

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ:
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA
CİHAN YILDIRIM
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Prof. Dr. FATİH KARCIOĞLU
İŞLETME ANABİLİM DALI
2013
Her hakkı saklıdır.

T.C
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

CİHAN YILDIRIM

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. FATİH KARCIOĞLU

Erzurum- 2013



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ BEYAN FORMU



/ /2013

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum " ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / ... / 2013

Ad Soyad

Cihan YILDIRIM



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Cihan YILDIRIM tarafından hazırlanan bu çalışma 11 / 07/ 2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

İmza: 

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Orhan ÇINAR

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

F-85/00/22.02.2012

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA****Cihan YILDIRIM****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2013- Sayfa: 164****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Doç. Dr. Orhan ÇINAR****Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

Örgüt kültürü farklı uzmanlık alanlarına bağlı araştırmacılar arasında ortak çalışılan bir konudur. 1980’li yıllardan itibaren literatürde İşletme Bilimi alanında en çok incelenen konular arasında yer almıştır. Bir örgütte işlerin yapılış biçimi, paylaşılan değerler, inançlar, gelenekler anlamına gelen örgüt kültürü, aynı zamanda çalışanlar arası bağlılığı ve güven duygusunu oluşturması sebebiyle işletme açısından en önemli faktördür.

Personel yönetiminin devamı sayılan İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, Örgüt Kültürüne paralel olarak 1980’li yıllarda ortaya çıktığı gözüksede, bu gelişim insanlık dünyasının ilk çağlarına kadar gitmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin kronolojisi Neolitik çağla başlayıp, tarım toplumu, sanayi devrimi, personel yönetimi gibi uzunca bir süreçten geçerek bugünkü konumuna gelmiştir. Örgütün amaç ve hedeflerine başarılı olarak ulaşmasını sağlayan İnsan Kaynakları Yönetimi, işe alma, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, planlama, ödüllendirme ve işten ayırmaya kadar birçok işlevden oluşmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü arası ilişki ise kültürün, örgütün en değerli varlığı olan insana özgü olmasından kaynaklanmaktadır. Literatürde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü arası ilişki pek fazla tanımlanmamış ve araştırılmamıştır. Bu çalışmanın ana amacı, Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT**MASTER THESIS****THE ASSOCIATION BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND HUMAN
RESOURCES:
AN APPLICATION IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR BANKING****Cihan YILDIRIM****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2013- Page: 164****Jüri: Professor. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Associated. Prof. Dr. Orhan ÇINAR****Assistant. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY**

Organizational Culture is a commonly studied subject which is studied by researchers from different areas of specialization. It has been one of the most commonly researched subjects in Business Science since 1980 when it first appeared in literature. With a meaning of the way how the things work and of shared beliefs and customs in an organization, Organizational Culture is also an important factor in business because it arouses the feeling of confidence and commitment among employees.

When the historical development of Human Resources Management which is considered to be the continuation of Staff Management, it may seem that this revolution came to the front in the 1980s in parallel with Organizational Culture, however it dates back to the early years of humanity. Management Chronology started in the Neolithic Age and has gained its present status undergoing a long process from agricultural society to industrial revolution and Staff Management. Enabling the organization to achieve its goals and targets successfully, Human Resources Management contains a number of functions such as selecting, performance evaluation, training and developing, planning rewarding, and replacement.

The relationship between Human Resources Management and Organizational culture stems from its peculiarity to humanity which is the most precious asset of an organization. The relationship between Human Resources Management and Organizational Culture in literature has not been defined and studied a lot. Thus, the main aim of this study is to examine the relationship between Organizational Culture and Human Resources Management functions.

KeyWords: Organization, Culture, Organizational Culture, Human Resources Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ÇİZELGELER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR	XIII
ÖNSÖZ	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

1.1. KÜLTÜR	3
1.1.1. Kültür Çeşitleri	5
1.1.1.1. Baskın Kültür (Dominant Culture)- Alt Kültür (Sub Culture)	5
1.1.1.2. Güçlü Kültür (Strong Culture)- Zayıf Kültür (Low Culture)	6
1.1.1.3. Maddi Kültür - Manevi Kültür	7
1.1.1.4. Yenilikçi Kültür- Rekabetçi Kültür- Toplumcu Kültür	7
1.1.1.5. İdeal Kültür ve Gerçek Kültür	8
1.1.2. Kültürün Özellikleri	8
1.1.3. Kültürü Oluşturan Öğeler	8
1.2. ÖRGÜT	9
1.2.1. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımları	10
1.2.1.1. Klasik Organizasyon Teorisi	11
1.2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	11
1.2.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	13

1.2.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	13
1.2.1.2. Neoklasik Organizasyon Teorisi.....	13
1.2.1.2.1. İnsan İhtiyaçları Kuramı	14
1.2.1.2.2. Hawthorne Çalışmaları	14
1.2.1.3. Modern Örgüt Kuramları.....	16
1.2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı	16
1.2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	17
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	17
1.3.1. Örgüt Kültürün Temel Özellikleri ve Önemi	20
1.3.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	20
1.3.2.1. Temel Öğeler	21
1.3.2.2. Yüzeysel Öğeler.....	22
1.3.3. Örgüt Kültürleriyle İlgili Bazı Sınıflamalar	23
1.3.3.1. Denison ve Spreitzer'e Göre Örgüt Kültürü.....	23
1.3.3.2. Camerun ve Quinn'e Göre Örgüt Kültürü	24
1.3.3.3. Harrison ve Handy'e Göre Örgüt Kültürü	25
1.3.4. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	26
1.3.4.1. Hofstede Modeli	26
1.3.4.2. Parsons AGİL Modeli.....	27
1.3.4.3. Peters ve Waterman Modeli.....	28
1.3.4.4. Schein Modeli	28
1.3.5. Örgüt Kültürün Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar	29
1.3.5.1. Örgüt İklimi	29
1.3.5.2. Örgüt Kimliği	30
1.3.5.3. Örgüt İmajı.....	30
1.3.5.4. Örgütsel Bağlılık.....	31

1.3.6. Örgüt Kültürü Nasıl Başlar	32
1.3.7. Örgüt Kültürünün Önemi	33

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	35
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Kapsamı.....	35
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	38
2.1.3. Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular	39
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ele Aldığı Konular.....	40
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	41
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	42
2.2.1. Tarım Toplumuna Geçiş.....	42
2.2.2. Sanayi Devrimine Geçiş.....	42
2.2.3. Sanayi Devriminden Personel Yönetimine	43
2.2.4. Personel Yönetimi Devri	45
2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu.....	45
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN ROLÜ VE NİTELİKLERİ ..	46
2.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇERİSİNDEKİ YERİ	47
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE İLİŞKİSİ	48
2.5.1. Dış çevre Faktörleri	49
2.5.2. İç Çevresel Faktörler	51
2.6. TEMEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ	52
2.6.1. İş Analizi ve Tasarımı	52
2.6.1.1. İş Tanımı (Görev Tanımı).....	54

2.6.1.2. İş Tasarımı (İş Dizaynı).....	55
2.6.1.3. Alternatif Çalışma Programları.....	57
2.6.2. İnsan Kaynakları (İnsangücü) Planlaması.....	57
2.6.2.1. İnsan gücü planlamasının önemi	58
2.6.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları.....	59
2.6.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci.....	59
2.6.3.1. İnsan kaynağını bulma sürecinde iç kaynaklar.....	60
2.6.3.2. İnsan kaynağı bulma sürecinde dış kaynaklar	60
2.6.4. Seçim ve Yerleştirme	61
2.6.5. Eğitim ve Geliştirme.....	66
2.6.5.1 Eğitim Yöntemleri	65
2.6.5.1.1. İş-Başında Eğitim.....	66
2.6.5.1.2. İş Dışında eğitim	67
2.6.6. Kariyer Yönetimi ve Planlaması	68
2.6.6.1. Bireysel Kariyer Planlama.....	70
2.6.6.2. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	70
2.6.7. Performans Değerleme	71
2.6.7.1. Performans değerlendirmenin özellikleri	71
2.6.8. Ücret Yönetimi	72
2.6.8.1. Ücret Sistemleri	73
2.6.9. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği.....	74
2.6.9.1. İş Sağlığı ve İşçi Sağlığının Önemi	75
2.6.10. İş Kazaları	75
2.6.11. Meslek Hastalığı.....	76
2.6.12. Sendikalar.....	78
2.6.12.1. Sendika Kavramı ve Sendikacılığın Ortaya Çıkışı.....	78

2.6.12.2. Dünya’ da Sendikalaşma Hareketinin Tarihsel Gelişimi.....	78
2.6.12.3. Türkiye’ de Sendikalaşma Hareketinin Tarihsel Gelişimi.....	78
2.6.12.4. Sendikaların Türleri	80
2.6.13. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi	80
2.6.13.1. Uluslar arası Yönetim Yaklaşımları	81
2.6.13.2 Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgücü Kaynakları .	81
2.6.13.3. Uluslar arası İnsan Kaynağı İşlevleri.....	82
2.6.13.4. Ülkeye Geri Dönen Personelin Uyumunun Sağlanması.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	85
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞGÖREN SEÇİMİ	86
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	87
3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SOSYALLEŞME.....	89
3.4.1. Geliş Öncesi Aşaması (Prearrival)	90
3.4.2. Karşılaşma Aşaması (Encounter)	90
3.4.3. Değişim Aşaması (Metamorphosis)	91
3.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME- ÖDÜLLENDİRME	93
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EĞİTİM- GELİŞTİRME	94
3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	97
--	----

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	97
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	97
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	98
4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	99
4.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	99
4.7.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	99
4.7.1.Veri Toplama Araçları.....	99
4.7.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması	102
4.7.3.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	103
4.7.4.Ölçeklerin Güvenilirliği	104
4.8.BULGULAR.....	104
4.8.1.Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular.....	104
4.8.2. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	106
4.8.3. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular (Kamu ve Özel ayrı)	135
4.8.4.Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular	106
4.8.5.İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bulgular	121
SONUÇ VE ÖNERİLER	135
KAYNAKÇA.....	139
EKLER	
Ek-1 Anket	
ÖZGEÇMİŞ	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Klasik Yönetim Kuramının Kurucuları ve İzleyicileri.....	12
Şekil 1.2. Maslow' un İhtiyaçlar Pramidi.....	14
Şekil 1.3. Elten Mayo ve Hawthorne Araştırmaları	15
Şekil 1.4. Modern Yönetim Kuramları.....	16
Şekil 1.5. Rekabetçi Değerler Modeli	25
Şekil 1.6. Hofstede' nin Kültürel Boyutlar Teorisi	26
Şekil 1.7. Peters ve Waterman Modeli Özellik ve Açıklamaları.....	28
Şekil 2.1. Küçük Ölçekli İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümü Örgüt Şeması	47
Şekil 2.2. Orta Ölçekli İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümü Örgüt Şeması.....	48
Şekil 2.3. Büyük Ölçekli İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Şeması	48
Şekil 2.4. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Arasındaki İlişkiler....	54
Şekil 2.5. İşgören Seçim Süreci.....	62
Şekil.4.1. Araştırmanın Modeli	98

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgüt Kültürü Tanımları	19
Tablo 1.2. Bazı Araştırmalarda Tanımlanan Örgüt Kültürü Öğeleri.....	21
Tablo 2.1. Personel Yönetimi Şekli ve Ele Alınan Temel Konular	39
Tablo 2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi' nin Görevleri ve İKY Uygulamaları	40
Tablo 2.3. Personel Yönetimi ile İKY arasındaki farklar.....	41
Tablo 2.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.....	46
Tablo 2.5. İş Tanım Formu.....	55
Tablo 2.6. İnsan Kaynakları Sağlamada Gruplandırma	61
Tablo 2.7. Çalışanların Niteliklerine Göre Eğitim Yöntemleri	68
Tablo 2.8. Meslek Hastalıkları ve Nedenleri.....	77
Tablo 2.9. İşgücü Kaynağının Avantajlarına Yönelik Karşılaştırma	82
Tablo 3.1. Algısal ve Sosyal Süreleri İçeren Örgütsel Sosyalleştirme Modeli	92

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör ve Maddeleri	101
Çizelge 4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör ve Maddeleri	102
Çizelge 4.3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	104
Çizelge 4.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	105
Çizelge 4.5. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları	106
Çizelge 4.6. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları (Kamu ve Özel ayrı)	108
Çizelge 4.7. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları	109
Çizelge 4.8. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	111
Çizelge 4.9. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	111
Çizelge 4.10. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	113
Çizelge 4.11. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	114
Çizelge 4.12. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	116
Çizelge 4.13. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	116
Çizelge 4.14. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	118

Çizelge 4.15. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurum Türü Değişkenine	
Göre t-Testi Sonuçları	120
Çizelge 4.16. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet	
Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	121
Çizelge 4.17. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine	
Göre Betimsel İstatistikleri	123
Çizelge 4.18. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine	
Göre ANOVA Sonuçları	124
Çizelge 4.19. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim	
Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	126
Çizelge 4.20. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim	
Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	127
Çizelge 4.21. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki	
Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	129
Çizelge 4.22. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki	
Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	129
Çizelge 4.23. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Görev	
Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	131
Çizelge 4.24. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurum Türü	
Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	133

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Diğ: diğerleri

DMK: Devlet Memurlar Kanunu

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

TDK: Türk Dil Kurumu

TMMOB: Türk Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliği

WHO: Dünya Sağlık Örgütü

ÖNSÖZ

İKY, örgütün devamlılığını sağlamak, çalışanları motive etmek, geliştirmek için hizmet eder. Örgütsel kültür, örgütteki değerler, davranışlar aracılığıyla örgütün amaçlarının başarılmasında kaynakları tahsis ederek örgütü harekete geçirir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki ise kültürün insanlara özgü olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan kültüre sahip işletmelerde örgütsel bağlılık düzeyide yüksektir. Bu kültüre sahip örgütte çalışanlar işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi göreceğinden örgüt verimliliği artacak ve örgüt daha başarılı olacaktır. Güçlü bir örgüt kültürü elde edebilmek için örgütte etkin bir İKY bölümüne ihtiyaç vardır. Bu araştırmada örgüt kültürü ile İKY arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında benden desteğini esirgemeyen ve bana yol gösteren değerli hocalarım Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU ve Doç. Dr. Orhan ÇINAR' a; çalışmamı okuyup değerlendiren hocam Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e teşekkürü borç bilirim.

Erzurum -2013

Cihan YILDIRIM

GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında rekabet etmekten çok rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini sağlamak önemlidir. İşletmeler içinde buldukları sektörde rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve amaçlarına başarıyla ulaşabilmek için örgütün en değerli varlığı olan insanı etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Bu süreçte karşımıza İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi insanlar arasındaki ilişkiyi, motivasyonu ve sosyalleşmeyi inceler. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine baktığımızda, ilk çağlarda avcılık ile başlamış, demirin işlenmesiyle çıraklık kavramı ortaya çıkmıştır. Feodal sistemde toprağı işleyen serf köylü olan insan, feodalizmin yıkımı ile lonca sisteminde ustabaşı, çırak ve zanaatkâr olarak ilk defa kayıt tutma bazında personel yönetimi kavramı içinde yer almıştır. 19 yüzyılda ise Sanayi Devrimiyle köyden şehire göç ederek fabrika işçiliğine doğru bir dönüşüm olmuştur. İnsan, 1900'li yılların başında Taylor tarafından, işçi performansları araştırmalarına konu olmuştur. Taylorizm devamı olan Fordizmde ise fazla üretim yapılması için bir robot olarak görülmüştür. 1920'li yıllarda ise Elton Mayo tarafından yapılan Hawthorne araştırmalarında insan unsurunun öneminin anlaşılmasıyla personel yönetimi işlevi yeni boyutlar kazanmıştır. 1930'larda örgütlerde Personel Yönetimi bölümleri oluşturulmuştur. Bu gelişim sürecinde, personel yönetimi bölümünün ele aldığı konular işe alma, kayıt işlemleri gibi faaliyetlerden öteye gitmiyordu. Bugünkü modern İnsan Kaynakları Yönetimi ise işe eleman seçme ve alma, eğitim, kariyer, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, işgören sağlığı ve güvenliği gibi birçok konuda faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetlerin örgütte etkili ve verimli işleyebilmesi için örgütün değerleri, normları, inançları olan örgüt kültürüne uyumlu olarak yürütülmesi gerekir. Örgüt kültürünün korunmasında, örgüte uyum sağlayabilecek adayların işe alınması, hizmet içi eğitimlerde kültürel öğelerin çalışanlara benimsetilmesi, terfi ve ödüllendirmelerde örgüt kültürüne uyum sağlayanlara ve katkı yapanlara öncelik verilmesi gerekir. Beklenmeyen zamanlarda örgütün büyümesi, küçülmesi, sektör değiştirmesi, ekonomik krizlerin veya fırsatların oluşması gibi sebeplerle örgütün var olan kültüründe değişiklikler meydana gelebilir. Bu gibi durumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi bölümüne önemli bir rol düşmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı, Örgüt Kültürünün İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerini nasıl etkilediğidir. Çalışmanın birinci bölümde, kültür, örgüt ve örgüt kültürü kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümün; konusu ise İnsan Kaynakları Yönetimi' dir

Üçüncü bölümde ise tezin ana amacı, Örgüt Kültürü ile İKY'nin işlevleri olan işgören seçimi, örgütsel performans, sosyalleşme, performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim, geliştirme ve motivasyon arası ilişki anlatılmaktadır.

Tezin son bölümünde ise insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, kamu ve özel sektör bankalarında uygulanan anket çalışması ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR

“Kültür” kelimesi 1430 yılında ilk kez Oxford English Sözlüğünde yer aldığında, Latin kültürüne dayanan “tarım” ya da “toprağın sürülmesi” anlamlarına gelmekteydi. 19.yy’da ise “kültür”, “yüksek kültür” söz öbeğiyle ilişkilendirildi ve “aklın, zevkin ve davranışların arınması ya da düzenlenmesi” anlamına geldi. Bu anlam 20.yy’nin ortalarına kadar korundu ve sonunda bahsi geçen tarihte American Heritage English Sözlüğünde yer alan ve halen kullanılan tanımına kavuştu; “Sosyal yollarla geçen davranış şekilleri, sanat, inanış, kuruluşlar ve diğer bütün insan çalışma ve fikrinin ürünleri bütünü” (Tharp, 2009: 2). Kültür kavramının ilk tanımı, 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak ifade edilmiştir. Kültür kavramı, işletmecilik ve yönetim alanına ilk olarak 1951 yılında İngiltere’de, Elliott Jaques tarafından yayımlanan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” (The Changing Culture of a Factory) adlı kitap ile girmiştir (Kaya, 2008: 120). Voltaire’ye göre “culture”, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca’ya geçerek ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmıştır. Daha sonra bu sözcük, diğer milletlerin sözlüklerine de geçerek “kültür” haline gelmiştir (Hasanoğlu, 2004: 46). Kültür hakkında asıl çalışmaların ise, 1970’lerde başlayarak, 1980’ler itibarıyla günümüze kadar artarak devam ettiği görülmektedir (Kaya, 2008: 120). Günümüzde kültür kavramının çok fazla tanımı yapılmaktadır. Bunun nedeni ise antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve işletmecilik gibi çok farklı alanlara konu olmasıdır. Türk Dil Kurumuna göre kültür; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür” (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 198). Kültür, “Belirli bir sosyal grup içinde paylaşılan unsurlar, düşünsel düzeydeki temel varsayım biçimleri, inançlar, değerler ve normlardan daha gözlemlenebilir düzeydeki davranış biçimleri, uygulamalar, törenler, ritüeller ile gelenek ve göreneklere kadar

geniş bir yelpazede oluşabilmektedir” (Danışman ve Özgen, 2008: 279). Schein’e göre, “bir grubu oluşturan bireylerin bu grubun dış çevreye ait karşılaştığı sorunları çözümlerken, kendi içinde de hayatta kalma problemleri ile uğraşırken belirli bir sürede öğrendikleri”dir. Thompson ise kültürü “bilgi, fikir inanç, değer, sanat eseri gibi semboller dizisini temsil ettiği” şeklinde ifade eder (Arslan, Kurum, Satıcı, 2005: 450). Kültür, bir kurumda var olan ortak inanç, davranış ve değerleri ifade etmektedir. Daha da açık bir ifadeyle kültür “bizim burada işler böyle yürüyor”dur (Armstrong, 2009: 411). Kültür, “belli olaylar karşısında nasıl davranacağımızı belirleyen, insanlar arası ilişkileri düzenleyen, çoğunlukla yazılı olmayan, ama o toplumdaki bireyler tarafından benimsenmiş kurallar seti; örgütler açısından ise, örgüt içerisinde oluşan ve paylaşılan değer, inanç, beklenti, varsayım ve normların ortaya çıkardığı davranış şekilleriyle soyut bir güç” olarak tanımlanır (Güçlü ve Sotirofski, 2011: 2). Kültür, paylaşılan inançların, değerlerin, geleneklerin, davranışların ve yapıların toplum üyeleri tarafından birbirini ve dünyayı etkilemeleri için kullandıkları sistemdir (Zion ve Kozleski, 2005: 5). “Kültür, insana özgü bir olgudur. İnsanın elinin ve aklının ortaya koyduğu şeylerdir. İnsanın ya da grupların, yaşam, düşün, geçim biçimlerinin etkileşimli bütünlüğüdür”. Kültür, “insanın doğaya eklediği, kattığı, kavram ve öğelerin bütünüdür” (Arslan, Kurum, Satıcı, 2005: 450). Koçel’e göre ise kültür, “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır”(Tunçer, 2011: 74). Ülkemizde ise kültürü ilk olarak Ziya Gökalp açıklamıştır. Gökalp’a göre: “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışmayı sağlayan müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o örgütün kültürünü oluşturur (Güçlü, 2003: 148).

Kültür kavramı, kişilerin hareketleri onlar tarafından paylaşılan değerlere dayalı olduğu için içsel durumları tanımlamak için kullanılabilir. Kültür, finansal sonuçları, örgütsel verimliliği, kabiliyeti, hizmeti, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesini ve devamlılığının sağlanmasını etkiler (Florea ve Goldbach, 2011: 488).

Kültür çok fazla tanımının yapılmasına neden olan bilim dallarının bazılarında göre şu şekilde tanımlanmaktadır: (Yahyagil, 2011: 31)

Tarihsel açıdan kültür “bir toplumsal miras, gelenek ve göreneklerin tümü”,

Psikolojik açıdan, “bireyin kendini arayış sürecinde ve çevresine yönelik davranışlarının temelini oluşturan algılama biçim ve özellikleri”,

Davranışsal açıdan, “ortaklaşa paylaşılan bir yaşam tarzı ve buna dayalı olarak çevreyle kurulacak iletişim biçimini belirleyen temel öğelerin bütünü” içerir.

Kültür zamana ve gruba bağlı olarak değişmekte ve farklılık göstermektedir. Toplumsal özelliklere bağlı olarak da değişim, hızlı ya da yavaş olabilir. Küçük bir toplumda değişim yavaş iken, modern bir toplumda değişim oldukça hızlıdır (Tunçer, 2011: 74). Gerçekte; kültürel kimlikler, bütün kültürel grupların karışık bir örgüsüdür. İçinde bulunduğumuz kültür sabit değil hareketlidir (Zion ve Kozleski, 2005: 5). Kültürün, insan topluluklarının tarihsel geçmişine, gelişme özelliklerine, üretim biçimlerine, toplumsal ilişkilerine, yaşama biçimlerine ve yaşam tarzlarına göre farklılaşmasının sebebi kültür unsurlarının benzer olmamasıdır. Kültür, doğuştan gelmeyerek, bireyler arası ilişkiler sonucu öğrenilen davranışlar bütünüdür. Örneğin; birey doğumundan ölümüne kadar yaşadığı toplumdaki etkileşimler sonucu dinini, dilini, yeme-içmesini, çevresini, sosyal yaşantısını, neyi yapıp yapmayacağı gibi konuları belirli bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir (Şahin, 2010: 22).

Sonuç olarak kültür, “sosyal bir birimde dış çevresiyle uyum içerisinde gelişen, sürekliliği ve geçerliliği kanıtlanmış olan, gruba yeni üye olanlara düşünme ve hissetme biçiminde aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini, bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlar yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı olarak tanımlanabilir” (Yılmaz ve Karahan, 2010: 275).

1.1.1. Kültür Çeşitleri

Toplumlar ve örgütler sadece bir araya gelen insanlar ya da küçük gruplardan oluşan bir kalabalık değildir. Onların birliktelik sağlayan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kültürleri vardır. Neticede, dünyada var olan toplumlar sayısında kültürlerin de bulunacağı anlaşılmaktadır. Kültür sahip olduğu öğeler yönüyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilir (Saran ve diğ., 2013: 8).

1.1.1.1. Baskın Kültür (Dominant Culture)- Alt Kültür (Sub Culture)

Kurum üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Kurum kültüründen bahsettiğimiz noktada aslında onun baskın kültürüne atıfta

bulunuyoruz. Bir kuruma eşsiz özelliğini veren de bu makro kültür görüşüdür (Robbins, 2005: 487). Örneğin, Delta Havayolları çalışanlarının çoğu, disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta ve benimsemektedirler. Belirtilen işletme çalışanlarınca benimsenen bu değerler, onların örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürü oluşturmaktadır. Yani bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir

(www.politikadergisi.com/sites/default/files/.../orgut_kulturu.pdf).

Schein'e göre, alt kültür (bir kurum içerisindeki) mesleki gereklilikler ve bölümsel hedefler veya coğrafi alanlardaki farklılıklardan kaynaklanan, farklı insan davranışları, normlar, değerler ve inançlar gösteren kültür bileşenleridir. Çalışanların alt kültürle ilgili algısı çalışanın kuruma olan bağlılığına dayandırılmıştır. Gruplara işyeri dışında da sosyal etkileşim içinde olmaları için izin verildiğinde yeterince benzer bir kültüre sahip oldukları görülebilir (Luqman, Shahzad, Khan, Shabbir, 2012: 975). Alt kültürler, büyük kurumlarda üyelerin yaşadıkları ortak problemleri durumları ya da deneyimleri yansıtmak için ortaya çıkarlar. Bu alt kültürler departman tasarımı ya da coğrafi ayrımlarla belirlenebilir. Örneğin satın alma departmanı sadece o bölümde çalışan üyelerin paylaştığı bir alt kültüre sahip olabilir (Robbins, 2005: 487).

1.1.1.2. Güçlü Kültür (Strong Culture)- Zayıf Kültür (Low Culture)

Güçlü bir kültürde, kurumun temel değerleri hem yoğun bir şekilde korunur hem de yaygın bir şekilde paylaşılır. Ne kadar çok üye, bu temel değerleri kabul eder ve bağlılıkları ne kadar artarsa kültür de o kadar güçlü olur (Robbins, 2005: 488). İşçilerin büyük bir kısmının kuruma ilişkin değerleri ve inanç türleri aynı olduğu bir yerde, kurum kültürü güçlü kabul edilir. İnsanlar, güçlü bir ilişki geliştirmek adına yöneticilerin çalışanlar arasındaki farkı azaltmaya çalışmaları gerektiği noktasında hem fikirdirler. Yönetim de çalışanların kurumdaki kurallardan daha önemli olduğunu düşünmektedir (Luqman ve diğ., 2012: 975). Güçlü bir kültür, üyelerinin davranışları üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olur; çünkü yüksek oranda paylaşımcılık ve yoğunlaşma aynı oranda yüksek davranışsal kontrol ortamı yaratır. Örneğin, Seattle kökenli Nordstrom çalışanları kendilerinden beklenen şeyleri hiçbir belirsizliğe mahal vermeksizin bilirler ve bu beklentiler uzun zaman içinde onların davranışlarını şekillendirir (Robbins, 2005: 488).

Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası bağlar gevşektir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında ilişki eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 37). Kültürün öğeleri çalışanlara çelişkili, karışık mesajlar verdiği için bu kültürler anlaşılabilir ve paylaşılamaz. Yani mevcut kültür örgütün amaç ve hedeflerine hizmet etmemektedir. Zayıf kültür daha çok yeni açılan örgütlerde sık sık işçi değişimiyle görülmektedir. Nedeni ise işe alınan çalışanların, örgütün kültürünü oluşturan temel değerlere uyum sağlayamaması, ortak anlamlar ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunup deneyim yaşamamasıdır (Vural, 2012: 50).

1.1.1.3. Maddi Kültür - Manevi Kültür

Maddi kültür öğeleri örgütteki, teknoloji, eserler, aletlerden oluşur. *Maddi kültür*, insanın hammaddeyi işleyerek ona şekil vermesi sonucu oluşan alet ve eserlerdir. Başka bir deyişle, sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur. *Manevi kültür*, örgüt içerisindeki yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, değer, normlar ve sembollerden oluşur. Kültürün maddi ve manevi öğeleri arasında sürekli bir etkileşim vardır. Birinde meydana gelen bir değişim diğerini de etkiler (Saran ve diğ., 2013: 8).

1.1.1.4. Yenilikçi Kültür- Rekabetçi Kültür- Toplumcu Kültür

Yenilikçi kültür; yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya, büyümeye önem veren, insanları bir arada tutan değerler bütününden oluşan, dinamik ve güçlü işletmeye sahip örgütlerde oluşan kültür çeşididir. *Rekabetçi kültür*; rekabet avantajı sağlamak adına üretkenliğe, yoğun çalışmaya ve amaçlara ulaşabilmek için görevi sadakatle yerine getirmeye önem veren, işletmenin rekabet gücünü artırmaya yönelik faaliyetlerden ve değerlerden oluşan kültürdür. *Toplumcu kültür*; işletmenin geniş bir aile gibi düşünüldüğü, insan kaynaklarına önem verildiği, sosyal ilişkilerin güçlendirildiği, geleneklere uygun davranışlarda bulunduğu ve örgütsel bağlılığın önemli bir değer olarak kabul edildiği bir kültür türüdür. Bakan ve arkadaşlarına göre “toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir” (Bakan, 2008: 21).

1.1.1.5. İdeal Kültür ve Gerçek Kültür

İdeal kültür toplumu birarada tutan norm ve değerlerin, sadece kurallarda geçerli olmasıdır. *Gerçek kültür* ise bunların gündelik yaşamda uygulanış ve kullanım biçimidir. Örnek verecek olursak, doğruluk ve dürüstlük ideal kültürün önemli bir boyutudur ancak her toplumda vergi kaçırıcılar, yasa dışı faaliyetlerde bulunanlar vardır. İdeal kültür ile gerçek kültürün çatıştığı zamanlarda toplumun bireyleri bu zıtlığı göz ardı ederek, ideal-gerçek kültür ayrılığı üzerinde pek fazla durmazlar (Demirbilek, 2010: 14)

1.1.2. Kültürün Özellikleri

Toplumun ortak davranış kalıpları ve alışkanlıkları olan kültür, bazı özelliklere sahiptir. Kültür, toplumun yaşayış biçimidir, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur, toplum üyelerince paylaşılır, çağın ihtiyaçlarına göre süreklilik ve değişiklik gösterir, sosyal bir miras olarak ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır (Şahin, 2010: 23), toplumsal yapının ve dayanışmanın temelini oluşturur, toplumun sosyal kişiliğinin sembolüdür, kendine özgü gelenek, görenek, dil ve işaretlerden oluşur (Bakan ve diğ., 2004: 15), insanlar tarafından paylaşılarak uygulanır, kalıtsal olmadığından sonradan öğrenilir, toplum üyelerince nadiren sorgulanır, semboliktir ve dil aracılığıyla aktarılır, toplumdan topluma değişir (Kasapoğlu ve diğ., 2012: 62-64). Kalıplaşmıştır, bir parçasında meydana gelen değişim diğer parçasında da değişime yol açar, toplumu etkileyen dış güçlere uyum sağlamak için değişiklik gösterir, bireylere özgü olmayıp toplumdur, nesilden nesile aktarılır (Güney ve Nurmakhamatuly, 2007: 69). İnsanları toplumun değerlerini öğrenerek sosyalleştirir, farklı birey ve grupları buldukları kültür ve üst kültürü uyumlaştırarak bütünleştirir, insanın sosyal ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılar, insanlık yararına ortaya konulan değerlerden oluştuğundan ideal kurallar ve sistemleri içerirler (Çüçen, 2005: 113).

1.1.3. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürü oluşturan öğelerle ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. White kültürün öğelerini ekonomi, teknoloji ve ideoloji olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Başka bir açıdan ise bilişsel, davranışsal ve maddi(teknik) olarak üç boyutta toplanmıştır. Fakat her kültür için ortak inançlar, değerler, normlar, semboller ve teknoloji gibi ortak bazı öğelerden söz edilebilir.

İnançlar ve Değerler: Toplumda neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanan değerler ve inançlar, toplumda çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ile bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak görülmekte ve insanların karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm biçimlerini göstermektedirler (Gizir, 2008: 188).

Normlar: Normlar yazılı olmayan davranış kurallarıdır. Yani nasıl davranılacağını gösteren gayri resmi “oyun kuralları”dır. Normlar insanlara yapması, söylemesi, inanması ve hatta giymesi gereken şeyleri söyler. Asla yazılı bir şekilde ifade edilmezler. Sözlü ya da davranışsal biçimde aktarılırlar ve ihlal edilmeleri durumunda insanların tepkileriyle korunurlar. Bu tepkimeler nedeniyle davranışlar üzerinde çok güçlü baskılar kurar ve insanları kontrol altına alır (Armstrong, 2009: 388).

Semboller: Bireyler için anlam ifade eden renk, nesne, işaret gibi her şey olabilir. Kültür, semboller sistemidir. Benzer olan semboller farklı kültürlerde farklı anlamlar ifade edebilir. İnsanlar arası iletişimde kullanılan semboller, maddi nesnelere tutun, sese, kokuya, tat almaya kadar her şey olabilir (Kasapoğlu ve diğ., 2012: 65).

Teknoloji: Kültürdeki gözle görülen maddi boyuttur. Teknoloji insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturarak, bu çevredeki insanların davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji, insan davranışlarında, değerlerde, ilişkilerde, örgütsel ve yönetsel süreçlerde bazı değişimleri gündeme getirmektedir. Yeni teknolojiler, yerleşik bazı değerleri, değişime zorlarken yeni değerlerin de örgüte girmesini sağlayabilir. Yeni teknolojilerle, işletmede yenilik ve gelenek arası çatışma ortamı da oluşabilir (Şişman, 2007: 3-5).

1.2. ÖRGÜT

Örgüt kavramı başka açılardan incelenmesine rağmen en çok yönetim alanında üzerinde durulmuştur. Yunanca “organon” sözcüğüne dayanan İngilizcedeki “organization” (organizasyon) kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’de örgüt sözcüğü kullanılmaktadır (Kaya, 2008: 120). Örgüt kavramının tanımı; “belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği sistemi”dir (Timuroğlu ve İşcan, 2007: 123). Bir başka açıdan ise örgüt, “işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbiriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu

organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır''(Eran, 1996: 145). Malinowskiye göre örgüt, ‘‘insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir’’ (Hasanoğlu, 2004: 44). Schein’e göre örgüt; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi, bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonudur (Güçlü ve Sotirofski, 2011: 2). Koçel’e göre; örgüt ‘‘iş ve iş’’, ‘‘iş ile insan’’ ve ‘‘insan ile insan’’ arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir (Hasanoğlu, 2004: 44). Organizasyon, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasında ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve bir süreçtir (Efil, 1999: 242).

Örgütler, insanların tek başlarına yapamayacak işleri yapabilmek ve paylaşılan amaçlara başarıyla ulaşabilmek için kurulurlar. Bir grubun belli bir zaman dilimi içerisinde yapabileceği bir işi, sınırlı bir maliyet ve beceri ile bir kişinin yalnız başına aynı kalite ve aynı zamanda yapması imkânsızdır. İşte bu açıdan, örgütler insanların bireysel yeteneksizliklerini ortadan kaldıran ve birliktelik içerisinde faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan sosyal sistemlerdir. Örgütün bunların dışında pek çok tanımının yapılması mümkündür (Lelebici ve Karasoy, 2009: 281).

