendilerini insan kaynakları sorumluları olarak tanımlamaktadır. Bunun hemen akabinde %26'lık bir oranla görevini insan

kaynakları yöneticisi diye tanımlayan 13 kişi bulunmaktadır. Anketi cevaplayan kişiler arasından %16'lık bir orana sahip 8 kişi, insan kaynakları müdürü, %10'luk dilimde bulunan 5 kişi ise insan kaynakları uzmanı olarak kendilerini tanıtmaktadır. Yapılan araştırma sırasında sadece 3 örgütte insan kaynakları departmanının bulunmadığı ve personel şeflerinin bu görevi daha dar anlamda ele alarak üstlendikleri saptanmıştır. Yüzde 6'lık paya sahip bu 3 örgüt yapısıyla genellikle sezonluk işçi çalıştıran mobilya ve tütün sektörlerinde karşılaşılmaktadır.

#### **Soruları cevaplayan kaç yıldır bu işi yapmaktadır?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5	15	30,0	30,0	30,0
6-10	18	36,0	36,0	66,0
11-15	7	14,0	14,0	80,0
16-20	6	12,0	12,0	92,0
21 ve üstü	4	8,0	8,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

#### **Şekil.4.5. Soruları cevaplayanların iş deneyimleri**

Ankete katılan kişilere kaç yıldır bu işi yapmakta oldukları sorulduğunda, şekil 4.5'de görüldüğü gibi bu işi 6 ile 10 yıl arasında yapanların %36'lık bir orana sahip olduğu tespit edilirken, bu oranı %30'luk dilimle 1-5 yıl arasında çalışanlar izlemektedir. Bu iki ayrı dilim birleştirildiğinde, insan kaynakları yönetimi alanında yaklaşık 10 yıldır çalışanların 33 kişiden oluştuğu görülmektedir. Bu durum yapılan alan araştırmasına katılan insan kaynakları yöneticilerinin yarısından fazlasının en çok 10 yıldır bu işle uğraştıklarını göstermektedir. İnsan kaynakları biriminin özellikle ülkemizde 1980'li yıllardan sonra önem kazandığı göz önüne alındığında bu alanda çalışanların çok uzun yıllardır bu işi yapmamalarının nedeni ortaya çıkmaktadır. Bu durumda göz ardı edilmemesi gereken konunun ülkemizdeki işgücü devir hızı ya da örgütlerin daha önce bir örgütte çalışmış deneyimli personeller yerine yeni mezun olmuş bireyleri tercih ederek kendi kurallarına göre eğitmeyi planladıkları düşünülmektedir. Anketin yapıldığı 50 örgütte insan kaynakları yönetimi alanında çalışan 7 kişinin



11-15 yıllık, 6 kişinin 16-20 yıllık deneyime sahip olduğu tespit edilmektedir. Soruları cevaplayan kişiler arasından %8'lik bir oranla 4 kişi 21 yıldan daha uzun süredir bu işi yapmakta olduklarını belirtmişlerdir. Bu kişiler tütün ve kağıt sektöründe çalışan kişilerdir. Alınan cevaplar neticesinde özellikle 15 yıldan daha uzun süredir bu işle meşgul olan çalışanlar kendilerinin daha önce personelden sorumlu olan kişi olarak görev yaptıklarını, zaman içerisinde isim değişikliğine uğradıklarını ifade etmişlerdir.

#### **Soruları cevaplayan kişinin eğitim durumu nedir?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Lise	12	24,0	24,0	24,0
Üniversite	36	72,0	72,0	96,0
Lisansüstü	2	4,0	4,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

#### **Şekil.4.6. Soruları cevaplayanların eğitim durumları**

Ankete katılan kişilerin eğitim durumunu tespit etmek amacıyla en son mezun oldukları okul sorulmaktadır. Alınan cevaplar doğrultusunda %72 gibi büyük bir oranı üniversite mezunlarının oluşturduğu belirlenmiştir. Bu oran, örgütlerde insan kaynakları departmanından sorumlu kişilerin daha kalifiye eleman olmasına ve söz konusu kişilerin eğitime verilen önemin giderek arttığını göstermektedir. Şekil 4.6'da görüldüğü gibi 12 kişinin oluşturduğu %24'lük dilime sahip olan kişilerin lise mezunu oldukları ve bu kişilerin tütün, kağıt ve mobilya gibi sezonluk çalışanları bulunan sektörlerde yer aldıkları tespit edilmiştir. %4'lük bir oranla lisansüstü mezunlarının da yavaş yavaş yer almaya başladığı ortaya çıkmaktadır.

#### **Soruları cevaplayan kişi bu örgütte kaç yıldır çalışmaktadır?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5	23	46,0	46,0	46,0
6-10	11	22,0	22,0	68,0
11-15	8	16,0	16,0	84,0
16-20	5	10,0	10,0	94,0
21 ve üstü	3	6,0	6,0	100,0

TOPLAM	50	100,0	100,0	
--------	----	-------	-------	--

**Şekil.4.7. Soruları cevaplayanların söz konusu örgütteki deneyimleri**

Soruları cevaplayanların görev yaptıkları örgütün özellikle kültürü hakkında ne kadar bilgiye sahip olabileceklerini saptamak amacıyla anketin uygulandığı örgütte kaç yıldır çalışmakta oldukları sorulmuştur. Şekil 4.7’de görüldüğü üzere, cevap verenlerin %46 gibi yarıya yakın bir oranla 1 ile 5 yıl arasında şu anda görev yaptıkları örgütte çalıştıkları saptanmıştır. 11 kişinin oluşturduğu (%22’lik bir oranla) 6 ile 10 yıl arasındaki çalışma süresi içinde yer alan kişiler ikinci sırada yer almaktadır. Şekil 4.5’te yapıldığı gibi bu iki ayrı dilim birleştirildiğinde toplam 34 kişinin halen çalıştıkları örgütlerde yaklaşık 10 yıldır görev yaptıkları görülmektedir. Bu durum daha öncede belirtildiği gibi ankete katılan kişilerin yarısından daha çok bir oranının, gerek insan kaynakları alanında gerek halen çalışmakta oldukları örgütlerde ancak 10 yıllık bir geçmişe sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

Anketin yapıldığı 50 örgütte soruları cevaplayanların 8’i (%16’lık bir oranla) 11 ile 15 yıl arasında bir çalışma süresine sahipken, 16 ile 20 yıl arasında aynı örgütte çalışmaya devam edenler 5 kişiden oluşan %10’luk bir bölümde yer almaktadır. Tüm bu oranları tütün ve kağıt sektöründe görev yapan (%6’lık bir dilimle) sadece 3 kişinin oluşturduğu 21 yıl ve üstü çalışma süresi izlemektedir.

**Soruları cevaplayan kişinin yaşı nedir?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
21-30	9	18,0	18,0	18,0
31-40	24	48,0	48,0	66,0
41-50	14	28,0	28,0	94,0
51-60	3	6,0	6,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.8. Soruları cevaplayanların yaşlarının dağılımı**

Sorulara cevap verenlerin yaşları sorulduğunda %48 gibi büyük bir oranın 30-40 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Bu durum anketlerin uygulandığı örgütlerden yola çıkarak, daha önce şekil 4.5’de de belirtildiği gibi, bu alan için genellikle genç bir kesimin tercih edildiği anlaşılmaktadır. Şekil 4.8 de görüldüğü

üzere, %28 gibi bir oranla 41-50 yaşları arasındaki çalışanlar ikinci sırada yer alırken, üçüncü sırada 9 kişiden oluşan %18'lik bir oranla 21-30 yaş arası yer almaktadır. Sorulara cevap verenlerden tütün, kağıt ve maden sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalıştıklarını belirten sadece 3 kişinin oluşturduğu %6'lık kısım ise 51-60 yaşları arasında bulunmaktadır.

**Soruları cevaplayan kişi insan kaynakları yönetiminin tanımını nasıl yapmaktadır?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Personel yön yeni adıdır	13	26,0	26,0	26,0
Çal. insan olma özel. anlaşılın.	1	2,0	2,0	28,0
Çal. eğitilmesi ve değerlendiril.	4	8,0	8,0	36,0
Çal. seçimi ve etkin kullanılm.	12	24,0	24,0	60,0
Örgüte bağlılığın sağlanm.	20	40,0	40,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.9.** Soruları cevaplayanların insan kaynakları yönetimini tanımlamaları

Anketin uygulandığı örgütlerdeki insan kaynakları alanında görev yapan kişilere insan kaynakları yönetiminin tanımını nasıl yaptıkları sorulmuştur. Alınan cevaplarda %40'lık bir bölüm insan kaynakları yönetimini; çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması ve çalışanlara örgüt amaçlarının benimsetilmesi diye tanımlarken, %26'lık bir kesim personel yönetiminin yeni adı olarak açıklamakta aynı zamanda içerik açısından farklı bir uygulamada bulunmadıklarını belirtmektedirler. Sorulara cevap verenlerin arasından 12 kişi (%24'lük bir oran) insan kaynakları yönetimini çalışanların seçilmesi ve etkin kullanılması olarak tanımlarken, 4 kişi (%8'lik bir kesim) çalışanların eğitilmesi ve değerlendirilmesi işlevini ön plana çıkartmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, “çalışanların insan olma özelliklerinin fark edilmesidir” cevabı ise sadece tek bir kişi tarafından verilmiştir.

Ankete katılan ve insan kaynakları alanında görevli olan kişilere örgütsel kültürün tanımlamasını nasıl yaptıkları sorulduğunda, aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi %72'lik bir kesim “tüm çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmasıdır” şeklinde cevap vermektedir. Bu durum örgütsel kültürün

ülkemizde ortak amaçlar taşımak ve aynı dili konuşmak olarak algılandığını göstermektedir.

#### **Soruları cevaplayan kişi örgütsel kültürün tanımını nasıl yapmaktadır?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Örgütün geçmişinin bilinm.	1	2,0	2,0	2,0
İnanç ve değerlerin öğretimi	10	20,0	20,0	22,0
Faaliyetler düzenlemek	2	4,0	4,0	26,0
Ortak amaçla aynı dili konuşm.	36	72,0	72,0	98,0
İç-dış uyum problemleri	1	2,0	2,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.10. Soruları cevaplayanların örgütsel kültür kavramını tanımlamaları*

Şekil 4.10'da görüldüğü üzere %20'lik bir oranla ankete katılan 10 kişiye göre örgütsel kültür, çalışanlara örgütün inanç ve değerlerinin öğretilmesi olarak ifade edilirken, %4'lük bir kesimi oluşturan 2 kişiye göre de örgüte bağlılığın sağlanması için faaliyetler düzenlemek olarak tanımlanmaktadır. Sorulara cevap veren bir kişi örgütsel kültür için; örgütün içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin keşfedip geliştirdiği kavrayış kalıplarından oluşmaktadır cevabını verirken, diğer bir kişi ise örgütün geçmişinin ve genel özelliklerinin bilinmesidir şeklinde bir yargıda bulunmaktadır.

