

Bu Sayıda

ANADOLU'DA KURULAN İLK YEREL
SENDİKALARDAN BİRİ:
SİVAS DEMİRYOLU İŞÇİLERİ SENDİKASI
Prof. Dr. Adnan MAHIROĞULLARI
Doç. Dr. Halis BAŞEL

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL GELİŞİMİ:
KLASİK, NEO-KLASİK VE MODERN ÖRGÜT KURAMLARI
Dr. Eren ÖĞÜTOĞULLARI
Dr. Teoman AKPINAR

ÇALIŞMA HAYATININ KADININ BEDEN VE
RUH SAĞLIĞINA ETKİSİ
Yrd. Doç. Dr. Bilge DOĞAN

HUKUKİ DÜZENLEMELER ÇERÇEVESİNDE
PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG) VE İSPAT YÜKÜ
Arş. Gör. Doğa Ekrem DOĞANCI
Arş. Gör. Recep ÇAKRAK

SÖYLEŞİ /
Prof. Dr. Zeki-ERDUT

KÜRESEL SERMAYE HAREKETLERİNİN
TÜRKİYE'DEKİ İŞGÜCÜ PİYASASINA ETKİSİ
Dr. Ekrem Ersin CESUR

TÜRK-İŞ 1. OLAĞAN GENEL KURULU
(6-7 Eylül 1952)

TÜRK-İŞ 1. OLAĞAN GENEL KURULUNA SUNULAN
İCRA KURULU ÇALIŞMA RAPORU
(Eylül 1952)

KARATAHTA

iş Yazıları Dergisi

Sayı: 6 / Aralık 2016
ANKARA

KARATAHTA

Sayı: 6 / Aralık 2016

İş Yazıları Dergisi

Sahibi ve Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

M. Mesut ERTUGAY

Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Naci ÖNSAL

Editör

Turhan İPEK

İletişim Adresi: Oğuzlar Mah. Çetin Emeç Bulvarı 1364. Sokak No: 2/1

Balgat, Çankaya / Ankara

Telefon: 0 (312) 284 07 94 **Faks:** 0 (312) 284 07 93

e-posta: dergikaratahta@gmail.com - info@karatahta.com.tr

www.dergikaratahta.com

Prodüksiyon: KARATAHTA

Basıldığı Yer: Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş.

Tel: 0 (312) 384 73 44 - 45

ISSN: 2149-2417

Yazı Kurulu

Dr. Naci ÖNSAL, Yrd. Doç. Dr. Melek İPEK, M. Mesut ERTUGAY

Ulusal Danışma Kurulu *

Prof. Dr. Nizamettin AKTAY, Prof. Dr. Ercan AKYİĞİT, Prof. Dr. Yusuf ALPER,
Prof. Dr. Faruk ANDAÇ, Prof. Dr. Kadir ARICI, Prof. Dr. Ufuk AYDIN,
Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN, Prof. Dr. Nurşen CANIKLIOĞLU,
Prof. Dr. Talat CANPOLAT, Prof. Dr. Fevzi DEMİR, Prof. Dr. Münir EKONOMİ,
Prof. Dr. Zeki ERDUT, Prof. Dr. Nüvit GEREK, Prof. Dr. Mesut GÜLMEZ,
Prof. Dr. Timur Han GÜR, Prof. Dr. Alpay HEKİMLER, Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ,
Prof. Dr. Yalçın KARATEPE, Prof. Dr. Aşkın KESER, Prof. Dr. Cem KILIÇ,
Prof. Dr. Aziz KONUKMAN, Prof. Dr. Metin KUTAL, Prof. Dr. Ahmet MAKAL,
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU, Prof. Dr. Sedat MURAT,
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU, Prof. Dr. Polat SOYER,
Prof. Dr. Fevzi ŞAHLANAN, Prof. Dr. Pınar TINAZ, Prof. Dr. Feryal TURAN,
Prof. Dr. Kübra Doğan YENİSEY, Doç. Dr. Recep KAPAR,
Doç. Dr. Türker TOPALHAN, Dr. Eren ÖĞÜTOĞULLARI

★ Alfabetik soyadı sırası ile...

KARATAHTA/İş Yazıları Dergisi, dört ayda bir yayımlanan ulusal hakemli bir dergidir. Dergide yer alan yazıların her türlü sorumluluğu yazarına aittir. Yayımlanan yazılardan, kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Dergimiz, abonelere ücretsiz ulaştırılır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL GELİŞİMİ: KLASİK, NEO- KLASİK VE MODERN ÖRGÜT KURAMLARI

*Eren ÖĞÜTOĞULLARI

**Teoman AKPINAR

ÖZET

Ekonomide, sosyal hayatta, eğitimde ve teknolojiadaki gelişmeler örgüt kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgüt kuramlarındaki gelişmeler, örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yakından etkilemiştir. Örgüt kuramları en iyi örgüt yapısının nasıl oluşturulacağı, amaca en etkin nasıl ulaşılacağı konusuna odaklanmıştır. Kendi içinde farklı yaklaşımları içermekle birlikte örgüt kuramlarını klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları olmak üzere üç gruba ayırmak mümkündür. Klasik örgüt kuramlarında örgüt kapalı bir sistem olarak incelenirken, çalışanlar ekonomik bir varlık olarak görülmüştür. Klasik örgüt kuramı örgütü sadece maddi unsurlara dayandırarak açıklamaya çalışırken, neo-klasik örgüt kuramı örgütün biçimsel yapısının yanında sosyal yapısının da olduğunu ve beşeri ilişkilerin önemini ortaya koymuştur. Neo-klasikler davranış, grup, motivasyon ve yönetime katılma gibi kavramların üzerinde durmuşlardır. Modern örgüt kuramlarında ise çevrenin örgüt üzerindeki etkileri araştırılmış, örgüt yapıları çevresiyle etkileşim içinde bulunan açık sistemler olarak tanımlanmıştır. Bir örgütün en önemli ve karmaşık unsuru olduğu anlaşılan "insan unsuru" üzerinde duran örgüt kuramlarında yer alan görüş ve ilkeler bugün de önemini korumaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kuramları, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

The developments in economic, social life, education and technology have led to the emergence of organization theories. Developments in organization theories have had a direct impact on organizations' human resource management practices. Organization theories have focused on how to best organize the organization and how to best achieve it. Organization theories have different approaches within themselves. However, it is possible to distinguish three groups: classical, neo-classical and modern organizational theories. While the organization is examined as a closed system in classical organization theories, employees are seen as an economic entity. Classical organization theory tried to explain the organization based on only the material elements. Neo-classical organization theory, on the other hand, emphasizes the importance of human relations as well as its formal and social structure. Neo-classics emphasized concepts such as behavior, group, motivation and participation in governance. In modern organization theories, the effects of the environment on the organization are researched. Organizational structures in modern organization theories are defined as open systems interacting with the environment. The views and principles in organization theories that emphasize a "human element", which seems to be the most important and complex element of an organization, remain important today.

Keywords: Organization Theories, Human Resources, Human Resources Management

*Dr. / ÇSGB Bakanlık Müşaviri

**Dr. / Namık Kemal Üniversitesi, Çorlu Meslek Yüksekokulu

GİRİŞ

Sanayi Devriminden itibaren hızla devam eden teknolojik gelişmeler birçok yapıyı etkilemiştir. Özellikle rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları, örgütleri yeni yönetim arayışlarına yöneltmektedir. Bu yönetim arayışları çerçevesinde en iyi örgüt yapısının nasıl oluşturulacağı sorunu üzerinde odaklanan örgüt kuramlarının "insan unsurunu" fark etmeleri uzun sürmemiştir. Örgüt kuramlarındaki gelişmeler, "insan unsuruna" bakış açısını da değiştirmiş, örgütlerin personel yönetimini ve daha sonraları yerini alan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yakından etkilemiştir.

Bu çalışmada örgüt kuramlarının gelişimleri, yaklaşım ve ilkeler ile eleştirileri de içerecek şekilde ele alınmıştır. Örgüt kuramlarının incelenmesinde izleme kolaylığı sağlaması açısından ana hatlarıyla üç genel kuramdan söz edilebilir: Klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları. Bu kuramlar kendi içinde farklı yaklaşımlar içermektedir. Genel olarak, klasik kuramın, bilimsel yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları; neo-klasik kuramın, insan ilişkileri yaklaşımıyla davranışsal yaklaşımı, modern kuramın ise sistem, durumsallık ve şekillendirme yaklaşımlarını içerdiği belirtilebilir. Çalışmada

esas olarak bu örgüt kuramları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kuramlarının daha iyi anlaşılması bakımından bazı kavramsal açıklamalarda bulunulmuştur. Bu bölümde örgüt, yönetim ve insan kaynakları açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramsal olarak incelenirken, İKY'nin amaçları, ilkeleri, işlevleri ve tarihsel gelişimi farklı bakış açıları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Klasik örgüt kuramı çalışmanın ikinci bölümünde, neo-klasik örgüt kuramı üçüncü bölümde, modern örgüt kuramı ise dördüncü bölümde incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken her kuramdaki temel yaklaşımlara ve araştırmalara yer verilmeye çalışılmış, ayrıca bu kuramlara yöneltilen eleştiriler üzerinde de durulmuştur.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Kavramlar

Örgüt kuramlarının ve insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasında rol oynayan temel kavramlar örgüt, yönetim ve insan kaynakları kavramlarıdır. Bu kavramların tam olarak bilinmesi, örgüt kuramlarının ve insan kaynakları yönetiminin

daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Örgüt: Klasik bir benzetmeyle bir örgüt insana benzetilebilir. Örgütler belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlardan oluşur ve insanlar gibi doğar, büyür ve ölürler. İnsanlar, bireysel olarak tek başlarına başaramayacakları şeyleri gerçekleştirmek için örgütleri meydana getirirler. Başka bir deyişle, bireysel amaçlar, ortak bir amaç halinde örgütsel amaçları oluştururlar.¹

Örgütler, faaliyet yaptıkları alanlara göre veya amaçlarına göre çeşitli sınıflara ayrılır. Örgütün var olabilmesi için yönetimin var olması gerekir.

