

## ORGANİZASYONLARDA İNSAN YÖNETİMİ: İNSAN MÜHENDİSLİĞİ

**Coşkun Can Aktan**

Dokuz Eylül Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ccan.aktan@deu.edu.tr

### Özet

*“İnsan mühendisliği”ni, kısaca “insanı yönetme sanatı” olarak tanımlayabiliriz. İnsan mühendisliği, yönetimde insan boyutunu ele alan ve organizasyonel performansın artırılmasında insanların nasıl en etkin ve verimli bir şekilde kullanılacağını araştıran bir alandır. İnsan mühendisliği ile kısaca, organizasyonel performansın artırılmasına yönelik olarak insan kaynaklarının yeniden inşa edilmesi hedeflenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları, insan mühendisliği

**Alan Tanımı:** Organizasyon ve Yönetim

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

### Abstract

*Management is both the art and the science of the management of people. Human resources management aims to increase such performances of people in organizations as productivity, efficiency, effectiveness, creativity etc. Human resources management plays a crucial role for the improvements in organizational performance.*

**Keywords:** Human resources management,

**JEL Codes:** L2, M10

## İ.GİRİŞ

Yönetim alanında son yirmi yıl içerisinde yazılmış en önemli kitaplardan bir olan Kaizen’ in yazarı Masaaki İmai’ye göre üretim süreci esasen üç yapı taşı üzerine inşa edilmiştir. Bunlardan ilki, üretimi gerçekleştirmek için gerekli bina, makine, araç ve gereçtir. İkincisi, üretim sistemi, daha açık bir ifadeyle, üretim sürecine ilişkin esaslar ve

kurallardır. Üçüncüsü ise insandır. İmai' ye göre insan, diğer iki kaynağı oluşturan ve işleten kaynaktır. İnsan olmaksızın, ne donanımdan, ne de kurallardan sözedilebilir. Herhangi bir organizasyonda en temel kaynaklardan birisi insandır. (Imai, 1997.)

Son yıllarda yönetim alanında “insan boyutu” nun giderek önem kazandığını görüyoruz. Akademik alanda eskiden “personel yönetimi” olarak adlandırılan konular şimdilerde “insan kaynaklarının yönetimi” olarak adlandırılıyor. Organizasyonlarda “insan kaynakları yönetimi koordinatörlüğü”, “insan kaynakları müdürlüğü” vs. adlar altında yeni birimler oluşturulduğunu görüyoruz. Bunun yanısıra sayıları her geçen gün artan yönetim danışmanlığı şirketlerinin insan kaynaklarının geliştirilmesi ve eğitimine yönelik seminer çalışmalarına gösterdiği ilginin oldukça yüksek olduğunu gözlemliyoruz. Tüm bu gelişmeler, çerçevesinde yönetim dünyasının, deyim yerindeyse “insanı yeniden keşfettiği” ni söyleyebiliriz.

“*İnsan Mühendisliği*” adını verdiğimiz bu araştırmamızda insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili konularını ele almaktayız. Önemle belirtelim ki, bu araştırmamızda daha önce hiç yazılmamış olan konuları ele alma iddiasında değiliz. İnsan mühendisliği, kavram olarak henüz çok yenidir ve doğrusu çok yaygın olarak kullanılmıyor. Bununla birlikte, “*insan mühendisliği*” kavramının yönetim dünyasında kullanılmasının yerinde olacağını ve konunun önemini daha belirgin bir şekilde vurgulaması açısından da yararlı olacağını düşünüyoruz.

İnsanın doğası doğuştan değişmez belirli özelliklere sahip değildir. İnsan, yaşadığı çevre ve diğer bir çok etkenin varlığı altında şekillenir ve gelişir. İlk çağ düşünürlerinden Sophokles' in dediği gibi “*dünyanın harikası çok, ama hiçbiri insan kadar harika değil.*” Gerçekten de, akıl almaz buluşlara ve yapılarla imza atan, bugün “bilgi çağı” olarak adlandırılan devrimi yaratan insanoğlundan başkası değildir. Bu yönüyle, insan hiç şüphesiz harika bir yaratıktır. Halk dilinde yaygın olarak kullanılan bir söz vardır: “İnsanın yapamayacağı bir şey yoktur...” Gerçekten de, tek tek birbirlerinden kısmen farklı olan doğaları iyi tanıldıktan; mevcut yeteneklerine uygun yerlere yerleştirildikten; eğitim, bilgi ve beceri kazandırma yolları ile geliştirildikten ve motive edildikten sonra insanın yapamayacağı şey yok gibidir!...

“İnsanı yönetmek”, sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Yüzyıllardır yaşanan tecrübeler ve bilgi birikimi ile bugün “insanı yönetmek” bir bilim dalı olarak ortaya çıkmıştır ve sürekli gelişme trendi içerisinde.

Bu araştırmada kullandığımız “*insan mühendisliği*”ni, kısaca “*insanı yönetme sanatı*” olarak tanımlayabiliriz. İnsan mühendisliği, yönetimde insan boyutunu ele alan ve organizasyonel performansın artırılmasında insanların nasıl en etkin ve verimli bir şekilde kullanılacağını araştıran bir alandır. İnsan mühendisliği; insanın özelliklerini, davranışlarını, bedensel ve düşünsel yapısını bütünsel olarak ele alan bir alandır. Daha

farklı bir ifadeyle, insan mühendisliği, insanın sosyal, psikolojik, siyasal ve ekonomik yönlerinin açığa çıkartılmasının önemi üzerinde duran bir alandır. İnsan mühendisliği ile kısaca, organizasyonel performansın artırılmasına yönelik olarak insan kaynaklarının yeniden inşa edilmesini ifade ediyoruz<sup>1</sup>.

## II.YÖNETİMDE İNSAN BOYUTU

Bir üretimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan kaynakların bütününe “üretim kaynakları” veya “üretim faktörleri” adı verilir. Geleneksel üretim kaynakları toprak, müteşebbis, sermaye ve emekden oluşur. Ancak son zamanlarda iktisatçılar arasında “bilgi” nin de başlıca üretim kaynaklarından birisi olduğu konusunda görüşbirliği oluşmuştur.

Konuyu geleneksel açıklamalardan biraz farklı ele alarak bazı şekiller yardımıyla açıklamaya çalışalım. Şekil-1’ den anlaşıldığı üzere organizasyonda mal ve hizmet üretimi için gerekli dört temel altyapıdan sözedilebilir:

1. *Maddi altyapı*. Üretim için gerekli fiziki kaynaklar (bina, makine, araç-gereç vs.) maddi altyapıyı oluşturur. Maddi altyapı, aynı zamanda doğal ve fiziki kaynaklar olarak adlandırılabilir.

2. *Finansal altyapı*. Üretim için gerekli mali kaynaklar (para vs.) finansal altyapıyı oluşturur. Finansal altyapıya yaygın olarak “sermaye” denilmektedir.

3. *Personel altyapı*. Üretim için gerekli işgücü ve bu işgücüne istihdam olanağı sağlayan müteşebbis organizasyonun personel altyapısını oluşturur. Personel altyapı, kısaca “insan kaynakları” ya da “insan sermayesi” olarak da adlandırılmaktadır.

Yukarıdaki ayrımı esasen şu şekilde de yapmak mümkündür: Maddi sabit sermaye (= maddi altyapı), finansal sermaye (= finansal altyapı) ve insan sermayesi (personel altyapı).

4. *Kurumsal altyapı*. Organizasyondaki, yapı, sistem ve süreçlerin bütünü kurumsal altyapıyı oluşturur. Kurumsal altyapı, organizasyondaki kural ve kurumlara verilen isimdir. Kurumsal altyapı, aynı zamanda kurum kültürünün de temelini oluşturur.

