

## Organizasyonlarda Stratejik İnsan Kaynağının Yönetimsel Denetim Sürecinde Eğitimi Ve Geliştirilmesi

Dr. Recai AKYEL  
Sayıştay Başkanı

Doç. Dr. Akın MARŞAP  
İstanbul Aydın Üniversitesi

**ÖZET:** Kuruluşların gerekli nitelikteki insan kaynağını sağlayıp bu kaynaktan en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmasının yol ve yöntemlerini gösteren insan kaynağı yönetimi, iş ortamındaki insanı, kuruluş yapısının organizasyonu içindeki yeri ve ilişkileri bütünsel olarak değerlendirilir. Bu süreçte, kurumsal hedeflerin yanı sıra çalışanların kişisel olarak maddi ve manevi bakımdan tatmini bilimsel ve sistematik bir biçimde göz önüne alınır. İnsan kaynağı yönetimsel denetim sürecinde yetkinlik, bilgi ve deneyiminden kuruluşlara maksimum faydayı sağlayacak şekilde kullanılır. Kurumların insan kaynağının işlerine ve işyerlerine karşı tutumlarıyla ilgili yaklaşımlarının temelinde çok önemli yararları vardır. Belirtilen süreç içinde kuruluşlarda insan kaynağını en etkili biçimde eğitimi ve geliştirilmesi konusundaki bilinç artarken tutumların olumlu bir yönde gelişimi sağlanabilir. Bu makalede, organizasyonlarda stratejik insan kaynağının yönetimsel denetim sürecinde eğitimi ve geliştirilmesi ele alınarak geleceğe yönelik öneri ve değerlendirmeler ortaya konulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik insan kaynağı yönetimi, Yönetimsel denetim süreci, Kurumsal referans iş birimi, Kurumsal ortak ölçüm modeli, Bilgi güvenliği yönetim sistemi.

### GİRİŞ

21nci yüzyılın hızlı değişen koşullarında gerek kamu gerekse özel sektörde insan kaynağının stratejik analiz içeren değerlendirme yeterliliği sağlayacak değerleri kapsayan gereklilikler ön plandadır. Yöneticilerin verdiği karar, kullandığı kaynaklar ve yaptığı uygulamalarla tüm organizasyonu, belli bir bölgeyi, belli bir sektörü, hatta ulusal ekonomiyi etkiler niteliktedir. Bu nedenle yöneticiler, organizasyon içinden ve dışından gelen, açık ve kapalı, direkt ve dolaylı, çok değişik istek, arzu ve baskılarla karşı karşıyadır. Yönetici geliştirme bir anlamda, yöneticiyi, yönetmek durumunda olduğu bu "sosyal sistem" in özellikleri, sorunları, baskı kaynakları ve nedenleri, sonuçları hakkında duyarlı hale getirmektir (Koçel, 2010:87). Bu süreçte kuruluşların giderek yenileşen hamleler ışığında, her konuda çağın çok yönlü gelişime paralel gelişim gösterirken önemli bir artıyla işe başladığı söylenebilir. Adler ve Borys'a (1996:61-89) göre, yöneticiler çalışanları destekleyerek, yenilikçilik, yaratıcılık ve bürokrasi gibi organizasyonun iklim boyutlarını analizle, kurumsal stratejilerinin etkinliğini artırabilirler. Özellikle, çalışanların kurumsal amaçlarını gerçekleştirmelerini, faaliyetlere katılarak sorunların çözümüne katkısını isteyen yöneticiler, organizasyon iklimini farklı boyutlardan değerlendirip anlamalıdır. Asıl sorun dış çevreden kaynaklanan fırsatlardan öte, bu fırsatlar doğduğunda, onlarca, yüzlerce veya binlerce rakip arasından, bu fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak gerekli ve yeterli bilgi, kaynak ve yetkinliklere sahip olunup olunmadığıdır (Barca, 2007:1). Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için rekabet ederken alması gereken kararlar; nerede, nasıl ve neyle rekabet etmelidir (Noe, 2009: 53). Yönetim görevlerinde süreklilik, gelişim, uzun vadeli bakış açısı; yönetimsel sistemin bilimsel olarak kavranarak katılım, birliktelik, gerçek başarı, geleceğe yönelik öz yetenek odaklı uyumdur. Bu açıdan, yönetimsel kontrol sistem (YKS)'lerine gereksinim vardır. YKS'leri yönetimin, planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar, öz yetenek ve performans kapsamındaki gelişmeler doğrultusunda işlevsel biçimde gelişen bilimsel ve çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Marşap, 2009:327). İnsan kaynağını etkili biçimde yöneten kuruluşlar, ihtiyaç duyduğu reformları, evrensel değer ve uygulamaları rehberliğinde kendi potansiyeli dahilinde geleceğe güvenle hazırlanabilir. Evrensel değer ve kuralları dikkate alarak disiplinli bir biçimde uygulayabilir. Kuruluşlarda gerekli koşullarını taşıyan dikkatli ve disiplinli bir yaklaşım, güçlü bir insan kaynağı ve etkili bir performans yönetim sistemini gerekli kılar. İyi yapılandırılmış, etkili performans yönetimsel sistemi, insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlayabilir (Çalık, 2003:7-9). Kuruluşlar ortak yönetimde farklı seslere yer verdiği oranda stratejik insan kaynağı eğitimi yenileşen vizyonu gelecek odaklı yenilikçilik içeren değişim süreçlerine kolaylıkla yönelebilir. Kuruluşlarda insan kaynağı izlenerek gerçekçi bir biçimde yorumlanmalıdır. Çözüm nasıl üretilebilir evresinde, mucizevi çözümden öte, daha çok akılcı bilimsel analiz ve sentezlere bağlı yaklaşım esastır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik yönetim sürecine entegrasyonu amaç edinen SİKY; İKY'nin işlevini ve rolünü geniş bir bağlamda görebilme iddiasını taşımaktadır (Sayılar, 2005). Değerlendirme, insan kaynakları eğitiminin etkinliğini belirlemek için kullanılan bilgiyi sağlamaktadır. Değerlendirme yapmak için ölçülecek uygun kriterleri belirlemek gerekir. Bu çalışmada amaç, organizasyonlarda stratejik insan kaynağının yönetimsel denetim sürecinde eğitimi ve geliştirilmesi konusunda insan kaynağının eğitim ve gelişimine odaklanarak geleceğe yönelik öneri ve değerlendirmeleri ortaya koymaktır.

### STRATEJİK İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Böylece organizasyon stratejisi; yer alan eğitimin türü, miktarı ve kaynakların eğitime aktarılması konusunda büyük etkiye sahiptir. Strateji aynı zamanda organizasyonda ihtiyaç duyulan becerilerin çeşidi, düzeyi ve karışımını etkiler. Strateji şunları belirlemede özellikle güçlü bir etkiye sahiptir (Neo, 2009: 48):

1. Mevcut veya gelecekteki iş becerilerine verilen eğitim miktarı,
2. Eğitimin personelin ihtiyaçlarını gerçekleştirdiği veya takım, birim veya bölüm ihtiyacına dayanarak geliştirildiği alanı,
3. Eğitimin özel personel grubuyla sınırlanıp sınırlanmadığını veya tüm personele açık olup olmadığını,
4. Eğitimin planlanarak sistematik olarak yönetilip yönetilmediğini, sadece problemler ortaya çıktığında sağlanıp sağlanmadığını veya rakiplerin ne yaptığını bir cevap olarak kendiliğinden olup olmadığını,
5. Seçim ve ücret gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına kıyasla eğitime verilen önemi kapsar.