Yönetim: Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Örgütlerin amaçlarına ulaşmada başta insan faktörü olmak üzere, çeşitli kaynakları etkin bir biçimde kullanılması için her örgütte yönetim ve yöneticilere ihtiyaç vardır. Örgütler yönetim ve yöneticileri sayesinde amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilir ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilirler. Ancak yönetim sadece beşeri bir süreç değildir, diğer tüm kaynakların da yönetilmesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında

yönetim, organizasyonda tüm ekonomik kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli şekilde kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesidir.²

Yönetim konusunda başka birçok tanım yapılmıştır.³ Yönetim, önceden belirlenen ortak amaçlara en kısa zamanda ve en yeni biçimde ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve sonuçlarının değerlendirildiği bir süreç olarak da tanımlanabilir.⁴

İnsan Kaynakları (İK): İK, günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz çalışanına kadar tüm çalışanlar insan kaynaklarını oluşturur.

Bir örgütte insan kaynakları ne kadar etkinse, örgüt de o kadar etkindir; bir örgüt ne kadar etkinse, o kadar başarılıdır. Bu açıdan bakıldığında, bir örgütü başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör insan kaynağı olmaktadır.⁵ İnsan, verimliliğe, dolayısıyla bir işletmenin en

1- Bucak, Başak, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Önemi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2006, s.3.

2- Aktan, C.Coşkun, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara 2005, s.1.

3- Öztürk, Mehmet, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayınları, İstanbul 2003, s.122.

4- Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.121.

5- Bucak, Başak, a.g.e., s.9.

çok aradığı nokta olan karlılığa en fazla katkısı olan iktisadi faktördür.⁶

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY): İKY kavram olarak 1950'li yıllarda ortaya atılmışsa da, yaygın bir şekilde 1980'lerin başından itibaren ABD ve Avrupa işletmelerinde uygulanmaya başlanılmıştır.⁷ 1980'lerin ortalarından itibaren İKY'nin yıldızının parlamasının birçok nedeni vardır. Bunlardan en önemlileri; ekonomik durgunluk, uluslararası rekabetin artması, bazı ülkelerde üretimde verimliliğin durması, sendikaların kolektif istihdam ilişkileri üzerinde etkilerinin azalmasıdır.⁸

İKY denildiğinde örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içindeki tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli şekilde kullanılması anlaşılmaktadır. İKY, bir başka açıdan organizasyon ve yönetimde "insan" boyutunu ele alan disiplin olarak tanımlanabilir.⁹ İKY, bir kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerekti-

ğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır.¹⁰

İKY'ye ilişkin literatürde çok sayıda tanım mevcuttur ve bu tanımların ortak özelliği; gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çerçeve içerisinde, örgütteki İK'ya sorumluluklar yükleyerek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırma amacını vurguluyor olmalarıdır.¹¹ İnsan kaynakları yönetimi tanımlanırken, sadece belirli bir bölüm üzerinde değil, tüm örgütü ele alan daha geniş bir kapsam düşünülmelidir.¹²

1. 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç ve İlkeleri

Örgütsel etkinlik örgütsel başarı için ön koşuldur. İKY'nin amacı insan gücünü en etkin ve verimli biçimde kullanarak örgütsel etkinliği arttırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır.

İKY'nin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir.¹³

6- Ülsever, Cüneyt, **21.Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Om Yayınevi, İstanbul 2003, s.7.

7- Bakan, İsmail; "Küreselleşme, Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üçgeni", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Atatürk Üniversitesi İİBF Yayınları, Cilt 18, Sayı 1-2, Nisan 2004, s.361. Yılmaz, Gökhan, "Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s.2.

8- Büyüüksulu, A.Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul 1998, s.86.

9- Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.228.

10- Fındıkcı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul 1999, s.14.

11- Aykaç, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara 1999, s.28.

12- Biber, Levent, "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2006, s.15.

13- Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.228.

- Örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak,
- İK'yı örgütün hedefleri doğrultusunda en etkin şekilde kullanmak,
- Doğru kişileri doğru işlerde istihdam etmek,
- Performans değerlendirilmesini bilimsel ölçütlere göre yürütmek,
- Çalışanları performanslarına göre terfi ettirmek,
- Çalışanları takdir ve motive etmek,
- Objektif ve adil teşvik mekanizmaları oluşturmak,
- Çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlamak.

Bütün bu amaçlar doğrultusunda İKY, işgören veya personelin işe alımından işten ayrılmasına kadar bütün ilişkilerini düzenleyen bir içeriğe sahiptir.¹⁴

Uygulandıkları toplumsal ve siyasal sistemlere göre değişmekle beraber, İKY alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler örgütlerde İKY'yi etkili bir şekilde uygulayabilmek için yol ve yön gösterici özellikler taşımaktadır. Bunların başlıcaları; yeterlik, kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleridir.¹⁵

14-Dökünter, Aylin, "Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s.49. Süngü, Ahmet, "Performans Değerleme ve Astarın Performans Değerleme Sistemine Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla 2004, s.22., Fındıkçı, İlhami, a.g.e., s.13

15- Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara 1997, s.21-26.

Yeterlik İlkesi: Yeterlik başarı karşısında hak etme, bir görevi başarı ile yapabilme gücü ve becerisi olarak tanımlanabilir. Dar anlamda, bir görev için en yetenekli elemanın seçilmesi; geniş anlamda, örgütsel düzeyde etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür.

Kariyer İlkesi: Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. Kariyer kavramı bir taraftan kişinin kendisini ilgilendirirken; diğer taraftan da örgütlerde kimlerin yükseleceği sorularına cevap vermesi açısından örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır. Etkili bir kariyer yönetimi için personeli işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapılması yeterli olmayıp, ayrıca bu yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi gerekir.

Eşitlik İlkesi: İşgörenler arasında cinsiyet, dil, ırk, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir. İşe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği yaratılmalı; bununla beraber, personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka ölçütlere yer verilmemelidir.¹⁶

16-Dökünter, Aylin, a.g.e., s.53.

Güvence İlkesi: Güvence, işgörene verimli çalışma, işinin amaçlarını yerine getirme ve yüksek motivasyon sağlarken, işletmeye de üretimde verimlilik ile bütünlüklük bir işletme anlayışı sağlar.¹⁷ Güvence, bireyin haklı nedenler olmadan işten çıkmaması ve yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir.

Yansızlık İlkesi: Örgütlerde üst yönetimin astlara karşı olması gereken tutumunu ifade etmektedir. Örgütte yöneticiler astların sahip oldukları siyasi düşünceye göre taraf tutmamalıdır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları birçok fonksiyonu içinde bulundurmaktadır.¹⁸ Bu fonksiyonlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:¹⁹

İnsan Kaynakları Planlaması: İKY'de ilk basamak gerekli ve yeterli işgören gereksiniminin saptanmasıdır.²⁰ Bu aşamada ilk olarak organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçları tahmin edilir, daha sonra insan kaynakları piyasası analiz edilerek işgücü arzı ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır.²¹

17-Dökünter, Aylin, a.g.e., s.53.

18-Öztürk, Mehmet; **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayınları, İstanbul 2003, s.57.

19-Sabuncuoğlu, Zeyyat., *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Bursa, 2000)'den aktaran Süngü, Ahmet, a.g.e., s.23.

20-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.62.

21-Şimsek, Zahide, "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama", Yıldız Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007, s.7.

İş Analizi ve Tanımları: Kısaca iş analizi; bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle incelemek olarak tanımlanabilir.²² İnsan kaynakları açısından iş analizinin amaçları, işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin doğru tanımının yapılması ve işi yapacak insan gücünün doğru işte çalıştırılmasıdır. İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

İnsan Kaynaklarını Seçme ve Yerleştirme: İKY'nin en zor fakat en önemli işlevini insan kaynaklarını bulma ve seçme süreci oluşturmaktadır.²³ Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe alınması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

Eğitim ve Kariyer Geliştirme: İnsan kaynağının eğitimi, bir taraftan çalışanın eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi, diğer taraftan da onlarda yeni beceriler geliştir-

22-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.64.

