

**KOOPERATİF İŞLETMELERDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SORUNU**

(YÜKSEKLİSANS TEZİ)

Hande KÖYMEN

Eskişehir 2002

**KOOPERATİF İŞLETMELERDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SORUNU**

Hande KÖYMEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞletme (Kooperatifçilik) Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Yılmaz ÜRPER

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Haziran 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

KOOPERATİFLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SORUNU

Hande KÖYMEN

İşletme Ana Bilim Dalı

Kooperatifçilik Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2002

Danışman: Prof. Dr. Yılmaz ÜRPER

Bu çalışma, işletmelerin piyasadaki varlıklarını korumak, gelişmek ve başarılı olmak için üzerinde önemle durdukları yönetim stratejilerinden biri haline gelen insan kaynakları yönetiminin önemi ve kooperatif işletmelerdeki uygulaması üzerine kurulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin gereksinim duyduğu personelin, temin edilmesi, geliştirilmesi ve verimli çalışması için yapılan faaliyetleri kapsayan yönetsel bir süreçtir.

Üçüncü sektör olarak anılan kooperatif işletmelerin başarısında, en önemli kaynağı olan insan kaynağını verimli kullanmasının ,sahip olduğu özgün ilkelerin insan kaynakları yönetim stratejileri ile birleştirilerek uygulamaya geçirilmesinin etkisi büyüktür. Kooperatif işletmelerin diğer özel işletmelerde olduğu gibi bir insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturulmadığı ve insan kaynakları yönetimi konusunda

bilinçli ve profesyonel bir yaklaşım göstermedikleri hipotezleri benimsenmiştir. Bu çalışmanın uygulama aşamasında, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren kooperatif işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarını verimli kılmak için bir insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturup oluşturmadıklarını belirleme amacıyla, yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak kooperatif işletmeler üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Yapılan bu çalışma sonucunda kooperatif işletmelerde, işletmelerin başarısı için çok önemli bir yönetsel faaliyet olan insan kaynakları yönetimine yeterli önem ve değer verilmediği, profesyonel bir insan kaynakları yaklaşımı ve uygulaması olmadığı sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

THE PROBLEM OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN COOPERATIVE ASSOCIATIONS

Hande KÖYMEN

Department of Business (Cooperative)Administration

Anadolu University Social Science Institute, June 2002

Advisor: Prof. Dr. Yılmaz ÜRPER

This study has been set up importance and application of co-operative associations of human resource management, which has become one of management strategies which companies have considered important to keep existence of companies in market. Human resources management is a managerial process which includes providing staff needed, educating them and the activities to provide to work productively.

In success of co-operative associations known as the third sector, it is vital to use human resource productively and at the same time putting in to practice the human resource management strategies with the genuine principals that co-operative associations have is also necessary for the effectiveness. It was hyphotized that co-operated. Associations have failed to form human resources system as in the other astablishments and have also failed to have a consious and professional approach in terms of human resources management. In the pratice process of this study semi-constucted interviewing method was used to observe whether the co-operative associations in Eskişehir have formed a human resources management system in order to make human resources productive in the co-operative associations.

It was observed that co-operative associations have failed to give considerable importance for human resources management and it was also observed that they lacked a professional human resources method and practice.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hande KÖYMEN'in “**Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunu**” başlıklı tezi **26 Haziran 2002** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Kooperatifçilik)** Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışman) : **Prof.Dr.Yılmaz ÜRPER**

Üye : **Prof.Dr.Nüvit GEREK**

Üye : **Yrd.Doç.Dr.Nurcan TURAN**

Prof.Dr.Ömer Zühtü ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	5
1.2. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Farkları.....	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	12
1.3.1. İşletmelerde İnsan	13
1.3.2. Rekabet Üstünlüğünde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	15
1.3.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	16
1.3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Gelişmeler.....	19
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ.....	21
2.1. İşgücü Planlaması.....	21
2.2. İş Analizi, Tanımı Ve Gereklere.....	27
2.3. İşe Alma Ve Yerleştirme.....	29
2.4. İşe Alıştırma (Oryantasyon)	32
2.5. Performans değerlemesi.....	35
2.6. Motivasyon(Güdüleme), Ödüllendirme.....	40
2.7. Eğitim ve Geliştirme.....	45
2.8. Kariyer Planlaması.....	51
2.9. Ücret Yönetimi.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

1. KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GEREKSİNİMİ.....	59
2. KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	63
2.1.Kooperatif İşletmelerin Yapısı ve Amaçları Bakımından Önemi.....	64
2.2.Kooperatif İşletmelerin İlke Ve Değerleri Bakımından Önemi.....	66
3. KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	72
3.1.Kooperatif İşletmelerde İnsan Unsuru.....	74
3.2.Kooperatifçilik Kimliğinin İnsan Kaynakları Yönetimine Yansıması.....	76
3.3.Kooperatif Ortak Çıkarlarının Belirlediği Stratejiler.....	78
4. ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET İÇİN KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SORUNLARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	84
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	85
3. HİPOTEZLER (DENENCELER).....	85

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	86
4.1. Örneklem Belirlenmesi.....	86
4.2. Araştırma Modeli.....	87
4.3. Veri Toplama Yöntemi.....	88
4.3.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması.....	89
4.3.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi.....	89
4.3.3. Görüşmenin Yapılması.....	90
5. BULGULAR VE DEĞERLEME.....	90
5.1. Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	90
5.2. Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynakları İşlevlerinin Uygulanması....	93
5.2.1. Kooperatif İşletmelerde İşgücü Planlaması.....	93
5.2.2. Kooperatif İşletmelerde İş Analizi, Tanımı Ve Gereklere.....	94
5.2.3. Kooperatif İşletmelerde İşe Alma Ve Yerleştirme.....	95
5.2.4. Kooperatif İşletmelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon).....	98
5.2.5. Kooperatif İşletmelerde Performans Değerlemesi.....	100
5.2.6. Kooperatif İşletmelerde Motivasyon(Güdüleme), Ödüllendirme..	101
5.2.7. Kooperatif İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme.....	103
5.2.8. Kooperatif İşletmelerde Kariyer Planlama.....	105
5.2.9. Kooperatif İşletmelerde Ücret Yönetimi.....	106
5.3. Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması	
İle İlgili Görüşlere Yönelik Değerleme.....	108
SONUÇ.....	110
EKLER.....	113
KAYNAKÇA.....	118

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	10
Tablo 2. İnsan Kaynaklarının Oyun Sahası.....	21
Tablo 3. İşgücü Planlamasının Hedefleri.....	25
Tablo 4. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Organizasyonlara Uyarlanması.....	42
Tablo 5. Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynaklarından Sorumlu Olan Yöneticilerin Unvanları.....	91
Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerin İnsan Kaynakları Sorumluluk Alanları.....	91
Tablo 7. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerde Personel Temini İçin Kullanılan Yöntemler.....	96
Tablo 8. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerde Personel Seçimi İçin Kullanılan Yöntemler.....	97
Tablo 9. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerde Deneme Süresi Uygulaması.....	100
Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerde Ücret Dışı Ek Kazançlar.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. İşletme Ölçeğine Göre İnsan Kaynakları İşlevlerini Yürüten Bölümlerin Dağılımı (%).....	12
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Aday Toplama Ve Seçim İşlemlerinin Yeri.....	31
Şekil 3. Verimlilik İle Yetenek, Motivasyon Ve Çevre Koşullarının İlişkileri.....	41
Şekil 4. Ödül Çeşitleri.....	44
Şekil 5. Eğitim Programlarının Hazırlanmasında İzlenmesi Gereken Aşamalar.....	49
Şekil 6. Kariyer Planlama Modeli.....	53
Şekil 7. İşletmelerde Ücretlendirme Modeli.....	55

GİRİŞ

Günümüzde işletmeleri var eden ve sürekliliğini sağlayan en önemli unsur olarak kabul edilen “insan”, büyümenin ve gelişmenin de odak noktasına yerleştirilmiştir. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklardan, stratejik olarak en önemli ve yönetilmesi en zor olanı olan insan kaynakları, etkin yönetildiği takdirde işletmeyi başarıya taşıyacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkileri baz alan, işgörenlerin işletmesel tatminini ve verimliliğini sağlamak amacıyla iş gücü planlaması, işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma (oryantasyon), kariyer planlama, ücret yönetimi gibi bir çok işlevi bünyesinde barındıran, yönetsel bir oluşumdur. Globalleşen, hızla değişen ve rekabet piyasasının gittikçe daha acımasız olduğu günümüz koşullarında, işletmelerin bu ortamda başarılı olmalarında oldukça büyük bir payı olan insan kaynakları yönetimi, işletmelerin üzerinde önemle durması ve geliştirmesi gerektiği en önemli yönetim faaliyetlerinden biridir. İşgörenlerin günlük ve teknik konuları ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesinden oluşan klasik personel yönetimi anlayışından sıyrılmamış, modern insan kaynakları yönetiminin stratejik öneminin bilincinde olmayan işletmeler, sahip oldukları insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanamayacaklardır.

Kooperatifçilik hareketi, bireylerin ortak ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına karşılık vermek amacı ile karşılıklı dayanışma ve gönüllülük ilkesi çerçevesinde biraraya gelen kişilerin iş ve güç birliği yapmalarına dayanan bir oluşumdur. Üçüncü sektör olarak adlandırılan kooperatif işletmeler, günümüz koşullarında ihtiyaç sahiplerine maksimum faydayı verebilecek bir yapıya sahip, toplumsal-ekonomik kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kooperatifçilik; kendi kendine ve başkalarına yardım bazında, dayanışmayı insandan insana taşıma aracı olan sosyo-ekonomik , yasal ve demokratik bir örgütlenme biçimidir.

Kooperatif işletmeler, sahip oldukları özgün ilkeler ve farklı işleyişlerinin yanı sıra işletmecilik yöntem ve kurallarına göre faaliyet gösteren, ürün ve hizmet sağlayan çeşitli türde yapılanmış işletmelerdir. Kooperatif işletmeler de diğer işletmeler gibi verimli çalışmak ve ekonomik varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Bunun için, içinde buldukları rekabet ortamında kendilerine sağlam bir yer edinmek ve bir işletme olarak başarılı olmak için insan kaynakları yönetimi gibi stratejik önem taşıyan yönetsel faaliyetleri uygulamak zorundadırlar. Kooperatif işletmeler sahip oldukları en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynaklarını etkin kullanmalıdırlar. İnsan kaynaklarının etkin kullanılması diğer kaynaklardan da aynı ölçüde yararlanmayı sağlayacaktır. Kuruluş ve işleyiş bakımından temellerini “insan” unsuru üzerine kurmuş olan kooperatif işletmelerin, yapı ve düşünce itibarıyla insan kaynakları yönetimini yadsıması mümkün değildir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin, kooperatif işletmelerin dünyadaki gelişmelerin ışığında rekabet edebilmek, amaçlarına ulaşabilmek ve gelişmek için üzerinde önemle durması gerektiği yönetim faaliyetlerinden biri olduğu söylenebilir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk iki bölümünde, günümüz koşullarında yukarıda bahsedilen olgu ve kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin artan önemi, özellikleri, işlev ve uygulamaları, kooperatif işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemi ve özelliklerinin açıklanmaya çalışıldığı bu çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise kooperatif işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarını araştırarak, mevcut durumu incelemek ve olması gereken durumu tartışmak amacıyla Eskişehir ilinde faaliyet gösteren, işletmesel gelişimlerini tamamlamış ve belli bir personel sayısına sahip kooperatif işletmeler üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Koşulların hızla değiştii günümüzde, insan ihtiyaçları çeşitlenerek artmaktadır. Buna paralel olarak da insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler çoğalmakta, genişlemektedir. İletişim teknolojilerinin hızla gelişmesiyle, işletmeler arası işbirliği kadar rekabet de yoğunlaşmaktadır. Rekabetçi bir ortamda başarılı olan işletmelerin, hammadde, sermaye, enerji gibi üretim kaynaklarını ve bunların fiziksel ve düşünsel yolla kullanarak başarıya yönelten insan kaynaklarını verimli olarak kullanan işletmeler olduğunu görölmektedir. Kaldı ki insan kaynaklarının başarılı olması, diğer kaynakların da etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

Rekabetçi bir piyasada faaliyet gösteren bir işletmenin başarısı ve sürekliliği, bütün olarak işletmenin insan kaynağını oluşturan işgörenlerin verimliliğine bağlı olarak gelişmektedir. Verimliliğin yanı sıra işgörenlerin yönetim, ödöl sistemi, iş arkadaşları ve yaptıkları iş gibi faktörlerden duydukları tatmin de işletmenin başarısını etkileyecektir. Buna bağlı olarak işletmenin etkinliği ve verimliliğini kısa ve uzun dönemde çalışanların verimliliği ve tatmini olarak açıklanabilen bu iki temel kavramla sağlanmakta ve değerlendirilmektedir. Günümüzde amaçlarına ulaşmaya çalışan tüm işletmelerde, hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısına bağlıdır. Bu nedenle insan

kaynakları yönetiminin temel görevi; işgörenlerin iş tatminini ve en yüksek verimlilikle çalışmalarını sağlamak için uygun bir iş ortamı yaratmaktır denilebilir.¹

İyi yönetilen ve başarılı işletmelerin özellikleri insan kaynakları ile ilişkilendirilebilir. Başarılı işletmelerin öncelikle üzerinde durdukları konu; ürün, teknoloji ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleri ve insanların birarada nasıl daha iyi ve verimli çalışacakları konusudur. İşgörenlerin içinde buldukları çalışma hayatının etkinliği, işgörenleri ve dolayısıyla işletmeyi başarıya ulaştıracaktır. Buna göre; işletmenin işgörenlerinin daha iyi çalışması ve kişisel gelişimi için destekleyici bir çaba göstermesi, amaç ve görevleri tanımlanmış, belirli bir etik düzeye ulaşmış bir işletme olması, işgörenin, yüksek verimlilikle çalışmasında etkili olacaktır.²

Geçmişte bir işletmenin değeri finansal başarısı ile değerlendirilirken, günümüzde ekonomik göstergeler, gerek yatırımcılar gerekse çalışanlar tarafından o işletmenin başarısının tanımlanmasında tek başına yeterli olmamaktadır. Bir işletmenin başarısında, büyüme hızı, karlılık, hisse değerleri gibi finansal göstergeler %30 oranında rol oynarken, çalışma ortamı ve işletmenin çalışanlarına olan yaklaşımı %70 oranında bir etkiye sahiptir.³

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından çok farklıdır. İşletmelerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel düşünceler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı oluşmuştur.

Bu bağlamda, işletmeleri oluşturan insan kaynağını, stratejileri doğrultusunda ortak amaçlara yönelten insan kaynakları yönetimi, işletmenin başarısının ve ticari getirisinin devamlılığını sağlayacak en önemli sistem olarak görülmektedir. İşgörenleri amaca

¹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İkinci Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998), s.5,6

² Margaret Palmer, Kenneth T. Winters., **İnsan Kaynakları** (İstanbul:Rota Yayınları,1993),s.22

³ Şebnem Öğüt "En Gözde Şirketlerin Gözü İnsanda"
<http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/KonukYazarlar/default.asp?KonuId=5&ARSIVFLG=0>, 02.03.2002

yönlendiren insan kaynakları yönetimi, bu sayede diğer kaynakların da amaca uygun olarak kullanımını sağlamış olacaktır. Çünkü insan dışındaki kaynaklar, insanlar tarafından kullanılmakta ve amaca yöneltilmektedirler. İnsan kaynaklarının verimliliği, diğer kaynaklarında verimliliğini sağlayacaktır. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarındaki başarılarını bir başka deyişle verimli çalışmalarını sağlayan bir sistem olarak önem kazanmaktadır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

21. yüzyılın getirdiği teknolojik gelişmeler, beraberinde finans, pazar ve strateji gibi konularla ilişkili olarak işletmelerin nasıl daha iyi yönetilebileceği konularındaki tartışmalar ve geliştirilen modeller, işletme yönetiminin stratejik düşünme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin tanımlanması konusunda birçok farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının tanımlanmasında dört önemli yaklaşımdan sözedilebilir. Bunlar:

- Genel olarak insan kaynakları yönetimini, klasik personel yönetiminin yeni bir isimle devam ettirildiğini kabul eden yaklaşım.
- İnsan kaynakları yönetimini, personel yönetiminden farklı bir kurama, dolayısıyla sosyal bilimlere dayandırılarak incelenebileceğini kabul eden yaklaşım.
- İnsan kaynakları yönetimini geniş bir alanda istihdam ilişkilerinin temsil eden ve bireysel ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunan, yeni bir işgören-işletme ilişkiler zinciri olarak ele alan yaklaşım
- İnsan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele alan yaklaşım.

Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasında değişik yorumlar yapılmıştır. Ancak tüm bu yaklaşımlardan çıkan sonuç; insan kaynakları yönetiminin, üzerinde yoğun bir şekilde tartışılması gereken endüstri ilişkilerine önemli boyutlar kazandıran yeni bir sistem olduğuna yöneliktir.⁴

Bu noktada insan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin bir çok tanıma rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:⁵

- İnsan Kaynakları Yönetimi; "İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir"
- İnsan Kaynakları Yönetimi, "İşletme ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir".
- Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemi şu sorunlar nedeniyle her zamankinden daha çok artmıştır:

⁴ Ali Rıza Büyükelçü, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Der Yayınları, 1998), s.77

⁵ (Boone-Kurtz; 1988, Armstrong; 1992, Fındıkçı; 2000) Aşkın Keser "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi" <http://www.isguc.org/askin5.htm> deki alıntı

- İnsan kaynakları maliyetleri
- Verimlilik
- Değişimler
- İnsan kaynaklarındaki olumsuzluklar

İnsan kaynakları ile ilgili maliyetlerin, insan kaynakları yönetimi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzdeki ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeniyle işgücü ihtiyacının nicel olarak azalması bu ihtiyacın daha yüksek nitelikteki bir işgücü ile karşılanması gerektiği sonucunu doğurarak işgücü maliyetlerini yükseltmektedir.

Bunun yanında kısaca girdi miktarında değişiklik olmadan çıktı miktarının artması olarak tanımlayabileceğimiz verimlilik kavramının insan kaynakları yönetimi ile yakından ilişkisi vardır. Buradaki verimlilik kavramı insan kaynaklarının verimliliği olarak yani işgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak algılanmalıdır. İnsan kaynaklarının verimliliğinin artırılması, özellikle artan işgücü maliyetleri yüzünden büyük önem kazanmıştır. İşletmelerin başarısı, işgörenlerin tatmin düzeyine ve başarı güdüsüne dolayısıyla işgörenlerin verimli çalışmasına bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemini vurgulayan faktörler içinde, yaşanan toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel ve teknolojik değişimler önemli bir yer tutmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları da bu değişimden etkilenmektedir. Çünkü bu değişimlerin asıl kaynağı insandır. İşletmelerde farklı beklentilere, değer yargılarına, niteliklere sahip insanları bir bütün halinde toplayan insan kaynakları yönetimi, bu topluluğu verimli bir düzeye getirmek için çalışmaktadır. Kaynakların değişime uğradığı bir işletmede yönetimin önemi tartışılmazdır.

Bu değişimler ve beliren diğer nedenler sonucu işgörenin işiyle olan ilişkisi etkilenmektedir. İşgücü devri, devamsızlık gibi göstergelerdeki olumsuzluklar motivasyon yetersizliğinden, verimliliği engelleyici tutum ve davranışların nedenlerini araştırmak ve

çözüm getirmek günümüzde insan kaynakları yönetimi çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.⁶

İşletmelerin yapıları ve işleyişleri ne kadar farklı olursa olsun, tümünün amacı verimli ve karlı çalışmaktır. Belirlenen amaçlara ulaşmak da insan kaynaklarının iyi yönetilmesine bağlıdır. Çünkü insan kaynağı üretim sürecine katılan temel unsurlardan biridir. İşletmelerin verimli ve karlı çalışarak faaliyetlerini sürdürmeleri, işletmenin diğer kaynaklarının yanı sıra insan kaynaklarını da gerçekçi, objektif ve bilimsel esaslara bağlı olarak kullanılmasına bağlıdır. Bu bağlamda işletmenin sahip olduğu ve yönetimi en zor olan kaynağı insan kaynaklarıdır.⁷

1.2. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Farkları

Geleneksel personel yönetimi ile karşılaştırdığımızda insan kaynakları yönetiminin daha stratejik bir davranış sonucu ortaya çıktığını görülmektedir. İşletmelerde personel yönetimi, insan kaynakları ile ilgili bir dizi teknik sorunla ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi, işletmenin politika ve başarıları için insan kaynakları ile ilgili geliştirilen stratejik konuların üzerinde önemle durmaktadır. Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetimi, “işletme kültürü” nün önemli bir parçası olarak kabul edilen insan kaynaklarını, daha geniş bir bakış açısıyla inceleyen bir sistem olarak gelişmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi kavramı, çalışanların günlük sorunlarına eğilerek, departmanlara yönelik bir fonksiyonu yürütmeyi hedeflerken, insan kaynakları yönetimi, işletmenin başarısı için faaliyet göstererek, işgörenlerinin mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır.⁸

⁶ Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İkinci Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Açıköğretim Yayınları, No:537, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, 1999), s.2,3,4,

⁷ Gülay Budak, “Yönetimi En Zor Olan Kaynak İnsan Kaynakları”, <http://www.superonline.com/nethaber/19991003/articles/ekonomi-08html>, 05.03.2002

⁸ Ali Rıza Büyükcülüşü, **a.g.e.**, s.76

İnsan Kaynaklarına yönelik stratejik yönetim tarzı ile klasik personel yönetimi arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bu farkların en önemli göstergelerinden biri de insan kaynakları yöneticilerinin, işletmelerin yönetim kadrolarında strateji belirleyen bir statüde yer almalarıdır. Klasik personel yönetimi ile stratejik yönetime dayalı insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark, personel yönetiminin yetkileri ve görevleri açısından işletme yönetiminde pasif bir rol üstlenmesidir. Diğer taraftan insan kaynakları yaklaşımı, işletme ile ilgili stratejik planlama ve karar verme aşamalarında varlık göstermekte, bunun yanı sıra işgörenleri ilgilendiren tüm insan kaynakları fonksiyonlarını yönetiminden sorumlu görevlerini yerine getirerek aktif bir rol üstlenmektedir. Bu yaklaşım insan kaynakları yöneticisinin daha çok sorumluluk üstlenmesini, aynı zamanda işletmenin tüm fonksiyonlarını ilgilendiren işleyiş kararlarına ortak olmasını gerektirmektedir.⁹

Personel ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda daha belirgin bir şekilde gösterilmiştir.

⁹ “İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar”
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_personel.asp, 06.05.2002

Tablo 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

GENEL KURALLAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Kurallar	Kesin kuralların belirlenmesi	Yeni kuralların oluşturulması
Rehber	Prosedürlerin izlenmesi	İş ihtiyaçlarının değerlendirilmesi
Davranış Biçimi	Normlar, kurallar, uygulama	Değerler ve misyon
Yönetimin Görevi	Gözetleme	Eğitim ve geliştirme
İlişkilerin Biçimi	Çoğulcu	Bireysel
STRATEJİK BAKIŞ AÇISI	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Anahtar İlişkiler	İş-yönetimi	Müşteri
İnisiyatif	Kısmi	Entegre olmuş
Kurum Planı	Bölgesel	Merkezi
Karar Hızı	Yavaş personel	Hızlı insan kaynakları
YÖNETİM	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Yönetimin Rolü	Yazılı kayıtlara dayandırılarak	Dönüşümsel liderlik
Anahtar Yöneticiler	Personel Uzmanları	Genel olarak bir üst amir
İletişim	Dolaylı	Dolaysız
Standartlaşma	Yüksek	Düşük
Üst Düzey Yöneticilik	Görüşmeler	Kolaylaştırma, uyumlaştırma

Kaynak: Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi** (İstanbul, İMKB Araştırma Yayınları, , No:91, 1996), s.97

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin sadece iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanmasını değil, kendi özel yaşamlarında da mutlu olmalarını amaçlayan bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi;

- Sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümden; işletme ile bütünleşmiş, işletmenin amaçlarını, işletmede yer alan tüm bölümlere taşıyabilen bir bölüme;
- Dar alanda varolan durumunu korumayı amaçlayan bir bölümden; işletmenin gelişimine etkin katkısı olan aktif bir bölüme;
- İlişkilere ve kurallara odaklanan bir yapıdan, bireysel gelişimi ekip performansına yansıtmaya odaklanan bir yapıya;
- Herşeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir yapılanmadan, dışarıya ve değişime açık bir yapılanmaya;
- İşletme çalışanlarını ve diğer bölümleri rakip olarak karşısına alan bir yaklaşımdan, onları iç müşteri ve ortak olarak gören bir yapıya dönüşmüştür.¹⁰

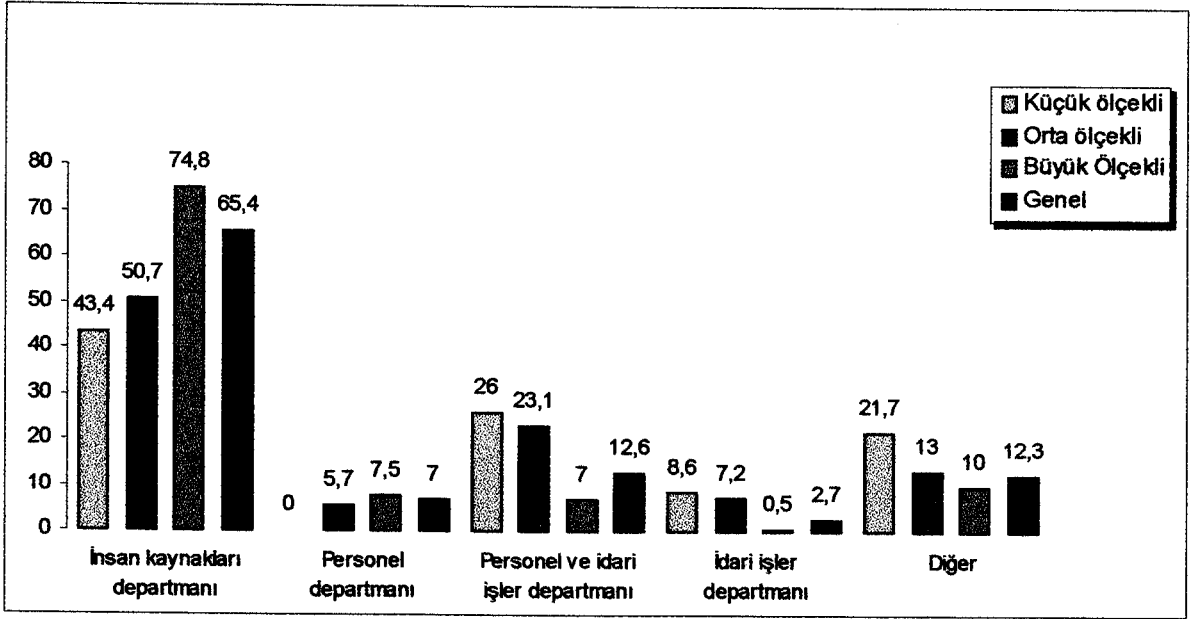
1990'lı yıllarda başlayan “önce insan” yaklaşımı güçlenerek yeni kurulan işletmelerde kuruluş aşamasında “insan kaynakları” departmanına önem verilmiş, gelişim için önemli yaklaşımlardan biri olan toplam kalite yönetimini ise, çalışanların memnuniyetini temel amaçlardan biri olarak gündeme getirilmiştir. Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %80’ lik bölümü 1980’ den sonra kurulduğu için, insan kaynakları yaklaşımı son 10 yılda önemli bir direnç görmeden yaygınlaşmıştır. Çalışanların sorunları ile ilgilenen departmanlar yeniden

¹⁰ Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi** (İstanbul: Ar Yayınları, İMKB, No:91, 1996),s.97

yapılandırılmaya başlanmıştır. Departman adının değiştirilmediği bazı işletmelerde de insan kaynakları yönetiminin kapsadığı yeni yaklaşımların uygulanmakta olduğu gözlemlenmiştir.¹¹

1999 yılında yapılan araştırmalarda, çalışanlarla ilgili departmanlar içinde insan kaynakları olarak adlandırılan departmanların oranı %56 iken, 2000 yılında bu oranın %65,4' e yükseldiğini görülmektedir. Bu sonuç; insan kaynakları yönetiminin, zamanla uygulamanın yanı sıra adlandırılmalarında da yaygınlaştığını göstermektedir.

Şekil 1. İşletme Ölçeğine Göre İnsan Kaynakları İşlevlerini Yürüten Bölümlerin Dağılımı (%)



Kaynak: Arthur Andersen, a.g.e., s.21

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda, işletmenin insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmalar bütünü olarak tanımlayabiliriz.

¹¹ Arthur Andersen, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, (İstanbul: Sabah Yayıncılık, 2000) s.22

Gelişmelerle birlikte işletme içinde her türlü gelişmenin insana bağlı olduğu görüşünün benimsenmesi ile insana verilen değer artmıştır. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi, işletmelerin gelişmeleri, amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili, verimli ve başarılı sonuçlar almaları için sahip oldukları insan kaynağının doğru ve akılcı kullanma gereğinin kabul edilmesine bağlı olarak önem kazanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının ve buna bağlı olarak diğer üretim kaynaklarının verimli kullanılmasına yönelik plan ve politikalar geliştiren ve bunlara bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren bir yönetim sistemidir. Amaçlarına ulaşmak için çalışan tüm işletmelerin insan kaynakları yönetimi üzerinde önemle durması gerekmektedir.

1.3.1. İşletmelerde İnsan

İşletmelerin hemen hepsinin karşılaştıkları ortak sorun; üretmek istedikleri ürün ve hizmetler için gerekli hammadde, sermayenin ve emeğin sağlanarak etkin ve verimli biçimde kullanılması sorunudur. İşletmelerin başarısı için gerekli bu üç temel kaynağın en önemlisi ve en zor kontrol edileni yani en belirsiz olanı insan kaynağıdır.¹²

İşletmeleri amaçlarına ulaşmalarında seçtikleri yol, diğer üretim kaynaklarının etkin kullanılmasının yanı sıra ve diğer kaynakların da kullanılmasında birinci planda rol oynayan insan kaynaklarının ortak amaçlar doğrultusunda optimum kullanılmasından geçmektedir.