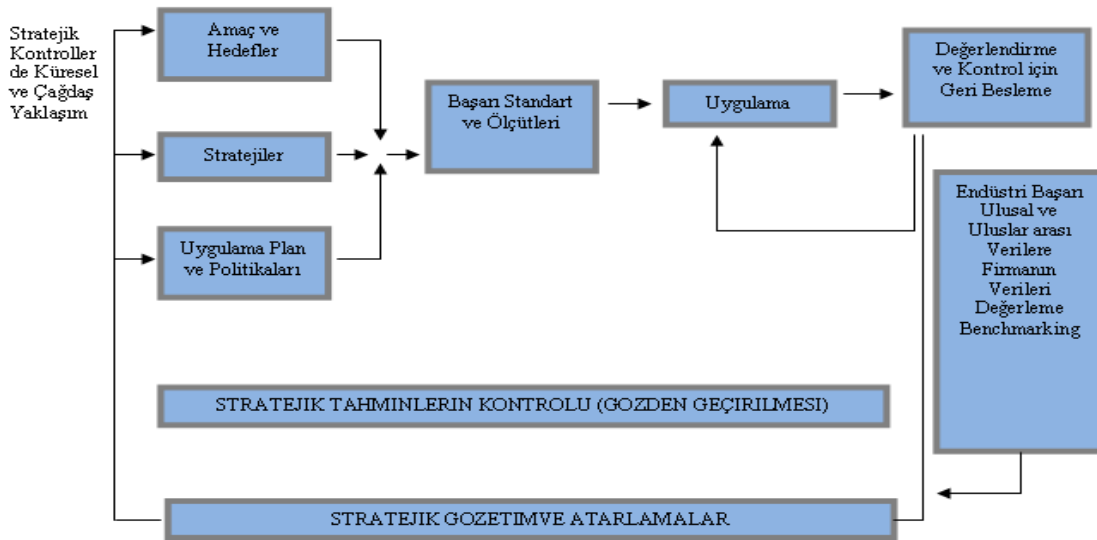
Son yıllarda kamu ve özel sektör kuruluşlarının yönetiminde etkisi çok fazla olan stratejik insan kaynağının yönetimsel kontrol sürecinde eğitimi ve gelişimi uygulamaları, organizasyon verimliliğine sağladığı katkılar nedeniyle oldukça popüler hale gelmiştir. Organizasyonlar, temelde toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri üretip pazarlamak üzere faaliyette bulunurlar

(Ramazanoğlu, 2000). Kuruluşlar insan ve organizasyon kaynağını uygun bir şekilde kullanarak belirlenen amaçları gerçekleştirirler. Kuruluşlar amaçlarına erişirken kurumda çalışan insanları bu amaçları gerçekleştirecek doğrultuda hareket zorunluluğu vardır. Çünkü tüm organizasyonda etkinliğin gerçekleşmesinin ana koşulu insan gücünü amaçlar doğrultusunda davranışa yönelterek iyi bir verimin sağlanmasıdır (Kantarıcı, 1997). Çağdaş yönetsel içerik, büyüklük ve yaklaşım farklılıklarına karşın, daha az merkeziliği, çerçevesinde, “performansa dayalı yönetim kültürü” nün gelişmesini amaçlar. Hesap verebilen, kontrol ve dengeli kaynak dağıtımını öngörür. Kuruluşların yönetiminin hareket noktası insan odaklıdır. Bunun için personel yönetimi, personelin nasıl yönetileceği konusunda, onların mutluluk ve üretkenliği üzerinde yoğunlaşır (Sabuncuoğlu, 1994:13). Çünkü etkin performans yönetsel uygulamaları için öncelikle insan kaynağı performansının objektif kriterlerle ölçülerek değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme süreci de doğal olarak denetimi gerekli kılar. Çünkü performans denetimi, performans yönetimi uygulamalarında olumsuzlukların devre dışı bırakılıp, etkili performansın ödüllendirilmesi esasına dayanır (Özer, 2009: 4). Performans değerlendirmesinin başarısında, öncelikli olarak iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerekir. İşin gerektirdiği çalışma koşulları, sorumluluk derecesi, ustalık ve yeterlik düzeyi bilinmeksizin performans değerlendirilmesi işleminin hayata aktarılması mümkün değildir (Gürüz-Gürel, 2006:237). Kuruluşlarda performans ölçümleri için; iç müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve stratejik organizasyon performansından yararlanılır (Halis, 2004:214). Ürün ve süreç gözleminde diğerlerinden daha yaygın kullanılan performans ölçüm teknikleri şu şekilde belirtilebilir (Özkan, 2007:2-3); sıralama, derecelendirme, kontrol listeleri, ürün ölçekleri, puan sistemi, anektot kayıtları, hedeflere göre yönetim ve öz değerlendirme. Kuruluşların temel amacına erişiminde gerekli iş ve faaliyetler; iş bölümü, uzmanlık, yetki ve sorumluluk bakımından çeşitli görevler açısından gruplandırılır. Kuruluşlarda görev alan personelin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, kurumsal amaçlarına erişimini kolaylaştıran eylem ve uğraşlar personel yönetiminin temel amacı da iş gücü kaynağının değerlendirilerek gelişmesidir. Ancak, bu amaçlar gerçekleştirilirken bireysel amaçlar ve personelin yararlar beklentisi göz önünde tutulmalıdır (Tortop, 1993:138). Personel yönetimi, çalışanların yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlarlarken, diğer taraftan çalışanların organizasyonla bütünleşerek mutluluğuna yönelik işlemleri de birlikte getirmelidir (Önal, 1995:142). Bir oyuncu, bir elindeki düzgün ayarın öteki elini de iyileştirmesi suretiyle, kendi kendini dahi yardım edebilir (Dixit ve Barry, 2010:13). Kuruluşlar, yönetim sürecinin zorlaşan şartları altında mükemmel kararlar alarak bu kararları çabuk ve etkin uygulamalıdır. Organizasyonda çalışan bireyin tüm sorunlarını teknik açıdan ele alıp çözümlen personeli yönetimi (Sabuncuoğlu, 1998:7) kurumu amaca ulaştıracak personelin sağlanarak yetiştirilmesi maddi açıdan tatmini, sağlık ve korunmasının temini gibi işlevleri üstlenir (Canman, 1995: 87). Bu süreçte etrafına esin verici ışık saçan yöneticiler organizasyon iletişim kanallarından da en yüksek oranda yararlanmalıdır. Organizasyon yaşamında bir yöneticinin başarısı iletişim becerilerine dayanır. Bu nedenle her yönetici iletişim becerisine sahip olarak yönetimde etkili iletişim yöntemleri uygulamalıdır (Aytürk, 2007:146). Genellikle kuruluşa ait maddi ve beşeri kaynakların etkin bir biçimde planlanması, organizasyonun yönlendirilerek kontrolü yoluyla belirlenen kurumsal amaçlarının gerçekleştirilmesi olarak tanımlanan yönetim, bir faaliyetler kümesidir (Yozgat, 1984:41-42). Stratejik yönetim, organizasyonun uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, ham madde gibi) etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır. Stratejik yönetim, stratejik planlama, stratejilerin uygulanması ve stratejik denetim aşamalarından oluşur (Akyel, 2009: 17). Stratejik yönetsel süreç, “stratejik bilinç”e sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç organizasyonlarda bulunan yöneticilerin (Ülgen ve Mirze, 2007:31);

- 1.Kurum ve rakiplerin sürekli olarak çeşitli stratejiler üretip uyguladığı,
- 2.Bu stratejileri nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceği,
- 3.Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden yararlanılır.

Stratejik insan kaynağı yönetimi, stratejik bilinç kazanımı yanı sıra stratejik kontrolde çağdaş yaklaşımların bilimsel ve sistematik bir biçimde uygulanmasını gerektirir. Bugün yöneticiler değişimi önceden tahmin etmelidirler. Önceden tahmin, stratejik kontrol içinde daha çok geleceğe yönelmiş değişimi zorlayan bir yaklaşımı gerektirmeli ve böyle bir kontrolü engelleyen zorlukları da ortadan kaldırmayı hedeflemelidir (Eren, 2005:465). Değişimin gerçekleşmesinde Şekil: 1’de çağdaş kontrol şematik olarak görülmektedir.

**Şekil:** Stratejik Kontrollerde Küresel ve Çağdaş Yaklaşım



**Kaynak:** Dess ve Miller’den aktaran EREN, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın, 7.Baskı, İstanbul, s.466.