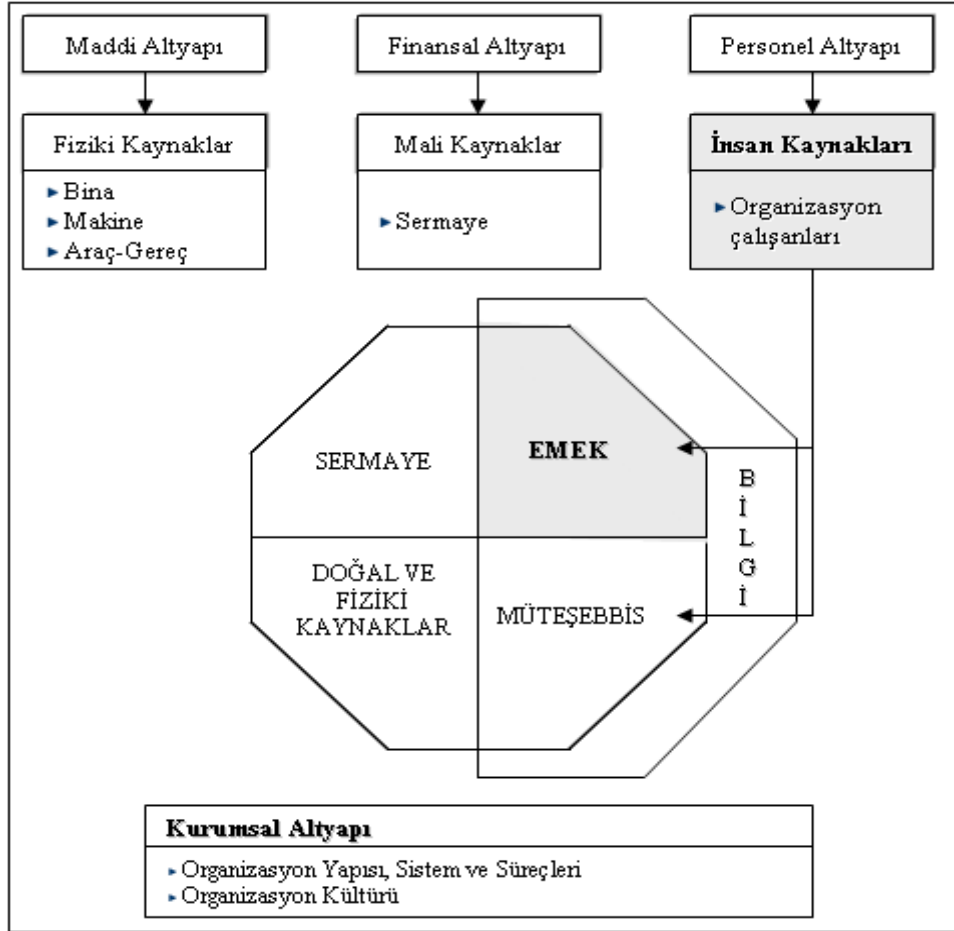
Yukarıdaki açıklamalarımızdan anlaşılacağı üzere bir organizasyonda üretim yapabilmek için maddi, finansal, personel ve kurumsal olmak üzere başlıca dört temel altyapıya gereksinim vardır. Bunların yukarıda da belirttiğimiz üzere geleneksel olarak doğal ve

---

<sup>1</sup> 1990' lı yıllarda yönetim alanında en popüler ve yaygın olarak kullanılan kavramlardan birisi “değişim mühendisliği” idi. Değişim mühendisliği, organizasyonun yapı, sistem, süreç ve insan kaynaklarının yeniden inşa edilmesi anlamına gelmektedir. Bu tanım çerçevesinde, “insan mühendisliği” nin, değişim mühendisliğinin bir boyutu olduğunu söyleyebiliriz.

fiziki kaynaklar, sermaye, emek ve müteşebbis şeklinde sınıflandırıldığını biliyoruz. İşveren ve işgören olarak organizasyondaki “insan” faktörü, “bilgi” sayesinde üretimi gerçekleştirir. Bilgi, son yıllarda gerek iktisat, gerekse yönetim bilimi uzmanlarınca en temel üretim kaynaklarından birisi olarak kabul edilmektedir.

Şekil-1: İnsan Kaynaklarının Üretim Kaynakları İçerisindeki Yeri



Kaynak: Aktan, 1999.

Organizasyon içerisinde mal ve hizmet üretimi için gerekli kaynakları bir başka açıdan da üç ana başlıkta toplayabiliriz:

- Donanım (Hardware)
- Sistem (Software)
- İnsan (Humanware)

Bu üç kaynak olmaksızın ideal ve optimal bir üretimin gerçekleştirilmesinden sözedilemez. Üretim için tek başına hiç bir kaynak yeterli değildir. Bu üç kaynak organizasyonda üretim yapmak için gerekli “girdi” ler olarak düşünülebilir. Girdilerin kaliteli olması, “çıkıtı” nın (üretimin) da kaliteli ve verimli olması sonucunu doğurur. Konuyu bazı önermelerle daha iyi bir şekilde ortaya koyabiliriz:

- Tek başına donanım hiç bir şey ifade etmez. En iyi makine, araç ve gerece sahip olan bir organizasyonda eğer sistem (kurallar, kurumlar, kültür vs.) ve insan faktörüne önem verilmemişse yüksek kalitede çıktı elde edilmesi mümkün değildir.
- Tek başına sistem bir şey ifade etmez. Organizasyonda uyulması gerekli kuralların açık, anlaşılır ve adil olması organizasyonel performansın artırılması için gerekli, ancak yeterli değildir. Gerekli donanımın ve insan kalitesinin de iyi olması gerekir.
- Tek başına insan da bir şey ifade etmez. Çok iyi eğitim almış, bilgi ve beceri düzeyi oldukça yüksek bir kimseden istenilen verimin alınabilmesi için organizasyon içi kuralların, yani sistemin çok iyi düzenlenmiş olması ve aynı zamanda çalışma için gerekli yüksek kalitede araç ve gereçlere sahip olunması gereklidir.

Özetle, ne tek başına donanım, ne tek başına sistem, ne de tek başına insan verimliliğin tek belirleyici unsuru değildir. Yüksek performanslı organizasyonların başarılarının sırrı her üç faktöre de önem vermelerinde yatmaktadır.

Önemle belirtelim ki, sosyal bilimciler arasında “İnsan mı ? Sistem mi?” tartışmaları uzun yıllardır devam etmektedir. Yukarıdaki açıklamalarımız çerçevesinde, başarılı bir sonuca ulaşmak için hem insanın, hem de sistemin çok iyi olması gerektiğini söyleyebiliriz<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Çağımızın iki ünlü yönetim uzmanı Edwards W. Deming ve Joseph M. Juran organizasyonlarda hataların büyük kısmının “insan” dan değil, “sistem” den kaynaklandığını ifade etmektedirler. Örneğin, Deming’ e göre organizasyondaki hataların sadece yüzde 2’ si insandan kaynaklanmaktadır. Gerisi organizasyonun işleyiş tarzından, mevcut kural ve kurumların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Juran da, Deming’ le paralel düşünmektedir. (Bkz: Kavrakoğlu, 1993, 23.) Deming ve Juran, iyi kural ve kurumların varlığı halinde insan kalitesinin bir ölçüde kendiliğinden iyileşeceğini düşünmektedirler. Şüphesiz, Deming ve Juran’ ın bu görüşlerinden “sistem faktörü”, “insan faktörü” den daha çok önemlidir yargısını çıkarmamak gereklidir.

### III.YÖNETİMDE İNSAN BOYUTUNU ELE ALAN TEORİLER

Bilindiği üzere, *yönetim* üretim kaynaklarının (emek, sermaye, toprak, müteşebbis ve bilgi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak organizasyon faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesidir. Bu tanım çerçevesinde düşünüldüğünde yönetim, bir yönüyle organizasyonda mevcut tüm insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir.

Yönetim konusunu inceleyen tüm teoriler farklı ağırlıkta da olsa “insan kaynaklarının yönetimi” konusunu ele almışlardır. Ancak, bazı yönetim teorilerinde insan faktörünün çok daha önem taşıdığını gözlemliyoruz. Bu kısa açıklamalardan sonra şimdi başlıca yönetim teorilerini ve bu teorilerin insan kaynakları konusundaki yaklaşımlarını ele almaya çalışalım.

#### **Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu**

Yönetim bilimi içerisinde Frederick W. Taylor, Henri Fayol ve Max Weber tarafından geliştirilen yönetim teorileri genel olarak “klasik yönetim teorileri” olarak bilinmektedir. Her üç teorinin belirgin özelliği, organizasyon ve yönetimde insan boyutunun yeterince dikkate alınmamış olmasıdır. Şimdi yukarıda belirttiğimiz bu üç yönetim teorisinin görüşleri çerçevesinde insan boyutunu değerlendirmeye çalışalım.

Yönetim konusunu ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak inceleyen kişi olarak anılan Taylor’ un görüşleri literatürde *Bilimsel Yönetim Teorisi* olarak adlandırılmaktadır. Taylor’ un yönetim konusundaki düşünceleri bir çok bilim adamı ve araştırmacıyı önemli ölçüde etkilemiştir. Taylor’ un yönetim konusundaki görüşleri uzun yıllar gerek özel sektörde ve gerekse kamu sektöründe uygulama alanı bulmuştur. Ancak görüşlerine büyük değer verilen Taylor’ un yönetim konusundaki ilkeleri ve yaklaşımı bir o kadar da yerli-yersiz eleştirilere uğramıştır. Bir kısım yazarlar Taylor’ u çalışanları bir makine gibi gören “Yönetim Mühendisi” olmakla suçlamışlardır. Taylor’ un insan kaynağına değer vermeyen ve sadece üretimi ve sonucu düşünen bir kimse olduğu iddiaları yaygınlaşmıştır. Ayrıca Taylor’ un üretim sürecindeki görev ve fonksiyonların birbirinden kesin çizgilerle ayrılması ve bu şekilde organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma sağlanarak etkinliğe ulaşılabilceği konusundaki görüşleri de eleştirilmiştir.