Örgütlerin tarihsel gelişimine bakıldığında, 18.yüzyılda Sanayi Devrimiyle bugünkü modern örgütlerin temeli atılmıştır. Örgütler 18. Yüzyıl ortalarında çıkmasına rağmen asıl çalışma alanı olarak belirlenmesi 20. Yüzyılı bulmaktadır (Şimşek, 2010: 22). Örgüt kuramı, Klasik, Neo klasik, Modern Örgüt Kuramı gibi bazı evrelerden geçmiştir. Bu gelişme aşaması ile ilgili çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımları

Günümüzde çok sayıda yönetim teorisi bulunmakta ve bu teoriler örgütlerde etkililiği sağlamak için birçok açıklama yapmaktadır ve bu açıklamalar her geçen gün ise gelişmektedir. İlk yönetim teorileri, örgütleri rasyonel ve ekonomik yönden açıklarken, daha sonraki teoriler örgütlere insan, insan ilişkileri, kültür, toplum ve benzeri özellikleri de dikkate alan farklı açıklamalar da bulunmuşlardır. Örgüt ve Yönetim ile ilgili ilk teoriler, örgütlerde insan varlığını ve insani özellikleri göz ardı

ederken, günümüzde yapılan bütün açıklamalarda örgütlerin başarısının ve verimliliğinin temelinde insanın olduğu yer almaktadır (Yılmaz ve Oğuz, 2006: 89).

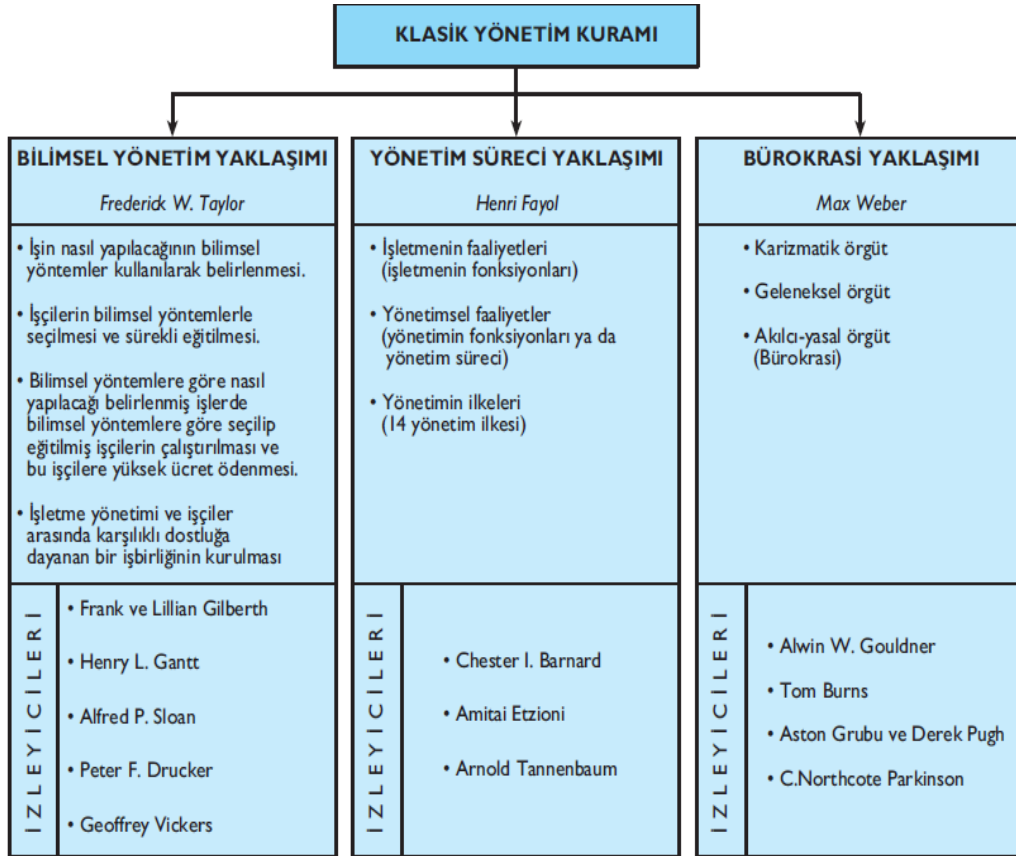
1.2.1.1. Klasik Organizasyon Teorisi

Endüstrileşme ve teknolojik gelişmelerin ilk yıllarında Taylor, Fayol, Weber ve diğerleri tarafından ortaya atılan örgütlenme ilkeleri, daha sonraları teoriler şeklinde sistelendirilmiş ve klasik organizasyon teorisi adını almışlardır (Ertürk, 2009: 79). Klasik organizasyon teorisinin kurucuları daha çok biçimsel (resmi) örgüt tipi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu teori, F. W. Taylor'un ustabaşılık ve planlama konuları ile ilgili çalışmalarına kadar uzanır (Aşkun ve Tokat, 2010: 129). Klasik kuramda iki ana düşünce vardır. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise örgütün formal yapısıdır. Bu ana düşüncelerden yola çıkan Klasik kuram, etkinliğin ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmış, en iyi örgüt yapısını ortaya koymaya çalışmıştır (Şahin, 2004: 527). Örgütler, sanayileşme ile birlikte ortaya çıkmıştır. Sanayileşme, makinelerin kullanılması üretimdeki serileşmeyle daha üst seviyelere çıkarak iş kalitesini arttırmış ve işgücünde uzmanlaşmayı ortaya çıkarmıştır. İş gücünde uzmanlaşma Adam Smith'in "görünmez el" pazar mekanizmasının planlarından biridir. İş bölümünden kaynaklanan iş miktarındaki bu büyük artışın üç sebebi vardır. Birincisi, işçilerin el becerisinde artış olması, ikincisi, iş değişikliğinde kaybedilen zamanın azalması ve son olarak, birçok kişinin işini tek başına yapan makinelerin icat edilmesidir (Shafritz ve diğ., 2011: 5). Teorisyenler iş bölümü kavramının temelini oluşturan dört özelliği incelemeye almışlardır. 1)Yönetimdeki hiyerarşi, 2)Kontrol kapsamı, 3)Özerkleşmeye karşı merkezileşme. 4)Fonksiyon veya görevin özelleştirilmesi. Bu kavramlar, Taylor ve Fayol'un klasik teorilerinden, Mayo ve McGregor'un neoklasik çalışmalarına kadar tüm teorilere katkıda bulunmuştur (Docherty, Surlles, Donovan, 2011: 34).

1.2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Micdwale Çelik Şirketinde işçi olarak çalışmaya başlayan F.W.Taylor, iş yaşamında çalışanların verimsiz çalıştığını ve işlerin daha verimli, hızlı yapılabileceğini görmüş ve gözlemlerinden sonra çalışmalar yaparak işlerin nasıl daha verimli yapılacağı konusunda bir takım ilkeler oluşturmuştur (Güney, 2011: 32). Taylor, Bilimsel Yönetim

Akımının kurucusu kabul edilmektedir. Zaman ve akım çalışmalarına öncülük etmiştir. Taylorizm firmalara kârlarını artırma, sendikalardan kurtulma, işçi sınıflarının değerini, verimliliğini ve üretkenliği artırma yolu olarak bilimsel yönetimi sunmuştur (Arslan, 2011: 25). Taylor, verilen herhangi bir görevi yerine getirmenin “bir tane en iyi” olduğu fikri ile önem kazanan bilimsel yönetimi en hızlı, en etkili ve en az zahmetli üretim yöntemlerini keşfetmek için bilimsel metotları kullanarak elde edilen ürün miktarını artırmayı amaçlamıştır (Shafritz, Ott, Jang, 2011: 4-5). Taylor, bu amaçlarının yanında bugünkü insan kaynakları yönetiminin temelini kuruculuğunu da yapmıştır. Taylor’dan önce işe alma, eğitim, işe son verme gibi işleri en yakın amir yapmaktaydı. İlk kez Taylor, rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel bölümünün kurulmasını önermiştir. Bilimsel yöntemler kullanarak çalışanın yorgunluğun önlenmesini, terfi politikasının oluşmasını, işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamıştır (Akçakaya, 2010: 48).



Şekil.1.1. Klasik Yönetim Kuramının Kurucuları ve İzleyicileri (Saruhan ve diğ., 2012: 38).

1.2.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fransız maden mühendisi olan Henri Fayol, örgütün psiko-sosyal yönünü inceleyerek insanlararası ilişkiler üzerinde çalışmalar yapmıştır. Fayol işletme faaliyetlerini altı ana bölüme ayırmıştır. Bunlar; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Fayol incelemelerini daha çok yönetim alanında yoğunlaştırmıştır. Fayol, yönetimi kendi içinde öngörme ve planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon, denetleme ve değerlendirme olmak üzere 5'e ayırmıştır (Eren, 2008: 15). Yönetimle ilgilenen Fayol, çalışmasında kurallardan çok prensipler önermiştir. Fayol'un önerdiği 14 prensibi şunlardır (Hodgetts, 1997: 26); işbölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, emir-komuta birliği, yönetim birliği, örgüt amaçlarının bireysel amaçlardan üstünlüğü, ücret ve ödül, merkezileşme, hiyerarşi, düzen, eşitlik, örgüte bağlılık ilkesi, inisiyatif ve işbirliği ruhu (Efil, 199: 286).

1.2.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı olan ve 1900'lü yılların başlarında Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi yaklaşımı, günlük dilde kullandığımız "Bugün git yarın gel" felsefesinin tersi bir örgüt yapısını ifade etmektedir (Koçel, 2007: 164). Örgütleri karizmatik, geleneksel ve akılcı(yasal) olarak sınıflandıran Weber, akılcı(yasal) modeli bürokrasi olarak adlandırmaktadır. Örgütü makineye benzeten Weber, amaç ve hedeflere ulaşabilmek için yasa ve kurallara uyulması gerektiğini savunmuştur (Saruhan ve diğ., 2012: 70). Bürokrasi yaklaşımının özelliklerinde, ileri derecede işbölümü ve merkezileşme sistemi vardır (Efil, 1999: 36), tüm faaliyetler, görevler önceden belirgindir; yönetmelik ve tüzüklere göre görevler dağıtılmaktadır; keyfi yetki engellenerek, emir altındaki kişi ve araçlar özel işlerde kullanılmamakta, cezalar ve ödüllendirmeler kademeli olarak açıklanmaktadır (Saruhan ve diğ., 2012: 70).

1.2.1.2. Neoklasik Organizasyon Teorisi

Neo Klasik örgüt teorisi, Klasik teorinin önemsemediği insan unsurunu dikkate alarak üretim ve verimliliği artırmayı hedeflemiştir. Neoklasik yönetimin temel amacı, insanın, bilgi beceri ve yeteneklerini keşfetmek, örgütsel yapı içinde insan ilişkilerini, davranışlarını, ortaya çıkan grupların özelliklerini tanıyıp, bunlardan yararlanarak yüksek verimliliği yakalamaktır (Güney, 2011: 36). Bu doğrultudaki görüşler klasik

yaklaşımı sınamak için girişilen bir takım büyük çaplı deneylerden sonra oluşmuştur. Bu deneylerden en önemlileri Hawthorne ve İnsan ihtiyaçları kuramı araştırmalarıdır (Arslan, 2011: 31). Elton Mayo'nun insan ilişkileri akımının ortaya çıkışıyla, dikkatler işletmedeki çalışanların incelenmesine kaymıştır. İnsan ilişkileri akımı, bir kuruluştaki insan davranışlarının arkasındaki itici güç olarak ekonomik faktörlere değil de çalışanlar arasındaki ilişki ve yönetimin tavırları gibi sosyal faktörlere odaklanmış ve sonuçta “sosyal insanı” keşfetmiştir (Ertürk, 2006: 23).

1.2.1.2.1. İnsan İhtiyaçları Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa inceleyen Maslow, insanların kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde neden çalıştıklarını ve başkalarından gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek neden emir ve itaat ettiklerini araştırmıştır. Maslow yaptığı araştırma sonucunda biyolojik, sosyal, psikolojik birer varlık olan insanın, bir takım ihtiyaçlarını karşılama çabası içerisinde olduğunu saptamıştır (Eren, 2010: 30-31). Bunlar; fizyolojik(yeme, içme, barınma gibi), güvenlik(hasta, yaşlı, kazaya uğradığı zamanlarda yaşamını sürdürecektir bir takım güvenceler), sevgi ve ait olma (insanın yaşadığı toplulukta sevmek ve sevilmek istemesi), takdir ve saygı(başarılı olduğu zamanlarda başkalarının takdir edilmesi ve saygı gösterilmesi), Kendini gerçekleştirme (yaratıcılık) ihtiyaçlarıdır (Barutçugil, 2004: 375).

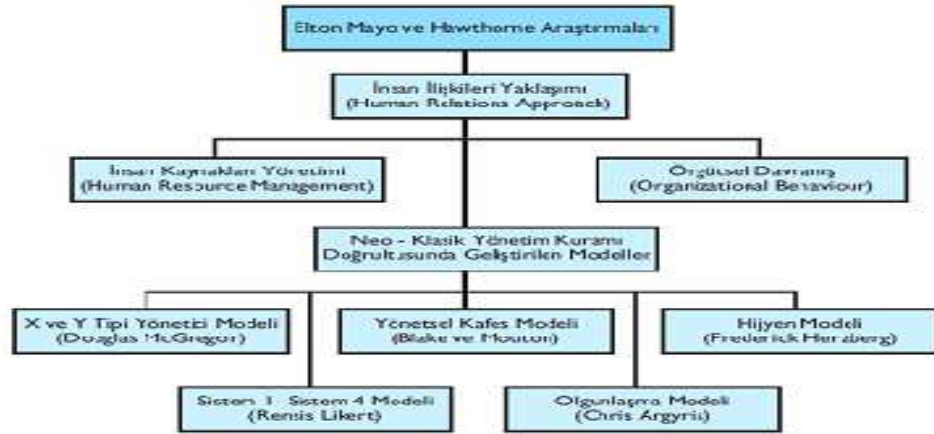


Şekil 1.2. Maslow' un İhtiyaçlar Piramidi

1.2.1.2.2. Hawthorne Çalışmaları

Elton Mayo ve arkadaşları, 1924 yılında Western Electric kuruluşunun Chicago eyaletine bağlı Cicero bölgesindeki, Hawthorne fabrikalarında 8 yıl süren ve 1932 yılında sona eren, ışıklandırma deneyi, akım düzenleyici montaj odası, yoğun mülakat

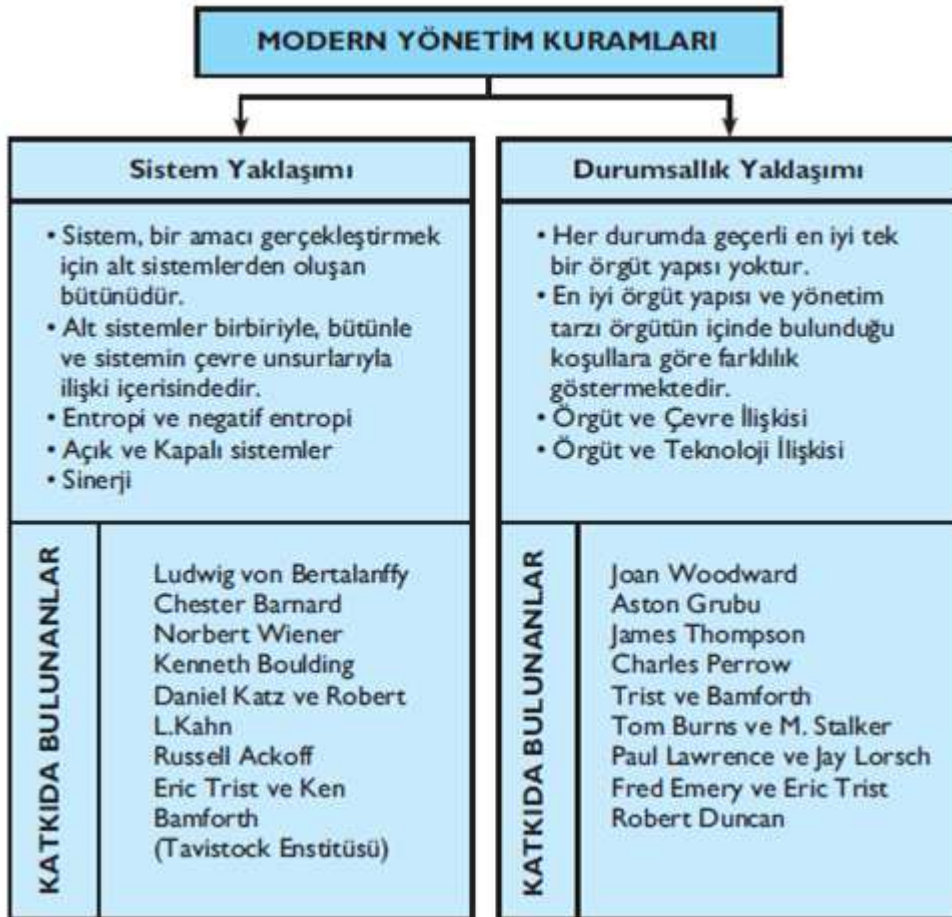
proğramı, tel yığınları gözlem odası olmak üzere dört safhadan meydana gelen bir dizi çalışmalar yapmıştır. Hawthorne çalışmaları, ışıklandırma ile verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesiyle başlamıştır (Koçel, 2007: 172). İlk olarak iki buçuk yıl süren ışıklandırma deneyinde, ışığın artırıldığı ve azaltıldığı denemelerde çalışanların motivasyonunda ve performansında düşüşler görülmüştür (Docherty ve diğ., 2011: 39). Buna rağmen firma, deneyi başarısız kabul etmeyip, ikinci aşama olan akım düzenleyici test odası deneyine geçmiştir. Bu deneyde ise çalışanın verim ile mola arasındaki ilişkinin iş performansını etkileri incelenerek, sonuçta verilen molaların verimliliği artırmasıyla kısa süreli çalışma günleri uygulaması başlatılmıştır. Fakat bu değişiklikler daha sonra sona erdirildiğinde eski şartların oluşması üzerine yöneticiler yoğun mülakat programı uygulamasını başlatmıştır. 20 000'den fazla kişi üzerinde yapılan çalışmada işçilere iş ortamı ile ilgili sorular sorulmuş ve cevapların gizli kalacağı söylenmesine rağmen cevaplar savunmacı ve basmakalıpçı olmuştur. Bu programda ise iş performansını belirlemede çalışan ve grubunun etkisi olduğu anlaşıl原因 olarak, son safhada, tel yığınları bölümü çalışanları üzerinde araştırmalara geçilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise bazı işçiler fazla çıktı yapınca yönetimin kendilerine daha fazla iş yaptıracağını, bazıları ise yavaş çalışarak kendi performanslarını kötü görünmediğini düşünmüşlerdir (Hodgetts, 1997: 29-31).



Şekil 1.3. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları (Saruhan ve diğ., 2012; 57).

1.2.1.3. Modern Örgüt Kuramları

Klasik örgüt yapısı iş'e, Neo klasik örgüt yapısı iş ve ağırlıklı olarak insana, Modern kuramlar ise iş ve insanın yanı sıra, iç ve dış çevre unsurlarına da önem vermektedir. Modern örgüt kuramı, klasik ve neo klasik örgüt kuramlarından farklı olarak, örgütü çevresindeki değişimlere uyum sağlaması gereken bir bütün olarak ele almıştır. Bu kuramda örgütün alt birimleriyle çevresi arasında karşılıklı dinamik bir etkileşim olduğu görüşü kabul edilmektedir. Modern yönetim kuramı başlığı altında Sistem ve Durumsallık yaklaşımı yer almaktadır. Modern yönetim kuramının genel özellikleri ve katkıda bulunanları aşağıdaki şekildeki gibidir (Saruhan ve diğ., 2012: 81-82).



Şekil 1.4. Modern Yönetim Kuramları (Saruhan ve diğ., 2012: 82)

1.2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem kuramı ilk olarak doğa bilimciler tarafından geliştirilmiş sonraları ise sosyal bilimlerde yönetim alanında kullanılmıştır. Sistem, bütünü oluşturan parçaların

birlikte fonksiyon görmesidir (Koçel, 2007: 182). Bu parçaların her biri sistemin alt sistemini ifade etmektedir. Alt parçalar birbirleriyle, bütünlü ve dış çevreyle ilişki içerisinde. Ayrıca sistemin varlığını sürdürebilmesi için kendi parçaları ve sürekli değişim içerisinde olan çevresiyle de uyumlu olması gerekir (Saruhan ve diğ., 2012: 84). Örgüt çevreden almış olduğu materyal, insan, finans, bilgiyi birleştirerek çevreye ürün, hizmet, kâr veya zarar, çalışanların davranışları, ilave bilgiler sunar. Sistem bu sonuçlarla geri bildirim alarak çalışmasını tamamlar (Özkalp ve Kirel, 2010: 37). Sistem yaklaşımının bazı kavramları şunlardır; (Efil, 1999: 62, 63, 72).

Açık ve Kapalı Sistemler: Çevreyle alış veriş halinde olan sistem açık ve çevresiyle hiçbir girdi ve çıktı alışverişi yapmayan sistem kapalıdır.

Alt sistem: Sistemi oluşturan küçük parçalardır.

Entropi: Sistemin kendi kendini yok etme eğilimidir.

Negatif entropi: Sistemde entropinin etkilerinin azaltılması ya da ortadan kaldırılmasını ifade eder.

Sinerji: Bütünün kendini oluşturan parçaların toplamından daha fazla ve daha anlamlı değer yarattığını ifade eder.

1.2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre; örgüt içerisindeki yönetsel davranışları belirleyecek birtakım kuralların olmadığı yolundadır. Örgütlerde karşılaşılan her duruma karşı yaklaşım tarzı farklı olacağından, hiçbir kural bütünü bir durumu açıklamaya tam uygun olmayacaktır (Efil, 1999: 76). Durumsallık yaklaşımı, “En iyi tek bir örgüt yapısı yoktur” görüşüyle, tüm ortamlarda ve şartlarda geçerli olan evrensel “en doğru, en verimli” ya da “en iyi” yönetim ilkeleri ve örgüt yapısı olmadığı, örgüt ile ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu fikrini benimsemiştir. Her örgütün amaçları, büyüklüğü, teknolojisi, örgüt kültürü gibi iç çevre koşulları ve tedarikçileri, içinde yer aldığı sektörüyle dış çevre koşulları aynı olmayacağından, her örgütün yapısı ve yönetim tarzı birbirinden farklı olacaktır (Koçel, 2007: 202).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt Kültürü kavramı yönetim bilimine ilk olarak, 1979 yılında Andrew M. Pettigrew’in Administrative Science Quarterly dergisinde (Demir, 2007: 13) yazdığı

“On Studying Organizational Cultures” (Örgütlerin Kültürel incelenmesi üzerine) adlı makalesi ile girmiştir (Aslan, Satıcı, Kuru, 2007: 372). Örgüt Kültürü 1964 yılında Blake ve başka yazarlarca “iklim” diye adlandırılan kavramın yerine kullanılmıştır (Demir, 2007: 13). İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü, Organizasyon kültürü olarak da dile getirilen (Timuroğlu ve İşcan, 2007: 123), örgüt kültürü, sosyolog, antropolog ve psikologlar tarafından çeşitli boyutlarda ele alındığından çok sayıda tanımı yapılmıştır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20). Bu bağlamda, Pettigrew örgüt kültürünü; “belli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünüdür ve kültürün tezahürü sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitler” şeklinde tanımlamıştır (Aslan ve diğ., 2007: 372). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, “bir örgütteki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütündür” (Çakar, Yıldız, Dur, 2010: 72). Örgüt ya da şirket kültürü; parçalı olmayan ama insanların davranış ve bir şeyleri yapma yollarını biçimlendiren değerler, kurallar, inançlar, tavırlar, tutumlar ve davranışların modelidir (Armstrong, 2006: 303). Örgüt Kültürünün, Yönetim ve Organizasyon alanında en kapsamlı ve genel kabul gören tanımını Schein yapmıştır. Schein’e göre örgüt kültürü “Belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır” (Ayyıldız ve Rızaoğlu, 2008: 9). Ulusal kültürün alt sistemi olan örgüt kültürü, ulusal kültürden bağımsız düşünülemez. Bu nedenle örgüt kültürü, “ulusal kültürel doku içerisinde örgüt dışı faktörler ile örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, örgüte özgü ve birbirleriyle karmaşık ilişkiler sergileyen bir olgu” olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2010: 24). Örgütsel kültür, bir örgütün çalışanları tarafından kullanılan semboller, törenler, felsefelerinde ve değerlerinde beklenen davranış kurallarıdır (Florea ve Goldbach, 2011: 488). Bazı araştırmacılara göre ise örgüt kültürü tanımları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Örgüt Kültürü Tanımları (Eşki, 2009: 167).

Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J. C. Spender
Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerler	C. O. Reilly
"İşler burada böyle yürür" şeklinde ifade edilen yargılar	T.Deal Kennedy
Kollektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede
İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerler	J. M. Kouzes
Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü	W. G. Ouchi
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamlarıçeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü	T. Peters-R. H. Waterman
Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları	E. H. Schein
Bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım genel varsayımlar	F. Luthans
Çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlar	Szilagyı and Wallace
Yöneticilerin içinde buldukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen paylaşılan inançlar bütünü	Sabuncuoğlu ve Tüz

“Örgüt olarak neye inanırım”, “değerlerim nelerdir?”, “hangi konularda iyiyim?”, “hangi konularda kötüyüm?”, “doğrularım/yanlışlarım nelerdir?” gibi soruların cevabı örgüt kültüründe saklıdır (Eşki, 2009: 168).

Örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur;

1.Yenilik ve risk alma: Çalışanların yenilik yapmaya ve risk yapmaya teşvik edilmelerinin derecesi

2.Ayrıntıya dikkat etme: Çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi

3.Sonuca odaklılık: Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığın derecesi

4.İnsana odaklılık: Yönetimin kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi

5.Takım odaklılık: İşteki faaliyetlerin takımlara göre organize edilmesinin derecesi

6.Saldırganlık: Çalışanların saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi

7.İstikrar: Örgütsel faaliyetlerin mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi

Düşükten yükseğe devrim gösteren bu nitelikler, örgütün kültürü hakkında bileşik bir görüntü ortaya koyar (Robbins ve Judge, 2012: 520).

1.3.1. Örgüt Kültürün Temel Özellikleri ve Önemi

Örgüt kültürünün çok sayıda tanımı yapılmasına rağmen, çeşitli yazar ve düşünürler tarafından fikir birliği sağlanan ortak özellikleri vardır. Bu özellikler şöyledir;

Örgüt kültürü öğrenilerek sonradan kazanılır, grup üyelerince paylaşılır, yazılı bir metin halinde değildir, sürekli tekrarlanan davranış kalıplarıdır (Gül ve Aykanat, 2012: 22), değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir, antropolojiyle açıklanır, insan davranışlarından oluştuğu için duygu yüklüdür, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı özelliğe sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 49), uyumlu ve değişebilir niteliktedir, semboller aracılığıyla öğretilerek gelecek nesillere aktarılır, örgüt içi bireylerin davranışlarını şekillendirir (Eşki, 2009: 168).

Kurumun düşünce ve davranışlarını şekillendirmede güçlü etkilere sahip olan örgüt kültürü önemlidir, çünkü kurumun “doğru karar” olarak düşündüğü şeyleri, çalışanların uygun diye bildikleri şeyleri ve kurum içerisinde çalışanların birbirlerine nasıl davranacaklarını, bireylerin, çalışma gruplarının ve kurumun bir bütün olarak kendilerine verilen işle nasıl ilgileneceklerini, işlerin yapılma hızını ve verimliliğini, kurumun değişim kapasitesi ve bunu kabulünü, dışarıdaki hissedarların kuruma karşı tavırlarını şekillendirir. Kısacası, bir kurumun kültürü yeni girişimler yapmasına ve nihai hedeflerine ulaşmalarına destek olabilir (İlieş ve Gavrea, 2008: 322).

1.3.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün çok sayıda bilim dalında incelenmesi, kavramın anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmanın yolu ise kültürü oluşturan öğelerin açıklanmasından geçmektedir. Bu öğeler temel ve yüzeysel olmak üzere ikiye ayrılır. Temel öğeler; varsayım, norm, inanç ve değerlerdir. Yüzeysel öğeler

ise gözle görülür semboller, sloganlar, diller, davranışlar, tarihler ve hikâyeler, kahramanlar, efsaneler, ritüeller ve törenlerdir (Mobley, Wang, Fang, 2005: 12).

Tablo 1.2. Bazı Araştırmalarda Tanımlanan Örgüt Kültürü Öğeleri (Büyük, 2010: 227).

Athos ve Coffey,	İş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler
Gordon ve Cummins	Kurumsal açıklık, kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönelimi, organizasyon ruhu
Allen ve Dyer	Performans kolaylaştırması, iş ilişkisi, eğitim, lider ağırlıklı etkileşim, ilke (politika) ve usuller, ihtilaf ortamı (veya karşılıklı yüzleşme ortamı)
Deal ve Kennedy	Değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler
French ve Bell	Organizasyonda hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler
Kilmann ve diğerleri	Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, saygılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler
Rossiter	Yetki dağılımı, uç noktalarda takım çalışması, çalışanların sonuca katılması için desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleştirilmesi, ortak bir amacın bilincinde olmak
Robbins	Bireysel girişim, risk toleransı, yön (istikamet), birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri

1.3.2.1. Temel Öğeler

Örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan, örgütteki her çalışanın ortaklaşa inandığı ve paylaştığı şeylerdir.

Temel Sayılılar (Varsayım): Örgütün soyut ve doğal olan bu ögesi, çalışanların örgütün neden dış çevreye karşı varlığını sürdürmesi gerektiğini ve örgüt içindeki işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algıları, düşünceleri ve hissettiklerinin tanımlanabilir nedenlerini oluşturmaktadır (Gizir, 2008: 187).

İnançlar; Pheyseyan inançları “bir şeyin bir kişi tarafından doğru olarak kabul edilmesi”, Sathe “dünya ve onun işleyişine dair temel varsayımlar”, Erdoğan “gerçeğin şimdi veya geçmişte nasıl olduğu hakkında bilgiler”, Unutkan ise, “bir şeyin ifade ettiği anlamlar toplamı veya bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı” şeklinde tanımlamaktadır. İnançlar ne kadar benzerlik gösterir ve çok kişi tarafından paylaşırsa, toplumsal kültür de o kadar belirgin ve yerleşik bir nitelik taşıyabilir (Güçlü ve Sotirofski, 2011: 3).

Değerler: İnsanların ve örgütlerin nasıl davranmaları ile ilgili önemli olduğuna inanılan şeyleri temsil eder (Armstrong, 2006: 303). İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumunca ne değerinde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş kavramlardır. Normu işgörenlerce karşı kural haline getiren kültürel değerlerdir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Normlar: “Normlar, olay, olgu ve durumları açıklamada ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır. Onaylanan davranışlar, beklenen davranış standartları olup, davranışın yazılı olmayan kurallarıdır” (Şişman,2007: 95).

1.3.2.2. Yüzeysel Öğeler

Seremoniler ve Törenler (Ritüeller): Seremoniler, örgütün çalışanlarınca örgütsel kültürün önemli parçalarını oluşturan kahramanlar, mitler ve sembollere ilişkin özel olayların kutlanmasına denir. Törenler, çalışanların örgütsel amaç ve hedefler etrafında toplanmalarını, örgütsel dayanışmayı ve bütünleşmeyi sağlayan, örgütün kilit değerlerini ifade eden ve bunları pekiştiren faaliyetlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 531).

Hikâye, mit: Hikâye, örgütsel bütünleşmeyi sağlamak için geçmiş kahramanların neler yaptıklarının ve yaşadıkları olayların abartılarak anlatılmasıdır. Mitler ise hikâyeye göre daha masalcıdır. Bate mitleri “gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen ve aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıl原因 hikâyeler” olarak tanımlar (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 57).

Dil: Birçok örgüt ya da örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirlemek amacıyla kullanırlar. Üyeler bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Robbins ve Judge, 1994: 318). İş yaşamında çalışanların ortak dili öğrenip kullanmaları, örgütsel kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Örgütsel dilin kapsamında, çalışma yaşamında öğrenilen şarkılar, özel anlamlar yüklenen kelimeler, argo konuşmalar ya da iletişim biçimleri yer almaktadır (Güney, 2011: 188).

Liderler ve Kahramanlar: Liderlik, insanları belli hedeflere yönlendirme, onları ikna etme, inandırma yeteneğidir. Kurum kültürünü en fazla etkileyen liderler kişilikleri, tutumları, davranışları, ilkeleri, felsefeleri ile kurum üyelerine örnek olma

özelliğindedirler. Kahramanlar ise kurumsal değerleri kendi kişilik özelliklerinde yaşatan kişilerdir. Kahramanlar kurumun her kademesinde çalışan olabilir. Örneğin, bir ürünü bir markaya dönüştüren bir mühendis gibi (Aktan, 2006: 16).

Semboller: Örgüt için anlam ifade eden “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olan “şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47). Örgüt kültürünü oluşturan değer ve normlar sembollerle somutlaştırılarak daha iyi ifade edilirler. Örneğin; örgüt logoları, bayrakları ve ticari ünvanları kolayca akılda kalıp hatırlanabilir sembollerdir. BMW logosunun kolayca akılda kalması gibi. Bu logoyu görünce insanın aklına kaliteli ve güzel arabalar gelmesi gibi (Güney, 2011: 188).

Artifaktlar: İnsanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır. İnsan eliyle yapılmış eserler anlamına gelmektedir. Bunlar, teknolojiler, sanatlar, mitler, semboller yani görülebilen veya duyulabilen davranış örüntüleridir (Bakan ve diğ., 2004: 52).

1.3.3. Örgüt Kültürleriyle İlgili Bazı Sınıflamalar

Çeşitli tanımları olan örgüt kültürünün çok sayıda yazar ve araştırmacı tarafından incelenmesi sonucu çeşitli sınıflara ayrılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır: Cameron ve Quin’in; girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür, pazar merkezli kültür (Şişman, 2007: 143-145), Hofstede’in; güç mesafesi özelliği belirsizlikten kaçınma özelliği, bireycilik/kolektivizm özelliği, eril(mascülen)/dişil(feminen) özellikler (Erkmen, 2010; 71-84). Handy ise Harrison’un sınıflamasını temel alarak örgüt kültürlerini güç kültürü (Zeus), rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena) ve birey (Dionisus) kültürü olarak sınıflamaktadır (Koşar ve Çalık, 2011: 589). Örgütler bu sınıflandırmalara tek tek veya aynı zamanda birkaç tanesine de uyabilir. Aşağıda bazı sınıflandırmalar açıkça ele alınmaktadır.

1.3.3.1. Denison ve Spreitzer’e Göre Örgüt Kültürü

Denison ve Spreitzer grup, hiyerarşi, gelişim ve rasyonel kültür olmak üzere dört kültür tipi olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunlar kendi aralarında birbirine daha baskın olabilir (Erkmen, 2010: 86).

Grup Kültürü, grup içi katılımcılıkla yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, yetki devri ile personel güçlendirmeyi sağlar, insan kaynağının gelişmesine önem verir.

Hiyerarşi Kültürü, kural ve prosedürler merkeziyetçi bir yapı ile bağlanarak örgütsel sonuçların kestirilebildiği durağanlık tercih edilir.

Gelişim Kültürü, örgütün iç ve dış çevresiyle ilgilenen, sürekli gelişim, değişim, yenilikçilik gibi değerlerin yaygın olduğu örgüt kültürüdür.

Rasyonel Kültür, örgüt dışı çevreyi dikkate alan, amaçların açık ve net olmasına önem veren, sürekli rekabet, etkinlik ve verimlilik gibi temel değerlere sahip örgüt kültürüdür.

1.3.3.2. Camerun ve Quinn'e Göre Örgüt Kültürü

Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" (competing values framework) adını verdikleri yapıda, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Öcal ve Ağca, 2010: 15).

Klan (Kabile kültürü): İşletme ortamında çalışanlar arası ilişkiler aile ortamı havasındadır. Yöneticiler anne ve baba figürüne sahiptir. Örgütsel sadakat ve değerler bir arada tutulur ve örgütsel bağlılık yüksektir. Takım çalışmasına katılma ve fikir birliğine öncelik verilir (Camerun ve Quinn, 2006: 66).