Personel yönetimi, organizasyon amaçlarına en etkin ve en ekonomik biçimde erişimini sağlayacak personeli değişen koşullara uyum sağlayabilecek nitelikte yetiştirip personele adil ve tatminkar bir ücret ödeyerek onun bedensel ve ruhsal sağlığını korur. Personelin kişisel amaçları ile kurum amaçlarını bütünleştirip hem personelde iş tatmini sağlarken hem de ondan en etkin biçimde yararlılık amacı ile bu konulara yönelik faaliyetlerin planı, organizasyonu, yönetsel kontrolü gerektirir. Çünkü bilgiyi üreten insanlardır. Kuruluşların başarıları açısından bilgiyi elde edip kullanarak üreten insanın entelektüel sermayesi bireylerin kendilerini gerçekleştirebileceği yaratıcı ortamlarda bilginin işlenişine oluşabilir (Özmen, 2007:1). 1960'lı yıllarda personel yönetimi anlayışı yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bu değişimin altında yatan en önemli etken rekabette üstünlük sağlayıp sürdürebilmek için önemli kaynağın insan olduğunun farkına varılmıştır. Böylelikle personencilik bir operasyonel etkinlik-destek hizmetinin ötesine geçerek stratejik bir anlam kazanmıştır (Eroğlu, 2009:15). Bir organizasyonun eğitim ve geliştirilmesi girişimleri iş stratejisiyle nasıl bağlantılı olabilir? Bir organizasyonun stratejik eğitim ve geliştirilmesi girişimlerini belirlerken cevaplaması gereken sorular şöyledir (Neo, 2009:57):

- 1.Organizasyonun vizyonu ve misyonu nedir?
- 2.İş stratejileri ve iş ortamı güçlükleri nedeniyle organizasyonun hangi yeterliliklere sahip olması gerekir?
- 3.Başarı için gereken yeteneğin organizasyona çekilip elde tutularak gelişimi için hangi eğitim ve geliştirme programları en iyi olacaktır?
- 4.Organizasyonun başarısı ve iş stratejisi için hangi yetkinlikler kritik öneme sahiptir?
- 5.Organizasyon eğitim ve geliştirilme ile iş stratejisi arasındaki bağlantıyı idarecilerin, yöneticilerin, çalışanların veya müşterilerin anlamalarını sağlayacak bir plan var mıdır?
- 6.Üst düzey yönetim grubu eğitim ve gelişimi destekleyecek midir?
- 7.Organizasyon sadece bireylerin değil, takımlara da eğitim ve geliştirme olanakları sağlıyor mu?

### ***Kurumlarda İyileşen İş Ortamının Sağlanması***

İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleşmesini zorunlu kılar (Aydın, 1984: 43). Özellikle kurumlarda çalışma hayatı ilerleyen dönemlere monotonlaşma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Sağlıklı bir iş yaşam süreci sağlıklı, düzenli ve ortak bir iş hayatı gerektirir. Çalışanlar sağlık sorunları yaşadığında iş yaşamı da olumsuz yönde etkilenebilir. İş yaşamında birlikte çalışan ve yöneticiler arasında kişisel bilgi paylaşımı doğal olmakla birlikte bazı çalışanlar aralarındaki iş yaşamını olumsuz etkileyebilecek düzeydeki durumlar yaşanabilir. İş hayatının monotonlaşmasını engellemeye yöneticilerin olumlu yaklaşımına bağlıdır. Bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını başkalarıyla bir araya gelip grup olarak çaba, bilgi ve yeteneklerini ortak faydaya ulaştırarak iş bölümü ve düzen olan organizasyonlar (Şimşek, 1999: 28), insanlar tarafından kendi yetersizliklerini yenmek için kurulmuşlardır. Organizasyonda ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel bir ilişkide, karşılıklı hizmet, yardımlaşma, dayanışma, güven ve destek esastır (Başaran, 1982:208). Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine sevgi duymalarının yanı sıra birbirlerinin ilgi ve isteklerine karşı duyarlılıkla, kişisel hassasiyetlerine özenli davranmalıdır. Özellikle çalışanlar daima temiz ve bakımlı olmaya dikkat etmelidir. Aslında, ilk iş günü heyecanın korumak çaba gerektirir. Çalışanların özel yaşamında problemi var ise, bu konu ertelenmeden çözüm yolu için bir uzmandan yardım alınmalıdır. Kuruluşlarda monotonluktan kurtulurken iş yeri değişikliği/rotasyon yanı sıra iş geliştirme, iş yaratma, hizmet içi eğitim ve kariyer gelişimi iş hayatını eğitsel ve iş odaklı renklendirecek girişimler ve farklılık yaratacak pratik çözümler içeren önerilerdir. İş yerinde iç girişimciliği arttıracak yeni fikirleri paylaşma hem çalışanların işini kolaylaştıracak hem de kendilerini iyi hissetmesini sağlayacaktır. SİKY'nin temel işlevlerini İKY'nin temel işlevleri ile bire-bir örtüşürken temel farklılığın stratejik kararlarının alınması, stratejilerin başarıyla hayata aktarılacak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için gerekli organizasyon kültürü ve ikliminin sağlanmasına odaklanmıştır (Eroğlu, 2009:17). Çağdaş kurumlarda insan onuruna layık, insanca iş ve yaşam kalitesi sağlayan motifler temel hak ve özgürlükler alanında geçerlilik aranır. Kuruluşların içinde var olan her bir organizasyonun bir dizi amaçları vardır. Bunların pek çoğu önemlidir. Bazı organizasyonlar kar amaçlı iken bazılarının ise sosyal hizmet amaçları önceliklidir. Zayıf iş gören ilişkileri ile bu amaçlara erişim tehlikeye girebilir. Tatmin olmayan iş görenler bu tutumlarını farklı biçimlerde davranışa dönüştürerek hizmetin aksamasına veya engellenişine neden olabilir. İyi iş gören ilişkileri iş hayatını daha zevkli kılacak, kişiler arası iletişimi olumlu yönde destekleyecek, insanların birbirlerini daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Cesur, 1998). İş gören ilişkilerini destekleyen önemli faktörlerden biri de organizasyonun yapısı ile ilgilidir. Organizasyondaki insan kaynağı iş hayatlarında hissi ve engel yaratan kişiler arası iletişim güçlükleri sebebiyle bazen düşük tatmin duyarlar (Bennett, 1994:110-111). Pek çok yönetici ve iş gören için iş gören ilişkileri onların iş hayatlarının önemli bir bölümüdür. Bu ilişki destekleyici ve benlik geliştirici olmalıdır. Yöneticilerin iletişimde rol model olduğu kuruluşların geleceğe doğru istek ve coşkuyla yöneliminde önemli bir etkisi vardır. Bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirme düzeyi, çalışanların amaçlarını gerçekleştirme düzeyi ile paraleldir. Kendi amaçlarını gerçekleştiriminin yolunun kurumsal amaçları gerçekleştirmekten geçtiğini gören çalışan, performansını bu noktada yoğunlaştıracaktır. Kurumsal ve bireysel açıdan karşılıklı beklentilere yanıt verebilen bir iş yaşamından çalışanın kazancı, işinden duyacağı haz ve mutluluk olacaktır. Böylece, bir organizasyonun iki amacından birincisi ve çalışanların kuruluşlarda varoluş nedeni olan, çalışanların işten doyumları sağlanmış olacaktır. Kurumların ikinci amacı ise kendi doyumlarıdır. Bir organizasyonun başarıda sürekliliğini sağlayabilmesi, organizasyonda çalışanların verimliliği kadar bunların organizasyon yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları doyuma da bağlıdır (Yüksel, 1998:5).

### ***Kurumsal İklimin Olumlu Değişim Süreci***

Açıktır ki, insanlar kurumların vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Kurumlar hem bu amaçların sonucudur. Ayrıca bu amaçlara erişim için birer araçtır. Bunun için organizasyonlarda insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-organizasyon etkileşiminin niteliği ile kurumsal etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililik gerçekleştirilebilir (Aydın, 1991: 17). Yani iki seçenek vardır. Ya sonuçlar ya da güzel duygular. Bir kez daha geniş bir açıyla bakıldığında kaybetmiş de olsak, ta derinlerimizde kendi kendimizi tebrik etmeye yatkınlık vardır (Lynch ve Kordis, 2010:5). Varlığını korumak isteyen organizasyon, eğitim ve gelişim odaklı hedefe odaklanarak esnek olmalıdır. Değişim yeteneğinin temelinde güven ilişkileri yatar. Bu da açık bir kurumsal iklim ile sağlanır.