#### **4.2.3. Anket Verilerinin Yorumlanması**

Anket formunda bu aşamadan itibaren insan kaynakları alanında görev yapan kişilere çeşitli yargılar verilerek, beşli Likert ölçeğine göre "Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum" şeklinde şiklandırılmış seçeneklerden birini tercih etmeleri istenmiştir.

#### **Örgüt içindeki çalışanlar birbiriyle çalışmaktan zevk almaktadır**

TOPLAM	50	100,0	100,0	
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Katılmıyorum	2	4,0	4,0	6,0
Kararsızım	5	10,0	10,0	16,0
Katılıyorum	31	62,0	62,0	78,0
Tamamen katılıyorum	11	22,0	22,0	100,0

**Şekil.4.11. Çalışanların birbiriyle çalışmaktan memnuniyeti**

Anket çalışmasına katılan kişilere, örgüt içindeki çalışanların birbirleriyle çalışmaktan zevk alıp almadıkları sorulduğunda %62 oranında bir kesim bu soruyu katılıyorum diye cevaplandırırken, %22'lik bir kesimde tamamen katılıyorum diye yanıtlanmaktadır. %10 oranında bir dilime sahip olan 5 kişi bu konuda kararsız olduğunu ifade ederken, sorulan soruya içecek ve mobilya alanında çalışan 2 kişi katılmıyorum, sadece maden sektöründe çalışan 1 kişi de hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermektedir. Sonuç olarak, şekil 4.11'de de belirtildiği üzere toplamın %84'ünü oluşturan büyük bir kesimce örgütte çalışanların birbiriyle çalışmaktan memnun olduğu görülmektedir.

**Örgütün amaçları ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinmekte ve çalışanlar kendilerinden ve gruplarından önce örgütün amaçlarına önem vermektedir**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	5	10,0	10,0	10,0
Kararsızım	7	14,0	14,0	24,0
Katılıyorum	26	52,0	52,0	76,0
Tamamen katılıyorum	12	24,0	24,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.12. Örgüt amaçlarının ne kadar önemsendiği**

Ankete katılan kişilere, çalıştıkları örgütlerdeki diğer çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini bilip bilinmediği ve hem kendilerinin hem de gruplarının amaçlarından daha önemli olarak görüp görmedikleri sorulmaktadır. Şekil 4.12'de de görüldüğü gibi %52'lik bir kesim tarafından soruya katılıyorum diye cevap verilirken, %24'lük bir kesim tamamen katılıyorum diye yanıt vermektedir. %76'luk bir oranla bu soruya olumlu cevap verilmesi çalışanların örgüt amaçlarını bilmekte, benimsemekte ve önem vermekte olduklarını göstermektedir. %14'lük bir kesimde bu soruda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. %10'luk bir dilimi oluşturan maden, tütün ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışan 5 kişide soruya katılmıyorum diyerek ya çalışanlarının kendi amaçlarını daha çok önemsediklerini ya da örgüt amaçlarının ve hedeflerinin tam olarak bilinmediğini belirtmektedir.

**Örgüt içi iletişim açık bir biçimde yapılmakta ve örgütte herkesçe paylaşılan ortak bir dil bulunmaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2	4,0	4,0	4,0
Kararsızım	5	10,0	10,0	14,0
Katılıyorum	30	60,0	60,0	74,0
Tamamen katılıyorum	13	26,0	26,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.13. Örgütteki iletişimin durumu ve ortak bir dilin varlığı*

Örgüt içi iletişimin açık bir yapıya sahip olup olmadığı ve herkesçe konuşulan ortak bir dilin bulunup bulunmadığı sorulduğunda, bu soruyu ankete cevap veren insan kaynakları alanından sorumlu kişilerin %60'ı katılıyorum, %26'sı ise tamamen katılıyorum diye yanıtlamaktadır. Bu konudaki düşüncelerini %10'luk bir bölüm kararsızım diye ifade ederken, sadece maden alanında çalışan %4'lük bir kesim katılmıyorum diye belirtmektedir. Sonuç olarak şekil 4.13'te de görüldüğü gibi ankete katılanların %86 gibi büyük bir kısmı bu soruya olumlu cevap vererek çalışmakta oldukları örgütlerde iletişimin açık bir biçimde yapıldığını ve tüm çalışanlarca paylaşılan bir dil olduğunu belirtmektedirler.

**Örgütte çalışanlar problem çözmede yaratıcılıklarını kullanmaya ve risk almaya teşvik edilmektedir**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	5	10,0	10,0	10,0
Kararsızım	10	20,0	20,0	30,0
Katılıyorum	19	38,0	38,0	68,0
Tamamen katılıyorum	16	32,0	32,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.14. Örgüt çalışanlarının yaratıcılığı ve risk alma durumu*

Ankete katılanlara, örgütlerde çalışanların karşılaştıkları problemleri çözmek için yaratıcılıklarını kullanmaları ve risk almaları yönünde teşvik edilip edilmedikleri sorulduğunda şekil 4.14'de olduğu gibi %38'lik bir kesimin katılıyorum ve %32'lik bir kesimin ise tamamen katılıyorum diye cevap verdiği

görülmektedir. %20'lik bir oran kararsız davranırken, soruyu %10'luk bir kesimde katılmıyorum şeklinde cevaplamaktadır. Buna göre; %70'lik bir kesimin soruya olumlu cevap vermesi nedeniyle, anketin uygulandığı örgütlerde genellikle çalışanların problem çözmede yaratıcılıklarını kullanmak ve risk almak için teşvik edildikleri düşünülmektedir.

**Çalışanlar yaptıkları işlerle toplumda saygın bir yer edindiklerine inanmaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Kararsızım	9	18,0	18,0	20,0
Katılıyorum	21	42,0	42,0	62,0
Tamamen katılıyorum	19	38,0	38,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.15. Çalışanların yaptıkları işin saygınlığı ile ilgili algıları*

Ankete katılarak soruları cevaplayan ve insan kaynaklarında çalışan kişilerin, örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerle kendilerini toplum içinde saygın bir konumda hissedip hissetmedikleri konusundaki fikirleri sorulduğunda %42'lik bir kesim katılırken, %38'lik bir kısımda tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermektedir. Ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin %80'inden olumlu cevap almış olmak, sözkonusu kişiler tarafından örgüt çalışanlarının görevleriyle ilgili olarak kendilerini toplum içinde saygın bir yer de gördükleri düşünülmektedir. Bu soruya karşı %18'lik bir kesim kararsız olduğunu söylerken, sadece maden sektöründe çalışan ve 1 kişiden oluşan %2'lik bir kesim ise katılmıyorum diye cevap vermektedir.

**Çalışanlar kendilerini örgüt içinde önemli ve değerli hissetmektedir**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	4	8,0	8,0	8,0
Kararsızım	5	10,0	10,0	18,0
Katılıyorum	16	32,0	32,0	50,0
Tamamen katılıyorum	25	50,0	50,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.16. Çalışanların örgüt içinde kendilerini nasıl hissettikleri**

İnsan kaynakları alanında çalışan kişilere anketin uygulandığı örgütlerdeki çalışanların örgüt içinde kendilerini önemli ve değerli hissedip hissetmedikleri konusundaki fikirleri sorulduğunda; %50'si tamamen katılıyorum, %32'si katılıyorum diye cevap vermektedir. Şekil 4.16'da görüldüğü gibi toplamın %82'sinin bu soruya olumlu cevap vermesi çalışanların kendilerini örgüt içinde önemli ve değerli hissettikleri anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların %10'u bu konuda kararsız olduklarını belirtirken, %8'i soruyu katılmıyorum şeklinde yanıtlamaktadır. Yargıya katılmıyorum diyen kişilerin 1 tanesi içecek, bir tanesi gıda diğer ikisi de maden sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmaktadır.

**Örgüt içi çatışmalara engel olmak amacıyla çalışanlara karşı eşit ve adil davranmak en önemli ilkeler arasında yer almaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	3	6,0	6,0	6,0
Kararsızım	7	14,0	14,0	20,0
Katılıyorum	16	32,0	32,0	52,0
Tamamen katılıyorum	24	48,0	48,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.17. Örgütün eşitlik ve adillik ilkesi**

Henry Fayol, eşitliğin açılımını yaparken “nezaketle yumuşatılan adalet” olarak tanımlamaktadır. Çalışanlara karşı eşit ve adil davranmak, herkese aynı muameleyi göstermek iç çatışmaları önlemek için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle ankete katılan kişilere örgütlerinin en önemli ilkeleri arasında adil ve eşit davranmanın yer alıp almadığı sorulmaktadır. Alınan cevaplara bakıldığında %48'lik bir bölüm tamamen katılırken, %32'lik bir bölümde katılıyorum demektedir. Şekil 4.17 de görüldüğü gibi toplam cevapların %80'lik bir bölümü, olumlu cevap vererek çalışmakta oldukları örgütlerde eşit ve adil davranmanın en önemli ilkeler arasında olduğunu belirtmektedirler. %14'lük bir kesim bu soruya



karşı kararsız bir tavır sergilerken, %6'lık bir kesimde katılmıyorum biçiminde cevap vermektedir.

**Çalışanların düşüncelerine ve fikirlerine önem verilerek değerlendirmeye alınmaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2	4,0	4,0	4,0
Kararsızım	5	10,0	10,0	14,0
Katılıyorum	15	30,0	30,0	44,0
Tamamen katılıyorum	28	56,0	56,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.18. Çalışanların düşünce ve fikirlerine verilen önem*

“Çalışanların düşünce ve fikirleri örgüt için önem taşımakta mıdır ve değerlendirmeye alınmakta mıdır?” diye sorulduğunda ankete cevap veren kişilerin %56'sı tamamen katılıyorum derken, %30'u da katılıyorum demektedir. Yani toplamın %86 gibi büyük bir çoğunluğu bu konuda olumlu yanıt vermektedir. %10'luk dilimi oluşturan 5 kişi kararsız davranış sergilerken, içecek ve maden sektöründe çalışan ve 2 kişiden oluşan %4'lük bir kesimde katılmıyorum diyerek olumsuz bir yargıda bulunmaktadır.