23-Sabuncuoğlu, Zeyyat., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Bursa 2000)'den aktaran Başarır, Çağatay, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama" Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Balıkesir 2006, s.72.

meyi amaçlamaktadır.²⁴ Mevcut personelin daha verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

Performans Değerlemesi: Kısaca performans değerlemesi iş görenin başarısını ölçmektir. Performans değerlemesi ile insan gücü planlaması envanterinin hazırlanması, eğitim gereksiniminin saptanması, çalışan ile yönetim ilişkisinin geliştirilmesi ve motivasyonun artırılması amaçlanır.²⁵

Performans değerlendirmenin başarılı olması için kriterlerinin açık ve anlaşılır olması ön planda tutulmalıdır.

İş Değerlemesi ve Ücretleme: İş değerlemesi, özellikle ücretlerin belirlenmesi amacıyla işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak, objektif değerlere göre sistematik bir biçimde belirlenmektedir.²⁶ Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak, adil bir ücret sistemi kurulur.

Çalışanlar ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelelerin rol oynadığını, performansın

ücrete nasıl yansıdığını, statüleri ile ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar.²⁷

Endüstriyel İlişkiler: Bir işletmede insan kaynakları bölümü işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bireysel düzeyde ve toplu ilişkiler düzeyinde yürütür.²⁸

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı: Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

1. 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. İnsanların olduğu ve örgütlü çabaların söz konusu edildiği her yerde ve her zaman insan kaynakları yönetiminin de varlığı ileri sürülmektedir.²⁹ Bu bakımdan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükmeyle birlikte, kökeninin çok eskilere dayandığı anlaşılmaktadır. Örneğin, ilk ücret oranlarının Babilliler tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya

24–Yüksel, Öznur, a.g.e., s.198.

25–Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.73.

26–Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.73.

27–Şimsek, Zahide, a.g.e., s.12.

28–Şimsek, Zahide, a.g.e., s.13.

29–Aldemir, C., Ataoğlu, A., Budak, G., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İzmir, 2001)'den aktaran Süngü, Ahmet, a.g.e., s.19.

atıldığı, M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez iş bölümünün kullanıldığı görülmektedir.³⁰

Sanayi devriminden çok önce, çalışan insanlar inisiyatif kullanamayan kölelerdir. Kölelik sistemi aristokrasi sınıfı tarafından benimsense de, birçok nedenle yerini feodal sistem alır. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez inisiyatif kullanma kavramı girer. Serfler, toprağı kullanarak harcadıkları çaba ve enerji oranında gelir elde ederler. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izler ve bu dönemde yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, ücretlendirme sistemleri gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başlar.

Sanayi devrimi ile yeni bir işçi sınıfı ortaya çıkar ve küçük dükkan veya evlerde yürütülen işler yerini makineleşmenin artması ile fabrikalara bırakmaya başlar. Ancak fabrikalarda çalışan işçiler uzun çalışma saatleri, iş kazaları, yorgunluk gibi yeni sorunlarla karşı karşıya gelmişlerdir. Öte yandan işyerlerinde bir arada çalışanların yönetilmesi sorunu da kendiliğinden doğmuştur.³¹

İnsan kaynakları yönetiminin iş dünyasında yerini almasını sağlayan ve insana olan bakış

açısını değiştiren bir gelişme, 1881 yılında Harvard Business School'da, "İnsan Kaynakları Yönetimi" dersinin açılmasıdır. 1889'da Amerika'da bugünkü anlamda işe alma, işten çıkarma ve kayıtları tutma gibi işleri yapan ilk uzmanlaşmış insan kaynakları görevlisi sayılabilecek bir "sosyal hizmet görevlisi" uygulamasına geçilir.³²

I. Dünya Savaşı'nın başlaması ile orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlanır ve böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da, ilk defa bu tarihte literatüre girer.³³ 1920'li yıllarda Amerikan ordusunun personel programlarından elde ettiği başarı ve ekonomideki eğilimlerin de etkisiyle birçok fabrika, personel departmanını oluşturmaya başlamıştır.³⁴ 1923-1930 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmaları sonucunda, çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralinin önemi üzerinde durulmaya başlanmıştır.³⁵

1929'da yaşanan ekonomik kriz sonrasında birçok fabrika kapanmış ve işsizlik önemli

30-Dökünter, Aylin, a.g.e., s.56.

31-Aydın, K.İlker, "Tarihsel Gelişim Süreci İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları", Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s.18.

32-Demirkaya, Harun, "İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Aralık 2006, s.2.

33-Dökünter, Aylin, a.g.e., s.57.

34-Demirkaya, Harun, a.g.m., s.3.

35-Bucak, Başak, a.g.e., s.26.

oranda artmıştır. Bunun üzerine 1935 yılında Roosevelt tarafından işçi sendikaları, işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm aylığı gibi kavramlar yürürlüğe konulmuştur.³⁶

II. Dünya Savaşı sonucunda insan kaynağının çoğunluğunun savaşa gitmesi sonucunda daha fazla teknoloji kullanılmış ve daha az insan gücü ile çalışılmıştır. 1943 yılında Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli ilk kez yayınlanmış ve 1946 yılında İngiltere'de "Personel Yönetimi Enstitüsü" kurulmuştur. Ardından 1960 yılında Human Resources Management dergisi yayınlanmıştır.³⁷

1950'li yıllar ve 1960'ların başı işçileri neyin motive ettiğinin tanımlanmasındaki başarılarından dolayı ve davranışsal bilimcilerin yönetim alanına girmeleri açısından önemli bir dönem olmuştur. 1960 ve 1970'lerde iş ve sosyal güvenliğe ilişkin çıkarılan yasalar personel yöneticisinin örgüt içindeki rolünü giderek yükseltmiştir. 1970'li yıllarda personel birimi genişleyerek kapsamına çalışma ilişkilerini de dahil etmiştir. 1980'li yıllardan itibaren de personel yönetimi yerini İKY'ye bırakmaya başlamıştır.

1980'lerden itibaren ise tek-

noloji alanında devrim niteliğinde gelişmeler sağlanmış ve bu teknolojiler toplumun tüm ilişkilerini ve ekonomiyi etkileyerek yeni üretim ilişkileri yaratmıştır.³⁸

1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedeki en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan kaynağı daha genç, daha eğitimli dolayısıyla daha bilgili bir hale gelmiştir.³⁹ İK fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar girmiş ve doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İK'nın öncelikli görevlerinden birisi olmaya başlamıştır.

İKY'nin tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde, içinde yaşanılan döneme göre şekillendiğini ve buna bağlı olarak değişim sürecinden geçtiğini söylemek mümkündür.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN KLASİK KURAM

2.1. Klasik Örgüt Kuramı

Düşünsel temelini klasik iktisat doktrininden alan ve Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol ve Max Weber tarafından geliş-

36-Dökünter, Aylin, a.g.e., s.58.

37-Demirkaya, Harun, a.g.e., s.4.

38-Bilgin, M.Hüseyin; "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler", *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, KAMU- İş Yayınları, Cilt 6, Sayı 2, Şubat 2001, s.8.

39-Bucak, Başak, a.g.e., s.30.

tirilen örgüt teorileri, klasik örgüt teorileri olarak bilinmektedir. Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi, rutin işlemin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl kullanılacağı, ikincisi de formal örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı birinci fikri, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımı da ikinci fikri ayrıntılı ele almıştır.⁴⁰

Bu teori ile ilgili her üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Bu üç yaklaşımda ortak olan fikir ve amaçlar şu şekilde özetlenebilir:⁴¹

- Klasik teori, örgütlerde insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuş, insan ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı varsayılmıştır.

- Örgüte genelde mekanik yönden yaklaşarak, özellikle örgütsel yapı üzerinde durmuş; insansız örgüt görüşünü benimsemişlerdir. Örgüt içindeki insana da daha çok verim açısından bakarak, onu ekonomik ve akılcı bir varlık olarak görmüşlerdir.

- Klasik teori esas itibariyle kapalı sistem anlayışı ile örgütleri ele almıştır. Dış çevre şartla-

rına ve örgütlerin değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

Klasik örgüt kuramı adı altında yukarıda belirttiğimiz bu üç teorisyenin görüşleri aşağıda değerlendirilmiştir.

2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bu yaklaşım, yönetim alanında en önemli eserlerden biri olan hatta yönetim konusunu ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak inceleyen makine mühendisi Amerikalı Frederick Winslow Taylor'un 1911 yılında yayınladığı, "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı eserinde açıklanmıştır. Bilim adamları ve araştırmacıların büyük çoğunluğunun modern yönetim biliminin kurucusu olarak kabul ettiği Taylor eserinde özetle, organizasyonlarda etkinlik için ekonomik kaynakların etkin olarak nasıl kullanılabileceğini araştırmıştır.⁴²

Taylor, üretim faaliyetlerini inceleyerek işçilik, hammadde ve malzemede büyük ölçüde israf olduğunu, işçilerin en basit yapacağı işleri daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için yorulduklarını ve bunun da verimi düşürdüğünü saptamıştır.⁴³

40-Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul 2003, s.195.

41-Koçel, Tamer, a.g.e., s.195.

43-Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul 2006, s.13.