Sonuçta duyarlı, yatay, demokratik bir kuruluş yapısına sahip olmak için kültürün değişmez bir temele dayanması gerekir. İnsanlar, hem kişisel hem de kurumsal düzeyde kendilerini tam bir güven içinde hissetmelidirler. Değişmez bir temele sahip olmadıkça, çevredeki değişim dinamiklerine uyum sağlanamaz (Akin, Çetin ve Erol, 1998:221). Kuruluşlar kalite güvencesi için işbirlikçi yaklaşımlara gereksinim duyar. Bu yüzden yöneticiler, hiyerarşik yapının ötesinde bir işbirliği yaparlar. Yaratıcı bir organizasyon ikliminin ortaya çıkmasında bireysel nitelik, kavramsal beceri ve süreçler topyekün önem taşır. Yaratıcı bir organizasyon iklimi üzerinden, bir kalite güdüsünün yaratılmasında önemli bir işlev için kurumsal yapı şu niteliklere sahip olmalıdır; (Hinterhuber ve Popp, 1992:105-113). Kuruluşların yapısı sürekli değişen şartlarda orijinal, yönlendirici bir kılavuz düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalıdır. Organizasyon yapısı, stratejik taleplere cevap vererek çalışanların serbestçe hareket ederek özgül yeteneklerini kullanılmasına imkan sağlayacak esneklikte olmalıdır. Kurum yapısı, iyi yönetim açısından en yüksek düzeyde yaratıcılık atmosferini ortaya çıkarırken hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir. Kuruluşların birimlerinin boyutu, açık bir organizasyon iklimi ile yöneticilerin görüş ve karizması yüz yüze iletişime imkan tanımalıdır. Kuruluşlarda çalışanlardan gelen önerileri teşvik amacıyla, ödül sistematiği gündeme getirilerek katılım konusunda motive edici olabilir. Bu ödüllerin daha ziyade parasal ödüllere tercih edildiği görülür. Bireylerin gösterdiği performansla ilgili olarak bireysel performans ücreti almaları toplam kalite anlayışında takım çalışmalarını baltalayacağı ve olumlu örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesiyle fazla kabul görmemektedir (Ünal; 1998:6). İş tatmini çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygularla bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır. İş tatmini ile yakın ilgisi olan motivasyon, bir amaca doğru çaba harcayıp sürdürülmesini anlatır, işin çalışana çekiciliği, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır. Çalışanın işiyle özdeşliği, çalışanın kopamayacak kadar işine bağlılığını anlatır. Ve son olarak moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın organizasyon içindeki tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır (Yıldız, 1993: 37-45.). Kuruluşlarda organizasyon iklimini etkileyen faktörler içerisinde, ideal kurumsal iklimin önemli bir yeri vardır. Kurum içinde sağlıklı bir iletişim iklimi etkili bir yönetimin gerçekleştirilerek sağlıklı kararlar verilmesi açısından önemlidir. Schein'e göre; kurumsal kültür; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse içsel bütünlük sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç verdiğinden yeni üyelere programları algılama, düşünce ve duyguların doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Schein, 1984:3). Davis tarafından ise, paylaşılan inanç ve değerlerin örneği olan kurumsal kültür bir araçtır. Kurumsal kültür üyelerine biçim vererek onlara davranışları için kural oluşturur.

### ***Organizasyonların Kalite Maksimizasyonu: Kurumsal Referans İş Birimleri (KURİB)***

Adler ve Borys (1996:61-89), organizasyon ikliminin planlama ve strateji geliştirme faaliyetlerini daha da başarılı hale getirdiğini savunmaktadır. Altman'a göre (2000:31-33) kurumsal iklim, çalışanların organizasyona yönelik algılayışlardır. Ancak bu algılamalar çalışanların değer yargılarıyla direkt ilgili değil, açıklayıcı ve tanımlayıcıdır. Dolayısıyla kuruluşlarda "organizasyon iklimi" çalışanların hoşlandıkları/hoslanmadıkları iş koşullarının oldukça ötesinde bir kavramdır. Kurumsal faaliyetlerde organizasyon ikliminin ilişkilendirilebileceği hususlar; organizasyonun işleri, yöneticilerin rolleri, lider davranışlarının organizasyondaki iş gruplarını içerir. Kamu ve özel kuruluşlarında sürekli iyileşen iş ortamlarında kalite maksimizasyonu öne çıkar. Gelişim için her aşama önemlidir. Eğer istenilen düzeyde kalite ve standartlara uygun iş ortamı sağlanamazsa, arzulanan hedeflere erişim de mümkün değildir. Uygun koşullarda iş ortamının her halkası, üretim ve hizmet süreçlerinde yönetimin her evresi canlandırılır. Elde edilen iş yeri analiz verileri bu açıdan önem taşır. Kuruluşlar insan kaynağının etkinlik ve verimliliği artırarak arzulanan performans düzeyi için açıdan uygun metotlar geliştirerek problemleri konuları çözebilirler. Performans hedeflerinin içeriği çok boyutlu olabilir. Ana boyut, kurumun iş önceliklerinin yaratılması ile istenilen sonuçları belirlerken, ekibin ya da kişilerin gelişme hedefleri de performans yönetimi uygulamaları içerisinde ele alınabilir. Yetkinliklerin gelişimine her ne kadar kariyer gelişim sürecinde odaklanırsa da gelişim hedefleri kişinin performans hedefleri arasında yer alabilir. Ekibin veya kişinin geliştirmesi gereken beklenen yetkinlikler bu şekilde biçimsel ve kontrol edilen bir süreçte ele alınabilir (Germirli, 2003:109). Performans yönetiminde önce girdilere değil sonuç ve kalite göstergelerine dayalı performans ölçümü yapılır. Burada ölçülebilir, açık, yeterli, uygun ve objektif olan göstergeler seçilmelidir. Daha sonra her göstergeye bir hedef belirlenir. Hedefler, gerçekleştirilebilir ve mevcut kaynaklar ve kapasite ile gerçekleştirilebilir olmalıdır. Bu süreçte toplanacak bilgilerde zaman ve enerji kaybetmemek gerekir. Aslında uygun bir izleme çerçevesi geliştirilir. Sürekli ve dikkatli ölçüm yapılır. Sonuçlar dikkatlice analiz edilir. Bu arada performans ölçümü çerçevesinin tasarlanmasına bütüncül yaklaşım gerekir (Özer, 2009: 12). Performans yönetimini yürütenler, yapılacak işler hakkında tüm bilgileri sistematik olarak toplayıp değerlendirerek düzenlemelidir. Böylece toplanan tüm bilgiler, neyin, nasıl, kim tarafından ve ne kadar sürede yapılacağını tanımladıkları için kuruluşun gelişiminde önemli rol oynar (Çukurçayır ve Eroğlu:2005:135). Burada kuruluşların iş yeri akreditasyon süreçlerinde, iş yeri ortamlarının yeterliliğini belgelendirmesi gerekir. Birçok kriterlerin yerine getirilmesi gerekir. Kurumsal olarak akretide iş ortamları yüksek kaliteli yaşam düzeyine uyumlu olmalıdır. Her tür iş süreçlerinde olması gereken asgari gereken iş ortamlarının tanımı gereklidir. Kurumsal ortak referans iş ortamı tanımında, yeterli bilgi ve donanıma sahip, iş ortamı eğitim ve gelişim dinamiği sağlar. Geleceğe yönelik insan kaynağı gelişim projelerinin hazırlanarak "kalite ve standartlar" yönünden problemle karşılaşmadan gerekli mevzuat hazırlanır. Yapılan analiz ve kontrollerde uygun elemanlara sahip olmalıdır. Kuruluşların iş yerlerinde evrensel ölçülerde standartlara uygun malzeme ve donanıma sahip olması gerekir. Değişen teknolojiler için gerekli olan uyumlaştırıcı eğitim süreçleri uygulanır. Ortaya çıkabilecek olası denetim sorunlarının çözümünde gerekli olan önlemler için daha erken dönemde eğitimler detaylı olarak başarıyla uygulanır. Öngörülen biçimde iletişimi sağlayıp eşgüdüm içinde yenilenen özgün metotlar geliştirir. İşlerin doğru yapılabildiğini analiz ve kontrol eder. İş sağlığı ve güvenliğinin güçlendirilerek elde edilen sonuçlar diğer iş birimlerine örnek olarak verilerin paylaşımı var güçleriyle çalışılarak sağlanabilir. Gelişen organizasyonların iş ortamlarının "kalite maksimizasyonunda", kurumsal referans iş birimleri (KURİB)'nin oluşturulması gelişim sürecinin adım adım diğer birimlere iyileştirici biçimde yayılımının örnek bir biçimde başarımını sağlayabilir. Organizasyonda ortak güven duygusunun onurlu ve güven dolu gelişim dinamiğini yeniden birlikte oluşturabilir. Böylece, güdüleme ya da motivasyon, organizasyon ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratıp, bireyin harekete geçmesini etkileyerek isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1991:78). Güdülemede, özendirme amacıyla çeşitli