Günümüzde rekabet yaratmada yetersiz kalan teknolojik ve finansal kaynaklar, insan kaynağı ile bütünleşmeden bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü artık bu kaynaklar herkes tarafından erişilebilir ve etkin kullanılabilir durumdadır. Bununla birlikte, “insan” unsuru artık sadece emek ve işgücü olarak tanımlanmamakta, rekabet ve gelişmede beyni ve diğer insani unsurları ile işletmelerin en değerli varlığı olarak kabul edilmektedir. Bu kaynağın etkin ve

¹² Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Dördüncü Basım İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Şafak Matbaacılık Ltd. Şti., 2001, s.5)

verimli kullanılmasının gelişme ve rekabette en önemli unsur olduğu düşüncesi yaygın bir düşünce haline gelmiştir.¹³

Bir işletmede insan unsuru gözardı edilerek, ona gerekli önem verilmediğinde insan ile ilişkili sorunlar ortaya çıkması kaçınılmazdır. İnsan kaynağına verilen değer, insani bir yaklaşım olduğu kadar işletmeler için vazgeçilemeyecek bir ihtiyaçtır. İşletmelerin başarılı olup bunu sürekli kılabilmesi ancak bu anlayışın benimsenmesi ile sağlanacaktır.¹⁴

İnsan kaynakları yönetimi, işletme çalışanı olup olmadığına bakmaksızın insanı “değer” olarak algılayan ve insana değer veren bir işletme yaklaşımıdır. İşletmenin sahip olduğu bu yaklaşım, işletmenin vizyonuna, misyonuna, politika ve stratejilerine, sistem ve uygulamalarına yansımaktadır.

“Değer Yaratın İnsan Kaynakları” kavramı da son zamanlarda sıkça kullanılan bir kavramdır. İşletme çalışanlarının işletmeye katkı sağlayacak “değer”lere ve gelişim potansiyeline sahip olduğu gözönünde bulundurulursa, insan kaynakları yönetimlerinin görevi; bu değerleri yerinde kullanmak ve potansiyel değerleri geliştirmek olarak tanımlanabilir. İnsan kaynaklarının değer yaratmayı başarabildiği ölçüde işletmeye katkı sağlayabilecekleri de kaçınılmaz bir gerçektir.¹⁵

İşletmelerin uzun vadede karşılaştıkları fayda ve zararlar saptanırken, kaynaklarının planlanması önem taşımaktadır. Diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne tür davranışlar gösterebileceği önceden belirlenirken, insan kaynağında bu durum oldukça zordur. İnsan kaynağının yarattığı bu belirsizlik ise işletmelerin performansını büyük ölçüde etkilemektedir.

¹³ Deniz Gürsoy, İlhan Özdiller, Kazım Selim Özkan, “İnsan Kaynaklarında Yeni Yaklaşımlar Ve Kaynaklar” **Per-Yön Bülteni** (Mayıs-Haziran 2000),s.52

¹⁴ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi**, (İstanbul 1997) s. 98

¹⁵ Mehmet Cemil Özden, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan”,
<http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari>, 25.05.2002

Yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın üretimdeki gerilemenin en önemli açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılamaması gösterilmektedir.¹⁶

Hiç şüphesiz insan unsurunun geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak kabul edilmesi, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri açısından önemli bir değişimi temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, klasik personel yönetimi anlayışında varolan idari fonksiyonların önüne geçerek, çalışanların nitelikleri ve yeteneklerini ön plana çıkarıp kendi çıkarlarına ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir biçimde geliştirmektir.¹⁷

Günümüzün artan rekabet ortamında kendisine sağlam bir yer edinmek isteyen işletmeler, gelişen üretim ve yönetim tekniklerinin benimsenmesi ve uygulanmasının yanı sıra işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynakları ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamalıdırlar.

1.3.2. Rekabet Üstünlüğünde İnsan Kaynakları Yönetimi

21. yüzyılda tüm dünyada gözlemlenen kümülatif değişim sürecinin, yeni çağa artan bir hızla girdiği görülmektedir. Tüm ekonomik sektörlerde beliren “rekabet üstünlüğü” mücadelesi, işletmelerin birbirlerine benzer yönetim yaklaşımlarını benimsemelerine neden olmuş, işletmecilikte yeni bir yönetsel çağın açılmasına olanak sağlamıştır.¹⁸ Bu değişim sürecinin en etkili olanlarından biri insan kaynakları yönetimi alanında olmuştur. İşletmeler hızla ilerleyen teknoloji ve üretim kaynaklarına tüm rakiplerinin de erişebildikleri düşünceyiyle, sahip oldukları en verimli ve esnek kaynağa insan kaynaklarına yönelmişlerdir.

¹⁶ “Barbato R., Aldemir M.C., Verimlilik “Başarılı Davranışsal Yaklaşımlar”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:15, Sayı:4, s.20-26”C.Aldemir, A.Ataol, G.Budak, **Personel Yönetimi**, s.5 ‘deki alıntı

¹⁷ Ahmet Selamoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği” **İşveren Dergisi**, Cilt:18, Sayı:10, Temmuz 2000, s.13

¹⁸ Ali Rıza Büyükeluşlu, **a.g.e.**, s.9

2+2=5 sinerji enerjisine sahip olan insan kaynaklarının iyi yönetilmesi, işletmelerde bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Böylece insan kaynakları alanında geliştirilen kuramlar ve devamında buna bağlı olarak uygulanan faaliyetler büyük önem kazanmıştır.

Başta rekabet olmak üzere küreselleşme sürdürülebilir kalkınma, sosyal değişim-gelişim, eğitim, kültür, toplumun gelişmesi gibi birçok konuyla yakın ilişkili olan insan kaynakları, işletmeleri başarıya taşıyan bir faaliyet olmasının yanı sıra makro düzeyde de üzerinde durulan ve faydalanılan bir yönetsel yaklaşımdır.

“Değişim ve başarı” kavramlarının işletmeler için önemi ve bunlara ilişkin plan ve politikalar belirlemenin gücü tartışılmazdır. Bir işletmeyi başarıya taşıyacak ideal yapı ve sistemleri belirlemek de aynı ölçüde güçtür. İşletmeler ancak yaklaşım ve politikalarını esnek tutarak, düşünme ve tartışmayı motive ederek, kullanılan yöntem ve uygulamaları sorgulayarak, kısaca daha rekabetçi olabilmek için değişmeye çabalayarak, başarıya ulaşırlar. Günümüzde uluslararası rekabet, işletmeler için gözardı edilemeyecek kadar önemli bir unsurdur. Gelecekte de bugüne bağlı olarak rekabet ortamında sağlanacak başarı; kalite, motivasyon ve insan kaynağının etkinliğine dayanacaktır. Çünkü rekabette üstünlüğün sağlanması için uzun dönemde tek güvenli kaynak, taklit ve ikame edilmesi güç olan insan kaynaklarıdır.¹⁹

1.3.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir işletmeyi başarısı, stratejisinin doğru yönlendirilmesine bağlıdır. Bu da işletmenin amaçlarını ve yolunu belirginleştiren vizyon ve misyon bilincinin yerleşmesi ile mümkündür. amaçları doğrultusunda beliren vizyon ve misyonları sayesinde doğru şekilde uygularlar.

¹⁹ İngiliz Sanayi Konfederasyonu (CBI) **Başarıda Personelin Önemi**, Çeviren:Türk Sanayicileri Ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) (İstanbul:Yayın No:T/90,1,137, Yön Dizgi Grafik basım Yayın Matbaacılık Tesisleri,1990)s.7-8

Geleceklerini garanti altına almayı odaklanmış işletmeler, değişen piyasa koşullarında pazar paylarını koruyabilmek, beliren fırsatları değerlendirmek, rekabet ortamında kendilerine sağlam bir yer edinmek için vizyon ve misyonları ışığında uygulanabilir strateji programları geliştirmektedirler. Bu programların standartlaştırılması yani “sözlü” konumdan “yazılı” konuma geçmesi çok önemlidir. Diğer faaliyetlerde olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde uygulanan stratejilerde de “yazılı kültür” çok önemlidir.²⁰

Başarıyla yönetilen bir işletmede, vizyonun belirlenmesi gibi önemli bir adım sonrasında yeni beceri ve yaklaşımlara gereksinim duyulmaktadır. Bunlar sadece insan kaynakları yönetimi ile ilgili mesleki faaliyetler değil, aynı zamanda işletme ve değişim yönetimi faaliyetleridir. Stratejik planlama, süreç teknolojisi ve mali analiz gibi işletme becerilerinin geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetimdeki önemli rolünü belirginleştirir.²¹

İnsan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi, çabaları başarıya ulaştıracak yöntemlerden biridir. Buna göre insan kaynağının etkin kullanılabilmesi için dört temel unsur tanımlanmıştır. Bunlar:

- Bütünleşme
- İşgörenlerin bağlılığı
- Esneklik
- Kalite’ dir.

²⁰ Arthur Andersen, **a.g.e.**, s.28.

²¹ Jac Fitz-enz, Jack J. Phillips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, Çeviren: Pınar Alp Dinç (İstanbul: Sistem Yayıncılık Şirket Kültürü Dizisi Yayın No:178, 1998) s.20

Bütünleşme; insan kaynakları politikalarının birbirini tamamlayarak bütünlük oluşturması, alt kademe yöneticilerinin insan kaynaklarının önemini benimsemeleri ve insan kaynaklarının stratejik planlar içinde yer alması anlamına gelmektedir.

İşgörenlerin bağlılığı; işgörenlerin işletmeye ve işine bağlılığının vurgulandığı bir unsurdur. İşgörenlerin bağlılıklarının yaratılması insan kaynakları yönetiminin önemli bir görevidir. İşgörenlerin işe ve işletmeye bağlılığı çalışanların tatminini, işletme ile uyumlarını dolayısıyla verimliliklerinin yüksek olmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda işletme kültürünün yaratılması, işgörenlerin ve işletmenin bütünleştirilmesi, insan kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

Esneklik; planlanan ve planlanmamış değişimler karşısında işletmenin yeterli değişim ve gelişim gösterebilecek esneklik ve uyuma sahip olmasını ifade eder. Bu anlamda işletme yapısının merkez dışı bir yapıya sahip olması, sorumluluk ve kontrol yetkisini paylaşan, fonksiyonel ve sayısal esnekliğe sahip özellikler taşıması ve işletmenin öğrenme yeteneği güçlü olması, işletmeyi yeniliklere ve dolayısıyla başarıya açık olması sonucunu doğuracaktır.

Kalite; unsuru işletmenin her faaliyetinde olduğu kadar insan kaynaklarında da çok önem taşır. İşgörenin ve üretimin kalitesi, standartlara bağlanarak, planlı ve denetimsel olarak sağlanmalıdır. Tıpkı üretimde olduğu gibi çalışanların da toplam kalite kurallarına bağlanarak, yüksek kalitede çalışmalarını sağlanmalıdır.²²

Bu unsurların işletme tarafından kabul edilmesi, uygulanması, insan kaynakları yönetiminin ileriye dönük çalışmalarına kaynak olacak; işletme stratejilerinin insan kaynakları yönetimi payına düşen kısmı başarı ile sürdürülecektir.

²² (Guest 1987:511) (Guest 1990:378) Ahmet Selamoğlu, **İşveren Dergisi**, s.14.

“Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmede liderliği teşvik eden, işletme hedef ve stratejileri ile entegre olan kendi içinde tutarlı, değişimi destekleyen mekanizmaları oluşturan, esnek çalışma ilişkilerini işletmelerde uygulayan, bağlılığı ve motivasyon olgusunu oturtan takdir ve ödüllendirme sistemleri ile de bu yapılanmayı destekleyen bir oluşum olarak tanımlanmaktadır.”²³

İnsan kaynakları yönetiminin görev alanları, yalnızca eleman seçme ve ücret yönetimi gibi fonksiyonlardan, daha stratejik önem taşıyan fonksiyonlara doğru bir gelişim göstermiştir. İnsan kaynakları yönetimi, değişim fonksiyonları arasından işletmeye yol gösterecek işletmedeki yeni rollerini çalışanların nasıl kabul edeceğine dair yani algılama sürecine yardımcı olacak ve işletmenin sosyal çatışmaları sırasında kılavuzluk yapacak stratejide bir sistem olmalıdır. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi, işgörenleri kişisel olarak harekete geçirecek ve her seviyedeki işgörenin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayabilecek yeterlilikte olmalıdır.²⁴

1.3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Gelişmeler

Yeni dönemde insan kaynakları yönetimi değişen ve gelişen ortamın getirdiği yeniliklere ayak uydurma sürecine girmiştir. Bu açıdan klasik personel yönetimi anlayışını geride bırakmış insan kaynakları yönetimi, kendini sürekli yenilemekte ve yeni oluşan işletmecilik yaklaşımları ile de uyumlu çalışmaktadır.

İnsan kaynakları yönetim yaklaşımı, içinde bulunan gelişim ortamı içinde bir değişim sürecine girmiştir. Bu durumda insan kaynakları yönetimi;

²³ Ali Rıza Büyükelçü, *a.g.e.*, s. 95.

²⁴ Jürgen Weber “İnsan Kaynaklarının Lufthansa’nın Başarısı Üzerindeki Etkisi”, *Per-Yön Dergisi*, (Mayıs-Haziran 2000), s.40

Hiyerarşiden	→	Ekip çalışmasına
Sınırlardan	→	Bağlantılara
İçe dönük yapıdan	→	Dışa dönük yapıya
Kontrolden	→	Desteye
Analizden	→	Aktiviteye
Hata korkusundan	→	Risk almaya
Formal yetkiden	→	Etkileşime
Statükoyu korumaktan	→	Değişime

doğru bir gelişim kaydetmiştir.²⁵

İş hayatındaki değişiklikler, özellikle rekabet ortamının artması, küreselleşme, teknolojinin gelişimi, işletme modellerindeki yenilikler insan kaynakları yönetimini de bu değişim içine sokmuştur. Artık başarılı işletmeler, kaliteyi arttırırken maliyetleri düşürmekte, üretilen her birim için aynı maliyeti sağlayabildiklerinden küçük miktarda üretim yapabilmekte, gerçek strateji uygulamaları üzerinde yoğunlaşarak, paralel iş akışları kullanmaktadırlar.

Klasik personel yönetimi anlayışının fonksiyonlara dayalı işletme yapısı ve katı iş tanımlarıyla sınırlanmış işgücünün yerini esnek, çok yönlü işgücü almıştır. İşletmeler günümüzde rekabetçi küresel bir ekonomi içindedirler. Bu nedenle de eski yaklaşımlar yerlerini toplam kalite, öğrenen işletmeler ve dünya düzeyinde işletmeler gibi kavramlara bırakmıştır.²⁶

²⁵ Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi** (İstanbul, İMKB Araştırma Yayınları, , No:91, 1996),s.97

²⁶ (Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, Sang M. Lee, "New Paradigma Organizations: From Total Quality To LearningTo World-Class, Organizational Dynamics"s.5-19) Öznur Yüksel, **a.g.e.**, s.238' deki alıntı

Buna bağılı olarak işletmelerin üzerinde durduğu bir yaklaşım da **SQP** (service, quality, product) olarak adlandırılan hizmet, kalite ve verimlilik üçgeni ile ilişkili bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; bir işletmede gerçekleştirilen tüm işlevler bu üç kategoriden birine girmektedir. Yönetimin ve buna bağılı olarak insan kaynakları yönetiminin getireceği bütün çözüm yolları, **SQP**' yi geliştirme çabaları içerisinde yöneticilere ve işgörenlere ne kadar yardımcı olacağı gözönünde bulundurularak gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynaklarının bu üçgen içinde nasıl bir yere içinde olduğu aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Tablo 2. İnsan Kaynaklarının Oyun Sahası

Birimler Operasyonlar	Verimlilik	Kalite	Hizmet	QWL¹
İnsan Kaynakları	İstihdam maliyeti	Kayıt hataları	Danışmanlık Oturlmaları	EAP' ler²

Kaynak: Jac Fitz-enz, Jack J.Phillips **a.g.e.**, s. 3,5

1. **QWL**: Çalışma hayatının kalitesi (Quality of Work Life)
2. **EAP** : Çalışan destek programları (Employee Assistance Programs)

Kalite kavramı, artık sadece işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili bir kavram olmaktan çıkmış, insan kaynağında aranılan bir özellik olmuştur. İşletmeler sundukları ürün ve hizmetin kalitesinin artırılmasının yanında buna paralel olarak çalışanlarının da kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar.

ISO 9000 kalite yönetim sistemleri, bu kalite kültürünün oluşturulmasını destekleyen önemli bir sistemdir. Bir değişim projesi olarak incelenebilecek ISO 9000 yaklaşımında, işletmenin içinde bulunduğu değişim sürecini sağlayacak ve devam ettirecek en büyük faktörün işgörenler yani "insan kaynağı" olduğunu görüşü benimsenmektedir.

Klasik anlamda insan kaynakları yönetimi, işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer planlama ve eğitim faaliyeti, şeklinde belirlenirken, ISO 9000 çalışmaları ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki ilişki karşımıza şu sonuçları çıkarmaktadır:

1. ISO 9000 ile işletme yapısı ve görev tanımları değişikliğe uğramakta, kaynak planlaması kapsamında “insan gücü planlaması” ele alınmaktadır. Kalite sistemi içerisinde yer alan pozisyonların görev tanımları yapılarak yetki ve sorumluluklar belirlenmektedir.
2. “Doğru işe doğru eleman” ve “yeterlilik düzeyi” yaklaşımı ile seçme ve yerleştirme faaliyeti gerçekleştirilmektedir.
3. Performans değerlendirme faaliyeti çerçevesinde, işgörenlerin gelişme ihtiyaçları ve potansiyelin incelenmesi amaçlanarak işgörenin kariyer planlaması yapılmaktadır.
4. Ücret yönetiminde ise işgörenin hakettiği ücretin verilmesi ve başarıyı ödüllendirerek teşvik edici yardımlar yapılması istenmektedir.
5. İşgörenin gelişimi ve işletme kalite politikası, amaçları ve müşteri tatmini konusunda eğitim alması gerekliliği ifade edilir. Buna bağlı olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim planlamasının yapılması istenir.²⁷

İnsan kaynaklarını da kapsayan kalite yönetim sistemleri insan kaynağını temel olarak işletmenin bütününde bir toplam kalite sağlama amacına hizmet etmektedir. Böylece insan kaynaklarının iyi yönetilmesiyle, işletmenin ulaşmayı istediği hedefler yakınlaşacaktır.

²⁷ Cem Ağın “Hizmet Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri” Arthur Andersen a.g.e., s.225

Dünya ekonomisi gözlemlendiğinde özellikle son on yılda köklü bir değişim yaşandığı görülmektedir. Ekonominin değişik alanlarındaki birçok yaklaşım geçerliliğini yitirirken, “Yeni Ekonomi” adı verilen bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yeni dalganın temelinde enformasyon teknolojilerindeki hızlı gelişmeler yatmaktadır. Yeni ekonomi diğer bir deyişle “dijital ekonomi” teknoloji, özellikle internet teknolojisinin ilerleyen kullanımıyla birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. E-business (elektronik ticaret), e-consumer (elektronik tüketici) peer to peer (internet teknolojileriyle merkezi işleyiş) gibi kavramları barındıran yeni ekonomi, ilişkileri internet teknolojisine bağlayarak günümüz şartları ile uyumlaştırılmış bir sistemdir.²⁸

Yeni ekonomide “insan” büyümenin ve gelişmenin odak noktasına yerleşmiştir. İşletmeler bu gelişmeleri yakından takip ederek, gelişmeleri işletmelerine uygulayan yöneticiler profesyonelleşmeye büyük önem vermektedirler. İş dünyasının yükselen değerleri arasında olan insan kaynakları yönetimi, işletme yönetiminin önemli odaklarından biri haline gelmiştir. Artık işletmeler strateji, işletme ve yatırım kararları alırken insan faktörünü göz önünde bulundurarak hareket etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yeni ekonomi ile bütünleşen stratejik işletme yönetiminin, ayrılmaz bir unsuru haline gelmiştir.²⁹

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin başarısında büyük öneme sahiptir. Yeni ekonomi anlayışı ile farklı bir boyuta taşınan başarı ve verimlilik yolları, insan kaynakları yönetiminin de bu yeniliğe ayak uydurmasını gereğini ortaya çıkarmıştır.

²⁸ “Ekonominin Net Boyutu” **Capital** (Aralık-2000) s.126

²⁹ <http://www.zaman.com.tr/2001/02/18/insankaynaklari.htm>

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ

2.1. İşgücü Planlaması

İşletme yönetiminin en temel fonksiyonu planlamadır. İşletmenin sahip olduğu kaynakların başarılı bir şekilde kullanılması planlama işlevinin iyi yapılmasına bağlıdır. Diğer yönetim işlevlerinde başarılı olabilmek ancak ilk ve temel işlev olan planlamanın başarısı sonucu gerçekleşmektedir.³⁰ Planlama, her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. İşletmenin başarısını etkileyecek insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumlaştırılması, başarılı ve verimli çalışmasının sağlanması, önemli ölçüde planlamanın başarısına bağlıdır.

İşgücü planlaması, işletmenin amaçlarına ulaşması için ihtiyacı olduğu işgörenin saptanması sürecidir.³¹ İşletmenin amaçları belirlenirken, bunlara ulaşma yolları ve kullanılacak araçları da belirlemek gerekmektedir. İnsan kaynaklarının işletmedeki yeri, tartışılmaz bir önem taşımaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynaklar için etkin bir planlama yapması, amaçlara ulaşma yolunda önemli bir adımdır. O halde işgücü planlaması, basit anlatımıyla işletmenin, hangi sayıda ve ne tür özelliklere sahip elemanlara gereksinim duyduğu, bunların ne tür işlerde, işletmenin amaçlarına ulaşmasında nasıl en verimli biçimde çalışacakları sorusuna karşılık bulmaya çalışan bir süreçtir.

İşgücü planlanması, gereksinim duyulan işgücünün belirlenmesinin yanı sıra, işletmede varolan işgücünün de, işletme içi ve işletme dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılması çalışmalarını da kapsar.³² İşgücü planlamasının hedefleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

³⁰ İnan Özalp, **Yönetim ve İşletme** (Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık, 1995) s.120,128

³¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, No:012, 1999) s.123

³² İlhami Fındıkçı, **a.g.e.** s.128

Tablo 3. İşgücü Planlamasının Hedefleri

Doğru eleman seçimi	<ul style="list-style-type: none"> • Uygun • Nitelikli • Yetenekli • Motive olmuş
Uygun zaman	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim programına uygunluk • İşgücünün zaman uyumu • İşe dayalı
Uygun eğitim	<ul style="list-style-type: none"> • Yeteneğe uyum • İlgi • Sanatsal yönü
Uygun iş için	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmesel hedeflerin başarılmasındaki kararlılık • Üretim planındaki çıktı gereksinimlerini tatmin
Doğru zamanda yerleştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Personel listesi • Başlangıç listesi • Üretim listesi

Kaynak: <http://www.insankaynaklari.com>, 15.02.2002

İnsan kaynakları üretim olgusunun temelini oluşturan bir kaynaktır. Karmaşık bir niteliğe sahip olan insan kaynaklarının planlaması da iki ana boyutun bütünleştirilerek planlama sürecine sokulması gerekmektedir. Bu bağlamda önce konunun teknik yönü, yani matematiksel ve sayısal boyut, sonra da davranışsal yönü yani psikolojik ve sosyal boyut işgücü planlama sürecinde gözönünde bulundurulması gereken boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır.³³

İşletme açısından en yüksek verimin sağlanması amacıyla, işgücü girdisini belirlenmiş optimum düzeyde tutabilmek işgücü planlamasının temelini oluşturur. İşgücünün çok yönlü bir değişken olması bu düzeyi korumanın zorluğuna işaret eder. İşgücü gereksinmesinin kuramsal, nitelik ve nicelik olarak önceden belirlenmesi, sonra da bu belirlenen değerlerden yola çıkarak sözkonusu işi yapacak belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptanması planlamayı oluşturmaktadır. Bu süreçteki üç boyutun yani nicel, nitel ve zamansal boyutun yanında, işin yapılacağı yerin özelliklerini kapsayacak mekan boyutunun da gözardı edilmemesi gerekmektedir.³⁴

İşletmelerin yapısı ve işleyişlerindeki farklılıklar, işgücü planlama sürecinin de farklılığı sonucunu doğurur. Ancak işgücü planlamasına, genel hatları ile bakıldığında amaçların saptanması, çevresel özelliklerin incelenmesi, ilgili yöneticilerin görüşlerinin alınması, işletmenin sahip olduğu işgücünün sayı ve niteliğinin, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücü sayı ve niteliği ile karşılaştırılması ve kariyer planlarının hazırlanması biçiminde aşamalar gerçekleştirildiği görülmektedir.³⁵

³³ Tuğray Kaynak **İnsan Kaynakları Planlaması**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996) s.5

³⁴ İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, 1998) s. 84

³⁵ H. Zümrüt Tonus, **“İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Ve İşgücü Planlamasının Kullanımı”** (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001) s.118

Etkili bir işgücü planlaması işletmenin başarısını sağlayan en önemli faaliyetlerden biridir. İşgücü planlamasının diğer insan kaynakları işlevlerinden önce iyi bir şekilde yapılması, diğer işlevlerin başarılı sonuçlar vermesini de sağlayacaktır.³⁶

2.2. İş Analizi, tanımı ve gerekleri

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için işgörenler ve yaptıkları işler; bölüm, birim departman gibi çeşitli adlarla belirlenen gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu birimlerin sınırlarının saptanması, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de birimler arası işler ve ilişkiler saptanmalıdır. Bu ayrıntı ve özelliklerin saptanması amacıyla yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gereksinim duyulmaktadır.

İş analizi faaliyetleri, bir işletmede yapılması gereken işlerin içerikleri yani görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çalışmaları kapsar. Bu çalışmalarda ayrıca işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır. İş analizi sürecinde işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. İşlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsayan bu veriler daha sonra düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri faaliyetlerinde kullanılırlar.

İşletmede yapılması gereken ve halihazırda yapılan işlerin özelliklerinin, sınırlarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve organize edilmesi anlamına gelen iş analizi, gerçek işgücünü kullanma amacıyla yapılan bir işlemdir. İş analizi işletmenin bütününe kapsar. Varolan işi analiz eden iş analizinin temel konusu işin kendisidir. Önceden yapılan iş analizinin belirli aşama ve sıklıklarda gözden geçirilmesi yapılan işe ilişkin gerekli bilgilerin

³⁶ Margaret Palmer, a.g.e., s.31

toplanmasını kapsayan iş analizinde işgörenin işi yapma sürecinde yer alan her türlü yol, yöntem ve beceri araştırılır.
Genel olarak iş analizi, iş tanımları ve iş gereklerinin tanımları yapılacak olursa;

İş analizi: İşletmede yapılmakta olan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini belirleme sürecidir. İş analizi ile edinilen bilgilere dayanılarak iş tanımları ve iş değerlemeleri yapılabilir.

İş Tanımları: İşi değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlamak ve bu bilgileri standart bir form halinde yazma faaliyetidir.³⁷

İş tanımlarının amacı işletme içinde yapılan her işi bir tablo gibi tam ve doğru olarak yansıtmaktır. İş tanımı, iş analizlerinde toplanan bilgileri sistematik ve bilinçli bir şekilde derleyerek, işin kendisinin özetini verir. İş tanımları bir işletme içinde yapılan tüm farklı işlerin birbirinin yorumlanmasını sağlar.

İş tanımının kullanım yerleri şunlardır:

1. İş değerlendirme
2. Çalışanların eğitimi
3. İşletme ve iş ilişkileri
4. Güdüleme ve uygun iş ortamının yaratılması
5. Ücret ve maaş tespiti
6. Sürekli gelişme yöntemlerinin bulunması
7. İşe eleman seçimi³⁸

³⁷ Haldun Ersen, **Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Ve Etkin Olmanın Yolu**, (İkinci Basım, İstanbul: 1997, Sim Matbaacılık), s.110

³⁸ Haldun Ersen, **a.g.e.**, s.111

İş Gereklere: İş analizi ile elde edilen bilgiler ve iş tanımlarının hazırlanması ile oluşturulur. Eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel beceriler gibi belirlenen işi uygun bir biçimde yapabilmek için kişilerde bulunması gereken özellikleri içerir.³⁹

İş bir bütün olarak ele alıp, nasıl yapıldığını ortaya çıkan iş tanımlarından sonra, işi normal (verimli) düzeyde yerine getirecek işgöreni inceleyen iş gereklere oluşturulur. İş gereklere bütün olarak işgöreni ve işi değil, işin belirli bir yönünü yani iş gören niteliklerini analiz eder. İş gereklere personel bulma, seçme, yerleştirme, yükseltme ve eğitim gibi insan kaynakları işlevlerinde kendisini gösterir. İş gereklerenin temelini eğitim, öğretim, fiziksel ve düşünsel nitelikler oluşturur.

2.3. İşe Alma ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve en belirgin fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Bu konunun taşıdığı önem, işletmenin devamlılığını sağlayacak işgörenin işletme için taşıdığı önemden kaynaklanır.

İnsan kaynakları yönetimi, ihtiyaç duyduğu işgöreni sağlarken şu iki temel soruya yanıt aramaktadır.