Üretimi arttırmak için insan kaynağına eğilen Taylor, çalışanların daha iyi eğitilip daha iyi güdülendiğinde daha verimli çalışacaklarına inanmıştır. Yaptığı çalışmalarla gereksiz zaman ve malzeme kaybını minimuma indirmiş, yapılan işin kalite ve miktarını artırarak, daha fazla üretim ile birlikte daha yüksek ücretin kazanılmasına yönelik İş ve Zaman Etütleri ile birlikte Teşvikli Ücret Sistemlerini geliştirmiştir.⁴⁴

Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme gibi personel yönetimine ilişkin faaliyetler en yakın amirin elinde idi. İlk kez Taylor, rutin personel faaliyetleri için personel dairesinin kurulmasını önermiş, işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını, eğitimle üst kademelere çıkılmasına fırsat verilmesini sağlamıştır.⁴⁵

Taylor'un küçük ve orta ölçekli organizasyon ve işletmeler için önerdiği temel ilkeler şunlardır:⁴⁶

- Bir işi düşünme, tasarım, uygulama ve denetleme aşamaları, ayrı kişiler tarafından ya da üniteler tarafından yapılmalıdır.

- Yönetim organları, işe uygun

personeli bilimsel yöntemlerle seçmelidir.

- Personelin gelişmesi için bilimsel ilkeler doğrultusunda eğitim sağlanmalıdır.

- Organizasyonda tüm yetki ve sorumluluklar merkezde ve yöneticilerde toplanmalıdır.

- Organizasyonda hiyerarşik bir yapı kurulmalıdır.

- İşler bölümlere ayrılarak, çalışanların o alanda uzmanlaşması ve belirli bir işten bir işçinin sorumlu tutulması sağlanmalıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımı örgüt teorisine özellikle iş dizaynı ve standartlaşma ve fonksiyonel formenlik yönünden katkıda bulunmuştur.⁴⁷ Taylor'ın sisteminde, düşünme yöneticiye bırakılırken, yapma çalışana bırakılmaktaydı. Taylor'un yaklaşımı, işçileri el ve beyin olarak ikiye bölmekteydi. Taylor işçilerine: "Sizden düşünmeniz beklenmiyor. Burada, düşünecek başka insanlar var"⁴⁸ demiştir. Ancak bu yaklaşımda ortaya konulan, işçilerin yapması gerekenin sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmesi ve konulan teknik ve iş standartlarını izlemesi hususu, eleştirilerin odak noktası olmuştur. Ayrıca özellikle işin bireyselleştirilmesi ve bu şekilde etkinliğe ulaşılacağı görüşü de grup çalışmasının

44-Drucker, Peter; Maciarello, Joseph, **Gün Gün Drucker**, Çev.Murat Çetinbaş, İstanbul 2005, s.39. Kozak, M. Akoçlan, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara 1999, s.10.

45-Yüksel, Öznur,"Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE Yayını, Cilt 30, Sayı 2, Haziran 1997, s. 32.

46-Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, 4.Baskı, Bursa 1996, s.20-24.

47-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.133.

48-Taylor, F.Winslow, "The Principle of Scientific Management", (Erişim) http://www.saasoft.com/download/Taylor_FW_Principles_of_Scientific_Management_1911.pdf (08.10.2016).

önemini göz ardı etmesinden dolayı ciddi eleştiriye uğramıştır.⁴⁹

2.1.2. Yönetim Süreci

Yaklaşımı

Taylor'u takiben bu kurama önemli katkıları olan bir diğer isim Fransız Henry Fayol'dur. Fayol, yönetim süreci yaklaşımını, 1916 yılında "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserinde ortaya atmıştır.⁵⁰ Taylor daha ziyade küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için ilkelerini ortaya koyarken; Fayol, daha büyük organizasyonlarla ilgilenmiş ve yönetime makro açıdan bakarak, ekonomik etkinlik ve rasyonelliği ön planda tutmuştur.⁵¹ Taylor ile kıyaslama yapılırsa Fayol bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamaktadır. Taylor ise, daha çok işgörenin uyması gereken ilke ve kuralları, işte yapacağı hareketlerin yol ve yöntem ile zamanı üzerinde durmuştur.⁵² Henry Fayol, her organizasyonda faaliyetlerin altı grup içinde toplanabileceğini ve işletmenin başarısının bu faaliyetlerin iyi yürütülmesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bunlar:⁵³

■ Teknik faaliyetler

- Ticari faaliyetler
- Finansal faaliyetler
- Güvenlik faaliyetleri
- Muhasebe faaliyetleri
- Yönetim faaliyetleri

Fayol, bu altı faaliyeti incelemesi sonucunda, hiyerarşik yapı içinde yeteneklerin aşağıya indikçe arttığını, buna karşılık yönetsel faaliyetlerin ise orta ve üst kademelere çıktıkça arttığını ileri sürmektedir.⁵⁴

Fayol, bu ana fıkirden hareket edip, yönetim ilkelerinin öğretilbileceğini belirterek, yöneticilik eğitiminin önemi ve gereği üzerinde durmuştur. Fayol'un bu kavramsal çatı ve yönetim ilkeleri personel yönetiminin örgütlenmesinde ve işlevinin tanımlanmasında etkili olmuş, personel yönetiminden İKY'ye geçiş süreci başlamıştır.⁵⁵

Fayol, çalışmasında kurallar ve kaidelerden ziyade prensipler üzerinde durmuş, her yöneticinin kendi ihtiyacına göre bu prensipleri uyarlaması gerektiğini belirtmiştir. Bu prensipler ise şunlardır:⁵⁶

■ İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı

■ Yönetimin yetki ve sorumluluğa sahip olması

■ Disiplin

49-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.215.

50-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.133.

51-Kozlu, M. Cem, **Kurumsal Kültür**, Defne Yayınları, İstanbul 1986, s.16.

52-Eren, Erol, a.g.e., s.14.

53-Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara 1992.

54-Richard M. Hodgetts, **Yönetim:Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev.Canan Çetin (İstanbul 1997)den aktaran Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.134.

55-Yüksel, Öznur, a.g.m., s. 33.

56-Fayol, Henry, **14 Principles of Management (Henry Fayol)**, (Erişim) http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html, (08.10.2016)

- Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri,

- Organizasyonlardaki birimler- de tek bir amaç ve planının mevcut olması,

- Örgüt amaçlarının bireysel amaçlardan üstünlüğü,

- Çalışanlara adil bir ücret ödenmesi,

- Örgütte her şeyin yerli yerinde ve düzen içinde yapılması,

- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri içinde davranılması,

- Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması,

- Örgütte birlik ve beraberlik duygusu içerisinde birlikte çalışma isteği.

Fayol'un, bilimsel yönetim ilkeleri incelendiğinde insana bakış açısının şu şekilde olduğunu söylemek mümkündür.⁵⁷

- İnsan, genel olarak tembeldir.
- İnsan genel olarak yönetmek değil, yönetilmek ister.

- İnsan, iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir.

- İnsanın iş yapmasını sağlamak için kontrol sistemi kadar ceza sistemi de gereklidir.

Fayol, yönetimde planlama, organize etme, koordine etme ve kontrol etme fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur.⁵⁸

57-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.216.

58-Fayol, Henry, 14 Principles of Management (Henry Fayol), (Erişim) http://www.l2manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html, (08.10.2016) , Hamel, Gary; Breen, Bill, **Yönetimin Geleceği**, Çev. Fezal Gülfidan, MESS Yayınları, İstanbul 2007, s.32.

2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Taylor ve Fayol'un yönetim üzerinde çalışmaları yaptığı dönemde, Alman asıllı bilim adamı ve sosyolog olan Max Weber de büyük organizasyonlarda ideal yönetim ilkeleri üzerine çalışmaktaydı. Weber, "Bürokrasi" adını verdiği geniş organizasyon yapıları için rasyonel ilkeler ortaya koyarak, Taylor ve Fayol gibi bu yapılardaki uzmanlaşma, hiyerarşi ve kuralların önemi üzerinde durmaktaydı.⁵⁹ Bürokrasinin temelini pozisyon ve her pozisyona tanınan otorite kullanma hakkı oluşturmaktaydı. Otorite akla ve hukuka bağlı kalmak zorundaydı ve kişilere değil, onların doldurduğu pozisyonlara resmen tanınmıştır.⁶⁰

Weber'in ideal yetki ve toplum düzeni olarak ortaya attığı bürokrasinin özellikleri şunlardır:⁶¹

- Yönetimde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır.

- Örgütte faaliyetleri yerine getirenlerin bu faaliyetler için kullanacakları maddi ve beşe-

59-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.5.

60-Kozlu, M. Cem, a.g.e., s.18.

61-Wikipedia, "Bureaucracy", (Erişim) http://en.wikipedia.org/wiki/Bureaucracy#Max_Weber_on_bureaucracy, (08.10.2016), Erol, Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul 1981) den aktaran Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.134.

ri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir.

- Yetkilerin kullanımında baş vurulan zorlayıcı önlemler kademe olarak açıklanmış, akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.

- İşe göre adam seçme zorunluluğu vardır.

- Her alt kendisinin bağlı olduğu üst, mevkiye değerlendirilecektir.