Girişim (Adhokrasi) kültürü: Çalışanlar örgütün uzun vadeli hedeflerini büyütme için risk alırlar. Hedef çalışılan alanda lider olmaktır. Kurum bireysel girişimciliğe ve özgürlüğe teşvik eder. Kurumu bütün halinde tutan şey deneyimler ve yeniliklere olan düşkünlüktür (Camerun ve Quinn, 2006: 66)

Hiyerarşi kültürü: İşletme resmi kurallar ve politikalarla yönetilir. Kurumun pürüzsüz bir şekilde işlemlerini sağlamak en önemli şeydir. Başarı; güvenilir teslimat, pürüzsüz programlama ve düşük maliyet olarak tanımlanır. Çalışanların yönetilmesi güvenli istihdam ve öngörülebilirlikle ilgili (Camerun ve Quinn, 2006: 66).

Pazar kültürü: Kurumda temel amaç hedeflere ulaşmaktır. Kurumu bir arada tutan şey kazanma arzudur ve sonuç odaklıdır. Temel hedef işi yapmaktır. Uzun

vadeli beklenti; rekabetçi eylemler ile makul hedef ve amaçlara ulaşabilmektedirler. Başarı; pazar payı olarak tasvir edilir (Camerun ve Quinn, 2006: 66).



Şekil 1.5. Rekabetçi Değerler Modeli (Öcal ve Ağca, 2010: 166).

1.3.3.3. Harrison ve Handy'e Göre Örgüt Kültürü

Harrison ve Handy'nin kültür sınıflaması, örgütte merkezi otorite varsa güç, bürokrasi varsa rol, örgütsel amaçlar ağırlıktaysa görev ve bireysel amaçlar öncelikli ise birey kültürü etkin olmaktadır. Yönetici örgütün kuruluşundan başlayıp sürekliliği devam ettirmek istiyorsa örgüt amaçlarını iyi belirlemeli ve çalışanlarına amaçları gerçekleştirme duygusu yerleştirmelidir (Koşar ve Çalık, 2011: 589).

Rol (Apollo) Kültürü: Kurallar, roller ve prosedürlerle ya da iş tanımıyla işlerin kontrol edildiği rol kültürü kendisini üstlenen kişiden daha önemlidir (Armstrong, 2009: 390). Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller ayrıntılı olarak planlanmış, iş tanımları ve kurallar plana dahil edilmiştir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2010: 100).

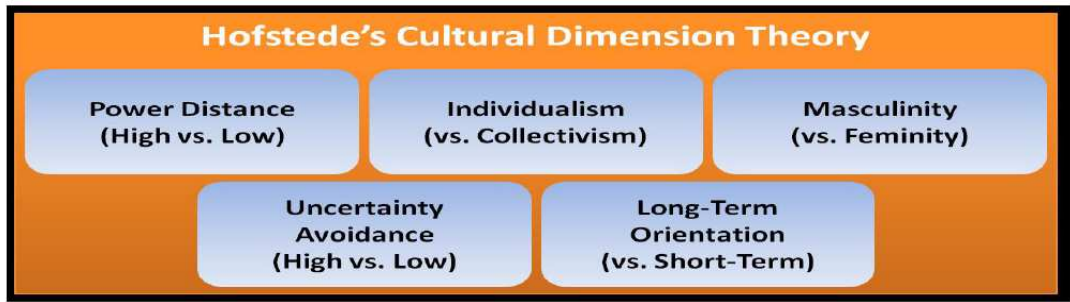
Birey (Dionysus) Kültürü: Bireysel başarı ile bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri sonuç elde edilmesinde önemli rol oynar (Erkmen, 2010: 85). Merkezinde insan vardır. Kurum sadece içindeki insana yardım ve hizmet için vardır (Armstrong, 2009: 391).

Görev (Athena) Kültürü: Proje ve takım gruplarında görülen, görev merkezli, işlerin yapılmasının önemli olduğu örgütlerdir. Yetki devri ve esnek bir yapı söz konudur (Şişman, 2010: 143). Amaç doğru insanları bir araya getirerek ona ayak uydurmalarını sağlamaktır. Etki; pozisyon ya da kişisel güçten daha çok uzman gücüne dayalıdır (Armstrong, 2009: 391).

Güç (Zeus) kültürü: Birkaç kural veya prosedür vardır ve atmosfer rekabetçi güç odaklı ve politiktir (Armstrong, 2009: 390). Merkezileşme ve otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar üst yönetim tarafından alınır. Alt kademedekiler alınan kararların sadece uygulayıcısıdır ve otoriteye karşı çıkmazlar. Astlar çalışmaya istekli ve itaatkârlardır. Bu kültür modeli çok abartılı uygulanırsa örgütte korku ortaya çıkar (Taşçıoğlu, 2010: 83).

1.3.4. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

1.3.4.1. Hofstede Modeli



Şekil 1.6. Hofstedenin Kültürel Boyutlar Teorisi (Khan, Ul, Akram, Anzar, 2012: 26).

Hofstede'nin IBM çalışanlarından elde ettiği veriler, 50'den fazla ülkede kullanıldı. Hofstede kurum kültürünü beş boyuta ayırdı (Luqman ve diğ., 2012: 978). Bunlar (Khan, ve diğ., 2012: 26):

- a. Power Distance Index (PDI)- Güç Mesafe Endeksi
- b. Individualism (IDV)- Bireycilik
- c. Masculinity (MAS)- Erkeklik
- d. Uncertainty Avoidance Index (UAI) – Belirsizlikten Kaçınma İndeksi
- e. Long-Term Orientation (LTO)- Uzun Vadeli Yönelim

Güç mesafesi, örgütteki güç dağılımının eşit olmadığı, büyük güç ve servet eşitsizliklerinin olduğu ve buna karşı çıkılmadığı anlamına gelir (Robbins ve Judge, 2012: 153). Örneğin, Endonezya, yüksek güç mesafeli ve düşük belirsizlikten kaçınan bir ülke olduğu için bu durum ile uygun olarak örgütsel kültürün sınırlayıcı tip olması olasıdır. Sınırlayıcı kültürde aile ilişkilerine, sosyal ilişkiye ve şahsi geçmişe daha fazla

dikkat edilir. İş yapımında ise ihtiyaçlara daha az önem verilmektedir (Suharnomo, 2009: 4).

Bireysellik ve Toplulukçuluk, bireysellik, insanların grupların üyeleri olmaktan çok bireysel olarak hareket etmeyi tercih derecesini tanımlayan ulusal kültür tutumudur. Toplulukçuluk ise, insanların parçası oldukları grubun diğer üyelerinin onları gözetmelerini bekledikleri sıkı bir sosyal çerçeveyi tanımlayan kültür modelidir (Robbins ve Judge, 2012: 155).

Erillğe karşı dişillik, erillik, kültürün başarı, güç ve kontrol gibi geleneksel eril iş rollerini onaylama derecesini tanımlar. Dişillik, erkek ve kadın rolleri arasında çok az fark gözetilen, kadınların toplumun genelinde erkeklerle eşit muamele gördüğünü ifade eder (Robbins ve Judge, 2012: 155).

Belirsizlikten kaçınma, bir ülkedeki insanların yapılandırılmış durumları yapılandırılmamış durumlara tercih etmesidir. Belirsizlikten kaçınma eğilimin yüksek olduğu kültürlerde insanlar belirsizlik durumlarında endişe duymakta ve belirsizliği azaltmak için kontrol mekanizmaları kullanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 155).

Uzun vadeye karşı kısa vadeye dönüklük, uzun vadeye dönük kültürlerde, insanlar geleceğe bakarlar ve tutumlu olmaya, sabıra ve geleneğe değer verirler. Kısa vadeye dönük kültürlerde ise, geçmiş ve geleceğe, geleneğe saygıya ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine değer verilir (Robbins ve Judge, 2012: 155).

1.3.4.2. Parsons AGİL Modeli

ABD’li sosyal psikolog Takot Parsons, sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyişini, alt sistemlerin üst sistemlere bağılılığını incelemiştir. Parsons’a göre örgüt kültüründe uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) fonksiyonlarının her sosyal sistemde mevcut olması gerekir (Özkalp ve Kırel, 2010: 165). Bu fonksiyonların ingilizce baş harflerinin birleşmesiyle AGİL modeli adını almıştır. Bu modelde, işletmenin kültürü ile sistemin tutarlı olması, sistemin çevre değişikliklerine ve amaçlara uyumlu olması, toplum tarafından sisteme yaşam hakkı tanınması ve sistemin kendisini oluşturan kısımlarının bütünleşmesi gerekir (Erkmen, 2010: 75).

1.3.4.3. Peters ve Waterman Modeli

1980 yılında Peters ve Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence” (Mükemmelliği arayış) adını vermişlerdir (Leblebici ve Karasoy, 2009: 286). Onlara göre başarılı işletmelerde formal ve informal iletişim desteklenerek kararlar hızlı alınmaktadır. Bu yapıdaki işletmeler sadece bildiği işi yapmakta, hedeflerini ve örgüt yapılarını basit tutmaktadır, yönetim tüm çalışanlarla iletişim içerisindedir (Aydoğan, 2004; 4). Başarılı firmaların başarılarını gösteren temel kültürel değer ve davranışlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Özkalp ve diğ., 2013: 105).

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Başarmak için, eyleme eğilim	Karar verme konusunda örgüt içinde analitik süreçler takip edilse de bu süreçler firmayı felç etmemelidir. Karmaşık görev çevresinde, başarılı firmalar sürekli eylem yönünde kararlar üretmelidir. Bu firmalarda standart süreç: Yap, onar ve dene şeklindedir.
Müşteriye yakınlık	Bu firmalar hizmet verdikleri kişi ve kurumlardan öğrenirler. Müşterilerine diğerlerinin sunmadığı hizmet ve kaliteyi sunarlar. Farklılaşmada başarılıdır. Ancak tüm bu başarı, müşteriye bilinçli ve düzenli olarak dinlemenin sonucudur.
Özerklik ve girişimcilik	Yenilikçi firmalar yönetici ve çalışanların özerk ve girişimci eylemlerini kolaylaştıran firmalardır. Bu firmalarda çalışanların risk almasına müsaade edilir, hata yapmaları olağan kabul edilir.
İnsanlar aracılığıyla verimlilik	Mükemmel firmalar, insan kaynağını kalite ve verimliliğin temeli olarak görürler. Çalışana saygı, sonuçta verimliliği getirir.
Yalın yapı	İncelenen şirketler içinde başarılı olanlar sadece hedeflerini, ürünlerini, iletişim sistemlerini basit tutmaya çalışmamakta, örgütsel yapılarını da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen göstermektedir.
İş sahiplenme, değer yönelimi	Yöneticilerin işlerini sahiplenmeleri, çalışanlarla ve işin nasıl yapıldığıyla yakından ilgilenmeleri, mükemmel firmaların bir diğer özelliğidir. Firmanın değer yaratmasının temeli, yöneticinin işe yakın ilgisidir.
Kendi işine bakmak	Firma, uzmanı olmadığı, bilmediği alanlardan uzak durmalıdır. Firma ne kadar büyürse büyüsün, mükemmel firmaların her zaman kendi temel faaliyet sektöründe kalmaları başarı için önemlidir.
Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme	Mükemmel firmalar hem merkezî, hem de âdemi merkezîdir. Büyük oranda, otonomiyi ve karar yetkisini alt kademelere dağıtarak âdemi merkezîdirler. Ancak, kendilerini var eden öz değerlerini koruma konusunda da fanatik derecede merkezî ve tutucudurlar.

Şekil 1.7. Peters ve Waterman Modeli Özellik ve Açıklamaları (Özkalp ve diğ., 2013: 105)

1.3.4.4. Schein Modeli

Schein'a göre kültür üç seviyeden oluşmaktadır; yüzeydekiler geleneklerdir, onların altında değerler yatar ve merkezde temel sayılıtlar vardır. Temel sayılıtlar gerçek ile insan doğasıyla ilgili kesin inançları temsil ederler. Değerler, sosyal prensipler, felsefeler, amaçlar ve hakiki değeri olduğuna inanılan standartlardır. Gelenekler (artifacts) değerler ve sayılıtlara dayanan aktivitelerin gözle görülen, elle

tutulan ve duyulabilen sonuçlarıdır. Schein açısından kültür “dışa adaptasyon ve içe entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için kutsal bir grubun icat ettiği, keşfettiği yada geliştirdiği ve geçerli sayılabilmeye yetecek kadar iyi işleyen ve bu sebeple de yeni üyelere de bu problemlerle başa çıkmaları için düşünme, algılama ve hissetme yolu olarak öğretilen temel sayılılardır (Hatch, 1993: 659).

1.3.5. Örgüt Kültürün Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar

1.3.5.1. Örgüt İklimi

Örgüt İklimi kavramı 1930’larda araştırılmaya başlanmıştır. Örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalar teorik olmaktan çok deneysel çalışmalardır. Çok sayıda örgüt iklimi tanımları vardır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmektedir.

Rousseau iklimi, bir algı ve betimleyici olarak ifade etmiştir. Algılamalar bir birey tarafından tecrübe edilen duygular ve farkındalıklardır. Betimlemeler bu duyguların bir insan için ne ifade ettiği ile ilgilidir (Armstrong, 2006: 305). Reichers ve Scheider’e göre örgüt iklimi; “örgütün formal ve informal politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalardan oluşur” (Aydoğan, 2004: 213). Başka bir tanımla ise; “örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizgisidir” (Usul ve Düzenli, 2006: 118).

Örgütsel iklim kavramı sık sık örgütsel kültür ile karıştırılmaktadır ve iklim kavramının kültürden ayrılan yönlerinin ne olduğu üzerine çokça tartışma vardır. Denison, kültürün örgüt üyeleri tarafından tutumlar, varsayımlar, inançlar ve değerlerden kökleşmiş olarak örgütün derin yapısını temsil ettiğine inanmaktadır. Bunun aksine iklim, örgüt üyeleri tarafından bilinçli olarak hissedilen çevrenin yönlerini temsil eder (Armstrong, 2006: 305). Örgüt iklimi, çalışan ve örgüt amaçlarını uyumlaştırır, örgüt kültürünü benimsetir, bireyin örgüte olan katkısını artırır ve güçlü bir kültürün oluşmasında etkin bir rol oynar. Örgüt kültürü ise örgütü toplumla bütünleştirerek onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir (Yüceler, 2009: 446). İklim, iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özellikleriyle ilgili daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise daha çok örgüt dışındakilerin anlayamayacağı değerler, mesajlar, örgütsel düşünce ve duyguları kapsar. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla

birlikte yakın bir ilişki de vardır (Hasanoğlu, 2004: 51). Örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir yansımasıdır (Usul ve Düzenli, 2006: 119). Bir örgütün kültürü ve iklimi; çalışanların, diğer örgütlerden insanlarla işbirliği için istekliliklerinde, çalışmak için yaklaşımlarında, seçenekler açısından müşterileri doğru bir biçimde dinlemelerinde, davranış modellerinde, inanç ve tutumların sürdürülmesinde kaldıraç görevi görür (Goldbach ve Florea, 2011: 492).

1.3.5.2. Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği “kuruluşun genel görünümünün kamuoyunda duyarlı olan kesimlere pazarlanması, kuruluşun satışa yönelik reklamlarla tanıtılmayacağı boyutta tanıtılması ve kamuoyuna bilgi aktarılması” için yapılan çalışmalardır. Başka bir tanımda ise örgüt kimliği “herhangi bir kuruluşun özel vasıtaları, hava taşıtları, logosu, tipografisi, renk düzenlemeleri, giysisi, üniforması, işareti, ilan panoları, sergileri, flamaları, kül tablası, kravat, kol düğmesi, çatal ve bıçak gibi sofraya takımı aletleri ile görsel ve fiziksel biçimde temsili” şeklinde açıklanmaktadır (Vural, 1998: 179).

Örgüt kimliği ve örgüt kültürü farklı kavramlar olmalarına rağmen çoğu zaman birbirini ile karıştırılırlar. Ortak değer ve normlardan oluşan örgüt kültürü bilinçli şekilde oluşturulurken, örgüt kimliği ise örgüt kültürünü dikkate alarak bilinçli bir şekilde oluşturulur (Bakan ve diğ., 2004: 68). Örgüt kimliği daha çok toplumda değer oluştururken, örgüt kültürü küçük gruplarda değer oluşturur ve bunu kuruma yansıtır. Örgüt kimliği düşünsel boyuttadır, örgüt kültürüne ait düşünceler ise örgüt kimliği içerisinde hayat bulacaktır. Örgüt kültürü, örgüt kimliğince hedeflenmiş iş politikaları çerçevesine dahil edilmiştir ve kurumun kurulduğu ilk günden itibaren başlamaktadır. (Gülsünler, 2007: 287).

1.3.5.3. Örgüt İmajı

Dichter'e göre örgütsel imaj; “örgütün bireylerin zihninde bıraktığı izlenimler toplamıdır”. Fombrun'a göre “bir örgütün üyeleri tarafından oluşturulan sayıltı” şeklinde tanımlanmıştır (Erkmen, 2010: 104). İşletmelere yönelik kurum imajı oluşturma çalışmaları, 1970 yılında Mimar Peter Behrens'in Berlin'deki AEG şirketinin binalarının, ürünlerinin ve tanıtım materyellerinin tasarımından sorumlu olarak işe alınmasıyla başladığı söylenmektedir. Bu çalışmalar, çalışanların lojmanından, fabrika binalarına, kataloglara, fuarlara kadar her fırsatta AEG in görsel açıdan tanınması için,

kurum imajı yaratılmaya çalışılmıştır. 1970’li yıllarda görselliğe değer veren kurum imajı günümüzde ise daha çok düşüncelere dayalı bir yaklaşımdır. Örgüt ile ilgili olan ve olmayan her şey imajı etkilediğinden imajın çıkış noktası kültüre dayanır (Vural, 2012: 193). Örgütün dış çevre tarafından algılanan biçimi olarak ifade edilen imajın, kültüre ait olan sembolik metaryelerle tanıtımı yapılır. Örgüte ilişkin var olan imajı korumak için örgütün olumlu bir kültüre sahip olması ve var olan kültürü devam ettirmesi gerektiği düşünüldüğünde kültürün de imaja göre biçimlenebileceği söylenebilir (Bektaş, 2010: 8).

1.3.5.4. Örgütsel Bağlılık

İşletme literatüründe örgütsel bağlılık tanımı üzerinde fikir birliği sağlanamadığından araştırmacılar tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır. Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür (Yüceler, 2009: 447). Robbins ise örgütsel bağlılığı, “işgörenin örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığı, en yaygın kullanılan tanımı Porter tarafından yapılmıştır. Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç yönü vurgulanmaktadır (Erdem, 2007: 66). 1) Örgütün amaçlarına ve değerlerine tamamen inanmak ve bunları kabul etmek 2) Kurum adına dikkate değer bir çaba harcamaya istekli olmak, 3) Kurumda kalmak için güçlü bir niyete ya da isteğe sahip olmak. Bu yaklaşımda, bağlılıkla ilişkilendirilen faktörler olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve mesleki özelliklerden oluşurken sonuçlar ise performansın artması, işten kaytarmanın azalması ve çalışanların sık sık değişmesinin azalması olmuştur (Mathebula, 2004: 11).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, çalışanın iş deneyimi sonucu kazandığı faydalarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin birçok sebebe dayandığı ifade edilir. Bu sebeplerden bir tanesi de, örgüt kültürüdür. Dolayısıyla, örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın bireyin çevresiyle olan ilişkilerini geliştirmesine yardımcı olarak bireylerde ortak bir kimlik duygusu oluşturur. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 207-208).

Örgütsel bağlılık ile ilgili farklı boyutlandırmalar yapılmaktadır. Bununla beraber, Allen ve Meyer'in sınıflandırmasının örgütsel bağlılığın genel kabul görmüş boyutlandırması olduğu görülmektedir (Polat ve Meyda, 2011: 157).

Duygusal bağlılık: Allen ve Meyer duygusal bağlılığı, kuruma duygusal bir bağlanmanın oluşması, kurumla özdeşleşme, kurumun bir parçası olarak kalma isteği olarak tanımlamıştır. Duygusal bağlılık çalışanın kurumun hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaya istekli olduğu zamanlarda ortaya çıkar (Mathebula, 2004: 28).

Devam Bağlılığı: Birey, işinden ayrılması durumunda maddi olarak zor durumda kalacağı farkındadır. Bu durum çalışanın kuruma olan temel bağı oluşturur ve kişinin kurumda kalma kararı, elde etmekte olduğu geliri koruma çabası olarak kabul edilir (Mathebula, 2004: 29).

Normatif Bağlılık: Birey sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettiği için” örgüte bağlanmaktadır (Polat ve Meyda, 2011: 158). Çalışan sürekli çalışmanın kendisi için bir görev olduğu ve doğru bir davranış olduğunu düşündüğü için örgüt üyeliğini sürdürür. Bu nedenle bu kişilerin daha fazla işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri görülebilmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 107).

Bu üç bağlılık türü aynı anda bir kurumda ortaya çıkabilir. Bir çalışan bu bağlılık türünden birine veya bir kaçına aynı anda sahip olabilir ya da hiçbirine sahip olmayabilir. Bu açıardan kurumsal bağlılıklar sadece onların altında yatan dürtüler ve sonuçlar bakımından değişiklik gösterir. Örneğin, kuruma devamlılık duygusuyla bağlı olan bir çalışan kurumda işe devam edebilir ancak beklenenden daha fazla çaba sarf etme niyetinde olmayabilir ancak kuruma duygusal bağlılıkla bağlanan bir çalışan ise kurumda devam etmenin yanında kurumsal işlerde daha fazla çaba sarf etmeye istekli olacaktır (Mathebula, 2004: 32).

1.3.6. Örgüt Kültürü Nasıl Başlar

Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri, işlerin genel yapılış yolu ve temel değerleri, genellikle o örgütün daha önce ne yaptığına ve bu yaptıklarında ne kadar başarılı olduğuna dayanır. Bu da bizi örgüt kültürünün asıl kaynağı olan kurucularına kadar götürür (Vural, 2012: 95). Kurucuların, geleneksel olarak örgüt kültürünün oluşmasında büyük etkileri vardır. Kültür oluşumu üç şekilde meydana gelir. Birincisi,

kurucular, sadece kendileriyle aynı hisseden ve düşünen çalışanları işe alırlar ve onları örgütte tutarlar. İkincisi, kurucular bu çalışanlara kendi fikirleri ve hisleri doğrultusunda telkinde bulunurlar ve o şekilde onları sosyalleştirirler ve son olarak da, kurucuların davranışları, çalışanları onlarla beraber kültürü belirlemeye ve inançlarını, değerlerini, varsayımlarını içselleştirmeye teşvik eder. Örgüt başarılı olduğu zaman kurucuların kişilikleri kültürün içine işlenmiş hale gelir (Robbins ve Judge, 2012: 526).

Armstrong'un 'Human Resource Managament Practice' adlı kitabında ise, kültürün dört yolla oluştuğu açıklanmaktadır. İlk olarak kültür liderler tarafından oluşturulur. İkincisi; kültürün arzu edilen ve edilmeyen davranışlardan yola çıkarak öğrenilen derslerin eleştirilmesiyle ortaya çıktığıdır. Üçüncüsü; kültür örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri sonucu ihtiyaç duyulan değer ve beklentilerce oluşturduğu fikridir. Son olarak kültür, örgütün çevresiyle olan etkileşimi sonucu meydana gelir (Armstrong, 2006: 306).

1.3.7. Örgüt Kültürünün Önemi

Kültür, örgütsel yaşamdaki farklılıkları ortadan kaldırarak "biz" hissi oluşturur ve sosyal bir yapıştırıcı görevi görür. Örgütsel kültür karşılıklı iletişime dayalı paylaşılan bir sistem anlayışını sunar. Eğer bu fonksiyonlar tatmin edici bir şekilde doldurulamaz ise kültür bir örgütün etkinliğini önemli ölçüde azaltabilecektir (Armstrong, 2006: 305).

Günümüzde örgüt kültürü işletmelerin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. İşletme, stratejilerini belirlerken kültürün ögesi olan varsayımlardan yararlanır. Varsayımlar örgüt için önemli olduğu kadar da risklidir. Risk üstlenen yöneticiler ise sınırlı rekabetin olduğu pazarda hızlı büyümeyi planlar. Aynı ortamda bulunan başka kültüre sahip bir yönetici ise daha sınırlı strateji belirler. Dolayısıyla başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Yöneticiler stratejilerini planlarken işletmenin paylaşılan değerleri olan varsayımlar ve inançları göz önüne alarak değerlendirmesini yapar. Stratejileri hayata geçirmek için ise çevresel değişimlere uygun inanç ve değerler sistemi oluşturmakta yarar vardır (Eren, 2008: 167-168). Kültürün başka bir önemi ise, işçilere nasıl davranması gerektiğini ve nelerin onaylayıp neleri onaylamaması gerektiği konularını anlatmakta ve tüm çalışanlara sosyal bir kurumun parçası olma şansı vermektedir. Kurum kültürü örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında,

örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirmesinde, performansının artırılmasında ve değişime direnç gösteren engelleri ortadan kaldırmasında da büyük bir öneme sahiptir (Vural, 2012: 63).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Kapsamı

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi ise Taylor ve Fayol'un yönetim alanında yapmış olduğu çalışmalardaki fikirlerle ortaya çıkmaktadır (Bek, 2007: 107). İnsan kaynakları kavramı, örgütün mal ve hizmet üreterek hedeflerine ulaşabilmesi için, diğer girdilere göre farklı ve yeri doldurulamayan, en değerli ve en önemli zenginliği olan insanı ifade eder. Bu kavram, örgütün en üstteki yöneticisinden, en alttaki vasıfsız personele kadar tüm çalışanlarını kapsar (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 95). İnsan kaynakları, genel olarak hassas bilgi parçalarının tutulduğu ve saklandığı yer olduğu için her bir örgütte en hassas ve nazik alanlardan biridir (Florea ve Goldbach; 2011: 488). İnsan kaynağı en geniş anlamıyla, örgüt faaliyetlerinde yer alan tüm insanları kapsamaktadır (Dinçer ve Fidan, 2011: 261).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), İngilizce "human resource management"(HRM) ve Fransızca "gestion des ressources humaines" (GRH) karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İngilizce'de bu kavram 'human resources management' şeklinde yazılmakta ise de yaygın olarak "human resource management" şeklinde tekil olarak kullanıldığı söylenebilir (Aykaç, 1999: 17). Türkçe'de ise "endüstriyel ilişkiler", "çalışma ilişkileri", "personel yönetimi", "insangücü yönetimi" gibi kavramlarla eş anlamlı olarakta kullanılmaktadır (Akçakaya, 2010: 12).

Küreselleşmenin ve rekabetin artmasına paralel olarak insan kaynakları yönetimi, diğer işletme fonksiyonlarında (üretim, finans, pazarlama vb.) olduğu gibi günümüz işletmeciliğinin en önemli rekabet araçlarından bir tanesi haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, nitelikli işgücünün teminini, işletme amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve diğer işletmelere göre rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır (Alpkan ve Biber, 2004: 102).

İnsan kaynaklarının temel amacında; "nitelikli personel için çekici bir ortam yaratabilmek, başarılı işgöreni örgütte tutabilmek ve işgöreni güdülemek yer alır"

(Mercin, 2005: 130). İKY bu amacı gerçekleştirebilmek için performansını artırmalıdır. Bu ise hedeflere ve amaçlara ulaşmadaki etkinlik ile elde edilen çıktının girdiye oranı olan verimliliğin yüksek tutulmasıyla gerçekleşir (Barutçugil, 2004: 37). İKY'nin amaçların başarılmasında örgüte yardım etmek, örgütün çalışanlarının iyi eğitilmesini ve motivasyonlarını sağlamak, çalışanların yeteneklerini verimli bir şekilde kullanmak, çalışanların iş tatmin seviyelerini arttırmak, tüm çalışanlara kişisel politikaları iletmek, profesyonel etiği sürdürmeye yardım etmek, ticaretin, şahıslara, gruplara ve halka yararların anlatılmasında yardım etmek (Florea ve Godbach, 2011: 489), hukuk uygunluğu sağlamak, çalışma hayatının niteliğini geliştirmek, etkili ve verimli insan kaynağı istihdam etmek, adalet ve hakkaniyeti sağlamak (Dinçer ve Fidan, 2011: 262), iyi eğitilmiş ve motive edilmiş elemanlarla kuruluşu geliştirmek, işçilerin öz gerçekleştirim ve memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak, iş yaşamının kalitesini geliştirmek ve korumak kurumdaki işi arzulanabilir kılmak, İnsan Kaynakları Yönetiminin politikalarını bütün işçilere iletmek, etik politikaların ve sosyal sorumluluk davranışlarının muhafazasına yardımcı olmak, bireylerin, grupların, girişimin ve toplumun ortak avantajlarını değiştirebilmek gibi amaçları da vardır.

(http://highered.mcgrawhill.com/sites/dl/free/0073381462/650484/Sapmle_Chapter.p)

İnsan kaynakları yönetimi yeni gelişen, geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan ve bilim dalları arasında ortak bir terminolojinin bulunmaması nedeniyle farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bek, 2007: 108):

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en değerli varlıkları olan, amaçların başarılmasına bireysel ve topluca katkıda bulunan çalışanlarının yönetimi için stratejik ve birleşik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2006: 3).

İKY, “İnsan kaynaklarının örgütsel ve çevresel ortamda, örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların bütünüdür” (Kaynak, Adal, Ataay, Uyargil, Sadullah, Acar, Özçelik, Dünder, Uluhan-1998: 16).

İKY, “insan kaynakları ya da işi, örgüt amaçlarını karşılamak için bir organizasyonu yönetme sürecidir. İnsan kaynakları mesleği, işe alma ve seçme,

performans değerlendirme, ücretlendirme ve kârlılık, mesleki gelişim, güvenlik ve sağlık, gelecek, iş ilişkileri gibi alanlarla ilgilenir” (Mercin, 2005: 130).

İKY’in çok sayıda tanımı olmasına rağmen, tanımlardaki ortak özellik, İKY’ nin bir yönetim felsefesi olduğu, bir örgüt kültürü oluşturmak için çevresel unsurları dikkate alarak, bu çerçevede, örgütteki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyip, insana odaklı hizmet anlayışının örgütün tamamına yaygınlaştırma amacı taşıdığı vurgulanmak istenmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2010: 16).

İnsan Kaynakları Yönetimi, “eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır” (Fındıkçı, 1999: 13).

İnsan kaynakları yönetiminin ürünü; beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır. Gelişmeye açık olan insan kaynakları yönetiminin çalışanları örgütü başarıya götürürken, gelişmeye kapalı olan İKY ise kötü sonuçlarla örgütün sonunu getirebilir. Bir örgütteki çalışanlarla ilgilenmek, işgörenlerin niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi birikimi ve teknik beceri gerektirir. Bu teknik beceriler arasında, yan ödeme ve tazminat planlarını anlamak, ilgili yasaları, toplu sözleşme prosedürlerini, işgören seçme tekniklerini, performans değerlendirmelerinin nasıl yapılacağını bilmekte vardır. Ayrıca davranış bilimleri ve sosyal psikoloji alanlarında geniş bilgi sahibi olmak da zorunludur (Barutçugil, 2004: 33).

Bir personel fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır: (Akçakaya, 2010: 30).

1) Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak

2) İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak

Organizasyonun insan kaynakları bölümü, işgörenden maksimum verim alabilmek için örgütün diğer bölümleriyle tam bir işbirliği içerisinde olmalıdır. Örgütteki ortak öge

insan olduğundan, İKY yöneticisinin vereceği her karar her bölümü az ya da çok etkiler. Modern İKY'yi geleneksel yaklaşımdan ayıran en önemli özelliklerden biri İKY ile diğer bölümlerin birbirine bağımlı olmasıdır. İnsan kaynaklarının fonksiyonları diğer bölüm fonksiyonlarını daha fazla etkilemektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin kararlarının etkisi bütün örgüte yayılır (Palmer ve Winters, 1993: 21).

Örgütün her bölümünde çalışanların, insan kaynaklarının planlanmasını, işe alınma, oryantasyon, işe yerleştirilme, eğitime, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenliğini koruma, performansını değerlendirme ve ücretleme gibi işlerini yapmaktan örgütün insan kaynakları bölümü sorumludur (Aldemir, Ataol, Budak, 2001: 21).

Birçok örgüt, başarılı faaliyetlerin çekirdeğinde insanların olduğunu kabul etmektedir;

“Abbey National, insanları olmadan hiçbir şeydir” - Abbey National

“Yaptığımız herşey insanlara bağlı” - Bp Amocı

“İnsanlar, iş başarısının anahtarıdır.” - British Airways

“Biz tümüyle en önemli kaynağımıza yatırım yapmaya devam ediyoruz”(insanlara)- Dixons

“Başarılı ve daha az başarılı örgütler arasındaki farklılık, personellerinin kalitesinden kaynaklanır” -HSBC (Florea ve Goldbach; 2011: 488).

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin özellikleri; örgütlerin yapı, teknoloji, ürün ve pazarına, ülkelerin kültür ve geleneklerine, ulusal ve uluslar arası örgüt olup olmamasına göre değişir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006: 95). Bunlardan ortak olan özellikler aşağıdaki gibidir:

Üst yönetimin yönlendirdiği faaliyetlerdir, örgüt kültürü, ulusal kültür arasında uyum sağlayıcı olarak köprü görevi görür, stratejik olarak en önemli ihtiyaçlara yoğunlaşarak, personeli bütünleştirir, personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygular (Aykaç, 1999: 24), kurumdaki örgütsel çatışmalarla ilgilenir, örgüt ile işgörenlerin ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır, örgütsel değişmeyi sağlamak için kurumun insan kaynağını değişime istekli ve hazır hale getirir,

sağlıklı bir iletişim ve bilgi akışı için çalışanları motive eder, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarını hedefler, örgütlerin gelecekte ihtiyaç duyacağı, bilgi insanını hazırlamak için uygun eğitim programları hazırlar (Akçakaya, 2010: 37), güçlü kültürler ve değerler önem verir, çalışanların tutum ve davranışlarına önem verir, çalışma ilişkileri çoğulcu olmaktan çok tekçidir, roller esnektir ve takım çalışmasına önem verir (Canman, 2000: 66).

2.1.3. Personel Yönetiminin Ele Aldığı Konular

Personel yönetimi, hizmete alma, sınavlar, personelin sicil işlemleri, yükseltme, personel eğitimi, ödeme yönetimi, danışmanlık hizmeti, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kâğıtları, personel devamını izleme, işçi sağlığı ve güvenliği, sivil savunma işleri, SSK, iş ve işçi bulma kurumu ile ilişkiler, hizmet içi eğitimler, personel devir hızını izleme, emeklilik kıdem ve ihbar tazminatı, vardiya organizasyonu, yemek organizasyonu, postalama işleri gibi konularda etkinlik göstermektedir (Canman, 2000: 4-6).

Tablo 2.1. Personel Yönetimi Şekli ve Ele Alınan Temel Konular (Aykaç, 1999: 37).

Personel Yönetimini Şekli	Ele Alınan Temel Konular
Profesyonel	Temel bilgilerin öğretilmesi
Taylorcu	İşe alma kriterlerinin ve görevlerinin akılcı bir biçimde tanımlanması
Bürokratik	Düzenlemeler ve statüler
İnsan İlişkileri	Personel arası ilişkiler ve motivasyon
Örgüt ve Gelişme	Amaçlara göre yönetim, yerinden yönetim ve sosyo-teknik deneyim
Endüstriyel Demokrasi	Sendikalarla sosyal ilişkiler ve personelin temsil edilmesi
Özyetimci	Katılımcı ve doğrudan ilişkiler

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ele Aldığı Konular

Belirli bir düşünce okulu olarak İKY'nin kökeni, insan kaynakları hesaplama teorisinin geliştirildiği 1970'li yıllara kadar uzanabilir. Bu teoriden önce insan kaynakları kurum için ekstra bir masraf olarak görülüyordu. Bunların değerleri ancak kuruma mali kazanç sağlayacak hizmetleri sunabilen yetenekleriyle ölçülebilirdi. İnsan kaynakları muhasebesi bu düşünceyi ortadan kaldırdı ve insanların bir kurumun aktif varlığını temsil ettiği fikrini ortaya attı. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, karar vericiler için insan kaynakları hakkındaki bilgilerin belirlendiği, ölçüldüğü bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç özellikle insan kaynaklarının maliyeti ve bu varlıkların değerleriyle ilgilidir (Mathebula, 2004: 16).