1. Şimdi ve gelecekte etkili biçimde varlığını sürdürmek için işletmenin hangi tür işgörene gereksinimi vardır?
2. İşgöreni işletmeye katılmasını sağlamak, eğitmek ve çalıştırmak için neler yapılmalıdır?⁴⁰

³⁹ Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, a.g.e., s.40

⁴⁰ "Michael ARMSTRONG, **Human Resource Management-Strategy and Action**, (London: Kogan Page, 1993), s.135-136" Doğan CANMAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, 2000), s.78' deki alıntı

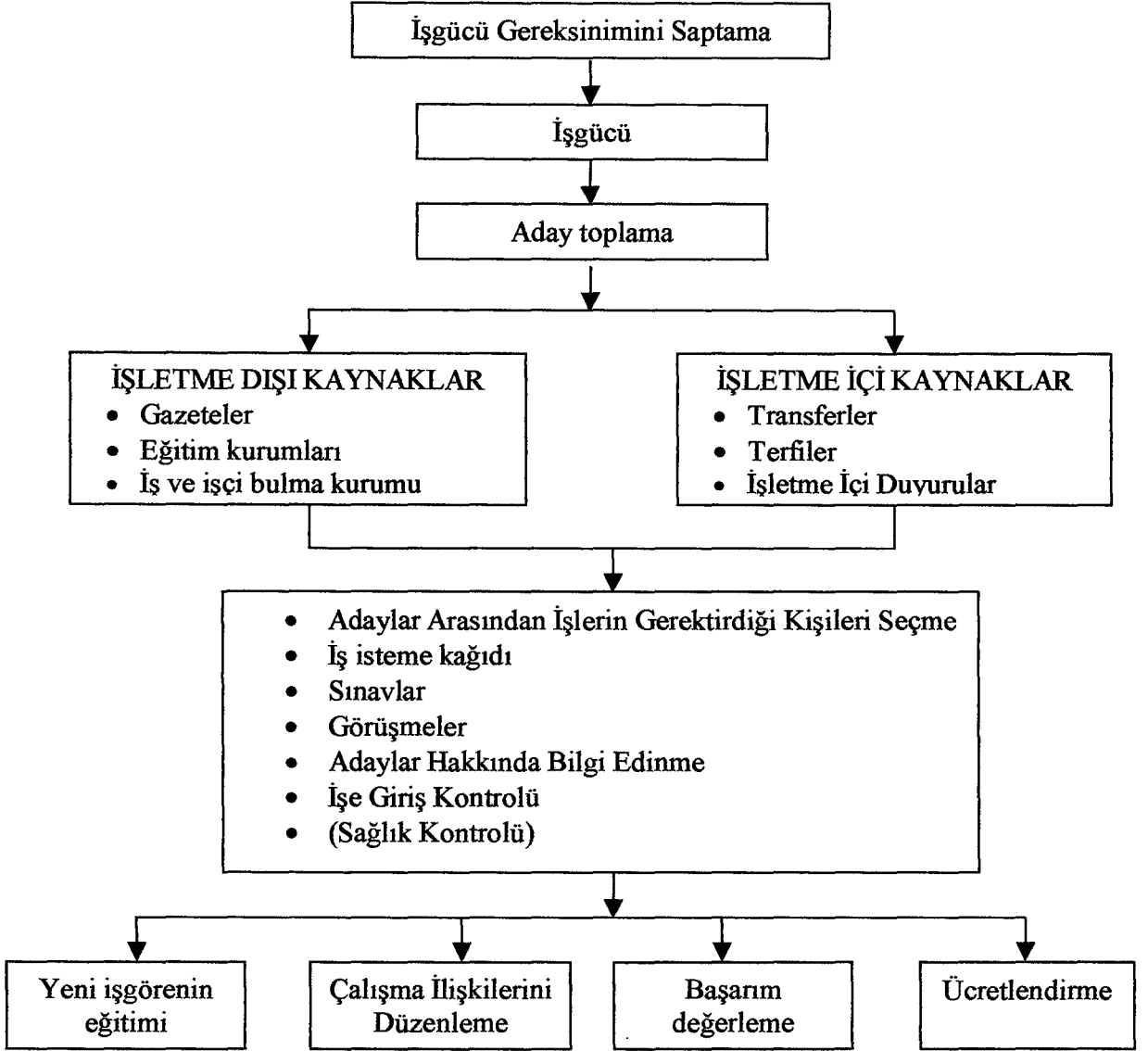
İnsan kaynakları yönetiminin başarısı, işletmenin sahip olduğu insan kaynağından en verimli şekilde yararlanması ve doğru elemanları işletmeye katması ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde “İyi üretim iyi personelle sağlanır” yaklaşımının yanı sıra “İyi personel nereden ve nasıl sağlanır?” yaklaşımı da çağdaş insan kaynakları yönetiminin üzerinde durduğu temel konulardan biri haline gelmiştir.

İşgören temininde, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan yararlanır. İşletme içi kaynakların yetersiz kaldığı durumlarda, aday toplama faaliyeti işletme dışı faktörlerden sağlanır. İşletme dışı faktörlerden işgören sağlamanın mevcut ekonomik-sosyal koşullarla doğrudan ilişkisi vardır. Yani işsizlik oranı, demografik durum, sektörün içinde bulunduğu koşullar aday toplamayı kolaylaştırır ya da zorlaştırır.

İşletme dışı faktörlere ulaşmak için, basın-yayın organları, eğitim kurumları, vakıflar, İş ve işçi bulma kurumu gibi yolların kullanımının yanı sıra günümüz modern araçlarından da yararlanılmaktadır. Son yıllarda insan kaynakları yönetiminin öneminin artması, insan kaynakları ile ilgili faaliyet gösteren kuruluşların artmasına neden olmuştur. İş ve işçi bulma kurumu’ nun yanı sıra artık birçok özel kuruluş işletmelere nitelikli eleman bulma ve diğer insan kaynakları faaliyetleri konusunda hizmet vermektedir. Gazete ilanları günümüzde hala geçerliliğini korumakla birlikte, internet yolu ile iş arayan kişilere ve işgören temin etmek isteyen işletmelere hizmet veren pek çok kuruluş bu alanda başarıyla faaliyet göstermektedir. Bu iki kesim arasında aracılık yapan bu kuruluşlar, internet teknolojisinin insan kaynakları yönetimi üzerinde olumlu etkisini ispatlamış olmaktadır.

Birçok üniversite ve eğitim kurumu yetiştirdikleri öğrencilerin öğrenim süresinde ve mezun olduklarında kariyerlerini sağlama amacı ile öğrencileriyle ortak çalışmalar yapmaktadır. Kariyer günleri düzenleyen, mezun öğrenci havuzu ile öğrencilerine iş takibi yapan üniversiteler bu konuda adaylara ve işletmelere yardımcı olmaktadır.

Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Aday Toplama ve Seçim İşlemlerinin Yeri



Kaynak: C.Aldemir, A.Ataol, G.Budak, **Personel Yönetimi**, (Üçüncü Basım İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1998), s.79

Gerek işletme içi gerekse işletme dışı kaynaklardan seçilen adaylar, başvuruların kabulü ve ilk görüşme, sınavlar, işe alma görüşmeleri, aday hakkında bilgi edinme, aday sağlık kontrolü gibi uygulamalardan sonra uygun görülürse işe yerleştirilirler. Bu uygulamalar işletmelerin büyüklüklerine, politikalarına, konumlarına ve kültürlerine göre sıralama ve nitelik değişiklikleri gösterebilmektedir.

2.4. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşe yeni başlayan kişi, içinde bulunduğu ve yabancı olduğu çevreye karşı endişe içindedir. İş arkadaşları ve işletmeye karşı bir çekince ve benimsenme endişesi taşır.⁴¹ Tüm bu sorunların, içinde bulunulan zamanda da, gelecekte de işletme için zararlı olacağı açıktır. İşgörenin uyum sorunu, yaptığı işin verimini düşürür, çalışma ilişkilerini zedeler ve zamanla hem kendine hem işletmeye zarar verir. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan oryantasyon, uyumlaştırma ya da sosyalleştirme olarak adlandırılan işe alıştırma faaliyeti, işgöreni işletmeye ve işine yakınlaştırarak, ortama uyum sağlamasını ve verimli çalışmasını öngören bir faaliyettir.

İşe alıştırma (oryantasyon), ortama yeni katılmış işgörenin işletmeyle, işiyle, üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması ve uyumlaştırılması çalışmalarını kapsamaktadır.⁴² Böylece işgören kendisinden beklenenler hakkında bilgi sahibi olmakta ve işletmede karşılaşacağı rol belirsizliğinden olumsuz şekilde etkilenmemektedir. Oryantasyon, işgörende değişim yaratmaya yönelik faaliyetlerin tümüdür. Bu faaliyet ile işletme tarafından işgörenin tutum, değer ve davranışlarında değişim yaratılmaktadır.⁴³

⁴¹ Öznur, Yüksel a.g.e., s.113

⁴² Margaret Palmer, Kenneth T. Winters., a.g.e., s.82

⁴³ Öznur, Yüksel a.g.e., s.114

Oryantasyon uygulamaları ile işgören işletmenin;

- Temel amaçlarını,
- Amaçlara ulaşmada tercih edilen araçları,
- İşletme üyesi olarak üstleneceği rol ve sorumlulukları,
- Rolünü etkin olarak gerçekleştirebilmesi için gerekli davranış kalıplarını,
- İşletme kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri,
- İşletmedeki sembol ve seramonileri,
- İşleyişlerin anlamlarını öğrenir.⁴⁴

İşletmeye yeni katılan işgörenlerin, yapacakları işle ve iş ortamıyla tanıştırılma süreci olarak nitelendirilen oryantasyon süreci, eğitim faaliyeti içinde de incelenebilir. İşe alıştırma eğitimi ya da mesleki oryantasyon eğitimi olarak da adlandırılabileceğimiz bu süreç insan kaynakları departmanı ve gerektiğinde diğer departmanlar ile yapılan ortak çalışmalar sonucu hayata geçirilir.

Oryantasyon eğitiminin genel amacı ; işgörenin işin gerektirdiği bilgileri edinmesini, düşünsel, bedensel beceriler kazanmasını başka bir deyişle en kısa zamanda işgörenin iş ve iş ortamı ile uyumlu hale gelmesini sağlamaktır. Oryantasyon eğitimi, işletmelerin gerek varolan düzenlerinin sürdürmelerinde gerekse örgütsel gelişmelerini sürdürmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.⁴⁵

⁴⁴ “Judith R. Gordon, Approach To Organizational Behavior (4th ed., Boston:Allyn and Bacon, 1993, s.93”
Öznur Yüksel, a.g.e., s.114-115’ deki alıntı

⁴⁵ Anadolu Üniversitesi, İktisat-İşletme Fakülteleri, a.g.e., s.138

Mesleki oryantasyon eğitimi ise çalışma yaşamına ilk kez katılan ya da işletmede pozisyonları değişen işgörene uygulanan eğitim olarak tanımlanmaktadır. Mesleki oryantasyon eğitiminin amaçları, işe alınan işgören ve işletme açısından olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bunlar :

İşgören açısından ;

- İşe yeni alınan işgöreni işe alıştırmak, kendine güven kazanmasını sağlamak,
- İşyerine bağlılığının ve verimliliğinin artırılması, işgörene rahat bir çalışma ortamı hazırlamak.

İşletme açısından ;

- İşgücü devir hızını düşürmek ve işletmenin verimliliğini sağlamak
- İşgörene sorumluluklarının bildirilmesi ve ileride oluşma olasılığı olan, zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak.⁴⁶

Dünyada oryantasyon, eğitimin yanı sıra işe alma ve yerleştirme sürecinin gerekli ve çok önemli bir parçası olarak görülmektedir. Başarılı işletmeler, çalışanı işletmenin değerleri, tarihçesi, faaliyet alanları ve ürünleri/hizmetleri hakkında bilgilendiren detayları içeren oryantasyon sürecini, işe alıştırma devresinin sorunsuz geçmesi için iyi hazırlanmış, oryantasyon planları üzerinden gerçekleştirmektedir.

Oryantasyon programının işletme kültürünü içeren bölümleri üst yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. İşletmenin işleyişi ve politikalarının aktarılması faaliyetini insan kaynakları departmanı gerçekleştirirken ; teknik oryantasyonu ve takibini

⁴⁶ Aşkın KESER, "İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi", <http://www.isguc.org/askink.htm>, 12.12.2001

birimlerdeki amirler yürütmektedir. Tanıtım ve bilgilendirmek için kullanılan teknikler arasında ; video filmler ve bilgisayar teknolojisinin kullanılması yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Oryantasyon programının tanıtım ve bilgilendirme amaçlı eğitim tarzı faaliyetlerinden sonra genellikle iş başında eğitim yönteminin kullanılması faaliyeti gerçekleştirilmektedir.

İşgörenler yalnızca işe alındıkları birimde değil işletmenin diğer birimlerinde de belirli sürelerle bizzat çalışarak işletmenin süreçlerini, ürün ve hizmetlerini yakından tanımaktadırlar. Bu şekilde en iyi uygulamalara sahip işletmeler, oryantasyon sürecini işletmeye yeni katılan işgörenlerin bekledikleri görevlerin yerine getirilmesi ve geliştirilmesi için kullanmaktadırlar.⁴⁷

2.5. Performans Değerlemesi

İşgörenin işe alınması, işe alıştırılması süreçleri tamamlandıktan sonra çözülmesi gereken; işgörenin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, işgöreni hangi alanda eğitime sokulması sorunu, genellikle performans (başarı) değerlendirme faaliyeti sonuçları ile karşılanmaktadır.

Performans değerlendirme, işgörenlerin belirli bir zaman içerisindeki bireysel başarılarını ve davranışlarını değerlendiren bir süreçtir. İşletmede insan unsurunu öne çıkaran yaklaşımların benimsenmesiyle birlikte, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme yönetim için işgörenlerini daha iyi tanımak için kullanılan bir araçtır. İşgörenleri motive eden faktörlerin belirlenmesi, onlardaki açığa çıkmayan potansiyellerin de keşfedilmesi sonucunu doğurur.

⁴⁷ Arthur ANDERSEN, 2001' e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, (Birinci Baskı, İstanbul: Arthur Andersen Human Capital –Sabah Gazetesi-Yayımları, 2000) s.49

Bu çalışmalar, işgörenlerin beyni, yüreği, fiziği ile bütün yaratıcılığının işe yönelik kullanılması sağlayacaktır.⁴⁸

Performans değerlendirme faaliyeti, “işgörenin işteki performansı, başarıliliği ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir,, şeklinde tanımlanabilir.⁴⁹

İşgören açısından performans değerlemesi şu amaçları taşımaktadır:⁵⁰

- Ücret ve terfileri belirlemede ölçüt oluşturmak
- Yöneticinin, işgörenleri tanımaya yardımcı olmak
- İşgörenlerin eksik yönlerini saptayıp, geliştirmesini sağlamak
- İşletmenin eğitim programlarının hazırlanmasına yardımcı olmak.

Performans değerlemesi, gerçekleştirilen başarı ile istenilen başarı arasındaki farkı belirlemek için gerçekleştirilen bir faaliyettir. Performans değerlendirme, işgücü planlamasının temelini oluşturan ve elde edilecek sonuçlara göre işgören temininde hangi tekniğin verimli olduğunu saptayan, işletmede eğitim ihtiyacının kimlere ve hangi şekilde uygulanacağını belirleyen bir süreçtir. Buna bağlı olarak performans değerlendirme, işletmede geri bildirim (feedback) mekanizmasına bağlı olarak eğitim, güdülenme ve terfi uygulamalarına ışık tutarak insan kaynağının etkin kullanılmasını sağlamaktadır.⁵¹

⁴⁸ Akın Arslan, “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme” <http://www.akfel.com.sg/forum>, 22.01.2002

⁴⁹ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, 2000), s.163

⁵⁰ Can H.,Tuncer D.,Ayhan D. Y.,**Genel İşletmecilik Bilgileri** (Üçüncü Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994), s.316

⁵¹ “Harry Levinson ,Thinking Ahead (Harvard Business Review, 1976, s.30” Öznur, Yüksel **a.g.e.**, s.162’ deki alıntı

Performans değerlemesi sonucunda işletmenin etkinliği ve karlılığı artarken, hizmet ve üretimin kalitesi de gelişmektedir. Bunun yanı sıra işgörenlerin eğitim ihtiyacı ve gelişme potansiyelleri belirlenmekte, işgücü planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilmekte, devamsızlık, işgücü devri gibi kısa dönemli gereksinmelerin karşılanmasında da esneklik sağlanmaktadır.⁵²

Performans değerlemesi, işgören işe alındıktan sonra başlayan ve belirli sıklıklarla tekrarlanan bir faaliyettir. Performans değerlemesinin belirlenmiş bir zaman dilimi olmasa da işgörenin çalışma süresine, kıdemine ve işletmedeki pozisyonuna bağlı olarak altı ayda bir, yılda bir veya iki yılda bir yapıldığı görülmektedir. Değerleme, genellikle ilk kademe yöneticisi tarafından gerçekleştiriliyor olsa da değerlemeye tabi tutulan işgörenin üstü, çalışma grupları, işletme dışındaki kuruluş veya kişiler hatta aısları tarafından da gerçekleştirilmektedir. İşgörenin kendi kendisini değerlendirdiği oto değerleme sonuçları da performans değerleme sonuçlarını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenin başarısı kendi kişisel özellikleri ve yetenek düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Eğer işletmede biçimsel bir performans değerleme sistemi yoksa değerleme başarısız olur. Biçimsel olarak düzenlenmiş bir başarı değerleme sistemi işgörenlerin etkin bir biçimde değerlendirilmelerine olanak sağlar. Bu durumda işgörenler, elektronik veya yazılı formlar aracılığıyla değerlemeye tabi tutulur. Biçimsel değerlemenin yapılabilmesi için ise bu amaç için geliştirilen yöntemlerden birisinin kullanılması gerekmektedir.⁵³

⁵² Anadolu Üniversitesi, İktisat-İşletme Fakülteleri, a.g.e., s.151

⁵³ İlhami Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri** (İstanbul: Küre Ajans, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:248, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:141, 1991) s.176-178

Performans değerlemesi yöntemleri, işgörenin performans düzeyini belirlemek üzere geliştirilmişlerdir. Değerleme için hangi tür teknik kullanılırsa kullanılsın, ortak amaç; işletme için verimin belirlenmesidir.

Performans değerleme yöntemleri bireysel ve karşılaştırmalı yöntemler olarak iki grupta toplanmaktadır. Buna göre,

Bireysel yöntemler:

- Grafik değerleme (grafik cetveller) yöntemi
- Derecelendirme yöntemi
- İş boyutu ölçeği (Job Dimension scales) yöntemi
- Kontrol listesi (listeleme) yöntemi
- Amaçlara göre yönetim, değerleme merkezi ve kritik olay yöntemi⁵⁴
- Zorunlu seçim yöntemi
- Tamamlayıcı metin tipi değerleme (uygun cümle seçimi)yöntemi
- Kritik olaylar yöntemi
- Serbest anlatım yöntemi olarak sıralanabilir.⁵⁵

Kişilerarası karşılaştırmalı yöntemler ise:

- Basit karşılaştırma (sıralama, değerlendirme-ranking) yöntemi
- Güçlendirilmiş dağılım yöntemi
- İkili karşılaştırma yöntemi
- Zorunlu dağılım yöntemi olarak sıralanabilir.

⁵⁴ İlhami Erdoğan, **a.g.e.** s.178

⁵⁵ Öznur, Yüksel, **a.g.e.**, s.56

Bu tekniklerin dışında zaman zaman yararlanılan analiz ve değerlendirme yöntemleri de vardır. Bunlar:

- Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi
- Kendi kendini değerlendirme (self appraisal) yöntemi
- Deneme-yazma yöntemi
- Çok değişkenli karşılaştırma yöntemi
- Değişkene göre sıralama (takdire bağlı derecelendirme) yöntemi vb. olarak sıralanabilir.⁵⁶

Son dönemde özellikle ABD’ de kullanılan ve etkisi hızla yükselen “çalışanları derecelendirme” (grading employees) yöntemi 2000’ li yıllarla birlikte yoğun bir uygulama alanı bulmuştur. Türkiye’ de de pek çok kuruluşun kullanmayı tercih ettiği çalışanları değerlendirme yöntemi, işgörenlerin belirli not aralıklarına yerleştirilmesini öngörmektedir. Kriterlerin işletme yaklaşım ve büyüklüklerine göre değişiklik gösterdiği bu yöntemde amaç; çalışanların bu skalalar sayesinde başarı sıralamasına sokulmaları ve değerlendirilmeleridir.⁵⁷

Performans değerlendirme için pek çok yöntem bulunmasına rağmen en iyi olarak kabul edilebilecek bir yöntem yoktur. Performans değerlemesi yöntemleri uygulandığı işletmenin özgün şartları gözönünde tutularak yapıldığında çok daha etkili olmaktadır. İdeal olan yaklaşım; yönetici ile işgörenlerin hangi işin nasıl yapılacağı, istenilen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve elde edilen performans ile belirlenen amaçların birbirine ne ölçüde uyduğu konusunda ortak bir anlayışa varmasıdır.⁵⁸

⁵⁶ İlhami Erdoğan, a.g.e., s.179

⁵⁷ Buket Yılmaz “ Performans Yönetimi- Süper mi, Vasat mı?” **Capital,Dergisi** Yıl:9, Sayı:2001/07, (Temmuz 2001), s.152

⁵⁸ Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası Ve Stratejik Pazarlama** (Bursa:Ekin Kitabevi Yayınları, Hünkar Ofset Matbaacılık, 1998) s.85

Performans değerleme sisteminin etkin bir biçimde kullanıldığı işletmeler, değerleme sonuçlarını eğitim ve geliştirme, kariyer planları, ücret politikaları ile entegre ederek kullanan işletmelerdir. Değerleme sonucunda somut adımlar atıldığını görmek ise işgörenlerin değerleme sistemine olan inançlarını arttırmaktadır.⁵⁹

2.6. Motivasyon (Güdüleme) ve dllendirme

İşletmelerde başarı, fiziksel ve finansal kaynakların, insan kaynakları ile birlikte etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer kaynaklardan farklı olarak insan kaynağı, istek, irade, özgünlük gibi soyut kavramlar ile ilişkilendirilerek üretimi belirleyebilmektedir. İnsan kaynağının bu niteliği, işgöreni çalışmaya güdüleme ihtiyacını doğurmuştur.

Motivasyon (güdüleme), işgörenlerin verimli çalışmaya isteklendirme sürecidir.⁶⁰ Motivasyon, işgörenlerle ilgili davranış biçimlerini ve işgörenlerin yaptıkları işle ilgili neler düşündükleri ile ilgili bir kavramdır.⁶¹

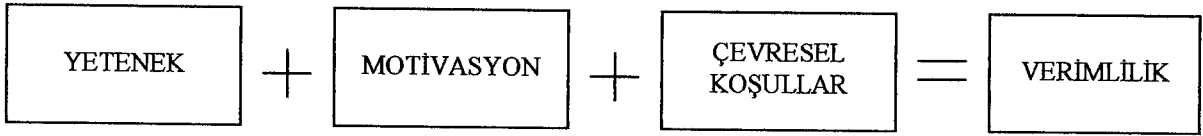
İşgörenin işletmeyi başarıya ulaştıracak verimliliği, yetenek ve çevresel koşulların yanı sıra motivasyon çalışmalarının etkinliğine de bağlıdır. Motivasyon, işgörenlerin varolan yeteneklerinin ve işe karşı duydukları isteğin geliştirilmesi için yapılan faaliyetler bütünüdür.

⁵⁹ Arthur Andersen, **a.g.e.**, s.59

⁶⁰ "Leon C. Megginson, Personnel Management, A Human Resources Approach, (4 th ed., Homewood, I 11: Richard D. Irwin, 1981, s.293" Öznur, Yüksel **a.g.e.**, s.117' deki alıntı

⁶¹ Kate Keenan, **Yöneticinin Kılavuzu** eviren: Ergin Koparan (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996) s.5

Şekil 3. Verimlilik İle Yetenek, Motivasyon Ve Çevre Koşullarının İlişkileri



Kaynak: “Bartol, Kathryn M. And David C. Martin, Management, New York: McGraw-Hill Inc.1991 s.446”
Canan Çetinkanat, **İşletmelerde GÜdülenme ve İş Doyumu** (Ankara: Anı Yayıncılık) s.8’deki alıntı

Genel olarak motivasyon çalışmalarına temel olan motivasyon kuramları, işgörenlerden istenilen verimlilik, etkinlik, bağlılık gibi çıktılara nasıl ulaşılacağı konusu ile ilgilenmektedir.⁶² Kısaca motivasyon kuramları, benzer iş koşulları ve durumlarında çalışan işgörenlerin güdülenmelerindeki farklılığı açıklamaya çalışmaktadır.⁶³

Buna göre motivasyon kuramları şu üç şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Maslow - “İhtiyaçlar Hiyerarşisi ,,
- Herzberg - “ İki Faktör Teorisi ,,
- Vroom - “ Beklenti Teorisi ,,

Bu kuramlardan en fazla kabul gören Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

⁶² “Judith R. Gordon, Approach To Oganizational Behavior (4th ed., Boston:Allyn and Bacon, 1993, s.124-143” Öznur Yüksel **a.g.e.**, s.119’ daki alıntı

⁶³ “Richard M. Steers and Lyman, W Porter. Motivation and Work Behaviort.Fourth Ed., New York: McGraw-Hill Inc.1991 s.29” Canan Çetinkanat, **İşletmelerde GÜdülenme Ve İş Doyumu** (Ankara: Anı Yayıncılık) s.11’deki alıntı

Tablo 4. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Organizasyonlara Uyarlanması

Gereksinim Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	İşletmeal Etkenler
1. Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uygun ısı, uyku vb.	a. Ödemeler b. Uygun çalışma ortamı c. Dinlenme mekanları d. Ücret
2. Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a. Güvenli çalışma koşulları b. İşletmeal olanaklar c. İş güvenliği
3. Sosyal	Sevgi, paylaşma, iyi ilişkiler, aitlik	a. Biçimsel ve doğal çalışan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler
4. Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	a. Sosyal tanınma b. Ünvan c. Yüksek statülü iş d. İşten alınan geri bildirim
5. Kendini gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	a. Anlamlı bir iş b. Yaratıcılık için olanaklar c. İşte amaçlara ulaşma d. İşletmede ilerleme

Kaynak: "Steers, Porter s.35" Canan Çetinkanat a.g.e. s. 11' deki alıntı

Bir işletmede işgörenlerin verimliliği kendilerinden ne beklendiğini bilmelerine, yetenekleri dahilinde bir çaba sarfettiklerinde ve buna bağlı olarak istenilen performansı gösterdiklerinde kendileri için değerli olan ödüllere ulaşacaklarından emin olmalarına bağlıdır.⁶⁴ İşgörenleri motive eden şeylerin saptanarak, bunlara göre onları güdüleyen yönetimler başarılı olmaktadır. Değer verilme, başarı, para, güvenlik, yönetime katılma, iyi çalışma şartları, terfi imkanları bu motivasyon araçlarından bazılarıdır.⁶⁵

Ödüllendirme kararı ve ödül olarak ne verileceğinin belirlenmesi, işgörenle yönetimin arasındaki sözleşmeye dayanılarak gerçekleştirilmelidir. Bu karar, üretim raporları gibi nesnel ve açık verilere dayanmalıdır. Kişisel ilişkilerin ve öznel faktörlerin temel alındığı ödüllendirme çalışmaları objektif ve tarafsız olmayacak, bu da beraberinde işgörenler ve işletme arasında ortaya çıkan sorunları getirecektir. İşgörenleri ödüllendirmeye yönelik sözleşmelerde, istenilen performansın ödüllendirileceği üzerinde durulmalı, ödülü işgörenin ihtiyaçlarına uygun olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü işgörenlerin özgün ihtiyaçlarını karşılayan ödüllerin motive etme gücü daha fazladır. Pek çok işletmenin, yapı ve işleyişlerindeki farklılık, teşvik ve değişkenlik esasına dayandırdıkları ödüllendirme yaklaşımlarını tümüyle birbirinden farklı kılmıştır.⁶⁶

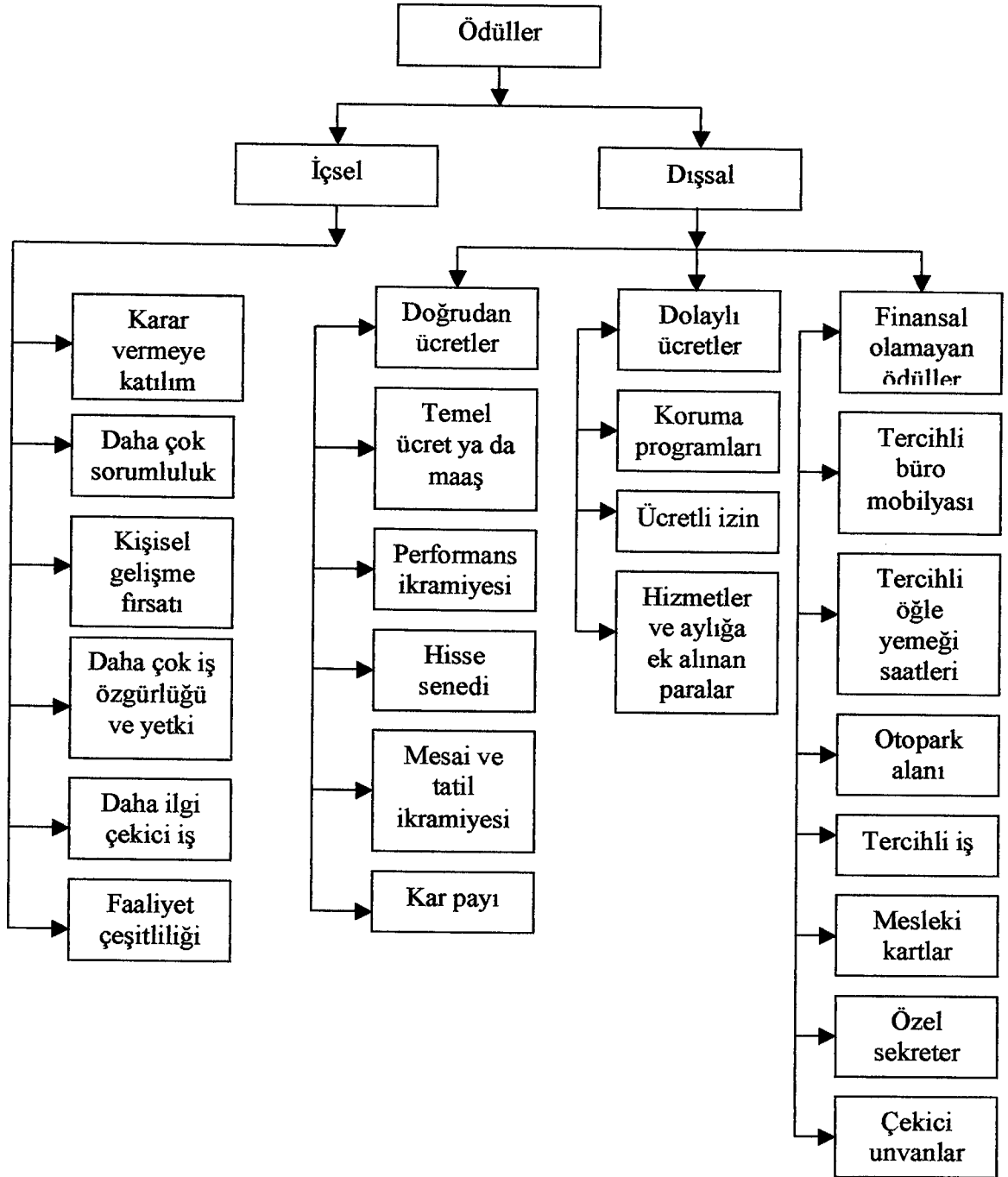
İşletmelerin çoğu performans değerlendirme sonuçlarını parasal olarak ödüllendirmektedir. Bu amaçla en sık başvurulan yöntemler, baz ücret artışı, birime ayrılan bütçeden pay alma ya da performans primi gibi yöntemlerdir.