araçlar kullanılır. Bu araçların etkinliği bireysel ve toplumsal yapıya bağlı olarak değişir. Ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel yönetsel olarak üç gruba ayrılan özendirici güdüleme araçları sayesinde birey, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin ederek çalışma isteği artacaktır (Sabuncuoğlu, 1987: 84). Bireyin amaçlarına erişimine yardımcı olan bu araçlar, aynı zamanda da çalıştığı kurumun amaçlarını benimseyerek yoğunlaşan çabalara sebep olacaktır (Eren, 1998:377). Çağdaş yönetim sürecinde, iyimserliği giderek arttıran ortak akıl oluşumunda herkesin doğru dersleri çıkarıp işletmede evrensel yönetim hukukunu dikkate alan farklı derinliği olan kurumsal demokrasinin yerleşimi bakımından önem taşır. Kuruluşların kurumsal sosyal sorumlulukların artan önemi, rekabetin yeni bir alana taşınmasına rehber olur. Kuruluşlarda her bireyin, görev yaptığı kurumda, içinde yaşadığı topluma ve ülkeye karşı sorumlulukları vardır. Çünkü içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesini iyileştirerek ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişimine destek tüm bireylerin ana görevidir. Kamu kuruluşları için de bu böyledir, birer tüzel kişiliktir, kurumsal vatandaş olarak onların da çevrelerine karşı sorumlulukları vardır. İşte bu yüzden çağdaş kuruluşlarda kurumsal vatandaşlık görevlerini yerine getirirken hedef kamuoyu ile iletişim ekseninde fırsatlar yaratan daha profesyonel “kurumsal sosyal sorumluluk” projeleri üretirler. Organizasyonların hedeflerine erişiminde gerekli işlevleri gerçekleştirecek çalışanlar eğitilerek geliştirilip motive edilmelidir. Kuruluşlarda daha iyi atmosferde özendirilen personel, aynı zamanda organizasyon açısından işlevsel kaliteyi de yükseltecektir. Davranış bilimcilerine göre işinde doyumlu kişi üç seçenektan birini seçer; organizasyonun üretim normlarına uyar, ayrılır veya üretimini sınırlandırır. Bu sebeple kurum yönetimi, iş görenlerin istek ve gereksinimlerini çok iyi çözümlenerek, onlara çeşitli isteklerini yanıtlayacak rahat, doyurucu bir çalışma ortamı hazırlamaya çalışmalıdır (İncir, 1989:49). Kuruluşlarda değerler ilişkileri yönetirler. Başkalarını değerlendirirken sahip olunan çalışma hayatını önemli kılan ortak değerler kullanılır. Çünkü ortak değerler geleceğe doğru yönetsel denetim sürecinin gelişim dinamiğinde bütünsel bir yol çizer.

### **Kurumsal Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS)**

Bilgi en etkin şekilde tüm yetkili katılımcıların ne zaman ve nerede gereksinim duyarlarsa tam yetkilendirilmesine izin verilerek paylaşılabılır ve bilgisayar sistemleri arasında verinin elektronik gönderimi böyle bir paylaşımı gecikmeleri en azaltarak etkileşimli işbirliklerini destekleyerek kolaylaştırır. (Shortliffe, Edward, H. ve Climino, James, 2008:193). Günümüzde bilginin kurumsal faaliyetlerinde oynadığı önemli rol nedeniyle kurumlar bilgi akışını düzenleyerek bilgiyi paylaşım bilgiyi her an kullanıma hazır tutarak depolamak/kaydetmek amacıyla organizasyon yapıları içerisinde bu işi düzenleyecek yeni birimler oluştururlar (Koçel, 2010:110). Kişilerin bilgi güvenliği önem arz ederken, bundan daha önemlisi kişilerin güvenliğini doğrudan etkileyen kurumsal bilgi güvenliğidir. Bilgi güvenliği alanında yaşanan güvenlik ihlallerinin giderek artan bir bölümü sistemlerden yazımlara doğru kaymaktadır. Kurum veya birey bazında güvenli ortamlarda iş yapma ihtiyaç ve istekleri her geçen gün hızla artarken kullanılan yazılımlar en güvenli bilgi güvenliği için anahtar rol oynar (Stytz, 2006: 77). Kurumsal bilgi güvenliği insan faktörü, teknoloji ve eğitim üçgeninde devamlılık gerektiren bu üç unsur arasında tamamlayıcılık olmadığı sürece yüksek düzeyde bir güvenlikten bahsin mümkün olmayacağı yönetimi zorunlu olan canlı bir süreçtir (Vural, 2007). Günümüzde saldırganlar teknolojik olmayan ve engellenişi daha zor olan sosyal yöntemleri sıklıkla tercih eder. İnsan faktörünü kullanarak bilgi güvenliği ihlalleri oluşumunu sağlayan aldatmaca sanatçı teknik yöntemlere göre daha tehlikeli sonuçların oluşumunu sağlayan önemli ve güncel bir saldırı aracıdır. Kurumsal bilgi güvenliğinin sağlanışında önemli gerekçeler ana hatları şöyledir (TBD, 2005).

1. Güvenlik tehdit/risklerinde etkin risk yönetimi ile kurumsal itibar korunur.
  2. Kurumsal ana süreklilik sağlanır.
  3. Bilgi kaynağına erişim denetimi yapılır.
  4. Personelin yüklenici/alt yüklenicilerin güvenlik konusunda bilinç düzeyinde önemli güvenlik konularında yeterli düzeyde bilgilendirilir.
  5. Bilgi varlıklarının gizliliği, bütünlüğü ve doğruluğunun sağlanır.
  6. Kurumsal bilgi varlıklarının kötü amaçlı olarak kullanımı engellenir.
  7. Bilgilerin güvenli biçimde üçüncü taraf denetçilere açıklıkla sağlanır.
  8. Bilgi sistemlerini kullanan kişilerin, umursamazlığından, planlanma taciz, bilinçsiz kullanımdan dolayı oluşabilecek donanım, yazılım ya da bilgisayar alanlarında meydana gelebilecek arızalara karşı korunur.
- Kurumlarda bilgi güvenliğini sağlayan, planlayan, tasarlayan, gerçekleştiren, izleyen, denetleyerek sürdürüp geliştirmek için, iş riski yaklaşımına dayalı tüm yönetim sisteminin bir parçası Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemidir (TSE, 2005). Şifreli mesaj, alıcıların açık anahtarları kullanılarak oluşturulur. Bunun için alıcılara ait şifre sertifikalarının yerel sertifika deposu veya dizinden getirilişi, daha sonra da geçerlilik ve güvenilirlik kontrolleri gerekir. Mesaj içeriğinin şifrelenişinde farklı algoritmalar kullanılabilir. CMS standardında bir şifreli veri yapısında şifreli veri ile birlikte, kullanılan şifreleme algoritmaları, alıcının açık anahtarına erişimde gerekli sertifika bilgileri; opsiyonel olarak gönderene ait sertifikalar, SİL'ler ve bazı bilgiler yer alır. Şifreleme teknikleri her türlü iletişim ve veri depolamada önemli bilgilerin güvenliği için kullanılır. En yaygın ve önemli uygulamalardan biri de Internet üzerinde aktarılan bilginin güvenliğini sağlarken kullanılan şifreleme işlemleridir (Linkon, 1997). Kriptografi, önemli bilgilerin iletiminde mesajın sadece istenen alıcı tarafından anlaşılabilmesi amacı ile belirli bir algoritma çerçevesinde değiştirilmesidir (Mullins, 2002: 40-45). Günümüz kuruluşlarında yenilikçilik ve öğrenmenin itici gücü olan bilgi yönetiminden azami ölçüde yarar için, çeşitli bilgi yönetimi stratejilerine ihtiyaç duyulur (Özgener, 2010:1). Organizasyonlarda stratejik eğitim ve geliştirme süreci; iş stratejisi, stratejik eğitim ve geliştirme girişimleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve eğitim değerini gösteren ölçütler aşamalarından oluşur (Neo, 2009: 52). Organizasyonlarda kariyer planı, çalışan kişinin seçenek, fırsat ve sonuçların farkına vararak kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyip bu hedeflere erişirken yön tespiti, zaman planını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimlerin programlanmasıdır. Organizasyon yapısı içerisinde herhangi bir basamaktan işe girip çalışmaya başlayan kişiler doğal olarak, nasıl bir gelişim çizgisinde ilerlediklerini bilerek daha sonraki evreye hazırlanırlar (Aşıkoglu, 1996: 55). Kurulmuşta kendisine uygun bir iş bularak bu işte çalışmaya başlayan bir iş gören, kısa bir süre içinde ilerleyerek gelişmeye çalışır. İş gören bir taraftan sahip olduğu bilgi ve tecrübesini kendi deneyimleri ile geliştirirken, bir yandan da kurum içi ve kurum dışı eğitim programları vasıtasıyla belirli pozisyonlara doğru gayretle yükselebilir. Kariyer planlama, yükseliş hedefleri ve yollarının tespiti ile ilgilidir. Yükselme yolları ise belirlenmiş hedeflere erişim için gereken araçları belirtir. Kariyer ile ilgili hedef ve yolların tespitinde birey ve organizasyon birlikte bir sorumluluk içindedir. Becerilerin gelişiminde alt kademe yönetiminde bulunan genç insanlar, başkalarının işine bakmak yerine