- Astlar üstlerin emirlerine daha akılcı ve mantıksal olduğu ve düzenin hukuksal yapısına uygunluğunda uyacaktır. Bu nedenle keyfi yetkiye yer verilmiştir.

- Mevkiler arasındaki ilişkiler sonradan ispat aracılığıyla yazılı haberleşmeye dayandırılmaktadır.

- Görevler önceden belirlenmiş ve yazılı olarak bildirilmiş yönetmelik ve tüzüklere göre yapılmaktadır. Bu kuralın dışına çıkılmaz.

- Görevler yerine getirilirken hiç kimse emrindeki kişi ve araçları özel işleri için kullanamaz.

Weber'in yukarıda belirtilen yönetim ilkelerine göre, özellikle organizasyonlarda yazılı kuralların oluşturulması, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi, yönetim felsefesinde alt-üst ilişkilerinin hakim olduğu bir hiyerarşik-bü-

rokratik bir modelin kurulması öngörülmektedir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN

NEO-KLASİK KURAM

3.1. Klasik Örgüt Kuramına

Yöneltilen Eleştiriler ve

Neo-Klasik Örgüt Kuramı

Klasik örgüt kuramlarında örgüt kapalı bir sistem olarak incelenirken, örgüt ve insan ilişkileri biçimsel olarak ele alınmıştır. Bu kuramda, insanın vurgulanan en önemli yönü gücü, hızı, işi yapış şekli ve yöntemi gibi fiziksel yönlerdir ve amaç bunların standartlaştırılmasıdır. Klasik yönetim teorilerinde, organizasyonda kişilerden çok mevkilere önem verilmiştir. İformel örgüt yapısı ve informel ilişkiler üzerinde durulmamıştır. Bireylerin bu teoriye göre inisiyatif sahibi olmaları ve kendi yetenek ve kapasitelerini ortaya koymaları mümkün görülmemektedir.⁶²

Geleneksel teorinin insanla ilgili başka bir temel varsayımı, çalışan kişi için en önemli etkenin ekonomik ödüller olduğu doğrudur. Belirlenen görevi etkin şekilde yerine getirmediği takdirde ise verilecek ekonomik cezanın onu tekrar verimli hale getireceğine inanılıyordu.⁶³

Klasik örgüt kuramı, birey ki-

⁶²-Fındıkcı, İlhani, a.g.e., s.30.

⁶³-Kozlu, M. Cem, a.g.e., s.19.

şiliği, örgüt içi çatışma ve karar verme işlemlerini geniş ölçüde ihmal etmiş görünmektedir. Klasik kuram, dar ve sınırlı, mekanik ve bürokratik bir özelliğe sahip olmaktadır.⁶⁴ Klasik kuramın önemli teorisyeni Taylor'un insan kaynağına değer vermeyen ve sadece üretimi ve sonucu düşünen görüşleri ile üretim sürecindeki görev ve fonksiyonların birbirinden kesin çizgilerle ayrılması ve bu şekilde organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma sağlanarak etkinliğe ulaşılacağı konusundaki görüşleri eleştirilmiştir.⁶⁵ İnsana makine gibi davranıldığı, onun beklentilerini, gereksinimlerini, kültürel farklılıkları ve değişimleri göz ardı ettiği iddiası, esas itibarıyla bu kurama yapılan önemli bir eleştiridir.⁶⁶

1930'lara kadar, geleneksel yönetim ve örgüt kuramı örgütsel yapıya ve onun işleyişine yol gösteren tek kuram olarak süregelmiştir. İşletmelerin giderek büyümesi ve karmaşıklaşması sonucunda merkezi yönetim anlayışı, katı emir komuta zinciri ve denetim gibi klasik yönetim yaklaşımları, görüşler, çalışanların birbirleriyle ve yönetimle olan ilişkilerini açıklamakta ve işletmelerin ihtiyacını karşıla-

makta yetersiz kalmıştır.⁶⁷ İnsanlar, yapılan iş karşılığında sadece ekonomik ödüller değil; ruhsal ve kültürel gereksinimlerin de karşılanmasını istemişlerdir.⁶⁸

Örgüt teorisi alanındaki gelişmelerin 1920'ler ve 1930'larda daha farklı bir boyut kazanmasıyla, bazı araştırmacılar yönetimde insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durmuşlardır. Klasik örgüt kuramlarının, örgütü sadece maddi unsurlara dayanarak açıklamaya çalışması, örgütün en önemli unsuru olan beşeri faktörlere yer vermemesi ve bu nedenle birçok problemin çözülmemesi ve gerekli şekilde açıklanamaması, neo-klasik yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır.

ABD'de insan ilişkileri ve insan davranışlarını analiz eden, bu konuda deneyler yapan araştırmacıların geliştirdiği neo-klasik örgüt kuramı, insan ilişkileri hareketiyle tanımlanmaktadır. İnsanı bir araç olarak gören olumsuz bakış açısı klasik örgüt kuramında uygulama alanı bulurken, insanı bir amaç olarak gören olumlu bakış açısı da neo-klasik örgüt kuramında yerini almıştır.⁶⁹ Bu kuram, klasik örgüt kuramının yanına bireysel davranıştan doğan yaklaşımları, değişimleri ve doğal grubun etkisini de ortaya

64-Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması* (İstanbul 1993) den aktaran Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.136.

65-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.4.

66-Fındıkçı, İlhami, a.g.e., s.29.

67-Bucak, Başak, a.g.e., s.21.

68-Kozlu, M. Cem, a.g.e., s.20.

69-Yüksel, Öznuur, a.g.e., s.13.

koymaktadır.⁷⁰ Klasik teoride olduğu gibi, neo-klasik teoride de ekonomik rasyonellik anlayışı hakim olmakla birlikte, klasik teoriden farklı olarak neo-klasik teoriye insan unsurunun tatmin olması da eklenmektedir.⁷¹

Neo-klasik teori, insan unsurunun özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur. Bu yaklaşımda "insan için iyi olan, örgüt için de iyidir" görüşü benimsenmiştir.⁷²

Neo-klasik örgüt kuramının, temel ilkeleri ve özellikleri özetle şunlardır:⁷³

- Örgütte insan faktörüne ve insan ilişkilerine önem ve değer verilmesi.
- Örgütte yüksek performans için sosyal ve psikolojik faktörlerin (iletişim, liderlik, motivasyon) dikkate alınması.
- Çalışanların yönetim kararlarına katılması.
- Grup çalışması.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim.
- İş zenginleştirmeye önem verilmesi.
- İnsanlara yetki ve sorumluluk verilmesi.

70-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.136.

71-Erel, Derya, "Yeni Kurumsalca Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Yeni Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor Mu" (Erişim), <http://sbedergi.ibu.edu.tr/index.php/sbedergi/index>, (08.10.2016)

72-Kocakaya, Asya, "İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006, s.20.

73-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.8.

■ Çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi.

Neo-klasik yönetim teorisine katkılar, Elton Mayo gibi insan ilişkileri ile uğraşan araştırmacıların bulunduğu İnsan İlişkileri Okulu ile 1950 ve 1960'lı yıllarda özellikle Frederick A.Herzberg, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert gibi araştırmacıların bulunduğu İnsan Davranışları Okulu'ndan gelmiştir.

En çok bilinen neo-klasik örgüt kuramcılarının geliştirdikleri teori ve yaptıkları araştırma sonuçları aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

3.1.1. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması

Bu araştırmalarda, çocuklarda önderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiş ve sonucunda üç ayrı nitelikte önder tipi saptanmıştır. Birinci önder tipi, otoriter, iş ve görevleri kendisi belirleyen ve yaptıran önderdir. İkinci önder tipi, astlarına tam bir serbestlik sağlayan önder tipidir. Ancak ikinci önder tipinde, tam bir bilgi alışverişi yapılamadığından, işin niteliği ve niceliği düşük kalmıştır. Üçüncü önder tipi ise demokratik ve katılımcı yönetim gösteren önderdir. Bu yönetimde ise verimlilik iyi bulunmuş ve işin kalitesi çok daha iyi olmuş-

tur.⁷⁴ Bu araştırmalar, yönetimde insan davranışlarının ve duygularının önemli olduğunu ortaya koymuştur.⁷⁵

3.1.2. Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo

ABD'de Elton Mayo ve arkadaşları tarafından telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan araştırmada, belirli bir organizasyon yapısı içinde bir araya gelen kişilerin kendi aralarında informel gruplar oluşturduğu; grup özelliklerini de, kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargılarının belirlediği, böylece oluşan sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerden daha fazla olduğu bulgusu ortaya konmuştur.⁷⁶

Hawthorne araştırmaları ile teknik ve fiziksel koşulların değişmediği ortamlarda bile arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme yöneticilerinin çalışanlara güven duygusu yaratmaları sonucunda sürekli verimlilik artışının ortaya çıktığı saptanmıştır.⁷⁷ Başka bir ifadeyle, verimliliği ve kaliteyi arttıran esas faktör, fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi) ziyade sosyal unsurlardır.⁷⁸

74-Eren, Erol, a.g.e., İstanbul 2006, s.20.

75-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.136.

76-Koçel, Tamer, a.g.e., s.227-228.