⁶⁴ Stephen P. Robbins **İşletmesel Davranışın Temelleri** Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk (Birinci Basım, Eskişehir: Etam A.Ş., 1994) s.274

⁶⁵ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar** (İkinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Alfa Yayın No:271, Yönetim Dizisi: 10) s.211

⁶⁶ İngiliz Sanayi Konfederasyonu (CBI) **a.g.e.**, s.79-80

Şekil 4. Ödül Çeşitleri



Kaynak: Stephen P. Robbins a.g.e.,s.296

İşgörenlerin işletme içindeki davranışları heyecan ve endişe düzeyini aştığı sürece, yönetimin işgörenlerin performanslarını geliştirecek motivasyon araçlarını kullanmaları kolaylaşmaktadır. Maaş ve prim gibi maddi ödüller her zaman yeterli olmamakla birlikte, onları çeşitlendirmek de zordur. Ancak işgörelere verilebilecek psikolojik ödüllerin sınırı yoktur. İşgöreni dinlemek veya onlarla empati kurmak gibi pek çok yaklaşım, psikolojik ödül olarak işletme ve işgören için gerçek faydalar sağlamaktadır.⁶⁷

İnsanların içinde bulunduğu her ortam gibi çalışma ortamında da verimli olmaları için maddi ve manevi desteklere ihtiyaçları vardır. İşletmelerini etkin ve verimli bir şekilde çalıştırarak başarıya götürmek isteyen yönetimler, insan kaynağını temin ettikten sonra, onların ihtiyaçları doğrultusunda motivasyon faaliyetini yürütürler. Sonlu bir süreç olmayan motivasyon süreci ve ödüllendirme faaliyetleri, doğru ve zamanında kullanıldığında işletmeyi amaçlarına daha kısa zamanda ulaşmasını sağlamaktadır.

2.7. Eğitim ve Geliştirme

Teknolojik gelişmelerin hızla arttığı günümüzde, bu gelişmenin en belirgin özellikleri iş yaşamında kendini göstermektedir. İşletmeler, bu hızlı gelişim karşısında yenilikleri takip etmek ve kendilerini bu koşullara uydurmak durumundadır. Bu durumda örgün eğitim kurumlarında iş yerlerinde edinilmiş olan mesleki bilgiler de değişmekte ya da yetersiz kalmaktadır. Bu da eğitim ve öğrenme sürecinin çalışma hayatının başından sonuna kadar gerekli olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.⁶⁸

⁶⁷ Price Pritchett, Ron Pound, **Business As Un Usual**, Çeviren: Arman Kırım, (İkinci Basım, İstanbul: Pritchett Rumbler-Brace/FED A.Ş., 2001) s.11-18

⁶⁸ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi** (Üçüncü Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, Cem-Web Ofset Ltd. Şti.,1998) s.186

“Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci veya bir değişim olarak tanımlanmaktadır”. Buna göre insan kaynakları eğitimi, şu şekilde tanımlanabilmektedir.⁶⁹

“İnsan kaynakları eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkin bir biçimde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini genişleten, düşünce, rasyonel, karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür”.

Diğer yandan eğitimi, amaçlara ulaşma olasılığını arttırmak için işgörenlerin tutum ve davranışlarında değişiklik yaratma süreci olarak tanımlamak mümkündür.⁷⁰ Eğitim uygulaması açısından iş ortamında artan bir rekabet vardır. Bu alanda da rekabette üstünlük, insan kaynağına daha fazla önem verilmesi yolundan geçmektedir. Buna dayanarak günümüzde işgücü potansiyellerinin etkin kullanılması ve geliştirilmesi için daha fazla çaba harcanması gerektiği görüşü yaygınlık kazanmıştır. Teknolojik ilerlemeler ve iş alanındaki gelişmeler sonucu eğitim yaşam boyu süresini kapsayan bir süreç niteliği kazanmakta, bu da işgören yeterliliğinin düzenli olarak günümüze uyarlanması ve çok yönlülük temelinde dar kapsamlı geleneksel becerilerin geliştirilmesini içermektedir.⁷¹

İşletmelerde işgörenler ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin üzerinde önemle durulması gerekmektedir. İşgörenlerin bir işi kendiliklerinden öğrenmelerini, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştireceklerini beklemek, hemen

⁶⁹ Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, a.g.e., s.117

⁷⁰ Öznur Yüksel, **Uluslararası İşletme Yönetimi Ve Türkiye Uygulamaları**, (İkinci Baskı, Ankara:Gazi Büro Kitabevi Tic. Ltd. Şti , 1999) s.244

⁷¹ İngiliz Sanayi Konfederasyonu (CBI) **Başarıda Personelin Önemi**, Çeviren:Türk Sanayicileri Ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) (İstanbul:Yayın No:T/90,1,137, Yön Dizgi Grafik basım Yayın Matbaacılık Tesisleri,1990) s.41

tecrübe kazanacaklarını varsaymak yanlıştır. Böyle bir düşünce, zaman ve maliyet açısından işletme için zarar doğuracaktır.⁷²

İnsan kaynakları da diğer üretim faktörleri gibi işletmeye maliyet yükleyen bir kaynaktır. Ancak bu kaynağın etkin kullanılması, işletmenin temel amacı olan kar elde etme olgusuna işletmeyi yaklaştıracaktır. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme faaliyetleri işgücünün bilgi, yetenek ve becerilerinin verimli kullanılmasına yönelik bir faaliyet olarak işgören verimliliğini dolayısıyla işletmenin başarısını sağlamaktadır.

Çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarını, işletmenin temel amaçlarına ulaşmasındaki payına göre belirlemektedir. Buna göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin temel amaçlarını şöyle sıralayabiliriz;⁷³

1. İşgörene işi için gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması
2. Hata oranlarının düşürülerek verimliliğin artırılması
3. İşletmede denetim ve kontrol mekanizmasının rahatlatılması
4. İş güvenliğinin sağlanması
5. İşgören uyumlaştırılarak işgücü devrinin azaltılması ve maliyetlerinin düşürülmesi
6. İşgörenin motive edilerek güven ortamının oluşturulması
7. İşletme amaçları ile işgörenin amaçlarının bütünleştirilmesi

Eğitim, işgörenin işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesidir. Eğitim bir anlamda insan kaynaklarına yapılan bir yatırım gibidir. Eğitim kişinin sorumluluğu altında olan işlerini yapabilmesi için gerekli bilgileri kapsarken, geliştirme kişiyi gelecekteki işlere hazırlar. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı

⁷² Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme** (Birinci Basım, İstanbul: Der Yayınevi, Yayın No: 138, Yazı Ofset, 1993) s.27

⁷³ Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, **a.g.e.**, s.118,119

performans düşüklüklerini azaltmak ve verimlilik oranını yükseltmektir.⁷⁴ Gerek işgörene bağlı gerekse de işletme ile direkt ilişkilendirilen amaçlar aslında birbiriyile bütünleşmiş ortak amaçlardır. İşgören ne kadar iyi bilgilerle donatılır, işletmeye ne kadar uyumlaştırılırsa, işinde o kadar iyi performans gösterecektir. Verimli çalışan insan kaynağı işletmenin maliyetlerini düşürecek ve işletmenin etkin ve verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Doğru kişiye, doğru zamanda, doğru eğitimi verebilmenin yolu, eğitim ihtiyaç analizi yapmaktan geçmektedir. İşletme için hedeflenen performans ile mevcut performans arasındaki açığın nedenlerini doğru tespit ederek, eğitim için doğru öneriler ve yaklaşımlar benimsemek, eğitim maliyetlerini düşürmek için önemli bir adımdır. Artık işletmeler, esnek olmayan, mevcut duruma ve ihtiyaçlara yanıt veremeyen eğitim planlarını kabul etmemektedirler.⁷⁵

Başarılı bir eğitim programının planlanması ve geliştirilmesinde eğitim ihtiyaçlarının iyi analiz edilmiş olması gerekmektedir. Bunun için yapılması gereken ilk iş, eğitime tabi tutulacak işgören grubunu ve bunların ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemektir. "İhtiyaç Analizi" (Needs Analysis) adı verilen bu işlem, etkin bir eğitim programı için ilk ve önemli koşuldur.⁷⁶

Eğitim programlarının bir plana dayandırılarak oluşturulması, işgören eğitiminde başarı sağlamaktadır. Bir eğitim programında özellikle üzerinde durulması gereken konular şöyle sıralanabilir:⁷⁷

⁷⁴ "Eğitim Ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme" <http://www.insankaynaklari.com>
<http://32.229.128.10/bireyler/makale/egitgelis.asp>, 20.05.2002

⁷⁵ Hakan Alp, "Eğitimde İhtiyacının Değişen Yüzü" Executive Excellence Dergisi, Mayıs 2001
<http://www.humanitas.com.tr/egtihtiyaci.htm>,

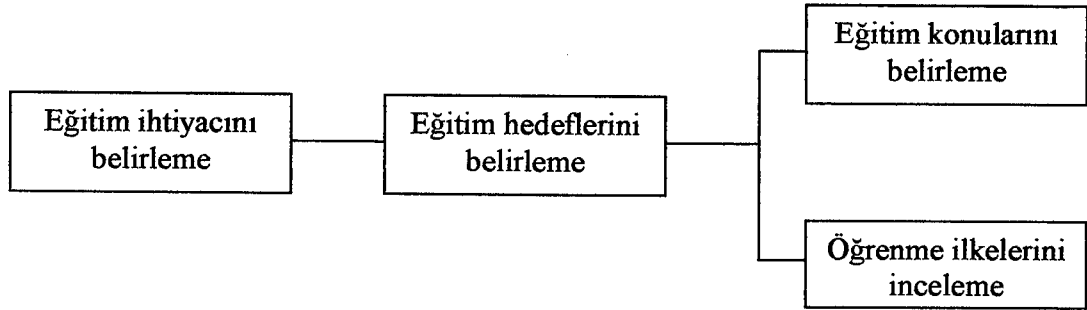
⁷⁶ Kay Tytler Abella **Başarılı Eğitim Programları** Çeviren: Mahir Barış, (Birinci Basım, Ankara: Öteki Yayınevi, 9. Kitap, MF Ltd.Şti., 1993) s. 17

⁷⁷ "Leonard J. Smith , Bir Eğitim Programı Nasıl Geliştirilir? Çev. T. Tamılkan,(Ankara:MPM Yayınları 1968), s. 7-19 C. Aldemir, A.Ataol, G.Budak a.g.e. s.167' deki alıntı

1. Eğitimin amacı
2. Eğitimin adı, türü ve yöntemi
3. Eğitim görecek topluluğun seçimi
4. Eğitim verecek kişilerin saptanması
5. Kullanılacak malzeme, araç ve gereçlerin saptanması
6. Eğitim süresinin saptanması
7. Eğitim verilecek yerin saptanması
8. Program maliyetinin tasarlanması

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması kapsamına, pek çok konu dahil edilebilmektedir. Ancak insan kaynakları eğitimi programı hazırlamak için temel olarak şu birkaç aşamadan geçilmektedir:

Şekil 5. Eğitim Programlarının Hazırlanmasında İzlenmesi Gereken Aşamalar



Kaynak: Ramazan Geylan, Personel Yönetimi, (Eskişehir: MET Sosyal Hizmetler & Yayıncılık San. Ve Ltd. Şti.1992) s.143

Farklı bir çok eğitim programı temel olarak iş başı ve iş dışı eğitim programları olarak ikiye ayrılır:

- **İş başı eğitimi:** İşe yeni başlayan işgörene deneyimli bir işgörenin ya da eğitimcinin işi öğretmesidir.
- **İş dışı eğitimi:** İşe yeni başlayan işgörene, kazanılması gereken eğitimler karmaşık ve hata yapma olasılığı yüksekse işletme dışı profesyonel eğitimciler tarafından verilen eğitimidir.⁷⁸

Uygulanan bazı iş başı ve iş dışı eğitim programları şunlardır:

İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ

- Bir üste bağlı olarak çalışma
- Coaching (yönlendirme)
- Rehber aracılığı ile çalışma
- Yetki transferi
- İş değiştirimi (rotasyon)
- Staj eğitimi
- İşe alıştırma (oryantasyon)

İŞDİŞİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

- Anlatım yöntemi
- Görev ekibi çalışması
- Vaka (örnek olay) tartışması
- Simulasyon ve oyun türü çalışmalar
- Sunum ve lecturette (kısa konferans)
- Duyarlılık eğitimi (t grubu)
- İn-basket (beklenen sorunlar) eğitimi

Eğitim faaliyetlerini değerlendirme işlemi, eğitime katılan kişilerin ulaştıkları düzeyler ile eğitmenlerin ve işletmenin değerlendirilmesini içermektedir. Eğitim programlarının uygulanması ile ilgili olarak yapılan değerlendirmeler, bir yandan işgörenlerin durumunu diğer yandan da programın yeterliliğini ortaya koymaktadır. Yani, işgörenleri geliştirerek onların ve bağlı olarak işletmenin de verimini arttırmayı amaçlayan eğitim programları, bu amacı ne ölçüde gerçekleştirdiklerine bakarak

⁷⁸ "Eğitim Ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme" <http://32.229.128.10/bireyler/makale/egitgelis.asp>, <http://insankaynaklari.com>, 20.02.2002

değerlendirilmektedir.⁷⁹ Değerlendirme için, soru formları ve grup tartışmaları gibi araç ve yöntemler kullanılabilir. Eğitim sürecinin sonuçlarını bir bütün halinde görebilmek için, eğitim programının oluşturan tüm öğeler ve bunlar arasındaki ilişkiler dikkatle incelenmelidir.⁸⁰

Sonuç olarak, eğitim ve geliştirme programları, işletmede işgörelere uygulanan ilk eğitim programıdır. Bu yönüyle; işgören ve dolayısıyla işletme verimliliğinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Üretim tekniklerinde yaşanan hızlı değişim, işletmelerin eğitime daha fazla önem verme, daha fazla bilgiye ve daha fazla gelişmeye yatırım yapma ihtiyaçlarını ön plana çıkarmıştır. Çünkü rekabette üstünlüğün sırrı olarak kabul edilen “insan kaynağı” kavramının önemi, onun etkin ve verimli kullanılmasına dayanmaktadır. Bu noktada, işgücü verimliliğinin artırılmasında eğitim ve geliştirme çalışmaları etkili bir yönetim uygulaması olarak görülmektedir.⁸¹

2.8. Kariyer Planlaması

Kariyer kavramı insan kaynaklarını etkileyen en önemli kavramlardan biridir. Kariyer işgörenin psikolojik ve sosyal gelişiminin birinci koşulu olarak kendini göstermekte ve insan kaynaklarının ve buna bağlı olarak işletmenin verimliliği ile doğrudan bağlantılı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin işgörenin gelişimi için üzerinde durduğu önemli bir konu olmaktadır. Çoğu zaman eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile birlikte yürütülen kariyer planlama ve geliştirme çalışmaları, işletmenin etkin ve verimli çalışmasında insan kaynaklarının üzerine düşen yükü kapsamaktadır.

⁷⁹ C.Aldemir, A.Ataol, G.Budak, **a.g.e.**, s. 190

⁸⁰ M.Palmer, K.Winters., **a.g.e.**, s.134

⁸¹ Aşkın Keser, “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”
<http://www.isguc.org/asking.htm>

Kariyer kavramının odak noktasında insan unsuru yer almaktadır. İnsan, çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe ilişkin planlarını gerçekleştirmek, işinde gelişmek, kısacası içinde bulunduğu ortamda ve meslekte başarılı olmak istemektedir. Bu başarı, işinde mutlu olmasına, maddi ve manevi doyuma, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği bir çalışma ortamının sağlanmasına bağlıdır.⁸² Kariyer insan yaşamında önemli ve özel bir anlam ifade eder. Bir kişinin çalıştığı ortamda birçok insanla iletişim kurması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü oluştururken, bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturmaktadır.⁸³

Kariyer kavramının birçok tanımı vardır. Çoğunun ortak yanı; bireyin yaşamında -bu daha çok çalışma yaşamı olarak ele alınmaktadır- süreçler içerisinde gelişimidir.

İşletmenin işgörenlerin kariyer gelişimini desteklemesi, işletmeye yeni katılan işgörenlerin uzun süre işletmede kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin işletmeye çekilmesini ve elemanların işletmeye daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar ancak insan unsuruna önem veren yönetimlerin çabaları ile mümkün olmaktadır.⁸⁴

Kariyer planlaması başka bir deyişle kariyer yönetimi, çalışma yaşamına ilişkin; yeni bir işe girme, transfer ve terfi gibi mesleki tercih konularını içermektedir. Kariyer planlaması, işgören ve yönetimin bazen ayrı ayrı, bazen de ortak kararlar alarak, işbirliği içinde gerçekleştirilen bir çalışmadır.⁸⁵

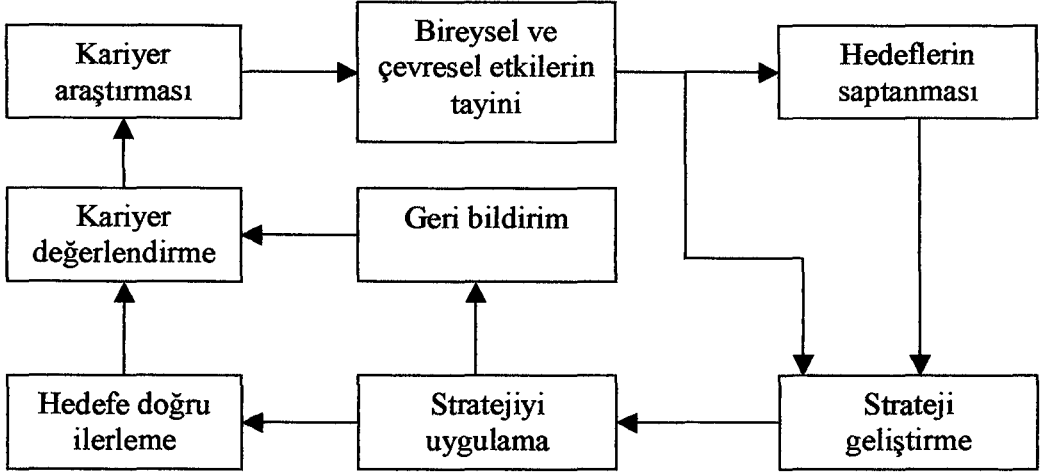
⁸² “Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamına Kariyer, (Birinci Basım, İstanbul: Epsilon Yayıncılık 1997), s. 25
C.Aldemir, A.Ataol, G.Budak, a.g.e., s.199” daki alıntı

⁸³ C.Aldemir, A.Ataol, G.Budak, a.g.e., s.199

⁸⁴ M Palmer, a.g.e., s.134

⁸⁵ Aldemir, Ataol, Budak, a.g.e., s.211

Şekil 6. Kariyer Planlama Modeli



Kaynak: Jeffrey Greenhaus, **Career Management**, (USA, 1987) s.32, C.Aldemir, A.Ataol, G.Budak, a.g.e., s.212' deki alıntı

Kariyer gelişimleri farklılıklar içerse de genel olarak, gelişen mesleki-kişisel süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin aktif kariyer süreçleri, bir işe girmesiyle başlayarak, kısmen ya da tamamen sona ermesiyle tamamlanmaktadır. Kişinin mesleki rolü ve pozisyonunun belirlenmesiyle başlayan sınama evresini, işyerinde kalıcı olmak ve yetenekleriyle kariyeri ile ilgili temel hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmayı kapsayan yerini sağlamlaştırma ve devam ettirme evresi takip etmektedir.⁸⁶

Kariyer yönetimi, insan kaynakları sisteminin stratejik işlevleri arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işgörelere kendi kariyerleri ile ilgili yol haritalarını çizmeleri konusunda katkıda bulunarak, işletmenin toplam yetenek ve yetkinlik düzeyini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu yetkinlik oluşturma (competence building) çalışmaları ile bilgi ve beceri düzeyleri yükselen işgörelere yarattığı sinerji, işletmelerin rekabet gücünün önemli bileşenlerinden birini oluşturmaktadır.⁸⁷

⁸⁶ Gerhard Latsch, **İşe Yerleştirme ve İstihdam Danışmanlığı**, (Ankara: A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyasal Yayıncılık 2000) s.26

⁸⁷ Arthur Andersen, a.g.e., s.73

2.9. Ücret Yönetimi

İşletmenin yüksek verimde çalışmasının anahtarının, insan kaynaklarının iyi yönetilmesi olduğunu daha önceki bölümlerde de belirtmiştik. Dolayısıyla işletmenin iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elinde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişen istihdam piyasasında, dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri de adil ve uygun bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır.⁸⁸

Ücret, işgörenin çalışması sonucunda belirli bir dönemde elde ettiği maddi değerdir. Ücretleme ise, doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve adil olarak dağıtımını sağlamak amacı ile işgörenin katkılarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Ücretleme, genel olarak iş analizi ile başlayan ve analiz sonunda iş tanımlarının yapılması, iş değerlendirme, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması, ücretle ilgili yönetim politikalarının belirlenmesi ve ücret ödeme safhalarından meydana gelmektedir.⁸⁹ Ekonomik açıdan ücretin en kısa tanımı; “insan kaynakları için yapılan tüm ödemeleri kapsayan ve genellikle işgörelere yapılan maddi ödeme” olarak yapılabilmektedir.⁹⁰

Ücretlendirmenin genel olarak amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:⁹¹

1. Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltme
2. İyi işgörelerin bağlılığını kazanma
3. İş verimliliğini ve işgörel performansını artırma

⁸⁸ M.Palmer, **a.g.e.**, s.85

⁸⁹ <http://www.insankaynaklari.com>, <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/terfiucretuyont.asp>

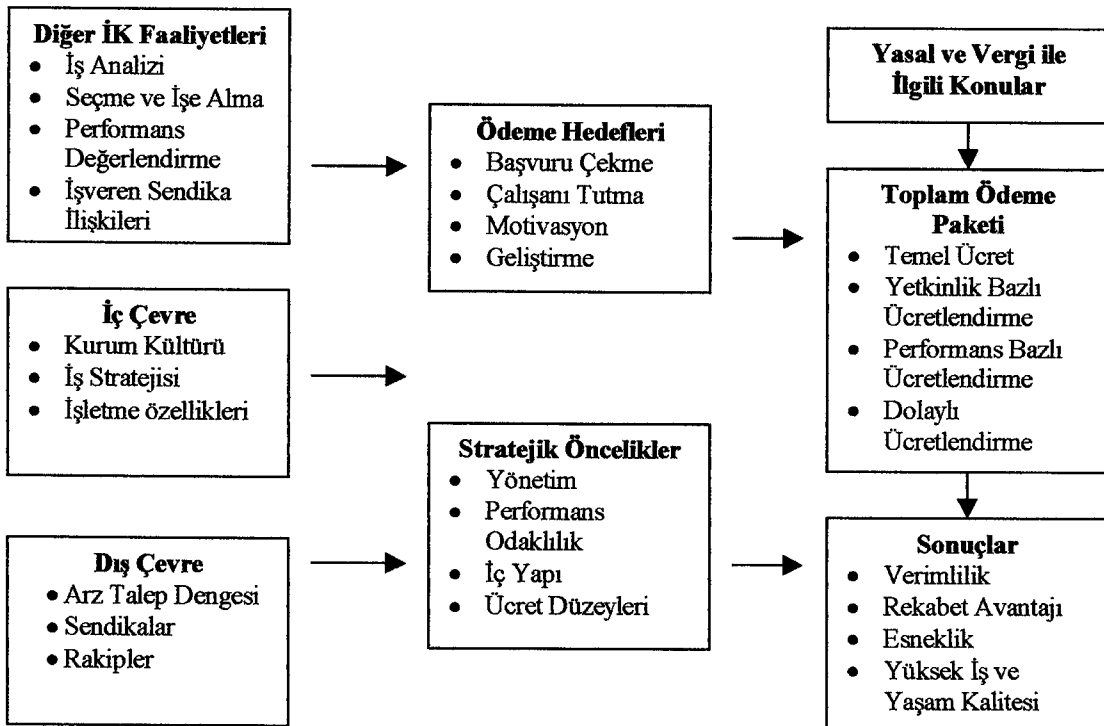
⁹⁰ Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, **a.g.e.**, s.193

⁹¹ “İnsan Kaynaklarında Ücret ve İş Değerlemesi”, <http://www.insankaynaklari.com>, http://62.229.128.10/bireyler/trends/ayin_konusu/ayin_konusu.asp

4. Maliyet açısından rekabet avantajı kazanma
5. Ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirme
6. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma

Ücret, işgöreni motive edici faktörlerin başında yer almaktadır. Genel olarak maddi güdüleyiciler ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.⁹² Her ne kadar psikolojik faktörler işletme içi motivasyonu doğrudan etkilese de maddi güdüleyicilerden olan ücret, işgöreni işinde etkin ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir unsurdur.

Şekil 7. İşletmelerde Ücretlendirme Modeli



Kaynak: "İnsan Kaynaklarında Ücret ve İş Değerlemesi", <http://www.insankaynaklari.com>,
http://62.229.128.10/bireyler/trends/ayin_konusu/ayin_konusu.asp

⁹² Norman J. Powel, Personnel Administration in Government (New Jersey: Prentice-Hall,1956), s.353-377, Doğan Canman, a.g.e., s.200' deki alıntı

İşletmelerin ücretlendirme stratejilerinde piyasa şartları, işgörenlerin performansları, enflasyon/geçinme endeksleri, işgörenleri elde tutma şartları ve işletmenin karlılığı gibi faktörlerin etkili olduğunu görülmektedir.⁹³ İşletmeler, yalnız işgücü piyasalarında benzer işlere ödenen ücretleri esas alarak veya kıyaslayarak ücret yapılarını oluşturmazlar. Ücretlerin oluşumunu etkileyen işletme dışı faktörler yani yasalar, sendikalar ve işgücü piyasasının yanı sıra bir çok işletmenin “eşit işe, eşit ücret” ilkesini güderek kendi bünyelerindeki işleri analiz ettikleri, bunları görelilik olarak önem sırasına soktukları ve bu çalışmalara dayanarak, adil ücret düzeyleri saptamaya çalıştıkları görülmektedir.

Yönetimler, benzer işler için benzer ücretler ödeme kararlarını üç biçimde verebilirler.

1. Gelişigüzel yönetsel kararlar ile
2. Toplu sözleşme yolu ile
3. İş değerlemesi ile.

Bu yöntemlerin içinde birçok yönetim uzmanının da ileri sürdüğü gibi ücret kararlarının sistematik bir yaklaşım olan iş değerlemesi ve sendika desteği ile oluşturulması en yerinde karar verme yöntemi olacaktır.⁹⁴

İş değerlemesi, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkları ortaya koyma ve birbirlerine göre nisbi değerlerini sistematik bir şekilde belirleme sürecidir. İş değerlemesi çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Her işletme kendi yapısına, çalışma konusuna, özelliklerine ve büyüklüklerine en uygun düşen yöntemi seçip uygulayabilir.⁹⁵

⁹³ Arthur Andersen, **a.g.e.**, s.88

⁹⁴ C.Aldemir,A.Ataol,G. Budak, **a.g.e.**, s.330,338-339

⁹⁵ <http://www.insan kaynaklari.com>, <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/terfiucruetyont.asp>

Ücret sistemleri, aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:⁹⁶

1. Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri
2. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri

Doğrudan ücret ödeme sistemleri;

- Zaman Esasına Göre Ücret Sistemi (Saatlik, günlük, haftalık, aylık)
- Başarı Esasına Göre Ücret Sistemi

1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemi

2. Teşvik Edici Ücret Sistemi

a. Kişiyeye yönelik teşvik edici sistemler

- Parçabaşı ücret sistemi
- Komisyonlar
- Primli sistemler (miktar, kalite, tasarruf, devamlılık)

b. Gruba yönelik teşvik edici sistemler

- Parçabaşı ücret sistemi
- Primli sistemler (miktar, kalite, tasarruf, devamlılık)
- Komisyonlar

c. İşletmeye yönelik teşvik edici sistemler

- Kazanç paylaşma planları
- Kıdem Esasına Göre Ücret Sistemleri
- Götürü Usulde Ücret Sistemleri

Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri

- Yakacak Yardımı
- Çocuk ve çalışmayan eş yardımı
- Ücretli mazeret izinleri
- Sağlık ve hayat sigortası
- Personelin çocuklarına eğitim bursu
- Ücretsiz yeme, içme, giyinme, ulaşım yardımları
- Lojman gibi her türlü maddi yardım ve kolaylıklar

Ücret programlarının her aşamasında, işgörenlerin ihtiyaçları ve verimlilik düzeyleri göz önünde tutulmalıdır. Maliyeti kontrol altında tutarken, ücret programının verimlilikle ilgili hedeflere ulaşması sağlanmalıdır. Ücret programları işletme dışı rekabet ve işletme içi eşitlik bakımından zaman zaman gözden geçirilmeli, verilen ücretle yapılan iş arasındaki uyumun devam etmesi için sürekli olarak incelenmelidir.⁹⁷ Bu bağlamda işgörenlerin verimliliği ve işletmeye bağlılığı için adil ücret sistemlerinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

⁹⁶ <http://www.insan kaynaklari.com>, a.g.m., 23.03.2002

⁹⁷ Haldun Ersen, a.g.e., s.116

İKİNCİ BÖLÜM

KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

1. KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GEREKİNİMİ

Üçüncü sektör olarak adlandırılan kooperatif işletmeler, günümüz koşullarında ihtiyaç sahiplerine maksimum faydayı verebilecek yapıya sahip en önemli toplumsal-ekonomik kuruluşlardan biridir. Kooperatifçilik; kendi kendine ve başkalarına yardım bazında, dayanışmayı insandan insana taşıma aracı olan sosyo-ekonomik , yasal ve demokratik bir örgütlenme biçimidir.