Tablo 2.2. İKY' nin Görevleri ve İKY Uygulamaları (Aykaç, 1999: 38)

İKY' nin Görevleri	İKY Uygulamaları
İşe Alma	Öngörülen işin yönetimi, Testler ve gelecekteki işle ilgili olarak personel seçimi, Yaş piramitlerine dikkat edilmesi.
Eğitim	Nitelikli eğitim, Yeni durumlara uygun eğitim, İKY kadrolarının eğitimi.
Ücret	Verimliliğe dayalı kişileştirilmiş ücret, Değerlere dayalı motivasyon, İş güvenliği.
Haberleşme	Örgüt Kültürü, Sosyo-Kültürel anketler, İletişim, imajlar ve logolar, Örgütiçi iletişim.
Gelişim	Fonksiyonel ve mesleki hareketlilik, İşe yerleştirme ve erken emeklilik, Sosyal planlar ve iş için ulusal fonların yeniden düzenlenmesi.
Karar Alma	Katılımcı sistem, Kalite çemberi, Geliştirme grupları, Proje yönetimi.
Değerlendirme	Başarı değerlendirmesi, Görevlerin yeniden belirlenmesi, Deneysel risk değerlendirmesi.

2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramının yeniden isimlendirilmesidir. Personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşiminden oluşur. Personel yönetimi işletmenin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılar, İKY ise uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Personel yönetimi bireysel fonksiyonlar üzerine yoğunlaşırken, İKY işletmenin bütün stratejisi ile uyumlaştırmayı hedefler. Personel yönetimi ne yapmak gerekir sorusuna cevap ararken, İKY bir bakış açısı oluşturmayı sağlar. Personel yönetimi görev odaklı eğitim ve gelişime önem verirken, İKY iş zenginleştirme, grup çalışmalarını desteklemektedir

(<http://iibf.ogu.edu.tr/eerdemir/FROM%20PA%20TO%20HRM.pdf>).

Personel yönetimi özellik bakımından, kurumun kısa vadeli ve acil ihtiyaçlarını karşılamak için kaynaklara ve iş gücünün geliştirilmesine dayanan bir dizi aktiviteye odaklanmaktadır. Personel yönetimi altındaki eleman seçimi, işe alım, ödüllendirme ve diğer aktiviteler birbirinden ayrı bireysel işlevler olarak görülür. İKY, personel fonksiyonlarının tamamını birbirine bağlı bir stratejide birleştirmeyi amaçlar. Personel yönetimi, çoğunlukla yöneticilerin alt birimlere yaptırdığı bir şeydi ancak İKY bütün kurumu analizde odak nokta olarak ele alır ve her aşamada gelişime vurgu yapar (Mathebula, 2004: 18).

Tablo 2.3. Personel Yönetimi ile İKY arasındaki farklar (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 28)

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Taktik ağırlıklıdır.	Daha stratejiktir.
Kısa dönemlidir.	Uzun dönemlidir.
Geleneksel iletişim araçlarından yararlanır.	Çok çeşitli iletişim araçlarından yararlanır.
İşgücü karar alma sürecine katılmaz.	Gruplar karar alma sürecine katılır.
Geleneksel sendikali işyerlerine uygun	Sendikalara değil bireysel iş ilişkileri var.
Geleneksel ücret ödeme sistemi uygulanır.	Performans dayalı ücret sistemi uygulanır.
Statükoyu korur, değişime direnir.	Değişim ister, esneklik önemlidir.
Tüm işçi grupları için eşit koşullar öngörür.	Hizmet sözleşmesine, ücrete önem verir.
Zor durumda kalanlara yardımcı öngörür.	Zor durumda nasıl hareket edileceğini öğretir.
İnsanlara çalışmanın zorluğundan doğan özel bir aktivitedir.	İnsanların yönetimi diğer kaynakların yönetiminden farklı değildir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, 1980’li yıllardaki Personel yönetiminin devamı gibi gözükse de insanlık dünyasının ilk çağlarına kadar gitmektedir. Bu gelişim, Neolitik çağla başlayıp, Tarım toplumu, Sanayi devrimi, Personel yönetimi gibi çeşitli dönemlerden geçerek uzunca bir süreçte mümkün olmuştur.

2.2.1. Tarım Toplumuna Geçiş

İnsan kaynakları yönetimi, bilimlerin başlangıcı gibi tarihin ilk çağlarına dayanır. Paleolitik ve erken neolitik dönemlerde birlikte başarılan avcılık, balıkçılık, toplayıcılık; Neolitik dönem, bronz ve demir çağında çıraklık (Demirkaya, 2006: 2), M.Ö. 19. yüzyılda Hammurabının ilk ücret oranlarını çıkarması, M.Ö. 17. Yüzyılda Çinlilerin ilk işbölümünü kullanması, M.Ö. 13. yüzyılda Hz. Musa’nın örgütlenme ve yönetim kavramlarını geliştirmesi, M.Ö. 5. yüzyılda Çinlilerin personel devri sorunuyla gelişim göstermiştir. Antik Yunan’daki soylularca insanlar köle sınıfında, Kavimler göçüyle ortaya çıkan feodal sistemdeki tarım toplumunda ise toprağı işleyen serf (köle köylü) olarak kullanılmıştır. Feodalizmin yıkılmasıyla oluşan lonca sisteminde ise zanaatkâr, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa “kayıt tutma” bazında bir personel yönetimi kavramı doğmuştur (<http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1351-insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci.html>).

2.2.2. Sanayi Devrimine Geçiş

Tarımda biçerdöver, çırçır makinesi gibi teknolojilerin üretilip kullanılmasıyla, üretimde verim artışı olmuş ve tarımda daha az insana ihtiyaç duyulmuştur. Böylece kırsal kesimde istihdam bulamayan çiftçiler kentlere göçerek 19.yüzyılda sanayi toplumunun temelini oluşturmuştur (<http://anlamgezgini.com/makaleler/57-tarmdan-bilgiye-doru.pdf>). Tarım ile Endüstri devrimi arasında bir köprü görevi gören makineleşme çağı ise atölye ve küçük işletmelerin büyümesine ve fabrikaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönemde fabrikalaşma sonucu oluşan kötü çalışma koşulları nedeniyle işçiler birlik arayışında olmuş ve ilk olarak İngiltere’de sendika faaliyetlerine girişilmiştir. Bazı bilinçli işverenler ise işçilerle yakın ilişki içerisinde olabilmek için

uzmanlaşmış insan kaynakları yöneticisi sayılabilecek sosyal hizmet görevlileri oluşturmuştur (Demirkaya, 2006: 4).

2.2.3. Sanayi Devriminden Personel Yönetimine

Fabrikaların ortaya çıkışıyla, Feodalizmin küllerinden doğan, Sanayi (Endüstri) Devrimine kadar süren yeni bir akım doğmuştur: Merkantilizm. Merkanilistler ticaret ve sanayileşmeyi amaç edinerek, ihracat fazlalığıyla ülkeye değerli maden girişini sağlamayı amaçlamışlardır. Adam Smith “Ulusların Zenginliği” adlı kitabında Merkantilizm’i eleştirerek iktisadi işbirliğinin üretim artışına, teknik ilerlemeye ve sermaye birikimine yol açması sonucu ulusların zengin olacağını savunmuştur. Devletin bütün desteğini sanayiye vererek tarımı ihmal etmesi ve mali reformlarını gerçekleştirememesi yeni arayışlara yol açmıştır.

(<http://tr.wikipedia.org/wiki/Merkantilizm>).

Merkantilizm’in yerini Francois Quesnay kuruculuğunu yaptığı Fizyokrasi akımı almıştır. “Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” (Laissez Faire, Laissez Passer) düşüncesine dayanan Fizyokrasi, Merkantilizmin aksine serbestiden yana iktisadi bir görüşür ve tarımsal üreticiyi ön plana çıkarıp, ticaretin gelişmesine yana değildirler. Fizyokrasi çok kısa süre hâkimiyet sürdükten sonra yerini Klasik düşünce sistemine bırakmıştır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Fizyokrasi>). Fizyokrasi akımıyla aynı dönemde çakışan Sanayi Devrimi ise, 1768’de James Watt’ın “Buhar Makinasını” icadıyla başlamış, toplumların sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel yapılarında köklü değişiklikler meydana getirmiştir (Dinçer ve Fidan, 2011: 6). Sanayi Devrimi’nin başladığı bir dönemde yaşayan, Klasik akımın öncülerinden olan Adam Smith “Ulusların Zenginliği” adlı kitabını yayınlamıştır. Bu yapıtında Merkantilizm karşıtı görüşlere yer veren Smith, belli bir sınıfın (sanayici ve çiftçi) değil, toplumun tamamının çıkarının esas alınması gerektiğini savunmuştur

(www2.aku.edu.tr/.../idt_II_hafta_fizyokrasi_adamsmith_j_b_say.ppt).

Klasik düşünce içerisinde yer alan, Bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu Frederick W. Taylor, 1911 yılında “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adlı eseriyle işçilerin performanslarının en az girdi ile en çok çıktığı verecek hale getirileceğini öne sürmüştür. Taylor, işe eleman seçme, eğitim, ücret gibi konular için ayrı bir personel bölümü kurmuştur. İşçilerin seçiminde titiz davranılması gerektiğini, birinci sınıf

işçilerin işe alınması gerektiğini, bilimsel yolla seçilmesine yönelik önerilerle endüstriyel psikoloji ve endüstriyel yönetimin gelişmesine önemli katkılar yapmıştır (Leblebici, 2008: 105). Taylorizmin tamamlayıcısı, bir sonraki ve gelişmiş aşaması olan Henry Ford'un öncülüğünü yaptığı Fordizm akımı, tüm ülkelerde patlama gösteren tüketimdeki artışın daha fazla üretim yapmayı zorunlu hale getirmesiyle başlamıştır. Fordist kitlesel sistem üretim sürecinde esnek olmadığından, işçi bir anlamda robotlaşmış, nitelikten çok niceliğe önem verilmiştir. Kitlesel üretim ile bir baskı unsuru olan işçi sendikaları giderek merkezileşmiş ve önemi artmıştır (Işık, 2009: 152). 1.Dünya savaşıdan önceki dönemde ise emek gücü ucuz ve boldu, yeni eleman çekme durumu yoktu. ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle 14 milyondan fazla insan orduya katıldı. Amerika'da yaşayan Avrupalı göçmenler savaş için ülkelerine dönünce işçi akışı hemen hemen durdu ve işgücü sorunu ortaya çıktı (Palmer ve T.Winters. 1993: 23). Bu soruna rağmen ABD savaş sonrasında, Dünya ekonomisinde kısmen etkinlik kazanmış, savaş süresince önemli oranda altın biriktirmiştir. ABD daha sonra birikimini toprak ve gayrimenkule yatırmasıyla toprak fiyatları düşmüş ve topraktan çıkan sermaye New York borsasını etkilemiştir. 1929 yılında hisse senedi ve faiz oranlarının artmasıyla New York borsası çökmüş, bu çöküşle beraber ABD'de oluşan kriz tüm Dünya ülkelerini etkilemiştir (Açıkgöz ve Özkan, 2009: 3). Bu krizle geçmişte hiçbir talepte bulunmayan işçiler, sendikalara katılarak, çalışma koşulları ve ücret düşüklüğüne karşı mücadele etmeye başlamışlardır (Palmer ve T.Winters. 1993: 23).

Diğer yandan, 1920'li yıllarda Harvard Üniversitesinde Elton Mayo, Western Elektrik şirketinin Hawtorne fabrikasındaki deneylerinde, sosyal bir sistem olan örgütün en önemli unsurunun insan olduğu görüşüyle personel yönetimi işlevine yeni boyutlar kazandırmış ve "çalışma ilişkileri" konumuna taşımıştır. Bunun yanında düşük ücretler, uzun süren çalışma saatleri, kadınların ve çocuk yaştaki işgörenlerin istismar edilmesi sonucu yaşanan sosyal patlamalar, devletin endüstriyel ilişkiler sistemine müdahale etmesini zorunlu kılmıştır. Böylelikle daha önce temeli atılan sendikacılık ve sendikalara ilişkin tüm sorunlarla birlikte, başlangıçta çalışma problemlerine yoğunlaşan ve giderek sendikal harekete yanıt olarak doğan "endüstri ilişkileri" de, personel biriminin faaliyetlerine dahil olmuştur (Demirkaya, 2006: 88).

2.2.4. Personel Yönetimi Devri

Örgütlerde 1930'larda oluşturulmaya başlanan personel yönetimi bölümlerinin başlıca işlevi, 1935'te çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için şirket elemanları hakkında kayıt tutmaktan ibaretti (Palmer ve T.Winters. 1993: 23). İKY ile ilgili gelişmelerde somut ilk adımlar, 1940'lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması aşamasıyla atılmıştır. 1950'li yıllarda, yeni arayışlarla nezaretçi düzeyinde personel birimleri oluşturulmuştur (Barutçugil, 2004: 40). 1950'li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları emek üzerine yaptıkları çalışmalarda "insan kaynağı" deyimini kullanmaya başlamışlardır (Demirkaya, 2006: 88). 1960'lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından, örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması aşamasına gelinmiştir ve aynı dönem içinde (1960 yılında) Amerika'da Human Resources Management dergisi yayın hayatına girmiştir. 1970'li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe düzeyine yükseldiği ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaştığı görülmektedir (Tortop ve diğ., 2010: 17). İnsan kaynakları yönetimine dönüşüm doğrultusundaki gelişmelere paralel olarak meslek eğitimi alanında da çalışmalar yapılmıştır. Bununla ilgili olarak Amerika'da bulunan Harvard Business School'da insan kaynakları yönetimi dersi açılmıştır (Demirkaya, 2006: 88).

2.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu

1980'li yıllardan itibaren personel yönetimi kavramının yerini alan insan kaynakları yönetimi insan odaklı yönetim anlayışını önemsemektedir. İKY, insan kaynağının üretimde diğer kaynaklarla beraber nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği, nasıl yönlendirileceği konularında cevap sağlamaktadır. 1980'li yıllarda çalışma hayatına damgasını vuran insan kaynakları yönetiminin, küreselleşme, bilgi teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler, piyasalarda ortaya çıkan rekabet, endüstri ilişkilerinde yaşanan köklü değişiklikler, iş hayatındaki stratejik yönetim, psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerin etkisiyle doğuşu gerçekleşmiştir (Dolgun, 2007: 8).

Tablo 2.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi (Aykaç, 1999: 30)

Üst düzey Yönetici				İnsan Kaynakları	
Orta düzey Yönetici			Çalışanlarla İlişkiler		
Alt düzey Yönetici		Personel çalışanların günlük sorunu			
Nezaretçi		Personel			
Büro elemanı	Kayıtlar				
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN ROLÜ VE NİTELİKLERİ

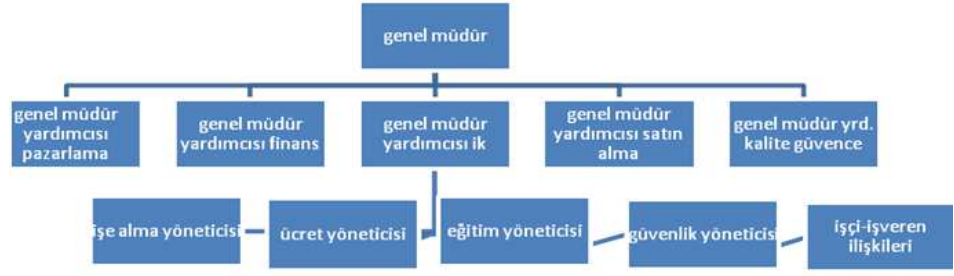
İnsan Kaynakları Yöneticisinin, örgütün tamamına rehberlik yapma ve önerilerde bulunma sorumluluğu, “çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgileri sağlamak”, organizasyonun yönetim felsefesinin ve temel iş stratejilerinin oluşturulmasına katılmak (Benligiray, 2006: 71), stratejik kaynakların yönetilmesi, personel politikalarının geliştirilmesi, değişim ve dönüşümü yönetmek, kültürel değişimi, çalışan bağlılığı, yönetimin etkinliği gibi konularda işletmeye katkı sağlamak gibi rolleri vardır (Doğan ve Demiral, 2008: 153). Sahip olması gereken nitelikleri ise şunlardır; İK yöneticilerinin, İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olabilmek için işletmenin bulunduğu sektörü iyi bilmek, pazarlama, üretim, bilgi sistemleri, müşteri ilişkileri, organizasyon, uygulanacak stratejik konular ve işletmecilik, insan hakları uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmak (Benligiray, 2006: 72).

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇERİSİNDEKİ YERİ

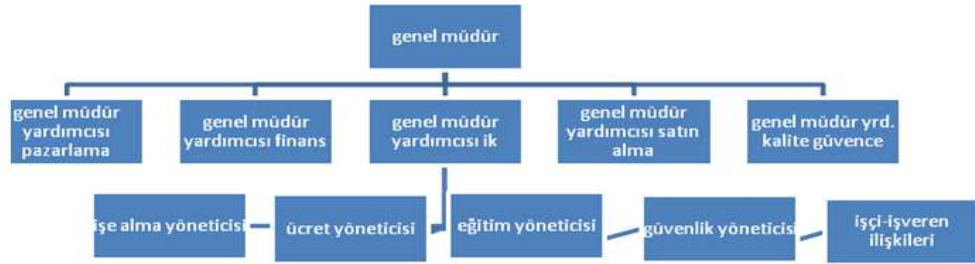
İnsan kaynakları yönetiminin, sürekli olarak insan unsuru ile ilgili olgu ve olayları ele alması nedeni ile örgüt içerisinde sağlam bir yapılanmaya ihtiyacı vardır (Şimşek ve Öge, 2012: 26). Çünkü kurumun varlığını sürdürmesi yönündeki etkinliklerin bütünü insanlar yoluyla yapılmaktadır. Organizasyonun hedeflerine ulaştırılması için mevcut çalışanların verimini artırması ve amaçlarına ulaştırılmaları gerekir (Fındıkçı, 2012: 34). Personel yönetimi, bir dizi faaliyeti içermektedir. Bir örgütten diğerine personel bölümünün çapı, yapısı, yetkisi ve örgüt içerisindeki konumu açısından önemli farklılıkların olması doğaldır. Birinden diğerine, insan kaynakları yönetiminden sorumlu olan birimin ismi ve bu birimin yöneticisinin ünvanı bile önemli derecede değişebilmektedir (Bingöl, 1997: 17). Bazı örgütlerde uygulamanın adı, insan kaynakları müdürlüğü, insan kaynakları departmanı veya birimi, bazı örgütlerde ise de insan kaynakları koordinatörlüğü şeklinde kullanılmaktadır. Önemli olan verilecek isim değil, aksine kendisinden beklenen işlevlerdir (Şimşek ve Öge, 2012: 26). İnsan kaynakları yönetimi bölümünün örgütte varoluşu, yeri, örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin işletmedeki insan kaynakları bakışına göre değişecektir. Küçük işletmelerde az çalışan olduğu için genellikle ayrı bir insan kaynakları bölümü kurulmamaktadır. Ancak, işletme örgütü büyüklüğü ile çalışan sayısı orantılı artacağından, insan kaynakları ile ilgili olarak yapılması gereken işler de çoğalmakta ve ayrı bir bölümün oluşturulması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimine ihtiyacın arttığı ve örgütte daha üst düzeyde yer aldığı nokta, örgütte nitelikli eleman seçimine ihtiyaç duyulmasıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 31).



Şekil 2.1.Küçük Ölçekli İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümü Örgüt Şeması
(Özgen ve Yalçın, 2010: 24).



Şekil 2.2. Orta Ölçekli İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümü Örgüt Şeması
(Özgen ve Yalçın, 2010: 25)



Şekil 2.3. Büyük Ölçekli İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Şeması
(Özgen ve Yalçın, 2010: 25)

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE İLİŞKİSİ

“Her türlü organizma üzerinde doğrudan ve dolaylı etki gücüne ve yaşamsal öneme sahip olan çevre, örgütler için de oldukça önemli bir olgudur. Ne tür bir özelliğe sahip olursa olsun her örgüt, kendisine fırsat ve tehditler sunan bir çevre içerisinde işlevlerini yerine getirir” (Naktiyok, 1999: 5).

Bir örgütteki işlerin nitelikleri ve kalitesini, örgütün özellikleri, işgören tatmini, işgücü devri etkilerken, işgörenlerin örgütten beklentilerini ise toplumun değer yargıları ve standartlarının ne olması gerektiğini etkileyecektir. Etkin insan kaynakları yönetimi değişen çevreye uyum sağlayan, işletme ihtiyaçlarının yanında, farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip işgücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirir (Kaynak ve diğ., 1998: 26). İnsan Kaynakları yönetiminde başarılı olmak için uzun vadeli ve stratejik yaklaşım benimsenmeli, iç ve dış çevresel unsurlar yakından izlenerek, işletmenin amaçlarına ulaşması için gelişmelere uygun önlemler alınmalıdır

(Bilgin ve diğ., 2004: 19). İnsan kaynakları yöneticisi örgütün, insan kaynaklarını etkileyecek iç ve dış çevresel koşulları bir bütün olarak algılamalıdır. Örgütün içinde bulunduğu çevre durağan ve dinamik olabilir. Durağan çevre; “etkinliklerini görev ve süreçlerin kolay ve anlamlı bir biçimde tanımlandığı, daha yavaş bir değişime uğrayan çevredir”. Durağan çevrede mekanik yapıları örgütler daha etkilidir. İletişim dikey şekildedir, kurallar iyi belirlenir, ast üst arası statü farkı fazladır (Ertürk, 2011: 7). Dinamik çevre ise hızlı değişim ve gelişmelerin olduğu çevredir (Özgen ve Yalçın, 2010: 14). Çevre, aralarında çok sayıda ilişki bulunan ve sürekli değişen elemanlardan oluşursa buna karmaşık çevre denir. Böyle çevrede bulunan örgütler ise, yüksek esnekliğe sahip, değişime uyum yeteneği yüksek, az sayıda kural, kendi kendini denetim, sorun çözmeye katılma, yatay iletişim, uzmanlaşma, bireyler ve gruplar arasında yüksek düzeyde etkileşim, daha fazla yetki devri özelliklerine sahip organik yapılarıdır (Yüksel, 2007: 43-44).

2.5.1. Dış çevre Faktörleri

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen dış etmenler örgüte dışarıdan gelen baskılar olup, kısa süreli olanlarına örgüt uyum sağlar, uzun süreli olanları ise örgütü daha elverişli hale getirmeye çaba sarf eder (Yüksel, 2007: 45). Bir işletmenin İKY faaliyetlerini etkileyen başlıca dış faktörler: yasa ve mevzuat, toplum, sendikalar, teknoloji, ekonomi, işgücü piyasası, hissedar, müşterilerdir (Özgen ve Yalçın, 2010: 16).

İşgücü Piyasası: İşletmelerin kendilerine gerekli işgücünü buldukları ve işgücü piyasasını oluşturan işgörenlerin de kendilerine uygun işletmeler buldukları ortamlardır. İşgücü piyasası, özellikle aday toplama ve ücret düzeylerinin oluşması faaliyetlerinde önemli etkiye sahiptir (Özgen ve Yalçın, 2010: 20).

Yasa ve mevzuat: İKY yasal olarak hareket alanını sınırlayan devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük, yönetmelikler, diğer ülkelerle yaptığı anlaşmalar, ayrıca işverenin çalışanlarla imzaladığı toplu ve ferdi iş sözleşmeleridir (Yüksel, 2007: 45).

Ülkemizde bulunan kamu ve özel kesim çalışanlarını ilgilendiren kanunlar, tüzük ve yönetmeliklere bazı örnekler aşağıda verilmektedir.

-
- 1982 anayasası,
-

- 657 sayılı DMK,
- 4857 sayılı İş kanunu,
- 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ,
- 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu
- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu
- İşçi ve İşveren Sendika ve Konfederasyonlarının Denetimine İlişkin Tüzük
- Asgari Ücret Yönetmeliği

(<http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cs.gb.portal?page=mevzuat&id=1>)

(<http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cs.gb.portal?page=mevzuat&id=2>)

(<http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cs.gb.portal?page=mevzuat&id=3>)

Toplum: Toplumun bir bütün olarak sahip olduğu gelenek, görenek ve değerler, eğitimsel ve dinsel tutumlar, bilimsel ve kültürel düzey, demografik özellikler hem örgütte hem de örgütün insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkilere sahiptir (Bingöl, 2010; 59). Toplumun çıkarlarını gözetmeyen, ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamayan işletme faaliyetlerinin değiştirilmesi yönündeki sosyal baskılar, modern toplumlarda bu sorumluluğun temel kaynağı olmuştur (Özgen ve Yalçın, 2010: 17).

Sendikalar: İşgücü maliyetinin belirlenmesinde, çalışma hayatının düzenlenmesinde rol oynayan önemli bir unsurdur. Sendikal ilişkilerin konularını çalışanların ücretleri, işteki motivasyonları ve verimlilikleri oluşturur. İşletme ile sendika arasında ilişkiler iyiyse, işçiler yönetime katılıyorsa, işletme amaçlarına daha etkin olarak ulaşacaktır (Bahar, 2001: 62).

Hissedarlar: Şirketin kuruluş ve faaliyetleri için sermaye sağladıklarından şirketin asıl sahibi sayılırlar ve üst yönetimin şirket ile ilgili aldığı kararlara etki edebilmektedirler (Bingöl, 2010; 61). Hissedarların bu yöndeki etkileri nedeniyle yöneticiler işletmenin kâr getirmeyecek faaliyetlerini gözden kaçırmamalıdır (Yüksel,1998: 49).

Müşteriler: Herhangi bir mal veya hizmeti yarar sağlamak için satın alıp kullanan veya tüketen, mal ve hizmetin sunulması karşısında ödeme yapan kişi veya birimlerdir (Bingöl, 2010: 61). Büyük, küçük, kamu, özel tüm örgütler varlıklarını müşteri eksenli bir yönetim stratejisiyle sürdürebilirler. Bu nedenle müşteri tatmininin ölçülmesi ve onun ihtiyaçlarına cevap verebilecek mal ve hizmet üretimi yapılmalıdır (Akçakaya, 2012: 191).

Teknoloji: Örgütte girdileri çıktılara dönüştürmede yararlanılan bilgi, araç, teknik ve faaliyetler toplamıdır. Kullanılan teknoloji örgütün yapısını doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin kullandığı teknolojiye göre yapılandırılması gerekir. Örneğin, mekanik örgütlerde, görevler kesin olarak tanımlanmış, katı hiyerarşi mevcut olup bilgi üst yönetimde toplanarak merkezileşmiştir (Efil, 1999: 293).

Ekonomik Koşullar: İşletmeler gerçek faaliyetlerini ekonomik çevre içinde yapmaktadır. Çok çeşitli unsurlardan oluşan ekonomik koşullar büyük bir duyarlılığa sahiptir. Örgütteki çalışanlar hem üretime hem de tüketime etki ettiğinden ekonomiyi etkilemektedir. Ekonomik koşullar kötü ise düşük fiyatlı ürünler piyasaya sunulur, iyi ise kaliteli ürünler piyasaya sürülür (Tutar, 2010: 89).

2.5.2. İç Çevresel Faktörler

İşletmenin çok daha fazla denetimi altında olan ve insan kaynaklarını etkileyen, örgütün sınırları içerisindeki faktörlerdir.

Misyon: “Örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve amaç” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 2009: 41). İnsan kaynaklarını yönlendirme de misyon belirlenmesinin üç faydası vardır: (Yüksel, 1998: 52)

1. Strateji formülasyonunda rehber olur.
2. Örgütsel başarı için çok boyutlu standartlar oluşturur.
3. İş ahlakıyla ilgili davranışlar için standartlar önerir.

Amaçlar: Belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçları gösterir. Amaçlar, soyut, somut, maddi, manevi, beşeri, sosyal

niteliklerde olabilir. Bu açıdan amaç, “davranışları ve tepkileri yönlendiren beşeri ve sosyal olarak belirlenmiş maddi ve manevi değerlerdir” (Dinçer ve Fidan, 2011: 97).

Politikalar: Karar almada yön göstermek için önceden belirlenmiş siyasetler, işlem dizileri ve yöntemlere politika denilmektedir (Bingöl, 2010: 66). İnsan kaynakları politikaları örgütün politikalarıyla uyumlu olmalıdır. Örneğin, örgütün genel politikası kalite konusunda yoğunlaşırsa, insan kaynakları yönetimi de eleman seçme, yükseltme ve eğitim politikalarını ona göre yönlendirmelidir (Yüksel, 1998: 53).

Örgüt Kültürü: İnsan kaynakları yönetiminde örgüt kültürü gelişim için önem taşır. Sosyal ve fiziki çevre, hikâyeler, törenler, kahramanlar (örneğin Sakıp Sabancı, Bill Gates vb), semboller (örneğin Mercedes amblemi), değerler, inançlar, mimari özellikler örgüt kültürünün üst başlıklarını oluştururlar (Mercin, 2005: 139).

Üst yöneticilerin yönetim tarzı: Örgüt kültürüyle de yakından ilişkili olan üst yöneticilerin değerleri, tutumları, örgüt içerisinde işlevlerin nasıl yerine getirileceği, işlerin nasıl yapılacağı konusunda önemli bir etkiye sahiptir (Bingöl, 2010: 68).

İşgörenler: İşgörenler, örgütteki en alt kademedeki en üst kademeye kadar çalışan herkesi kapsamaktadır. İşgörenler belli ücret karşılığında çalıştığından adil bir ücretlendirme, emeklilik hakkı, eğitim, işi ile ilgili tatmin olmak ister. İşte bu noktada örgütün insan kaynakları yönetimi devreye girmektedir (Dinçer ve Fidan, 2009: 96).

2.6. TEMEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ

2.6.1. İş Analizi ve Tasarımı

İş analizi, “herhangi bir işin veya görevin niteliğini ve o işin görüldüğü koşulları gözlem, görüşme, yerinde inceleme ve ilgili personele anket uygulama yöntemleriyle belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir” (Akçakaya, 2010: 232). İş analizleri ilk kez 1900’lerin başında bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiş ve Bilimsel Yönetim Hareketinin öncüsü F.Taylor tarafından (Dinçer ve Fidan, 2011: 266), verimliliği artırmak için bilimsel çalışmalarda ele alınmıştır. Beşeri ilişkiler hareketi sırasında iş analizlerine ilgi azalmasına rağmen, 1960’lı yıllarda psikolog ve davranış bilimciler tarafından iş değişkeni ile ilgili çalışmaları neticesinde konuya ilgi yeniden doğmuştur, 1980’li yıllarda ise iş analizi çalışmalarına ihtiyaç artmıştır (Ertürk, 2011: 23). Bugünün İKY yöneticileri, işlerin tasarlanması, çalışma rollerinin geliştirilmesi,

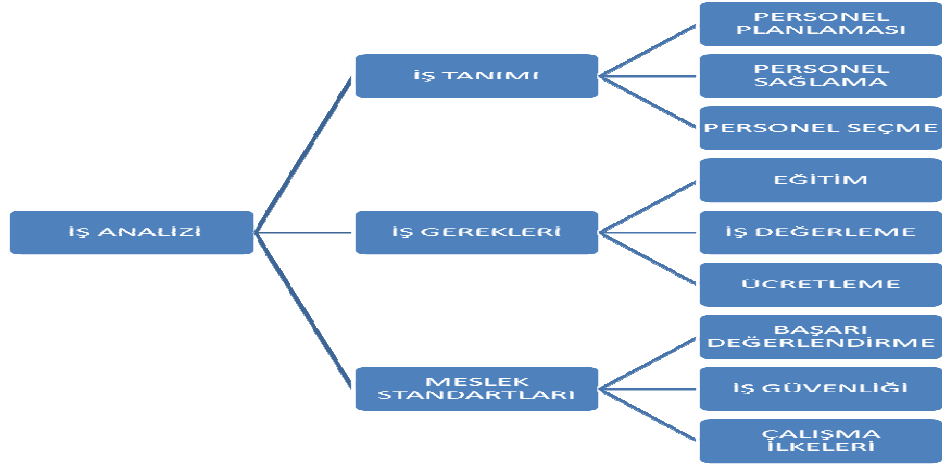
işgören seçme, eğitim programları, performans değerlendirme (Tutar, 2010: 326) örgüt planlaması gibi en basit işten, üst kademe yönetim işlerinin düzenlenmesine kadar iş analizinden yararlanmaktadır (Şenturan, 2007: 10).

Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır: (Fındıkçı, 2012: 143) İşin içeriği, işin yapılması sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler, üretilen mal veya hizmetin türü ve özellikleri, işin yapılması için gereken aşamalar ve davranışlar, çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşullar, işin gerektirdiği bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikler vb.), kurum içi ve dışı ilişkiler, işin sorumluluğu, riski, tehlikeleri ve gerekli yetki.

İş analizinden beklenen amaçlar, insan kaynakları planlamasına yardımcı olarak, işgören tedariki ve seçimi, insan kaynakları eğitimi ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, işgören sağlığı ve güvenliği, çalışma ilişkilerini geliştirme süreçlerinin yerine getirilmesinde etkili olmaktadır (Dolgun ve diğ., 2007: 60).

İyi ve etkili bir iş analizi yapmak zordur. İş analizinin çabuk ve başarılı yapılması isteniyorsa bir takım aşamaların gerçekleşmesi gerekir. Bunlar sırasıyla, iş analizine hazırlanma, iş verilerinin toplanması, iş analizcilerinin seçilmesi ve eğitimi, analizcilere bilgi verecek işgörenlerin seçimi, analizin denetimi ve analiz sürecidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 76). Analiz edilecek tüm işlerin belirlenmesi için maaş bordroları, örgüt şeması, eski iş tanımları incelenir; gerekirse yöneticilerden bilgi alınır. İş analizi işin çok ayrıntılı olarak incelenmesine fırsat veren bir teknikle yapıldıysa, personel seçiminin yanı sıra, performans değerlendirme, personel eğitimi vb. birçok konu için de kullanılabilir. İş analizinde kullanılacak bilgileri toplamak için izlenen yöntemleri dört grupta inceleyebiliriz: (Şenturan, Gülten, Yıldız, Mankan, Demirçivi, Haner, Aksakaloğlu, Kamitoğlu, Arslan, Mısırlı, 2007: 11)

- a. Gözlem: Etkili bir sonuç alabilmek için diğer yöntemlerle beraber kullanılır.
- b. Anket: Analizlerde özellikle iş değerlendirme amacı ile yapılanlarda kullanılır.
- c. Mülakat: En çok kullanılan iş analizi yöntemidir.
- d. Diğer yöntemler: Çok sık kullanılmayan uzmanların bilgisine başvurma, günlük kayıtlardan yararlanma, işaretleme listesi vb. yöntemlerdir.



Şekil 2.4. İş Analizi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Arasındaki İlişkiler
(Şenturan ve diğ., 2007: 13)

2.6.1.1. İş Tanımı (Görev Tanımı)

İş tanımı veya pozisyon tanımı, ‘belli bir işin görevlerini, çalışma koşullarını ve diğer yönlerini ortaya koyan yazılı belgedir’ (Bayraktaroğlu, 2008: 17). İş tanımı, iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edildiğinden iş analizinden sonra ikinci aşama olarak kabul edilir. İş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeştir. Aralarındaki farklılık şöyle özetlenebilir:

İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir. İş analizleriyle toplanan verilerden yararlanan iş tanımının genel amacı; işin temel nitelikleriyle ortaya konması, yani ‘kimliğinin’ ortaya çıkarılmasıdır (Çam, 2011: 75). İş analizinin sonuçlarına dayanan iş tanımı, kişiye yönelik olması, ücret, makam, yükselme olanağı, görevin organizasyon içinde yeri gibi bilgiler içermesi gibi yönleriyle iş analizinden ayrılmaktadır (Fındıkçı, 2012: 146).

İş tanımının uygulanmasında bütün işletmeler ya da işler için tek bir model sunmak olanaksızdır. İş tanımı ile ilgili uygulamalardaki ortak özelliklere göre aşağıdaki tablodaki gibi iş tanım formu altı bölümden oluştuğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi iş tanımının ilk bölümü işin kimliği, ikinci bölümü işin özeti, üçüncü bölümü iş yapımında kullanılacak makine, araç, malzeme, dördüncü bölümü işin başlangıcından bitişine kadar iş akışını, beşinci bölümü işin yapılması için verilen görev

ve yetkiler, altıncı bölümü ise işi yapacak kişide bulunması gereken özellikler yer alır (Sabuncuoğlu, 2000: 65-67).