kendilerinin sahip oldukları işin gerekleri ile uyuşan teknik ya da yönetsel rolleri öğrenirler (Pfeffer, 1995:143). Bu bağlamda insan kaynakları yöneticilerinin dört rol sorumluluğu olduğu görülür. Stratejik ortaklık rolü, değişim sorumluluğu, çalışan destekleyiciliği ve idari uzmanlık rolleridir (Eroğlu, 2009:19). Bu şekilde yükselme fırsatı yakalayan iş görenin kendine güveni artar, kişiliği gelişir, yetki ve sorumluluklarının artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Organizasyon içinde yükselme olanağı tanınarak eğitimle beceri gelişimi teşvik edilir. İyi bir kariyer planı bu yoldaki temel taşları açıkça tanımlar. Bu temel taşlar bilinçli bir biçimde yerleştirilerek erişim olanağı sağlanmışsa kişinin başarıya ulaşım hissi daha da artarak kuvvetlenir. Böylelikle, bu özel duygular kişinin bireysel tatmini ve motivasyonunu artıracaktır. Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini destekleyerek yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalması, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilip elemanların kuruma daha çok bağlanması (Byars, 1991:273). Kariyer planlama, işgücü devrinden kaynaklanan maliyetleri azaltır. Organizasyonun iş görenin kariyer gelişimi ile ilgilenişi, iş görenin kendisini organizasyonun niceliğini oluşturan bir rakamdan ziyade, organizasyonun tüm planı içerisinde bir parça olduğunu hissettiğini sağlar. Başarılı bir kariyer planlamasından organizasyon ve iş görenin birinci derecede bağlı olduğu amiri kadar iş görenin kendisi de sorumludur. Kariyer planlaması bir kişinin bir başkası için yapacağı bir şey değildir. Kişinin gerçekten ne istediğini sadece kendisi bilir ve bu istekler kişiden kişiye değişen beklentilerdir (Can, 1998:113).

## **YENİLEŞEN PERFORMANS YÖNETİMİ: KURUMSAL ORTAK ÖLÇÜM MODELİ**

Günümüzde kuruluşların amaçlarının gerçekleştirilebilirliği, çalışanların motivasyonlarının artırılarak görevlerin yerine getirilişi, elde edilen sonuçların verimliliğinin/etkililiğinin başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılabilirliği, kuruluşların bir bütün olarak başarılarının ölçülerek performans ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir (Çukurçayır-Eroğlu, 2005:132). Stratejik yönetimde örgütler, değişen çevre koşullarına göre her an yepyeni çevresel fırsat ve tehditlerle karşılaşabilir. Bu nedenle konulan hedefler, belirtilen amaçlar, görev tanımları devamlı değişim gösterebilir. Bu durumun bir sonucu olarak stratejik yönetimin devamlı bir süreç olduğu, stratejik yönetim sürecinin son evresi olan stratejik denetimin, yapılan iş ve faaliyetlerin değerlendirildiği sürekli bir çaba ve uğraş olarak düşünülmesi gerekir. Stratejik denetim bağlamında, bir bakımdan performans(başarı) denetimi yapılır. Performans denetiminin unsurları ise verimlilik, etkinlik ve tutumluluktur (Söyler, 2007:402). Günümüzde kuruluşlar daha esnek bir çalışanlar topluluğu geliştirerek kariyer planlamayı sınırsız kariyer imkanları sağlamak amacı ile kullanabilirler (Bursalıoğlu, 1978:7). Gerçekçi bir kariyer planlaması bireyin kendi yetenekleri doğrultusundaki fırsat arayışlarını güçlendirir bilinçli bir çabayı gerektirir. Kariyer planının asıl sorumlu olan bireyin kendisi ise de, organizasyon bu konuda çalışanlarına çok yardımcı olabilir. Örneğin danışmanlık ve çalışma grupları çalışanların kendi yetenek ve ilgi alanlarını daha iyi anlayıp bunları kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilir. Organizasyonları amaçları doğrultusunda yaşatmada, amacın gerçekleştirilme ölçütü, örgütsel doyum düzeyidir (Bingöl, 1997: 70). Organizasyonel doyum düzeyini kurumsal amaçların belirlenerek belirlenen amaçların somut rollere dönüşümü, kurumsal yapının kuruluşu, harekete geçirilerek işleyiş denetimi, organizasyon ve çalışanların amaç, beklenti ve istekleri arasındaki uyum belirler. Bu sebeplerle çalışanların amaç, ihtiyaç, istek ve beklentileri, iş yaşamına ilişkin düşünce, duygu ve tutumlarını açıkça bilmek önemlidir. Kuruluşlarda çalışanların iş yaşamlarına ilişkin tutumlarının öğrenmesi ise doyumsal araştırmalarla mümkündür. Araştırma sonuçlarının yardımıyla, çalışanlardan kaynaklanan sorunlar saptanarak kurumda çalışanlarla çift yönlü bir iletişim sistemi kurulabilir. Çalışanlar araştırma sonuçları yardımıyla, işlerine ilişkin tutum, düşünce ve anlayışlarını değerlendirerek çalışma arkadaşlarının düşünce, anlayış ve tutumlarını karşılaştırma fırsatı elde edebilirler. Böylece kendilerini yenileme olanağı bulabilirler. Kuruluşların içinde çalışanların başarı değerlendirmesi için belli bir dönem içindeki faaliyet ve yeteneklerinin önceden belirlenen bir ölçüte göre sistemli olarak ölçülmesi gerekir. Eğer ölçütler ve standartlar oluşturulmazsa başarı değerlendirmesi gerçekleşemez (Greenberg, 1993:162). Pek çok yönetici mutlu iş görenlerin üretken oldukları inancıyla hareket etmektedir (Mullins, 1994:481). Personel yönetiminin en önemli işlevlerinden olan ücret politikası, çalışanların yaşam standardı ve düzeyini doğrudan belirler. Güvenlik duygusu, sosyal statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel ihtiyaçlar ile alınan maaş arasında çok yakın bir ilişki vardır. Geleneksel ücret sisteminde kişilere fikri ve bedeni emeklerinin karşılığında genellikle üç faktör göz önüne alınarak ücretlenir. Bunlar; iş özellikleri, organizasyon içerisindeki iş görenler arasında ödeme eşitliğini sürdürme ihtiyacı ve içinde bulunulan pazarda iş görenlerin ödedikleri ücretler ile rekabet edebilecek ücret ödeme ihtiyacıdır. Para, bir ödül sisteminin duygusal anlamı olan parçası gibidir. Bazıları için işin önemi olmaksızın para bir amaçtır, bazıları için ise kendi geliştirdikleri kültürlerinin görünümü ile renklenebilen diğer bütün tutumlarının ardında ikincil bir öneme sahiptir. Kalite mükemmeliyet modelleri organizasyonlar için iç denetim ile dış denetimi birlikte öngörür. Avrupa'da bu alanda bugün iki temel model vardır. Bunlardan birincisi Avrupa Kalite Yönetim Birliği (EFQM) veya Excellence Model olarak bilinen model, diğeri ise Ortak Ölçüm Modeli (CAF) dır (Bovaird ve Löffler, 2003:143). Bu modelin; liderlik, politika ve strateji belirleme, insan kaynağı yönetimi, işbirliği, kaynaklar, süreçler, çalışan sonuçları, müşteri sonuçları ve anahtar organizasyon sonuçları gibi ilkeleri vardır. Ancak aynı zamanda bu modelde, mükemmellik düzeyini ölçmek için dışsal denetim de gereklidir. Bir takım ilkelerin hesaptaki ağırlığının değişimi ve farklı alt prensipler ve ödül sistemi uygulanması gibi farklılıklar dışında bu model birçok Avrupa ülkesinde kullanılmaktadır. Bu modeldeki yaklaşımla tamamen yönetsel bir araç haline gelerek vatandaş ya da müşteri katılımın ihmeline yol açabilecek riskleri vardır. Kalite mükemmeliyet modelleri organizasyonlar için iç denetim ile dış denetimi birlikte öngörür. Avrupa'da bu alanda bugün iki temel model vardır. Bunlardan birincisi Avrupa Kalite Yönetim Birliği (EFQM) veya Excellence Model olarak bilinen model, diğeri ise Ortak Denetim Modeli (CAF) ODM dır (Bovaird ve Löffler, 2003:143). Bu modelin; liderlik, siyaset ve strateji belirleyiş, insan kaynağı yönetimi, işbirliği, kaynaklar, süreçler, çalışan sonuçları, müşteri sonuçları ve anahtar organizasyon sonuçları olmak üzere dokuz prensibi vardır. Ancak aynı zamanda bu modelde, mükemmellik düzeyini ölçüm için dışsal denetim de gereklidir. Bir takım ilkelerin hesaptaki ağırlığının değişimi ve farklı alt prensipler ve ödül sistemi uygulanması gibi farklılıklar dışında bu model birçok Avrupa ülkesinde kullanılmaktadır. Bu modelin, üstten gelen bir yaklaşımla tamamen yönetsel bir araç haline gelerek vatandaş ya da müşteri katılımın ihmal edilmesine yol açabilecek riskleri vardır (Gaster ve Squires, 2003:73-74). CAF'ın temel amacı kamu sektörünün performansını artırmak amacıyla kalite yönetiminin kullanımını desteklemek için kolay ve ücretsiz bir araç sunmak ve Avrupa genelinde iyi örneklerin paylaşılarak benzer kuruluşların faaliyetleri arasında karşılaştırmayı mümkün kılmaktır. CAF da EFQÖ modeline benzer şekilde öz değerlendirme temeline dayanır; ancak özel olarak kamu sektörü için geliştirilmiştir ve onun farklılıklarını dikkate alır (Engel, 2002:35). Kuruluşlarda yenileşen performans yönetim sisteminde, kurumsal ortak ölçüm modeli (KOÖM), yönetsel denetim sürecinde çok boyutlu ölçümler için geleceğe yöneliktir. Bireyler için olduğu kadar kuruluşlar için de, hayallere benzeşilerek sahici olunabilir. İnsan kaynağının içindeki