Taylor’ un görüşleri literatürde “*Taylorizm*” olarak adlandırılmaktadır. Taylorizm, genel olarak Taylor’ un yönetim alanındaki tüm düşüncelerine verilen isimdir. Daha özel olarak, Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. İşçilerin yapması gereken sadece kendilerine verilen görevleri yapmak ve konulan teknik ve iş standartlarını izlemektir. Taylorizm’ e yöneltelen eleştiriler esasen burada yoğunluk kazanmaktadır. Taylor’ un bu görüşleri yukarıda da belirtildiği üzere insana makine gibi davranıldığı iddiasıyla eleştirilmiştir. Taylor’ un Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabını yazdığı dönemdeki özellikler ile günümüz

şartları birbirinden tamamen farklıdır. O dönemde eğitilmiş işgücü sayısının parmakla gösterilecek kadar az olduğu unutulmamalıdır. Taylor' un yaşadığı dönemde mühendis ve uzmanların ilköğretim eğitimi dahi almamış işçilere verdikleri görevleri o günün şartları içerisinde değerlendirmek doğru olur. Öte yandan, bir kısım yazarlar Taylor'u ücreti tek motivasyon kaynağı olarak gören bir kişi olarak yorumlamışlar ve eleştiriler yöneltmişlerdir. (Aktan, 1997; 21.)

Taylor' un "Bilimsel Yönetim" olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğinde insan kaynakları konusunda başlıca şu tespitler yapılabilmektedir: (Bkz: Taylor, 1947.)

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

Hemen belirtelim ki, Taylorizm felsefesinde organizasyonda sistem ve donanım düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda hareket edeceği varsayılmaktadır.

Taylor' un bilimsel yönetim adı altında formüle ettiği ilkelerin bir kısmının bugün dahi önemini muhafaza ettiğini söyleyebiliriz. Taylor' un bazı görüş ve ilkeleri ise günümüzde önemini kaybetmiştir. Taylor' un özellikle "işin bireyselleştirilmesi" ve bu şekilde etkinliğe ulaşılacağı görüşü ciddi bir şekilde eleştirilmektedir. Bunun yerine yönetim felsefesinde giderek grup çalışmasının önemi üzerinde durulmaktadır. Bu arada organizasyonda departmanlar arasında ilişkinin kesin çizgilerle ayrılması ve her ünitenin kendi işinde uzmanlaşması görüşü de eleştirilmektedir. (Aktan, 1997; 23.)

Taylor' u takiben yönetim bilimi alanında önemli katkıları olan bir diğer isim Henri Fayol' dur. Taylor esasen küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyarken, Fayol daha büyük ve kompleks organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetimde; planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur. Fayol, yönetim ile ilgili başlıca şu temel ilkeleri de ortaya koymuştur. (Fayol, 1949.)

- İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı.
- Otorite ve sorumluluk: Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması.
- Disiplin.

- Emir Ünitesi: Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri.
- Yön Ünitesi: Organizasyonda birimlerin tek bir amaç ve planının mevcut olması.
- Organizasyonun çıkarlarının herşeyin üstünde tutulması.
- Çalışanlara adil bir ücret ödemesi yapılması.
- Merkeziyetçilik: Organizasyonda kararların merkezden alınması (Merkezi yönetim).
- Düzen: Organizasyonda herşeyin yerli yerinde ve düzen içinde yapılması.
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde davranılması
- Personelin istihdamında ve yönetiminde istikrarlı olunması; sık sık işten çıkarmaların sözkonusu olmaması.
- Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması.
- Esprit de Corps (İşbirliği ruhu): organizasyonda birlik duygusu içerisinde birlikte çalışma isteği (Birlikten güç doğar ilkesi).

Henri Fayol' un bilimsel yönetim konusundaki ilkeleri incelendiğinde insana bakış açısının şu temeller üzerine inşa edildiğini tespit etmek mümkündür:

- İnsan, genel olarak tembeldir.
- İnsan, genel olarak yönetmek değil, yönetilmek ister.
- İnsan, iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir. Bu nedenle organizasyonda sıkı kontrol yapılmasında yarar vardır.
- İnsanın iş yapmasını sağlamak için kontrol sistemi kadar ceza sisteminin de varlığı gereklidir.

Yönetim biliminin kurucularından birisi olarak kabul edilen Max Weber de, Frederick Taylor ve Henri Fayol gibi organizasyonlarda uzmanlaşma, hiyerarşi ve kuralların önemi üzerinde durmaktaydı. Weber' in yönetim modelinde de “insan” boyutunun günümüzdeki anlayıştan çok farklı olarak ele alındığını söyleyebiliriz. Weber' in yönetim ilkelerine göre özellikle organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi öngörülüyordu. Yine bugün genel kabul gören insan kaynakları yönetimi felsefesinden farklı olarak Weberyen yönetim felsefesinde alt-üst ilişkilerinin hakim olduğu bir hiyerarşik-bürokratik model öngörülüyordu.



## Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu

Organizasyon ve yönetim teorisi alanındaki gelişmeler 1920' ler ve 1930' larda farklı boyut kazanmıştır. Klasik organizasyon teorilerinden farklı olarak bir kısım araştırmacılar organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durmuşlardır. *İnsan İlişkileri Okulu* (Human Relations School) veya *Davranış Bilimi* Mary Parker Fullett (1868-1933), Chester Irwing Bernard (1886-1961) ve Elton Mayo gibi insan ilişkileri ile uğraşan araştırmacılardan gelmiştir. Özellikle Mayo ve arkadaşlarının ABD' de Western Electric' de Hawthorne atölyelerinde personel üzerinde yaptığı deneyler bu konuda önemli bulgular olarak kabul edilmiştir. Mayo ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar Hawthorne Deneyleri ya da Hawthorne Bulguları olarak adlandırılmaktadır.

Neo-Klasik Yönetim Teorisi olarak adlandırılan yönetim teorisine insan ilişkileri okulu dışında *İnsan Davranışları Okulu* da 1950 ve 1960' lı yıllarda katkıda bulunmuştur. Frederick A. Herzberg, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert gibi araştırmacılar bu okula katkıda bulunanlar arasında sayılabilir. (Bkz: McGregor, 1960; Likert, 1961.)

Son olarak 1960 ve 1970' lerde organizasyon ve yönetim alanında *Sistem Teorisi* adı verilen yeni bir yaklaşım gündeme gelmiştir. British Tavistock Institute adı verilen bir merkezde çalışan araştırmacılar organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünü olduğunu ifade etmişlerdir. (Aktan, 1997; 24.)

Bu açıklamalardan sonra şimdi neo-klasik yönetim teorisyenlerinin geliştirdikleri teoriler ve yaptıkları amprik araştırmaların sonuçlarını özetlemeye çalışalım.

### Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Amerika Birleşik Devletleri' nde Elton Mayo (1880-1949) ve arkadaşları tarafından Western Electric adlı şirkete bağlı olan ve telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan araştırmalar ile yönetimde insan boyutu aşağıdaki boyutları ile ele alınmıştır. (Bkz: Demir, 1990; 155 vd.; Dinçer, 1996; 145-149.)

- Işıklandırma deneyleri yapılarak ışık şiddetinin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- Röle montaj odası deneyi ile çalışma süresi ve dinlenme aralarının performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- İkinci bir röle montaj deneyi yapılarak ücretlerin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.
- Mika yarma test odası deneyi ile sadece dinlenme araları (mola) ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları deneylerden elde edilen sonuçları ise şu şekilde özetleyebiliriz:

Verimliliği artıran faktör, fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlardır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır.

Mayo ve arkadaşları organizasyonda insan davranışları ve insan ilişkilerinin önemi üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre, organizasyonda çalışanların psikolojik ve fiziksel yorgunluğunu giderecek önlemler alınmalı, ekip çalışması ve birarada çalışma ortamı yaratılmalı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilmelidir.

### Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir diğeri Douglas McGregor' dur. McGregor 1960 yılında *İşletmenin İnsan Boyutu (Human Side of Enterprise)* adlı kitabı yayınlamıştır. Bu yönetim uzmanı X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır. McGregor' un senaryolaştırdığı iki farklı insan tipinin özellikleri şu şekildedir:

#### *X Teorisi ve Varsayımları:*

- İnsan, doğuşu itibariyle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır.
- İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir.
- Genellikle insanlar sorumluluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzular. Birey işinde özellikle güvence arar.