**İş tanımları ve gerekleri çalışanlarca açık bir şekilde bilinmekte ve kendilerine düşen görevler yerine getirilmektedir**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Kararsızım	8	16,0	16,0	18,0
Katılıyorum	29	58,0	58,0	76,0
Tamamen katılıyorum	12	24,0	24,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.19. Çalışanların iş tanımlamaları ve görevlerini algılama şekilleri*

İşi yapan kişinin neler yaptığının, nasıl ve niye yaptığının ve hangi koşullarda yaptığının yazılı olarak belgelenmesi şeklinde tanımlanan ve işin cinsi, iş için gerekli faaliyet ve işlemler, iş verme ile çalışma koşulları, işin fiziki ve sosyal çevresi gibi başlıca unsurları bulunan iş tanımlarının ve bir işi yapacak

kişinin başarılı olması için sahip olması gereken öğrenme, iş becerisi ve iş tecrübesi gibi minimum özelliklerini tespit etmek için oluşturulan iş gereklerinin, çalışanlarca açık bir şekilde bilinip bilinmediği ve kendilerine düşen görevlerinin yerine getirilip getirilmediği sorulduğunda; %58'lik bir kesim katılıyorum, %24'lük bir kesimde tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermektedir. Şekil 4.19'da görüldüğü gibi soruları cevaplayan 50 kişiden 41'i bu soruyu olumlu olarak yanıtlamaktadır. %16'lık bir dilimi oluşturan 8 kişi kararsızken, sadece maden alanında faaliyet gösteren örgütte çalışan tek 1 kişide verilen ifadeye katılmamakta olduğunu belirtmektedir.

**Çalışanlar görevleri söz konusu olduğunda örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için ellerinden geleni fazlasıyla yapmaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2	4,0	4,0	4,0
Kararsızım	11	22,0	22,0	26,0
Katılıyorum	29	58,0	58,0	84,0
Tamamen katılıyorum	8	16,0	16,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.20. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirme şekilleri*

Ankete katılan örgütlerdeki çalışanların büyük bir kısmının bir önceki şekil 4.19'da da belirtildiği üzere; yerine getirmeleri gereken görevleri hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları düşünülmektedir. Yine ankete katılan örgütlerdeki çalışanların büyük bir kısmının örgüt amaçlarını önemseydiği şekil 4.12'de gösterilmektedir. Görevlerini yerine getirirken çalışanların, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için ellerinden geleni fazlasıyla yapıp yapmadıklarını anlayabilmek amacıyla sorulan ifadeye; %58'lik bir kesim katılıyorum derken, %16'lık bir kesimde tamamen katılıyorum demektir. Sonuç olarak, şekil 4.20'de görüldüğü gibi, ankete katılan örgütlerdeki %74'lük oranındaki bir kesim bu ifadeye olumlu cevap vermektedir. 11 kişiden oluşan %22'lik bir dilim bu konuda kararsız bir tavır takınırken, sadece maden sektöründe çalışan 2 kişide çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirirken ellerinden geleni yaptıklarını düşünmediğini ifade etmektedir.

**Örgüte yeni katılan bireylerin daha önceki iş yerlerinde elde ettikleri bilgilerinden ve tecrübelerinden yararlanılmaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Katılmıyorum	5	10,0	10,0	12,0
Kararsızım	6	12,0	12,0	24,0
Katılıyorum	29	58,0	58,0	82,0
Tamamen katılıyorum	9	18,0	18,0	100,0
TOPLUM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.21. Çalışanların daha önceki deneyimlerine verilen önem*

Ankete katılan örgütlerdeki çalışanların fikir ve düşüncelerine verilen önem daha önce şekil 4.18’de gösterilmekte ve %86 gibi büyük bir oranın olumlu bakış açıları olduğu tespit edilmektedir. Ancak çalışanların sahip oldukları fikir ve düşüncelere daha önce çalıştıkları örgütlerdeki deneyimleri ile sahip olabilecekleri düşünüldüğünde, yeni katılan bireylerin daha önceki iş yerlerinde elde ettikleri bilgi ve tecrübelerinden yararlanıp yararlanılmadığını anlamak amacıyla yukarıdaki önerme insan kaynakları yöneticilerine yöneltilmektedir. Şekil 4.21’de de görüldüğü gibi; verilen yanıtlardan %58’lik bir kesimin katıldığı, %18’lik bir kesimin de tamamen katıldığı anlaşılmaktadır. Ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin %76’sı tarafından çalışanların daha önceki bilgi ve tecrübelerden faydalanıldığı belirtilirken, %12’si kararsızım, 5 kişiden oluşan %10’u katılmıyorum demektir. Sadece banka sektöründe çalışan 1 kişi, örgüt kuralı olarak daha önce bir bankada çalışmış kişilerdence yeni mezun olmuş kişileri tercih ettiklerini belirterek hiç katılmıyorum şeklinde fikir beyan etmektedir.

**Çalışanlar her türlü sorunlarını rahatça üstlerine iletmektedir**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Kararsızım	3	6,0	6,0	8,0
Katılıyorum	23	46,0	46,0	54,0
Tamamen katılıyorum	23	46,0	46,0	100,0

TOPLAM	50	100,0	100,0	
--------	----	-------	-------	--

**Şekil.4.22. Çalışanların sorunlarını üstlerine iletip iletememesi**

Ankete katılan örgütlerdeki çalışanların her türlü sorunlarını üstlerine rahatça iletip iletemediklerini öğrenmek amacıyla insan kaynakları yöneticilerine verilen ifadeye %46'lık bir bölüm katılıyorum, %46'lık bir diğer bölümde tamamen katılıyorum biçiminde cevap vermektedir. Toplamın %92'si gibi büyük bir bölümünün olumlu yanıtta bulunması örgütlerdeki çalışanların sorunlarını iletmeye konusunda her hangi bir engelle karşılaşmadıklarını göstermektedir. Bu durum karşısında %6'lık kesimi oluşturan 3 kişi kararsız bir tavır sergilerken, maden sektöründe insan kaynakları alanında çalışan 1 kişide çalıştığı örgütte iletişim problemi olduğunu ve her türlü sorunun üstlere iletilmediğini söylemektedir.

**Örgütte çalışanlar saygınlık, ücret artışı, terfi ve bazı ayrıcalıklar şeklinde ifade edilen tüm ödüllerden haberdardır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Kararsızım	2	4,0	4,0	6,0
Katılıyorum	24	48,0	48,0	54,0
Tamamen katılıyorum	23	46,0	46,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.23. Çalışanların ödüllendirme sistemleri hakkındaki bilgisi**

Çalışanlar arasında görevini yerine getirmeyenlere örnek olması amacıyla başarılı olan kişileri ödüllendirmenin daha faydalı bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Ankete katılan insan kaynaklarında görevli kişilere örgütlerindeki çalışanların saygınlık, ücret artışı, terfi ve bazı ayrıcalıklar şeklinde ifade edilen tüm ödüllerden haberdar olup olmadıkları sorulduğunda %48'lik bir kısım katılıyorum, %46'lık bir kesimde tamamen katılıyorum şeklinde yanıt vermektedir. Toplamın %94'ünün olumlu bakış açısına sahip olması, şekil 4.23'te görüldüğü gibi anketin uygulandığı örgütlerde ödüllendirme sisteminin mevcut olduğu ve tüm çalışanlarca benimsendiği anlaşılmaktadır. Bu ifade karşısında 2

kişi kararsız davranırken sadece içecek sektöründe çalışan 1 kişi, örgütünde ödüllendirme sistemi bulunduğunu ancak bu durumun çalışanlarca tam olarak bilinmediğini belirtmektedir.

**Çalışanlar kendilerine verilen işi tamamlasa da tamamlamasa da aynı muamele ile karşılaşmaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç katılmıyorum	17	34,0	34,0	34,0
Katılmıyorum	28	56,0	56,0	90,0
Kararsızım	4	8,0	8,0	98,0
Katılıyorum	1	2,0	2,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.24. Çalışanların yaptıkları işle ilgili karşılaştıkları muamele**

Çalışanların kendilerine verilen işi eksiksiz ve zamanında yapması örgütün verimli biçimde devamlılığı için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle ödüllendirme sistemleri kadar ceza yaptırımlarının da olup olmadığını öğrenmek amacıyla, “verilen işi yerine getirene de getirmeyene de aynı muameleyle mi davranılmaktadır?” denerek bu konudaki insan kaynakları yöneticilerinin düşünceleri alınmak istenmektedir. Ankete katılanların %56’sı katılmıyorum, %34’ü hiç katılmıyorum diyerek örgütlerinde verilen işi yerine getirmeyenlerle getirenlere aynı şekilde davranılmadığı belirtmektedirler. %8’lik bir bölüm kararsız davranırken, sadece 1 kişi örgütlerinde görevini yerine getirenlerle getirmeyenler arasında bir fark olmadığını, daha çok işi yapmayan kişinin kim olduğu ile ilgilenildiğini belirtmiştir.

**Çalışanların eğitimi için hiçbir masraftan kaçınılmamaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	2	4,0	4,0	4,0
Kararsızım	9	18,0	18,0	22,0
Katılıyorum	16	32,0	32,0	54,0
Tamamen katılıyorum	23	46,0	46,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.25. Çalışanların örgüt içi eğitimi**

Çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri ve yeni başladıkları örgütün kurallarını öğrenebilmeleri için, hem mesleki anlamda hem de örgüt içi kurallar ile ilgili eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimler, ülkemizdeki gibi iş gücü deviniminin yüksek olduğu yerlerde örgütler açısından çok masraflı olarak görülmektedir. Ancak çalışanlara mesleki ve örgüt içi kuralların öğretilmesine yönelik yapılacak yatırımın masraflarının yanında avantajlarının da fazla olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, ankete katılan örgütlerde eğitimin ne kadar önemsendiğini anlayabilmek için yöneltilen ifadeye; %46'lık bir kesim tamamen katılıyorum, %32'lik bir kesimde katılıyorum şeklinde cevap vermektedir. Toplam sayının %78'inin bu durumda olumlu cevap vermesi ankete katılan örgütlerde eğitimin önemsendiğini, ancak hâlâ yeterli sayının elde edilemediğini göstermektedir. %18'lik bir kesimin bu konuda kararsız olması ve içecek ile maden sektörlerinde çalışan %4'lük bir bölümünde örgütlerinde eğitim için gerekli ödeneğin bulunmadığını belirtmesi, şekil 4.25'te de görüldüğü üzere bu yargıyı doğrulamaktadır.