Tablo 2.5. İş Tanım Formu (Sabuncuoğlu, 2000: 65-67)

İŞ TANIM FORMU	
1.BÖLÜM: İşin kimliği	
İşletmenin adı	:..... İş kodu :.....
İşin adı	:..... İş kategorisi:.....
Bağlı olduğu bölüm: Tarih :.....
2.BÖLÜM: İşin Özeti:.....	
.....	
.....	
3.BÖLÜM: Kullanılan Araç ve Gereçler:.....	
.....	
.....	
4.BÖLÜM: Diğer İşlerle İlişkileri:.....	
.....	
.....	
5.BÖLÜM: Temel Görev ve Yetki Alanı:.....	
.....	
.....	
6.BÖLÜM: İş Yapan Kişide Bulunması Gereken Nitelikler:	
1.Yetenek
2.Çaba
3.Sorumluluk
4.Çalışma Koşulları
ONAY ve İMZA	

2.6.1.2. İş Tasarımı (İş Dizaynı)

İş tasarımı: “çalışanlar açısından işin daha fazla anlam ifade edecek şekilde tatmin edici bir hale gelmesi ve bunun için işin yapısal niteliklerinde değişim yaratan düzenlemelerdir” (Bahar, 2011: 206). İş tasarımı, rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği, gerçekçi olmayan hedefler, uygun otorite eksikliği, düşük iş çeşitliliği, iş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım, uygun gerekli kaynakların eksikliği, çok fazla kurallar ve yönetmelikler, rutin işlerin fazlalığı, düşük ilerleme fırsatları, anlamsız hedefler görevler, üst yönetim ile sınırlı

iletişim gibi örgütsel sorunları çözmeye yardımcı olur (Akçakaya, 2010: 155). Fredrick W.Taylor zamanından ve Bilimsel Yönetimin geliştirilmesinden beri, işler tasarlanarak işe uygun insanlar seçilmekteydi. Günümüz de ise iş tasarımı, örgütlerin yaş, cinsiyet, yaşam tarzı ve yetenekler açısından daha farklı bir işgücünü çalıştırıp motive edebilecekleri yaşamsal bir yol olarak örgütlere hizmet etmektedir (Bingöl, 2010: 107). İş tasarımında karşılaşılan temel zorluk “İşlerde daha fazla ya da daha az düzeyde uzmanlaşma olsun” şeklindeki ikilemdir. Bu zorluğu aşmada kullanılan başlıca teknikler şunlardır: (Özgen ve Yalçın, 2010: 70)

a. İş Basitleştirme, işlerin bölünelerek azaltılması ve basit hale getirilmesi işlemidir. Çalışan, işin küçük bir bölümünü yapacağından uzmanlaşma sağlanacaktır. Bu şekilde çalışanda oluşabilecek becerisizlik hissi ortadan kalkacaktır. Kişi uzmanlaştığı işte performansını da artıracaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 167).

b. İş rotasyonu, çalışanda işi ile ilgili rutinlik oluşmuşsa bunun çözümü iş rotasyonu ya da çalışanı periyodik olarak bir görevden, aynı organizasyon hiyerarşisinde benzer yetenekler gerektiren başka bir göreve atamaktır. İş rotasyonun amacı çalışanın sıkıntısını azaltması, motivasyonunu artırması ve çalışanların yaptıkları işle ilgili örgüte etkilerinin anlamasına yardımcı olmaktır (Robbins ve Judge, 2012: 246).

c. İş genişletme, rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacı ile işlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesidir (Akçakaya, 2010: 164).

d. İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında işgören sorumluluklarının artırılmasını, bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır (Çöl, 2004: 6).

e. Bağımsız çalışma grupları, hedefi belirlenmiş bir iş grubunun çalışma yöntemleri konusunda özgür bırakılmasıdır. Grup kendi çalışma yöntemlerini çizebildiği gibi kendi kendini de denetleyebilmekte ve çalışmalarını değerlendirebilmektedir. Büyük ölçüde grup inisiyatifine dayandığından bağımsız çalışma gruplarının iyi eğitilmiş bireylerden oluşması durumunda başarılı sonuçlara varma olasılığı yüksektir (Yüksel, 2007: 98).

2.6.1.3. Alternatif Çalışma Programları

Geleneksel çalışma düzeni olarak kabul edilen günde 8 saat ve haftada 5 günlük iş haftasına yönelik olarak günümüzde yeni düzenlemeler geliştirilmekte ve bunlar giderek yaygın biçimde kullanılmaktadır. II. Dünya Savaşı'nda ve özellikle de 1970'lerden sonra hızla gelişen küreselleşme sürecinin çalışma hayatına getirdiği en önemli yeniliklerden biri kuşkusuz; esnek çalışma veya standart dışı çalışma olarak adlandırılan çalışma biçimleridir (Işık, 2009: 153).

Standart çalışma programları: Sabit bir çalışma haftasına göre çalışmanın programlanmasını öngörmektedir. Örneğin; haftada toplam 45 saat çalışmak üzere, günde belirli saatler arasında çalışılması durumudur. Bu programlar, bir vardiyanın saat kaçta başlayıp saat kaçta biteceği belli olduğu durumlardır (Bingöl, 2010: 113).

Esnek zamanlı çalışma (Flexible Working Hours): Çalışanların yoğun iş saatlerinde ve belli periyotlarla çalışmasına olanak sağlayan bir yöntemdir. Bu modelde, çalışanlar çalışma saatlerini kendileri belirlemektedir. Çalışanın günün en yoğun olduğu 11.00-14.00 saatleri arasında istediği bir zaman dilimini belirleyerek çalışmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 54).

Yarı zamanlı çalışma (Part Time Working): Günümüzde daha çok geçici işlerde sürekli olarak kullanılan bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler iş gününü 13.00-17.00 veya 15.00-21.00 saatleri arasında değişen iki vardiyadan oluşturmakta, işgücü kullanımını buna göre yönlendirmektedir. Bu program özellikle eğitimlerini sürdüren gençler ve ailelerine vakit ayırmak isteyen kadınlar tarafından rağbet görmektedir (Kaynak ve diğ., 1998: 79).

Uzaktan çalışma (Telecommuting): İşgörenlerin işyerlerindeki bilgisayar sistemine ve veri tabanına, bir telefon hattı aracılığıyla evlerinden veya başka bir yerden, kendi bilgisayar ve modemiyle bağlanarak çalışmalarını olarak tanımlanabilir. Bu çalışma sistemi daha çok ABD'deki danışmanlık ve pazarlama alanlarında çalışanlar tarafından kullanılmaktadır (Kaynak ve diğ., 1998: 79).

2.6.2. İnsan Kaynakları (İnsangücü) Planlaması

İnsan kaynaklarının planlamasına ilişkin bilgilere geçmeden plan ve planlama kavramı üzerinde kısaca durmakta yarar vardır. "Plan" Türk Dil Kurumu sözlüğünde

“Bir işin, bir yapıtın, gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen” biçiminde tanımlanırken, “planlamak” için “Yapılacak bir işi belli plana göre düzenlemek” tanımı kullanılmıştır. Organizasyon açısından planlama, “yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akış planının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecidir” (Fındıkçı, 2012: 125). Çam’a göre insan kaynakları planlaması, “işletmenin önceden koyulan hedeflerine ulaşması için gereken doğru niteliklere sahip, doğru sayıda çalışanın, doğru zaman ve doğru yerde istihdamının sağlanması ile ilgili amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir” (Çam, 2011: 27). Kavram farklı kaynaklarda, insan gücü planlaması, istihdam, işgücü planlaması, kadro planlaması olarak ifade edilmektedir (Uyargil ve diğ., 2009: 87). İnsan kaynakları planlaması, yetenek ve yetkinlik seviyesi ve sayısı bakımından gelecekteki istihdam ihtiyacı ile bu ihtiyacı karşılamak için gerekli planların yapılıp uygulanmasını sistematik olarak değerlendirmektedir. Kurumun daha uzun vadeli ihtiyaçlarının insan kaynaklarıyla uyumu, mevcut ve gelecekteki insan kaynaklarından en iyi şekilde nasıl faydalanılabileceğine dair devam eden bir incelemeyi sürdürmek için çok önemlidir. (Amor, 2001: 9). Etkili bir insan kaynakları planı, örgütün başarısının temelidir. İdeal olarak, bu planın bütün diğer tüm personel etkinliklerinden önce yapılması gerekir. Kaç işin boş olduğu, bu işlerin türünü ve gelecekte hangi işlerin boşalacağını bilmezseniz yeni elemanları işe nasıl alabilirsiniz? Hangi alanlarda kaç elemana ihtiyaç duyulduğunu bilmezseniz insanları nasıl eğitip geliştirebilirsiniz? gibi soruların cevabı planlamada yer alır. Bütün örgütlerin bir planı vardır ama bu planın başarıya ulaşması insan kaynakları yöneticisinin örgütün ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanılabilmesine bağlıdır (Palmer ve T.Winter, 1993: 31).

2.6.2.1. İnsan gücü planlamasının önemi

Örgütün en önemli unsuru olan insan kaynağının planlamasının yapılması, etkili ve verimli kullanılması, işletmenin uzun dönemli varlığını sürdürmesini sağlayacaktır. İnsan gücü planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişi güzel kullanabileceği, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgüt faaliyetlerinde keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin, nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenemeyeceğinden uzun dönemli varlıklarını sürdürmelerini mümkün olmayacaktır (Akçakaya, 2010: 134).

İnsan Kaynakları Planlamasının iki ana amacı vardır. Bunlar: (Canman, 2000: 73)

1. Optimum düzeyde eleman istihdam etmek: Bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, gereğinden az ya da çok personel bulundurmanın maliyetinden kurtulmak ve yapılacak insan kaynakları planlamasının başarıya ulaşması için belirli zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte personeli çalıştırılması yoluyla sağlanabilir.

2. Çalışanlardan azami derecede istifade etmek: İKP' nin ikinci ana amacı, firmada fiilen çalışmakta olan personelin üstün performanlarını sağlamaya yönelik olarak bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasını sağlamaktır.

2.6.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları

İnsan gücü planlamasının aşamaları ile ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Bu yaklaşımların birinde aşamalar, çevresel taramanın yapılması ile başlar, sırasıyla insan kaynakları ihtiyacının ve arzının belirlenmesi, insan kaynakları açığının analizi, eylem planı, kontrol ve değerlendirme, amaç belirleme, mevcut durumu değerlendirme, insan kaynağını elde ederek geliştirmeyle devam ederek, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesiyle son bulur (Dolgun, 2007: 52-53). Başka bir kaynakta ise, belirli örgütsel birimlerin örgütsel hedeflere etkilerini belirlemek, karşılanacak hedeflere yönelik uzmanlık gerekleri ve becerilerini tanımlamak, insan kaynakları akımı ışığında eklenecek insan kaynakları gereklerini belirlemek, karşılanacak insan kaynakları ihtiyaçlarını sezerek, eylem planlarını geliştirmek olmak üzere dört aşamadan oluşmuştur (Akçakaya, 2010: 120).

2.6.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci

İşgören sağlama ve seçimi, “kadrolama” (staffing), “personel temin/sağlama ve seçimi”, “seçme yerleştirme”, “personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi” gibi başlıklarla anılmaktadır. Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyetteki işletmede ise gerçekleşen değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere; çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına personel tedariki ismi verilmektedir (Bingöl, 1997: 98). İşe eleman seçme süreci; en iyi, yetenekli, zeki ve becerili insanları bulma gayretleri göz önünde bulundurularak farklı aşamalardan ve farklı yöntemlerden oluşan bir süreçtir. Farklılıkların etkili şekilde belirlenmesi, örgütlerin de birbirlerinden farklı biçimlerde ayrıldığı beklentisini doğurmaktadır. Diğer yandan bu süreç, işe eleman

arama sürecinin sona erdiği andan, adayların tüm özelliklerine bakılarak, örgüt içinde açıkta bulunan iş pozisyonuna uygun olup olmadıkları belirlene kadar olan süreyi temsil etmektedir (Yeloğlu, 2004: 115). Bir müşteri dönük kültürü kurmada başlangıç noktası yüksek hizmet kalitesi odaklı tutum ve kişiliğe sahip hizmet-kalite sorumlularını iş almaktır. Southwest Havaçılık, işe alım sürecinde dost canlısı olmayan adayları listeden çıkarmaya odaklanan şirketlere önemli bir örnektir. İşe başvuran adaylar Southwest'te yoğun bir mülakat sürecinden geçerler. Burada şirket çalışanları ve yöneticiler adayların tüm personelde olması gereken sosyal ve eğlenceye düşkün karakterlere sahip olup olmadıklarını dikkatli bir şekilde araştırırlar (Robbins, 2005: 502). İşletmenin ihtiyacı olan işgücünün belirlenmesinden sonra, sıra bu insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağına saptanmasına gelir (Çam, 2011: 77). İşletmeler istihdam edecekleri elemanları işletme içi kaynaklardan veya işletme dışı kaynaklardan (insan kaynakları danışmanlık firmaları, okullar vb.) sağlarlar (Şenturan, 2007: 17).

2.6.3.1. İnsan kaynağını bulma sürecinde iç kaynaklar

Personel açığı olduğu durumlarda ilk olarak işletme kendi iç kaynaklarına yönelerek gerekli olan elemanı elde olanlardan seçer (Şenturan, 2007: 18). Burada, genelde terfi ve transfer uygulamalarından yararlanılır (Dolgun ve diğ., 2007: 86). Terfi politikası; işletmede bir çalışanın daha yüksek bir maaşla daha üst pozisyonda çalışmaya başlamasıdır (Tutar, 2010: 332). Transfer ise işgörenlerin, “ücret, yetki, sorumluluk bakımından aynı düzey işler arasından yatay olarak yer değiştirmesini” ifade etmektedir (Uyargil ve diğ., 2009: 118). İç kaynaklardan aday temin etmenin şu avantajları vardır: Örgüt, adayların güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibidir, adaylar örgütü tanımaktadır, çalışanın moral ve motivasyonu artar, terfilerle kariyer yolu oluşur. Dezavantajları ise, yeteneksiz üyeler terfi alabilir, terfi mücadelesinin ortaya çıkması moral bozukluğuna yol açabilir, yeniliği engelleyebilir, sistem bürokratik hale gelebilir, çok iyi eğitim programları gerektirir (Bahar, 2011: 212).

2.6.3.2. İnsan kaynağı bulma sürecinde dış kaynaklar

1980'li yılların sonlarından itibaren kullanılan dış kaynaklardan yararlanma kavramının çok fazla tanımı yapılmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, “işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işler yapmak istemeleri; temel (çekirdek) yeteneklerinin kullanılmadığı işleri organizasyon dışındaki başka

işletmelerden alma eğilimidir’’ (Akdoğan ve Çirli, 2008: 15). Barutçugil’e göre outsourcing; ‘bir örgütün kendi kaynaklarına ve çalışanlarına dayalı olarak yürüttüğü bir etkinliği, dış kaynakların stratejik iş ortaklığı yoluyla örgüt dışında gerçekleştirmesidir’ (Barutçugil, 2004: 192). Örgütler dış kaynaklardan yararlanmayı (outsourcing) daha çok, işgücü temini, ücret ve ödüllendirme sistemleri, eğitim yönetimi, özlük ve tahakkuk işleri alanlarında kullanılmaktadır. İşletme dış kaynaklardan personel teminini, İşçi ve İşçi Bulma Kurumu, özel işe yerleştirme kuruluşları, pazar araştırma firmaları, eğitim kurumları, çeşitli mesleklere ait dernekler gibi kuruluşlardan sağlar (Ertürk, 2011: 97).

Dış kaynaklardan yararlanmanın faydalı yönleri, şirkete esneklik kazandırır, verimliliği artırır, en iyi işgücü ve kaynağı sağlayarak rekabet avantajı sağlar, stratejik yönüyle hedeflerin başarılmasına yardımcı olur, maliyet tasarrufu sağlar, örgüt içi değişime kapasite oluşturur (Dereli, 2003: 124).

Dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları, önemli bilgilerin dış kaynak aracılığıyla rakiplerin eline geçmesi, işgücü açısından stres oluşturması, kontrol ve sorumluluğu kaybetme riski ile karşılaşabilmedir (Akdoğan ve Çirli, 2008: 26).

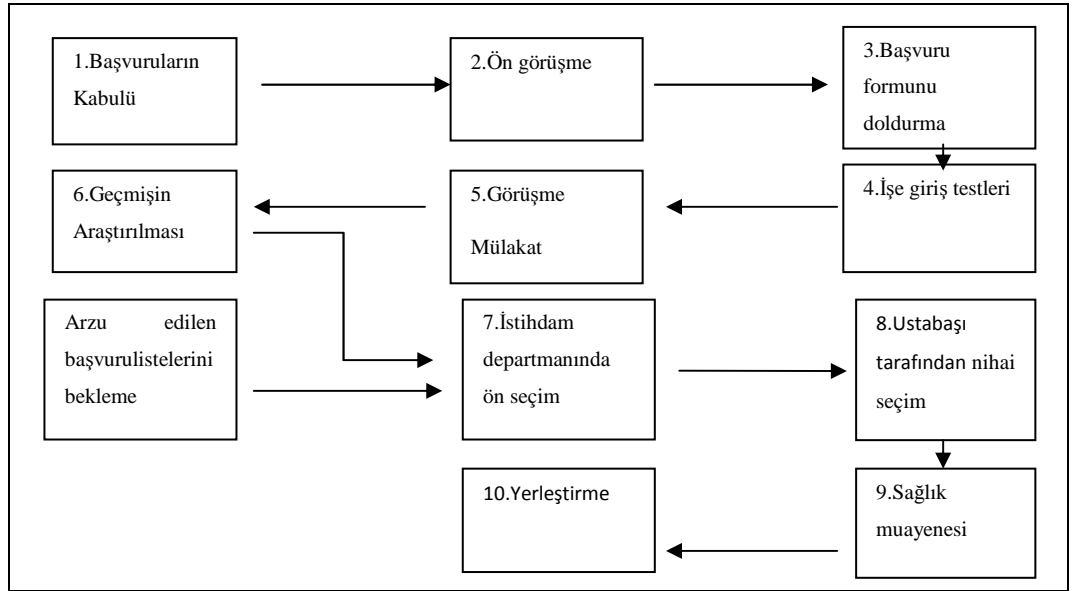
Tablo 2.6. İnsan Kaynakları Sağlamada Gruplandırma (Çam, 2011: 77)

İç kaynaklar	Dış kaynaklar
Terfi	Duyuru
Transfer	Dolaylı, Dolaysız Başvuru
	İş ve İşçi Bulma Kurumu
	Eğitim Kuruluşları
	Sakatlar ve Eski Hükümlüler
	Diğer Araçlar (Danışman firmalar, internet)

2.6.4. Seçim ve Yerleştirme

Günümüzde insan kaynağının örgüt başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunun anlaşılması, dikkatleri etkin eleman seçim süreçlerine yöneltmiştir (Türetgen, Dinler, Ünsal, 2009: 48). Personel seçimi, ‘‘İnsan kaynakları temin ile seçim fonksiyonunun amacı, örgütün amaçlarına uygun ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için gerekli insan kaynaklarını bulmak ve örgüte kazandırmaktır’’ (Yılmaz ve Karahan, 2011: 100). Alışıldığı gibi, verilen herhangi

bir işin ihtiyaçlarını karşılayacak birden fazla aday belirlenir. O noktaya ulaşıldığında, işe kimin alınacağına ilişkin nihai kararı adayların kuruma ne kadar iyi uyum sağlayacağı konusunda karar vericilerin belirleyeceği hükümlere göre verilecektir. Kasıtlı ya da kasıtsız bu doğru seçimi yapma çabası, kurumun değerleriyle tamamen ya da en azından büyük oranda aynı değerlere sahip kişilerin işe alınmasıyla sonuçlanır. Bunun yanı sıra, seçim süreci adaylara kurum hakkında bilgi de verir. Adaylar kurum hakkında bir şeyler öğrenirler ve eğer kendi değerleriyle kurumunkiler arasında bir zıtlık görürlerse kendi kendilerini aday listesinden çıkarabilirler. Bu sebeple bir uyumsuzluk görülmesi halinde seçim süreci işveren ya da adayın görüşmeleri karşılıklı feshetmesine olanak tanır. Bu yolla seçim süreci kurumun temel değerlerine zarar verebilecek ya da bu değerleri yıpratabilecek kişilerin elenmesine yardımcı olmak suretiyle kurum kültürünün korunmasına katkı sağlar (Robbins, 2005: 494).



İşgören seçim sürecinde değerlendirme aşamasından sonra aday hakkında elde edilen bilgiler, iş şartnamesinde belirtilenlerle karşılaştırılarak, olumlu değerlemeye varılırsa, bir sonraki aşamaya geçilir. Herhangi bir aşamada değerlendirme olumsuz olursa, o aşamada aday reddedilir ve bir sonraki aşamaya geçilmesi söz konusu olmaz (Dinçer ve Fidan, 2011: 269).

1. Başvuruların kabul edilmesi: Bu aşamada açık pozisyonun gerekli kıldığı önemli iş şartları üzerine durulmalı ve bunları karşılayamayacak olan özgeçmişler zaman kaybetmeden elenmelidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 106).

2. Ön görüşme: Buradaki amaç, iş niteliklerine uygun olmayan adayların başka aşamaya geçmeden elenmesidir. Yani, bu aşama ön eleme olarak adlandırılabilir. Ön görüşmede çalışanlar da işletmeyi tanıyarak, kendilerine uygun olmadığını anladıkları zaman kendiliklerinden görüşmeyi sonlandırabileceklerdir (Dolgun ve diğ., 2007: 96).

3. Başvuru Formunu doldurma: Formlarda, gerekli iş pozisyonu için başvuran adayların kişisel özellikleri, bireyin yaşı, cinsiyeti, uyruğu, medeni ve askerlik(erkekler için) durumu, eğitim durumu, geçmiş iş pozisyonu ve ne zaman bu pozisyondan ayrıldığı, ne kadar ücret istediği, bildiği yabancı diller, bilgisayar ve ofis araçları kullanma seviyesi, talep ettiği ücret, örgüte daha önce başvuru yapıp yapmadığı, örgütte birinci derece akrabası olup olmadığı gibi bilgiler kullanılarak bir seçim aracı olarak dikkate alınabilir (Yeloğlu, 2004: 120).

4. İşe giriş testleri: Adayın bir takım çeşitli sınav ve testlere tabi tutulması aşamasıdır. Kişilerin işe uygunluğunu değerlendirmede psikolojik ve psikoteknik testler dışında, iş örnekleme, değerlendirme merkezi, yalan makinesi, minyatür, iş eğitimi gibi başka teknik ve yöntemler de kullanılmaktadır. Bu teknikler ve yöntemler kullanmada insan kaynakları şirketleri veya uzmanlardan yararlanılır (Akdoğan ve Çirli, 2008: 18).

5. Görüşme (Mülakat): Yetkilinin, adayın özelliklerini belirlemek için iletişimde olduğu safhadır. Mülakatın amacı, adayın vermiş olduğu bilgilerin doğruluğunu belirlemek, adayın örgüte uyumunu ölçmek, adayın tecrübelerini ve gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmektir (Yeloğlu, 2004: 117).

Kişilik değerlemede en çok kullanılan mülakat yöntemi, seçim sürecinin üç işlevini yerine getirir (Şenturan, 2007: 26)

- a. Kişiliği değerlemek amacıyla adayların davranışları hakkında bilgi elde etmek
- b. Adayın bilgilerini kontrol etmek, deneyimlerini incelemek
- c. Adaya iş ve işletme hakkında bilgi vermek

6. Geçmişin araştırılması: Bu yöntemde adayın daha önce çalışmış olduğu yerdeki yöneticilerine aday hakkında bilgi sağlayıcı biçimde sorulardan oluşan bir mektubun gönderilmesi ve adayın işletmedeki kimliğini, karşılaştığı sorunlarını ve eski yöneticisi tarafından tekrar değerlendirilmesini içerir (Aldemir ve diğ., 2001: 139).

7. İstihdam departmanında ön seçim: İşgören seçim süreci içinde daha önceki aşamalarda olumlu bir biçimde değerlendirilen adayın insan kaynakları birimince işe alınması konusunda bir ön seçim yapılması aşamasıdır.

8. Ustabaşı veya gözetimci tarafından nihai seçim: Ustabaşı işi daha iyi tanımakta ve birimde çalışan diğer astların uyum durumlarını ve yapılarını yakından bildiğinden işe alınacak kişinin çalışmasından, başarısından bizzat sorumlu tutulacaktır. Söz konusu amirin, adayın kendi onayının alınmasıyla işe kabulü olacaktır (Bingöl, 2010: 266).

9. Sağlık muayenesi: Adayların sağlık durumlarının iş gereklerine uygunluğu araştırılır. Bu aşama formalite olarak görülmemeli ve aday mutlaka sağlık kontrolünden geçirilmelidir. Sağlık kontrolü sadece fiziki, ruhsal kontrolle sınırlı kalmamalı, adayların alkol, uyuşturucu madde bağımlısı olup olmadıkları da araştırılmalıdır (Dolgun ve diğ., 2007: 105).

10. Yerleştirme: Seçilen eleman belgeleriyle işletmenin insan kaynakları bölümüne gelerek hizmet sözleşmesi imzalar ve işe başlayan eleman örgütün kültürüne alışması için insan kaynakları bölümünün sosyalleştirme faaliyetlerini yerine getirmesi gerekir (Dinçer ve Fidan, 2011: 270).

2.6.5. Eğitim ve Geliştirme

Daha fazla müşteri odaklı olmaya çalışan kurumlar her zaman yeni eleman işe almak durumunda değillerdir. Genelde, yönetim mevcut çalışanlarını daha müşteri odaklı yapma savaşı içine girer. Bu tür durumlarda, dikkatler işe alımdan çok eğitimler üzerinde toplanır. Bu durum geçtiğimiz on yılda ürün odaklı anlayıştan uzaklaşmaya çabalayan General Motors, Shell ve JPMorgan Chase gibi büyük şirketlerde üst düzey yöneticilerin karşılaştıkları ikilemi anlatmaktadır. Bu eğitim programlarının içeriği büyük ölçüde değişebilir ancak her durumda üretim bilgisini artırma, aktif dinleme, sabretme ve duygularını sergilemeye odaklanılmalıdır (Robbins, 2005: 502).

İnsan kaynakları yönetiminin etkili ve verimli olabilmesi, örgütte motivasyon, iletişim, liderlik, ücretler, eğitim ve geliştirme gibi konularda kapasitesini uygun biçimde kullanmasıyla mümkün olabilir. Bu süreçte personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi önem taşır. Çünkü personeli geliştirme çabaları örgütlerin verimliliğinde en önemli unsurlarından birini oluşturur (Mercin, 2005: 133).

Sosyal bilimlerde kullanılan terimlerin tanımlarını standart şekilde yapma olanağı yoktur. Ancak eğitimin amaç, işlev ve teknik boyutları göz önünde tutularak bazı tanımlar yapılabilir. Eğitim; bireye bilgi deneyim, beceri kazandırma ile bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Yılmaz ve Karahan, 2011: 99). Eğitim, “görevlilerin hizmete etkinliğini sağlamak, verimliliği artırmak ve gelecekteki görev ve sorumluluklar için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ve dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru alan etkinliklerdir” (Altınışık, 2006: 363).

Eğitimin, personelin işinin daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneği kazandırır; çalışma ortamına uyum sağlamasına yardımcı olur ve başka bir göreve atanabilmesi ve yükselmesini sağlar (Saruhan ve Yıldız, 2012: 310). Geliştirme sürekli ve uzun dönemli bir çaba olup, çoğu kez bireyseldir. Eğitim, yetiştirme ve geliştirme çabalarının temelinde ise öğrenme süreci yatmaktadır (Çam, 2011: 96). Öğrenme ise insanlar dış baskılarla başa çıktıklarında ve uyum sağladıklarında ortaya çıkar ve onlar örgütlerinde iç mücadeleleri, süreçler ve teknolojiler ile başa çıkmak için başarılı yaklaşımlar ve mekanizmalar geliştirdikleri için uzun bir zaman periyodunda meydana gelir (Armstrong, 2006: 306). Çalışanların işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik yapılan tüm faaliyetleri kapsayan eğitim ve geliştirme, hem tüm sektörler ve işletmeler hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir (Benligiray, 2006: 33). İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, öğrenme süresini kısaltır, iş verimliliğinde artış sağlar, yöneticilerin yükünü hafifletir, çalışanların motivasyonunu artırır, meslekte yükselme olanağı sağlar, işin kalitesini yükseltir, bakım onarım giderlerini azaltır (Mercin, 2005: 135- 136), örgütsel etkinliği artırmada katkıda bulunur, üretken iş gücünün geliştirilmesinde önemli rol oynar, çalışanların bilgilerini artırır, becerilerini geliştirir, davranışlarına olumlu yön vererek örgüte önemli katkılarda bulunur (Altınışık, 2006: 363).

2.6.5.1 Eğitim Yöntemleri

Örgütlerde eğitim ve geliştirme yöntemleri çok olmakla birlikte bu konuda iş başında ve iş dışında eğitim sınıflandırmasını inceleyeceğiz.

2.6.5.1.1. İş-Başında Eğitim

Yeni ve deneyimsiz personelin, işi yapan diğer çalışanları ve yöneticileri gözlemleyerek ve onların davranışlarını taklit ederek işleri öğrenmelerini ifade eder. İş başı eğitim; yeni işe alınan veya terfi alan personelin oryantasyonunda ve teknolojik değişikliklerin öğretilmesinde kullanılan yöntemdir (Noe, 2009: 235). Eğitim, genelde ustabaşı nezaretinde işletme içinde gerçekleşir. Örneğin, bir işletmenin muhasebe biriminde işe yeni başlayan bir kişi o birimdeki şef ya da müdürün gözetiminde eğitim alarak gerekli yetkinlikleri kazanabilir (Turhan, Şimşek, Erişti, Ataizi, Salı, 2012: 84).

İş başında eğitimin yararları şunlardır; daha az giderle yapılır, öğretilen bilginin hemen uygulama olanağı vardır, işte adaptasyon sorunu çok görülmez, çalışanlar işten uzaklaşmadığından üretimde aksama olmaz. Sakıncaları ise eğitim veren ustabaşı iyi bir eğitimci olmayabilir, öğrenme aşamasında hatalı mal üretilbilir ve makine/donanım kaybına neden olabilir, çalışma ortamı gürültü, stres vs. açısından uygun olmayabilir, çok sayıda personelin aynı anda eğitimi mümkün olmayabilir (Dolgun ve diğ., 2007: 125).

İşbaşında uygulanan pek çok eğitim yöntemi mevcuttur. Bu yöntemlerden önemli kabul edilen birkaç tanesi aşağıda açıklanmaktadır.

1. İşe alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: Seçilen aday işe alındıktan sonra, kişiyi kültüre alıştırmak için yoğun eğitimden geçirilir. Çalışanların önceki inançları ve değerleri sorgulamasına ve onları tecrübe etmesine olanak sağlayan bir ortam hazırlanır ve bu da yeni çalışanların bu yeni kültürün değerlerini daha çabuk kabullenmesini sağlar (Lunenburg, 2011: 7)

2. İş değiştirme-Rotasyon: Çalışana işletmenin birçok iş alanında veya bir tek iş alanında ve departmanda iş atamaları sağlanmasıdır. İş rotasyonu çalışana, şirketin amaçlarını anlamasına, ilişki ağı kurmasına, sorunları çözme ve karar alma becerilerinin artırılması konularında yardımcı olur (Noe, 2008: 330).

3. Stajyerlik Eğitimi: İşe aday veya yeni alınmış kişilerin belli bir konu hakkında bilgi sahibi olabilmeleri ve tecrübe kazanabilmeleri için işletme içinde veya dışında belli bir görevde bulundurulmalarıdır. Bu yöntemle çalışanlara örgütteki işleri öğrenmeleri ve çalışma şartları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanır (Bayraktar oğlu, 2008: 89).

4. Çıraklık Eğitimi: Başkalarının yardımı ve gözetimi altındaki yeni çalışanlara bir işi öğretmek için hem işbaşında, hem de sınıf içinde yapılan bir eğitim türüdür. Çıraklık eğitimi genellikle su tesisatçılığı, elektrik işleri, tuğla koymacılık gibi işlerde görülür (Noe, 2009: 238)

2.6.5.1.2. İş Dışında eğitim

Çalışanların işletmedeki işlerini geçici süre bırakarak eğitim süresince başka ortamda diğer katılımcılarla birlikte aldığı eğitim uygulamasıdır. İşini bırakarak eğitim alan işgören zihinsel olarak işini geride bırakmamışsa, iş dışındaki eğitimler pek başarılı olmamaktadır. Örneğin, ara kademe yöneticilere dönük olarak yapılan liderlik geliştirme eğitimi sırasında ya da ara verildiğinde katılımcıların çoğu cep telefonlarıyla işyerini arayıp işle ilgili talimat veriyorlarsa ya da açıklamalar yapıyorlarsa bu eğitimden yararlanma düzeyleri çok sınırlı kalacak demektir (Turhan ve diğ., 2012: 84). İş dışı eğitimin yararları şunlardır; çalışanların işten uzaklaştırılarak sadece eğitim konularına daha iyi odaklanır, birden fazla çalışanın aynı zamanda eğitim alması maliyet ve zaman avantajı sağlar, çalışanlar arası iletişimi artırır, eğitim maliyetleri ve eğitim süresi kolay hesaplanır. Dezavantajları ise, daha maliyetli ve fazla zaman gerektirir, işgücü kaybı oluşturur, çalışanda motivasyon düşmesine yol açar, çalışanlarda eğitim dönüşü işlerinde uyum sorunu ortaya çıkarır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 318).

Konferans, Seminer ve Kurslar: Konferans, dinleyicilerine tez, konu veya bir görüş hakkında bilgi vermek ve açıklamak için verilir. Seminer, belirli bir konu hakkında bilgi verme amacıyla kullanılır ve konferansa göre daha uzun sürelidir. Konferanslar tek oturumlu ve birkaç saat sürerken, seminer iki üç güne yayılır ve sonuncu gün konu hakkında dinleyiciler soru ve önerilerde bulunur (Bahar, 2011: 218). Kurslar ise konferans ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim faaliyetidir. Bir hafta, bir ay ya da bir yıl süreli olabilir. Kurs ile verilecek eğitimin konusuna göre bu süre değişmektedir (Geylan, Tonus, Kağnıcıoğlu, Benligiray, Baraz, Özler, 2013: 94).

Simülasyon (Benzetim): Bu teknik gerçek iş şartlarında ve kullanılan araçların aynısı olan simülatörle gerçekleştirilir. Öğrenmenin kolayca gerçekleştirilebilmesi, simülatörün gerçekle aynı olması ve eğitilenlerin aktif katılımıyla pratik yapması bu tekniğin özellikleridir (Altınışık, 2006: 366).

Örnek Olay (Vaka) Yöntemi: İlk olarak 1920’li yıllarda Harvard Üniversitesi (Business School) tarafından eğitim alanında uygulamaya konulmuş, daha çok genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları için uygulanmaktadır (Efil, 1999: 167). Yöntemde adaylara önceden yazılan örnek olay incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önemleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri, en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenir (Uyargil ve diğ., 2009: 197).

Duyarlılık Eğitimi (T Grubu Yöntemi): Bu eğitimin amacı, çalışanların örgüt içerisinde birbirlerini etkileme derecelerini ve ilişkilerin nasıl kurulup geliştiğinin bilincine erdirmektir. Bu eğitim programı 2 haftalık zaman diliminde, 40-45 kadar çalışanın, 3 veya 4 gruba ayrılmasıyla gerçekleşir. Her grubun başında 1 veya 2 lider olur. Günde 1-2 defa toplantı olur. Programa katılanlar konferans, film gibi etkinliklerde biraraya gelirler. Grupta kimsenin otoritesi söz konusu olmamakla beraber ortak bir amaçta yoktur. Grupta alınan kararlar biçimseldir (Canman, 2000: 113).

Tablo 2.7. Çalışanların Niteliklerine Göre Eğitim Yöntemleri: (Geylan, 2013: 99) ...