77-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.137.

78-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.219.

Bu sosyal unsurlara örnek olarak programlı dinlenme aralarının konması, işçilerin düzenli sağlık kontrollerinden geçirilmesi, doğum günü partileri düzenlenmesi gösterilmiştir.

Bazı düşünürlerin, Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan bu araştırmaları, insanlar üzerinde yapay olarak hazırlanmış durumların ortaya çıkardığı sonuçlar olarak görmelerine ve bir tutum değişimini sağlamak amacıyla yapıldığını iddia ederek eleştirmelerine rağmen, bu araştırma ve deneyler yönetim ve örgüt düşüncesinin gelişmesine çok büyük katkılarda bulunmuştur.⁷⁹

3.1.3. Yankee City Araştırması

Bu araştırma sosyal antropolog W.Lloyd Warner tarafından 1947 yılında Yankee kasabasında ayakkabı imal eden bir fabrikada yapılmıştır. Bu araştırma, sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişimlerin insan tutum ve davranışlarına olan etkilerini göstermekte ve bu tarz değişimlerde insanların toplum içindeki saygınlığının, statüsünün ve ilişkilerinin göz önünde bulundurulması ve planlı bir değişimin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.⁸⁰

79-Wikipedia The Free Encyclopedia, "Hawthorne Effect", (Erişim) http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect, (08.10.2016), Eren, Erol, a.g.e., s.22.

80-Eren, Erol, a.g.e., s.23.

3.1.4. Harwood Araştırmaları

Bu araştırmalar II. Dünya Savaşı'ndan sonra pijama üreten Harwood işletmesinde yapılmıştır. Pijama modellerinde sık sık değişiklik yapılması işçi şikayetlerinin, işe geç gelmelerin ve işten ayrılmaların artmasına neden olunca, bu durumu önlemek için araştırma yapılmıştır. Model değişikliği üç gruba ayrılmış, birinci grup, eski uygulanan metodu devam ettirmiş, ikinci gruptakilere görüşmeler yoluyla değişiklikler anlatılmış, üçüncü gruptakiler ise değişikliğe kendileri karar vermiştir. Araştırma sonucunda birinci grup en kötü sonuçları almış, üçüncü grup başlarda üretim düşmesine rağmen sonradan eski düzeyde üretimi sürdürmüş iken, ikinci grup kısa sürede daha yüksek bir üretim düzeyine ulaşmıştır.⁸¹ Bu araştırma, değişiklik kararlarına katılmanın olumlu sonuçlar verdiğini göstermiştir.

3.1.5. Tavistock Enstitüsü Araştırması

Bu araştırmada, İngiltere'de kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişimlerden nasıl etkilendikleri saptanmaya çalışılmıştır. Tavistock İnsan ilişkileri Enstitüsü araştırmacılarından Eric Trist ve K.W. Bamword tarafından yapılan bu araştırma sonucu şu şekildedir:⁸²

- Daha küçük gruplarda insan ilişkileri daha yakın olduğundan, grup içi dayanışma yüksektir.

- Teknolojik gelişme ve yöntem değişiklikleri, insan ilişkilerini zayıflatmakta ve çalışanların verimliliğini azaltmaktadır.

Tavistock araştırmaları örgütsel açıdan etkin ve verimli, psikolojik ve duygusal açıdan mutlu olan iş gruplarında değişikliklerin yaratmış olduğu olumsuz gelişmelere iyi bir örnek oluşturmaktadır.⁸³

3.1.6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Mc Gregor, Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu örgüt kuramını X kuramı olarak adlandırmış, daha sonra da bu kuramı eleştirerek, Y kuramını ortaya atmıştır. Mc Gregor'un iki farklı insan tipini ele aldığı ve karşılaştırdığı kuramın özellikleri şunlardır:⁸⁴

X Kuramı ve Varsayımları:

- İnsan, doğuşu itibarıyla çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır.

- İnsanın çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir.

- Genellikle insanlar sorumluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzular.

⁸³–Eren, Erol, a.g.e., s.25.

⁸⁴– McGregory, Douglas, "What is theory X and Y? Description" (Erişim), http://www.12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y.html, (08.10.2016)

⁸¹–Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.137.

⁸²–Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.138.

Y Kuramı ve Varsayımları:

- Her insan için çalışmak, dinlenmek ve eğlenmek kadar doğal bir istektir. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir.

- Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirilmeye 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 olanak 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 hayal gücü ve beceri çalışanlarda mevcuttur.

- Çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında insanlardaki mevcut potansiyelin çok azından yararlanılmaktadır.

Mc Gregor, örgütün performansının artırılması için Y kuramının benimsenmesi gerektiği, ancak bu modelin büyük örgütlerde uygulanmasının zor

olduğu görüşündedir.⁸⁵ Bu teo-ride, çalışanların niteliklerinden organizasyonun tümüyle yararlanamadığı, yönetimin çalışanına güvendiğinde, sorumluluk verdiği çalışanın yüksek motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun organizasyonun bir değeri olarak benimsendiğini göstermektedir.⁸⁶ Mc Gregor insanı statik bir varlık olarak algılamayıp, kendini geliştirme potansiyeline sahip bir dinamizm içinde görürken, firmayı da ortam şartlarına uyabilmek için kendini selektif biçimde adapte edebilen dinamik bir varlık olarak görmüştür.⁸⁷

3.1.7. George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı

Homans, yönetimin, biçimsel olmayan ancak kendi iç bağılılıkları güçlü olan iş gruplarından korku duyduklarını ve bu grupların davranışlarını kontrol etmekte zorlandıklarını ve verimliliklerinin düştüğünü vurgulamaktadır. Homans daha çok psikolojik bir analiz yaparak, iş grupları arasındaki biçimsel olmayan güçlü bağıllığın nedenleri-

85-McGregory, Douglas, What is theory X and Y? Description (Erişim) http://www.12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y.html, (08.10.2016)

86-Ahmet Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", İşveren Dergisi, (Temmuz 2000) den aktaran Avar, Gülru, "İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açuları", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006,s.25.

87-Kozlu, M. Cem, a.g.e., s.23.

ni araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir.⁸⁸

3.1.8. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan bir diğeri olan Chris Argrıs, literatürde olgunluk kuramı olarak adlandırılan bir kuram geliştirmiştir. Argyris'e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu evre içinde,⁸⁹

- Başlangıçta bir işin yapılmasında pasif durumda olan birey, daha sonra işlerini kendi yapmaya başlar,

- Başlangıçta başkalarına bağımlı olarak gelişimini sürdüren birey, belirli bir yaştan sonra daha bağımsız davranmaya yönelir,

- Zamanla daha farklı düşünmeye ve davranmaya başlar,

- Olgunlaşma düzeyi arttıkça uzun dönemli düşünme isteği artar,

- Olgunlaştıkça, kendi bilgi ve yeteneklerini kavramaya başlar ve bunları geliştirme isteği artar.

Argyris, geliştirdiği bu olgunluk kuramını örgütlere uyarlamış ve örgütteki mevcut yönetim sistemine göre bireyin olgunlaşmasının sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir.⁹⁰ Örneğin, çalışanlara işlerinde

yükselme olanağı ve serbest yetki kullanımı verilerek, daha fazla olgunlaşacaklarını, bu durumda hem çalışanın hem de işletmenin fayda elde edeceğini, ancak yetki ve sorumluluğun üst kademedede olduğu ve çalışanların amirlerine bağımlı halde bulunmaları durumunda olgunlaşmaya geçişlerin engellediğini ifade etmiştir.⁹¹

3.1.9. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılarından Rensis Likert, 1961 yılında yazdığı Yönetimin Yeni Yönleri ve 1967 yılında yazdığı İnsani Organizasyon adlı eserlerinde, insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu ayrıntılı biçimde analiz etmiştir. Likert'in geliştirdiği yönetim modelinde Sistem 1, "otoriter-hiyerarşik yönetimi", Sistem 4 ise katılımcı yönetimi ifade etmektedir. Sistem 1 modelinin başlıca özellikleri şu şekildedir:⁹²

- Organizasyonda üst yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim son derece yetersizdir.

- Yöneticiler, çalışanları genellikle korku, tehdit, ceza ve bazen ödülle motive etmeye çalışmaktadır.

- Organizasyonda ekip çalışmasına önem verilmemektedir.

- Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademedeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır.

88-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.138.

89-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.221.

90-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.221.

91-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.138.

92-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.222.

■ Organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir.

Sistem 1 modeline tamamen ters ve aralarında tam bir farklılık olan yönetim modeli Sistem 4 modelinin başlıca özellikleri ise şu şekildedir:⁹³

■ Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim vardır.

■ Yöneticilerin personele olan güveni tamdır.

■ Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı vardır.

■ Organizasyonda temel motivasyon aracı takdir ve ödüllendirme dir.

■ Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir.

■ Organizasyonun vizyon ve amaçları bütün çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmektedir.

■ Organizasyonda problem çözme tekniklerinden yararlanılarak hataların önceden saptanmasına çalışılmaktadır.

Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre oluşturulması gerektiğini savunmuştur.