Kooperatif işletmeler kavram olarak ortaklaşa ihtiyacın işbirliği ve karşılıklı yardım ile giderilmesi amacıyla oluşturulan işletmelerdir. Kooperatifin bir çok tanımı vardır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından kooperatifler şöyle tanımlanmıştır.⁹⁸

“Kooperatif aynı iktisadi güçlüklerle karşı karşıya bulunan kişilerin, ortaklaşa maddi ve manevi ihtiyaçlarını gidermek suretiyle bu güçlükleri ortadan kaldırmak için kendi aralarında, eşit hak ve kurallar, şahsi sorumluluk esasına göre serbestçe birleşerek, ekonomik görevlerinden bir ya da birkaçını devretmek suretiyle kurdukları ortaklıktır.”

⁹⁸ Nurettin Hazar, **Kooperatifçilik Tarihi**, (Üçüncü Basım, Ankara: Türk Kooperatifçilik Vakfı Yayınları No:3,1990) s.62,64

Kooperatifler ile ilgili bir başka tanım ise Uluslararası Kooperatifçilik Örgütü (ICA) tarafından yapılmıştır. Buna göre;⁹⁹

“Kooperatif, kişilerin ortak ekonomik ve sosyal gereksinimlerini, ortaklaşa sahip olunacak ve demokratik kurallarla yönetilecek bir işletme vasıtasıyla karşılamak için gönüllü olarak oluşturdukları özerk bir örgüttür.”

Kooperatifler ile ilgili yapılmış farklı tanımlar olmasına karşın, hepsinin içerdiği benzer noktalar kooperatiflerin ortak özelliklerini oluşturur. Buna göre kooperatifler, ekonomik güçlülere karşın işbirliği, dayanışma, ortak çıkarlar, eşit haklara sahip olarak yönetimde ortak olma gibi özellikler taşır.

Kooperatif düşüncesinin başında ortak ekonomik ihtiyaçlar olduğundan, kooperatif işletmeler ekonomik faaliyetler yürüten işletmelerdir. Toplumsal ve demokratik kuruluşlar olmaları kooperatifleri farklı bir işletme türü olarak karşımıza çıkartmaktadır. Kooperatiflerin kar amacı olmadan faaliyet gösteren toplumsal örgütler olarak düşünülmesi çok yanlıştır. Her işletme gibi kooperatifler de varlıklarını sürdürmek için ekonomik ve yönetsel faaliyetler yürütür. Bu faaliyetlerdeki başarı başka bir deyişle kar, ortakların ihtiyaçlarının karşılanması için kullanılır.

Kooperatif işletmeler, kendilerine özgü ekonomik ve sosyal hedefler çerçevesinde, sermaye güçleri yüksek olmayan insanların, ekonomik kazanç ve çıkarlarını korumayı ve bu şekilde ortaklarının kalkınmasının birlikte gerçekleştirilmek istendiği bir girişim modelidir. Ekonominin işlevi içerisinde, kamu kuruluşları ve özel sektörle birlikte üçüncü güç ve bir ekonomik işletme olarak özelliklerine, yasal dayanaklarına göre farklı ve özgün bir yapıya sahip olan kooperatifler, düşünüldüğünün aksine serbest piyasa ekonomisi

⁹⁹ Ziya Gökalp Mülayim, **Kooperatifçilik**, (İkinci Basım, Ankara: Yetkin Yayınları, 1995) s.60

aleyhine çalışan kuruluşlar değildirler. Aksine rekabet piyasasında farklı bir rekabet aracı olarak serbest piyasa ekonomisinin bir kurumu gibi çalışmaktalar.¹⁰⁰ Bunun yanı sıra kooperatif işletmelerin, insanların kendi kendine yardım etmesi ilkesi üzerine kurulmuş olduğu ifade edilmiştir. Bu terim her ne kadar bireysel bir nitelik taşısa da kooperatif işletmelerde “ben” yaklaşımının ötesinde “biz” ve “toplum” yaklaşımı öne çıkmaktadır. Bu düşünce biçimi bize kooperatifçiliğin kendi kendine yardımdan çok, kendisiyle yardımlaşacak insanların ve içinde buldukları toplumun sorunlarını çözme ilkesinin esas olduğunu göstermektedir.¹⁰¹

Diğer işletmeler gibi, kooperatif işletmeler için de yönetim çok önemli bir işletme işlevidir. Kooperatif ortaklarının her birinin aynı zamanda işletmenin ortağı ve sahibi olmaları bu faaliyeti daha da önemli ve zorunlu hale getirmektedir.

21.yüzyıla yaklaştığımız şu günlerde işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri kalite, verimlilik ve maliyet kavramlarına bağlanmıştır. İşletmede başarının sağlanabilmesi kıt kaynakların etkin kullanılmasına bağlıdır. Bu kaynaklar hammadde, insan kaynakları, makine ve teçhizat ve finansmandır.¹⁰² Diğer kaynakların yanı sıra insan kaynakları, yapısı ve özelliği itibariyle kooperatif işletmeler dahil olmak üzere tüm işletmelerde üzerinde en çok durulması gereken bir kaynaktır. İnsan kaynaklarının etkin ve rasyonel kullanılması işletmelerin amaçlarına ulaşmasında öncü rol oynayacaktır. Çünkü diğer kaynakların verimli kullanılması da insan kaynağının başarılı yönetilmesine bağlıdır.

¹⁰⁰ Ayhan Çıkm, Ali Rıza Karacan, **Genel Kooperatifçilik**, (İzmir:Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, Ege Üniversitesi Basımevi, 1994) s.98

¹⁰¹ Eyyüp Aktepe, **Kooperatif İşletmeciliği**, (Ankara: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü Yayın No:35, Semih Ofset Matbaacılık Ltd.Şti., 1998) s.5

¹⁰² Birdoğan Baki “İşletme Kaynakları Planlamasının(İkp- Enterprise Resource Planning:Erp) Dünü, Bugünü Ve Yarını” <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/>,16.03.2002

“İnsan Kaynakları Yönetimi” son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim düşüncesi, günümüzde insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan insan kaynakları yönetimi; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konuları kapsayan, insan odaklı bir anlayışa sahiptir.¹⁰³

Globalleşen, hızla değişen ve rekabet piyasasının gittikçe daha acımasız olduğu günümüz koşullarında, işletmelerin bu ortamda başarılı olmalarında oldukça büyük bir payı olan insan kaynakları yönetimi, kooperatif işletmelerin de üzerinde önemle durması ve geliştirmesi gereken en önemli yönetim işlevlerinden biridir.

Verimlilik diğer işletmeler de olduğu gibi kooperatif işletmeler de önemli bir yere sahip bir kavramdır. Kooperatif işletmelerin başarısı ve devamlılığı, kaynaklarının verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimine gereken önemin verilmesi, insan kaynaklarının dolayısıyla diğer kaynakların da verimliliğini sağlayacaktır.

En iyi ve en başarılı olmak isteyen işletmelerin özelliklerinin tümü insan kaynakları ile ilişkilidir. Bu işletmelerin öncelikle üzerinde durdukları nokta; teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil insan nitelikleri ve insanların birarada nasıl daha iyi çalışacaklarını saptamak üzerindedir.¹⁰⁴

Kooperatifler yapı itibarıyla insan odaklı toplumsal işletmeler olduğundan, insana yönelik faaliyetler kooperatifler için daha anlamlı ve daha önemli olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, insan ihtiyaçları ve örgütsel tatmini göz önünde bulundurarak, insan

¹⁰³ Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”
<http://www.isguc.org/askin5.htm>, 13.05.2002

¹⁰⁴ Haldun Ersen, a.g.e., s.97

kaynaklarının temini, geliştirilmesi ve işletme için en faydalı hale getirilmesi için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu açıdan kooperatif düşüncenin insanların ortak ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda, ortak, müşteri, çalışanlar ve toplum kavramlarının önemi, insan kaynakları yönetiminin kooperatif işletmelerde daha etkin kullanılabileceğini göstermektedir.

Kooperatif işletmeler de diğer işletmeler gibi dünyadaki gelişmelerin ışığında rekabet edebilmek, amaçlarına ulaşabilmek ve gelişmek için, sahip oldukları insan kaynaklarının yönetimine daha fazla önem vermesi ve insan kaynaklarını geliştirmesi konusunda faaliyetlerini sürekli kılması gerekli ve zorunludur.¹⁰⁵

2. KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanması, kooperatif işletmeler ve diğer ekonomik işletmelerde insana verilen değerın göstergesi olduğu kadar, her türlü gelişmenin insan kaynağına bağılı olduğunun genel kabul gördüğünün de bir kanıtıdır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin sahip oldukları temel gücün mali ve maddi kaynaklardan çok, insan unsuruna dayalı olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada insan kaynağının önemli iki özelliği, yani ikame ve bloke edilememesi ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁶

Bir işletmenin kurulabilmesi için gerekli olan faktörlerin başında sermaye ve onu değerlendirecek olan insan kaynağı gerekmektedir. İnsan kaynağının en önemli üretim faktörlerinden biri olarak önem kazanması doğaldır. Kaldı ki kooperatif işletmeler hem

¹⁰⁵ Ahmet Turan, "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Koopertifçilik" **16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:89, Ankara:3-6 Kasım 1999, s.82

¹⁰⁶ Burhan Aykaç, "İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet, Sürdürülebilir Kalkınma Ve Kooperatifçilik ", **16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, (Ankara: Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:89,3-6 Kasım 1999), s.4

iktisadi hem de sosyal özellik gösteren kuruluşlardır.¹⁰⁷ Bu açıdan kooperatif işletmelerde insan kaynaklarının önemi daha fazla kendini göstermektedir. Kooperatif işletmeler, amaçlarına ulaşmak, etkili ve verimli çalışmak, gelişmelere ayak uydurmak, yenilenmek ve rekabet piyasasında etkin bir rol oynamak için insan kaynaklarını doğru ve akılcı kullanmalıdır. Kooperatif işletmelerin temelini insan ve onun ihtiyaçları oluşturur. Bu bakımdan kooperatif işletmeler için insan kaynaklarının önemi diğer işletmelerden biraz daha fazla olmalıdır.

2.1. Kooperatif İşletmelerin Yapısı Ve Amaçları Bakımından Önemi

Kooperatif işletmelere, “birbirine bağlı ekonomik birimlere hizmet eden bir ekonomik üst yapı” olarak bakılabilir. Ortakların tek başlarına yapmaya güçlerinin yetmediği ya da yapmaya istekli olmadıkları işleri, ortaklaşa ve işbirliği ile yapma isteği sonucu kooperatif işletmeler kurulmaktadır.¹⁰⁸ Kooperatifçilik geniş anlamda, işbirliğinin ekonomik bir şekli olarak tanımlanabilir. Bu işbirliği belirli bir modele, çalışmaya, prensiplere; aynı zamanda zaman ve mekana dayanmaktadır.¹⁰⁹

Kooperatif işletmeleri oluşturan en önemli iki öge, işbirliği ve dayanışmadır. Ortaklarının ekonomik ve sosyal çıkarlarını korumakla yükümlü olan kooperatif işletmeler, bu amaçlarını işbirliği düşüncesiyle hareket ederek sağlamaya çalışırlar.

¹⁰⁷ Şevki Gürsoy, “Kooperatifçilik Ve Eğitim” **Kooperatif Dünyası** Sayı:288, Yıl:24, Mart 1995, s.20

¹⁰⁸ Franz C. Helm, **Kooperatif İşletme Ekonomisi** Çeviren: İlhan Cemalcılar, (İkinci Basım, Eskişehir:Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi 1979) s.20

¹⁰⁹ Juhani Laurinkari, “Kooperatifçilikte İşbirliği-Dayanışma Ve Rekabet” **12. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğler** (Ankara:Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:67,15-17 Aralık 1987) s.107

Toplumsal, ekonomik ve kültürel gelişmede büyük önem taşıyan kooperatif işletmelerin yöneldikleri ve başarılı olanların gerçekleştirdikleri amaçlar şöyle sıralanabilir:¹¹⁰

- Üretimi arttırmak, ortakların üretim girdilerini daha elverişli ve yeterli koşullarda sağlamak ve böylece maliyetleri düşürmek
- Pazarlamayı verimli ve düzenli bir biçimde gerçekleştirmek
- Ortakların gelir ve dolayısıyla yaşam düzeylerini yükselterek memnuniyetlerini arttırmak
- Ortaklarının toplumsal güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak
- Ortakların eğitim düzeylerini ve toplumsal dayanışma bilinçlerini geliştirmek
- Ortaklarını her türlü toplumsal, siyasal ve ekonomik güç noktalarının baskılarından korumak
- Kaynaşmış, bütünleşmiş, dayanışmalı dolayısıyla mutlu ve gelişmiş bir toplum yaşamının oluşmasına katkıda bulunmak

Görüldüğü üzere kooperatif işletmeler, diğer iktisadi kuruluşlardan farklı bir yapıya ve amaca sahiptir. Diğer işletmelerde ortaklıklar sermaye üzerine ve “tek amaç kar” ilkesine göre kurulurken, kooperatif işletmeler, insan ve onun ihtiyaçları üzerine kurulumaktadır. Kooperatif işletmelerin birincil amaçları kar değil, ortaklarının ihtiyaçlarının karşılanması ve onların memnuniyetidir. Ancak kooperatif işletmeler her ne kadar toplumsal özellik taşısa da, varlıklarını sürdürebilmek için ekonomik faaliyetler ve bunun neticelerine ihtiyaç duyarlar. Böylelikle kooperatif işletmeler, aynı zamanda ekonomik kuruluşlar olmaları nedeniyle kar olgusunun dışında değildirler.

¹¹⁰ Özer Ozankaya, Füsün-Tunç Tayanç, Yalçın Engiz, **Türkiye’de Kooperatifçilik**, (Birinci Basım, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1976), s.38

Çeşitli çalışma alanlarında mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulan kooperatif işletmelerin varlık nedenlerini koruyabilmeleri, belirlenmiş amaçlarına zamanında ve yeterli ölçüde ulaşabilmeleri için verimli çalışmaları gereklidir. Verimsiz ve dolayısıyla başarısız çalışan bir kooperatif işletme, sonuç itibariyle yeterliliğini ve etkisini kaybederek piyasadaki varlığını yitirecektir.

Kooperatif işletmeler de diğer işletmeler gibi verimli çalışmak ve ekonomik varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Bunun için almaları gereken bir çok önlem, uygulamaları gereken birçok yöntem vardır. Bunların içerisinde en önemlilerinden biri insan kaynakları yönetimidir. Kooperatif işletmeler, yapısı ve amaçları itibariyle insan kaynağını kapsamış ve kuruluş amacında dahi ona yeterli önemi vermiş işletmelerdir.

Günümüz koşullarında hakettiği yerini alan ve sürekli gelişen insan kaynakları yönetimi ve işletme içi ilişkiler, modern işletmeciliğin temelini oluşturmaktadır. Başarılı çalışan ve rekabet piyasasında üstünlük yarışında olan her işletme gibi kooperatif işletmeler de insan kaynakları yönetiminin önemini ve gerekliliğini kabul etmelidir. Buna bağlı olarak genel kabul görmüş insan kaynakları stratejilerini, kendi bünyesinde, kooperatifçilik yapısıyla bütünleştiren ve uygulamaya alan kooperatif işletmeler, bunun olumlu sonuçlarını kendi ekonomik ve toplumsal güçlerini arttırarak ve bunu ortaklarının çıkarlarına yansıtarak alacaklardır.

2.2. Kooperatif İşletmelerin İlke Ve Değerleri Bakımından Önemi

Yapı ve nitelikleri itibariyle kooperatif işletmeler, diğer işletmeler gibi sermaye ortaklıklarına ve sermayeye bağlı olarak kurulmuş işletmeler değildir. Kooperatif işletmeler, insan birliği ve işbirliği temeline dayanmış kuruluşlardır.

Kooperatif işletmelerin taşıdıkları işbirliği, dayanışma gibi felsefeleri, fonksiyonel ve organizasyonel işleyişleri onları diğer işletmelerden farklı ve özellikli kılar. Bu da kendilerine özgü kurallarının varlığını gerektirir. Bu kurallar ya da ilkeler, kooperatif işletmelerin özgün olmasını sağlamaktadır. Kooperatifçilik ilkelerin bir kısmı ortakların kendi aralarındaki ilişkileri düzenlerken, bir kısmı ortakların kooperatif ile olan ilişkilerini, diğer kısmı da kooperatifin toplumla olan ilişkilerini düzenlemektedir.

İngiltere’de 1844 yılında kurulan Rochdale Tüketim Kooperatifi ile birlikte tüm kooperatif işletmelerin kabul ettiği ilkeler oluşturulmuştur. Bugün hangi kooperatif olursa olsun, hangi ülkede uygulanırsa uygulansın; kooperatifçiliğin doğuşundan bu yana kooperatif işletmeler, diğer işletmelerden farklı olarak bu ilkelere bağlı kalmaya çalışmışlardır. Kooperatif işletmeleri ve kooperatifçiliği evrenselleştiren bu ilkeler günümüze kadar gelmiş ve kooperatifçiliğin tanımı ve sınırlarının belirlenmesinde önemli rol oynamışlardır.¹¹¹

Kooperatifçilik ilkeleri, günümüze gelerek pek çok aşamadan geçmiştir. Son olarak 1995 yılında Uluslararası Kooperatifçilik Birliği (ICA-International Cooperative Allianz) tarafından kooperatifçilik ilkeleri şu şekilde belirlenmiştir:

1. Gönüllü ve serbest giriş ilkesi
2. Ortağın demokratik yönetim ilkesi
3. Ortağın ekonomik katılımı ilkesi
4. Özerklik ve bağımsızlık ilkesi
5. Eğitim, öğretim ve bilgilendirme ilkesi
6. Kooperatifler arası işbirliği ilkesi
7. Toplumsal sorumluluk ilkesi

¹¹¹ Yılmaz Ürper, **Kooperatif İşletmeciliği**, (Eskişehir: Birlik Ofset, Yayıncılık, 1995) s.32,33

Kooperatif işletmelerin kendi yapılarına, türlerine ve amaçlarına göre bu ilkeleri benimsemeleri ve uygulamaları, kooperatifçiliğin tam anlamı ile uygulanmasını sağlayacaktır. Bu ilkeler ve ilkelerin beraberinde getirdiği kooperatifçilik değerlerin, kooperatif işletmelerin başarılı etkin ve verimli çalışmak için bünyelerinde bulundurdukları işletmecilik fonksiyonlarının hayata geçirilmesinde, kolaylık ve özgünlük sağladığı söylenebilir.

Kooperatif işletmelerin üzerinde önemle durması gereken insan kaynakları yönetimi, bu ilkelerle bağdaştırıldığında daha kolay ve verimli uygulanacaktır. Örneğin ortakların hiçbir zorlamaya maruz kalmadan kendi istek ve iradeleriyle serbest bir biçimde kooperatif kurmaları ya da kooperatife katılmaları, ortağın demokratik çerçeveler içinde yönetime katılabilmesi gibi ilkeler, kooperatif işletmelerin kuruluş aşamasında dahi insan unsurunu barındırdığını göstermektedir.

Kooperatif işletmeler, tüm ortakların eşitliğine dayanan insan merkezli ve sürdürülebilir bir organizasyon biçimi olarak, ortaklar arasında işbirliği, yardım, demokrasi, eşitlik, adalet ve dayanışma kavramlarını temel alan bir değer sistemine dayanmaktadır.

Ortakların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla demokratik bir biçimde faaliyet gösteren kooperatif işletmeler, bünyesinde barındırdığı insan kaynaklarına da aynı şekilde önem verecektir. İnsan kaynaklarının etkin olarak kullanması, kooperatifin sahip olduğu en önemli kaynağın yani insan kaynağının verimli çalışmasını, dolayısıyla ortakların menfaatlerinin daha fazla korunmasını sağlamış olacaktır.

Eğitim, öğretim ve bilgilendirme ilkesi, kooperatifçilik ilkelerinden en önemli ve gerekli olanlarından biridir. Bu ilke yapı olarak şu üç hedef kitleyi kapsar:¹¹²

¹¹² Ayhan Çıkın, Ali Rıza Karacan, a.g.e., s.125

1. Kooperatif yöneticilerinin ve çalışanlarının eğitimi
 - Yöneticilerin eğitimi
 - Çalışanların eğitimi
2. Kooperatif ortaklarının eğitimi
3. Halkın ve gençliğin eğitimi
 - Halkın eğitimi
 - Gençliğin eğitimi

Halkın ve ortakların eğitimi kooperatifçiliğin makro düzeyde gelişmesini sağlarken, kooperatif yöneticilerinin ve çalışanlarının eğitimi kooperatifin bir işletme olarak başarılı olması ve gelişmesi için kabul edilmiş bir ilkedir. Kooperatifin işletmenin insan kaynaklarını oluşturan kooperatif yöneticilerinin ve çalışanların eğitimi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan “eğitim ve geliştirme” işlevini tam olarak kapsayan bir ilkedir.

Ekonomik açıdan etkin olan kooperatif işletmelerin gelişimi için demokratik yönetim temel bir gerekliliktir. Bir kooperatif işletmede demokratik yönetimi gerçekleştirebilmek için konusunda yetkin yöneticilere ihtiyaç vardır. Kooperatif yöneticileri, kooperatif ortaklarından olabileceği gibi ortaklar için daha yüksek faydalar sağlayabilecek teknik ve yönetim alanında yüksek standartlara sahip kişilerden de oluşabilir. Kooperatif yöneticilerine yönelik eğitim, karşılaşılan sorunları çözmeye elverişli, pratik bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmaya uygun bir eğitim olmalıdır.¹¹³

Kooperatif çalışanlarının ve kooperatif yöneticilerinin eğitiminin amacı, onların kooperatif işletmelerde verimli çalışmalarını ve kooperatifin başarısına rehberlik edebilmeleri için sorumlu kişiler yaratmaktır. Bu kişilere yönelik eğitim programları daha çok kooperatifçilik genel bilgileri, muhasebe, iş idaresi, yönetim, kooperatifin faaliyet

¹¹³ Ahmet Turan “Kooperatifçilik Eğitimi ve Geliştirilmesi” **Karınca Dergisi** 1995 s.22

gösterdiği alana göre teknik ve uygulama konularını içermelidir. Bu eğitim modelleri yaygın ve örgün eğitim modelleri içinde değerlendirilebilir.¹¹⁴

Başarılı işletmelerin, esnek ve etkin yönetim yapılarının işleyişlerinde yüksek nitelikli işgücü çalıştırmaları ve bu kaynaktan en üst düzeyde yararlanmalarının rolü büyük olmaktadır. Bu tip işletmelerin sahip oldukları bu esnek işletme ve yönetim yapılarının kooperatif işletmelere de kazandırılması ve böylelikle rekabet gücünün artırılması olasıdır. Özellikle çağdaş, esnek yönetim yapılarının oluşturulmasında, doğrudan kooperatif işletmelerin sahip oldukları üstünlükler bulunmaktadır. Bu üstünlüğün kaynağı; kooperatifçiliğe özgü evrensel ilke ve değerlerdir.

Kooperatifçiliğin temel değerlerini oluşturan kendi kendine yardım, katılım, ortak kaynak oluşumu, ortakların gönüllü çabaları, hedeflerine bağlılıkları, eğitime ağırlık verilmesi gibi değerler çağdaş yönetim anlayışının da temelini oluşturmaktadır.¹¹⁵

Kooperatifçilik ilkelerine son katılan ilke diğer işletmelerin de son yıllarda gözönüne aldıkları toplumsal sorumluluk esasıdır. Kooperatifler insanların karşılaştıkları bütün sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının, hemen hepsinin karşılanması için kurulmuşlardır. Kooperatifler; ayrıca insanlık ailesini sarsan bütün ayrıcalıklara rağmen ve bu ayrılıkların ırk, din, siyaset ve kültür içinde ve arasında gelişmişlerdir. Ortaya çıktığından bu yana kooperatif işletmeler ailelerin daha iyi bir hayat sürmesine, toplulukların sağlıklı olmasına, ekonomilerin istikrarına ve daha adil bir uluslararası bir ekonominin inşasına önemli katkılarda bulunmuştur.

Kooperatifçilik toplumun birçok sorununu zararsız ve sıkıntısız çözümlenmeye yarayan bir yoldur. Diğer yandan kooperatif işletmeler, emek ve ürünü değerlendirmek ve

¹¹⁴ A. Çıkın, A. R. Karacan, a.g.e., s.125

¹¹⁵ Sami Güven, **Ekonomik Demokrasi Ve Servetin Geniş Kitlelere Yayılmasında Kooperatifçilik Politikası**, (Birinci Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1997), s.52

aynı zamanda yaşam seviyesi yüksek bir hayat düzeni kurmak, sınıf farklarını azaltmak ve dolayısıyla toplumun sosyal sorunlarını o ölçüde eksiltmek ve çözümlenmek sureti ile bir denge unsuru olarak varlıklarını sürdürmektedir.

Dünyada giderek yaygınlaşan kooperatifçiliğin temel amacını geçmişte olduğu gibi ortakların çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra günümüzde kooperatifler tüketici haklarını ve çevreyi korumak, daha sağlıklı ürünler için çalışmak ve bir dayanışma örgütü olarak sosyal faaliyetlerde bulunmak gibi amaçlar da taşımaktadırlar.

Ayrıca kooperatif işletmeler sürdürülebilir olmayan tüketim tarzının değişmesine, bünyesindekilerin ve çevresindekilerin eğitimine katkı sağlayarak çevre bilincini aşılması ve çevre dostu ürünlerin, teknolojilerin kullanımını teşvik etmesi ile katkıda bulunarak doğal kaynakların azalmasını ve kirliliği engelleyebilmektedir. Bu ve bunun gibi pek çok konu kooperatiflerin toplumsal sorumluluk ilkesi etrafında çalışmasının sonuçlarıdır.

ICA' nın 31. kongresinde sunulan bildirimler, kooperatifleri yalnızca ticari kuruluşlar olarak sınırlamak ve onları ekonomik işlevlerle kısıtlamanın doğru olmadığını göstermektedir. Bunun göre; kooperatifçilik hareketinin temel yaklaşımları katılımcı demokrasi, insan kaynaklarını geliştirme, toplumsal sorumluluk ve ulusal-uluslararası işbirliği olarak belirlenmiştir. Toplumsal sorumluluk' un önemi ICA' nın bu kavramı kooperatifçiliğin 7. ilkesi olarak kabul etmesiyle bir kez daha kanıtlamıştır.

Kooperatifçilik hareketinin gündeminde olan toplumsal değerleri demokratikleşme, şeffaflaşma, katılımcılık, karşılıklı yardımlaşma, ekonomik ve sosyal özgürleşme ve uluslararası bütünleşme olarak sayılabilir. Bu yeni değerlerle kooperatifçiliğin çıkış noktası olan temel değerler ışığında, kooperatif hareketinin yeniden

yapılandırılması ve başarıya ulaşabilmesi için, ticari, mali, yönetsel ve düşünsel alanlarda ulusal ve uluslar arası dayanışma ve işbirliği esas alınmalıdır.¹¹⁶

Böylelikle diğer gelişim stratejilerinde de olduğu gibi insan kaynakları yönetimi konusunda da işbirliğine gidilerek ortak stratejiler, prensipler ve yöntemler belirlenebilir. Bu şekilde hem kooperatif işletmeler işletme bazında başarıya ulaşır, hem de kooperatifçilik hareketi üçüncü sektör olarak rekabet piyasasında yerini daha da sağlamlaştırır.

İnsan kaynakları yönetiminin kooperatif işletmeler için önemi giderek artmaktadır. Kooperatif işletmelerin sahip oldukları bu ilke ve değerlerle bütünleşmiş özgün yapıları, insan kaynakları yönetimine ne kadar yatkın ve elverişli işletmeler olduklarını ortaya koymaktadır.

3. KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Rekabetçi ortamlarda işletmelerin başarısı insan kaynağı potansiyelinin tam olarak kullanılabilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu ihtiyaç, ancak insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile karşılanabilir. İnsan kaynakları yönetimi bir taraftan kendi işlevlerini yerine getirirken diğer taraftan işletmenin diğer bölümlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin insan kaynakları yöneticisi olması anlayışını geliştirme görevlerini de üstlenmiştir.¹¹⁷

İnsan kaynakları yönetimi, diğer yönetim disiplinleri gibi, piyasaların durumu gibi sosyo-ekonomik koşullar ve işletmenin yapısı, politikası, kültürü gibi organizasyonel

¹¹⁶ Mehmet Şakir Örs, "Kooperatif Sektör" **Kooperatif Dünyası** Sayı 291, (Haziran 1995), s.15

¹¹⁷ Ahmet Turan, "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kooperatifçilik" **16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, (Ankara: Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:89,3-6 Kasım 1999), s.83

koşullar ile doğrudan bağlantılıdır. Her işletmeye göre farklılıklar gösterse de insan kaynakları yönetimi, genel olarak işletmelerin amaçlarına ulaşmak için insan kaynaklarının verimli kullanılması ve işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişiminin sağlanması amacıyla hareket etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin görev alanları; işletmenin amaca ulaşabilmesi için gerekli olan işgücü ihtiyacını belirlemek, işletmenin amacına ulaşması için gerekli işgöreni seçmek ve yerleştirmek, işletmenin iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yaptırmak, işgöreni yönlendirmek, eğitmek ve gelişimini sağlamak, kariyer planlaması yapmak, performans yönetimini ve ölçümünü yapmak, ücret planlaması yapmak, işgöreni ödüllendirmek ve motive etmek, işletmelerde işletme kültürünü oluşturmak, stratejik insan gücünü planlamak şeklinde sayılabilir.¹¹⁸

Kooperatif işletmeler yapı ve amaç itibarıyla farklılık gösteren, hem ekonomik hem de toplumsal öğeleri bünyesinde barındıran özgün kuruluşlardır. Bu bakımdan diğer işletme faaliyetlerinde olduğu kadar, insan kaynakları yönetimi de kooperatif işletmelerde uygulama alanını kooperatifçilik anlayışı içerisinde yaratmayı başarmıştır. İnsan odaklı bir işletme de insan kaynakları yönetiminin kabul görürlüğü ve uygulanabilirliği artmaktadır.