#### *Y Teorisi ve Varsayımları:*

- Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlıbaşına bir tatmin kaynağı olabilir.
- Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeyebilir. İnsan, kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir.
- İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Dolayısıyla bu tür bir tatmin netice olarak organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine imkan sağlar.
- İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir.

- Organizasyonda sorunların çözümü için yaratıcılık, yüksek kapasitede bir hayal gücü, hünerlilik çalışanlarda mevcuttur.
- Çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında insanlardaki mevcut potansiyelin çok az bir kısmından yararlanılmaktadır.

McGregor' un X ve Y teorileri özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor' a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir.

### Chris Argyris Araştırmaları

Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan bir diğeri Chris Argyris' dir. Bu yönetim uzmanı, 1957 yılında *İnsanın Kişiliği ve Organizasyon* (Personality and Organization), 1960 yılında *Organizasyonel Davranışı Anlamak* (Understanding Organizational Behaviour), 1964 yılında ise *Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek* (Integrating the Individual and Organization) adlı eserlerini yayınlamıştır.

Argyris, literatürde “*Olgunluk Teorisi*” olarak adlandırılan bir teori geliştirmiştir. Argyris' e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu evre içerisinde insan davranışlarında şu özellikler dikkat çekicidir: (Dinçer ve Fidan, 1996; 160-61, Ayrıca Bkz. Kaynak, 1995; 28.)

- Kişi, herşeyi başkalarından beklemeyip aktif duruma geçer,
- Başkalarına karşı tam bağımlı olmayıp nispi bağımsızlığa kavuşur,
- Sınırlı davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer,
- İşe karşı ilgisi artar,
- Şimdiki zamanla ilgili olan davranış yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır.
- Kendine güveni vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar,
- Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

Dikkat edilirse, insanın yaşı ilerleyip olgunlaştıkça davranışları da daha “pozitif” bir hale dönüşmektedir. Örneğin, başlangıçta işin yapılması konusunda pasif durumda olan birey, daha sonra işlerini kendi yapmaya başlar. Yine başlangıçta başkalarına bağımlı olarak gelişimini sürdüren birey, belirli bir yaştan sonra daha bağımsız davranmaya yönelir.

Davranışları belirli sınırlar içerisinde iken zamanla daha farklı düşünmeye ve davranmaya başlar. Bireyin henüz çocukluk dönemindeki yüzeysel ilgisi, zamanla daha da artar ve birey, konuları daha derinlemesine tanıma ve öğrenmeye çalışır. Bireyin olgunluk öncesinde kısa dönemli düşünme eğilimi daha belirgindir. Ancak, olgunlaşma düzeyi arttıkça bireyin daha uzun dönemli düşünme isteği artar. Yine insan olgunlaştıkça, kendi bilgi ve yeteneklerini kavramaya başlar ve bunları geliştirme isteği artar.

Argyris, geliştirdiği bu “olgunluk teorisi” ni organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir. Merkezîyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kişilerin başkalarına bağımlı ve pasif bir durumda çalışmak zorunda kaldıklarını; buna karşın yatay ve adem-i merkezîyetçi organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma ve gelişme düzeylerinin daha hızlı olduğunu savunmuştur. Argyris, yetki ve sorumluluk devrinin mevcut olduğu organizasyonlarda bireylerin daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmiştir. Özetle, Argyris organizasyonda şu hususların üzerinde durulması gereğinden söz etmektedir:

- Organizasyonda merkezîyetçi-hiyerarşik örgütlenme yerine adem-i merkezîyetçi yatay örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.
- Organizasyonda bireyin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmelidir.
- Organizasyonda yükselme imkanları mevcut olmalı ve yükselme kriterleri açık ve adil olmalıdır.

#### Rensis Likert' in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert' tir. Likert, 1961 yılında *Yönetimin Yeni Yönleri* (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise *İnsani Organizasyon* (The Human Organization) adlı kitapları yazdı. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etti.

Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1 , “Otoriter-hiyerarşik yönetim” i; Sistem 4 ise “katılımcı yönetim” i ifade etmektedir. Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı sözkonusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim

tarafından tespit edilir ve bu sürece alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır.

Likert' in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 Modelidir. Bu modelin başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz: (Bkz: Dinçer; 1996, 156 vd; Taner, 1996.)

- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim sözkonusudur. Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel sözkonusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni sözkonusudur.
- Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirilmez.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı sözkonusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.
- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Dikkat edilirse Sistem 4 ile Sistem 1 yönetim modelleri arasında tam bir farklılık bulunmaktadır. Sistem 2 ve Sistem 3 yönetim modelleri ise iki uç yönetim modeli arasında yeralan iki farklı sistemdir. Gerek Sistem 3, gerekse Sistem 1 modellerinde tam bir adem-i merkezîyetçilik, yatay ve katılımcı organizasyon yapısı sözkonusu değildir. Bu kriterler açısından değerlendirildiğinde Sistem 3' ün Sistem 2 ye göre, Sistem 2' nin ise Sistem 1' e göre daha iyi bir organizasyon yapısı olduğu söylenebilir.

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe varolması gerektiğini vurgulamıştır:

- Yatay iletişim,
- Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)
- Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon,

- Güven.

#### Tawistock Enstitüsü Araştırmaları

Literatürde İngiltere’ de Tawistock Enstitüsü araştırmacılarından Eric Trist ve K. W. Bamword tarafından kömür ocaklarında yapılan araştırma sonuçları da yönetimde insan boyutunu analiz eden çalışmalardan biri olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma sonuçlarını, kısaca şu şekilde özetleyebiliriz: (Dinçer, 1996; 151.)

- Daha küçük gruplarda insan ilişkileri daha yakın olduğundan grupçi dayanışma daha yüksektir.
- Mekanik kitlesel üretim insan ilişkilerini zayıflatmakta ve çalışanların verimliliğini azaltmaktadır.

#### Neo-Klasik Yönetim Teorisinde Motivasyon

Yönetimde insan boyutunu analiz eden teoriler içerisinde A.H. Maslow’ un “İhtiyaçlar Teorisi” ve özellikle Frederick Herzberg’ in “motivasyon-hijyen teorisi” de büyük değer taşımaktadır. Maslow, *Motivasyon ve İnsanın Kişiliği* (Motivation and Personality) adlı ünlü kitabın yazarıdır. Maslow, ihtiyaçları bir sınıflamaya tabi tutarak, ihtiyaçların insanın çalışma arzusu ve isteği üzerinde ne derece etkili olduğunu göstermeye çalışmıştır. Herzberg ise organizasyonda motivasyonu artıran ve motivasyonu azaltan faktörlerin bir anatomisini yapmıştır. Gerek Maslow, gerekse Herzberg’ in teorileri ileriki açıklamalarımızda Motivasyon Yönetimi içerisinde detaylı olarak ele alınacağından burada daha fazla bilgi verilmesine gerek görülmemiştir.

#### Ouchi’ nin Z Teorisi

Yönetimde insan boyutunu ele alan çalışmalardan birisi de William G. Ouchi’ nin Z Teorisi’ dir. Ouchi, 1981 yılında yayınlanan *Z Teorisi* adlı eserinde insanların verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunu araştırmıştır. Ouchi, Z teorisini başlıca şu kriterleri ele alarak oluşturmuştur:

- Çalışanların işte kalma süresi (istihdam süresi),
- Kararların veriliş biçimi,
- Sorumluluk kaynağı,
- Kontrol mekanizmaları,
- Çalışanların uzmanlaşma derecesi,

- Çalışanlara verilen değer,
- Çalışanların performans değerlendirilmesi ve yükseltilmesi.

Ouchi, Z tipi organizasyon tipini, Amerikan tipi (A) ve Japon tipi (J) organizasyonlarla karşılaştırmaktadır. Ouchi' ye göre ideal olan ne Amerikan tipi, ne de Japon tipi yönetim modelidir. Organizasyon ve yönetimde aşağıda belirtilen Z tipi modelinin benimsenmesi gereklidir.

Tablo-1: Z Tipi Organizasyon ve Yönetim Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J) Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması.

A tipi (Amerikan) Organizasyon	Z tipi (İyileştirilmiş Amerikan modeli)	j tipi (Japon) Organizasyon
- kısa süreli istihdam - bireysel karar alma - bireysel sorumluluk - hızlı değerlendirme ve terfi - formel değerlendirme - uzmanlığa dayalı kariyer - çalışanların sadece iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi	- uzun süreli istihdam - kollektif karar alma - bireysel sorumluluk - yavaş değerlendirme ve terfi - informel değerlendirme - uzmanlığa dayanmayan kariyer - çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi	- yaşam boyu istihdam - kollektif karar alma - kollektif sorumluluk - yavaş değerlendirme ve terfi - informel değerlendirme - uzmanlığa dayanma-yan kariyer - çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi

Kaynak: Erdem, 1996: 68.