	İŞ BAŞI YÖNTEMLERİ						İŞ DIŞI YÖNTEMLER							
	Yönetici Gözetiminde Eğitim	İşe Alıştırma Eğitimi	İş Rotasyonu	Takım Çalışması	Yetki Göçerimi	Eğitim Formeni Aracılığıyla Eğitim	Konferans, Seminer ve Kurslar	Açık Hava Eğitimleri	T Grup	Örnek Olay	Rol Oynama	İşletme Oyunu	Beklenen Sorunlar	Eşbenzetim
İşçiler	X	X	X	X		X	X							X
Büro Elemanları	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X
Teknik Personel	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X
Ara Yöneticiler	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
Üst Yöneticiler							X	X	X	X	X	X	X	X

2.6.6. Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Ülkemizde kariyer kavramı 1980’li yılların başlarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Gümüştakin ve Gültekin, 2009: 148). Kariyer, Fransızca “Carriere”, İngilizce “Career” kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir (Şimşek ve Öge, 2012: 281). Kelime Fransızca koşu yeri, ömür boyu, meslek yaşamı, kariyer, taşocağı, İngilizce ise iş hayatı, uğraş, meşgale, hız anlamlarına gelmektedir. Kelimenin Türkçe kullanımında ise yaşam, iş ve meslek kavramlarını karşıladığı söylenebilir (Geylan ve

diğ., 2013. 128). Türk Dil Kurumu'na göre; ‘‘Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık’’ (TDK), DMK'ya göre ise; Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktır (DMK, madde 3-B). Bir başka açıdan Kariyer, insanın yaşamı boyunca çalıştığı işte adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Sancaktar, 2011: 24). Kariyer kavramı, bireyin iş ile ilgili tutum ve değerlendirmelerini, kariyer planlama konusunu ve bireyin kariyer hedeflerinin örgüt tarafından yerine getirilen faaliyet ve planları, bireyin kendi istek ve gereksinimi ile örgütün gereksinimleri arasındaki uyumun sağlanması gibi konuları içerisine alan bir konudur (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148). Kariyer planlama çalışmaları ilk olarak, 16 yüzyılda, devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkmış, bilimsel alanda Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu ‘‘Meslekler Psikolojisi’’ kitabı ile başlamış, Donald E.Supper'in ‘‘Kariyer Psikolojisi’’, 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın ‘‘Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi’’ ve 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu ‘‘Meslek Tercih Teorisi’’ kitabı ile kariyer konusu tartışılır hale gelmiştir (Özgen ve Yalçın, 2010: 186).

Kariyer planlamanın amaçları şunlardır; çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesine yardımcı olur, verimlilik kayıplarını en aza indirir, örgütte ileride oluşacak boş pozisyonlara eleman yetiştirir, olumlu örgüt iklimi oluşturarak çalışanların iş bağlılığını artırır, çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarmasını sağlar (Akçakaya, 2010: 146).

Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramları bazı kaynaklarda ayrı olarak ele alınırken, bazı kaynaklarda kariyer planlaması, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimini kapsayan bir süreç olarak ele almıştır (Geylan ve diğ., 2013: 127). Biz ise bu çalışmamızda Kariyer geliştirme, kariyer planlama, kariyer yönetimi kavramlarını bir bütün olarak ele alacağız. Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir (Barutçugil, 2004: 321). Başka bir kaynağa göre kariyer yönetimi, bir elemanın uygun bir alanda kurumun desteği ile bir kariyeri planlayıp organize ettiği veya o kariyerin peşinden gittiği süreçtir

(Amor, 2001: 12). Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri bireylerin bilgi birikimleri ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişebilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

2.6.6.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin iş ile ilgili hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, yerine getirmesi ve değerlendirmesidir (Okakın, 2008: 2). Bireysel kariyer planlama aşamaları, keşfetme (kendini tanıma), kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 150). Keşfetme aşamasında; kişi, kariyer ile ilgili çalışmalarına başlar ve önce kendini anlamaya çalışır. Hangi işte başarıya ulaşabileceğini keşfetmeye çalışır. Kişi isterse çeşitli yetenek ve yatkınlık testlerinden geçer. Birey güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır. Kişiliğini tanır ve geliştirir. Genelde okuldan işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlanır (Bayraktar oğlu, 2008: 148). Kurma aşaması, 20-35 yaş dönemi olarak ifade edilir. Bireyin ilk işini bulma, yetenek kazanma, işi öğrenme süreçlerini kapsar (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 124). Orta kariyer, kişinin yaşamında 30-55 yaş aralığındaki dönemdir. Bireyin sorumlulukları artar, başkalarına önderlik yapma gibi görevleri üstlenmesi dönemin tipik özelliklerindedir (Aldemir ve diğ., 2001: 205). Geç kariyer ise genç, geçimsiz astları eğitme ve geliştirme, örgütün geleceğinin şekillendirildiği dönemdir (Özgen ve Yalçın, 2010: 190). Orta kariyer aşamasının sonlarında bireyin çeşitli psikolojik, fizyolojik ve belki de bedensel fonksiyonları gerileme göstermekte, birey iniş dönemine geçmekte ve bireyi artık inmekte olan bir kariyer grafiği simgeler olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 150).

2.6.6.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin çalışma yaşamının başlangıcından itibaren seçimi, yerleştirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi, performans değerlendirmesi, emeklilik gibi insan kaynakları uygulamalarını içerir. Amaç boş pozisyonların başarı ile doldurulması, işe bağlılığın artırılması eğitim ve geliştirmeye ayrılan bütçelerin uygun kullanımı, kısacası çalışanın etkili ve verimli kılınmasıdır (Okakın, 2008: 2).

Kariyer gelişimini planlı biçimde gerçekleştirmek için organizasyona düşen sorumluluklar şunlardır; insan kaynağının belirlenmesi, pozisyonların tanımlanması, kariyer danışmanlığının yapılması, mevcut pozisyon ve çalışanın özelliklerin

karşılaştırılması, performansların değerlendirilmesi, kariyere yönelik eğitimlerin verilmesi, kariyer stratejilerinin geliştirilmesi (Dolgun ve diğ., 2007: 154).

2.6.7. Performans Değerleme

Performans kelimesi İngilizce kökenli bir kelime olup dilimize “icra etme, yapma, etme, ifa” olarak tercüme edilmiş ve zaman zaman başarı, başarmak kavramları ile özdeşleştirilmiştir (Akçakaya, 2012: 173). Tanım olarak performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma birçok değişiklik göstermektedir (Pehlivan, 2008: 172). Performans, “bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicelik (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir” (Uygur, 2007: 75). Bazı kaynaklarda “işgören değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşunda “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, çalışanların işleri ile yetenekleri arası uygunluğu araştıran, çalışanların işteki başarısını saptamaya çalışan bir olgudur (Pehlivan, 2008: 173). Performans değerlendirme, temel olarak çalışanlara iş yapma biçimleri, iletişim şekilleri ve iş ortamındaki davranışları ile ilgili bildirim sağlayan bir insan kaynakları fonksiyonudur (Okakın, 2008: 3).

Örgütlerde performans değerlemenin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında ABD’de kamu kuruluşlarında görülmektedir. Bilimsel olarak ise Frederick W. Taylor, iş ölçümü ile çalışanların verimliliğini incelerken kullanılmıştır (Akçakaya, 2012: 183). Ülkemizde ise bu kavram ilk kez 1920’li yıllarda kamu kesiminde kullanılmaya başlamıştır (Taşdan ve Oğuz, 2007: 90).

2.6.7.1. Performans değerlendirmenin özellikleri

Performans; çalışanın işini yaparken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması, verilen işi, istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, işin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi, kuruluşu, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması, çalışanları talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı, günümüz kuruluş yönetimleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır (Özer, 2009: 5).

Performans değerlendirmenin, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak, iş performansını hakkında bilgi edinmek, çalışanların iş standartlarına ne kadar yaklaştığının analizini yapmak, işgörenleri motive etmek, üst göreve terfi edecek çalışmanı belirlemek, yönetici ile yönetilen arası iletişim sağlamak gibi amaçları vardır (Demirbilek ve Akı, 2010: 83).

“Performans değerlemesini kim yapar?” sorusunun cevabı ise önemli bir konudur. Çalışanın işini nasıl yaptığı, başarılı ve başarısız olduğu noktaları, işgörenin kendini hangi konularda geliştireceğini iyi bilen, işgöreni yakından tanıyan ve başarısını daha iyi değerlendirebileceği düşünülen ilk amiridir. İlk amir değerlendirmeyi yaparken bunu, örgütün yönetim ve insan kaynakları politikalarına uygun olarak yapmalıdır (Taşdan ve Oğuz, 2007: 90). Aynı zamanda performans değerlemesi, çalışanın ilk amiri dışında, iş arkadaşları, astları, kendi kendileri, müşteriler, bir grup veya komite ve işletme dışındaki bir kişi veya danışman kuruluş tarafından yapılabilmektedir (Dolgun ve diğ., 2007: 172).

2.6.8. Ücret Yönetimi

Türkiye’ de ücret kelimesi, bir iş karşılığı olarak verilen aynı ya da nakdi değer, ödül gibi anlamlara gelen Osmanlıcadaki “ecir” sözcüğünden türemiştir (Uyargil ve diğ., 2009: 347). Ücret, İngilizcede “wage”; Fransızcada “salaire”; Almandada “lohn” kavramlarıyla ifade edilir. Bununla birlikte, İngilizcede “pay(ment)” (ödeme), “wage” (ücret), “salary” (maaş), “reward” (ödül) terimlerinin sıkça ücret yerine kullanıldığı da gözlemlenmektedir. Türkçede “maaş, aylık, haftalık, gündelik (yevmiye)” vb., ücret yerine kullanılan terimlerdir’ (Acar, Önce, Erdemir, 2012: 3).

Ekonomistlere göre ücret, bedensel ve zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından ise gider ve maliyet unsurudur (Ünsar, 2009: 49). Gelir vergisi kanununa göre ücret; “üretim maliyetinin hesaplanmasında ve işletme kâr veya zararının ortaya konulmasında etkileyici bir üretim faktörü olan emeğe ödenen bedeldir” (Şenturan, 2007: 32). İşletme açısından bakıldığında ücret, “insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimleridir” (Dolgun ve diğ., 2007: 210). Ücret çok yönlü ve karmaşık olduğundan ücretle beraber çok farklı kavramlar da kullanılmaktadır. Sık olarak kullanılan ücret ile ilgili kavramlar kısaca şunlardır: (Şimşek ve Öge, 2012: 208)

Asgari ücret, yönetmeliğin 1.Maddesinde “işçilere normal çalışma günü karşılığında ödenen, işçinin en az düzeyde yiyecek, yakacak, barınma, giyim, sağlık, aydınlatma, tatil, kültür ve eğlence ihtiyaçlarının cari fiyatlar üzerinden karşılamaya yeterli miktardaki ücrettir” (Uyargil ve diğ., 2009: 354) denilmektedir.

Parasal Ücret, “ücretin geçerli para cinsinden tutarıdır”. Gerçek ücret ise “parasal ücretin satın alma gücünü gösterir” (Şimşek ve Öge, 2012: 208).

Ücret Geliri, “belirli, bir işte çalışan işgörenin ürettiği ya da çalıştığı zaman karşılığı ödenen ücret miktarına denir”. Çalışana ödenen nakit ve yapılan sosyal yardımların toplamına eşittir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 375).

Temel ücret, “personelin üstlendiği işin değerine, sahip olduğu beceri ve yetkinliklere göre belirlenen ve belirli bir dönem boyunca garanti edilmiş olan ana-kök ücreti” ifade eder (Acar, Önce, Erdemir, 2012: 5).

Yeterli ücret; “kuruluşun amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini ve istenilen nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi” olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009: 50)

Ücret yönetimi: “Hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin tasarlanmasını, kurulmasını ve yürütülmesini içeren” (Saruhan ve Yıldız, 2012: 379), “ücretlerin belirlenmesi ve ödenmesiyle ilgili bir ücretlendirme sisteminin plânlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesini içeren bir süreçtir” (Acar, Önce, Erdemir, 2012: 5). Ücret yönetimi, “işletmenin amaç ve stratejilerine uygun bir ücretleme sisteminin planlanması, oluşturulması, geliştirilmesi ve işletilmesi ile ilgili faaliyetleri içerir” (Uyargil ve diğ., 2009: 359).

2.6.8.1. Ücret Sistemleri

İşletmelerin insan kaynakları politikası, yapısal özellikleri ve gelenekleri farklı olduğundan ücret sistemleri de aynı değildir. Ücret sistemleri, “bireysel ücretlerin hesaplanması ve ödenmesine ilişkin plânlardır”. Çalışana garanti edilen temel ücrete ilaveten, iş performansının, çalışma süresinin ve ücrete eklenecek bileşenlerin oranları gibi önceden belirlenmiş kurullarla, çalışanın ücretleri hesaplanır ve ödenir. Bordrolama diye adlandırılan bu faaliyetler ücret sistemlerinin uygulanmasıyla ilgilidir (Acar, Önce, Erdemir, 2012: 14). Bu faaliyetlerden bazıları aşağıda açıklanacaktır:

Kıdeme dayalı ücret sistemi, işletmede işgörenin çalıştığı süre dikkate alınarak temel ücretin hesaplanması durumudur. Uygulanması çok basit olmakla birlikte çalışanları motivasyonu çok azdır (Dolgun ve diğ., 2007: 218).

Özendirici (Performansa Dayalı) ücret sistemi, performans ile teşvik arasında bağlantı çalışanların verimliliğini artırdığından, işverenlere nasıl bir ödül ve teşvik kuracakları konusunda yanıt aramak üzere kurulmuş bir sistemdir (Aldemir ve diğ., 2001: 352).

Parça başı ücret sistemi, üretilen çıktı veya üretim miktarına göre ödeme yapılan bu yöntemde, iş akışı düzenli ve kesintiye uğramaz bir nitelik gösterdiğinde, gözetimin iyi olmadığı durumlarda veya birim başına işçilik maliyetinin peşinen sabit olması durumunda kullanılır (Bahar, 2011: 226).

Zamana göre ücret sisteminde, ücretler ve aylıklar çalışanlara belli bir işi yapmaları karşılığında işletme tarafından yapılan ödemelerdir. Bu sistemde parasal teşviklerle çalışanlar işletmenin amaçlarına daha fazla katkıda bulunur (Saruhan ve Yıldız, 2012: 279)

Götürü (grup) ücret sistemi, işçi önceden saptanan belli bir işi belirli olan zaman diliminde yapmayı üstlenir. Eğer bu sürede iş bitirilemezse çalışanın ücreti kesilir fakat bu sürede daha fazla üretim yapıldıysa çalışana ilaveten fazla ücret ödenmez (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 160).

Bilgiye-beceriye dayalı ücret sistemi, personele yapmakta olduğu işler için değil, kullanabildiği bilginin ve becerinin miktarına, tipine ve derinliğine göre ücret ödenir (Geylan ve diğ., 2011: 168).

2.6.9. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği

İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunu dikkate alan ilk resmi kuruluş, 1867 yılında Amerika faaliyet gösteren Massachusetts Fabrika Denetim Departmanlığıdır. Türkiye’de ise işçi sağlığı ve iş güvenliğine yönelik yasalar, 1921 yılında Zonguldak ve Ereğli kömür işletmelerindeki işçilerin çalışma koşullarına ilişkin olarak ortaya çıkmıştır (Özgen ve Yalçın, 2010: 301). İş güvenliği ve işçi sağlığı kavramları çoğu kez aynı anlamlarda kullanılsa da konunun daha iyi anlaşılması için güvenlik ile sağlık kavramları arasında ayırım yapılması önemlidir (Dolgun ve diğ., 2007: 254). TDK’ya

göre sağlık ‘‘Bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik durumunda olması, vücut esenliği, esenlik, sıhhat, afiyet’’tir (TDK). Güvenlik, ise ‘‘zihinsel ve duygusal sağlık yerine fiziksel sağlık’’ la ilgili bir kavramdır (Bingöl, 1997: 413).

Sağlık ve güvenlik kavramlarını tanımladıktan sonra işçi sağlığı ve iş güvenliğini tanımlayabiliriz. WHO(Dünya Sağlık Örgütü) ve ILO(Uluslar arası Çalışma Örgütü) ilkelerine göre işçi sağlığı ve güvenliği, ‘‘Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması; yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması’’ olarak açıklanabilir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 104).

2.6.9.1. İş Sağlığı ve İşçi Sağlığının Önemi

İşçi açısından Önemi: İş güvenliği ve iş sağlığına önem verilmediği takdirde iş kazalarının ve meslek hastalıklarının artacağı rahatlıkla söylenebilir. Bundan da en fazla etkilenenler, birinci derecede işçiler olacaktır. Her şeyden önce işçinin ve doğal olarak işçinin ailesinin gelir düzeyi düşecektir. Bu durum işçi ve ailesi üzerinde bazı olumsuz etkiler meydana getirecektir. Sakat kalan veya belirli uzuv veya uzuvlarını kaybeden işçi psikolojik bazı rahatsızlıklara da uğrayabilecektir. Bu hem işçileri hem de toplumu olumsuz etkileyecektir (Karacan ve Erdoğan, 2011. 104)

İşveren açısından Önemi: İşveren, personeline sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları sağlamalıdır. Bu beklenti hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan hem de verimliliği artırma amacından kaynaklanır. Personelin sağlık ve güvenliğinin korunması, onları çevresel kirliliklerden, yüksek gürültüden, korumasız makine ve radyasyon gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma dönemini içerir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 104).

2.6.10. İş Kazaları

İş kazasının birçok tanımı bulunmaktadır. Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) iş kazasını, ‘‘önceden planlanmamış, çoğu zaman yaralanmalara, makine ve teçhizatın zarara uğramasına veya üretimin bir süre durmasına yol açan olay’’ olarak tanımlamaktadır. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) ise iş kazasını ‘‘belirli bir zarar

veya yaralanmaya yol açan, önceden planlanmamış beklenmedik bir olay” şeklinde tanımlamıştır (TMMOB, 2011: 10). Doktrinde ise iş kazası “sigortalının işveren otoritesi altında bulunduğu bir sırada gördüğü iş veya işin gereği dolayısıyla aniden ve dıştan meydana gelen bir etkenle onu bedenen veya ruhça zarara uğratan bir olay” olarak tanımlanmaktadır (Baybora, Oral, Gerek, Seylen, Akın, Ekmekçi, Piyal, 2012: 13). İş kazalarının çoğu çalışandan kaynaklanmakla birlikte, kaza eğilimlerinin başlıca nedenleri, güvenli olmayan ve kurallara uymayan tutum ve davranışlar ile güvenli olmayan fiziki ve çevresel koşullar olarak ikiye ayrılır.

a). Güvenli Olmayan ve Kurallara Uymayan Tutum ve Davranışlar

Disiplinsizlik ve işi ciddiye almama, dikkatsizlik ve dalgınlık, ihmal ve tedbirsizlik, zekâ ve anlayış durumu, sabırsızlık ve acelecilik, bilgisizlik ve deneyim noksanlığı, bedenen işe uyumsuzluk, fiziksel ve moralmen yorgunluk, el aletlerini yanlış kullanmak, korunma araçlarına gerekli önemi vermemek, eğitim eksikliği bu başlık altında sayılabilecek hususlardır (Taştan, 2002: 52).

b). Güvenli Olmayan Fiziki ve Çevresel koşullar

Çalışma koşullarının ergonomik olmaması, yerine getirilen işle ilgili monotonluk, işin güç ya da zor oluşu, üretim aygıtlarının hatalı yerleşimi, mikroorganizmalar, elektrik kaçağı, güvenli olmayan yükleme ve boşaltma, eğitim yetersizliği, yanlış depolama, makinelerin bakımsızlığı güvenli olmayan fiziki ve çevresel koşullar arasında yer almaktadır (Şimşek ve Öge, 2012; 371- Sabuncuoğlu, 2000: 266).

2.6.11. Meslek Hastalığı

Meslek hastalığı, “çalışanların işi ile ilgili olarak uzun süreli, bozukluk ve sağlık engeli ortaya çıkarabilen hastalıklara denir” (Dinçer ve Fidan, 2011: 280). 506 sayılı Sosyal Sigortalar Yasası’nın 11/b maddesi meslek hastalıklarını şu şekilde tanımlanmıştır; “Meslek hastalığı, sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık yada ruhi arıza halleridir” (Dolgun ve diğ., 2007: 257). Yasada meslek hastalığının, türünün ve işyeri koşullarının çalışanları fiziksel olarak olumsuz etkilemesi yanında ruhsal sağlığı da bozabileceği kabul edilmektedir (Kaynak ve diğ., 1998: 409).

Personelin sağlığını etkileyen meslek hastalıklarından, Kimyasal etkenler, toz ya da buhar şeklindeki kimyasal maddeler solunum sistemine, deriye ve hatta sindirim sistemine etki edebilmektedir (şimşek ve Öge, 2012: 368). Biyolojik etkenlerden olan; virüs, bakteri mantar gibi biyolojik maddeler daha çok gıda sektöründe çalışanları tehdit eden etkenlerdir (Bingöl, 1997: 421). Fiziksel etkenler arasında yer alan, radyasyon, X ışınları, tozlar, yüksek gürültü düzeyi, uygun olmayan aydınlatma koşulları, uygun olmayan atmosferik koşullar çeşitli meslek hastalıklarının ortaya çıkmasında önemli rol oynarlar (şimşek ve Öge, 2012. 368). Ergonomik etkenlerin içerdıği, insan bedenine uygun olmayan fiziksel çalışma ortamları ve ekipmanları, sürekli tekrar edilen bedensel işler, kas ve iskelet sisteminde hastalıklara neden olabilmektedir. Sosyo-Psikolojik Etkenler ise şunları içerer; çalışma ortamı ve işin niteliği, yönetimin katı denetim ve disiplin anlayışı, işçi-işveren ilişkileri, endüstriyel yorgunluk, çalışma saatlerinin düzensizliği. Sosyo-psikolojik etkenler özellikle uzun dönemde çalışanların davranış bozukluklarına ve çeşitli psikolojik sorunlara sahip olmalarına neden olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010. 305).

Tablo 2.8. Meslek Hastalıkları ve Nedenleri (Geylan ve diğ., 2013: 224)

HASTALIKLAR	NEDENLERİ
Radyasyon	Tiroid, kemik ve ciğer kanserleri, genetik hastalıklar, düşükler
Asbest	Akciğer ve diğer organ kanserleri
Benzen	Kan kanseri, anemi
Kurşun	Çeşitli böbrek hastalıkları, merkezi sinir sistemi bozuklukları, kısırlık, ölü doğumlar
Kömür tozu	Karaciğer kanseri ve karaciğer hastalıkları
Pamuk tozu	Kronik bronşit, amfizemi
Arsenik	Akciğer ve lenf kanserleri
Vinil Klorit	Karaciğer ve beyin kanserleri
Kok fırını ifrazatı	Akciğer ve böbrek kanserleri
Biklorameteret (BCME)	Akciğer kanseri
Ofis teknolojisi (PC, vd.,)	Görme bozuklukları
Yüksek gürültü seviyesi	İşitme kaybı
Kimyasal dumanlar	Görme bozuklukları

2.6.12. Sendikalar

2.6.12.1. Sendika Kavramı ve Sendikacılığın Ortaya Çıkışı

Çalışma yaşamının vazgeçilmezi olan sendika kavramı, ülkeden ülkeye, her ülkenin mevzuatına ve hukuk sistemine göre dar ya da geniş anlamda ele alınabilir. Sendika kelimesi için, Latince’de ‘‘Syndicus’’, Fransızca’da ‘‘Syndicat’’, İngilizce’de ise ‘‘Trade (Labour) Union’’ terimleri kullanılmaktadır (Kaynak, 1993: 468). 1983 tarihli, 2821 sayılı sendikalar yasasının 2.maddesi sendikayı şöyle tanımlamaktadır: Sendika; ‘‘işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için bir araya gelmesi suretiyle meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır’’ (Özgen ve Yalçın, 2010: 377). TDK’ya göre sendika ‘‘İşçilerin veya işverenlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birliktir’’ (TDK). Sendika kavramı ABD, İngiltere, Almanya gibi bazı ülkelerde yalnızca işçi örgütleri için, Fransa ve Türkiye gibi bazı ülkelerde ise hem işçi hem de işveren kuruluşları için kullanılmaktadır (Uçkan, Kağnıcıoğlu, Çelik, 2013: 3).

2.6.12.2. Dünya’da Sendikalaşma Hareketinin Tarihsel Gelişimi

Sendikacılık ilk olarak, 1792 yılında İngiltere’de, bir ayakkabıcının kurduğu ve ‘‘Londra Yazışma Derneği’’ adını taşıyan dernekle başlamıştır. 1799 yılında dernek kapatılmış, 1800 yılında çıkartılan ‘‘Birleşme Kanunu’’ ile her türlü örgütlenme yasaklanmıştır. 1824 yılında çıkarılan bir yasa ile greve ilişkin yasalara esneklik getirilmiş, 1825 yılındaki yasa ile hukuka aykırı olmayan toplu işçi hareketleri, yalnızca ücret ve çalışma süreleri ile sınırlanmıştır. 1825 yılından sonra İngiltere’de sendikaların sayısı artmıştır ve 1871 yılında yeni bir ‘‘Sendikalar Yasası’’ (Trade Union Act) çıkarılmıştır. ABD’de 1842, Fransa’da 1884, Almanya’da 1869 yıllarında sendikaların yasal olarak tanınması gerçekleştirilmiştir (Geylan ve diğ., 2013: 210).

2.6.12.3. Türkiye’de Sendikalaşma Hareketinin Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde ilk sendika Osmanlı imparatorluğu zamanına 1871 yılında işçilerce kurulan Amele Perver Cemiyetidir. 2. İşçi Derneği ise Tophane Fabrikaları işçileri tarafından 1894’te, Osmanlı Amele Cemiyeti adıyla kurulmuş ve bir yıl sonra kapatılmıştır. Osmanlı’da geniş çapta sendikalaşma 2.Meşrutiyete dayanır (Bingöl, 1997: 299). İkinci Meşrutiyet’in ilanı ile ortaya çıkan özgürlük hareketleri sonucu

demiryolları, madenler, kent içi ulaşım, matbaacılık ve inşaat alanlarında örgütlenmelerden dolayı oluşan yoğun grevler nedeniyle, 1909 yılında çıkarılan Tadili Eşgal Kanunu ile kamu hizmeti niteliğinde işlerde çalışanlara sendikalaşma hareketi yasaklanmıştır (Şimşek ve Öge, 2012: 337). Sendikalaşmadaki yasak süreç Kurtuluş Savaşı sonuna kadar devam etmiştir (Geylan ve diğ., 2013: 210). Cumhuriyetin ilanından sonra sendikalaşma yönünde bazı adımlar atılmışsa da, 1925 yılında çıkarılan Takrir-i Sükûn Kanunu ile bu girişimler tümüyle ortadan kaldırılmıştır. 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı İş Kanunu, çalışma hayatına çok önemli değişiklikler getirmiştir (Özgen ve Yalçın, 2010: 379). Sendikalaşma faaliyetleri, 1945 yılında Çalışma Bakanlığı ve İşçi Sigortaları Kurumu ile 1946 yılında İş ve İşçi Bulma Kurumunun kurulmasıyla da gerçek anlamda işlerlik kazanmıştır (Uçkan ve diğ. 2013: 367). Türkiye’de 1947 yılında ilk sendikalar yasası yürürlüğe girmesine rağmen, bu yasa grevi yasaklamıştır (Özgen ve Yalçın, 2010: 379). Bu yasa, yürürlüğe girdiğinde 49 sendika kurulmuştur. 1950’de sendika sayısı 88 olmuş, 1957’de 440’a çıkmıştır. Öte yandan, Sendikalar, Türkiye İşçi Konfederasyonu (Türk-İş) çatısı altında toplanmıştır. 1961 yılına kadar bu yasada işçiler lehine bir değişikliğe gidilmemiştir (Bingöl, 2010: 535). 1961 Anayasası benimsediği, Sosyal Hukuk Devleti ve Sosyal Adalet anlayışının sonucu olarak, çalışma hakkı, grev, sendika ve toplu sözleşme hak ve özgürlüğü ilkeleri, anayasal güvence altına alınmasıyla sendikalaşmada yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. 1963 tarihli Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu 1961 Anayasası’nın esaslarına uygun olarak çıkarılmıştır (Geylan ve diğ., 2013: 217). 1960-1980 yılları arasında sendikalara tanınan haklar sayesinde hem sendika sayısında hem de üye sayısında büyük artışlar kaydedilmiştir. Devlet, uyguladığı ekonomik politikalarla en büyük işveren haline gelmiştir. Bu bağlamda sendikalar, hükümetlerle daha iyi ilişkiler kurduklarında üyeleri için daha fazla kazanım elde edebileceklerini görmüşlerdir (Ersöz, Özpınar, Altunoğlu, 2009: 117). 1982 Anayasası döneminde ise, 2821 ve 2822 sayılı kanunlarla birlikte sendikal haklar önemli ölçüde sınırlandırılmıştır. Sonuç olarak, 1982 Anayasasına göre sendika kurma, toplu sözleşme ve grev hakkını işçi ve işverenlere tanıyorsa da memurlara sendika kurma hakkını açıkça yasaklayan bir hüküm bulunmamaktadır (Tortop ve diğ., 2010: 441).

2.6.12.4. Sendikaların Türleri

Sendikalar, işçi sendikaları, işveren sendikaları ve üst kuruluşlardan oluşur. İşçi sendikaları, bir işverene bağlı olarak çalışanların kurdukları ve ilgili iş kolu ya da meslek mensubu olan çalışanların üye oldukları sendikalardır. İşveren sendikaları, aynı iş kolunda faaliyette bulunan işverenlerin kurdukları sendikalardır. Üst kuruluşlar ise, aynı iş kolunda yani aynı sektörde bulunan işçi veya işveren sendikalarının birleşmesi sonucu oluşturdukları konfederasyon biçimindeki yapılardır (Ertürk, 2011: 296).

Sendikaların Amaçları: İşçilerin sosyal ve ekonomik çıkarlarını koruyup geliştirir, işçilerin milli gelirden aldığı payı yükseltir, toplu pazarlık ve toplu iş sözleşmeleri vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaya çalışır, işçilerin aralarında dil, din, ırk gibi farklılıklar olmasına rağmen biraraya gelmelerini ve sosyalleşmelerini sağlar, meslek çıkarlarını korur, işçilere yeni hak ve çıkar elde etmelerini sağlar (Uçkan ve diğ., 2013: 8)

2.6.13. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

1980’li yıllarda ortaya çıkan küreselleşme, işletme faaliyetlerini uluslar arası bir boyuta taşınmasıyla, çok uluslu işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sayıları her geçen gün artan uluslar arası işletmelerin bünyesinde barındırdığı insan kaynakları yönetimi uygulamaları da farklılık göstermektedir (Ertürk, 2011: 305). Günümüzde ulusal ve uluslar arası çalışan her kurum ve kuruluş personel ihtiyacını tespit etmek, personeli tedarik etmek, elemanların verimlerini artırabilmek için onları güdülemek, değişen teknoloji ve çevre şartlarına göre eğitmek ve onlara ücret ödemek durumundadır. Uluslararası yönetim sisteminde bu fonksiyonlar yerel insan kaynakları yönetiminden ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmaktadır (Parlak, 2000: 93). Uluslar arası yönetimde meydana gelen küresel gelişmeler, İKY faaliyet uygulamalarını da büyük ölçüde etkilemiştir. Dünyadaki küreselleşmeyle, şirket evlilikleri, franchising ve lisans anlaşmaları, şirket satın alınmaları ve doğrudan dış yatırımlar yoluyla özellikle büyük ölçekli işletmelerde farklı kültürlere sahip, değişik ülke vatandaşlarının görev alması, İKY için yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Şöyle ki “Ana ülke, konuk ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarından oluşan farklı kültüre sahip bu çalışanlar nasıl başarılı bir şekilde yönetilir? Bu çalışanlarla ilgili temel İKY faaliyetleri, başvuru toplama, personel seçimi, performans değerlemesi, kariyer planlaması, ücret yönetimi

nasıl yapılacaktır? Bu karma sistemde, çalışanlara ilişkin hangi özellikler dikkate alınacaktır?’’ gibi sorulara uygun cevaplar bulunması gerekir (Özgen ve Yalçın, 2010: 404-405).

2.6.13.1. Uluslar arası Yönetim Yaklaşımları

Ana ülke eğilimli iş örgütleri: Ana ülke eğilimli (Ethnocentric) yaklaşıma sahip iş örgütlerinde dünyanın her yerinde kendisine bağlı birimlerin anahtar pozisyonundaki kadrolara ana ülke vatandaşları atanır (Ertürk, 2011: 310).

Konuk ülke eğilimli iş örgütleri: Konuk ülke eğilimli (Polycentric) örgütlerde, daha çok dünyanın çeşitli ülkelerindeki bağlı işletmelerde, kârlı olduğu sürece, ev sahibi ülkenin vatandaşları seçilmekte ve yerli personel kilit görevlere gelebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 405).

Dünya eğilimli iş örgütleri: Eylemlerini dünya ölçeğinde ve ülke farkı gözetmeksizin düzenlemek (Geocentric) ya da dünya merkezli yaklaşımla farklı bölgeleri bütünleştirmek temel amaçtır (Şenturan, 2007: 215).

2.6.13.2 Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgücü Kaynakları

Ana ülke (Home-Country) Vatandaşları: Çokuluslu şirketler yöneticilerini kendi ülkesinden seçebilir. Nedenleri; ev sahibi ülkede teknik uzman personel bulunmayışı, şirket için gelecekte umut vadedecek personelin yüksek görevlere hazırlama isteği, şirket faaliyetinin kısa süreli olacağı düşüncesi, şirketin ev sahibi ülkede yabancı şirket imajı oluşturma isteğidir (Dereli, 2005: 68).

Ev sahibi (Host-Country) ülke vatandaşları: Uluslararası faaliyette bulunan iş örgütünün yatırım yaptığı ülke olarak tanımlanabilir. Örneğin; Toyota motorun Türkiye’de yaptığı ortak yatırımda ev sahibi ülke Türkiye olmaktadır (Filizöz, 2003: 167).

Üçüncü ülke (Third-Country) vatandaşları: Ana şirketle ilgisi olmayan deneyimli, birkaç dil bilen, uluslar arası bakış açısına sahip üçüncü ülke vatandaşlarından istihdam ettiği çalışanlardır (Uyargil ve diğ., 2009: 616).

Tablo 2.9. İşgücü Kaynağının Avantajlarına Yönelik Karşılaştırma (Şimşek ve Öge, 2012: 396).

EV SAHİBİ ÜLKE VATANDAŞLARI	ANA ÜLKE VATANDAŞLARI	ÜÇÜNCÜ ÜLKE VATANDAŞLARI
-Düşük maliyet -Ev sahibi ülke hükümetinin tercih ve isteği -Çevre ve kültür hakkında tam bilgi -Lisans imkanı ve kolaylığı	-Örgüt bünyesinde var olan yetenek -Daha etkin kontrol -Devingenlik -Örgüt yöneticilerine kazandırılan tecrübe	-Genel tecrübe -Uluslararası görünüm -Çok sayıda lisan bilme

2.6.13.3. Uluslar arası İnsan Kaynağı İşlevleri

Uluslararası görevlerde çalışacak personelin seçimi yerel personelin seçiminden oldukça farklıdır. Seçim sürecinde hem bireyler hem de şirketler açısından kolaylaşması için bu tür görevler için öncelikle farklı kültürlerle kısa sürede uyum sağlayabilecek, yabancı dili iyi olan, yüksek öğrenim görmüş, istekli, iş deneyimi olması açısından olgun kişiler, hırslı ve atak olması açısından genç kişilerin seçilmesine özen gösterilmelidir (Şimşek ve Öge, 2012: 400- Geylan ve diğ., 2013: 136).

Uluslar arası toplantı ve resmi yazışmalarda ortak kabul edilen İngilizce dili düzeyi yüksek olmalı, ülkenin kültürüne yakınlığı olmalı, kültür eğitimi olarak farklılıkları bilmelidir. Bu durum iş, çalışma ve motivasyon konularındaki farklılıkları anlamada ve tanımlamada yararlı olacaktır (Ertürk, 2011: 312).

Çok uluslu işletmelerin İK işlevleri arasında en karmaşık olanı ücret yönetimidir. Çok uluslu şirketlerde şirketin kendi ülkesinde ödediği ücretler ile ev sahibi ülkede, o ülkenin ve üçüncü ülkelerin vatandaşlarına ödediği ücretler arasında farklılıklar bulunmaktadır (Geylan ve diğ., 2013: 137). Aslında ülkeler arası ücret ve maaş karşılaştırmaları yapabilmek kolay değildir. Bazen ödemeler düşük ama devletin verdiği hizmetler yüksek olmaktadır. Örneğin, İsveç'te ücretler ABD'ye göre düşük olsa da sağlık hizmetleri devlet tarafından ücretsiz olarak karşılanmaktadır. Japonya'da ücretler yüksek olmasına rağmen kira ve gıda harcamaları birçok Avrupa ülkesi ile ABD'den çok yüksektir. Ülkeler arası karşılaştırmalı ücret belirlemenin zorluğu genellikle; alım

gücü farklılıkları, ücret dışı desteklemelerin varlığı, devletin sağladığı hizmetler, yaşam biçimindeki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 409).