Bunun yanı sıra kooperatiflerin devletle olan ilişkileri, iş güvenliğine verilen önem, sendikal ilişkilere kooperatif işletmelerin daha yakın olması da özellikle ücret politikaları, endüstriyel ilişkiler ve iş güvenliği olmak üzere diğer insan kaynakları yönetim faaliyetlerini de etkilemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin her biri kooperatif işletmelerde faaliyet alanı bulmuştur. İşgücü planlaması, iş analizi, eğitim ve geliştirme, motivasyon gibi işlevler kooperatif işletmelerde diğer işletmelerden farksız olarak uygulanabilmektedir. Özellikle

¹¹⁸ Ferhat Demir, "İnsan Kaynakları Yönetimi" <http://www.5mworld.com/mkarsiv/mk14.htm>

kooperatifçilik ilkelerinden biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri diğer işletmelerden farklı olarak kooperatif işletmelerde işlev olarak daha çok hassasiyet görmektedir.

3.1. Kooperatif İşletmelerde İnsan Unsuru

İnsan ögesi işletmenin hem aracı, hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlamaya çalışılır. Amaç olarak ele alındığında ise onun istek, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir.¹¹⁹ İnsanlar, insan olarak fikrine ve kişiliğine saygı duyulmak, değer verilmek, toplumun saygın üyesi olmak, yaptığı işi sevmek, sevdiği işi yapmak, takdir edilmek, mesleğinde ilerlemek, iş güvencesine sahip olmak ve ailesiyle birlikte geçimini sağlamak isterler.¹²⁰

Kooperatifler yapı itibariyle insan unsurunu oldukça kapsamış kuruluşlardır. Amaç olarak insanların sosyal ve daha çok ekonomik güçlüklerle başedebilmesi için örgütlenirken, yapısal olarak da bir sermaye ve emek birliği niteliği taşır. Kooperatifler işletmelerde “ortak” kavramı, kişilerin işletmenin hem sahibi, hem yöneticisi hem de faydalanıcısı olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda, işletmeler için en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve anlam kazanmaya başlamış durumdadır. Yönetimler, artık bir işletmedeki en son ve en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkındadır. İnsan olmadan ne sermaye, ne ekipman ne de diğer kaynakların kullanılması mümkün değildir.¹²¹

¹¹⁹ “Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000)” Muammer Paşa , “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, <http://www.isguc.org/muammer1.htm>, 23.01.2002

¹²⁰ “Serpil Aytaç, “Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi”, (Bilgi ve Toplum, 2001-3, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, No.208, İstanbul, 2001)” Muammer Paşa, <http://www.isguc.org/muammer1.htm>, 12.02.2002

¹²¹ Jac Fitz-Enz, Jack J. Phillips, **a.g.e.**, s.vii.

Toplumların içten gelen dayanışma duygusundan doğan ve insanların birlik, beraberlik ve dayanışma duygusu içinde ekonomik yaşamın güçlüklerine hazırlanmaya iten gerçekçi bir görüşten doğan kooperatifçilik, insan unsurunu barındıran tüm oluşumlarda zaman ve mekan gözetmeksizin yerini almıştır.¹²²

İnsanlar arasında ulusal ve uluslararası düzeyde bir destek ağı oluşturan kooperatif işletmeler, dünya üzerindeki ekonomik ve sosyal kalkınmanın genel bir unsuru olarak tüm ülkelerde önemli çalışmalar yapmaktadır. 1998 Temmuz ayı ICA istatistik verilerine göre, ICA' nın bireysel ortak sayısı dünya genelinde 725 milyon civarındadır. Bu rakama göre kooperatifçilik hareketinden faydalanan ortak aileleri, kooperatif çalışanları ve ICA' ya üye olmayan kooperatifçiler de eklendiğinde dünya nüfusunun önemli bir bölümünün, kooperatifçilik hareketinin yararlarından etkilendiği ortaya çıkmaktadır.¹²³

Bu şekilde insan unsurunu kapsamış bir işletme türünün, insan kaynakları yönetimini yadsıması mümkün değildir. İşletme içerisinde ve dışarısında insana bağlı olarak gelişmiş ve gelişmeye devam eden kooperatif işletmeler, bu özelliklerini yerinde kullanarak insan kaynakları yönetimine gerekli önemi vermelidirler. Böylece ekonomik ve toplumsal varlıklarını korumakta zorlanmayacak olan kooperatif işletmeler, bir işletme olarak da etkin ve verimli çalışarak amaçlarına ulaşip ortaklarının memnuniyet seviyelerini arttıracaklardır.

¹²² İhsan Memiş, **“Kooperatifçiliğin Düşünce Tarihi Ve Uygulaması”**, (Birinci Basım, Ankara:Başarı Matbaacılık Sanayi,1985) s.4

¹²³ Nurcan Turan **“Sürdürülebilir İnsani Kalkınmanın Gerçek Temsilcileri Olarak Kooperatifler” 16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, (Ankara:Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:89,3-6 Kasım 1999), s.148

3.2. Kooperatifçilik Kimliğinin İnsan Kaynakları Yönetimine Yansıması

Değerler, ilkeler, etik ve iş yetkinliği, topluluk ve ortakları ile kooperatif işletmeler faaliyette buldukları alanlar dahilinde ortaklarına pek çok avantaj sağlamaktadır. Kooperatif işletmeler insanları ilk önce ortak yapmakta, onları demokratik ilkeler altında denetlemekte ve piyasalarda en azından diğerleri kadar bunların da çalışmalarını ve kaynak kullanımlarını verimli kılmaktadır.¹²⁴ Günümüzde 700 milyonu aşkın insana hizmet eden kooperatif işletmeler, temel olarak ortaklarının menfaatlerini korumak ve onların yaşam seviyelerini en üst düzeye çıkarmak için çalışmaktadırlar.

Kooperatif işletmelerin sorumluluklarını yerine getirebilmeleri ve hedefledikleri düzeye ulaşmaları için insan kaynakları yönetimine gerekli önemi vermeleri gerekmektedir. Kooperatifçilik hareketinin öncüleri, ortaklar tarafından kurulmuş olan bir kooperatif işletmenin, başarılı bir biçimde yönetilip, denetlenebilmesi için ihtiyaç duyulan, insan kaynağının geliştirilmesi konusu üzerinde önemle durmuşlardır.¹²⁵

Kooperatifler kendilerine bağlı olan kişilerin yani ortaklarının ekonomik ve toplumsal anlamda eşitliklerini özendirirler. Ortaklarını grup içinde çalışmaya yönlterek özelde kooperatif işletmelerin, genelde de toplum yaşamında daha etkin olmalarını sağlamaya çalışırlar.¹²⁶ Kooperatifçiliğin içinde barındırdığı bu işbirliği ve dayanışma esası kooperatif çalışanlarına da doğrudan yansıtılacaktır. Kooperatifçilik anlayışını benimsemiş insan kaynakları, diğer insan kaynakları yönetimi ilkelerinin de yerinde kullanılması ile daha verimli çalışarak kooperatif işletmeyi başarıya götürecektir.

¹²⁴ ICA(Uluslararası Kooperatif Birliği) Ve IFAP(Uluslar arası Ziraat Üreticileri Federasyonu) Mesajı, "Üçüncü Milenyumda Kooperatifin Avantajları" **Karınca Dergisi** (Ankara: Sayı:775 Temmuz 2001) s. 3

¹²⁵ Nurcan Turan,"Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve ILO Coopnet Programı" **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** (Eskişehir:Cilt:14, Sayı 1-2,1998) s.145

¹²⁶ Mehmet Şakir Örs, **a.g.e.** s.14

Kooperatif işletmeler, kooperatifçilik prensiplerinin tamamını, özellikle de demokratik yönetimi tam olarak uygulamaları halinde, kooperatif işletmeleri bir demokrasi kaynağı gibi hizmet verecek kuruluşlar olarak değerlendirilebileceklerdir. Zaten tüm kooperatiflerdeki ortak nokta; az ya da çok büyük bir topluluğun demokratik ilkeler çerçevesinde kendi kendilerine yardım anlayışı ile toplumsal düzeyde özlenen ve tüm katılanlara yararlı bir hizmetten ya da ekonomik düzenlemeden faydalanabilmek amacıyla biraraya gelmeleridir.

Kooperatif işletmelerdeki demokratik yönetim ilkesi tüm ortakların eşitliğine dayalı, kendi kendini yönetme anlamındadır. Genel kurulda her ortak bir oy hakkına sahiptir. Demokratik yönetim ilkesi aynı zamanda kooperatif çalışanları için de geçerlidir. Demokratik niteliğin belirlenmesi ve kooperatif işletmelerdeki uygulamasının incelenmesi için belirlenmiş bir çok kıstas vardır.

Bu kıstaslardan biri de kooperatif işletmenin sahip olduğu insan kaynağını da değerlendirmeye alır. Şöyle ki, kooperatif çalışanlarının arasında da demokrasinin işletilmesi önemlidir.¹²⁷ Bu da diğer işletmeler arasında kabul görmüş insan kaynakları yönetiminden farklı olarak kooperatif işletmelere özgü bir ilkenin insan kaynaklarına nasıl yansıtıldığını bize göstermektedir.

Kooperatif işletmelerin gelişimi ve başarısı için, gerek kooperatiflerin birer ekonomik işletme olarak çalışması gerekse toplumsal bir kuruluş olarak ortaklarını ilgilendiren çalışma koşullarını düzenlemek görevleri nedeniyle kaliteli işgücüne gereksinim duymaktadırlar.¹²⁸ Bu ve bunun gibi kooperatifçilik özellikleri, insan kaynakları yönetimi ile kooperatifçilik kimliğinin düşünce itibarıyla birbiriyle örtüştüğünü göstermektedir.

¹²⁷ Ahmet Özçelik "Kooperatifler Demokrasi Okuludur" **Karınca Dergisi** Sayı:771, Yıl:66,(Mart 2001), s.3,4

¹²⁸ Hilal Müftüoğlu, Volkan Aydos, **Türkiye' de Kooperatifçilik** (Birinci Basım, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO)Yayınları Yayın No:46, Lebib Yalkın Matbaası, 2001) s.50

3.3. Kooperatif Ortak Çıkarlarının Belirlediği Stratejiler

Kooperatif işletmeler, kişilerin serbest iradesiyle, onların ortak ihtiyaçları ve çıkarları için kurulmuşlardır. Dolayısıyla kooperatif işletmelerin amaçları, faaliyetleri, hizmetleri ortak çıkarları üzerine şekillenmektedir.

Kooperatif işletmelerdeki ortak-kooperatif ilişkileri ile diğer işletmelerdeki ortak- işletme ilişkisi arasında farklılıklar vardır. Herşeyden önce kooperatif işletmelerde ortaklar hem teşebbüs sahibi hem de müşteri durumundadır. Özel işletmelerde ise ortaklar sadece işletmenin sahibidirler.¹²⁹

Ortaklar ile kooperatif arasındaki ilişkiler, kooperatif işletmenin işgücünü, dayanışma ve işbirliği yeteneğini, gelişme ve başarı için sosyolojik yeterliliğini belirlemektedir. Bu ilişki, ortakların ve kooperatifin birbirlerine karşı geliştirdikleri özgün davranış şeklinin bir sonucudur. Bir ortağın davranışlarını, kişisel duyguları ve ekonomik düşünceleri biçimlendirir. Bu, hem bir işletme hem de kişiler birliği olan kooperatif işletmenin iki yönlü yapısını göstermektedir.¹³⁰

Ortak-kooperatif ilişkisinde; ortakların kooperatiflere karşı, kooperatiflerin de ortaklarına karşı tutumu, tavırları bu ilişkilerin bütünü oluşturur. Ortak-kooperatif ilişkisini yönlendirecek en önemli unsur, kooperatif yönetimidir. Kooperatif yönetiminin üstlendiği bir görev de ortak-kooperatif ilişkisinin sağlıklı yürümesini sağlamaktır.¹³¹

¹²⁹ Yılmaz Ürper a.g.e. 58

¹³⁰ Franz C. Helm a.ge. s.22,23

¹³¹ Gülen Özdemir, Ziya Gökalg Mülâyim “Tekirdağ İlinde Tarımsal Kooperatiflerde Kooperatif-Ortak İlişkisi” **Kooperatif Dünyası Dergisi** (Ankara: Sayı:314 Mayıs1997) s.2

Kooperatif işletmelerin kuruluş aşamasında ortakları ile aralarında oluşturdukları ilişki; ortakların amaçlarını belirleyip kooperatifte oluşacak ortak amacın saptanmasını sağlamaktadır. Amaçları birbirinden kopuk olan ortak ve kooperatifler, kooperatif işletmenin başarısızlığını beraberinde getirir. Ortakların ihtiyaçlarının toplumsal ve ekonomik yapının değişmesi ile doğrudan bağlantılı olduğundan, değişim içinde olan ortak ihtiyaçlarına, kooperatif işletmeler bu değişime uyum sağlayarak karşılık vermelidirler.¹³²

Ortaklarının ihtiyaç ve çıkarları doğrultusunda kurulan kooperatif işletmeler ile ortakların amacı örtüşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin de ulaşmaya çalıştığı düzey; insan kaynaklarının amaçlarını, işletmenin amaçlarına yaklaştırma ve bütünleştirmektir. Böylece işletmenin verimliliği ve başarısı sağlanacaktır. Kooperatif işletmelerin bu özelliği insan kaynakları yönetiminin, kooperatif işletmelerde etkin bir şekilde uygulanabilirliğini ispatlamaktadır.

Kooperatif işletmenin başarısı ortaklarının ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına, onların ekonomik ve sosyal memnuniyetlerine bağlı olarak kendini göstermektedir. Birincil amacı ortaklarına hizmet olan kooperatif işletmeler, amaçlarına ulaşmak için etkin ve verimli çalışmak durumundadırlar. Verimliliğin en genel özelliği, kıt kaynakların rasyonel kullanılmasına yöneliktir. İnsan kaynakları bir işletmenin en değerli ve ikame edilemeyen kaynağıdır. Bu bağlamda insan kaynaklarının etkin ve rasyonel kullanımı, gelişmiş bir insan kaynakları yönetimi stratejisi belirlenmesine bağlıdır. Sürekli gelişen insan kaynakları yönetimi, her işletmeye göre farklılıklar gösterse de genel olarak işletmelerin daha verimli çalışmaları için çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine önem vermeyen ve bunu bir maliyet unsuru olarak kabul edip göz ardı eden kooperatif işletmeler, başarısızlığı kabul etmiş olacaklardır.

¹³² Yılmaz Ürper, a.g.e., s.59

4. ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET İÇİN KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ

Ulusal ve uluslararası rekabete açılma, globalleşme; çalışma kurallarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni amaç ve politikalara doğru yönlendirmektedir. Tüm bu ilişkiler organizasyonel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. İşletme içerisinde en tepe yöneticiden en alt ünvanda çalışanlara kadar işi; iş arkadaşları, çalışma ortamı, sektörler arası karşılaştırmalar, uluslararası kurallar, statüler ve simgeler çalışan insanları ve işletmeleri yönlendirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yarattığı bu etki, mal ve hizmet üretimindeki verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenen katma değeri ve işletmenin geleceğe taşınmasını etkilemektedir.¹³³

Günümüz işletme dünyasında uluslararası deneyim son derece önem kazanmıştır. İşletmeler artık dünya genelinde bilinçsiz olarak biraraya gelmiş işletme gruplarından sıyrılarak stratejik olarak faaliyetlerini bütünleştirmektedir. Uluslararası bir işletme olarak başarının tek yolu, ulusal sınırları aşan işletme stratejilerini tasarlayıp, geliştirilebilir bir iş gücü ile birlikte etkin bir evrensel insan kaynakları yönetimi sistemi geliştirmektir.¹³⁴

Kooperatif işletmelerin rekabet içerisinde söz sahibi olmaları ve uzun süre bu konumlarını korumaları, sürdürecekleri kooperatif kimlikleri açısından da önem taşımaktadır. Bu konuda kooperatifler, kooperatif olmayan işletmelerden farklarını ayırt etmeli ve kendi imajlarına zarar vermeden diğer işletmeler ile yakınlaşmalıdır. Günümüzde kooperatif işletmeler, kendilerini gerekli bilgi donanımı ile yönetim stratejilerini bütünleştirip, rekabet ortamının kendilerine sunacakları imkanları değerlendirmelidirler.

¹³³ Haldun Ersen, **a.g.e.** s.101

¹³⁴ Nancy J. Adler, "Globalization and Human Resource Management"
<http://www.hoshicis.sfu.ca:70/00/dlam/business/forum/asia/adler>, 01.05.2002

Ancak kooperatif işletmelerin faaliyetlerini uygun yöntemlerle donatmak ile rekabetten fayda sağlamaları mümkün olacaktır.¹³⁵

Kooperatif işletmelerin ulusal düzeyde başarılı olmalarının yanı sıra globalleşen dünyada uluslararası düzeyde de başarılı olabilmesi için insan kaynakları yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Bunun için kooperatifler arası işbirliği ilkesinin ışığı altında, kooperatifler arası insan kaynakları yönetimi yöntemleri, stratejileri oluşturularak birim ve birlik kooperatiflerde uygulanmalıdır.

Rekabetin yoğunlaştığı mal, hizmet, sermaye ve bilgi akımının engel tanımadan hızla dolaşım olanağı bulan evrensel sete dahil olmayan toplumlar ve işletmeler ikincil bir sette yer alacaklardır.¹³⁶ Aynı şekilde kooperatif işletmeler de kendilerinin ve buldukları toplumun bu evrensel sette yer edinmeleri için belirli yönetim stratejilerini geliştirmek durumundadırlar. Bunlardan en önemlisi de işletmeleri bünyesindeki ve daha makro boyutta içinde buldukları topluma ait insan kaynaklarını geliştirmektir.

İnsan kaynaklarını geliştirme faaliyetleri, ICA (Uluslararası Kooperatifçilik Örgütü) ve ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından da desteklenmektedir. ICA bölge işletmeleri ILO ile işbirliği yaparak, kooperatifçilik eğitimi ve insan kaynaklarını geliştirme alanlarında, kooperatiflerin devlet müdahalesi dışında ve kendi kendine yardım anlayışına dayalı bağımsız politikalar oluşturulmasında ve bu politikaların yaşama geçirilmesinde ulusal kooperatif işletmelerine yardımcı olmayı amaçlayan çeşitli projeler üzerinde çalışmaktadırlar.

¹³⁵ Günther Ringle, "Artan Rekabet İçerisinde Kooperatiflerin Stratejileri" **16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, (Ankara:Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:89,3-6 Kasım 1999), s.24

¹³⁶ Banu Durukan "Küreselleşme:Evrensel Set" **Kooperatif Dünyası Dergisi** (Ankara: Sayı:315 Haziran1997) s. 23

ILO' nun COOPNET ve COOPREFORM programları çerçevesinde bağımsız eğitim politikaları ve programları oluşturulması, kooperatif yönetici danışmanlığı hizmetlerinin yaygınlaştırılması gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. COOPREFORM programı ise, yeni kooperatifçilik ilkeleri ışığı altında ve küreselleşme akımının getirdiği zorunluluklara uygun yapılanmayı sağlayacak demokratik kooperatifçilik yasaları hazırlanması üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.¹³⁷

COOPNET (Kooperatif Yönetimi Ve Ağı İçin İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi) programı, kooperatif insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili politika ve programların geliştirilmesine yönelik bir programdır. Bu politika ve programlar, kooperatif girişimciliğini arttırmak için kapasiteleri güçlendirme, girişimcinin davranış değişikliği üzerine odaklanma, yönetim danışmanlığı ve denetim, modern insan kaynakları politikaları üzerinde olmasının yanı sıra yaygın kalkınma ile eğitim yöntem ve araçları üzerinde de yoğunlaşmaktadır. Bu program, kooperatif gelişmeyi sağlamak için yerel ve ulusal kuruluşların kendi insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik programlar oluşturmaya yöneliktir.¹³⁸

Kooperatiflerin dünyadaki gelişmelerin ışığı altında rekabet edebilmeleri, amaçlarına ulaşabilmeleri, gelişebilmeleri için bünyelerindeki insan kaynaklarının yönetimine daha fazla önem vermeleri, insan kaynaklarının geliştirilmesi konusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sürekli kılması zorunludur.¹³⁹

¹³⁷ Hüseyin Polat "Yeni Kooperatif İlkelerine Uyum Çalışmaları Ve Türk Kooperatifçiliği" **Kooperatif Dünyası Dergisi** (Ankara: Sayı:310 Ocak1997) s. 4

¹³⁸ Nurcan Turan, a.g.e. s.158

¹³⁹ Ahmet Turan a.g.e. s.82

Bu bağlamda kooperatif işletmelerin insan gücünün onların uzmanlık alanları ile uygun ve etkin olarak kullanılmalılarının örgütlenmesi için gerekli danışmanlık sistemlerinin kullanılması ve etkin komitelerin oluşturulması gerekmektedir.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Ayhan Tan, "Nasıl Bir Kooperatifçilik" **Kooperatif Dünyası Dergisi** (Ankara: Sayı:301 Nisan 1996) s.7,8

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SORUNLARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren kooperatif işletmeleri sahip oldukları insan kaynaklarını verimli kılmak amacıyla bir insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturup oluşturmadıklarını belirlemektir. Bu genel amaca destek olarak araştırmanın ikincil amaçları şöyle sıralanabilir:

- Eskişehir ilinde faaliyet gösteren kooperatif işletmelerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini tam olarak uygulayıp uygulamadıklarını, bu işlevler bütünüyle kabul görmüyorsa hangilerinin etkin olarak hayata geçirildiğini belirlemek,
- İnsan kaynakları yönetimi sistemi oluşturulmayan kooperatif işletmelerde bunun sebeplerini ortaya çıkarmak,
- Kooperatif işletmelerin insan kaynakları yönetimine verdikleri önemi saptayarak, verimli ve etkin çalışmayı esas alan modern işletmeciliğin neresinde olduğunu tartışmaktır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Son dönemde başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin insan kaynaklarını verimli kullanılmasına yönelik çalışmaları hız kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi işletmeler için en önemli yönetim stratejilerden biri haline gelmiştir. Kooperatif işletmelerin ise diğer modern işletmeler ile karşılaştırıldığında insan kaynakları yönetimine verdikleri önem yeterli düzeyde görülmemektedir.

Üçüncü sektör olarak kendini kabul ettirmiş kooperatif işletmelerin ve kooperatifçiliğin başarısı, sahip olduğu özgün ilkelerin bir takım yönetim stratejileri ile birleştirilerek uygulamaya geçirilmesine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise bunların en önemlilerinden biridir. Kooperatif düşüncenin temelini oluşturan insan unsuru, ortaklar, müşteriler ve toplum haricinde işletmenin işgücünü oluşturan insan kaynaklarını da kapsar. Kooperatif işletmelerin bu kaynağını kendi yapısına ve özelliklerine uyarlayarak optimum düzeyde kullanması işletmenin başarısını sağlayacaktır. Bu konuda Türkçe literatürde yapılan çalışmaların azlığı, kooperatif işletmeler üzerine yapılmış olan bu durum araştırmasının önemini ortaya koymaktadır.

3. HİPOTEZLER (DENENCELER)

Bu araştırma hazırlanırken bir takım hipotezler göz önünde bulundurulmuştur. Bunlar:

- Kooperatif işletmelerde, diğer özel işletmelerde olduğu gibi bir insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturulmamıştır.
- Bunun yanı sıra kooperatif işletmelerde, insan kaynakları yönetimi konusunda bilinç ve uygulama yeterli değildir/yoktur.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, kooperatif işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarını verimli kılmak amacıyla bir insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturup oluşturmadıklarını belirlemek amacı ile yapılmış bir çalışmadır. Bu amaç doğrultusunda nitel bir araştırma tarzı benimsenmiştir. Nitel araştırmayı , gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma olarak tanımlamak mümkündür.¹⁴¹

Araştırma yöntemi belirlenirken, öncelikle örnekleme karar verilmiş, sonra araştırma modeli oluşturulmuş, daha sonra da veri toplama yöntemleri belirlenmiştir. Bu üç aşama aşağıda ayrıntıları ile açıklanmıştır.

4.1. Örneklemin Belirlenmesi

Bir araştırma sürecinde, araştırma problemine uygun araştırma yöntemlerinin tayininden sonra, araştırma evreninin belirlenmesi ve bu evrenden örneklemin seçilmesi gerekmektedir. Evren kavramı; herhangi bir araştırma kapsamına giren obje, olay ve bireylerin tümü ile açıklanabilir. Evrenin büyüklüğünü araştırmanın amacı tayin eder. Çoğu kez araştırma probleminin ifade biçimi, araştırma evrenini belirleyici nitelikte olabilir.¹⁴² Örnekleme ise kısaca bir bütünün kendi içinden seçilmiş bir parçası ile temsil edilmesi olarak tanımlanabilir.¹⁴³

¹⁴¹ Ali Yıldırım,Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (İkinci Basım Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000) s.19

¹⁴² Ali D. Arseven, **Alan Araştırma Yöntemi**, (Dördüncü Basım, Ankara: Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık, 2001) s.104

¹⁴³ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma Ve Yazma El Kitabı**, (Altıncı Basım, İstanbul:Güzem Yayınları No:10,1995) s.32

Bu açıdan örneklem, olasılık kuramından türetilmiş pratik bir araştırma aracıdır. Nitel araştırmada örneklem seçimi, araştırma probleminin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklar ile yakından ilgilidir.¹⁴⁴

Bu çalışmada örneklem belirleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışmasıdır. Sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir veya daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir.¹⁴⁵ Bu çalışmanın örnekleme belirlenirken, örneklemin evreni temsil etmesi ve araştırma sonucunda kritik durum ve durumların varlığını işaret eden genellemeler yapması açısından belirli ölçütler temel alınmıştır.

Buna göre; örgütlenmiş bir işletme şeklinde çalışan ve belirli bir personel sayısına (en az 10) sahip kooperatif işletmeler, araştırma kapsamına alınmıştır (Eskişehir Pancar Ekicileri Kooperatifi, Ecza Kooperatifi, Esnaf ve Kefalet Kooperatifi, Taşıyıcılar Kooperatifi, Edi-Koop Tüketim Kooperatifi, Ges-İş Tüketim Kooperatifi). Evren Eskişehir ilinde faaliyet gösteren tüm kooperatif işletmeler olarak belirlenirken, örneklem ise yukarıda belirtilen ölçütlere dayanarak saptanmış 6 kooperatif işletmedir.

4.2. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, çalışmanın amacı doğrultusunda betimsel yöntem kullanılmıştır. Anket, gözlem ya da görüşme yoluyla varolan durumu olduğu gibi betimlemeye çalışan betimsel yöntem, “şu anda neler oluyor?” sorusuna yanıt arar. Deneklerden veri toplama amacıyla yapılan araştırmalar özaktarım araştırmaları olarak nitelendirilebilir.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **a.g.e.**, s.54,62

¹⁴⁵ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **a.g.e.**, s.72

¹⁴⁶ Gönül Kırcaali İftar, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ders Notları**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002) **a.g.e.**, s.9

4.3.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması

Görüşme kılavuzu, kişiye görüşmecinin tanıtıldığı, araştırmanın amacının ve yönteminin anlatıldığı, tanıtıcı bir belgedir. Bu araştırma için hazırlanan Görüşme Kılavuzu Ek 1' dendir.

4.3.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Görüşme formu , benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanan bir belgedir. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir.¹⁵⁰

Bu çalışma için hazırlanan görüşme formunda, kooperatif işletme ile ilgili genel bilgilere, genel olarak insan kaynakları yönetimi sistemine, insan kaynakları yönetimi işlevlerine ve insan kaynakları yönetimi uygulaması ile ilgili görüşlere yönelik olmak üzere dört bölümden oluşan, toplam 32 soru hazırlanmıştır. Araştırma sorularının hazırlanmasında literatürde insan kaynaklarına yönelik araştırmalarda kullanılan sorulardan yararlanılmıştır.¹⁵¹

¹⁵⁰ Ali Yıldırım,Hasan Şimşek, **a.g.e.**, s.95

¹⁵¹ Araştırma sorularının hazırlanmasında **2001' e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, (Arthur Andersen Human Capital –Sabah Gazetesi-Yayımları, 1. Baskı, İstanbul 2000) kitabı araştırma sorularından yararlanılmıştır.

4.3.3. Görüşmenin Yapılması

Görüşmeler 01.04.2002-15.04.2002 tarihleri arasında kooperatif yöneticileri ile kooperatif merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında yöneticilere 32 soru sorulmuş, görüşmeler yaklaşık 30-60 dakika sürmüştür.

5. BULGULAR VE DEĞERLEME

Kooperatif işletmelerde üst düzey yöneticilerle yüz yüze yapılan ayrıntılı görüşmeler sonucu elde edilen veriler, kooperatif işletmelerde insan kaynakları yönetimi, kooperatif işletmelerde insan kaynakları işlevlerinin uygulanması ve genel sonuçlar olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Kooperatif işletmelerde insan kaynakları işlevlerinin uygulanmasına yönelik veriler de incelenen insan kaynakları işlevleri doğrultusunda ayrı gruplar halinde incelenmiştir.