gücü ciddi şekilde keşif sanatı, her şey dalgalanırken en büyük gücüdür. Kuruluşlarda var olan, birey ve gruplar, kendi güçlerini anladıkça iç ve dış kaynaklarına erişerek, kendi hayatlarını kontrol yetisine erişir. Bu stratejik değişim sürecinde daha erkenden yol alanlar, doğal olarak insani yönelim odaklı bir rekabet avantajı da elde edebilirler. Bu gelişim odağındaki özgün somut adımlar, birçok sıkıntılı kaotik krizlerin çözümünde yenilikler, açık sorunların aşılışında önemsenir. İlişkilere yeni boyutlar katacak bir biçimde geleceğe doğru takdir edilecek bir boyutta bambaşka bir ivme kazanabilir. Adeta ortak geleceğe doğru cömertçe alıp götürür. Bu genel çerçevede yer alan hassas stratejik dengeler ve kontroller eşliğinde çağdaş kurumsal yapısını daha da mükemmelleştirerek perçinler. Kamu kurumlarında performansa dayalı bir yönetim anlayışını yerleştirmek kolay değildir. Zira bir organizasyon içerisinde kültürel bir değişimi kültürel bir değişimi, özel bütçe, uzman desteği, personel ve diğer kaynakların tahsisini gerektirir (Koyuncu, 2009:149). Başarılı bir eğitim çabasının ilk adımı; ihtiyaç belirleyiş olarak bilinen bir süreç yoluyla eğitim ihtiyacının varlığını saptamaktır. İhtiyaç belirleme üç adımdan oluşur. Kurumsal analiz, kişi ve görev analizidir. İhtiyaç belirleme sürecinde, gözlem, mülakat ve anket dahil olmak üzere çeşitli yöntemler kullanılır (Neo, 2009:118).

## DEĞERLENDİRMELER

Kuruluşlarda stratejik yönetim süreci; iş, güç ve gönül birliği içinde geleceğe daha güvenle yol alabilir. İyi yönetişimin başarılmasında, yönetsel denetim sürecine katkı sağlayan uyumlu ortaklığın gelişmesi önemlidir. İyi bir stratejik işbirliği desteğin ortak albümün temel bir göstergesidir. Kuruluşlarda gerçek anlamda iyi niyetle yola çıkanlar, ortak görüş ve yolun bireşim şablonunda yaratıcılık ve özgür yönetsel denetim sürecinde berraklaşarak saydamlaşır. Aslında, eksiklik desteğin sağlayacağı kurumsal liderlik çerçevesinin belirlenmiş süreci, sınırları, zorlukları, engelleri aşarak adeta yeni bir nefes, hayat vererek geleceğe gider. Kurumsal güvenlik yönetim modeli bir anlamda bambaşka içsel ve dışsal stratejik ortaklığın kabulüdür. Modern iş yaşamının sembolik öneminden öte, büyük umutlarla birlikte, stratejik insan kaynağının eğitim ve gelişim sürecinde güven, işbirliği ve ortaklığın kazanılmasıdır. Kurumsal organizasyonlarda başlangıcı olumlu olan her şeyin sonucu da pozitif ölçülerde gelir. Büyük bir stratejik vizyon içinden yola çıkılarak ortak geleceğin birlikte inşasıdır. Adeta, yeni adımlarla daha ileriye ve daha üst bir platforma üstün bir değişim ve gelişim başarısı içinde olgunlaşarak çıkarılabilir. Tamamen hemfikir içinde, emin olunacak önemsenen başlangıçlar manzumesidir. Kuruluşta çalışanların hak/hukuku çerçevesinde geçmişin sıkıntılarından hızla sıyrılarak ortak geleceğe erişim sağlanabilir. Organizasyonların iş ortamlarının kalite maksimizasyonunda, Kurumsal Referans İş Birimleri (KURİB)'in düzenli ve sistematik işleyiş yönünde birlikte gayret içinde olabilirler. Genel olarak yöneticiler iyi yönetişime erişirken bir organizasyonun başarı veya başarısızlığından sorumlu olarak kabul edilirler. Yöneticiler, iyi yönetişim için organizasyonların başarısızlığında ilk olarak hedef olacak kişilerdir. Kuruluşların amaçları belirleyerek sonuca erişim kurum yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yöneticilerin yeteneklerinin kuruluşların başarıya erişimindeki rolü yadsınamaz. Kuruluşların organizasyonlardaki formel rolleri nedeniyle yöneticiler, çalışanları amaçlar doğrultusunda destekleyerek bu amaçlara erişim hususunda onları motive etmelidir. Kurumsal Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemini (BGYS) başarıyla uygulamalıdır. Bu yüzden kuruluşlar; kendini iyi tanıyıp güçlü yanlarından yararlanarak hataları telafi ederek çeşitli sürpriz ve başarısızlıklardan dahi öğrenmelidir. Zayıf olan çeşitli özellik ve yetenekleri üzerinde çalışmalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi eğitim ve gelişimi için uzun süreli amaçlar geliştirilerek Kurumsal Ortak Ölçüm Modeli (KOÖM) uygulanmasında birlikte yaklaşım sergilemelidir. İyi yönetişim sürecinde kurumlar iç ve dış güç temelleri geliştirip kullanarak daha geniş bir irtibat ağı yerleştirmelidir. Kuruluşun içinde ve etrafında politik sistemin nasıl çalıştığını öğrenerek dengeli hiyerarşik pozisyon gücü sağlamalıdır. Organizasyonda çalışanlara faydalar sağlayıp onlara saygılı davranarak duruma uygun taktikler seçip çalışanlarla, arkadaşlarla, üst yönetimle, dıştaki insanlarla ve etrafındaki dünya ile dengeli ve iyi ilişkiler geliştirerek sürdürmelidir. Sonuç olarak, her alanda yaşanan hızlı değişim ortamında organizasyonlarda stratejik insan kaynağının yönetsel denetim sürecinde eğitimi ve geliştirilmesi kuruluşların iç ve dış çevredeki değişimlere karşı uyum içinde ortaya çıkan değişimler karşısında yönetimin ihtiyaç duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı gelişim dinamizmi başarılı bir şekilde sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- ADLER, P. S. ve BRYAN, B. (1996). "Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41, USA.
- AKIN, B., ÇETİN, C. ve EROL, V. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Beta Basım Yayım Dağıtım. A.Ş., İstanbul.
- AKYEL, R. (2009). "Yönetim Kontrol Fonksiyonunun Uygulanmasındaki Güçlükler," *Türk İdare Dergisi*, Yıl 81, Aralık 2009, Sayı 465, Ankara
- AR, F. (1993). "Bürokratik İşlemlerin Birleştirilmesi", *Kamu Yönetiminde Yeniden Düzenleme*, KYUD Yay., Ankara.
- AŞIKOĞLU, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- AYDIN, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara, 1991.
- ALTMAN, R. (2000). "Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems", *Water Engineering and Management Journal*, 147 (6), s.31-33, USA.
- AYDIN, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara, 1984.
- AYTÜRK, N. (2007). **Yönetim Sanatı**, 5. Baskı, Nobel Yay., Ankara.
- BAŞARAN, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranış**, Ankara Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, Ankara.
- BARCA, M. (2008). "*Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi*", <http://www.bilgiyonetimi.org>(21.08.2008) .
- BENNETT, R. (1994). **Organizational Behavior**. Second Edition, M & E Handbook Series, Pitman Publishing, London.
- BİNGÖL, D. (1997). **Personel Yönetimi**. III. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, s.223, İstanbul.
- BURSALIOĞLU, Z. (1978). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No:71, Ankara.