Tablo-1' den anlaşıldığı üzere Z tipi organizasyon modelinde “insan” unsuruna önem verilmektedir. Ouchi' ye göre işyerinde işgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması verimlilik açısından son derece önem taşımaktadır. Aynı şekilde, organizasyonda

çalışanların yönetime katılımı en geniş biçimde özendirilmeli, bireysel sorumluluk yüklenme alışkanlığı yerleştirilmeli, açık kontrol mekanizmalarına imkan sağlanmalıdır. Ayrıca, belirli bir tek alanda uzmanlaşma yerine geniş bir alanda uzmanlaşma sağlanmalı, çalışanların işletmeyi bir aile gibi görmelerine olanak sağlanmalı, işde yükselme çok süratli olmamalıdır. Ouchi, ayna zamanda çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde zaman diliminin uzun tutulmasının gerekli olduğunu düşünmektedir.

Ouchi' nin Z tipi organizasyon modeli, özetle insan kaynaklarının yönetimi konusunda geleneksel Amerikan ve Japon tipi organizasyonlardan bazı noktalarda ayrılmaktadır.

#### **IV.YENİ YÖNETİM FELSEFESİ VE İNSAN MÜHENDİSLİĞİ**

1990' lı yılların başlarında eski (geleneksel) yönetim anlayışının önemini tamamen yitirdiği ve bunun yerine yeni global yönetim felsefesinin<sup>3</sup> hakim olduğunu gözlemliyoruz. Tüm dünyada “Toplam Kalite Yönetimi”, “İnsan Kaynaklarının Yönetimi”, “Stratejik Yönetim”, “Toplam Katılım Yönetimi”, “Sinerjik Yönetim”, “Benchmarking”, “Kaizen”, “Değişim Yönetimi” vs. yeni yönetim tekniklerinin özellikle 1990' lı yılların başlarından itibaren akademik çevrelerde ve aynı zamanda iş dünyasında çok büyük bir ilgi gördüğünü söyleyebiliriz. Yeni global yönetim anlayışının en önemli özelliklerinden birisi, insan kaynaklarına geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak çok daha fazla önem vermesidir.

Geleneksel yönetim anlayışı ile yeni yönetim anlayışının insan kaynaklarının yönetimine bakış açıları arasındaki farklılıkları şu noktalarda toplayabiliriz. İlk olarak, geleneksel yönetim anlayışında iş dizaynı denildiğinde bundan anlaşılana sadece çalışanların iş tanımının yapılmasıdır. Oysa, yeni yönetim anlayışında sistematik iş dizaynı, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş eşleştirme vs. konular iş dizaynının konuları içerisinde yer almaktadır. İkinci olarak, geleneksel yönetimde işe eleman alımında gerekli olan bir diplomaya sahip olunmasıdır. Oysa, globalleşmenin ve rekabetin önem kazandığı günümüzde diploma tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Personel seçiminde, kişinin bilgi ve beceri düzeyi, deneyimi, yabancı dil bilgisi ve hatta kişisel özellikleri dikkate alınmaktadır. Üçüncü olarak, yeni yönetim anlayışı geleneksel yönetimden farklı olarak sürekli eğitim yoluyla organizasyon çalışanlarının eğitimine önem vermektedir. Yeni yönetim anlayışında “insan”, “bilgi”, “eğitim” vesaire en fazla önem verilen kavramların ve konuların başında gelmektedir. Bu nedenle ki, yeni yönetim felsefesi aynı zamanda “öğrenen organizasyon”, “bilgiye dayalı organizasyon” olarak da adlandırılmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak yeni yönetim anlayışında “bireysel sorumluluk” üstlenme önem taşımaktadır. Bunun için organizasyondaki merkezîyetçi örgüt yapısının kaldırılması, yetki ve sorumluluk devrini içeren adem-i merkezîyetçi

<sup>3</sup> Yeni global yönetim anlayışının doğuşu ve temel unsurları hakkında bkz : Aktan, 1997.



yönetim yapısının kurumsallaştırılması savunulmaktadır. Yine geleneksel yönetim anlayışında işde yükselme için temel kriter diploma ve kıdem iken, yeni yönetim anlayışında performans kriteri daha önem taşımaktadır. Geleneksel Taylorizm yönetim felsefesindeki işbölümü ve uzmanlaşma anlayışı da şekil değiştirmiş ve geniş bir alanda uzmanlık (multi-fonksiyonel uzmanlık) önem kazanmıştır. Son olarak, geleneksel yönetimde emir-komuta zinciri, alt-üst ilişkisi hiyerşik bir yapıda iken, yeni organizasyon ve yönetimde yönetici ve çalışanlar arasında yakın iletişimi öngören yatay iletişim önem taşımaktadır.

## **V.İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları yönetimi adı verilen yönetim disiplini tanımlamadan önce “insan kaynakları”nın ne anlama geldiğini kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır. Genel olarak, bir organizasyondaki tüm çalışanlar “insan kaynakları”nı oluşturur. Daha açık bir ifadeyle, organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam-sürelili ya da kısmi süreli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel organizasyonun insan kaynaklarını oluşturur.

İnsan Kaynaklarının Yönetimi denildiğinde ise organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması anlaşılmaktadır. Bilindiği üzere, organizasyonların amaçları organizasyon türüne göre değişmektedir. Kamu, özel ve üçüncü sektör organizasyonların amaçları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Özel organizasyonların temel amacı kar iken, kamu ve özel organizasyonların temel amacı toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamak ve/veya topluma hizmet etmektir. Şüphesiz, özel organizasyonlar da mal ve hizmet üreterek toplumun ihtiyaçlarını karşılar ve topluma hizmet eder. Ancak, özel organizasyonların temel amacı aslında kar sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaktadır. Her üç organizasyonun ortak amaçları ise “kalite” ve “verimlilik” ilkeleri çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, bir başka açıdan organizasyon ve yönetimde “insan” boyutunu ele alan disiplin olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını ise şu şekilde özetleyebiliriz:

- İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak,
- Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek,
- İnsanların performanslarına uygun şekilde işde yükselmelerini sağlamak,

- Çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde de demotive edici faktörleri ortadan kaldırmak,
- Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütmek,
- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak.

Bu açıklamalardan sonra insan kaynaklarının yönetimi alanında yapılması gerekli işlemleri kısaca özetlemeye çalışalım.<sup>4</sup>

Herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının yönetiminde yapılması gerekli işlemleri 10 ana başlık altında özetleyebiliriz: (Bkz: Şekil-2.)

**1. İnsan kaynaklarının planlanması.** Organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının planlanması işlemleridir. Bu aşamada ilk olarak insan kaynaklarına olan talep belirlenir, daha sonra insan kaynakları piyasası analiz edilerek işgücü arzı ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır. Bu aşamada iş analizi, iş tanımı ve iş dizaynları da gerçekleştirilir.

**2. İnsan kaynaklarının seçimi ve işe yerleştirilmesi.** Bu aşamada insan kaynakları piyasasından işgücü talebinde bulunulur. Bunun için duyuru ve ilanlar yapılarak adayların başvurularının yapılması sağlanır. Aday bulunmasında yararlanılacak başlıca duyuru ve ilan yöntemleri şunlar olabilir:

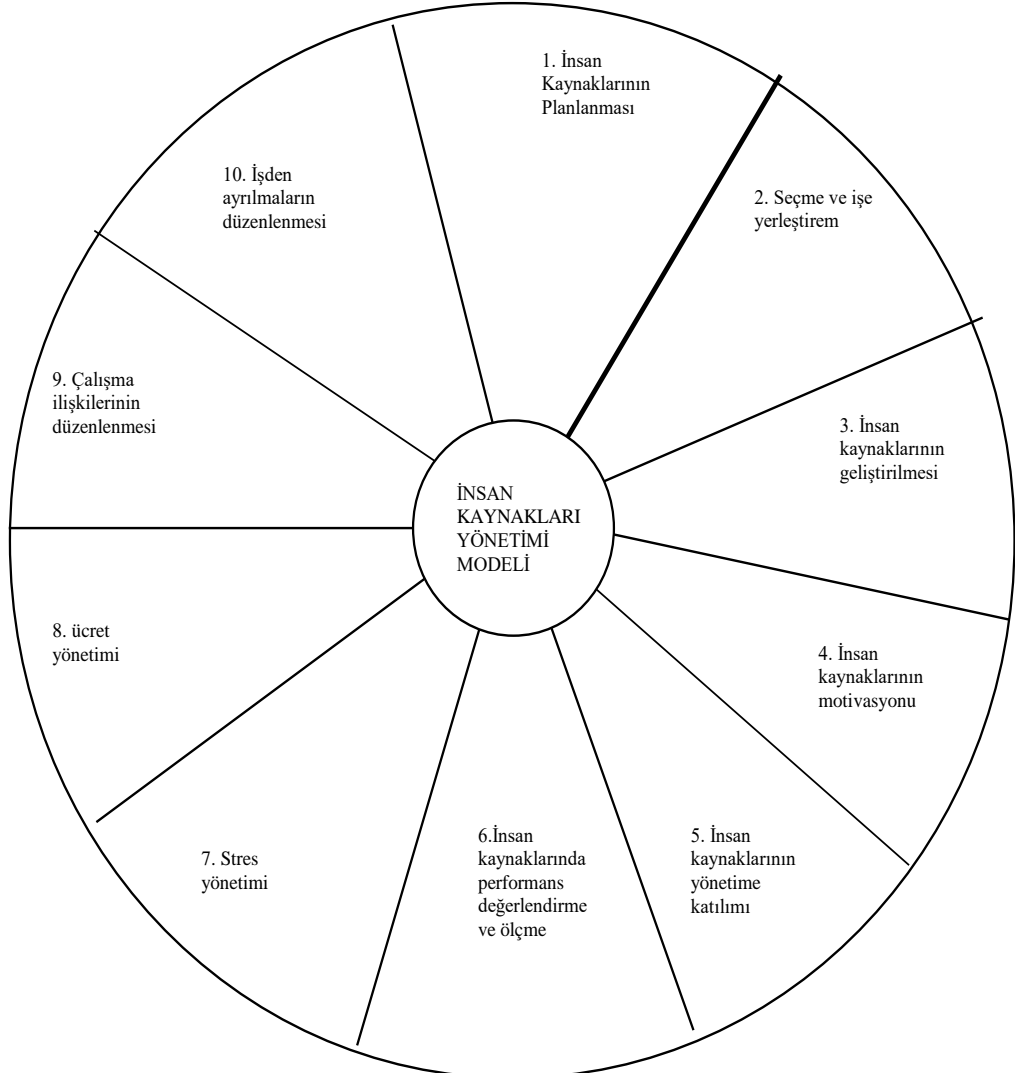
- Organizasyon dışından aday bulma
  - Gazetelere ilan verme,
  - Eğitim kurumları ile işbirliği yaparak aday bulma,
- Organizasyon içinden aday bulma
  - Transfer etme,
  - Terfi ettirme,

Duyuruların ardından mevcut başvurular arasından yazılı ve/veya sözlü sınavlar yapılır ve eleman seçimi yapılır. Bu aşamada iş için gerekli özellikte eleman alınmasına özen gösterilir.

---

<sup>4</sup> Bu konuda bkz: Kaynak, 1996; Aldemir,1996;Clarke,1993; Legge,1995;Salaman, 1992; Torrington, 1998; Graham, 1998; Correll, 1992; DeCenzo, 1988.

## Şekil-2: İnsan Kaynakları Yönetiminde Başlıca Aşamalar



İnsan kaynaklarının seçimi ve işe yerleştirilmesi aşamasında son yapılacak işlem ise seçilen elemanın kısa bir oryantasyon programından, (organizasyonun tanıtılması ve işe alıştırma) sonra işine yerleştirilmesidir.

**3. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi.** Bu aşamada, organizasyon çalışanlarının iş başında ve/veya iş dışında eğitim seminerlerine katılımı sağlanarak, bilgi ve beceri düzeylerini artırmaları sağlanır. Yine bu aşamada organizasyon çalışanlarına rehberlik ve kariyer geliştirme hizmetleri sunulur.

**4. İnsan kaynaklarının motivasyonu.** İnsan kaynaklarının yönetiminde en önemli aşamalardan birisi motivasyon yönetimidir. Bu aşamada organizasyon çalışanlarından daha yüksek performans elde edebilmek için çeşitli motivasyonel araçlar kullanılır.

**5. İnsan kaynaklarının yönetime katılımı.** Bu aşamada çeşitli yeni yönetim teknikleri (çalışanları güçlendirme (empowerment), kadame azaltma (delaying), çalışma grupları oluşturulması vs.) ile çalışanların yönetimde karar alma sürecine ve yapılan işlere daha aktif ve işbirliği içerisinde katılımı sağlanır

**6. İnsan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme.** İnsan kaynakları yönetiminde en önemli aşamalardan biri olmasına rağmen pratikte çok az işletme gerçekten performans değerlendirme ve ölçme konusunu uygulamaktadırlar. Bu aşamada öncelikle performans kriterleri objektif olarak belirlenmeli, performans kriterlerinin açık, anlaşılır ve adil olduğu konusunda organizasyonda bir konsensus sağlanmalıdır.

**7. Stres yönetimi.** İnsan kaynakları yönetimi alanında ele alınması gereken konulardan birisi de stres yönetimidir. Bu aşamada stresin neden ve sonuçları ve stres önleme yolları analiz edilmektedir.

**8. Ücret yönetimi.** Ücret takdiri, insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisidir. Aylık maaş ve diğer ödemeler ile emeklilik ikramiyelerinin ve maaşlarının ödenmesi konuları bu aşamada tespit edilir.

**9. Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi.** İşyeri ile işveren ve işçi sendikaları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi de insan kaynaklarının yönetimi alanında ele alınan konulardır.

**10. İşden ayrılımların düzenlenmesi.** Çalışanların isteyerek işten ayrılımları ve çalışanların işten çıkarılması konuları da önem taşımaktadır. Bu işlemler de insan kaynakları yönetiminin bir aşamasını oluşturmaktadır.

Bu açıklamalardan sonra şimdi insan kaynaklarının yönetimi alanında önem taşıyan bazı konuları daha detaylı olarak ele almaya çalışalım.

### **İş Analizi**

İnsan kaynaklarının planlanması aşamasında yapılacak işlerden birisi iş analizidir. Organizasyonda yapılacak işlerin tanımlanması ve işi yapacak kişide aranan özelliklerin tespit edilmesi “iş analizi” olarak tanımlanmaktadır. Özetle, iş analizinde başlıca şu işlemler önem taşımaktadır. (Bkz: Cascio, 1989; 120 vd., Aldemir, 1996; 59-73.)

- İşin tanımı ve özellikleri,
- İş yapacak kişide aranacak özellikler ve görevi,
- İş değerlendirmesi,

İş tanımında, organizasyondaki işler belirlenerek bu işlerin tanımı yapılır ve işi yapacak kişinin görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilir. Aynı zamanda, iş için aranan özellikler de iş tanımında tespit edilir.

### **İşe Alma ve Yerleştirme**

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli görevlerden birisi işe uygun elemanların alınması ve işe yerleştirilmesi işlemidir. Bunun için öncelikle organizasyonun ihtiyaç duyduğu elemanların nitelik ve nicelik olarak tespit edilmesi gerekir. Organizasyonlarda istihdam edilecek personelde aranacak bazı genel nitelikleri şu şekilde özetlemek mümkündür: (Bkz: Dickens, 1995; 221.)

#### *1. Temel Bilgi ve Beceriler*

Organizasyonda çalışan her bireyin temel okuma, yazma, dinleme, dinlediğini anlama, konuşma, temel aritmetik ve matematiksel hesaplamaları yapabilme vesaire bilgi ve becerisine sahip olması gereklidir.

- Okuma,
- Yazma,
- Dinleme,
- Konuşma,
- Aritmetik/Matematik bilgisi,

#### *II. Düşünme Bilgi ve Becerileri*

Organizasyonda işin niteliğine göre çalışanların aşağıdaki düşünme becerilerine sahip olması organizasyon başarısı için önem taşımaktadır.

- Yaratıcı düşünme,
- Karar verebilme,
- Problem çözme,
- Meseleleri akıl yordamıyla düşünebilme (enformasyonu sembol, resim, grafik vs. şekillere dökerek akıl yardımıyla problemleri ya da meseleleri daha iyi görebilme.),
- Nasıl öğreneceğini bilme,

- Mantık sürecinden geçirebilme,

### *III. Şahsi Beceri ve Kalite*

Çalışanların aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması organizasyonun daha başarılı olmasını sağlar.

- Sorumluluk,
- Kendine değer verme ve kendini kabullenme,
- Sosyallik,
- Kendi başına yönetebilme,
- Dürüstlük/ahlaki davranma,

İş alınacak elemanlarda yukarıda belirtilen temel bilgi ve becerilerin tespit edilmesinde mutlaka bazı ilkelerin tespit edilmesi ve bu ilkelerin mümkünse organizasyonda yazılı hale getirilmesinde yarar bulunmaktadır. Çağımızın ünlü yönetim uzmanlarından Peter Drucker, organizasyonda işe alma ve yerleştirmede şu kriterlerin dikkate alınmasının önemi üzerinde durmaktadır: (Drucker, 1986- 122-25.)