5.1. Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Yapılan araştırma sonucunda, kooperatif işletmelerin hiçbirinde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini yürüten, ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Ayrıca sadece insan kaynakları işlevlerini yürüten başka bir departman da bulunmamaktadır. Araştırmaya dahil olan kooperatif işletmelerde insan kaynakları sorumluluğunu diğer üst düzey yöneticiler üstlenmiştir. Bu yöneticilerin unvanları şöyledir:

Tablo 5. Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynaklarından Sorumlu Olan Yöneticilerin Unvanları

İNSAN KAYNAKLARINDAN SORUMLU OLAN YÖNETİM KADROSU	Kooperatif Müdürü ve Mali ve İdari İşler Şefi
	Kooperatif Müdürü ve Muhasebe Müdürü
	Kooperatif Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyeleri
	Halkla İlişkiler Müdürü
	Kooperatif Müdürü
	Muhasebe Müdür Yardımcısı

Araştırma sonucu söz konusu kooperatif işletmelerin, insan kaynakları yönetim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk alanları Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerin İnsan Kaynakları Sorumluluk Alanları

İnsan Kaynakları Sorumluluk Alanları	Kooperatif Sayısı
İşe alma ve yerleştirme	6
Performans Değerleme	1
Nakiller ve Atamalar	0
Kariyer Planlama	1
Ücretlendirme	0
Eğitim	0
Personel ve Özlük İşlemleri	6
Yemek, Servis, Sağlık Gibi Konular	6

Tablo 6'dan da anlaşılacağı gibi, kooperatif işletmelerin tümünün insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorumlulukları altına aldıkları konular; işe alma ve yerleştirme, personel ve özlük işlemleri, yemek, servis, sağlık gibi konulardır. Sorumluluk altına alınmayan konuların çoğu kooperatif yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Bazı durumlarda da yönetim kurulu, bağlı bulunulan birliğin kararlarına göre bu faaliyetler ile ilgili kararlar vermektedir.

Yönetilmesi en zor kaynak olan insan kaynakları, bu kaynağın önemini benimseyen bir yönetim anlayışı içerisinde yönetilmelidir. İnsan kaynakları departmanları bu kaynağın etkin olarak yönetilmesi için kurulmuş departmanlardır. Önceki dönemlerde personel departmanı olarak da faaliyet göstermiş olan bu bölümler, daha sonra işlev alanlarını genişleterek insan kaynakları departmanı olarak adlandırılmışlardır. Üretim veya hizmet hacmi büyük, personel sayıları çok, örgütsel gelişimlerini tamamlamış ve belirli bir yönetim anlayışına sahip olan işletmeler bu şekilde ayrı bir departmana sahiptirler. İnsan kaynakları departmanı adı altında faaliyet gösteren işletmeler, daha çok büyük ölçekli işletmelerdir. (Tablo.1) Ancak insan kaynaklarına yönelik ayrı bir departmanı olmayan işletmeler de insan kaynakları yönetimine gerekli önemi vererek, bu kaynağı etkin bir şekilde yönetebilirler.

Araştırmaya konu olan kooperatif işletmelerin ayrı olarak yapılandırılmış bir insan kaynakları departmanına sahip olmadıklarını görülmektedir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi bu şekilde bir yapılandırma olmasa da insan kaynakları işlevleri bilinçli bir şekilde yürütülebilir. Ne yazık ki bu kooperatif işletmelerde insan kaynağının kooperatifin verimliliği ve başarısı için ne denli önemli bir kaynak olduğu göz ardı edilmektedir. Bu düşünce sonucunda insan kaynakları yönetimine gerekli önem verilmemekte, personel sayısının azlığı öne sürülerek insan kaynakları yönetimi gereksiz bulunmakta, sorumlu yöneticinin kararları ve faaliyetleri yeterli bulunmaktadır.

5.2. Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynakları İşlevlerinin Uygulanması

Yapılan araştırmaya göre, araştırma kapsamına alınan kooperatif işletmelerin büyük çoğunluğunda insan kaynakları işlevleri bilinçli ve profesyonel tekniklere dayandırılarak uygulanmamaktadır.

5.2.1. Kooperatif İşletmelerde İşgücü Planlaması

İşgücü planlaması da diğer planlama çeşitleri gibi işletmenin başarısı için yapılması gereken önemli bir faaliyettir. İnsan kaynaklarının, işletme üretim faktörlerinden en önemlisini oluşturması; bu kaynağın etkin biçimde kullanılması zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Süreç içerisinde, işletmelerin gereksinme duyacakları nitelik ve nicelikteki personeli doğru olarak belirlemeleri, insan kaynaklarından etkin bir biçimde yararlanılmasında birincil derecede rol oynamaktadır.¹⁵²

Yapılan araştırmada, kooperatif işletmelere işgücü planlaması ile ilgili sorulardan alınan yanıtlar sonucunda, 6 kooperatif işletme içerisinde 1 kooperatif dışında, kooperatiflerde işgücü planlaması yapılmadığı ortaya çıkmıştır.

İşgücü planlaması yapan kooperatif işletmede, planlama faaliyetine gereken önem verilmektedir. Kooperatif işletmenin verimliliği ve dolayısıyla başarısı gözönüne alınarak, oluşturulan planlamalar, tamamen uygulanmaktadır. Plan yenileme ihtiyacına göre tekrarlanan işgücü planlaması sisteminin oluşturulması, kooperatif işletmenin amaçlarının belirlendiği ve bu amaçlar doğrultusunda insan kaynaklarını bilinçli bir şekilde kullandıklarını göstermektedir.

¹⁵² Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi a.g.e., s.78

Belirli sayıda personele sahip olan diğerk kooperatifler ise işgücü planlaması yapmamaktadırlar. Personel temini, personel ihtiyacı olduğu zaman yapılmaktadır. Yapılan görüşmelerde bu kooperatif işletmelerin, işgücü planlaması gerekliliğini kabul etmedikleri saptanmıştır. İhtiyaca göre personel alımı, dolayısıyla işgücü planlaması yapılmaması, bu kooperatiflerin amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmediklerini göstermektedir.

İşgücü planlaması, işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarını etkin kullanma isteğinden yola çıkılarak oluşturulmuş bir süreçtir. Oysa ki yapılan araştırma sonucu kooperatif işletmelerin çoğunun, bilinçli hareket etmediklerini, kooperatifin geleceği ve başarısı için insan kaynaklarının önemini göz ardı ederek işgücü planlaması yapmadıkları ortaya çıkmıştır. Başarılı işletmeler, amaçlarına ulaşmak için, planlama faaliyetinin etkinliğinin bilincindedirler. Genel olarak amaçların saptanması, seçeneklerin belirlenmesi, karşılaştırılması ve bu seçenekler arasından en uygununun belirlenmesi süreci olan planlama faaliyetinden uzak olan işletmeler başarısız yönetilmektedirler. Buna dayanarak araştırmaya konu olan kooperatif işletmelerin planlama faaliyeti göz önüne alındığında başarısız yönetildikleri söylenebilir.

5.2.2. Kooperatif İşletmelerde İş Analizi, Tanımı Ve Gerekleri

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde yapılandığı bölüm, birim ya da departmanların sınırlılıklarını, özelliklerini ve görevlerini, birimler arası işler ve ilişkiler saptanarak tanımlamalıdır. Bu da yapılacak işin niteliğini, içeriğini belirleyen iş analizi, iş analizine dayandırılarak yapılan ve işi değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlama faaliyeti olan iş tanımları ve işi verimli düzeyde yerine getirecek işgörende olması gereken nitelikleri saptayan iş gerekleri oluşturulur.

Yapılan araştırma sonucu kooperatif işletmelerin tümünde, iş analizi yapılmamakta ve buna bağlı olarak iş tanımı ve iş gerekleri belirlenmemektedir. İş analizi işletmenin amaçları doğrultusunda ilerlemesi için mutlaka yapılması gereken bir faaliyettir. İşin özelliklerinin ve sınırlılıklarının belirlenmesi, işin ne şekilde ve kimlerce yapılması gerektiğinin saptanması işletmenin geleceği için önemli bir konudur.

İş analizi, iş tanımı ve gereklerine önem verilmeyen ve profesyonel olarak gerçekleştirilmeyen bu kooperatif işletmelerde göze çarpan bir konu da; bu işlevler ile ilgili yapılan bir takım faaliyetlerin bu isimler altında yapılmamakta olduğudur. Genel işletmecilik faaliyetlerinden olan iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri kavramları profesyonel yöneticiler olarak belirlenen kooperatif müdürleri ve yöneticileri tarafından bilinmemektedir.¹⁵³

5.2.3. Kooperatif İşletmelerde İşe Alma Ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve en belirgin fonksiyonlarından biri olan işe alma ve yerleştirme faaliyeti, işletmenin amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi ve devamlılığını sağlaması için ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması faaliyetidir. İşe alma ve yerleştirme süreci, işgören gereksinmesinin saptanması, işletme içi veya işletme dışından aday belirleme, uygun aday bulma amacıyla işletme tarafından belirlenmiş bir takım sınav ve kontrollerden geçirilme süreçlerinden sonra elemanın işletmeye dahil edilerek, uygun bir pozisyonda çalıştırılması aşamalarını kapsar.

¹⁵³ Araştırmaya konu olan bir çok insan kaynakları işlevi (Oryantasyon, performans değerlendirme, kariyer planlama vb.) de aynı şekilde bilinmemekte, sorular işlev isimleri açıklanarak sorulmuştur.

Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmeler, testlerin, referans kontrolleri gibi kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar tüm bu faaliyetler işe alma ve yerleştirme süreci içinde incelenebilir.¹⁵⁴

Tablo 7. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerde Personel Temini İçin Kullanılan Yöntemler

Personel Temini İçin Kullanılan Yöntemler	Kooperatif sayısı
Gazete ilanı	1
Direkt başvuru	5
Mevcut aday listesi ve veri tabanı	4
Sınav ilanı	1
Toplu iş sözleşmesi	1
İş Ve İşçi Bulma Kurumu	1
Tanıdık ve/veya ortak vasıtası	4

Tablo 7’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamı içinde olan 6 kooperatif işletme, gazete ilanı, direkt başvuru, mevcut aday listesi ve veri tabanı, sınav ilanı, toplu iş sözleşmesi, İş Ve İşçi Bulma Kurumu, tanıdık ve/veya ortak vasıtası yöntemlerinden yararlanarak, kooperatif işletmenin ihtiyaç duyduğu personeli sağlamaktadırlar. Buna göre direkt başvuruları değerlendirerek, personel temin eden kooperatif sayısı 5’ dir. 4 kooperatif ise oluşturdukları mevcut aday listesinden yararlanarak personel temin ederken yine 4 tanesi kooperatif ortaklarının, daha önce kooperatifte çalışmış ve emekli olmuş kişilerin ya da tanıdıklarının tavsiyesi ile eleman sağlamaktadırlar. İş Ve İşçi Bulma

¹⁵⁴ “İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Fonksiyonları”

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ikyonkritikfon.asp>

Kurumundan faydalanan 1 kooperatifin yanı sıra sınav ilanı ve gazete ilanı ile aday toplayan kooperatif sayısı da 1' dir. Elemanlarının idari personel ve büro işçisi statüsünde olduğu 1 kooperatif ise toplu iş sözleşmesi ile personel temin etmektedir.

İşe alınacak personelin, mümkün olan en geniş kitle içinden seçilmesi, aranan niteliklere sahip eleman bulma ihtimalini yükseltmektedir. İşe alma duyurusunun en geniş kitle içinden yapılması, özellikle düşük ve orta nitelikteki elemanlar hedef alındığında iyi sonuç vermektedir.¹⁵⁵ Özel işletmelerin yaygın olarak gazete ilanı personel temin etmelerinin, geniş kitleler içerisinde seçilen elemanın niteliğinin yükselmesi amacı ile olduğunu görmekteyiz. Buna bağlı olarak araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerin çoğunun gazete ilanı ile personel temin yöntemini tercih etmemeleri, sağlayacakları personelin dar bir kitle (tanıdık tavsiyesi, direkt başvuru ve mevcut aday listesinden) içerisinde seçilmesi, doğal olarak alınan elemanın daha nitelikli olma ihtimalini düşürecektir.

**Tablo 8. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerde
Personel Seçimi İçin Kullanılan Yöntemler**

Personel Seçimi İçin Kullanılan Yöntemler	Kooperatif sayısı
Birebir mülakat	6
Sınav*	3

* Sınav içeriği hakkında bilgi almamıştır.

Araştırma kapsamındaki kooperatif işletmeler, çeşitli yöntemlerle sağladıkları personelin kooperatif işletme için uygun olup olmadığını belirlemek ve işe almak için birebir mülakat ve sınav olmak üzere iki tür yöntem uygulamaktadırlar. Kooperatif işletmelerin tümü birebir mülakat yöntemini kullanmaktadırlar. Mülakatlar 6 kooperatif

¹⁵⁵ Arthur Andersen, a.g.e., s.36

işletme içinden 5' inde kooperatif müdürü ile gerçekleştirilirken, 1' inde ise insan kaynaklarından sorumlu yönetici tarafından yapılmaktadır. Bunun yanı sıra 3 kooperatif de mülakatın yanı sıra yönetim kurulunca belirlenmiş sınav uygulaması ile personel seçmektedir. Diğer işletmelerden farklı olarak, elemanların işe alınması kararı, -kooperatif müdürleri tarafından uygun görülüş olsa dahi- yönetim kuruluna aittir.

Mülakat yöntemi, personel seçme süreci içinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Planlı, plansız, karma, panel, grup, sorun çözme, stresli gibi çeşitli mülakat teknikleri, yönetimin personel seçmede kullanılabileceği teknikler arasındadır.¹⁵⁶ Mülakat yöntemi, objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanmaktan çok subjektif unsurların ağır bastığı ve sezgilerin öne çıktığı bir yöntemdir.¹⁵⁷ Ancak mülakatın güvenilirliği seçilen mülakat tekniğine ve sistematik uygulamalara bağlı olarak sağlanabilir. Araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerde de mülakat yöntemi işe alım sürecinde en çok kullanılan yöntemdir. Plansız mülakat tekniği kullanılarak, mülakatı yapan kişinin düşüncelerine, sezgilerine ve değerlendirme yöntemlerine göre şekillenen bir süreç izlenmektedir.

5.2.4. Kooperatif İşletmelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşe yeni başlamış işgörenler için, içinde buldukları ortamı ve kişileri tanımak, bağlı olduğu işletmenin işleyişini, kendi rol ve sorumluluklarını bilmek önemlidir. Ancak bu şekilde uyumlaşan ve sosyalleşen işgören, verimli çalışarak işletme içerisindeki başarıya katılımını gerçekleştirebilecektir. İşe alıştırma (oryantasyon) uygulamaları ile işgörenin, işletmenin temel amaçlarını, işleyişini, kural ve ilkelerini, işletmenin bir üyesi olarak görevlerini yerine getirmek için üstlendiği rolü ve davranışları benimsemesi sağlanır.

¹⁵⁶ Ramazan Geylan, **a.g.e.**, s.111

¹⁵⁷ Arthur Andersen, **a.g.e.**, s.38

Başarılı işletmeler, oryantasyon sürecini, işe alışma devresinin sorunsuz geçmesi için iyi düşünülmüş, işgörenin işletmenin değerleri, tarihçesi, faaliyet alanları ve ürünleri/hizmetleri hakkında bilgilendiren detaylı oryantasyon planları üzerinden gerçekleştirmektedirler.¹⁵⁸

Yapılan araştırma sonucu, araştırmaya katılan kooperatif işletmelerin 5 tanesi standart bir oryantasyon programına sahip değildir. 1 kooperatif ise süresi 15 günden fazla olan ve kooperatifin tanıtılması ve kooperatifin değişik bölümlerinin faaliyetleri ile ilgili bilgilendirmesi faaliyetlerini kapsayan, standart bir oryantasyon programına sahiptir. Bu kooperatif, bünyelerine kattıkları elemanın uyumluluğu ve dolayısıyla verimli çalışarak, kooperatifi başarıya taşıyacak unsurlardan biri haline getirmek için oluşturduğu oryantasyon programını uzun bir süredir eleman almadıkları için uygulayamamaktadırlar.

Özellikle sık ve önemli ölçüde personel alımları ile karşı karşıya olan işletmelerin biçimsel bir işe alıştırma (oryantasyon) programına sahip olmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.¹⁵⁹ Kooperatif işletmelerin personel devir oranının düşük olması, hatta bazı kooperatiflerde işe alınan elemanların çoğunun kooperatiften emekli olarak ayrılması, biçimsel yapılandırılmamış bir işe alıştırma (oryantasyon) programına sahip olmamalarının geçerli bir nedeni olarak sayılabilir. Ancak yapılan görüşmeler sonucu biçimsel bir oryantasyon programına sahip olunmamasının nedeni bilinçli bir şekilde bu nedene dayalı değildir. Araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerde yaygın olan düşünce, işe alıştırma (oryantasyon) uygulamalarının gereksiz olduğu, çalışma arkadaşlarının ve zamanın elemanın işe alışması ve uyum sağlaması için yeterli olduğuna yöneliktir. Araştırma sonucu elde edilen bir düşünce tarzı da kooperatife eleman alımlarında tecrübeli eleman tercih edilmesi nedeniyle oryantasyon programına gereksinim duyulmadığıdır. Bu da

¹⁵⁸ Arthur Andersen, **a.g.e.**, s.49

¹⁵⁹ Ramazan Geylan, **a.g.e.**, s.128

oryantasyon faaliyetlerinin gerçek anlamını ve kooperatifin başarısına yapacağı katkının bilinmediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan kooperatif işletmelerin 4'ünde deneme süresi uygulaması görülürken, 2 tanesinde ise böyle bir uygulama görülmemektedir. Deneme süresi uygulaması olan kooperatif işletmelerde, deneme süreleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 9. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerde Deneme Süresi Uygulaması

Deneme Süresi	Kooperatif
1 ay	1
3 ay	2
1 yıl	1

5.2.5. Kooperatif İşletmelerde Performans Değerlemesi

Performans değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir.¹⁶⁰ İşletmedeki insan kaynakları yönetimleri, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanan politikalar ve sistemler geliştirirler. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, işgörenlerin belirli bir dönemdeki başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.¹⁶¹

Yapılan araştırma sonucu, araştırmaya katılan kooperatif işletmelerin 5 tanesinde standart bir performans değerlendirme sistemi yoktur. Bu kooperatif işletmelerde performans değerlendirme sistemleri hakkında modern bir düşünce tarzı gelişmemekle birlikte çalışanların performansları bilinçli olmayan bir teknikle kooperatif müdürleri tarafından, gözlem yoluyla gerçekleştirilmektedir. Araştırma sonucu, 1 kooperatif işletmenin ise standart ve

¹⁶⁰ Akın Arslan, **a.g.e.**

¹⁶¹ Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, **a.g.e.**, s.149

basılı bir form olarak siciller şeklinde belirlenmiş bir performans değerlendirme sistemine sahip olduğu belirlenmiştir. Performans değerlendirme yöntemlerinden, bireysel ve kişiler arası karşılaştırılmalı değerlendirme sistemi tercih edilmiştir. kooperatif müdürü, üst yöneticiler, ilk amir, çalışma arkadaşları ve astın kendisi değerlendirme sürecinin içine katılmaktadır. 3 aylık bir dönem sıklığında gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda ise işgörenler hakkında edinilen düşünceler, ücretleri, ek kazançları ve işgörenin kariyer seyrini etkilemektedir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimlerinin gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder.¹⁶²

5.2.6. Kooperatif İşletmelerde Motivasyon(Güdüleme), Ödüllendirme

İşgörenlerin işletme içindeki başarısı, yetenek ve çevresel koşullarla birinci derecede ilişkilidir. Ancak işgören ne kadar yetenekli olursa olsun, çalışmaya istek duymadığı sürece başarısız olur. Bu nedenle artık işletme üyesi olan işgörenin çalışmaya isteklendirilmesi gerekmektedir. İşte; motivasyon, bireyin davranışını etkileme veya değiştirme ve yeni bir davranışta bulunmasını sağlama sürecidir.¹⁶³

¹⁶² “İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Fonksiyonları”

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ikyonkritikfon.asp>, 20.10.2001

¹⁶³ Öznur, Yüksel, a.g.e., s.118

Ödüllendirme, motivasyon sürecinin bir parçasıdır. Ödüllendirme ile işgörenler hem işletmesel davranış açısından, hem de verimli çalışma açısından gelişme kaydederler. Ödüllendirmenin adil olması, objektif ve somut performans değerlendirme kriterlerine dayandırılması gerekmektedir. Keyfi ve subjektif kriterlere göre yapılan ödüllendirme, performansın yükseltilmesi bir yana performansın gerilemesi sonucunu beraberinde getirecektir.

İşletmelerin çoğu performans değerlendirme sonuçlarını parasal olarak ödüllendirmektedir. Bu amaçla en sık kullanılan yöntemler, baz ücret artışı, birime ayrılan bütçeden pay alma ya da performans primi olarak sıralanabilir.¹⁶⁴ Ancak parasal ödüllendirme yanında işletmenin politikasına göre şekillendirilmiş, işgörenlerin ihtiyaçlarına, değerlerine ve beklentilerine yönelik her çeşit ödüllendirme şekli de en az parasal ödüllendirmeler kadar motive edici olacaktır.

Araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerin genelinde, performans değerlendirme sistemi oluşturulmadığı için, buna bağlı motivasyon ve ödüllendirme faaliyetleri de görülmemektedir. Yapılan araştırma sonucu, araştırmaya katılan kooperatif işletmelerin 5 tanesinde performans değerlendirme sistemine bağlı olarak ya da bireysel gözlem ve düşüncelere göre belirlenmiş bir ödüllendirme sistemi yoktur. Ödüllendirmenin, motivasyon aracı olarak kabul edilmediği bu kooperatiflerde, işgörenlerin motivasyonuna yönelik herhangi başka bir çalışma da yapılmamaktadır. Bu kooperatif işletmeler içinde görüşülen 4 yönetici, motivasyon ve ödüllendirmenin gereksiz olduğunu düşünürken, 1 tanesi de personel sayısının azlığı nedeniyle, işgörenler arasında bir ayrımcılık yapılacağı düşüncesi ile ödüllendirmenin yapılmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan 1 kooperatif işletmede ise ücret artışı, terfi ve performansa bağlı prim olmak üzere belirlenmiş ödüllendirme sistemi benimsenmiştir. Ödüllendirme faaliyetleri ise performans değerlendirme sistemleri sonuçlarına ve yönetim tarafından bireysel

¹⁶⁴ Arthur Andersen, a.g.e., s.63,65

kararlara bağılı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu kooperatif işletme de ödüllendirmenin, kooperatif çalışanları üzerinde motive edici bir etki yaptığı düşüncesinden yola çıkılarak, işgörenlerin bu faaliyetler sonucu verimli çalışarak, kooperatifin başarısına katkıda bulunacakları düşünülmektedir.

5.2.7. Kooperatif İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme

İş hayatında görülen hızlı ve sürekli değişimler, işletmelerde işgörenin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ihtiyacını doğurur. İşletmeler, gerek üretim gerek idari bölümlerinde yeniliklere ayak uydurmak için özel eğitim programları ve eğitim -geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İşgörelere yönelik eğitim programları verimliliğin artırılması, işgörelar arasındaki iletişimin geliştirilmesi yakın gözetim ihtiyacının azaltılması gibi işletme ve işgörelar açısından bir çok yarar sağlamaktadır.¹⁶⁵

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgöreların sorun çözmeye, karar verme yeni durumlara uyum sağlama, işletme politikalarını anlama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Eğitim işlevi, işgöreların kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur.¹⁶⁶ Eğitim planları belirli beceri ve özelliklere ulaşabilmek için düzenlenen eğitim kurslarını ve gelişim basamaklarını tanımlamak üzere kullanılır.¹⁶⁷

Rekabeti beraberinde getiren teknolojik küreselleşen ekonomide işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işgünün üretim sürecindeki yeniliklere uyum sağlamanın ve verimliliğinin artırılmasının temel aracı olarak kabul edilmektedir. Her düzeyde ve

¹⁶⁵ “ Pickle and Abrahamson, Introduction To Business,(Santa Monica, Calif.: Goodyear Pub.Co.,1990), s. 176-177İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, (Onikinci Basım, İstanbul: Türkmén Kitabevi, Yayın No:80, Eğitim Dizisi:12,2000 s.356’ daki alıntı)

¹⁶⁶ C.Aldemir, A. Ataol, G.Budak,**a.g.e.**,s.117

¹⁶⁷ “İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Fonksiyonları” **a.g.e.**

yaşamın her döneminde benimsenecek olan sürekli öğrenme ve gelişme, yaşam boyu eğitim politikalarını benimseyen işletmeler, ekonomik ve sosyal alanda üstünlük kazanacaklardır.¹⁶⁸

Araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerin genelinde, kooperatif çalışanlarının eğitimi için çalışmalar yapılmamaktadır. Yapılan araştırma sonucu, araştırmaya katılan kooperatif işletmelerin 5 tanesinde ayrı bir eğitim bölümü ya da eğitim faaliyetlerini yürüten başka bir bölüm bulunmayıp, kooperatif çalışanlarına eğitim verilmemektedir. Kooperatif yöneticilerinin üzerinde durdukları tek eğitim olan ve oryantasyon programı içinde incelenebilecek işe yeni başlayan işgörenlerin yapacakları işi öğrenmesi faaliyeti, iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilmektedir. Eğitim sürecinin dönemsel ve kısa süreli olmayıp, uzun vadeli bir faaliyet olduğunun bilincinde olmayan kooperatif yönetimi, eğitimin yalnızca işe yeni başlamış işgörenlerin işi öğrenmesi olarak algılayarak bunun da ayrı bir eğitim çabasına değer olmadığı görüşündedir.

Yapılan araştırma sonucu, 1 kooperatif işletmede eğitim faaliyetlerinin gerekliliğine inanılmaktadır. Bunun için kooperatif işletmenin halkla ilişkiler müdürü, insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir eğitim programına gönderilmiştir. Bu eğitim sonucunda Bu kooperatif işletmede ayrı bir eğitim bölümü yoktur. Ancak halkla ilişkiler bölümü tarafından kooperatif çalışanları için tasarlanmış bir eğitim programı tasarlanmıştır. 1 yıllık bir süre içerisinde belirli dönemleri kapsayan ve kooperatif dışından temin edilen profesyonel eğitimciler tarafından gerçekleştirilmesi düşünülen bu program, satış teknikleri, bilgisayar, iktisat ve muhasebe uygulamaları ile ilgili mesleki ve teknik eğitimleri içermektedir. Belirlenen bu eğitim çalışmaları için kooperatif tarafından ayrı bir bütçe oluşturulmasına rağmen, piyasaların içinde bulunduğu kriz ortamının beraberinde getirdiği ekonomik sıkıntılar, eğitim ve bunun gibi birçok profesyonel insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanmasına engel olmuştur.

¹⁶⁸ Serap Kapız, "2000'li Yıllarda Mesleki Eğitim" <http://www.isguc.org/skapiz1.htm>

5.2.8. Kooperatif İşletmelerde Kariyer Planlama

Çalışanların gelişimine yönelik kararların alındığı kariyer planlaması insan kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biridir. Kariyer planlaması, çalışanlara uzmanlıklarını artırmak için becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olan bir süreçtir. Kariyer planlama; çalışanların fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemidir.¹⁶⁹

Günümüzde işletmeler daha esnek ve verimli bir insan kaynakları oluşturmak için kariyer planlama süreci uygulamaktadırlar. Ayrıca işletmeler kariyer planlamayı sınırsız kariyer olanakları sağlama, çalışanların güdülenmesi ve onların niteliklerini geliştirme amacıyla kullanılmaktadırlar.¹⁷⁰

Yapılan araştırma sonucu, araştırma kapsamındaki kooperatiflerde yaygın olarak kariyer planlaması kavramının bilinmediği ortaya çıkmıştır. Çalışanların iş yaşamına yönelik bu kavram açıklandığında 5 kooperatif işletmenin kariyer planlaması yapmadığı görülmüştür. 1 kooperatif işletmenin ise birim kooperatif olarak kendi bünyesinde bir kariyer planlama çalışmasına gitmediği ancak bağlı bulunulan üst birlik tarafından bir takım çalışmalar yapıldığı belirlenmiştir. Üst birlik tarafından, kariyer planlaması için yüksek okul mezunu olan ve yüksek okul mezunu olmayan şeklinde bir sınıflamaya gidildiği, yüksek okul mezunlarının 3 yıllık bir deneme sürecinden sonra yine birlik tarafından yapılan sınavlarla kariyer seyrinin belirlendiği görülmüştür.

¹⁶⁹ (David Harris & Randy Desimone, "Human Resource Development" The Dryden Press, U.S.A., 1994, s.140) Haldun Ersen, *a.g.e.*, s.112' deki alıntı

¹⁷⁰ Haldun Ersen, *a.g.e.*, s.113

5.2.9. Kooperatif İşletmelerde Ücret Yönetimi

İşgörenin çalışması sonucunda belirli bir dönemde elde ettiği maddi değer olarak tanımlanabilen ücret, işgörenin satın alma gücünü ve buna bağlı olarak yaşam düzeyini etkileyen aynı zamanda kişinin toplumsal statüsünü belirleyen bir ölçüt, bir simgedir.¹⁷¹

Ücret ve maaş politikalarının oluşturulması, işgören ilişkileri konusundaki en önemli etkinliklerden biridir. Bu politikanın amacı, hem işletmenin hem de işgörenlerin maddi hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Rekabet koşullarında etkili olabilecek bir ödeme programı oluşturabilmek için, sektörün kendi alanındaki diğer işletmelerin ve genel olarak piyasanın benzer işlerle ilgili nasıl bir sistem oluşturduğunu bilmek gerekmektedir.¹⁷²

Bunun yanı sıra işletmelerin ücretlendirme stratejilerini belirlerken piyasa şartlarından , işgörenlerin performanslarına yönelik izlenimler elde etmek için performans görüşmelerinden, iş analizi tekniklerinden, enflasyon/geçinme endekslerinden, yararlandığı görülmektedir. İşletmelerin ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmeleri için insan kaynakları yönetiminin, iyi tanımlanmış insan kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarını kullanması gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucu, ücret politikalarının kooperatif işletmede yürütme organı olan yönetim kurulu tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki kooperatiflerin, 4' ünde ücretler kooperatif yönetimince belirlenirken, 2'sinde ise ücretler sendika ile yapılan anlaşmalara dayandırılmaktadır. Araştırma sonucu yönetimlerin ücret belirlemede etkili olan kıstasları; 5 tanesinde kooperatifin karlılığı ve piyasanın içinde bulunduğu genel koşullar olarak belirlenirken, performans değerlendirme sistemine sahip 1 kooperatif işletmede de bunların yanı sıra bireysel ve grup performansının da olduğu görülmektedir.