#### **Örgütte arkadaşlık ön planda tutulup zor kararlar alınmamaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	8,0	8,0	8,0
Katılmıyorum	30	60,0	60,0	68,0
Kararsızım	15	30,0	30,0	98,0
Katılıyorum	1	2,0	2,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.26. Örgütteki arkadaşlığın karar alma üzerindeki etkileri*

Bazen örgütlerde biçimsel olmayan yapıların ön plana çıktığı, alınması gereken hayati kararları bile yeri geldiğinde etkileyebildiği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışanlar arasındaki arkadaşlık boyutunun ne durumda olduğu sorulduğunda, ankete katılan kişilerin %60'ı katılmıyorum, %8'i hiç katılmıyorum diyerek örgütlerinde böyle bir durumun söz konusu olmadığını söylemektedirler. Ancak %30'luk gibi bir kesimde bu konuda kararsız kalarak bazı durumlarda arkadaşlığın kararlardan daha ağır bastığını ama konunun ne olduğuna bağlı olduğunu belirtmektedir. Sadece içecek alanında çalışan 1 kişi de çalışmakta

olduğu örgütünde arkadaşlığın karar alma üzerinde çok büyük etkisi olduğunu ifade etmektedir.

**Bir kişi işten ayrılrsa bile çalışanlarca görüşülmeye devam edilmektedir**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	15	30,0	30,0	30,0
Kararsızım	14	28,0	28,0	58,0
Katılıyorum	18	36,0	36,0	94,0
Tamamen katılıyorum	3	6,0	6,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.27. Örgütten ayrılan kişiyle çalışanlar arasındaki ilişki*

Bir insanın çalışma zamanının günde 8 saat olduğu düşünülduğünde, ailesi ile birlikte geçirdiği vakitten daha çok çalışma arkadaşlarıyla bir arada olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışan kişiler, birlikte çalıştıkları kişileri zamanla ailesinin bir parçası olarak görmekte ve işten ayrılmaları durumunda çok üzülmeaktedirler.

Ankete katılan örgütlerde çalışanlar arasındaki bağın ne kadar güçlü olduğunu, insanların birlikte görev yaptıkları kişileri nasıl gördüğünü anlamak amacıyla işten ayrılan kişilerle görüşülmeye devam edilip edilmediği sorulduğunda insan kaynakları alanında çalışanlardan %36'lık bir kesim katılıyorum, %6'lık bir kesim ise tamamen katılıyorum demektedir. %28'lik bir kesim kararsız davranırken, %30'luk bir kesimde işten ayrılanlarla görüşülmeye devam edilmediğini belirtmektedirler.

**Performans değerlendirme sistemi uygulandığında bireysel hedefler ön plana çıkıp çatışmalara neden olmaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç katılmıyorum	9	18,0	18,0	18,0
Katılmıyorum	25	50,0	50,0	68,0
Kararsızım	12	24,0	24,0	92,0
Katılıyorum	4	8,0	8,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.28. Bireysel hedefler ve çatışma arasındaki ilişki**

Örgüt içi çatışmaların genellikle performans değerlendirme sisteminin uygulama aşamasında ortaya çıktığı ve çalışanların kendi amaç ve hedefleri yüzünden diğer çalışanlarla tartışmaya girmelerine neden olduğu bilinmektedir. Ankete katılan ve insan kaynakları alanında çalışanların bu konudaki düşünceleri sorulduğunda %50'si katılmıyorum, %18'i de hiç katılmıyorum diyerek bireysel hedeflerin çalışanlar arasında çatışmalara neden olmadığını belirtmektedir. Ancak %24'lük bir kesimi oluşturan 12 kişi bu konuda kararsız davranmakta ve içecek, maden ve mobilya sektöründe çalışan %8'lik bir kesimde örgütlerinde özellikle performans değerlendirme sistemi uygulanırken bireysel hedefler nedeniyle çatışmaların yaşanmakta olduğunu ifade etmektedirler.

**Çalışanların gelecekleriyle ilgili kaygıları bulunmamaktadır ve örgüte bağlılıkları yüksektir**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Katılmıyorum	2	4,0	4,0	6,0
Kararsızım	11	22,0	22,0	28,0
Katılıyorum	24	48,0	48,0	76,0
Tamamen katılıyorum	12	24,0	24,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

**Şekil.4.29. Çalışanların gelecekle ilgili kaygıları ve örgüte bağlılıkları**

Çalışanların gelecek kaygısı içerisinde olmaları, hem verimli çalışmalarını hem de örgüte bağlanmalarını engellemektedir. Bu nedenle çalışanların gelecek kaygılarının olup olmadığı, buna bağlı olarak da örgütsel bağ kurup kurmadıklarını öğrenmek amacıyla sorulan ifadeye %48'lik bir kesim katılıyorum, %24'lük bir kesimde tamamen katılıyorum diye cevap vermektedir.

Sonuç olarak, ankete katılan örgütlerdeki insan kaynakları yöneticileri örgüt çalışanlarının %72'sinin gelecekleriyle ilgili kaygıları olmadığını ve örgütlerine bağlılıklarının yüksek olduğunu ifade etmektedirler. %22'lik bir kesim bu konuda kararsız olduğunu söylerken, örgüte bağlılığın az olduğunu ise gıda, içecek ve maden sektöründe çalışan sadece %6'lık bir kesim ifade etmektedir.



**Çalışanlar başarıya ulaşmalarını sağlayacak her türlü kaynak, donanım ve bilgiye kolayca sahip olabilmektedir**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Kararsızım	10	20,0	20,0	22,0
Katılıyorum	16	32,0	32,0	54,0
Tamamen katılıyorum	23	46,0	46,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.30. Çalışanların bilgiye ulaşımı*

Çalışanlarından verimlilik, başarı ve devamlılık bekleyen örgütlerin onlara yardımcı olmak için her türlü donanımı sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle, ankete katılan örgütlerde, çalışanların başarıya ulaşmalarını sağlayacak her türlü kaynak, donanım ve bilgiye kolayca ulaşmış oldukları sorulmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin %46'sı tamamen katılıyorum ve %32'si katılıyorum diyerek örgütlerinde söz konusu duruma verilen önemden bahsetmektedirler. %20'lik bir kesim kararsız olduğunu söylerken, sadece maden sektöründe çalışan bir kişi örgütündeki çalışanların istedikleri anda her türlü bilgi ve donanıma kolayca ulaşamadıklarını belirtmektedir.

**Örgütte mevcut çalışanlar ve yeni katılan tüm bireyler sahip olunan kültürü kolayca anlamakta ve ayak uydurmaktadır**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hiç katılmıyorum	1	2,0	2,0	2,0
Katılmıyorum	2	4,0	4,0	6,0
Kararsızım	2	4,0	4,0	10,0
Katılıyorum	24	48,0	48,0	58,0
Tamamen katılıyorum	21	42,0	42,0	100,0
TOPLAM	50	100,0	100,0	

*Şekil.4.31. Örgüt kültürünün çalışanlarca algılanması ve uyum sağlanması*

Özellikle bir örgütte yeni işe başlayan kişiler söz konusu örgütün inanç ve değerlerini öğrenip benimseyinceye kadar zorluk çekmektedirler. Hatta birimler arası değişikliklerde bile bir çok zorluklarla karşılaştığı bilinmektedir. Bu nedenle mevcut çalışanlar ve yeni katılan bireylerin karşılaştıkları sorunlarla baş etmelerini sağlamak için belli eğitim programlarının bulunması gerekmektedir. Örgütte bulunan kültürün rahatça anlaşılması için açık ve yalın bir dille bazı değerlerin ifade edilmesinin, bu konudaki problemleri çözmeye yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanların örgüt kültürlerini rahatça algılamakta ve uyum sağlamakta olduklarına ilişkin önermeye %90 gibi büyük bir bölümü olumlu cevap vermektedir. Şekil 4.31’de de görüldüğü gibi %4’lük bir kesim kararsız kalırken, maden sektöründe çalışan %6’lık bir kesimde çalıştıkları örgütteki bireylerin örgütlerinin kültürleri hakkında yeterli bir bilgiye sahip olmadıklarını ve ayak uydurmaları konusunda her hangi bir yardım almadıklarını belirterek katılmıyorum demektedirler.

#### 4.2.4. Anket Verilerinin Farklı Sektörler Bazında Analizi

	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	tamamen katılıyorum	TOPLAM
gıda		3	2		5
içecek	1	1	3		5
tütün	4		1		5
banka	1		4		5
maden	4		1		5
kağıt	1	2	1	1	5
kimya		1	3	1	5
alış-veriş	1	3	1		5
giyim	1	1	2	1	5
mobilya	2	3			5
TOPLAM	15	14	18	3	50

*Şekil.4.32. Farklı sektörlerde göre işten ayrılanlarla görüşülüp görüşülmemesi*

Seçilen 50 örgütteki insan kaynakları yöneticilerine özellikle işten ayrılan kişilerle görüşülüp görüşülmediği sorulduğunda 15 kişinin görüşülmediğini belirtmesi ve bunların özellikle tütün, maden ve mobilya gibi sezonluk işçilerin görev aldığı sektörler dışında da görülmesi anketin uygulandığı örgütlerde çalışanların arasındaki bağın çok güçlü olmadığını göstermektedir. Şekil 4.32’de

de görüldüğü gibi 14 kişide bu ifade karşısında kararsız bir tutum sergilemektedir. Oysaki çalışanlarla işten ayrıldıktan sonrada görüşülmesi birbirlerini aile gibi görmelerinin göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Ankete katılan ve insan kaynakları alanında görev yapan kişilere insan kaynakları yönetiminin tanımlarından oluşan seçenekler sunulmakta ve seçim yapmaları istenmektedir. Bu seçenekler şu biçimde verilmektedir:

- a) İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yeni adıdır.
- b) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların insan olma özelliklerinin fark edilmesidir.
- c) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların eğitilmesi ve değerlendirilmesidir.
- d) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların seçilmesi ve etkin kullanılmasıdır.
- e) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması ve çalışanlara örgüt amaçlarının benimsetilmesidir.