3.1.10. Maslow'un Motivasyon Teorisi

Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili 1943 yılında yazdığı makalesinde, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış

ve en alttaki ihtiyaçların karşılanması ardından, insanın en üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini belirtmiştir.⁹⁴

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir:⁹⁵

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek, uyumak gibi doğuştan sahip olunan ve arzulanan temel ihtiyaçlardır.

2. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve mal güvenliği, yaşlılık, hastalık gibi gelecekteki risklere karşı korunma bu ihtiyaçlar arasında sayılmaktadır.

3. Sevgi ve aidiyet ihtiyacı: Sevme, sevilme, grup üyeliği gibi ihtiyaçlar bu gruba örnek gösterilebilir.

4. Saygı ihtiyacı: İnsanlar yarıkarıda sayılan ihtiyaçları karşıladıktan sonra tanınma, saygı görme, sosyal pozisyon türünden ihtiyaçlara ilgi gösterirler.

5. İdealleri ve yetenekleri gerçekleştirme ihtiyacı: Belirtilen bu ihtiyaçlarını karşılamış olan birey, son aşama olarak ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme, yaratıcılık, kendi kendini geliştirme ihtiyacı duyar.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde, ilerleme insanlara motivasyon etkisi yapmaktadır. Doğru motivasyon araçları kullanılarak insanlar daha fazla çalışmaya teşvik edilebilir.

94-Eren, Erol, a.g.e., s.31.

95-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.246.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN MODERN ÖRGÜT KURAMI

4. 1. Neo-Klasik Örgüt Kuramına Yöneltilen Eleştiriler ve Modern Örgüt Kuramı

Neo-klasik yönetim düşüncesi, klasik yönetim düşüncesinin bilimsel inceleme ve araştırmalardan çok bireysel tecrübelere dayanma eleştirisini büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Neo-klasikçiler, beşeri ilişkileri dikkate alarak, örgütün biçimsel yapısının yanında bir de sosyal yapısının olduğunu inceleme ve araştırmalarda ortaya koymuşlardır. Fakat örgütü oluşturan varlıkların kendi başına birer varlık olduğu düşüncesinden kurtulamadıkları için, güdüleme konusuna gereğinden fazla ağırlık vermeleri hayal kırıklığına yol açmıştır.⁹⁶

İnsanın geleneksel teorisinin katı kalıpları içinde, etkin ve verimli olarak çalışmasını giderek güçleştiren bu geleneksel modellerin zaman içinde çöküşü kaçılmaz olmuştur. Teknolojik devrimin yüzyılımız ortalarına gelirken yaratmaya başladığı yeni insanın yapısı, onun geleneksel hiyerarşik otorite düzenine bağlı örgütlerde verimli olarak çalışmasını çok zorlaştırmıştır.⁹⁷

1920'lerin ortalarından 1960'lara kadar örgüt kuramında görüşleri etkin olan neo-klasiklerin de örgütleri sosyal varlıklar olarak görmekten ziyade bireysel ve grupsal özelliklerin ve tercihlerin bir toplamı olarak görmeleri büyük eksiklikleri olmuştur. Klasik ve neo-klasik teorilerin cevap vermekte zorlandığı örgüt ihtiyaçlarından hareketle, 1960'larda örgüt araştırmaları odak değiştirmiş ve çevrenin örgüt üzerindeki etkileri araştırılmış ve açık sistem görüşleri çevresel faktörlerin önemini ortaya koymuştur.⁹⁸ Klasik ve neo-klasik kuramlarda örgüt yapıları kapalı bir sistem olarak ele alınırken, modern örgüt kuramlarında örgütler, çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden bir takım gelirleri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilirler.⁹⁹

4. 1. 1. Sistem Yaklaşımı

Ludwing Von Bertalanffy tarafından ortaya atılan ve 1960 ve 1970'lerde geliştirilen bu yaklaşım, örgüt kuramlarındaki akım ve yaklaşımları birleştirici ve bütünleştirici bir yapıya sahip ol-

96-Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması (İstanbul 1993)*'den aktaran Öztürk, Mehmet a.g.e., s.140.

97-Kozlu, M. Cem, a.g.e., s.22.

98-Erel, Derya, "Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Yeni Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor Mu" (Erişim), <http://sbedergi.ibu.edu.tr/index.php/sbedergi>, (08.10.2016)

99-Yüksel, Öznur, a.g.e., s.15.,

ması bakımından önemlidir.¹⁰⁰ Bu yaklaşım, her olayı belirli bir çerçevede içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğunu ileri sürmüştür.

Yönetim ve organizasyonda sistem yaklaşımında, sistemin girdi, süreç, çıktı ve geri besleme olmak üzere dört temel unsurundan hareketle, işletme veya organizasyon, çevresinden kaynakları alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet üreten ve bu mal veya hizmetleri ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birim olarak görülmektedir.¹⁰¹

Sistem yaklaşımı esas itibarıyla, yönetim sürecinde örgüt faaliyetlerinin başarılı olarak geliştirilmesinde iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün olarak görülmesi ve değerlendirilmesidir. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de birbirine bağlı olmasıdır. Sistem yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir.¹⁰² Bu yaklaşımda aynı zamanda yönetimin karşılaşacağı büyük ve karmaşık sistemlerle alt fonksiyonlar ortaya konulmaktadır.

100-Can, Halil, a.g.e., s.55.

101-Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.138.

102-Koçel, Tamer, a.g.e., s.240.

Sistem yaklaşımının temel ilkeleri ve özellikleri kısaca şu şekilde belirtilebilir.¹⁰³

- Örgüt bir sistem bütünüdür.
- Örgüt teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünüdür.
- Örgüt ve yönetimde; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, çevre bilimi gibi disiplinlerden istifade edilmelidir.

4.1.2. Durumsallık Yaklaşımı

Neo-modern Yaklaşım, Açık Sistem Yaklaşımı veya Koşulsallık Yaklaşımı olarak adlandırılan ve 1970'li yılların ortalarından itibaren gelişmeye başlayan ve büyük etki yaratan bu yaklaşım, esas itibarıyla sistem yaklaşımının uzantısı ve gelişmiş şekli olarak görülebilir.¹⁰⁴ Durumsallık yaklaşımı büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanarak, klasik kuramların katı kuralları ve varsayımları ile çözülemeyen örgüt sorunlarının açıklanmasına yardımcı olmuş, sistem yaklaşımının çok genel ve soyut sınırlılıklarını gidermiş, uygulama ile teori arasında bağlantı kurulmasını sağlamıştır.¹⁰⁵

Klasik ve neo-klasik teoriler durum ve koşullara ağırlık vermeden, gerek örgüt tasarımında

103-Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.8.

104-Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması (İstanbul 1993)'den aktaran Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.148.

105-Baransel, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (İstanbul 1993)'den aktaran Öztürk, Mehmet, a.g.e., s.148.

gerekse örgüt içinde belirli süreçlerin kullanımında belirli ilkelere uyulmasını öngörmektedir. Eğer bu ilkelere uyulursa en iyi yapı ve işleyişin elde edileceği varsayılmaktadır. Oysa durumsallık yaklaşımına göre, en iyi ve en uygun organizasyon yapısı, sadece belirli organizasyon ilkelerini uygulamakla elde edilemez.¹⁰⁶

Bu yaklaşıma göre, her zaman her yerde geçerli en iyi örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır. Örgütün yapısı çeşitli dış ve iç etmenlerden (örgüt amaçları, kullanılan teknoloji gibi) etkilenmektedir.¹⁰⁷ Durumsallık yaklaşımında temel fikir, örgütlerde yönetici davranışlarını belirleyen bir model olmadığıdır. Bir örgüt için geliştirilen model ona özgüdür ve diğer örgütler için kullanılamayabilir.¹⁰⁸

Durumsallık yaklaşımının ana fikri, bir organizasyonun yapı ve süreçlerini belirleyen unsurların, organizasyonun kullandığı teknoloji ile organizasyonun ilişkili olduğu çevresel unsurlar olduğudur.

4.1.3. Şekillendirme Yaklaşımı

Şekillendirme Yaklaşımı belirli bir örgütlenme biçiminin her du-

rum ve koşulda aynı ölçüde etkin olamayacağı görüşüne dayanıldığından, temelde Durumsallık Yaklaşımın bir uzantısıdır. Ancak bu yaklaşım Durumsallık Kuramının aksine, örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışan bütüncül bir bakış açısı getirmektedir. Yaklaşım, hiçbir etkenin örgütü tek başına sürükleyemeyeceği düşüncesinden hareketle, örgütleri birer değişkenler kalıbı olarak görmekte ve iç ilişkiler arası etkileşim üzerinde durmaktadır.¹⁰⁹

Şekillendirme Yaklaşımı, Sistem ve Durumsallık Modellerinde ihmal edilen örgütleri oluşturan çalışanların istek ve ihtiyaçlarının birbirlerinden farklı olmasını dikkate almaktadır. Bu yaklaşıma göre, insanların potansiyel gücünün ortaya çıkması için örgütlerde esneklik kavramına önem verilmesi ve örgütler esnek bir yapıda oluşturulmalıdır.¹¹⁰

Şekillendirme Yaklaşımında diğer önemli konular; farklılaşma, bütünleşme ve strateji hazırlamadır. Bir örgütün başarılı olabilmesi için alt sistemlerin çaba birliği içinde olması ve bu alt sistemlerin belirli bir göreve uyması için organize edilmesi, bütünleşme ve farklılaşma kavramlarını anlatmaktadır. Örgütteki bütünleşmeyi İK sağlıyorsa, örgüte ilişkin kararlar alınıp stratejiler belirlenirken, bu

106-Koçel, Tamer, a.g.e., s.330.