¹⁷¹ Doğan Canman, a.g.e., s.200

¹⁷² Margaret Palmer, a.g.e., s.91

Yapılan araştırmada kooperatif işletmelerin işgörenlerine ücretlendirmelerini belirli aralıklarda gözden geçirdikleri görölmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan kooperatif işletmelerden 3'ünde ücret artışları belirli bir döneme bağlı olmayıp, yönetim kurulu tarafından uygun görölen bir zamanda ücretlendirmeler gözden geçirilmektedir. Ücretlendirme değerlemelerini periyodik bir döneme dayandıran diğer 3 kooperatif işletmeden 2 tanesi ücretleri yıllık olarak belirlerken, 1 tanesi de 6 aylık olarak belirlemektedir.

Kooperatif işletmeler çalışanlarına ücret dışında da bir takım ek kazançlar sağlamaktadır.

Tablo 10. Araştırma Kapsamındaki Kooperatif İşletmelerde Ücret Dışı Ek Kazançlar

Ücret Dışı Ek Kazançlar	Kooperatif Sayısı
Fazla mesai	3
Kar payı	1
İkramiye	4
Yemek	5
Bayram ve yılbaşı harçlıkları	4
Seyahat giderleri (harcırah)	2
Yakacak yardımı	3
Aile yardımı	1
Gıda yardımı	3
Giyim yardımı	3
Servis	1

Buna göre araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerde, ücret politikalarının belirlenmesinde işgörenlerin performansları ve verimliliklerinin fazla dikkate alınmadığı bunun yerine aynı statüdeki işgören arasında ücret bakımından bir denge oluşturulmaya çalışıldığı görölmüştür.

5.3. Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması İle İlgili Görüşlere Yönelik Değerleme

Kooperatif yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu, kooperatiflerde insan kaynakları yönetimine yönelik görüşlere dayanarak bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Araştırma kapsamı içindeki kooperatif işletmelerde yaygın olarak benimsenen görüş; insan kaynakları yönetiminin kooperatif için önemli ve gerekli bir faaliyet olmadığına yöneliktir. İşgörenlerin teknik ve günlük konuları ile ilgilenen klasik personel yönetimi yaklaşımının bu kooperatiflerde devam etmekte olduğunu görüyoruz. Bunun nedeni ise gelişen ve stratejik bir yönetim faaliyeti olarak kabul edilen insan kaynakları yönetiminin, kooperatif işletmeler için zaman ve maddi kayıplar getireceği, bunun dışında bulunulan durumda bir gelişme olmayacağı görüşünün kabul benimsenmesidir.

Araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerin personel sayısının az olması denetleme ve yönetim açısından bir takım kolaylıklar sağlaması, kooperatifin sahip olduğu insan kaynaklarının daha verimli kullanılması için insan kaynakları yönetim stratejilerinin uygulanmasını engellemektedir. İşlerin yoğunluğunun ve personel sayısının azlığı, insan kaynakları yönetiminin profesyonel olarak uygulanmamasının ana nedeni olarak kabul ediliyor gibi görülse de, asıl neden insan kaynakları yönetiminin gereksiz görüldüğü, varolan uygulamanın yeterli olduğu kanısıdır.

Kooperatif işletmelerin diğer işletmelere göre yapılarında ve işleyişlerinde bir takım farklılıklar vardır. Ancak bu farklılıklar kooperatiflerin bir işletme olduğunu ve verimli çalışmalarını gereğini ortadan kaldırmaz. Kooperatif işletmeler de diğer işletmeler gibi başarılı olmak için bir takım yönetim fonksiyonlarını yerine getirmelidirler. Ancak yapılan görüşmeler sonucu, kooperatif işletmelerin çoğu profesyonel bir şekilde yönetilmemektedir. Bu problemi bir çok nedene dayandırmak mümkündür. Problem, bu çalışmanın konusu olan insan kaynakları yönetimine de büyük ölçüde yansımıştır.

Kooperatif yöneticileri tarafından kooperatif işletmeleri, bizim tanımladığımızdan farklı olarak bir işletme olarak görmemeleri, kooperatif işletmelerin yeniliklere açık olmaması sonucunu doğurmaktadır. Gelişmeye açık olmayan bu yönetim tarzı, kooperatifleri insan kaynakları yönetimi gibi bir çok stratejik yönetim faaliyetinden yoksun bırakmıştır.

Kooperatif işletmelerin yönetim organlarının yani genel kurul ve yönetim kurulu oluşturan ortakların profesyonel yönetici olmaması, çoğu zaman kooperatife atanan profesyonel yöneticinin de (kooperatif müdürü ve diğer üst düzey yöneticiler) yönetim kararlarında etkin rol oynayamamasına neden olmaktadır. Bir kooperatifin yönetimi, ortaklar, yönetim kurulu ve yöneticilerden meydana gelen bir ekip tarafından yürütülür. Bu üçlüden birinin görevini yerine getirmemesi veya bu üçlü arasındaki dengelerin bozulması kooperatif işletmenin yönetiminde sorunlar meydana getirir.¹⁷³

Görüşmeler sonucu ortaya çıkan bir sonuç da kooperatif müdürleri ile yönetim kurulu arasındaki anlaşmazlıklar sonucu bir çok yenilik ve uygulamanın kooperatife getirilememiş olmasıdır. Yönetim kurulu üyeleri tarafından, profesyonel yöneticilerin önerilerinin dikkate alınmaması, kooperatif işletmelerin yeniliklerin gerisinde kalmaları ve kooperatifi daha verimli kılacak faaliyetleri uygulayamamaları sonucunu doğurmaktadır.

Kooperatif işletmelerin yasal ve ekonomik nedenlerle devletle olan ilişkisinin diğer işletmelerden farklı olması, yönetim açısından sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Devletin kooperatiflerle ilişkisi, kimi zaman siyasi müdahaleler olarak karşımıza çıkmaktadır. Seçim öncesi vaatler, siyasi baskılar, yerel yönetimler ve bunun gibi birçok konu, kooperatif işletmelerin diğer yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi insan kaynakları yönetimi politikalarını da etkilemektedir. Bu açıdan çoğu kez insan kaynaklarına ilişkin faaliyetler -özellikle işe alma ve yerleştirme faaliyetinde- profesyonel olarak gerçekleştirilememekte bu da kooperatif işletmelerin verimliliğini etkilemektedir.

¹⁷³ Eyyüp Aktepe, *a.g.e.*, s.79

SONUÇ

Rekabetçi bir ortamda bir işletmenin başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi işletmenin kaynaklarının verimliliğine bağlıdır. Bu da önemli ve gerçekleştirilmesi bir o kadar zor iki temel kavramla sağlanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu iki kavram kısa ve uzun dönemde işgörenlerin verimliliği ve tatminidir. Günümüzde amaçlarına ve başarıya ulaşmak için çalışan bütün işletmelerde, insan kaynaklarının verimliliği ve de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısına bağlıdır.

Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen tüm yönetim kararları ve uygulamaları olarak tanımlanabilecek "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş kabul alanı bulan bir yönetim yaklaşımı olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi; işletmelerde çalışan işgörenlerin yani bir bütün olarak insan kaynaklarının verimliliği için onların ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara yönelmiş, insan odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri olan işgücü planlaması, işe alma ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi fonksiyonların önemi gelişmelerle birlikte daha da artmış, bu işlevlerle birlikte stratejik önem taşıyan diğer fonksiyonlara doğru da bir gelişim göstermiştir.

En iyi, en başarılı işletmelerin özellikleri, insan kaynaklarının başarılı yönetilmesi ile ilişkilidir. Yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın üretimdeki gerilemenin en önemli açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir. Etkin bir insan kaynakları sistemi oluşturmuş işletmeler, uzun vadede çalışanlarının tatmininde, organizasyona bağlılıklarında ve dolayısıyla verimli çalışarak işletmeye maksimum faydayı sağlamalarında başarıya ulaşmışlardır.

Diğer bütün işletmelerde olduğu gibi kooperatif işletmelerin de, varlıklarını ve başarılarını sürekli kılması için gerçekleştirmesi gerektiği stratejik yönetim faaliyetleri vardır. Bu faaliyetlerin en önemlilerinden biri de insan kaynakları yönetimidir. Kooperatifler kavram olarak ortaklaşa ihtiyacın işbirliği ve karşılıklı yardım ile giderilmesi amacıyla oluşturulan işletmelerdir.

Ortak ekonomik ihtiyaçların karşılanmasında önemli rol oynayan kooperatif işletmeler, işbirliğine dayalı toplumsal ve demokratik kuruluşlardır. Kooperatif işletmelerin özgün yapı ve özellikleri onları farklı bir yöne taşıyor olsa da kooperatifçilik düşüncesinin temelinde ortak ekonomik ihtiyaçlar olduğundan, kooperatiflerin ekonomik faaliyet gösteren bir işletme olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren kooperatif işletmelerin insan kaynaklarına yaklaşımlarının yetersiz düzeyde kaldığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki kooperatif işletmelerin hiçbirinde insan kaynakları yönetimi departmanı bulunmamaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetler genellikle kooperatif müdürleri ve diğer departmanların yöneticileri tarafından yürütülmektedir.

Yapılan araştırmaya göre, araştırma kapsamına alınan kooperatif işletmelerin büyük çoğunluğunda insan kaynakları yönetimi işlevleri bilinçli ve etkin olarak gerçekleştirilmemektedir. Etkin olarak uygulandığında işgörenlerin ve buna bağlı olarak kooperatif işletmenin verimliliğinde büyük öneme sahip insan kaynakları yönetimi işlevlerinin birçoğunun kavram olarak anlamının dahi bilinmemesi, uygulamada sorunlar yaratmaktadır. Bu da kooperatif işletmelerin insan kaynakları yönetiminde profesyonellikten uzak olduklarını göstermektedir.

Kooperatif işletmelerin insan kaynakları ile ilgili en önemli sorunu; bu stratejik önem taşıyan yönetim fonksiyonuna olan olumsuz yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, işgörenlerin teknik ve günlük konuları ile ilgilenen klasik personel yönetimi yaklaşımına dayanmaktadır.

Araştırma kapsamı içindeki kooperatif işletmelerde yaygın olarak benimsenen görüş; insan kaynakları yönetiminin kooperatif için önemli ve gerekli bir faaliyet olmadığına yöneliktir. Bunun nedeni ise gelişen ve stratejik bir yönetim faaliyeti olarak kabul edilen insan kaynakları yönetiminin, kooperatif işletmeler için zaman ve maddi kayıplar getireceği, bunun dışında bulunulan durumda bir gelişme olmayacağı görüşünün kabul edilmesidir.

Kooperatif işletmelerin, diğer modern işletmeler ile karşılaştırıldığında insan kaynakları yönetimine verdikleri önem ve uygulama yeterli düzeyde görülmemektedir. Kooperatif işletmenin karar almada ortaklardan oluşan genel ve yönetim kuruluna dayanan yönetim yapısı, yönetiminden sorumlu profesyonel yöneticilerle olan ilişkileri, bu yöneticilerin işletmecilik ve yönetim anlayışında yetkin olmaması, kooperatif işletmenin verimli çalışması gereken bir işletme olarak görülmemesi sonucunu doğururken insan kaynakları yönetiminde sorunlar yaratmaktadır. Kooperatif işletmelerin, devletle olan ilişkisi; siyasi kararların etkisini arttırmış, bu da kooperatif işletmenin insan kaynakları yönetim sorununa büyük ölçüde yansımıştır.

Üçüncü sektör olarak kendini kabul ettirmiş kooperatif işletmelerin ve kooperatifçiliğin başarısı, sahip olduğu özgün ilkelerin bir takım yönetim stratejileri ile birleştirilerek uygulamaya geçirilmesine bağlıdır. Kooperatif işletmelerin dünyadaki gelişmelerin ışığı altında rekabet edebilmeleri, amaçlarına ulaşabilmeleri, gelişebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için bünyelerindeki insan kaynaklarının yönetimine daha fazla önem vermeleri ve bu konuda daha profesyonel bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir.

İnsan kaynaklarına önem verilmemesi genel anlamda kooperatif yönetimini başarısızlığa itmektedir. Kooperatif yönetiminin başarısını etkileyen diğer kaynakların da yönetimi ile ilgili benzer bir araştırmanın yapılabileceğini belirtmek gerekir.

EKLER**Sayfa****A. GÖRÜŞME KILAVUZU.....114****B. GÖRÜŞME FORMU.....115**

EK B. GÖRÜŞME FORMU

KOOPERATİF İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI SORUNUNU ORTAYA ÇIKARMAYA YÖNELİK GÖRÜŞME FORMU

KOOPERATİF İLE İLGİLİ BİLGİLER	
Kooperatifin adı	
Kooperatifin türü	
Kooperatifte çalışan personel sayısı	
Görüşme tarihi	

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ SORULAR
1. Kooperatifinizde insan kaynakları ile ilişkili konuları yürüten bir bölüm var mı? Varsa bu bölümün adı nedir?
2. İnsan kaynakları bölümü yoksa bunun nedenleri nelerdir?
3. İnsan kaynaklarından sorumlu olan kişinin unvanı nedir?
4. İnsan kaynakları bölümünün sorumluluk alanları nelerdir? (İşe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, nakiller ve atamalar, kariyer planlama, ücretlendirme, eğitim vb.)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ İLE İLGİLİ SORULAR
1. Kooperatifte işe almada planlama yapılıyor mu? Yapılıyorsa bu plan ne kadar bir zaman dilimini kapsamaktadır?
2. İş analizi yapılıyor mu? İş tanımları ve gerekleri belirleniyor mu?

3. İşe alma faaliyetinde personel temini için hangi yöntemler uygulanmaktadır? (Gazete ilanı, direkt başvuru, mevcut aday listesi ve veri tabanı, ortak ve/veya çalışanların tavsiyesi vb.)
4. Personel seçimi için hangi yöntemler kullanılmaktadır? (Birebir mülakat, yetenek testleri, kişilik testleri)
5. İşe yeni başlayanlar için belirlenmiş standart bir işe alıştırma (oryantasyon) programı var mı? Varsa süresi ve içeriği hakkında bilgi veriniz.
6. Deneme süresi uygulanıyor mu? Uygulanıyorsa süresi ne kadardır?
7. Performans değerlendirme sistemi var mı? Varsa hangi sıklıkta yapılmaktadır?
8. Performans değerlendirme sistemi varsa standart bir değerlendirme formu kullanıyor musunuz?
9. Değerlemeye tabi tutulan personeli kim değerlendirir? (Kooperatif müdürü, ilk amir, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, astı vb.)
10. Kooperatifte ödüllendirme sistemi var mı? Varsa ödüllendirme ne şekilde gerçekleştirilmektedir?
11. Kooperatif çalışanlarına eğitim veriliyor mu? Veriliyorsa ne tür yöntemler uygulanmaktadır (iş başı, iş dışı, sınıf içi, sanal vb. eğitimler) ve bunların kapsamı (kişisel gelişim, mesleki, teknik vb. eğitimler)nelerdir?
12. Eğitim bölümü var mı? Yoksa eğitim ile ilgili faaliyetleri hangi bölüm yürütmektedir?
13. Kariyer planlama sistemi var mı? Varsa hangi tür kariyer planlama yöntemi uygulanmaktadır? (Organizasyonel, bireysel kariyer planlaması)
14. Kooperatifte ücretler kim tarafından belirlenmektedir?
15. Ücret artışlarını belirleyen faktörler nelerdir?
16. Ücretlendirmeler ne kadar bir zaman dilimi içerisinde gözden geçirilmektedir?
17. Performans değerlendirme çalışması yapıldı ise bu sonuçlar ücret belirlemede kullanılıyor mu?
18. Fazla mesai ücreti uygulaması var mı?
19. Kooperatif çalışanlarına ücret dışında ne tür kazançlar sunulmaktadır?

**KOOPERATİFLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMASI
İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERE YÖNELİK SORULAR**

1. Kooperatiflerde insan kaynakları yönetimine diğer işletmeler kadar önem verilmemesinin nedeni sizce nedir?

2. Kooperatiflerde insan kaynakları yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi sizce gerekli midir? Profesyonel insan kaynakları yönetimi kooperatiflere ne gibi faydalar sağlayacaktır?

3. Kooperatifçiliğin farklı bir işletme türü olması, kooperatiflerde insan kaynakları yönetimi uygulamasına etkisi var mı?

4. Siyasi politikalar insan kaynakları yönetimi uygulamasına etki ediyor mu?

5. Nihai kararların profesyonel olmayan yönetim kurulu tarafından verilmesi, kooperatif yöneticisi açısından yönetim sorunları yaratıyor mu?

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ABELLA, Kay Tytler

Başarılı Eğitim Programları, Çeviren: Mahir Barış,
Birinci Basım, Ankara: Öteki Yayınevi, 9. Kitap,
MF Ltd.Şti., 1993

AKAT, Ömer,

**Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası Ve Stratejik
Pazarlama**, Bursa:Ekin Kitabevi Yayınları,
Hünkar Ofset Matbaacılık, 1998

AKGÜN, Ahmet, CAN, Halil,
KAVUNCUBAŞI, Şahin

Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Üçüncü
Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi,
Cem-Web Ofset Ltd. Şti.,1998

AKTEPE, Eyyüp,

Kooperatif İşletmeciliği, Ankara: Tarım Kredi
Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü
Yayın No:35, Semih Ofset Matbaacılık Ltd.Şti.,1998

ALDEMİR Ceyhan,
ATAOL Alpay, BUDAK Gönül,

İnsan Kaynakları Yönetimi, Dördüncü Basım İzmir:
Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Şafak Matbaacılık
Ltd. Şti., 2001

_____.
Personel Yönetimi, Üçüncü Baskı İzmir:Barış Yayınları
Fakülteler Kitabevi, 1998

- ANDERSEN, Arthur, **2001' e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul: Arthur Andersen Human Capital –Sabah Gazetesi Yayınları, 2000
- ARSEVEN, D. Ali, **Alan Araştırma Yöntemi**, Dördüncü Basım, Ankara: Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık, 2001
- AYDOS, Volkan, **Türkiye' de Kooperatifçilik**, Birinci Basım, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO)Yayınları Yayın No:46, Lebib Yalkın Matbaası, 2001
- MÜFTÜOĞLU,Hilal
- BÜYÜKULUSLU, Ali Rıza **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi** İstanbul, Der Yayınları,1998
- CAN, H.,TUNCER D., **Genel İşletmecilik Bilgileri** Üçüncü Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994
- AYHAN D. Y.,
- CANMAN, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi** Ankara: Yargı Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, 2000
- ÇETİNKANAT,Canan, **Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu** Ankara: Anı Yayıncılık
- ÇIKIN, Ayhan, **Genel Kooperatifçilik**, İzmir:Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, Ege Üniversitesi Basımevi, 1994
- KARACAN,Ali Rıza

- ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi,**
İstanbul: 1997
- FOWLER, Alan **Disiplin Soruşturması** Çeviren: Aksu Bora, Onur
Cankoçak, Birinci Basım, Ankara: İlkaynak Kültür
Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. Yönetim Dizisi, 1997
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi** İstanbul: Alfa Yayınları,
Yönetim Dizisi, No:12,1999
- FİTZ-ENZ, Jac,
PHİLLİPS, J. Jack, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon,**
Çeviren: Pınar Alp Dinç, İstanbul: Sistem Yayıncılık
Şirket Kültürü Dizisi Yayın No:178, 1998
- ERDOĞAN, İlhami, **İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme
Teknikleri,** İstanbul: Küre Ajans, İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi Yayın No:248, İşletme İktisadi
Enstitüsü Yayın No:141, 1991
- ERGÜL, Şebnem, **Personel Yönetimi,** İstanbul: Ar Yayınları, İMKB
Yayın No:91, 1996
- GEYLAN, Ramazan, **İşletmelerde Yönetimi** Eskişehir: MET
Sosyal Hizmetler & Yayıncılık San. Ve Ltd. Şti. 1992
- GÜMÜŞ, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar** İkinci Basım,
İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Alfa Yayın
No:271, Yönetim Dizisi: 10, 1999

- GÜVEN, Sami,** **Ekonomik Demokrasi Ve Servetin Geniş Kitlelere Yayılmasında Kooperatifçilik Politikası, Birinci Basım**
Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1997
- HAZAR, Nurettin,** **Kooperatifçilik Tarihi, Üçüncü Basım, Ankara:**
Türk Kooperatifçilik Vakfı Yayınları No:3,1990
- HELM, Franz C.,** **Kooperatif İşletme Ekonomisi Çeviren: İlhan**
Cemalcılar, İkinci Basım, Eskişehir:Eskişehir İktisadi
Ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi 1979
- İFTAR, KIRCAALİ, Gönül** **Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ders Notları,**
Eskişehir:Anadolu Üniversitesi,Eğitim Bilimleri ve
Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002
- İngiliz Sanayi Konfederasyonu** **Başarıda Personelin Önemi, Çeviren:Türk Sanayicileri**
(CBI) **Ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), İstanbul:Yayın**
No:T/90,1,137, Yön Dizgi Grafik Basım Yayım
Matbaacılık Tesisleri,1990)
- KAYNAK, Tuğray** **İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul:**
Alfa Basım Yayım Dağıtım 1996
- _____ **İnsan Kaynakları Yönetimi İkinci Baskı. Eskişehir:**
Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Açıköğretim
Yayınları,No:537,Anadolu Üniversitesi
Web Ofset Tesisleri, 1999

- KEENAN, Kate, **Yöneticinin Kılavuzu** Çeviren: Ergin Koparan
İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996
- LATSCH, Gerhard, **İşe Yerleştirme ve İstihdam Danışmanlığı,**
Çeviren: İlknur Çelimli
Ankara: A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi,
Siyasal Yayıncılık, 2000
- MEMİŞ, İhsan, **Kooperatifçiliğin Düşünce Tarihi Ve Uygulaması,**
Ankara:Başarı Matbaacılık Sanayi,1985
- MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik,** Onikinci Basım, İstanbul:
Türkmen Kitabevi, Yayın No:80,
Eğitim Dizisi No:12, 2000
- MÜLAYİM, Ziya Gökalp, **Kooperatifçilik,** İkinci Basım, Ankara:Yetkin
Yayımları,1995
- OZANKAYA, Özer, TAYANÇ, **Türkiye’de Kooperatifçilik** Birinci Basım,
Fusun-Tunç, ENGİZ, Yalçın, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1976
- ÖZALP, İnan, **Yönetim ve Organizasyon** Eskişehir: Metin Ofset
Matbaacılık,1995
- PALMER, Margaret, **İnsan Kaynakları** Çeviren: Doğan Şahiner
WINTERS, Kenneth T. İstanbul:Rota Yayınları,1993

PRITCHETT, Price,
POUND, Ron,

Business As Un Usual, Çeviren: Arman Kırım,
İkinci Basım, İstanbul: Pritchett Rumbler-Brace/FED
A.Ş., 2001

ROBBİNS, Stephen P.

Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviren: Sevgi Ayşe
Öztürk, Birinci Basım, Eskişehir: Etam A.Ş., 1994

TAŞKIN, Erdoğan,

İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Birinci
Basım, İstanbul: Der Yayınevi, Yayın No: 138,
Yazı Ofset, 1993

SEYİDOĞLU, Halil

Bilimsel Araştırma Ve Yazma El Kitabı, Altıncı
Basım, İstanbul:Güzem Yayınları No:10,1995

ÜRPER, Yılmaz

Kooperatif İşletmeciliği, Eskişehir: Birlik Ofset,
Yayıncılık, 1995

YILDIRIM, Ali,
ŞİMŞEK, Hasan,

Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,
İkinci Basım Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000

YÜKSEL, Öznur,

İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Basım Ankara:
Gazi Kitabevi, 1998

**Uluslararası İşletme Yönetimi Ve Türkiye
Uygulamaları**, İkinci Baskı, Ankara:Gazi Büro
Kitabevi Tic. Ltd. Şti , 1999

MAKALELER

- ADLER, Nancy J.,
 “Globalization and Human Resource Managemet”
<http://www.hoshi.cis.sfu.ca:70/00/dlam/business/forum/asia/adler>
- AĞIN, Cem,
 “Hizmet Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri” 2001’ e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Arthur Andersen Human Capital – Sabah Gazetesi Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 2000
- ALP, Hakan,
 “Eğitimde İhtiyacının Değişen Yüzü” Executive Excellence Dergisi, Mayıs 2001
<http://www.humanitas.com.tr/egtihtiyaci.htm>
- ARSLAN, Akın,
 “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme”
<http://www.akfel.com.sg/forum>
- AYKAÇ,Burhan,
 “İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet, Sürdürülebilir Kalkınma Ve Kooperatifçilik ” 16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler, Ankara:Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:89, 3-6 Kasım1999
- BAKİ, Birdoğan,
 İşletme Kaynakları Planlamasının(İkp- Enterprise Resource Planning:Erp) Dünü, Bugünü Ve Yarını”
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/>

- BUDAK, Gülay, “Yönetimi En Zor Olan Kaynak İnsan Kaynakları”,
<http://www.superonline.com/nethaber/19991003/articles/ekonomi-08html>
- DEMİR, Ferhat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”
<http://www.5mworld.com/mkarsiv/mk14.htm>
- DURUKAN, Banu, “Küreselleşme:Evrensel Set” **Kooperatif Dünyası Dergisi** Ankara: Sayı:315 Haziran1997
- GÜRSOY, Şevki, “Kooperatifçilik Ve Eğitim” **Kooperatif Dünyası** Sayı:288, Yıl:24, Mart 1995
- GÜRSOY, Deniz ÖZDİLLER, ICA ve IFAPMesajı, “İnsan Kaynaklarında Yeni Yaklaşımlar Ve Kaynaklar”
 “Üçüncü Milenyumda Kooperatifin Avantajları”
Karınca Dergisi Ankara: Sayı:775 Temmuz 2001
- İlhan, ÖZKAN, Kazım Selim, **Per-Yön Bülteni**, Mayıs-Haziran 2000
- KAPIZ, Serap, “2000’li Yıllarda Mesleki Eğitim”
<http://www.isguc.org/skapiz1.htm>
- KESER, Aşkın, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi”
<http://www.isguc.org/askin5.htm>

- _____.
- “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”, <http://www.isguc.org/askink.htm>
- LAURINKARİ, Juhani, “Kooperatifçilikte İşbirliği-Dayanışma Ve Rekabet”
12. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğler Ankara:Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:67,15-17 Aralık 1987
- ÖRS, Mehmet Şakir, “Kooperatif Sektör” **Kooperatif Dünyası** Sayı 291, Haziran1995
- ÖZÇELİK, Ahmet, “Kooperatifler Demokrasi Okuludur”
Karınca Dergisi Sayı:771, Yıl:66,Mart 2001
- ÖZDEN, Mehmet Cemil, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan”,
<http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari>
- ÖZDEMİR, Gülen, “Tekirdağ İlinde Tarımsal Kooperatiflerde Kooperatif-Ortak İlişkisi” **Kooperatif Dünyası Dergisi** Ankara: Sayı:314 Mayıs1997
- PAŞA, Muammer, “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsurlar Olarak İşin İnsancıllaştırılması”
<http://www.isguc.org/muammer1.htm>
- POLAT, Hüseyin, “Yeni Kooperatif İlkelerine Uyum Çalışmaları Ve Türk Kooperatifçiliği” **Kooperatif Dünyası Dergisi** Ankara: Sayı:310 Ocak1997

- RİNGLE, Günther, “Artan Rekabet İçerisinde Kooperatiflerin Stratejileri”
**16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-
 Tebliğler**, Ankara:Türk Kooperatifçilik Kurumu
 Yayınları No:89,3-6 Kasım 1999
- SELAMOĞLU, Ahmet, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin
 Zenginliği” **İşveren Dergisi**, Cilt:18, Sayı:10,
 Temmuz 2000
- TAN, Ayhan, “Nasıl Bir Kooperatifçilik” **Kooperatif Dünyası Dergisi**
 Ankara: Sayı:301 Nisan 1996
- TURAN, Ahmet, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kooperatifçilik”
**16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-
 Tebliğler**, Ankara:Türk Kooperatifçilik Kurumu
 Yayınları No:89,3-6 Kasım 1999
- _____. “Kooperatifçilik Eğitimi ve Geliştirilmesi”
Karınca Dergisi Sayı No: , Yıl No: 1995
- TURAN, Nurcan, “Kooperatif İşletmelerde İnsan Kaynaklarının
 Geliştirilmesi ve ILO Coopnet Programı” **Anadolu
 Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
 Dergisi** Eskişehir:Cilt:14, Sayı 1-2,1998

- _____.
- “Sürdürülebilir İnsani Kalkınmanın Gerçek Temsilcileri Olarak Kooperatifler” **16. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, Ankara:Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları No:89, 3-6 Kasım 1999
- YILMAZ, Buket, “ Performans Yönetimi- Süper mi, Vasat mı?” **Capital Dergisi**, Yıl:9, Sayı:2001/07, Temmuz 2001
- WEBER, Jürgen, “İnsan Kaynaklarının Lufthansa’nın Başarısı Üzerindeki Etkisi”, **Per-Yön Dergisi**, Mayıs-Haziran 2000

DERGİLER

- Capital** “Ekonominin Net Boyutu” Aralık-2000
- Karınca Dergisi** ICA(Uluslararası Kooperatif Birliği) Ve IFAP (Uluslararası Ziraat Üreticileri Federasyonu) Mesajı, “Üçüncü Milenyumda Kooperatifin Avantajları” Ankara: Sayı:775 Temmuz 2001

İNTERNET

“İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar”

http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik_personel.asp

“Eğitim Ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme”

<http://www.insankaynaklari.com> <http://32.229.128.10/bireyler/makale/egitgelis.asp>

“İnsan Kaynaklarında Ücret ve İş Değerlemesi”

http://www.insankaynaklari.com/62.229.128.10/bireyler/trends/ayin_konusu/ayin_konusu.asp

“İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik Fonksiyonları”

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ikyonkritikfon.asp>

<http://www.zaman.com.tr/2001/02/18/insankaynaklari.htm>

<http://www.insankaynaklari.com/62.229.128.10/bireyler/trends/makale/terfiucreyont.asp>