	-a-	-b-	-c-	-d-	-e-	TOPLAM
gıda	1		1	2	1	5
içecek	2			2	1	5
tütün	3				2	5
banka	1		1	2	1	5
maden	2		1	1	1	5
kağıt	1			1	3	5
kimya			1		4	5
alış-veriş		1		2	2	5
giyim				1	4	5
mobilya	3			1	1	5
TOPLAM	13	1	4	12	20	50

*Şekil.4.33. Anketi cevaplayanların insan kaynakları yönetimini tanımlama biçimi*

Şekil 4.33'te de görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimini sadece personel yönetiminin yeni adıdır şeklinde tanımlayan kişiler, özellikle içecek, tütün, maden ve mobilya alanında faaliyet gösteren örgütlerde çalışmaktadır. Daha öncede (şekil 4.6'da) açıklanan özellikle tütün, kağıt ve mobilya sektörlerinde çalışanların lise mezunu olması göz önüne alınırsa, eğitimin önemi daha iyi ortaya çıkmaktadır. Alışveriş merkezlerinde görev yapan sadece bir kişi tarafından İnsan kaynakları yönetiminin tanımını; çalışanların insan olma özelliklerinin fark edilmesidir, şeklinde vermesi o kişinin eğitim seviyesinin yüksekliğinden kaynaklandığı düşündürmektedir. İnsan kaynakları yönetimini, çalışanların

eğitilmesi ve değerlendirilmesi olarak sadece 4 kişinin görmesi de eğitimin ikinci plana atıldığı bir göstergesini oluşturmaktadır.

Ankete katılan ve insan kaynakları alanında görev yapan kişilere örgütsel kültürün tanımlarından oluşan seçenekler sunulmakta ve seçim yapmaları istenmektedir. Bu seçenekler şu biçimde verilmektedir:

- a) Örgütsel kültür örgütün geçmişinin ve genel özelliklerinin bilinmesidir.
- b) Örgütsel kültür örgütün inanç ve değerlerinin çalışanlara öğretilmesidir.
- c) Örgütsel kültür çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması için faaliyetler düzenlemektir.
- d) Örgütsel kültür tüm çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmasıdır.
- e) Örgütsel kültür örgütün içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin keşfedip geliştirdiği kavrayış kalıplarından oluşmaktadır.

SEKTÖR	-a-	-b-	-c-	-d-	-e-	TOPLAM
gıda		1	1	3		5
içecek		1		4		5
tütün	1	1		3		5
banka				5		5
maden		1		4		5
kağıt		1		4		5
kimya				4	1	5
alış-veriş		1		4		5
giyim		2		3		5
mobilya		2	1	2		5
<b>TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>50</b>

*Şekil.4.34. Anketi cevaplayanların örgüt kültürünü tanımlama biçimi*

Örgüt kültürü, genel olarak hangi sektörde faaliyet gösterirse göstere, insan kaynakları alanında çalışan kişilerce ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmak olarak tanımlanmıştır. Ancak şekil 4.34'te de görüldüğü gibi tütün sektöründe çalışan bir kişi tarafından sadece örgütün geçmişinin ve genel özelliklerinin bilinmesidir şeklindeki ifade edilmiştir. Gıda ve mobilya sektöründen birer kişinin de örgütsel kültürü, örgüte bağlılığın sağlanması için faaliyetler düzenlemek olarak görmesi, bu kişilerin örgütsel kültür hakkındaki bilgilerinin yetersiz olduğunu göstermektedir.

### **4.3. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ**

Tespit edilen 10 sektörden toplam 50 örgütteki insan kaynakları yöneticilerine uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına göre; örgütlerin çoğunluğunun 21 yıldan fazla geçmişinin olduğu ve 200 kişiden fazla personel istihdam ettiği görülmektedir. Soruları cevaplayan kişilerin genellikle 31-40 yaş grubunda yer aldığı, 6-10 yıllık deneyime sahip olduğu ve üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Soruları cevaplayanların çoğunun kendilerini insan kaynakları sorumlusu olarak tanımlamaları ve yönetici olarak görmemeleri, bu durumun hiyerarşik yapılanmada yönetimin üst kademelerinde yer almamalarıyla bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Soruları cevaplayanlarla ilgili dikkat çeken diğer bir konu ise, insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir oranının söz konusu örgütte 1-5 yıldır çalışıyor olmasıdır. Bunun nedeni ise insan kaynakları yönetimine Türkiye’de son yıllarda verilen önemin yeni yeni artmasıdır.

Soruları cevaplayanların genellikle insan kaynakları yönetimi kavramını, çalışanların örgüte bağlanması ve örgüt amaçlarının benimsenmesi olarak tanımladığı tespit edilmektedir. Yine soruları cevaplayanların büyük bir bölümünün örgütsel kültür kavramını ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmak olarak tanımladıkları görülmektedir. Bu durum alanında çalışan kişilerin örgütsel kültür ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının farkında olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır.

Soruları cevaplayan insan kaynakları çalışanlarının verdikleri ifadeler doğrultusunda, örgütlerdeki çalışanların büyük bir oranının birbiriyle çalışmaktan memnun oldukları, yaptıkları işlerle toplumda saygın bir yer edindiklerine inandıkları, kendilerine örgüt içinde eşit davranıldığını hissettikleri, düşünce ve fikirlerine önem verilerek değerlendirmeye alındığı görülmektedir. Ayrıca, büyük bir çoğunlukla, çalışanların, yapmaları gereken görevlerini, ödüllendirme sistemlerini ve örgütün amaçlarını tam olarak bildikleri, kendilerine verilen görevi yerine getirebilmek için ellerinden geleni fazlasıyla yapmaya çalıştıkları, her tür

sorunlarını üstlerine rahatlıkla iletebildikleri belirlenmektedir. Sonuç olarak; gelecekle ilgili kaygılarının düşük ve örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Seçilen örgütlerle yapılan alan araştırması verilerinin farklı sektörler bazında değerlendirilmesi sonucunda, özellikle mobilya ve tütün sektöründe insan kaynakları yönetiminin hala tam olarak departmanlaşmadığı, bu bölümlerin başında eskisi gibi personel şeflerinin bulunduğu ve insan kaynakları yönetiminin işlevlerini bu kişilerin yerine getirmeye çalıştığı belirlenmiştir. Lise mezunu olan ve uzun yıllardır personel yöneticisi olarak çalışan söz konusu bu kişiler, alanlarıyla ilgili eğitimlerine katkıda bulunacak ve yeni bilgiler elde etmelerini sağlayacak gerekli donanım ve ödeneğin örgütlerinde bulunmadığını ifade etmektedirler.

İnsan kaynakları yöneticilerine örgütlerindeki amaç ve hedeflerin, tüm çalışanlarca bilip bilmediği ve çalışanların görevlerini yerine getirirken bunları göz önüne alıp almadıkları sorulduğunda, özellikle maden, tütün ve mobilya sektörlerinde çalışanların yeteri kadar bilgi sahibi olamadıkları belirlenmiştir. Yine maden sektöründe çalışanların birbirleri arasındaki iletişimin yetersiz olduğu ve aynı amaçlar doğrultusundaki ortak bir dilden yoksun oldukları ortaya çıkmaktadır. Yine aynı sektörde çalışan kişilerin, yaptıkları işlerle kendilerini hem toplum içinde hem de kendi örgütleri içinde saygın ve değerli bir yerde hissetmedikleri görüşü yaygındır. Ayrıca söz konusu alanda çalışanların sorunlarını üstlerine ilemediği, düşünce ve fikirlerinin değerlendirilmediği, iş tanımları ve gereklerinin tam olarak bilinmeyip görevlerini yerine getirirken örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için ellerinden geleni yapmadıkları ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; anket sorularını cevaplayan kişilerin kendini diğer çalışanlardan üstte konumlandırması nedeniyle, yönetim ile ilgili soruların cevaplarında daha yüksek oranda katılıyorum ve tamamen katılıyorum ifadelerine rastlanırken, çalışanlarla ilgili sorulara geçildiğinde yüzde oranlarının düştüğü görülmektedir. Bir diğer önemli sonuçta, özellikle banka

sektöründe deneyimli personel yerine yeni mezun olmuş ve daha önce başka bir örgütte çalışmamış kişilerin tercih edildiğinin belirlenmesidir. Ayrıca özellikle maden, tütün ve mobilya sektörlerindeki eğitim yetersizliği, görev yapılan örgütteki çalışma süresinin kısalığı ve bilgilendirme sisteminin engellenmesi nedeniyle çalışanların yaptıkları işlerden memnuniyetsiz oldukları görülmüştür.

Örgütsel kültür ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki nedeniyle çalışanların başarılı, verimli ve etkin olarak değerlendirilebilmesi için İzmir ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan insan kaynakları yöneticilerinin genellikle kendilerine düşen görevlerinin farkında oldukları ve örgüt kültürünün tüm çalışanlarca benimsenmesi için ellerinden geleni yaptıkları görülmektedir. Ayrıca, insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir oranda genç, eğitilmiş ve alanıyla ilgili sahip olması gereken bilgileri bilen kişilerden oluştuğu, söz konusu bu kişilerin çalışanlar arasında ortak amaç ve hedefler doğrultusunda aynı dili konuşmalarını sağlamaya çalıştıkları ve karşılaştıkları sorunlara yardımcı olabilmek için kılavuzluk yaptıkları tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, her örgütün kendine ait kültürü bulunmaktadır. Farklı sektörlerde değişim gösteren örgütsel kültür, insan kaynakları yöneticilerinin niteliklerine göre de biçimlenmektedir. Dolayısıyla; çalışmanın başında belirtilen *“İnsan kaynakları yöneticilerinin nitelikleri ve farklı sektörlerin özellikleri örgütlerin kültürünü etkilemektedir”*. şeklindeki önermenin doğrulandığı görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son dönemlerde giderek önemi artmakta olan insan kaynakları yönetiminin temeli aslında 1930'lara özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının ortaya çıkardığı Hawthorne Çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu söz konusu bu çalışma ile fark edilmektedir. Olumsuz fiziksel çalışma şartlarına rağmen, önemli olanın çalışanlarla ilgilenmek ve onların sorunlarını dinlemek olduğunun saptanması Hawthorne çalışmalarının sonuçlarından en önemlisi olarak kabul edilmektedir. Zaman içerisinde örgütlerde çalışanlara bakış açısının, Dünya Savaşları, Ekonomik Krizler, Sanayi Devrimi gibi bir çok olaya bağlı olarak değişmesi, insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Sistem yaklaşımı ile örgütlerin hem iç hem dış unsurlardan etkilendiğinin anlaşılması ve durumsallık yaklaşımı ile bir taraftan örgütün içindeki alt sistemlerin kendi arasındaki ilişkilerinin diğer taraftan da bu alt sistemlerin dış çevre faktörleri ile ilişkisi üzerinde yapılan araştırmalarla örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre, hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğinin kavranmaya çalışılması söz konusu kavramın oluşmasındaki başlıca olayları oluşturmaktadır.