Örgütsel faaliyetlerin uluslararası olması nedeniyle, uluslararası İKY'deki kültürel farklılıklardan dolayı, ulusal İKY'ye göre performans değerlendirmesindeki kriterler biraz daha karmaşıktır. Yerel insan kaynaklarında olduğu gibi sadece yöneticilerinin teknik yeteneğinin değerlendirilmesi yapılmayacaktır. Bunun yanında, kişisel iletişim, hassasiyet, yabancı norm ve değerlere karşı hassasiyet, çalışma koşulları ve müşteri ilişkileri arası farklılıkları anlamak gibi konuları da içerisine alır (Bayraktaroğlu, 2006: 240).

2.6.13.4. Ülkeye Geri Dönen Personelin Uyumunun Sağlanması

Yurt dışı görevler genellikle geçici kabul edilmekte ve personel yurtdışında 2-5 yıl gibi bir süre çalıştıktan sonra ülkesine geri dönmektedir. Personelin sürekli yurtdışında kalması merkezden kopmalara neden olmakta, bazen personel yurtdışında mutsuz ve dolayısıyla başarısız olmakta, şirket bu durumda personelini kaybetmektense, merkezde değerlendirmeyi tercih etmektedir (Geylen ve diğ., 2013: 140). Genelde yurt dışına gönderilen personelin kadrosu bir başkası tarafından doldurulmuş veya iptal edilmiş olduğundan yurt dışından dönen elemana eşit düzeyde bir kadro bulunması zorlaşmakta, daha düşük düzeyde bir kadro tahsis olunmakta, bu nedenle de sanki yurt dışı görev bir cezalandırma gibi görülmekte, böylece diğer yurt dışı görevler çekiciliğini yitirmektedir (Yüksel, 1998: 262).

Geri dönen personelin sıkıntılarını azaltabilmek için planlama, kariyer yönetimi ve ücret stratejileriyle ilgili aşağıdaki düzenlemeler yapılabilir: (Geylen ve diğ., 2013: 140).

Planlama: Yurtdışına gidenlerin atamaları ile geri dönüş hareketleri bir bütün olarak ele alınmalıdır. İşletme birisini yurtdışına gönderirken, bu kişi geri döndüğünde atama, ücret, pozisyon, yerleşim yeri hazır olmalıdır.

Kariyer yönetimi: Yurtdışına gönderilen kişiyi ülkeye döndüğünde uygun bir yere atayabilmek için kariyeri incelenmelidir. Kişi ülkeye geri döndüğünde yeni duruma uyum sağlayabilme konusunda kendisine ve ailesine danışmanlık desteği sunulmalıdır.

Ücret: Çalışanın yurt dışında aldığı ücret yurtiçindekinden fazla olduğundan daha üst refah diliminde yaşamaya alışmış olması nedeniyle, yaşam standardının düşmesinden rahatsız olabilecektir. Bu sorunu çözebilmek için bazı şirketler bir süre (örneğin üç ay) yabancı hizmet tazminatı ve hareketlilik tazminatı ödemekte, bazıları ise düşük faizli finansal destek ve finansal danışmanlık desteği sağlamaktadırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Birçok araştırmacı insan kaynağı yönetimi ve kültür arasındaki ilişkiden bahsetmiştir ama bu kavramların belirsizliği ve evrenselliğinden dolayı bu ilişki yönetim literatüründe tam anlamıyla gelişmemiştir. Genel olarak, bir örgüt güçlü bir kültür elde etmek istiyorsa iki şeyi yapmak zorundadır. İlk olarak örgüt uygun davranış kuralları şeklinde örgüt stratejisinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için insan kaynakları fonksiyonlarını doğru bir şekilde planlamak zorundadır. Ve ikinci olarak örgüt değerlerine uyumlu bireyleri seçerek örgütün değerlerini güçlendirmektir (Abadı, 2012: 221).

Örgüt kültürü işletmedeki insan kaynakları yönetimi işlevlerini etkilemektedir. Örgüt kültürünün etkilediği en önemli insan kaynakları yönetim sistemleri işe alma, eğitim ve performans değerlendirme, ödüllendirme fonksiyonlarıdır (Aktan, 2006: 80). İKY, örgüt kültürü ile olan bağlantısıyla işletmedeki çalışanların tutum ve davranışlarını belli bir kalıp haline getirerek işletmenin kültürünün oluşmasını sağlayacaktır. Yönetim sistemleri, örgütün inanç ve değerlerinin iletilmesinde bir mekanizma görevi görerek onun karakterini biçimlendirmeye yardım edecektir (McKenzie, 2010: 60). İKY, bir şirkette insan sermayesini çekmek, devamlılığını sağlamak, motive etmek, geliştirmek ve kullanmak için hizmet eder. Diğer taraftan örgütsel kültür vizyoner olma, yönetim sistemlerinde davranışlar, törenler ve değerler aracılığıyla şirket amaçlarının başarılmasında kaynakları tahsis ederek, örgütü harekete geçirmeye hizmet eder (<http://www.ukessays.com/essays/business/relationships-between-organizational-cultures-and-hr-business-essay.php>). Yani, “insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü, aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan, diğeri anlaşılamaz” (Şahin, 2010: 27).

İnsan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki gruba, örgüte, işletmeye göre farklılaştığı gibi ülkelere göre de değişebilmektedir. Örnek olarak; Yeni Zelanda’da, çalışanlar kesinlikle yasal ve ahlaki gereksinimlerine uymakla yükümlüdürler. Çin’de sözleşme imzalandıktan sonra çalışan ile yöneticisi ilişki kurmak için el sıkışırlar. ABD ve İngiltere’de çalışanın performansına göre ödeme yapılır.

Birleşik Arap Emirliklerinde yabancı kadına istihdamda yer verilmemektedir (Khan, Ul, Akram, Anzar, 2012: 32).

Özetle, örgütteki çalışanların neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını örgütün ve yaşadıkları toplumun kültür kalıpları sayesinde öğrenebilirler. Yöneticiler de; bireysel ve örgütsel amaçları etkin ve verimli gerçekleştirebilmek için işgörenlerini tanımalı ve onların davranışlarını anlamalıdır. Yönetici görevini yaparken bireyin yetiştiği çevrenin kültürünü ve toplumun genel kültürünü çok iyi bilmelidir. Anlaşılacağı üzere kültür, hem bireyler hem de yönetim ve yönetimin fonksiyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Şahin, 2010: 28).

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞGÖREN SEÇİMİ

Örgütler, farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan ve kendine özgü bir kültür oluşturan sistemlerdir. Bu sistemde kültürün etkisi gücüyle orantılıdır. Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan güçlü kültüre sahip işletmelerde çalışanlar arası ilişkiler güçlü olduğundan örgütsel bağlılıkta güçlü olacaktır. Bu kültüre sahip örgütlerde çalışanlar işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi göreceğinden örgütün verimliliği artacak ve örgüt daha başarılı olacaktır. Bu nedenle seçilecek olan işgören adayının örgüt kültürü ile uyumlu olması gerekir (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 240).

Eleman Seçiminde Örgüt Kültürü'nün rolü kişi kurum uyumunu sağlar. O'Reilly, Chatman ve Caldwell'a göre kişinin değerleri ile kurumun değerleri arasındaki uyuma kurumda daha çok kadrolaşma, daha fazla kurumsal bağlılık ve daha iyi çalışma performansı gibi etkili davranışsal sonuçları da beraberinde getirir (<http://www.antiessays.com/free-essays/257708.html>). İşgören seçiminin temel amacı örgütü başarıya götürecek bilgili, yetenekli insanların seçilerek işe alınmasıdır (Kırel ve Özalp, 2010: 182). Yöneticiler eleman seçmeyi, sadece yapılacak işin gereklerine göre değil, adayın örgüte uyumluluk derecesini ölçerek de karar verirler (Demirkol ve Savaş, 2012: 260). Sonuçta, örgütün değerlerinin önemli büyüklükteki bir kısmıyla temelde uyumlu olan değerlere sahip insanlar belirlenir, çünkü söz konusu bu karar, karar vericilerin adayların örgüte ne kadar iyi uyum sağlayacaklarına yönelik yargılarının etkisi altında kalmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 527). Ayrıca adaylara örgüt hakkında bilgi verilerek bilgi sahibi olmaları sağlanır. Böylece adaylar, kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında çok fazla uyumsuzluk görürlerse adaylıktan

çekilirler (Demir, 2007: 71). Bu nedenle seçim, işveren ve aday arası uyumsuzluğun ortaya çıkmasında kaçınmalarına olanak sağlayacak çift taraflı dönüşüm sağlar ve örgüte zarar verebilecek adaylar ayrıştırılır (Robbins ve Judge, 2012: 527) ve örgüt değerlerine uyumlu adaylar seçilerek örgütün kültürü korunmaya çalışılır (Kirel ve Özalp, 2010: 182). İşgören seçim süreci iyi işleyerek örgüte uygun kişiler işe alınırsa, performans değerlendirme ve eğitim fonksiyonlarının üzerine düşen yük ortadan kalkacaktır. İşe alma sisteminin kültür ile ilişkisini anlamak için işe alma sürecinin adımları iyi anlaşılmalıdır.

1. İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi
2. Gereksinim duyulan işgücüne ait profillerin belirlenmesi
3. İşgücü gereksinimin hangi kaynaktan karşılanacağını belirlenmesi
4. İşgücü sağlayacak kaynağa göre işgücü gereksinim duyurusunun hazırlanması
5. Başvuruların alınması ve ön değerlendirme
6. Görüşmelerin planlanması ve yapılması
7. Değerlendirmelerin yapılması
8. Sonuçların bildirilmesi
9. İstihdam işlemlerinin yapılması

Bu adımlardan en önemlilerinden 4 nolu aşamada adaylara şirket kültürü yansıtılır. Örneğin; gazetede ki duyuru ilanının sayfasının, ilanın büyüklüğünün, ilan içeriğinin vs. örgüt kültürü tarafından belirlenmesi gibi. İlan aşamasında kurum kültürü ile toplum kültürü arası ilişkide uyum yoksa başvuru az olacağından örgüt kültürü ilana fazla yansıtılmamalıdır. Bu durumda seçim süreci iyi çalışmadığından performans değerlendirme, eğitim ve sosyalleştirme süreçleri üzerine düşen iş yükü artacaktır (Aktan, 2006: 80).

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Örgüt, insan elementi ile başlar, bu yüzden bir örgütün en değerli kaynağı olarak önemsenir. Örgüt bir dizi karar serisini takip eder; insanlar nasıl eğitilecek, yüksek performans ve süreç sistemleri için nasıl motivasyonlar seçilecek. Örgüt kültürü yöneticilerin bilmeye ihtiyaç duydukları sihirli sözcüktür. Bakış açısından kültürün örgüt performansı üzerinde etkisi esasen pozitif bir fenomendir. Örgüt problemlerine dengeli bir yaklaşımı düzeltmeyi gerektiren, gelişmiş bir yönetim bilgisi, eğer kültürü

göz ardı ediyorsa performans da herhangi bir gelişmeye yol açmayacaktır (Florea ve Goldback, 2011: 494). On yıllarca süren deneysel araştırmalar sırasında, örgütsel kültür ile örgütsel performans arasında çok fazla ilişki ortaya çıkmıştır. Önceden işletmeler ya kültürün öneminin farkında değildi ya da bunu başarmanın çok zor olduğuna inanıyorlardı. Ancak günümüzde işletmeler kültürün rekabette bir avantaj olarak kullanılabilceğinin farkına vardılar (Tharp, 2009: 3). Yönetim alanında örgütlerde performans farklılıkları üzerine yapılan araştırmalar her zaman ilgi ile karşılanmıştır. Peter ve Waterman Mükemmeliği Arayış (In Search of Excellence) adlı kitaplarında performans farklılığının en büyük sebebinin işletmelerdeki, örgüt kültürünün öğeleri olan varsayımlar, inançlar, alışkanlıklar ve ilkelerden kaynaklandığını vurgulamışlardır (Öcal ve Ağca, 2010: 165). Peters ve Waterman'dan başka araştırmacılar da performans farklılıklarının sebeplerini araştırmışlardır. Kandula'ya göre iyi bir performansın anahtarı güçlü bir kültürdür. Dahası, kurum kültüründeki farklılıktan dolayı, aynı iş sahasında ve aynı bölgede olan iki kurumda uygulanan aynı stratejilerin aynı sonuçları veremeyebileceğini de ifade etmiştir. Olumlu ve güçlü bir kültür ortalama bir kişinin çok yüksek performans göstermesini ve mükemmel işler başarmasını sağlayabilecekken, olumsuz ve zayıf bir kültür ise çok başarılı bir personeli demoralize ederek normalden daha az çalışmasına ve herhangi bir başarı elde edememesine sebep olabilir. Bu sebeple, kurum kültürü, performans yönetimiyle doğrudan ilişkilidir ve bu noktada aktif bir rol oynamaktadır (Ehtesham, 2011: 79). Judy, Iain ve James, büyük kurumların, kültürün iş tatminini maksimize etmede ve performansı artırmada daha büyük bir etken olabileceği küçük iş birimlerinden yararlanabileceklerini iddia etmiştir. Cummings kültürün performansı, kurumun değışiklikleri uygulamadaki istekliliği yönünde etkilediğini iddia etmiştir. Kurum kültürüne olan ilgi büyük oranda kurumun verimliliği üzerinde var olduğuna inanılan etkiden kaynaklanmaktadır. Austin yönetim politikalarının, yöneticilerin çalışanlara karşı tavırlarının ve bu taraflar arasındaki bilgi boşluklarının (farklarının) kültürün çalışanların kurum içindeki performansları üzerinde var olan etkisini belirleyen önemli faktörler olduğunu iddia etmektedir (Bhati, 2012: 21). Nevman ve Nollen tarafından yapılan araştırmalar, örgüt performansının İKY uygulamaları ve ulusal kültür arasında benzerlik (uyum) olduğu şirketlerde daha iyi olduğuna işaret etmektedir. Ülke değerleri ile İKY politikalarının uyumlu olması yönünde uygulamalar yapan yöneticilerin olduğu işletmelerde, işletmenin

performansının varlıklara ve satışlara dönüşü daha iyi ve çalışanlara katkısı daha büyük olmaktadır. Earley'e göre eğer İKY uygulamaları çalışanlar tarafından paylaşılan ana değerler ile uygun değilse çalışanların tatminsizliğine, rahatsız olmalarına ve kararsız kalmalarına neden olacaktır. Değerlerinin şirketin beklediğinden farklı olduğunu düşünen çalışanlar kendilerini endişeli ve yabancı hissedeceklerdir (Suharnomo, 2009: 4). Boven ve Ostroff, İKY uygulamalarını biçimlendiren örgütsel kurallar ve değerlerin şahısların performansını biçimlendiren kültürel kural ve alışkanlıkları güçlendirdiğini öne sürmüşlerdir. Ayçan ise, kültür uyumu modelini savunmuştur. Bu model yöneticilerin uyguladığı uygulamaların, çalışanların davranışları ve doğası ile ilgili varsayımlarına dayalı olduğunu öne sürmektedir (McKenzie, 2010: 62). Kotter ve Heskett, örgüt kültürünün, örgütün performansı üzerinde uzun dönemli etkisi olduğunu ifade etmektedir. Van Der Post, örgüt kültürü ve performans arasında anlamlı düzeyde ilişki bulmuşlardır (Büyük, 2010: 222). Denison ve Mishra, kültürel davranışların sahip olduğu "ilgi, uyum, tutarlılık ve amaç" özellikleri ile örgüt performansının algılanması arasında pozitif ilişki olduğunu, ayrıca örgüt kültürünün ölçülebileceğini ve örgüt kültürünün örgüt çıktıları ile arasında önemli bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 61).

Örgüt Kültürü ile örgütsel performans arası ilişki güçlü kültüre ulaşma çabasıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle öncelikle uyumlu ve güçlü kültürün, örgütsel performansın hangi noktada birleştiğine bakmak gerekir. Güçlü kültür, örgütün normları ve değerleriyle uyumlu olarak sosyalleşmeyi sağlar. Yani, bu süreçte örgüt için tehlike oluşturacak davranış ihlallerinin kolayca görülmesini ve düzeltilmesini sağlayacaktır. Amaç odaklı güçlü kültürlerde bireylerin motivasyonu sağlanarak örgütsel performans artırılabilecektir (Sayılar, 2003: 133-137).

3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SOSYALLEŞME

Örgütler karmaşık sosyal sistemler olduğundan, örgütün ve çalışanın kendilerine özgü kültürel değerleri vardır. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için çalışan ve örgüt arası tutum ve değerleri uzlaştırmalıdır. Bu uzlaştırma yoluna sosyalleştirme adı verilmektedir(http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kultur_u.pdf). Sosyalleşmenin, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, psikolojik, felsefi yönleri olduğundan dolayı pek çok tanımı yapılmıştır. Sosyalleşme, "bireyin içinde yer alacağı

toplum ve grup yaşamına hazırlanması” şeklinde tanımlanabilir (Şişman, 2007. 152). Tezcan’a göre sosyalleşme “toplumun varlığını sürdürebilmesi için, toplumun değerlerinin, geleneklerin, göreneklerin, toplumsal kuralların, normların bireye çeşitli yollarla öğretilmesi” sürecidir (Sotiroski ve Güçlü, 2011: 7-8). Ulrich ise, literatüre sosyalleşme programlarının bir örneğini kullanarak bakmıştır. Ona göre sosyalleşme ve giriş programları örgüte yeni giren kişilere şirket kültürünü aktarmada önemli bir rol oynar. Bu yönüyle sosyalleşme davranışlar ve kültürel kuralların yeni çalışanlara aktarılmasını sağlar. Böylece örgütsel kültür kalıcı hale gelir. Davranış kurallarını ortaya çıkaran çalışan tecrübeleri kadar bu paylaşılan bilgi aracılığıyla da olur. Böylece, firma içerisinde oluşturulan ve sürdürülen kültür, araç haline gelir (McKenzie, 2010: 60). Sosyalleştirmenin, çalışanı örgütün bir üyesi haline getirerek, bireysel inanç ve değerlerle örgütsel değerleri bütünleştirme amacı vardır. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünün öğrenerek uyum sağlamaktır

(http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf.)

Sosyalleştirme üç aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınabilir: geliş öncesi, karşılaşma ve değişim (metamorfoz). Feldman’ın, algısal ve sosyal süreçleri içeren örgütsel sosyalleştirme modeli aşağıdaki şekildedir.

3.4.1. Geliş Öncesi Aşaması (Prearrival)

İlk aşama olan geliş öncesi, bireyin örgüte katılmadan örgüt hakkında işletmede daha önce çalışan akraba veya arkadaşların anlattıkları, resmi ve diğer kaynaklardan elde ettiği doğru, yanlış bilgilerin toplamından oluşmaktadır (Vural, 2012: 115). Adaya yanlış verilen bilgiler gelecekte adayın işten ayrılma olasılığını artıracığından, örgütler bu nedenle gerçekçi iş ön görüşmeleri yaparlar. Bu şekilde adaya işin olumlu ve olumsuz yönleri, yazılı, görsel, işitsel olarak anlatılır (Demir, 2007: 75).

3.4.2. Karşılaşma Aşaması (Encounter)

Örgüt ile birey arasında, işe alım sözleşmesinin imzalanmasıyla başlayan bu süreçte, örgütün yeni üyesinin, iş, iş arkadaşları, patron ve genel anlamda örgüt hakkındaki beklentilerinin gerçeklerle farklı olacağı olasılığıyla yüz yüze gelir. Pek nadir karşılaşılan bir durum olmakla birlikte, beklentiler tam anlamıyla doğruysa, karşılaşma aşaması sadece önceki tahminleri güçlendirir (Robbins ve Judge, 2012: 529). Zor olan bir işin çalışanca öğrenilebilmesi için yardımsever yönetici ve çalışanların

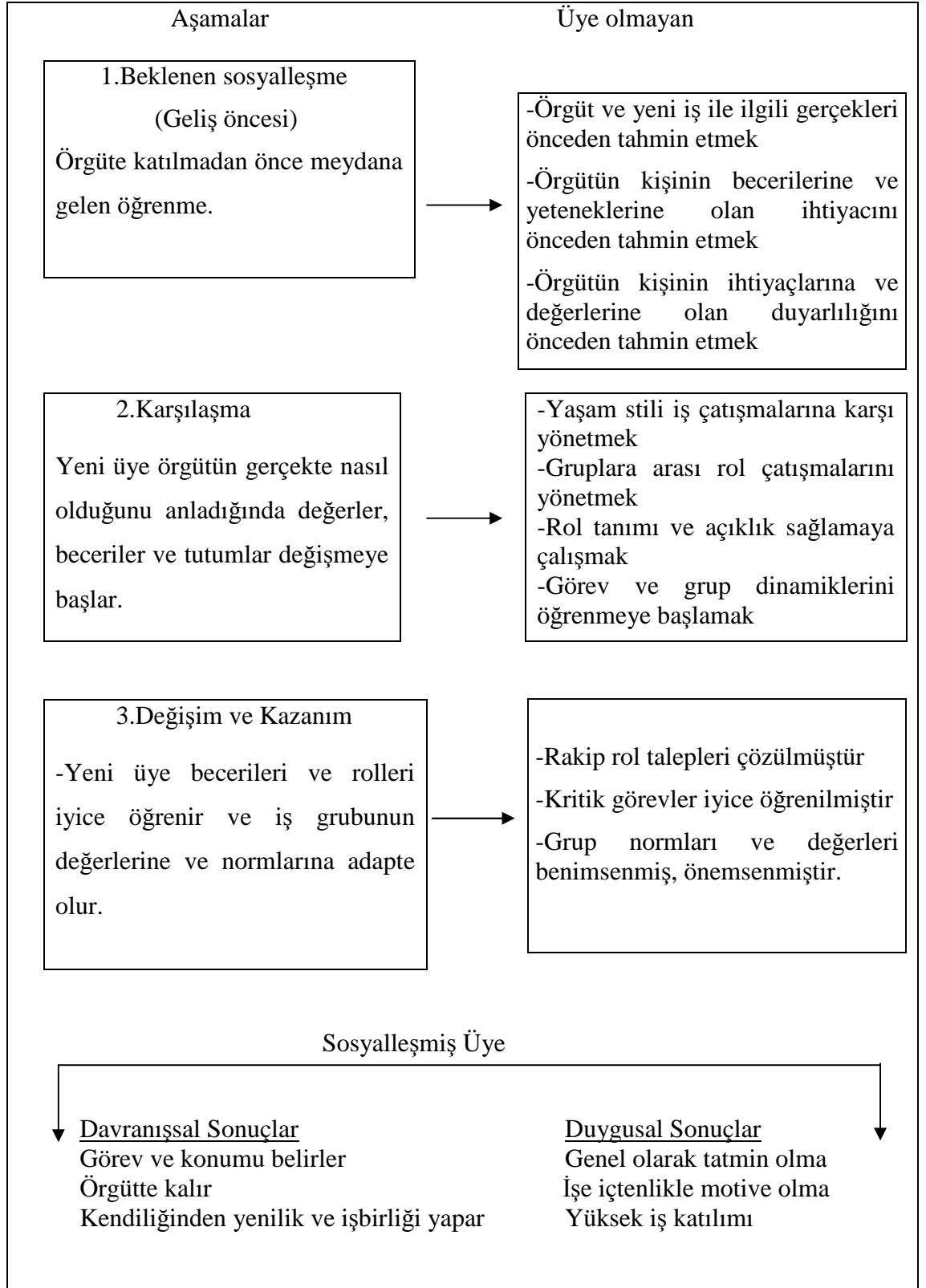
bilgisinden yararlanıldığı bu evrede, yeni çalışan çevresinden aldığı bilgilerle işine daha iyi uyum sağlayacaktır (Noe, 2008: 426).

3.4.3. Değişim Aşaması (Metamorphosis)

Yeni üye, karşılaşma aşamasındaki sorunlarını çözdükten sonra değişim aşamasına geçer (Demir, 2007: 76). Birey bu aşamada işleri nasıl daha iyi yapacağını, yeni rolleri nasıl başaracağını, üyesi olduğu örgütün norm ve değerlerine nasıl uyum göstereceğini öğrenmekte (Özkalp ve Kırel, 2010: 184) ve aynı zamanda örgüt tarafından değer verilen ve inanılan biri olarak kabul görmektedir (Vural, 2012: 116).

Üç aşamalı olan sosyalleşme süreci, işe yeni alınanların, kendilerini örgütte ve işlerinde mutlu ve huzurlu hissettiklerinde tamamlanmış olur. Bu kişiler örgütün kurallarını ve çalışma gruplarını benimseyerek kabul ederler, yetenekleri hususunda kendilerinde güven duygusu oluşur ve örgütün diğer çalışanlarınca kendilerine güvenildiğini ve değer verildiğini hissederler. Sistemi sadece kendi görevleri olarak değil aynı zamanda kurallar, prosedürler ve gayri resmi olarak kabul edilen uygulamalar olarak algırlar. Sonuç olarak neleri kendi işleri dışında tutacakları ve işlerinin, ölçme ve değerlendirmesinde hangi kriterlerin kullanılacağını öğrenirler (Robbins ve Judge, 2012: 530).

Tablo 3.1. Algısal ve Sosyal Süreleri İçeren Örgütsel Sosyalleştirme Modeli:
(Demir, 2007; 74).



3.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME-ÖDÜLLENDİRME

Nelly'e göre "performans yönetimi, örgütün stratejilerini destekler biçimde ve örgüt kültürü ile uyumlu olmalıdır. Birimlerin performans ölçütleri ile örgütün bütününe ilgilendiren ölçütler uyumluluk göstermelidir. Performans ölçütleri kolay anlaşılır, güvenilir ve gerçekleştirilebilir olmalarının yanında belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilişkili ve belirli bir süre ile tanımlanmış olmalıdır" (Büyük, 2010: 220). Performans değerlendirmenin asıl amacı, çalışan performansı ile ödül dağıtımının doğru bir şekilde ölçülmesidir. Eğer değerlendirme ve kriterler, yanlış ve hatalı olursa çalışanlar gereğinden fazla veya az ödüllendirilmiş olacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 577). Ödüllendirme sistemi sadece parasal yönüyle değil, aynı zamanda hatırlanmayı ve takdir edilmeyi de içeren ödüllerden oluşmaktadır (Vural, 2012: 136). Takdir, önemli bir yönetim aracıdır. Yüksek başarı veya davranış seviyesinin takdir edildiğini göstermek üzere seçilmiş bir çalışana verilen ve maddi olmayan bir ödüldür. Takdir birine sadece doğru bir iş yaptığını söyleyen bir bildiri ya da kuru bir "teşekkür" kadar basit olabilir. Ödül ve takdir programları gibi teşvikler rol model davranışları ve devam eden başarıları açık bir şekilde kabul ederek bir kurumun değerlerini güçlendirecekleri, göz dolduran performansları ve sürekli öğrenmeyi teşvik edecekleri inancıyla düzenlenmektedir (Milne, 2009: 27). İş odaklı olan işletmelerde ödül ve performans sistemleri, kültürel normları ihlal eden çalışanlara, davranışlarıyla orantılı cezalar öngörülebilir. Örneğin; bireyin kariyer gelişimi yavaşlatılabilir (Demir, 2007: 79). DeYoe ve Iyengar' ın kültür ile performans ilişkisi üzerinde çalıştıkları incelemelerinde, bireyci kültüre sahip Kuzey Amerika gibi bölgelerde yöneticilerin çalışanların performansını değerlendirirken içsel motivasyonu yüksek çalışanları ödüllendirdikleri, Asya gibi toplulukçu kültürlerde ise yöneticilerin çalışanlarını hem içsel hem dışsal motivasyona bağlı olarak ödüllendirdiklerini ortaya koymuştur (Mamatoğlu, 2006: 180). Dört kültür boyutlu performans değerlendirmede ise, birey odaklı kültürün egemen olduğu ABD'de resmi performans değerlendirme sistemiyle, yöneticiler, düzenli aralıklarla yapılan yazılı değerlendirmelerin sonuçlarını çalışanlarla paylaşarak ödüllendirme yapmaktadırlar. Diğer taraftan Asya ve Latin Amerika'nın büyük bölümünde ise kolektivist sistemin olduğu gayriresmi değerlendirmelerle resmi geribildirim önemsememekte ve ödüllerin dağıtılması ile performans sonuçları arasında

bağlantı kurulmamaktadır. ABD’de yapılan performans değerlendirme sistemi, yılda 1 kez yapılarak çalışanları eylemlerinden dolayı sorumlu tutmaktadır. OrtaDoğu ülkelerinde ise performans değerlendirme yaygın kullanılmadığından, uzun vadeli (Robbins ve Judge, 2012: 576). Örgüt içindeki kültürün yaygınlığı performans değerlendirme sisteminin önemli belirleyicisidir. Eğer kültür yaygın ise çalışanlar örgüt kültürüne uygun davranacağından performans değerlendirmenin önemi azalır, tersi bir durumda ise performans değerlendirmenin önemi artacaktır. Örgütün değerleriyle uyumlu olmayan bazı çalışanları örgüte kazandırabilmek için bu kişilere yeni değerler özendirilerek ödüllendirilmesi sağlanır. Bu şekilde birey kurum kültürüne alıştırmış olur. Performans değerlendirme kültür çeşitlerine göre de farklılaşmaktadır. Örneğin; bireyselliğin hakim olduğu kültürlerde değerlendirme yalnız bireyi kapsar. Takım değerinde ise takım değerlendirilir. Hiyerarşi kültüründe ise üstü astları değerlendirir. Pazar kültüründe ise sonuç esaslı performans değerlendirme sistemleri kurulur (Aktan, 2006: 89).

3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EĞİTİM- GELİŞTİRME

Örgüt kültürünün yaygınlaştırılmasında diğer önemli bir araç ise eğitim sistemidir. Çalışanlara örgüt kültürünün öğeleri ve nelerden oluştuğu, konferanslar düzenlenerek ve videolar izleterek öğretilir. Kültürel değerler gereken yöntemlerle öğretilir. Örneğin; kültürün örgütte sürekli yaygınlaştırılması gerekiyorsa geliştirme tekniklerinin de sürekliliği gerekir. Çalışanlarca kültürün benimsenmesi için gerekli bilgi, beceri ve yöntemler öğretilir. Performans değerlendirme sisteminde olduğu gibi eğitim süreci de kültürden etkilenir. Eğitim gereksinimlerinin nasıl belirleneceği kültürel açıdan önemlidir. Örneğin; teknik konularda eğitim gereksinimlerini kimler belirleyecektir? sorusunun cevabı yöneticiler ve çalışanlardır. Örneğin; hiyerarşik kültürde bu tür gereksinimler yöneticiler tarafından belirlenir (Aktan, 2006: 82). Eğitim kültür ilişkisinde bir başka nokta ise, örgüt kültürünün değiştirilmesi veya güçlendirilmesi ihtiyacı hissedildiğinde çalışanların resmi eğitim programlarıyla sosyalizasyonlarının sağlanmasının gerektiğidir. Eğitim programları çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirerek verimliliği artıracığından, örgüt kültürünün çok iyi anlaşılması ve eğitim programlarına çalışanların tam katılımı gerekir (Vural, 2012: 136). Eğitim programlarının en önemli etkisi işi başarıyla tamamlamak için gerekli olan becerilerin doğrudan geliştirilmesidir. Artan beceri böylece potansiyeli geliştirir, ancak bu

potansiyel büyük ölçüde motivasyonun bir parçası olarak anlaşılırsa gerçekleşir (Robbins ve Judge, 2012: 576). Eğitim ihtiyaçları tüm çalışanları ve yöneticileri kapsayacak şekilde ortaya çıkabilir ve yaygınlaştırılabilir. Her eğitim programında olduğu gibi, uyum eğitimleri de katılımcılara etik ilkeler hakkında bilgilendirme konusunda önemli fırsatlar sağlar. Eğitimler sırasında bilgilendirme sağlamakla birlikte, çalışanların oluşturulan etik ilkelere ilişkin düşünceleri alınır ve farklılıklar en aza indirgenmiş olur (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 245).

3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON

Motive (dürtü) bir şeyi yapma sebebidir. Motivasyon, güçlü davranış yönü ve insanları belli şekillerde davranmaya iten faktörlerle alakalıdır. “Motivasyon” terimi her bireyde farklı olan hedeflere, hedeflerini belirleme yöntemlerine ve diğerlerinin davranışlarını değiştirmeye çalıştığı yöntemlere gönderme yapmaktadır. Motivasyon hedef odaklı davranış olarak tanımlanabilir. İnsanlar genellikle bir eylem sürecinin hedefe ulaşacağı ve bu süreç sonunda istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak değerli bir ödül elde edeceklerini umdukları zaman motive olurlar (Armstrong, 2009: 317). Her kurumun temel amaçlarından biri üretkenliği sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için orijinal bir tür sistematik görüş dışında hiçbir yol yoktur. Geçtiğimiz on yılda, çok az mal varlığına sahip kurumların başarıları ve en iyi yeteneklere sahip kurumların başarısızlıkları dikkatleri kurum içerisinde ve kurumun atacağı adımlarda etkili olan faktörlerin rolüne çekmektedir. Kurumdaki kültür bir insanın kişiliği gibidir. Temel örnekler, inançlar, yardımlar ve değerler bir kurumun kültürel temelleri gibidir ve bu temeller oluşturularak normal veya anormal ayırt edici noktalar gözler önüne serilir. İnsanlar bu güçlü ve nispi kültürle daha emin ve hoşnut olacaklar bunun yanı sıra daha objektif ve kurum stratejilerine daha aşina olacaklardır. Ve bu da daha fazla motivasyon sağlayacaktır. Kurumun yüksek kültürü; insanları yönlendirecek, hedeflerini organize edecek ve onlara daha fazla motivasyon kazandıracak güçtür. Çoğu araştırmacıya göre dünyadaki en etkili bu güç motivasyondur ve bu faktör onların işlerini geliştirmelerini de sağlayacaktır (Chegeni, 2010: 127). Kültür, motivasyonu dışsal ve içsel güdüyeliceler yoluyla da etkilemektedir. Yani örgütte hangi dışsal ödüllerin, hangi sıklıkla ve hangi başarı düzeyindeki performansla göre verileceği örgüt kültürüne bağlıdır. İşletmede sorumluluk, başarı, yükselme gibi içsel güdülenmeye ne değerinde yer

verildiği, çalışanların beklentilerine, yöneticilerin yönetim tarzına ve örgüt kültürüne bağlıdır (Erkmen, 2010: 97).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Bu çalışmasının amacı, insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmek için kamu ve özel bankacılık sektöründe araştırmalar yapılmıştır. Araştırmada, İKY fonksiyonları ile örgüt kültürü alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı, İKY ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektörde farklılık gösterip göstermediği, demografik özelliklere göre örgüt kültürü, İKY ve bunların alt boyutlarının farklılaşma durumu ele alınmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmada, örgüt kültürünün işletmedeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerindeki önemi incelenmeye çalışılmıştır.

Örgüt Kültürü İKY'yi kapsayan bir süreçtir. İKY işlevlerini yerine getirirken, örgütün amaç ve hedeflerine başarıyla ulaşabilmek için örgüt kültürünü önemsemeli ve planlarını kültüre göre uyarlayıp sonra faaliyete geçmelidir.