107-Kocakaya, Asya a.g.e., s.25-26, Yüksel, Öznur, a.g.e., s.15.

108-Eren, Erol, a.g.e., s.56.

109-Yüksel, Öznur a.g.e., s.17.

110-Bucak, Başak, a.g.e., s.24.

stratejilerin insan kaynakları açısından istenebilir ve uygulanabilir olduğunun ispatlanması beklenmektedir.¹¹¹

4.1.4. Ouchi'nin Z Teorisi

Z teorisinin (Theory Z) mucidi olan William G. Ouchi, Japon yönetim tarzı ile Amerikan yönetim tarzları üzerinde çalışmalar yapmıştır. 1981 yılında yayınlanan Teori Z adını taşıyan kitabında Ouchi, kendine özgü ve katılımcı bir kültür yapısı olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra, bu yönetimin Amerikan işletmelerine nasıl uygulanacağını araştırmış ve Z tipi Amerikan işletmelerini tanımlamıştır.

Ouchi Z Teorisini oluştururken yararlandığı kriterler şunlardır:¹¹²

- Çalışanların işte kalma süresi
- Kararların verilmiş biçimi
- Sorumluluk kaynağı
- Kontrol mekanizmaları
- Çalışanların uzmanlaşma dereceleri
- Çalışanlara verilen değer
- Çalışanların performans değerlendirilmesi ve yükselmesi.

Ouchi'ye göre işyerinde verimlilik ve etkinliğin sağlanması açısından şu hususlara önem verilmesi gerekmektedir:¹¹³

- İstihdamda süreklilik sağlanmalıdır.

- Yönetime katılım en geniş şekilde özendirilmelidir.

- Bireysel sorumluluk alma alışkanlığı kazandırılmalıdır.

- Belirli tek bir alan yerine geniş alanda uzmanlaşma sağlanmalıdır.

- Çalışanların işletmeyi aile olarak görmeleri sağlanmalıdır.

- İşte yükselme çok süratli olmalıdır.

- Çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde zaman dilimi uzun tutulmalıdır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüt kuramlarındaki gelişmeler, örgütün "insan unsuruna" bakışını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yakından etkilemiştir. Bu etkiden dolayı insan kaynakları yönetiminin geçirdiği gelişme aşamalarının, örgüt kuramlarının geçirdiği aşamalara paralel olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada örgüt kuramları özellikle insan kaynakları yönetimi bakımından değerlendirilmiştir. Bu dönemdeki kuramlar sırasıyla klasik, neo-klasik ve modern örgüt kuramları olmak üzere incelenmiştir. Bu inceleme göstermektedir ki, her teori tarafından geliştirilen ilkeler veya prensipler hep en iyi örgüt yapısının nasıl oluşturulacağı, amaca en etkin nasıl ulaşılacağı sorunu üzerinde odaklanmıştır. Bu sorunun aşılmasında da, özellikle

¹¹¹–Bucak, Başak, a.g.e., s.24.

¹¹²–Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.225.

¹¹³–Aktan, C.Coşkun, a.g.e., s.226.

1900'lü yılların başından itibaren yaklaşım ve araştırma sonuçlarıyla, bir örgütün en önemli ve karmaşık unsuru olduğu anlaşılan "insan unsuru" üzerinde durulmuştur. Ekonomide, sosyal hayatta, eğitimde, teknolojideki gelişmeler insan unsurunu da etkilemiş, değişen, gelişen, talep eden, ihtiyaç duyan insan unsuru, yeni örgüt kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni örgüt kuramları örgütlerin, insan kaynakları yönetimine bakışını da değiştirmiştir. Çalışmada bahsi geçen yaklaşım ve araştırmaların sonucunda, örgütlerin ve yöneticilerin özellikle İKY'nin daha da gelişmiş bilgi birikimleri ile uygulamada karşılaşabilecekleri sorunları çözmede kullanabilecekleri araçların kavram ve sayısı artmıştır.

Örgüt kuramlarını değerlendirirken ve eleştirirken içinde bulunduğu zamanın koşullarını da unutmamak gerekir. Örneğin klasik örgüt kuramı, o zamanda sanayi devriminin yarattığı, içinde çoğu göçmen olan eğitimsiz ve kalifiye olmayan binlerce işçinin çalıştığı fabrikaların yönetimine otoriter yöntemlerle verimi arttırmanın yollarını gösterebiliyordu.¹¹⁴ Bu kuramın aynı zamanda en çok eleştirilen teorisyonu Taylor'un bazı görüş ve ilkelerinin bir kısmı bugün de önemini korumaktadır. Dolayısıyla, bu kuramların kendilerinden sonra ortaya çıkan kuramları etkileyerek, örgüt yönetimlerine ve İKY'ye önemli katkılar sağladıkları ve gelecekte de sağlayacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

114-Kozlu, M. Cem, a.g.e., s.20.

KAYNAKÇA

- AKTAN, C.Coşkun; **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara 2005.
- AYDIN, K.İlker, "Tarihsel Gelişim Süreci İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları" Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006.
- AYKAÇ, Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara 1999.
- AVAR, Gülru; "İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıkları", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006.
- BAKAN, İsmail; "Küreselleşme, Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üçgeni", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Atatürk Üniversitesi İİBF Yayınları, cilt 18, sayı 1-2, Nisan 2004, s.353-375.
- BAŞARIR, Çağatay; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir 2006.
- BİBER, Levent; "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze 2006.
- BİLGİN, M.Hüseyin; "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler", **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, KAMU- İŞ Yayınları, cilt 6, sayı 2, Şubat 2001.
- BUCAK, Başak; "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Önemi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2006.
- BÜYÜKUSLU, A.Rıza; **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul 1998.
- CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara 1992.
- DEMİRKAYA, Harun; "İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Aralık 2006, s.1-21.
- DÖKÜNTER, Aylin; "Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006.
- DRUCKER, Peter; MACIARELLO, Joseph; **Gün Gün Drucker**, Çev.Murat Çetinbakış, İstanbul 2005.
- EFİL, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, 4.Baskı, Bursa 1996.
- EREL, Derya, "Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Yeni Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor Mu" (Erişim), <http://sbedergi.ibu.edu.tr/index.php/sbedergi> (08.10.2016)
- EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul 2006.
- FAYOL, Henry; 14 Principles of Management (Henry Fayol), http://www.l2manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html , (08.10.2016)
- FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul 1999.
- GÜRÜZ, Demet; YAYLACI, G. Özdemir; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2004.
- GÜZELSARI, Selime; "Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği Ve Yönetişim Yaklaşımları", AÜ SBF, GETA Tartışma Metinleri Serisi, Şubat 2004.
- HAMEL, Gary; BREEN, Bill; **Yönetimin Geleceği**, Çev. Fezal Gülfidan, MESS Yayınları, İstanbul 2007.
- KOCAKAYA, Asya, "İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006.
- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul 2003.
- KOZAK, M. Akoğlan; **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara 1999.
- KOZLU, M. Cem; **Kurumsal Kültür**, Defne Yayınları, İstanbul 1986.
- McGREGOR, Douglas; What Is Theory X And Y? Description (Erişim), http://www.l2manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y.html , (08.10.2016)
- ÖZTÜRK, Mehmet; **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayınları, İstanbul 2003.
- ÜÇOK, Ö.Tengiz; "20.Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Gazi Üniversitesi İİBF Yayınları, cilt 1, sayı 12, Nisan 2000, s.155-162.
- ÜLSEVER, Cüneyt; **21.Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Om Yayınevi, İstanbul 2003.

- SÜNGÜ, Ahmet, "Performans Değerleme ve Astarların Performans Değerleme Sistemine Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla 2004.
- ŞİMSEK, Zahide; "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama", Yıldız Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007.
- TAYLOR, F.Winslow, "The Principle of Scientific Management", (Erişim), http://www.saasoft.com/download/Taylor_FW_Principles_of_Scientific_Management_1911.pdf (08.10.2016).
- YILMAZ, Gökhan, "Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2006.
- YORGUN, Sayım; "Endüstri İlişkilerinde Değişim-Dönüşüm Tartışmaları Üzerine Bir Değerlendirme"; **Çimento İşverenleri Dergisi**, cilt 18, sayı 6, Kasım 2004, s.23-35.
- YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara 1997.
- YÜKSEL, Öznur; "Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE Yayını, cilt 30, sayı 2, Haziran 1997, s. 32-43.
- Wikipedia, "Bureaucracy", (Erişim) http://en.wikipedia.org/wiki/Bureaucracy#Max_Weber_on_bureaucracy, (08.10.2016)
- Wikipedia The Free Encyclopedia, "Hawthorne Effect", (Erişim) http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect, (08.10.2016),