İlk zamanlarda sadece çalışanların işe girişi, çıkışı, günlük görevleri, evrak ve arşiv gibi rutin işlerle uğraşan personelden sorumlu kişiler, zamanla bu alanda meydana gelen çalışma ve gelişmeleri izleyerek bu uygulamaların yeterli olmadığını anlamaktadırlar. Geleneksel personel yönetimi; işletme ile çalışanlar arasındaki daha teknik unsurları içerirken, insan kaynakları yönetimi insan potansiyelinden tam anlamıyla yararlanmayı amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; "bir örgütte; çalışan insanların seçilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, etkin yönetilmesi, yüksek performanslı işgücünün kazandırılması ve geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması, örgütün amaçlarını çalışanlara benimseterek kuramsal mükemmelliğe gidilmesi ve rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini sağlayan stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır" şeklinde tanımlanabilmektedir. Aslında personel yönetiminin de, insan kaynakları yönetiminin de amacı;



örgütlerde insanlara nasıl ve hangi kurallarla davranmaları gerektiğini öğretmek, örgüt açısından daha verimli, üretken ve yararlı olmalarını sağlamaktır. Kısaca, ortaya çıkan çeşitli görüşlerin ardından başta Globalleşme, Toplam Kalite Anlayışı, Yönetimde Mükemmellik, Uluslararası Rekabet, İnsan Hakları, Bilgiye Dayalı Enformasyon ve Hızlı Teknolojik Gelişim gibi kavramlar ve gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin ayrı bir birim haline gelmesine yardımcı olmakta ve hiyerarşik yapılanmada üst aşamalara taşınmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin, günümüzde sadece personelin özlük işleri ile uğraşan, dar bir alanda uzmanlaşan bir fonksiyon olmaktan çıkması ve bütün üst düzey birim yöneticilerinin ortaklaşa geliştirip, ana işletme amaçlarını elde etmek ve rekabetçi üstünlük kazanmak için kullandıkları geniş kapsamlı bir organizasyonel yetkinliğe dönüşmesi bu alanda yapılan çalışmalarında giderek artmasına neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla çeşitli işlevleri ve uygulamaları bulunmaktadır. Örgütün ihtiyaçlarının analizini ve insan kaynakları planlamasını yapmak, iş analizlerini, iş tanımlarını ve iş gereklerini belirlemek, eleman seçimi için araştırma yapmak, çeşitli teknikler kullanarak iş görüşmeleri yapmak, işe yerleştirme ve Oryantasyon (alıştırma) programı hazırlamak ve uygulamak, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmak, ücret yönetimi ile eşit işe eşit ücret vermek, çalışanların sağlığı ve güvenliği için sağlık hizmetleri ve sigortaya önem vermek, sosyal tesisler, yemekhaneler gibi personelin sosyalleşmesini sağlayıcı ek binalar inşa ettirmek, emeklilik işlemleri, istifa ve işten çıkarma gibi kayıt ve belgeleme işlemlerini yönetmek, çalışanların motivasyonunu arttırmak, aralarında çıkabilecek çatışmalara engel olarak hakimlik rolü üstlenmek, örgüt içinde tüm çalışanların kendilerini özel ve değerli hissetmelerini sağlamak, onların örgüte bağlılıklarını güçlendirmek, örgütteki mevcut kültürü tüm çalışanlara benimsetmek gibi görevler insan kaynakları yönetiminin başlıca işlevlerini ve uygulamalarını oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü; örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik, karar ve uygulamalarını biçimlendirmekte, çalışanlarına nasıl davranmaları ve düşünmeleri gerektiği konusunda sezgi ve duygu kazandırmaktadır. Çalışanların verimliliği ve örgüte bağlılığı baş sorumlulukları arasında olan insan kaynakları yöneticileri, belirli bir yapı içinde bir araya gelen kişileri ve aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek oluşturdukları informal grupları denetlemek ve yönetmekle hükümlüdürler. Bu grupların özellikleri bireylerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve geleneklerden meydana gelmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri, çalıştıkları örgütlerdeki kişilerin, oluşturulan grupların ve tüm örgütün kültürü hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmak zorunda kalmaktadır.

Türkiye’de insan kaynakları yöneticilerinin örgüt kültürü hakkındaki bilgilerini ölçülmek, teorideki uygulamalarla pratikteki uygulamalar arasındaki farkları ortaya koymak ve insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada, İzmir ili alan çalışması yapılarak, farklı 10 sektörden toplam 50 örgüt seçilmiştir. Söz konusu örgütlerde insan kaynakları alanında çalışan kişilere, görev yaptıkları örgütler, kişisel özellikleri ve örgütlerindeki çalışanların özellikleri hakkında bilgiler elde etmek için çeşitli sorular yöneltilmiştir. Alınan cevaplar SPSS 11.0 programı ile analiz edilmiş ve elde edilen veriler değerlendirilmektedir.

Daha önce insan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür kavramlarını değişik şekillerde ele alan bir çok çalışma bulunmasına rağmen, çalışmanın özgün yanı insan kaynakları yönetimi ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi farklı sektörler bazında ele almasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel kültür ile insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişkinin olduğu bilinmekteyse de, bu ilişkinin farklı sektörlerde nasıl bir durumda olduğu çalışmada daha ayrıntılı incelenmektedir. Yapılan araştırmada öncelikle her sektörden alanında en iyi olarak nitelendirilen örgütler seçilmiştir. Seçilen örgütlerdeki insan kaynakları yöneticilerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen verilere göre; özellikle tütün, maden ve mobilya sektörlerindeki çalışanlarının yaptıkları işlerden

memnun olmadıkları, örgütün amaçlarının, hedeflerinin, inançlarının ve en önemlisi kültürünün çalışanlarca bilinmemekte ve benimsenmemekte olduğu tespit edilmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda İzmir ilinde faaliyet gösteren örgütlerden en iyilerinin bankalar ve alışveriş merkezleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sektörlerde görev yapan insan kaynakları yöneticilerinin diğer sektörlerdeki meslektaşlarına göre daha genç, bilgili, yüksek düzeyde eğitilmiş, alanında uzman, yaptıkları işlerden beklentileri yüksek, esnek çalışma koşullarını isteyen, iş tatminini önemseyen, yaptığı işi seven, bürokratik düzen istemeyen, çalışanlara saygı gösteren kişiliğe sahip ve çalışanlarının fikirlerine, haklarına duyarlı ve her türlü sorunlarını kendisine iletmesi için açık kapı sistemini uygulayan insanlardan oluştuğu belirlenmektedir.

McGregor tarafından ele alınan X ve Y kuramında ortaya çıkarıldığı gibi günümüz insan kaynakları yöneticilerinin bir kısmının çalışanlarını Y kuramının paradigmasındaki özelliklerle gördükleri tespit edilmiştir. Y kuramında, çalışmanın insanlar için doğal bir gösterge olduğu, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için çalışanlara kendilerini yönetme ve denetleme imkanı verilmesi gerektiği, uygun koşullar sağlandığı zaman sıradan bir kişinin bile sorumluluk almak için istekli olabileceğini belirtilmektedir. Bu açıklamalarla belirtilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları özellikle banka, alışveriş merkezleri ve kimya sektörlerinde daha çok görülmektedir.

McGregor'un X kuramı ise; klasik yönetim anlayışının başlıca özelliklerini kapsamakta ve örgülerin çalışanlarına, tembel, çalışmayı sevmeyen bireyler olarak baktıklarını belirtmektedir. Bu anlayışa göre, insanlar sorumluluktan kaçtığı için yönlendirilmek isterler, işe karşı arzusuzdurlar, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi ve gerekli gayreti göstermelerini sağlamak amacıyla kişileri zorlamak, kontrol etmek, yönlendirmek hatta ceza ile tehdit etmek gerektiği savunulmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda özellikle tütün, maden ve mobilya sektöründe hala klasik yönetim anlayışının var olduğu ve çalışanlara gerekli önemin verilmediği tespit edilmektedir.

Son dönemlerde, Japon örgütlerinin Amerikan örgütlerinden daha başarılı olmasının sebeplerini araştıran G. William Ouchi, Japon örgütlerinin özellikleri ile Amerikan örgütlerinin özelliklerini birleştirmektedir. Bu yaklaşıma göre; Amerikan firmalarının çalışanlarına daha çok X kuramına göre baktıkları tespit edilirken, Japon örgütlerinin ise; çalışanlarını ikame edilebilir bir unsur olarak görmedikleri bu nedenle ömürleri boyunca aynı örgütte tutabilmek için çaba harcadıkları belirtilmektedir. Ancak, McGregor'un ortaya çıkardığı kuramda; çalışanların ne X teorisindeki kadar olumsuz, ne de Y teorisindeki kadar olumlu özellikler taşımadıkları düşünülmektedir. Aynı şekilde, Ouchi'ye göre çalışanlara ne Japon örgütlerindeki kadar iyimser, ne de Amerikan örgütlerindeki kadar kötümser bakmamak gerektiği belirtilmektedir. Bu iki davranış biçimini birleştiren Ouchi yeni bir teori ortaya atılmakta ve bu teoriyi Z teorisi olarak adlandırılmaktadır. Bu teoriye göre; insan kaynakları yönetiminde başta Amerikan firmalarının en önemli özelliklerinden verimlilik olmak üzere, Japon yönetim sistemlerinin sadakat, öz-değer, saygı gibi kavramları, birey ve örgüt amaçlarının oluşturulmasında büyük önem taşımaktadır. Ayrıca bu teoriyle ortaya çıkarılan diğer bir önemli konu da; sayıları gittikçe artan çok uluslu ve uluslararası örgütlerin yönetimi sırasında farklı kültürlerden gelen çalışanlardan aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için örgütsel kültür oluşturulması gerektiğinin fark edilmesidir. Yapılan çalışma sonucunda, İzmir ilinde faaliyet gösteren örgütlerde genellikle bu yaklaşımın özelliklerine rastlanmaktadır.