1. *En uygun eleman işe alınmalıdır.* Farklı görevler farklı özelliklere, beceri ve yeteneklere sahip kişilerin işe alınmasını gerektirir.

2. *Potansiyel olarak işe uygun elemanlar arasından seçim yapılmalıdır.*

Etkin bir karar için potansiyel olarak birbirine yakın beceri ve kabiliyete sahip olan kişiler arasından seçim yapılmalıdır.

3. *İşe alınacak adayları değerlendirirken çok iyi ve etraflıca düşünülmelidir.*

İşe alınması planlanan kişilerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler iyi analiz edilmelidir. Teknik bilgi itibariyle yeterli olan bir aday için gereği eğer organizasyonda grup çalışmasını yönetecek kapasiteye ve özelliklere sahip değilse o kişinin işe uygun olduğu söylenemez.

4. *Her adayı daha önce birlikte çalıştığı kimselerle birlikte değerlendirmek gereklidir.*

Bir tek yöneticinin değer yargıları anlamsız ve değersiz olabilir. Bu bakımdan mümkün olduğu takdirde adayın durumu daha önceki yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile görüşmeler yaparak değerlendirilmelidir.

5. *İşe alınan elemanın işten anlayıp anlamadığı ilk aylarda kontrol edilmelidir.*

Adaylar arasından seçim yapıldıktan sonra işin sona erdiği düşünülmemelidir. Çalışmaya başlayan elemana yardımcı olunmalı ve iş hakkındaki durumu değerlendirilmelidir.

### **İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Eğitimi**

Organizasyonda yüksek performans için çalışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bunun için öncelikle, organizasyon içinde eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra bir “Eğitim Planı” hazırlanarak eğitim amacı, uygulanacak eğitim programlarının adı ve kapsamı, eğitim verilecek departmanların ve bu departmanlarda çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti, eğitim sonuçlarını vs. konular belirlenmelidir. Eğitim planının tespitinde sonra eğitim programlarının uygulanması konusunda ilkelerin belirlenmesi gerekir.

Organizasyonda eğitim iş başında olabileceği gibi iş dışında da olabilir. İş dışında eğitim, eğitim programlarını uygulayan yönetim danışmanlığı firmalarından ya da eğitim konusunda uzmanlaşmış eğitim kuruluşları ile işbirliği yapılarak gerçekleştirilebilir.

Eğitim plan ve programları hazırlanırken organizasyonda her kademede çalışanlara yönelik eğitim ve seminer uygulanmasına özen gösterilmelidir. Örneğin, üst düzey yönetici eğitimi, orta ve alt kademe yönetici eğitimi, işçi eğitimi, çıraklık eğitimi vs. ayrımlarının yapılmasında yarar vardır. Bunun dışında organizasyon personeline çalıştıkları işe uygun eğitim seminerleri (toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, motivasyon yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, kalite kontrol, istatistiksel süreç kontrol, eş zamanlı mühendislik, değişim mühendisliği vs.) uygulanmalıdır.

Yeni yönetim felsefesine önemli katkılarda bulunan Tom Peters eğitim programlarının başarısı için bazı ilkelerin önemi üzerinde durmaktadır. Peters’ in bu konudaki görüşlerini aktarmanın yararlı olacağını düşünüyoruz: (Peters, 1988; 326-328.)

- Organizasyonda farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalı.
- Organizasyonda tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmeli.
- Eğitim programı düzenli aralıklarla sürdürülmeli.
- Eğitim programı için yeterli para çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmeli.
- İş başında eğitim programına önem verilmeli.

- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmeli.
- Organizasyonda stratejik yönetimi başarıyla gerçekleştirmek için eğitime yeterince önem verilmeli.
- Organizasyonda yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına iştiraki sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübeleri çalışanlara aktarılmalı.
- Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalı.

Tom Peters'in yukarıdaki açıklamalarından anlaşıldığı üzere eğitim programlarının tüm organizasyon çalışanlarını kapsamaması ve düzenli aralıklarla sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır. Peters aynı zamanda müşterilere kaliteli hizmet sunulması için toplam kalite yönetimi, istatistiksel süreç kontrolü ve problem çözme teknikleri konusunda organizasyon çalışanlarının eğitimini önermektedir. Müşteri ile çalışanlar arasındaki ilişkinin güçlü olduğu şirketlerde organizasyon karlılığının çok yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle, çalışanların müşterilere iyi hizmet sunmak konusunda eğitilmesi gereklidir. Çalışanların bu konuda aşağıdaki özelliklere sahip olması önem taşımaktadır:

- Güler yüzlü olmak,
- Müşteriye saygının gereği olarak konuşurken müşterinin yüzüne bakmak,
- Uygun üslup ve hitabetle konuşmak,
- Müşteriye ilgi göstermek,
- İrk, din, dil, cinsiyet farkı gözetmeksizin herkese eşit derecede ve saygı ile davranmak,
- İşe uygun kıyafet giymek,
- Süratli hizmet etmek,
- İletişimi doğru yapmaya çalışmak,
- Müşterilere değer vermek.

### **İş Köprüleme ve İş Eşleştirme**

İnsan kaynaklarının yönetimi alanında ele alınması gereken konulardan birisi de iş eşleştirme ve iş köprülemedir. İş eşleştirme (job matching) , halihazırda organizasyonda istihdam edilen personelin kendilerine daha uygun departmanlarda ve birimlerde istihdam



edilmesi için uygulanan yöntemlerden birisidir. İş eşleştirme konusunda başlıca üç işlemin yapılması gerekir. (Bkz: Leibman and McCarthy, 1993; 25-27.)

*1. Çalışanların beceri ve kabiliyetleri tespit edilmelidir.*

- Çalışanlar üzerinde bir anket çalışması yaparak beceri ve yetenekleri belirlenmeli ayrıca çalışmak istedikleri birim ya da üniteler tespit edilmelidir.
- Anket sonuçları bilgisayar ağına aktarılmalıdır.

*2. Organizasyonda eleman ihtiyacı ya da eleman boşluğu olan yerler tespit edilmelidir.*

- Organizasyon içerisinde tüm çalışanların kaydedildiği iş ağı kontrol edilmelive eleman ihtiyacı olan yerler tespit edilmelidir.

- Eleman ihtiyacı olan yerlerle ilgili enformasyon bilgisayar ağına aktarılmalıdır.

*3. Eleman ihtiyacı olan yerler ile organizasyondaki fazla işgücü birbiriyle eşleştirilmelidir.*

- Bilgisayar ağında eleman ihtiyacı olan birimin aradığı elemandaki özellikler ile fazla işgücü istihdam edilen departmanlarda her elemanın özellikleri birbiriyle eşleştirilmelidir.
- İş eşleştirme sonuçları açıklanmalıdır.
- İş eşleştirme uygulaması gerçekleştirilmelidir.

İş eşleştirme ile benzerlik gösteren tekniklerden birisi de iş köprüleme (job bridging) dir. İş köprüleme , iş eşleştirmeden farklı olarak organizasyondaki fazla işgücünün başka departmanlara ya da birimlere aktarılmasında uygulanan bir yöntemdir. İş köprüleme, iş eşleştirmesini de içeren bir kavram olarak düşünülmelidir. İş köprüleme konusunda yapılması gerekli işlemleri ise şu şekilde özetleyebiliriz: (Leibman and McCarthy, 1993, s. 25-27.)

*1. Kariyer Geçiş Merkezi' nin kurulması.* İş köprüleme görevini yürütmek üzere bir merkez kurulmalıdır. Bu merkez organizasyonlar ve üniteler arasında iş transferi işlemlerini gerçekleştirmelidir.

*2. Çalışanların beceri ve kabiliyetlerinin belirlenmesi.* İş köprüleme hizmetinin etkin bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların özgeçmiş- lerinin, beceri ve kabiliyetlerinin ayrıntılı bir şekilde tespit edilmesi gerekir.

*3. İş eşleştirmesinin yapılması.*

- İş eşleştirmesi (job matching) için öncelikle çalışanların beceri ve yetenekleri tespit edilmelidir.
- Organizasyonda eleman ihtiyacı olan yerler ile eleman boşluğu olan yerler tespit edilmelidir.
- Eleman ihtiyacı olan yerler ile organizasyondaki fazla işgücü birbiriyle eşleştirilmelidir.

4. *Motivasyon.* Fazla işgücünün iş bulma girişimlerinin motive edilmesi ve onlara yardımcı olunması gereklidir.

5. *Eğitim.* Fazla işgücünün başka organizasyonlarda iş bulabilmesi konusunda eğitilmesi sağlanmalıdır. Özgeçmiş yazılması, görüşmelerde uyulması gerekli kurallar vesaire hakkında bilgi aktarılmalıdır.