- BOVAIRD, T. ve LÖFFLER, E., (2002). "Moving From Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking'Good Local Government", **International Review of Administrative Sciences**, 68(I), BYARS, L. ve LESLIE, W. R. (1991). **Human Resource Management**. III.Edition, Richard D. Irwin Inc., s.273, Homewood III.
- ÇALIK, T. (2003) **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğt. Yay. Ankara.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1998). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3.Baskı, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- CAN, H. (1991). **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CANMAN, D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yay., Ankara.
- CEMALCILAR, İ., BAYAR, D.ve AŞKUN, İ. (1991). **İşletmecilik Bilgisi**. A.Ü. Yay., Eskişehir.
- CESUR, A. (1998). *İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi*. Y.L.Tezi, **K. Ü. Sosyal Bil.Enst.**, Kocaeli.
- ÇUKURÇAYIR, M.A. ve EROĞLU, T. (2005). "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi", Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I, (Ed.H.Özgür-M.Kösecik), **Nobel Yay.**, Ankara.
- DECKOP, J. R., MANGEL, R.ve CIRKA, C.C. (1999). "Getting More Than You Pay For Organizational Citizenship Behavior and Pay For –Performance Plans." **Academy of Management Journal** Vol. 42. No. 4, USA.
- DIXIT, K., A.ve NALEBUFF, J.B. (2010). **Stratejik Düşünme, İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı**, (Çev: Arık, Nermin), Sabancı Üniversitesi, Dördüncü Basım, İstanbul.
- ENGEL, C. (2002). **Common Assesment Framework.**, The state of affairs, Eipascope, 1.
- EREN, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 5.Baskı, İstanbul.
- EREN, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın, 7.Baskı, İstanbul.
- EROĞLU, U. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetim Yazınının Gündemi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rollerini", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Çanakkale Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF, Cilt:7, Sayı:2, Volume:7; Number:2, Ankara.
- GERMİRLİ, N. (2008). "Performans Sisteminin Performansı", [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=1&cregID=2\(22.12.2008\)](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=1&cregID=2(22.12.2008)).
- GÜRÜZ, D. GÜREL, E. (2006). **Yönetim Organizasyon**, Nobel Yay., Ankara.
- HALİS, M.(2004). **Toplam Kalite Yönetimi**, Roma Yay., Ankara.
- HINTERHUBER, H. ve WOLFGANG, P. (1992). "Are You A Strategist or Just A Manager?" **Harvard Business Review**, January-February, U.S.A.
- İNCİR, G. (1989). "Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu", **Çukurova Ü. Milli Prodüktivite Merkezi 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:379**, Ankara.
- KANTARCI, K. (1997). "Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri", **Dokuz Eylül Ü., Sosyal Bil.Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İzmir.
- KOÇEL, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul.
- KOYUNCU, E. (2009). "Kamuda Performans Yönetimi ve Avrupa Birliğinin Performans Yönetim Modeli", **Türk İdare Dergisi**, Sayı 465, Aralık 2009, Ankara.
- LYNCH, D.ve KORDIS, P. L. (2010). **Yunusların Stratejisi**, (Çev:Özer, Aslı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, II. Baskı, İstanbul.
- MARŞAP, A. (2009). **Yönetimsel Sistem, Buluşçu Yönetimsel Sistemin Geleceği**, II. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.
- MULLINS, J. (2002). "Making unbreakable code", **Spectrum, IEEE**, Cilt 39, Sayı 5, Mayıs 2002 sayfa:40 – 45.
- NEO, R. (2009). **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, (Çev: Çetin, Canan), Beta Kitabevi, IV. Baskı, İstanbul.
- TÜRKİYE BİLİŞİM DERNEĞİ, (2005). "E-Devlet Uygulamalarında Güvenlik ve Güvenilirlik Yaklaşımları", **4. Çalışma Grubu Sonuç Raporu**, TBD Kamu B.IV, Ankara, 9, 11, 17.
- PFEFFER, J. (1995). **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Çev: Sinem Gül), Birleşik Basın Dağıtım, s.43, İstanbul.
- RAMAZANOĞLU, F. RAMAZANOĞLU, N. (2000). "Spor Tesislerinin Planlandırılması ve İşletmesi", **Spor Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, Aralık.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1994). **Personel Yönetimi**. Politika ve Yönetimsel Teknikler, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1998). **Personel Yönetimi; Politika ve Yönetimsel Teknikler**. Teknografik Matbaacılık, 5.Baskı, İstanbul.
- SAYILAR, Y. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, Aralık.
- ŞİMŞEK, Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. 5.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, s.28, İstanbul.
- SCHEIN, H. E. (1984). "Coming to A New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, Cilt: 25, Sayı: 2, Winter, USA,1984.
- SHORTLIFFE, E.H. ve CIMINO, J. J.(2008). **Biyomedikal Bilişim Sağlık Hizmetleri ve Biyotıpta Bilgisayar Uygulamaları**, (Çev: Halim Soncal, Çimen Karasu, Serdar Kula, Mehmet, Ali Ergun ve Doruk, Engin), Bilişim Enstitüsü, Üçüncü Baskı, Ankara.
- SÖYLER, İ. (2008). "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?(Engeller/Güçlükler)", **Maliye Dergisi**, Sayı:152, Ocak-Haziran.
- STYTZ, M.ve BANKS, S. B.,(2006). "Dynamic Software Security Testing", **Security & Privacy Magazine IEEE** , 4(3): 77.
- TORTOP, N. İSBİR, E. ve AYKAÇ, B. (1993). **Yönetim Bilimi**. Yargı Yay.,Ankara.



- ÖZER, A. (2009) “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, ISSN:1300-1981, Sayı:73, Ankara.
- ÖZKAN, M. (2008).“Personel Yönetimi Performans ve Sonuç Göstergeleri”,www.danismend.com(22.12.2008).
- ÖZGENER, Ş. (2008). “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, [www.cateriparabus.net](http://www.cateriparabus.net) (21.08.2008).
- ÖZMEN, F. (2008). “21.Yüzyılda Bilgi Yönetimi Eğitim Kuruluşları”, [www.aof20.anadolu.Edu.tr/bildiriler/fatma\\_ozmen.doc](http://www.aof20.anadolu.Edu.tr/bildiriler/fatma_ozmen.doc), (11.11.2008).
- TÜRK STANDARTLAR ENSTİTÜSÜ, (2005).“Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemleri–Özellikler ve Kullanım klavuzu”, **TSE-TS 1779- 2**, Ankara.
- LINCOLN, D. S. (1997) “Web Security: A Step-by-Step Reference Guide”, **Addison Wesley Professional**, Boston.
- ÜNAL, A. (1999). “Performansa Dayalı Ücret Sistemi” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 1, Sayı:3, İzmir.
- ÜLGEN, H.ve MİRZE, K. (2007). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Kitabevi, 4. Bası, İstanbul, 2007.
- VURAL, Y. (2007).“Kurumsal Bilgi Güvenliği ve Sızma Testleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**.
- YILDIZ, Y.(1993). “A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Marmara Üniversitesi**, İstanbul.
- YOZGAT, O. (1984). **İşletme Yönetimi**. VI.Baskı, M.Ü. Nihat Soyer Vakfı Yayınları, İstanbul.
- YÜKSEL, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Yayınevi, Ankara.