Sonuç olarak, daha öncede belirtildiği gibi tütün, maden ve mobilya sektörlerinde uygulanan insan kaynakları yönetiminde klasik yönetim anlayışının varolduğu tespit edilirken, banka, kimya ve alışveriş merkezlerindeki insan kaynakları yönetiminde modern yönetim anlayışının yer aldığı belirlenmektedir. Çalışmada tıpkı, Ouchi'nin karma teorisi gibi geriye kalan gıda, içecek, kağıt ve giyim sektörlerinde ise her iki yönetim şeklinin de zaman zaman uygulandığı ortaya çıkarılmaktadır.

Çalışma sonucunda özellikle tütün, mobilya ve maden sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlarından verim almak için, başta insan kaynaklarına sonra eğitime, geliştirmeye ve çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda ortak dili

konuşmalarını sağlayacak örgütsel kültüre önem vermeleri gerektiği çıkarılmaktadır. Bu nedenle söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin daha uygun eleman seçimi, eğitimi ve değerlendirilmesi için gerekli uygulama ve tedbirleri alması gerektiği düşünülmektedir.

Tüm bu verilerin ve tartışmaların ışığında örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasında çok önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda; insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel kültürlerden haberdar olmaları ve kendilerini bu alanda geliştirmeleri, sahip oldukları bilgileri pratik anlamda da kullanmaları, görev yaptıkları örgütlerin kültürünün çalışanlarca anlaşılması ve benimsenmesi için çaba harcamaları gerekmektedir. Söz konusu kişiler, çalışanların duygularını, tutumlarını, değerlerini ve inançlarını anlamaya çalışmalı, bunları örgütün kültürü ile kaynaştırmalı ve çalışanların karşılaştıkları sorunlarla baş etmeleri esnasında yol gösterici kılavuzluk rolü benimsemelidirler.

## ÖZET

Son dönemlerde örgütler için giderek önemi anlaşılan insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden daha kapsamlı ve uzmanlaşmış bir yönetim biçimidir. Geçmişte sadece personelin işe girme, çıkma, günlük görevleri gibi rutin işlerin takibinden oluşan ve uzmanlık gerektirmeyen bu alan, çalışanlardan daha iyi verim alabilmek için yapılan araştırmalarla şekil değiştirmiştir. Ortaya çıkan her yaklaşım yavaş yavaş insan kaynakları yönetiminin departmanlaşıp ayrı bir birim olmasını sağlamıştır.

Örgütlerde insan kaynakları planlaması, iş analizleri, insan kaynağının bulunması, seçilmesi, alıştırılması, eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, iş tatminini sağlamak için motive edilmesi, örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması, çatışmaların önlenmesi, örgüte bağlanması...v.b. fonksiyonlar insan kaynakları yöneticilerinin başlıca görevleri arasında yer almaktadır.

Bir örgütte çalışan her bireyin kendi yaşamı boyunca hem ailesinden, hem de çevresinden aldığı farklı duyguları, değer yargıları, inançları ve amaçları bulunmaktadır. Örgütü birleştiren, bütünleştiren, diğerlerinden ayırt eden ve çalışanlarına nasıl davranmaları, düşünceleri, hareket etmeleri gerektiği konusunda sezgi ve duygu kazandıran örgütsel kültür söz konusu kişisel farklılıkların erimesini sağlamaktadır. Örgüt kültürü insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının başarısı açısından da kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla, İzmir ilinde yapılan alan araştırması kapsamında farklı sektörlerden toplam 50 örgütün insan kaynakları yöneticilerine anket uygulanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür açısından sektörler arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

## **SUMMARY**

Human Resources Management, whose importance for organizations has been recently and gradually recognized, is an extensive and specialized form of management than personnel management. This field, which formerly consisted of tracking daily routine practices such as entering or leaving employment and daily tasks, and which did not require expertise, has transformed through research carried out in order to obtain higher efficiency from employees. Each emerging approach has allowed human resources management to slowly departmentalize and become a separate unit.

Human resources planning, job analyses, finding and choosing human resources, orientation, training, performance evaluation, motivation in order to guarantee job satisfaction, ensuring behavior in accordance with the goals and objectives of the organization, preventing conflicts, attachment to organization and similar functions in an organization are the major tasks of human resources managers.

Every person working in an organization has different feelings, value judgments, beliefs and goals acquired both from the family and the environment throughout life. Organizational culture, which unites and unifies an organization while distinguishing it from others, and allows the employees to acquire intuition and sense regarding how to act, think and behave, provides for the elimination of individual differences. Organizational culture emerges as a critical factor for the success of human resources management practices.

In order to determine the relationship between human resources management and organizational culture, a survey was conducted on human resources managers of a total number of fifty organizations from different sectors within the scope of the field study carried out in İzmir. This study demonstrates the differences between sectors in respect of human resources management and organizational culture.

## TEŞEKKÜR

Başta bütn alıŐmalarımnda bana yardımını ve sabrını esirgemeyen ablam Yrd. Do. Dr. Nesrin KULA DEMİR'e, hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerinden dolayı babam Sayın Necdet KULA'ya ve annem Emel KULA'ya, tez çalışması boyunca yardımcı olan değerli danıŐmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa DOĞANER'e, katkılarını eksik etmeyen Yrd. Doç. Dr. Necmiye CÖMERTLER'e ve anket sorularını hazırlamama yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU'na teşekkür ederim.



## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN.A.. 1999. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi. Pegem Yayıncılık. Ankara. 172 s.
- AKINCI VURAL.Z.B.. 2003.Kurum Kültürü. İletişim Yayınevi. İstanbul. 204 s.
- AKOĞLAN KOZAK.M.. 1999. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar. Detay Yayıncılık. Ankara. 136 s.
- AKYÜZ.Ö.F.. 2001. Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. Sistem Yayıncılık. İstanbul. 179 s.
- ALGANER.Ç.Ü.. 2000. Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar. Ankara Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara. 110 s.
- ARGON.T. ve EREN. A.. 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayın No: 614. Ankara. 310 s.
- ARSLAN.M..2001. İş ve Meslek Ahlakı. Nobel Yayıncılık. Ankara. 248 s.
- AYKAÇ.B.. 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Nobel Yayıncılık. Ankara. 150 s.
- BAKAN.İ..BÜYÜKBEŞE.T. ve BEDESTENCİ.Ç.. 2004. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. Aktüel Yayınları. İstanbul. 249 s.
- BARUTÇUGİL.İ.. 2004a. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık. İstanbul. 502 s.
- BARUTÇUGİL.İ.. 2004b. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. Kariyer Yayıncılık. İstanbul. 325 s.
- BERBEROĞLU.G., S.BESLER ve Z.TONUS. 1998. Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi XIV Sayı:1-2. 29-52
- BİBER.A.. 2004. Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve. Vadi Yayınları. Ankara.127 s.

CAN.H.. 2005. Organizasyon ve Yönetim. 7. Baskı. Siyasal Kitabevi. Ankara. 426 s.

CANMAN.D.. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi.Yargı Yayınevi. Ankara. 304 s.

ÇETİN.M.Ö.. 2004. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. 150 s.

ÇEVİK.K.. 2002. İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri ve Önemi Tespitine Yönelik Bir Araştırma (Birko A.Ş.'de Bir Araştırma). Niğde Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde. 92 s.

DALE.E.. 1996. Yönetim Teorileri Geçmiş Ve Gelecek. Çev. O.Akınhay. Öteki Yayınevi. Ankara. 142 s.

DE CENZO.D.A. and ROBBINS.P.S.. 1996. Human Resource Management. Fifth Ed. John Willey&Sons Inc. New York. 658 s.

DE CENZO.D.A..1997. Human Relations Personnel and Professional Development. Prantice-Hall Inc. New Jersey. 478 s.

DİNÇER.Ö.. 1994. Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler. İz Yayıncılık. İstanbul. 286 s.

DİNÇER.Ö.. 2003. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 6.Basım. Beta Yayınları No:659. İstanbul. 583 s.

ELMA.C. ve DEMİR.K.. 2003. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar. 2.Baskı. Anı Yayıncılık. Ankara. 342 s.

ERBEN.S.. 2003. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri ve Önemi. Marmara Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. 122 s.

ERGİN.C.. 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım. 2. Baskı. Acedemyplus Yayınevi. Ankara. 204 s.

FINDIKÇI.İ.. 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları: 619. 5.Baskı. İstanbul. 412 s.

FİLİZÖZ, Berrin., 2003. İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt:4 Sayı:1. 161-180

GEYLAN.R.. 2001. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri. ( in Genel İşletme. Ed. G. N. BERBEROĞLU). Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1268. Eskişehir. 390 s.

GOFFEE.R. and JONES.G.. 2002. Kurum Kültürü Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri. Çev. K.Kutmandu. Mediacat Kitapları. Ankara. 289 s.

GÜÇLÜ.N., Örgüt Kültürü. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 6. 147-159

GÜRGEN.H.. 1997. Örgütlerde İletişim Kalitesi. Der Yayınları. İstanbul. 296 s.

GÜRÜZ.D. ve ÖZDEMİR YAYLACI.G.. 2004. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. MediaCat. İstanbul. 322 s.

HASANOĞLU.M., 2005. Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. Sayıştay Dergisi. Sayı:53. 43-59

İZGÖREN.A.Ş.. 2001. Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak. 4.Baskı. Elma Yayınevi. Ankara. 236 s.

KARPUZOĞLU.E.. 2004. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. 4.Baskı. Hayat Yayınları No: 114. İstanbul. 232 s.

KAYA.B.. 2003. Yönetimsel ve İş İletişimi. Siyasal Kitabevi. Ankara. 423 s.

KESER.A.. 10.02.2005. <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages>.

KHEDOURİ.M.A.. 1985. Management. Second Edition. Harper and Ranw Publisher. New York. 756 s.

KOCABAŞ.A.. 2002.İşletmelerde İletişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi. Şelçuk Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Konya. 76 s.

KOÇEL.T.. 2003. İşletme Yöneticiliği. 9.Baskı. Beta Yayınları No: 1382. İstanbul. 759 s.

KOZLU.C.M.. 1986. Kurumsal Kültür-Amerika Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü. Bilkom Yayınları. İstanbul. 135 s.