6. *Yönetim desteği.* Fazla işgücünün başka organizasyonlara ya da birimlere aktarılmasında yönetimin çalışanlara her türlü yardım ve desteğinin sağlaması gereklidir.

7. *Programın değerlendirilmesi ve sürdürülmesi.* Bu son aşamada ise iş köprüleme ile ilgili programın sürdürülmesi sağlanmalıdır.

Özetlemek gerekirse, iş köprüleme fazla işgücünün organizasyondaki başka departmanlara ya da birimlere nakledilmesi işlemidir. Bunun için, yukarıda belirtildiği üzere öncelikle organizasyonda bir Kariyer Geliştirme Merkezi oluşturulmalıdır. Fazla işgücü tespit edilerek bilgisayar ağına yüklenmeli ve daha sonra “iş eşleştirme” si yapılmalıdır.

## **VİSONUÇ**

İnsan mühendisliği, insanı yönetme sanatıdır. Bir başka ifadeyle insan mühendisliği, insanı yönetme sanatı ve “insan kalitesi” ni arttırmaya yönelik tüm çaba ve uygulamalardır. İnsan kalitesinin artırılması ise organizasyonel performansını yükseltmenin ve aynı zamanda organizasyon çalışanlarını ve müşterileri memnun etmenin temel yoludur.

“İnsan mühendisliği” adını verdiğimiz yönetim yaklaşımında mükemmeliyete ulaşılabilmesi için gerekli unsurları ise şu şekilde özetleyebiliriz.

- Etkin liderlik,
- Vizyon ve misyon paylaşımı,
- Takdir ve ödüllendirme,
- Yetki devri,

- Grup çalışması,
- Etkin iletişim,
- Sürekli eğitim,
- Güven,
- Performans değerlendirme ve ölçme.

İnsan yönetiminde mükemmeliyete ulaşılması için tüm bu unsurlara önem verilmesi gereklidir. En başta, insana değer veren ve insanın önemli olduğuna inanan bir liderlik ve üst yönetimin organizasyonda varolması gerekir.

### **Kaynaklar**

*Bu çalışma daha önce yayınlanan iki kitabımızdan (Aktan, 1999d; Aktan, 2003) yararlanılarak hazırlanmıştır. Okuyucunun istifade etmesi için kapsamlı bir referans listesi aşağıda sunulmaktadır.*

AKAL, Zuhale, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayını, 1992.

AKTAN, Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayınları, 1997.

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (1) Değişim Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999 (a).

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.(b)

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (3) Sinerjik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.(c)

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999. (d)

AKTAN, Coşkun Can, Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: İSO Yayını, 2003.

ALDEMİR Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, Personel Yönetimi II. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996.

- ARGYRIS, Chris, Understanding Organizational Behaviour, Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960.
- BEARDWELL, Ian and Len Halten, Human Resource Management - A Contemporary Perspective -, London: Pitman Publ, 1997.
- BOONE, Louis E. and Donald D. Bowen, The Great Writings in Management and Organizational Behaviour, Tulsa : PPC Books, 1980.
- BOUEE, Courtland L. and et. all. Management, London: McGraw Hill, 1993.
- CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- CARRELL, Michael R., Frank E. Kuzmits and Norbert F. Elbert, Personnel / Human Resource Management, New York : Mac Millan, 1992.
- CARTER, Carla, C., Human Resource Management and Total Quality Imperative, NY: Amacom, 1994.
- CASCIO, Wayne F., Managing Human Resources-Productivity, Quality of Work Life, Profits, New York : McGraw Hill Book Co. 1989.
- CHRISTOPHER, William F. And Carl G. Thor (Ed.), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland: Productivity Press, 1993.
- CLARK, Jon; Human Resource Management and Technical Change, London: Sage,1993.
- DeCENZO, David A. and Stephen P. Robbins, Personell / Human Resource Management, 3 rd ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1988.
- DEMİNG, W. Edwards, Out of the Crises, MA: MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- DEMİR, Hulusi, O. Alpugan, M. Oktav ve N. Üner. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 1990.
- DICKENS, Peter D., The Ascendant Organization, -Combining Commitment and Control for Long- Term Sustainable Business Success, New York: St. Martin's Press, 1995.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 1996.
- DRUCKER, Peter, The Frontiers of Management, New York: Truman Talley Boks, 1986.
- DRUCKER, Peter., Gelecek İçin Yönetim, Ankara: TİB Yayını, 1993.
- ERDEM, Ferda., İşletme Kültürü, Ankara: F. Naumann Vakfi ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, 1996.

EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi, 3. Baskı, İstanbul : İÜ. İşletme İktisat Enst. 1984.

FAYOL, Henri, General Industrial Management, London: Pitmann, 1949.

GASS, Gerald L. and Charlene Prince, "Family of Measures: A Tool for Continuous Improvement", in: William F. Christopher and Carl G. Thor (Ed), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland: Productivity Press, 1993. s. 4-8.

GEORGE, Stephen and Arnold Weinerskirch, Total Quality Management - Strategies and Techniques Proven At Today's Most Successful Companies, New York: John Wiley Sons, 1994.

GRAHAM, H. T. and Roger Bennett, Human Resources Management, London: Pitmann Pub. 1998.

IMAI, Masaaki, Kaizen- Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, İstanbul: Beksa Yayınları, 1997.

JOWETT, Paul and Margaret Rothwell, Performance Indicators in the Public Sector, London: MacMillan Press, 1988.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: KalDer Yayınları, 1996.

KAYNAK, Tuğrul, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Basım, 1996.

KAYNAK, Tuğrul., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul: Alfa Basım, 1995.

KOONTZ, Harold and Heinz Weihrich, Essentials of Management, 5 th ed. London: McGraw Hill, 1990.

LEGGE, Karen, Human Resource Management, London: McMillan, Business, 1995.

LEIBMAN, Helene G. and Steve McCarthy, "Job Bridging: Downsizing Without RIFs" The Public Manager, Summer 1993, s. 25-27.

LEVIN, Kurt, "Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers, New York: Harper and Brothers, 1951.

LİKERT, Rensis, New Patterns of Management, New York: McGraw Hill, 1961.

MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality, New York: Harper and Row Inc. 1970.

McGREGOR, Douglas M, Human Side of Enterprise, New York: McGraw Hill Co. 1960.

MCLEAN, Gary N. S.R. Damme, R.A. Swanson (Ed), Performance Appraisal: Perspectives on A Quality Management Approach, Alexandria: American Society for Training and Development, 1990.

MILKOVICH, George T. and John W. Boudreau, Personnel and Human Resource Management A Diagnostic Approach- Howewood, BPI- 1988.

MORLEY, Elaine A. Practitioners Guide to Public Sector Productivity Improvement, New York: Van Nostrand Reinhold Co. 1986.

OKTAY, Güneş, “İşletmelerde Personel Planlaması” Verimlilik Dergisi, 1990-4, s. 121-137.

ÖZTÜRK, Asım, İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, Verimlilik Dergisi, 1994/4.s.113-128.

ÖZTÜRK, Zekai, “İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri”, Verimlilik Dergisi, 1995 -2, s. 41-60.

PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, İstanbul: Rota Yapım Ltd. Şti. 1993.

PETERS, Thomas J. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, New York: Knopf, 1988.

ROBBİNS, Stephen. P., Organization Theory, 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

ROSEN, Robert H., İnsan Yönetimi, (Çev: Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayını, 1998.

SALAMAN, Groeme, Human Resource Strategies, London: Sage, 1992.

SCHULER, Randell S. Personnel and Human Resource Management, 3 rd ed. New York: West Publ. Co. 1987.

SİNK, D.Scott, “Development Measurement Systems for World Class Competition”, in: William F. Christopher and Carl G. Thor, (Ed.), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland: Productivity Press, 1993.

TANER, Bahar, “İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi - Likert Modeli Üzerine Görüşler”, Verimlilik Dergisi, 1996-3, s. 23-34.

TAYLOR, Frederick, W., Scientific Management, New York: Harper and Row, 1947.

THOR, Carl G. “Ten Rules for Building a Measurement System”, In: William F. Christopher and Carl G. Thor (Ed.), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland: Productivity Press, 1993.

TORRINGTON, Derek and Laura Hall, Human Resource Management, 4 th ed. London: Prentice Hall, 1998.

UYARGİL, Cavide, Avrupa’ da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması - 1995-1996 Türkiye Raporu-, İstanbul : Arthur Anderson, 1997.

UYARGİL, Cavide., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994.

VROOM, Victor H. and Edward L. Deci, Management and Motivation, London: Penguin Books, 1970.

VROOM, Victor H., Work and Motivation, New York: John Wiley and Sons, 1964.