MARSHALL.G.. 1999. Sosyoloji Sözlüğü. Çev. D.Kömürcü ve O.Akınhay. Bilim ve Sanat Yayınları. Ankara. 917 s.

MOUZELİS.N.P.. 2001. Örgüt Ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi. Çev. H.B.Akın. Çizgi Kitapevi. Konya. 222 s.

NAKTİYOK.A., 2001. Örgütün Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi IV /1. 159-169

NEWSTROM.J.W. and DAVIS.K.. 1993. Organizational Behavior at Work. 9.Edition. McGraw-Hill Inc. New York. 258 s.

OKAY.A.. 2003. Kurum Kimliği. Mediacat Kitapları. İstanbul. 291 s.

ÖGE.S., 2004. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları. İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kongre ve Bildiriler Kitapçığı 3(2): 109-117

ÖRÜCÜ.E. ve KAPLAN.E. 2001. Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt:7 Sayı:1. 93-106

ÖZGELDİ.M., 2001. İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi Sayı: 2001/2. 21-40

ÖZKALP.E. ve KIREL.Ç.. 2000. Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 96-122. Eskişehir. 694 s.

ÖZTEKİN.A.. 2002. Yönetim Bilimi. Siyasal Kitapevi. Ankara. 397 s.

ÖZTÜRK.M.. 2003. Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim. Papatya Yayıncılık. İstanbul. 352 s.

SABUNCUOĞLU.Z. ve TÜZ.M.. 2001. Örgütsel Psikoloji. 3.Baskı. Ezgi Kitabevi. Bursa. 362 s.

SABUNCUOĞLU.Z.. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ezgi Kitabevi Yayınları. Bursa. 310 s.

SARGUT.A.S.. 2001. Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. 2.Baskı. İmge Kitabevi. Ankara. 251 s.

SCHEIN.E.. 1992. Organizational Culture and Leadership. Second Ed. Jossey Bass Inc. San Francisco. 407 s.

SCHWARZ.G.. 1989. Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements. Duncker u.Humbolt. Berlin. 300 s.

SOBEL.M.. 2000. 12 Saatte MBA Programı. Çev. A. Doğan. Academyplus Yayınevi. Ankara. 264 s.

ŞEKERCİLEROĞLU.M.. 2001. İnsan Kaynakları Etkiliğinde Örgüt Kültürünün Rolü. Dumlupınar Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya. 140 s.

ŞİMŞEK.M.Ş.. AKGEMCİ.T.. ve ÇELİK.A.. 2001. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. 434 s.

ŞİMŞEK.N. ve FİDAN.M.. 2005. Kurum Kültürü ve Liderlik. Tablet Kitabevi. Konya. 191 s.

TAŞTAN.S.. 16.01.2006. [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/sitehar.php](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/sitehar.php).

TERZİ.A.R.. 2000. Örgüt Kültürü. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. 170 s.

TEVRÜZ.S., 1996. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. İstanbul:Kalder Kalite Derneği. Türk Psikologlar Derneği. Ankara. 83-99

TORTOP.N..İŞBİR.G.E. ve AYKAÇ.B.. 1999.Yönetim Bilim. Yargı Yayınevi.Ankara. 325 s.

TRAHANT.B.and KOONCE.R.. 1997. 12 Principles of Organizational Transforming Management Review. vol.86. No:8. New York. 86 s.

ÜLSEVER.C.. 2005. XXI.Yüzyılda İnsan Yönetimi. 3.Baskı. Alfa Yayıncılık. İstanbul. 322 s.

WERTHER.W.B.and DAVIS.K.. 1993. Human Resources and Personnel Management. Fourth Ed. McGraw-Hill Inc. New York. 671 s.

YENİÇERİ.Ö.. 2002. Örgütsel Değişmenin Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. 351 s.

YILMAZ.A. ve AKDEMİR.S.. 2005. Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi. Detay Yayıncılık. Ankara. 153 s.

YÜKSEL.Ö.. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi. Ankara. 286 s.

EGE BÖLGESİ SANAYİ ODASI internet sitesi [www.ebso.org.tr](http://www.ebso.org.tr)

İZMİR TİCARET ODASI WEB PORTALI [www.izto.org.tr](http://www.izto.org.tr)

## **EKLER**

### **(ANKET SORULARI)**

2. Örgütün adı: .....
3. Örgüt kaç yıldır bu işi yapmaktadır?
  - a)1-5 yıl
  - b)6-10 yıl
  - c)11-15 yıl
  - d)16-20 yıl
  - e)21 ve üstü
4. Örgüt kaç kişilik personel istihdamına sahiptir?
  - a)1-25
  - b)26-50
  - c)51-100
  - d)101-200
  - e)201 ve üstü
5. Örgüt hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

a)Giyim	f)Banka
b)Maden	g)Mobilya
c)Gıda	h)Kağıt
d)İçecek	ı)Kimya
e)Tütün	i)Alış-veriş merkezi
6. Soruları cevaplayanın işletme içindeki görevini tanımlama biçimi nedir?
  - a)Uzman
  - b)Sorumlu
  - c)Şef
  - d)Müdür
  - e)Yönetici
7. Soruları cevaplayan kişi kaç yıldır bu işi yapmaktadır?
  - a)1-5 yıl
  - b)6-10 yıl
  - c)11-15 yıl

d)16-20 yıl

e)21 ve üstü

**8. Soruları cevaplayan kişinin eğitim durumu nedir?**

a)İlkokul

b)Ortaokul

c)Lise

d)Üniversite

e)Lisans üstü

**9. Soruları cevaplayan kişi bu örgütte kaç yıldır çalışmaktadır?**

a)1-5 yıl

b)6-10 yıl

c)11-15 yıl

d)16-20 yıl

e)21 ve üstü

**10. Soruları cevaplayan kişinin yaşı nedir?**

a)21-30

b)31-40

c)41-50

d)51-60

e)61 üstü

**11. Soruları cevaplayan kişi insan kaynakları yönetiminin tanımını nasıl yapmaktadır?**

f) İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yeni adıdır.

g) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların insan olma özelliklerinin fark edilmesidir.

h) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların eğitilmesi ve değerlendirilmesidir.

i) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların seçilmesi ve etkin kullanılmasıdır.

j) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması ve çalışanlara örgüt amaçlarının benimsetilmesidir.



- 12.** Soruları cevaplayan kişi örgütsel kültürün tanımını nasıl yapmaktadır?
- a) Örgütsel kültür örgütün geçmişinin ve genel özelliklerinin bilinmesidir.
  - b) Örgütsel kültür örgütün inanç ve değerlerinin çalışanlara öğretilmesidir.
  - c) Örgütsel kültür çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması için faaliyetler düzenlemektir.
  - d) Örgütsel kültür tüm çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmasıdır.
  - e) Örgütsel kültür örgütün içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin keşfedip geliştirdiği kavrayış kalıplarından oluşmaktadır.

**13.** Örgüt içindeki çalışanlar birbirleriyle çalışmaktan zevk almaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**14.** Örgütün amaçları ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinmekte ve çalışanlar kendilerinden ve gruplarından önce örgütün amaçlarına önem vermektedir.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**15.** Örgüt içi iletişim açık bir biçimde yapılmakta ve örgütte herkesçe paylaşılan ortak bir dil bulunmaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**16.** Örgütte çalışanlar problem çözmede yaratıcılıklarını kullanmaya ve risk almaya teşvik edilmektedir.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**17.** Çalışanlar yaptıkları işlerle toplumda saygın bir yer edindiklerine inanmaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**18.** Çalışanlar kendilerini örgüt içinde önemli ve değerli hissetmektedir.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**19.** Örgüt içi çatışmalara engel olmak amacıyla çalışanlara karşı eşit ve adil davranmak en önemli ilkeler arasında yer almaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**20.** Çalışanların düşüncelerine ve fikirlerine önem verilerek değerlendirilmeye alınmaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum

- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**21.** İş tanımları ve gerekleri çalışanlarca açık bir şekilde bilinmekte ve kendilerine düşen görevler yerine getirilmektedir.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**22.** Çalışanlar görevleri söz konusu olduğunda örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için ellerinden geleni fazlasıyla yapmaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**23.** Örgüte yeni katılan bireylerin daha önceki iş yerlerinde elde ettikleri bilgilerinden ve tecrübelerinden yararlanılmaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**24.** Çalışanlar her türlü sorunlarını rahatça üstlerine iletmektedir.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**25.** Örgütte çalışanlar saygınlık, ücret artışı, terfi ve bazı ayrıcalıklar şeklinde ifade edilen tüm ödüllerden haberdardır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**26.** Çalışanlar kendilerine verilen işi tamamlasa da, tamamlayamasa da aynı muamele ile karşılaşmaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**27.** Çalışanların eğitimi için hiçbir masraftan kaçınılmamaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**28.** Örgütte arkadaşlık ön planda tutulup zor kararlar alınamamaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**29.** Bir kişi işten ayrılrsa bile çalışanlarca görüşülmeye devam edilmektedir.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım

- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**30.** Performans değerlendirme sistemi uygulandığında bireysel hedefler ön plana çıkıp çatışmalara neden olmaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**31.** Çalışanların gelecekleriyle ilgili kaygıları bulunmamakta ve örgüte bağlılıkları yüksektir.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**32.** Çalışanlar başarıya ulaşmalarını sağlayacak her türlü kaynak, donanım ve bilgiye kolayca sahip olabilmektedir.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

**33.** Örgütte mevcut çalışanlar ve yeni katılan tüm bireyler sahip olunan kültürü kolayca anlamakta ve ayak uydurmaktadır.

- a)Hiç katılmıyorum
- b)Katılmıyorum
- c)Kararsızım
- d)Katılıyorum
- e)Tamamen Katılıyorum

## ÖZGEÇMİŞ

21.08.1978 tarihinde İzmir'de doğdu. İlköğrenimini Afyon'da tamamladı. 1996 yılında İzmir Bornova Anadolu Lisesi'ni bitirdi. Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otelcilik Bölümünden aynı üniversitenin İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümüne dikey geçiş yaparak 2003 yılında mezun oldu. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans programına devam etmektedir.

2000-2001 yılları arasında Türk Hava Yolları Acentesinde Bilet Departmanında Enformasyon Sorumlusu, 2001-2002 yılları arasında World of Wonders Oteller zincirinin satış sorumlusu olarak görev yaptı. Worldspen, Troya, Gelileo, Amedeus gibi paket programları kullanabilen Kula, iyi derecede İngilizce bilmektedir.