Bu araştırmayla, güçlü örgüt kültürünün İKY üzerindeki etkisinin tespit edilmesinin işletmelere yol göstereceği tahmin edilmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

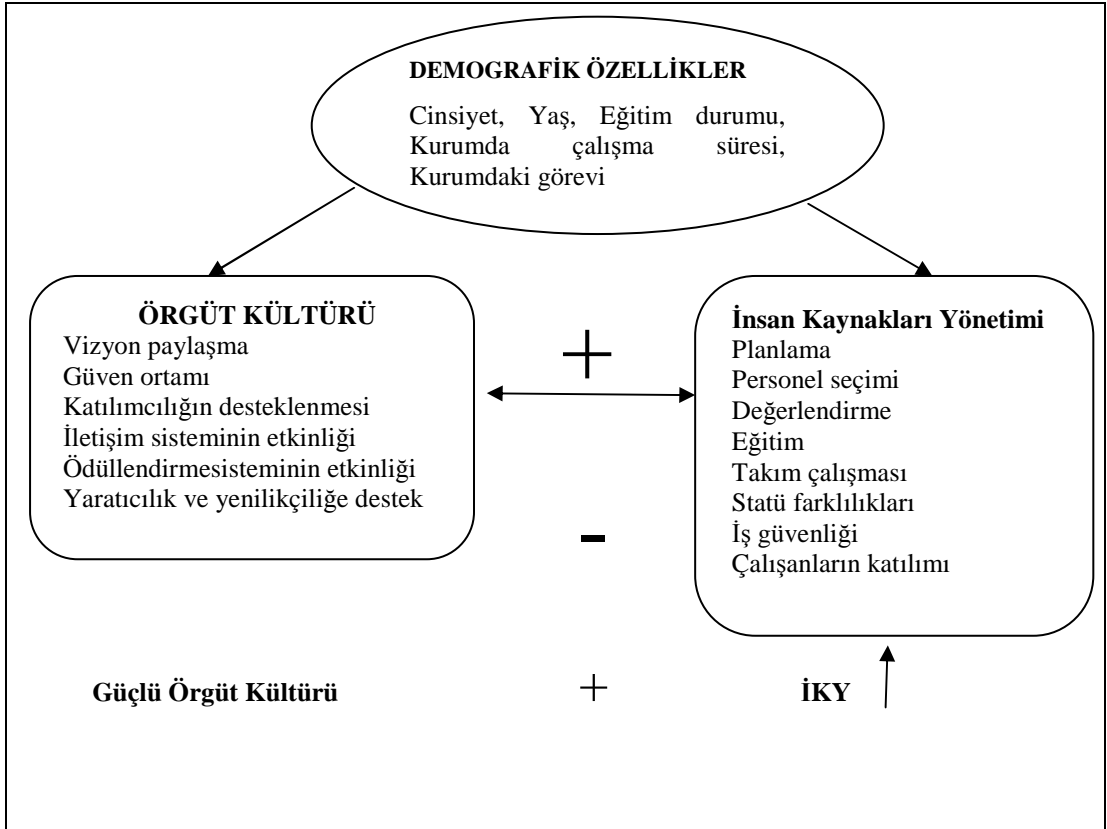
H1. İKY ile Örgüt Kültürü arasında ilişki mevcuttur.

H1.1: İKY alt boyutları ile Örgüt Kültürü alt boyutları arasında ilişki mevcuttur

H2. İKY ile Örgüt Kültürü arasındaki ilişki kamu ve özel sektörde farklılık gösterir.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın modeli, genel olarak bakıldığında ilişki tespitine yöneliktir. Kamu ve Özel sektör bankacılık örgütlerine yönelik düzenlenen bu çalışmada, örgüt kültürü ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada; demografik özellikler (çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, işyerindeki çalışma süreleri, kurumdaki görevi) bağımsız değişken; işletmede uygulanan insan kaynakları fonksiyonları (planlama, personel seçme, değerlendirme, eğitim, takım çalışması, statü farklılıkları, iş güvenliği) ile örgüt kültürü fonksiyonları (vizyon paylaşma, güven ortamı, katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek) ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu değişkenlerle birlikte, İKY fonksiyonları ve örgüt kültürü alt boyutlarının, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.



Şekil.4.1. Araştırmanın Modeli

4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları, anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve samimi bir şekilde cevapladıkları, seçilen örneklemin evreni temsil ettiği, kullanılan ölçeklerin, uygulanan araştırma yönteminin ve veri analizi tekniklerinin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

4.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Erzurum ilinde faaliyet göstermekte olan kamu ve özel bankalar ile sınırlandırılmıştır. Verilerin çalışanlardan elde edilmesinden dolayı, sosyal bilimlerde söz konusu olan insan kaynaklı sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.

4.7.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda araştırma örneğinin seçimi, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve anket formlarına ilişkin güvenilirlik testleri açıklanmıştır.

4.7.1. Veri Toplama Araçları

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü ilişkisinin tespiti amacıyla üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır.

Literatür taramasında insan kaynakları uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen uygulamalı çalışmalar incelenmiştir. Yapılan inceleme sonrasında en açık ve en kapsamlı uygulamanın yer aldığı Sebahattin Özenli(2006)'nin "İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi" konulu yüksek lisans tezi ile Chan Sang' ın "Relationship between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance, Roles of Management Style, Social Capital, and Culture: Comparison between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan" "(İnsan Kaynakları Yönetimi Eylemlerinin Etkilerini Hazır Performans Üzerinde ve Kamboçya ile Tayvandaki Firmaların Tam Performansını Araştırmak") konulu yüksek lisans tez çalışmaları üzerinde odaklanılmıştır. Uygulama daha detaylı olarak incelendiğinde, bu çalışmaların kapsamı ile bütünlük sağlanacağı görülmüştür. Bunun sonucu olarak, Chan Sang(2005) ve Sebahattin Özenli'nin 2006 yılında yaptıkları çalışmanın uygulama aşamasında kullanılan anketler, bu çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Literatürde yer alan bir anketin uygulanmasının bir nedeni de, literatürde kabul görmüş bir anket aracılığıyla, daha doğru sonuçlara ulaşmanın amaçlanmasıdır. Kullanılacak

anketlerin tespit edilmesinden sonra Chan Sang (2005)'in anketi Türkçe'ye çevrilmiş, anlaşılmayan ifadeler netleştirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Yapılan gerekli düzenlemeler sonrasında, anket, yönetici ve yönetici olmayan çalışanlara uygulanmak üzere tek tipte düzenlenmiştir.

Anket formu toplam 58 soru ve 3 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölüm 6 sorudan oluşmakta olup, demografik değişkenleri (mesleki çalışma süresi, eğitim, yaş, cinsiyet, kurumdaki görevi, kurum türü) belirlemeye yöneliktir.

Anketin ikinci bölümünde, örgüt içindeki mevcut kültürel yapı, yirmi adet soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt Kültürünün incelenmesi amacıyla Haris ve Moran (1993) tarafından geliştirilen ve yedi kişiden oluşan bir tercüman ekibi tarafından Türkçeye tercümesi ve adaptasyonu yapılan "Örgüt Kültürü Ölçeği (Özenli, 2006: 177)"nden yararlanılmıştır. Örgüt Kültürü ölçeği 6 faktör ve 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekteki madde ve alt boyutlar toplam varyansın % 62'sini açıklamaktadır.

1.Boyut: 2 sorudan oluşmakta ve örgütün vizyon paylaşımı ile ilgili bilgi edinmeye amaçlanmıştır.

2.Boyut: 3 sorudan oluşmakta ve çalışanların iş hayatındaki güven ortamının ölçümü amaçlanmıştır.

3.Boyut: 6 sorudan oluşmakta ve çalışanların kararlara katılımcılığı ölçülmeye çalışılmıştır.

4.Boyut: 4 sorudan oluşmakta ve işletme içerisinde iletişim sisteminin etkinliği ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

5.Boyut: 3 sorudan oluşmakta ve işletme içerisinde uygulanan ödüllendirme sisteminin etkinliği ölçülmeye çalışılmıştır.

6.Boyut: 2 sorudan oluşmakta ve işletmedeki yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek verilmesi ölçülmeye çalışılmıştır.

	Maddeler	Faktör
1.	İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.	Vizyon paylaşma
2.	İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.	
3.	İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.	Güven ortamı
4.	İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.	
5.	İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.	
6.	İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımı desteklenmektedir.	Katılımcılığın desteklenmesi
7.	Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.	
8.	İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.	
9.	Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.	
10.	İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.	
11.	İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez.	
12.	İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.	İletişim sisteminin etkinliği
13.	Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.	
14.	İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.	
15.	İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım.	
16.	İşletme çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.	Ödüllendirme sisteminin etkinliği
17.	İşletmemizde işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.	
18.	İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.	
19.	Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.	Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek
20.	İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.	

Çizelge 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör ve Maddeleri

Anketin üçüncü bölümünde örgüt içinde insan kaynakları yönetimi 32 soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin incelenmesi amacıyla Chan Sang (2005) tarafından geliştirilen ve bir tercüman tarafından Türkçe'ye tercümesi ve adaptasyonu yapılan "İnsan Kaynakları Yönetimi" ölçeğinden yararlanılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği 8 faktör ve 32 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekteki madde ve alt boyutlar toplam varyansın % 69,7'sini açıklamaktadır. Ölçeğin faktörleri ve faktörlerdeki anket soruları aşağıdaki gibidir.

	Maddeler	
1.	İşletmemiz, tahmini personel ihtiyaçlarını belirli bir zaman aralığı için planlamaktadır.	Planlama
2.	İşletmemizde personel seçiminde ciddi miktarda para harcanmaktadır.	
3.	İşletmemizin insan kaynakları planlamasına çok sayıda insan dâhil olur.	
4.	İşletmemizde yapısal ve standart mülakatlar yapılmaktadır.	
5.	İşletmemiz eleman alımında seçicidir.	Personel seçimi
6.	İşletmemiz eleman alırken adayların el ve fiziksel becerilerini dikkate alır.	
7.	İşletmemiz eleman alırken teknik özelliklere önem verir.	
8.	İşletmemiz eleman alırken problem çözebilme yeteneğine değer verir.	
9.	Bu işletme, çalışanların işlemeye katkı sağlamalarını sürdürmeleri için uygun teşvik tedbirlerine sahiptir.	Değerlendirme
10.	İşletme hedeflerine başarılı çalışmalarıyla destek veren çalışanlar, adil bir biçimde ödüllendirilmektedir.	
11.	İşlemeye en çok katkı sağlayan çalışanlar, gerçekten tatmin edici bir biçimde ödüllendirilmektedir.	
12.	Bu işletmede çalışanlar, performanslarına dayalı olarak değerlendirilmektedirler.	
13.	Bu işletme, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine önem vermektedir.	
14.	Bu işletmedeki yöneticiler emirlerindeki çalışanlarla, onların performansları hususunda fikir alışverişi yaparlar.	
15.	Bu işletmedeki terfiler öncelikle hak ediş esas alınarak yapılır.	
16.	Bu işletmede, çalışanlar için geniş eğitim programları uygulanmaktadır.	Eğitim
17.	Çalışanlar her yıl eğitim programına girerler.	
18.	İşletme, işe yeni alınanları geliştirmek amacıyla biçimsel eğitimler düzenler.	
19.	İşletme, mevcut personeli geliştirmek için biçimsel eğitimler düzenler.	
20.	Bu işletmede, karar vermeden önce her zaman takımların fikirlerini alınır.	Takım çalışması
21.	Bu işletmede problemleri çözmek için gruplara öncelik verilir.	
22.	Takımlar, problemleri çözmek için kapsamlı bir şekilde düzenlenir ve gerekli olanaklar sağlanır.	
23.	Bu işletmenin çalışanları birçok karar verebilirler.	Çalışanların katılımı
24.	Üstler, çalışanların kararlara iştirak etmelerini isterler.	
25.	İş yapma yollarını geliştirme konusunda çalışanların tavsiyelerde bulunmaları cesaretlendirilmektedir.	
26.	Üstler ile astlar arasında açık iletişim kanalları mevcuttur.	
27.	Bu işletmede bütün çalışanlar, farklı mevkileri gösteren kravatlar takarlar.	Statü farklılıkları
28.	Bu işletmede bütün çalışanlar, farklı mevkileri gösteren üniformalar giyerler.	
29.	İşletmedeki herkesin kendine ait özel ofisi vardır.	
30.	İşletmemiz var olduğu sürece, çalışanlarımız ömrü yettiğince burada çalışmaya devam edebilirler.	İş güvenliği
31.	Bu işletmede çalışanları kovmak çok zordur.	
32.	Bu işletmede iş güvencesi neredeyse garantidir.	

Çizelge 4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör ve Maddeleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü;

1.Boyut: 4 sorudan oluşmakta ve kurumdaki insan kaynakları planlamasının, işletme ile olan uyumunu ölçmeyi amaçlamaktadır.

2.Boyut: 4 sorudan oluşmakta ve işletmenin personel seçme yerleştirme süreci ile ilgili bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

3.Boyut: 7 sorudan oluşmakta ve işletmenin personelin performansının değerlendirilmesiyle ilgili bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

4.Boyut: 4 sorudan oluşmakta ve işletmenin personelin eğitim süreçleriyle ilgili

bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

5.Boyut: 3 sorudan oluşmakta ve işletmenin personelinin takım çalışması ile ilgili bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

6.Boyut: 4 sorudan oluşmakta ve işletme çalışanlarının yönetime katılımı ile ilgili bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

7.Boyut: 3 sorudan oluşmakta ve çalışanlar arası statü farklılıkları ile ilgili bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

8.Boyut: 3 sorudan oluşmakta ve işletme çalışanlarının iş güvenliği ile ilgili bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

4.7.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın ana kütesini Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarının, yönetici ve çalışanları oluşturmaktadır.

Türkiye Bankalar Birliği veri sorgulama sisteminde 2012 verilerine göre Erzurum ilindeki banka çalışanlarının sayısı 1415 kişidir. Bu ana küteden, %95 güven düzeyinde %5'lik hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 297 olarak hesaplanmıştır (<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>). Örnekleme seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfî örnekleme yöntemi seçilmiştir. 13 farklı kamu ve özel sektör bankalarının, 28 ayrı şubesine, toplam 478 anket dağıtılmış, anketlerden 135 tanesi boş olarak iade edilmiş, 43 tanesi yarım doldurulduğundan kayıt altına alınmamış ve geriye kalan 300 anket tam olarak cevaplanarak ele geçtiğinden bu anketler üzerinden analizler yapılmıştır. Anketlerin geriye dönüş oranı %71'7 dir. Anket çalışması, banka müdürleriyle görüşülerek onayları alındıktan sonra anketlerin banka personeline dağıtılmasının ardından 5 gün içerisinde tamamlanmıştır (27- 31 Mayıs tarihleri arasında).

4.7.3.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada frekans ve yüzde, Cronbach Alfa analizi, bağlantısız örneklemler için t testi, Tek Faktörlü Varyans analizi (ANOVA), Pearson Momentler Çarpımı korelasyon istatistiksel analizleri uygulanmıştır. Bu analizler bilgisayarda SPSS for Windows 15.00 paket programı ile yapılmıştır.

4.7.4.Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirlik çalışması Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyonu güvenilirliği yöntemi ile yapılmıştır.

Cronbach Alpha güvenilirliği elde edilen test puanları arasındaki içtutarlığı incelemek amacıyla kullanılır. Test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması önerilir ve test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2011: 171).

Çizelge incelendiğinde, Cronbach Alpha değerlerinin Örgüt Kültürü ölçeğinde 0,78 ve İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinde 0,92 olduğu ve bu değerlerin yeterince yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu, yöntemsel yeterlikler bakımından cevaplayıcıları ayırt ettikleri ve aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Ölçekler	Alt Boyutlar	Cronbach Alpha
Örgüt Kültürü	Vizyon paylaşma	0,76
	Güven ortamı	0,82
	Katılımcılığın desteklenmesi	0,55
	İletişim sisteminin etkinliği	0,55
	Ödüllendirme sisteminin etkinliği	0,65
	Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	0,51
		0,78
İnsan Kaynakları Yönetimi	Planlama	0,81
	Personel seçimi	0,87
	Değerlendirme	0,86
	Eğitim	0,84
	Takım çalışması	0,81
	Çalışanların katılımı	0,78
	Statü farklılıkları	0,85
	İş güvenliği	0,76
		0,92

Çizelge 4.3. Güvenirlik Analizi Sonuçları

4.8.BULGULAR

4.8.1.Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Anket uygulanan kamu ve özel banka çalışanlarına ilk olarak; cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, medeni durumları, kurumda çalışma süreleri ve kurumdaki görevleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Çalışanların bu sorulara verdikleri cevaplar aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Demografik Özellik	Gruplar		%
Cinsiyet	Erkek	168	56,0
	Kadın	132	44,0
Yaş	20-30	151	50,3
	31-40	121	40,3
	41 ve üzeri	28	9,4
Eğitim	Lise	36	12,0
	Yüksekokul	27	9,0
	Üniversite	222	74,0
	Lisansüstü	15	5,0
Kurumda çalışma süresi	0-10 yıl	239	79,7
	11-20 yıl	51	17,0
	21 yıl ve üzeri	10	3,3
Kurumdaki görevi	Yönetici	109	36,3
	Çalışan	191	63,7
Kurum türü	Kamu	147	49,0
	Özel	153	51,0
	Toplam	300	100,0

Çizelge 4.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Bu araştırmada Erzurum ilindeki kamu ve özel sektör bankacılığı çalışanlarında elde edilen verilere göre insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin saptanması hedeflenmiştir. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Anket formu oluşturulurken katılımcıların kolay ve hızlı bir şekilde cevaplayabilmeleri amaçlanmıştır. Katılımcı kişiler için anketin üst kısmına anketin amacı ve kullanımı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Ayrıca ankette cevapların sağlıklı verilebilmesi için isim sorulmamış bunun yerine temel demografik bilgiler, mesleki çalışma süresi, eğitim, yaş, cinsiyet, kurumdaki görevi gibi bilgiler istenmiştir. Katılımcılara dağıtılan anket formunun bir örneği ekler bölümünde yer almaktadır.

Ankete katılan örneklem grubunun 168 kişiden oluşan %56'lık kısmı erkek personel, 132 kişiden oluşan % 44'lük kısmı ise kadın personelden oluşmaktadır.

Ankete katılan kişilerin eğitim durumunu tespit etmek amacıyla en son mezun oldukları okul sorulmaktadır. Alınan cevaplar doğrultusunda %74 (222 kişi) gibi büyük bir oranı üniversite mezunlarının oluşturduğu belirlenmiştir. Bu oran, araştırma yapılan örgütlerde insan kaynağının eğitilmiş olduğunu göstermektedir. Çizelge 4.4'de görüldüğü gibi 36 kişinin oluşturduğu %12'lik dilime sahip olan kişilerin lise mezunu oldukları tespit edilmiştir. %5'lik bir oranla (15 kişi) lisansüstü mezunlarının da yavaş yavaş yer almaya başladığı ortaya çıkmaktadır.

Soruları cevaplayanların görev yaptıkları örgütün özellikle kültürü hakkında ne kadar bilgiye sahip olabileceklerini saptamak amacıyla anketin uygulandığı örgütte kaç yıldır çalışmakta oldukları sorulmuştur. Çizelge 4.4'de görüldüğü üzere, cevap verenlerin %79,7 gibi (239 kişi) bir oranla 0 ile 10 yıl arasında şu anda görev yaptıkları örgütte çalıştıkları saptanmıştır. 51 kişinin oluşturduğu (%17'lik bir oranla) 11 ile 20 yıl arasındaki çalışma süresi içinde yer alan kişiler ikinci sırada yer almaktadır. Çizelge 4.4'te yapıldığı gibi 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise % 3,3' lük (10 kişi) bir dilimden oluşmaktadır. 21 yıl ve üzeri çalışanlar genellikle kurumda yönetici düzeyinde olan çalışanlardır.

Sorulara cevap verenlerin yaşları sorulduğunda %50,3 gibi büyük bir oranın 20-30 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Bu durum anketlerin uygulandığı örgütlerden yola çıkarak, bu alan için genellikle genç bir kesimin tercih edildiği anlaşılmaktadır. Çizelge 4.4 de görüldüğü üzere, %40,3 gibi bir oranla 31-40 yaşları arasındaki çalışanlar ikinci sırada yer alırken, üçüncü sırada 28 kişiden oluşan %9,3 'lük bir oranla 41 yaş üzeri yer almaktadır.

4.8.2. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İnsan Kaynakları Yönetimi	Vizyon paylaşma	Güven ortamı	Katılımlığın desteklenmesi	İletişim sisteminin etkinliği	Ödüllendirme sisteminin etkinliği	Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Örgüt Kültürü
Planlama	0,27**	0,45**	0,24**	0,28**	0,27**	0,20**	0,45**
Personel seçimi	0,18**	0,43**	0,21**	0,35**	0,28**	0,22**	0,45**
Değerlendirme	0,15**	0,53**	0,19**	0,37**	0,44**	0,25**	0,52**
Eğitim	0,20**	0,39**	0,10	0,31**	0,29**	0,12*	0,37**
Takım çalışması	0,14*	0,43**	0,16**	0,24**	0,36**	0,25**	0,42**
Çalışanların katılımı	0,20**	0,36**	0,17**	0,26**	0,28**	0,19**	0,39**
Statü farklılıkları	-0,13*	0,17**	0,30**	0,17**	0,26**	0,24**	0,31**
İş güvenliği	0,09	0,32**	0,12*	0,33**	0,22**	0,18**	0,34**
İnsan Kaynakları Yönetimi	0,21**	0,61**	0,29**	0,45**	0,48**	0,32**	0,63**

**p<0,01 *p<0,05

Çizelge 4.5. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında yüksek düzeyde ($r=0,63$), pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgüt kültürü geliştikçe insan kaynakları yönetimi de gelişmektedir veya tam tersi durum söz konusudur (H1 kabul). Etkili insan kaynakları yönetimine sahip olmak için güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır.

Planlama, personel seçimi, değerlendirme, çalışanların katılımı alt boyutları ve insan kaynakları yönetimi ölçeği ile Örgüt Kültürü ölçeğindeki tüm alt boyutlar ve Örgüt Kültürü ölçeği ile yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir(H1.1 Kabul).

İKY alt boyutu olan takım çalışması ile örgüt kültürü alt boyutu olan vizyon paylaşımı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir(H1.1 Kabul).

Statü farklılıkları alt boyutu ile vizyon paylaşımı alt boyutu arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir (H1.1 Kabul).

İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarından eğitim alt boyutu ile Örgüt Kültürü ölçeğinden katılımcılığın desteklenmesi alt boyutları arasında; iş güvenliği alt boyutu ile vizyon paylaşımı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Çalışmamızla paralel sonuçlar gösteren bazı çalışmalar vardır. Bunlar:

Yılmaz'ın farklı iki özel bankaya uygulamış olduğu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurum Kültürü Fonksiyonları İlişkisi" konulu yüksek lisans tezinde, örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişki saptanmıştır (Yılmaz, 2004: 120).

Kula'nın yapmış olduğu araştırmasında, insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasında ilişki saptanmıştır (Kula, 2006: 173).

Öztay'ın yapmış olduğu çalışmasında insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğu saptanmıştır (Öztay, 2006: 124).

4.8.3. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular (Kamu ve Özel ayrı)

İnsan Kaynakları Yönetimi		Vizyon paylaşım	Güven ortamı	Katılımın desteklenmesi	İletişimsel ortamın etkinliği	Özelliklerin etkinliği	Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Örgüt Kültürü
Kamu	Planlama	0,28**	0,42**	0,13	0,09	0,03	0,07	0,28**
	Personel seçimi	0,16	0,37**	0,11	0,21**	0,01	-0,05	0,25**
	Değerlendirme	0,13	0,46**	-0,02	0,18*	0,31**	0,13	0,36**
	Eğitim	0,21*	0,28**	-0,03	0,15	0,16*	-0,06	0,20*
	Takım çalışması	0,03	0,32**	-0,04	0,05	0,22**	0,17*	0,22**
	Çalışanların katılımı	0,12	0,27**	-0,01	0,04	0,13	0,08	0,17*
	Statü farklılıkları	-0,13	0,13	0,09	0,07	0,06	0,13	0,13
	İş güvenliği	0,03	0,32**	0,03	0,30**	0,14	0,18*	0,32**
	İnsan Kaynakları Yönetimi	0,18*	0,57**	0,05	0,24**	0,25**	0,14	0,43**
Özel	Planlama	0,27**	0,49**	0,31**	0,43**	0,48**	0,35**	0,56**
	Personel seçimi	0,20*	0,48**	0,29**	0,47**	0,54**	0,51**	0,60**
	Değerlendirme	0,17*	0,58**	0,34**	0,52**	0,56**	0,39**	0,63**
	Eğitim	0,20*	0,50**	0,20*	0,45**	0,39**	0,30**	0,49**
	Takım çalışması	0,22**	0,52**	0,31**	0,41**	0,51**	0,35**	0,57**
	Çalışanların katılımı	0,26**	0,44**	0,30**	0,44**	0,42**	0,31**	0,53**
	Statü farklılıkları	-0,12	0,21**	0,45**	0,25**	0,41**	0,33**	0,42**
	İş güvenliği	0,13	0,32**	0,18*	0,36**	0,30**	0,18*	0,36**
	İnsan Kaynakları Yönetimi	0,23**	0,64**	0,42*	0,60**	0,65**	0,49**	0,75**

**p<0,01 *p<0,05

Çizelge 4.6. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Ölçekleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları (Kamu ve Özel ayrı)

Kamu bankacılığında Örgüt Kültürü ile İKY arasında yüksek düzeyde (r=0,43), pozitif yönlü ve anlamlı (p<0,01) bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Özel sektör bankacılığında Örgüt Kültürü ile İKY arasında yüksek düzeyde (r=0,75), pozitif yönlü ve anlamlı (p<0,01) bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Kamu (r=0,43) ve özel sektör(r=0,75) bankacılığında insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki farklılık göstermektedir (H2 kabul).

4.8.4.Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Vizyon paylaşma	Erkek	168	4,01	0,81	-0,641	0,52
	Kadın	132	4,08	0,82		
Güven ortamı	Erkek	168	3,95	0,79	0,721	0,47
	Kadın	132	3,88	0,83		
Katılımcılığın desteklenmesi	Erkek	168	3,46	0,67	1,582	0,12
	Kadın	132	3,34	0,57		
İletişim sisteminin etkinliği	Erkek	168	3,43	0,79	0,520	0,60
	Kadın	132	3,38	0,76		
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	Erkek	168	3,18	0,91	0,282	0,78
	Kadın	132	3,15	1,02		
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Erkek	168	3,30	1,11	0,289	0,77
	Kadın	132	3,26	1,03		
Örgüt Kültürü	Erkek	168	3,52	0,50	0,973	0,33
	Kadın	132	3,47	0,50		

p<0,05

Çizelge 4.7. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Vizyon paylaşımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (t=-0,641; p>0,05).

Güven ortamı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (t=0,721; p>0,05).

Katılımcılığın desteklenmesi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (t=1,582; p>0,05).

İletişim sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (t=0,520; p>0,05).

Ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (t=0,282; p>0,05).

Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (t=0,289; p>0,05).

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir (t=0,973; p>0,05). Örgüt kültüründeki

temel değerler çalışanlar tarafından ortak olarak oluşturuldukları, paylaşıldıkları ve kişilerin davranışlarını etkiledikleri için örgütün tamamına ait olarak görülür. Paylaşılan bu değerler neyin doğru, neyin yanlış, örgüt içinde nasıl davranılması gerektiği ile ilgili ve tüm çalışanlarca benimsenmek zorunda olduğu için, örgütteki kadın ve erkek çalışanlar örgüt kültürünü algılamada benzer bir tavır sergilemişlerdir.

Balta'nın yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet ile örgüt kültürü alt boyutu olan "dllendirme" arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Balta, 2007: 109).

Özdil'in yaptığı çalışmasında, çalışanların cinsiyet ile "dllendirme" başlıklı örgüt kültürü işlevi arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (zdil, 2009: 85). Aynı çalışmada, örgüt kültürü iletişim boyutunun cinsiyete bağlı olduğu saptanmıştır ($p=0,048$). Çalışmada stnlk oranına göre kadın çalışanların katılma oranı erkek çalışanların 2 katıdır (zdil, 2009: 82). Örgüt kültürü boyutu olan vizyon paylaşmanın cinsiyete bağlı olduğu saptanmıştır ($p=0,000$). Çalışmada cinsiyeti kadın olan çalışanların vizyon paylaşma boyutuna katılma oranı, cinsiyeti erkek olan çalışanların 4,04 katıdır (zdil, 2009: 78).

Çalışma bulgularımız aşağıdaki bulgularla birbirini desteklemektedir.

Özdil'in çalışmasında cinsiyet ile örgüt kültürü arasında bir ilişki saptanmamıştır (zdil, 2009: 105).

Yıldız'ın sağlık sektöründe yapmış olduğu çalışmasında örgüt kültürü ile cinsiyet arasında ilişki saptanmamıştır (Yıldız, 2011: 77).

iflikli'nin araştırmasında, çalışanların cinsiyeti ile örgüt kültürü arasında bir ilişki saptanmamıştır (iflikli, 2005: 98).

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	ss
Vizyon paylaşma	A- 20-30	151	4,02	0,81
	B- 31-40	121	4,03	0,87
	C- 41 ve üzeri	28	4,18	0,58
Güven ortamı	A- 20-30	151	3,97	0,79
	B- 31-40	121	3,81	0,84
	C- 41 ve üzeri	28	4,08	0,72
Katılımcılığın desteklenmesi	A- 20-30	151	3,43	0,65
	B- 31-40	121	3,33	0,62
	C- 41 ve üzeri	28	3,61	0,58
İletişim sisteminin etkinliği	A- 20-30	151	3,42	0,83
	B- 31-40	121	3,34	0,70
	C- 41 ve üzeri	28	3,61	0,73
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	A- 20-30	151	3,22	0,98
	B- 31-40	121	3,09	0,98
	C- 41 ve üzeri	28	3,20	0,74
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	A- 20-30	151	3,26	1,09
	B- 31-40	121	3,28	1,07
	C- 41 ve üzeri	28	3,43	1,07
Örgüt Kültürü	A- 20-30	151	3,52	0,53
	B- 31-40	121	3,43	0,47
	C- 41 ve üzeri	28	3,66	0,43

Çizelge 4.8. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
Vizyon paylaşma	Gruplararası	0,59	2	0,29	0,44	0,65	
	Gruplariçi	198,14	297	0,67			
	Toplam	198,73	299				
Güven ortamı	Gruplararası	2,61	2	1,30	2,02	0,13	
	Gruplariçi	191,64	297	0,65			
	Toplam	194,25	299				
Katılımcılığın desteklenmesi	Gruplararası	1,95	2	0,98	2,46	0,09	
	Gruplariçi	117,77	297	0,40			
	Toplam	119,72	299				
İletişim sisteminin etkinliği	Gruplararası	1,63	2	0,82	1,37	0,26	
	Gruplariçi	176,79	297	0,60			
	Toplam	178,42	299				
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	Gruplararası	1,17	2	0,59	0,63	0,53	
	Gruplariçi	274,05	297	0,92			
	Toplam	275,22	299				
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Gruplararası	0,69	2	0,34	0,30	0,74	
	Gruplariçi	345,76	297	1,16			
	Toplam	346,45	299				
Örgüt Kültürü	Gruplararası	1,29	2	0,64	2,60	0,08	
	Gruplariçi	73,61	297	0,25			
	Toplam	74,90	299				

$p < 0,05$

Çizelge 4.9. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Vizyon paylaşımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,44$; $p > 0,05$).

Güven ortamı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=2,02$; $p>0,05$).

Katılımcılığın desteklenmesi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=2,46$; $p>0,05$).

İletişim sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=1,37$; $p>0,05$).

Ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,63$; $p>0,05$).

Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,30$; $p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalamasının katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=2,60$; $p>0,05$). Anket sonuçları incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun 20-30 yaş (%50,3) ve 31-40 yaş (%40,3) arası genç çalışanlardan oluşmaktadır. Az bir kısım çalışan ise 41 yaş (%9,3) ve üzeridir. Bu ise araştırma yapılan örgütlerde, yoğunlukla bulunan genç çalışanların, örgütteki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini çok kısa bir sürede uyum sağladıklarını ve benimsediklerini göstermektedir.

Özdil'in çalışmasında vizyon paylaşma ile yaş arasında doğru orantı olduğu verisi saptanmıştır. Bunun nedeni ise, katılımcılardan 40-50 yaş grubu olanların %95'e yakını, 50 yaş üstü çalışanların %77'si çalışanlara göre daha fazla olumlu cevap vermesinden kaynaklanmaktadır (Özdil, 2009: 100).

Kula'nın yaptığı çalışmada, "20 ile 25 yaş arası amirler ve çalışanlar arasında yaş ve iletişim boyutu arası ilişki %70,6 iken bu oran 26-45 yaş arasında düşmektedir. 46 yaş ve üzerinde ise artmaktadır", sonucu saptanmıştır (Kula, 2012: 96). "20 ile 25 yaş arası çalışanlar kurumumuzda ödüllendirilir diyenlerin oranı %64,7 iken bu oran 26-35

yaş arasında %58,3 düşmektedir. 36-45 yaş arasında ise %66,7 yükselirken, %46 yaş ve üzerinde tekrar düşmektedir”, sonucuna ulaşılmıştır (Kula, 2012: 95).

Çatıkoğlu çalışmasında, ankete katılan personeli 35 yaşının yukarısında ve 35 yaşından küçük olarak 2’ye ayırmıştır. Takdir (Ödüllendirme)" boyutunun 35 yaşından küçük personelce birinci sıraya hiç alınmadığı saptanmıştır (Çatıkoğlu, 161).

Yıldız’ın çalışmasında yaş ile örgüt kültürü arasında bir ilişki saptanmamıştır (Yıldız, 2011: 78).

Çalışma bulgularımız Çiflikli’nin çalışması ile uyum göstermemektedir. Çiflikli, örgütsel kültür ile çalışanların yaşlara göre anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır ($F= 3,390$, $Sig.(p)<.05$). Yaş grupları arasındaki bu farklılığın 38-47 yaş grubu ile 38 yaş altı grup arasında olduğu tespit etmiştir. Buna göre 38-47 yaş grubu çalışanların, 38 yaş altı gruba göre daha güçlü bir kültürel yargıya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Çiflikli, 2005: 99-101).

Balta’nın çalışmasında, yaş ile örgüt kültürü alt boyutu olan “ödüllendirme” arasında bir ilişki saptanmamıştır (Balta, 2007: 107).

Alt Boyutlar	Eğitim durumu	N	\bar{X}	ss
Vizyon paylaşma	A-Lise	36	4,17	0,73
	B- Yüksekokul	27	3,80	0,70
	C- Üniversite	222	4,03	0,83
	D- Lisansüstü	15	4,30	0,94
Güven ortamı	A-Lise	36	4,06	0,69
	B- Yüksekokul	27	3,85	0,52
	C- Üniversite	222	3,89	0,85
	D- Lisansüstü	15	4,13	0,79
Katılımcılığın desteklenmesi	A-Lise	36	3,44	0,57
	B- Yüksekokul	27	3,42	0,62
	C- Üniversite	222	3,40	0,65
	D- Lisansüstü	15	3,43	0,63
İletişim sisteminin etkinliği	A-Lise	36	3,55	0,73
	B- Yüksekokul	27	3,30	0,98
	C- Üniversite	222	3,40	0,75
	D- Lisansüstü	15	3,33	0,77
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	A-Lise	36	3,00	0,71
	B- Yüksekokul	27	3,16	1,00
	C- Üniversite	222	3,18	0,99
	D- Lisansüstü	15	3,36	0,90
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	A-Lise	36	3,33	0,93
	B- Yüksekokul	27	3,39	1,09
	C- Üniversite	222	3,26	1,09
	D- Lisansüstü	15	3,27	1,27
Örgüt Kültürü	A-Lise	36	3,55	0,38
	B- Yüksekokul	27	3,46	0,50
	C- Üniversite	222	3,49	0,52
	D- Lisansüstü	15	3,58	0,48

Çizelge 4.10. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
Vizyon paylaşma	Gruplararası	3,20	3	1,07	1,62	0,19	
	Gruplarıçi	195,53	296	0,66			
	Toplam	198,73	299				
Güven ortamı	Gruplararası	1,70	3	0,57	0,87	0,46	
	Gruplarıçi	192,55	296	0,65			
	Toplam	194,25	299				
Katılımcılığın desteklenmesi	Gruplararası	0,08	3	0,03	0,07	0,98	
	Gruplarıçi	119,64	296	0,40			
	Toplam	119,72	299				
İletişim sisteminin etkinliği	Gruplararası	1,14	3	0,38	0,64	0,59	
	Gruplarıçi	177,27	296	0,60			
	Toplam	178,42	299				
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	Gruplararası	1,59	3	0,53	0,57	0,63	
	Gruplarıçi	273,64	296	0,92			
	Toplam	275,22	299				
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Gruplararası	0,50	3	0,17	0,14	0,93	
	Gruplarıçi	345,95	296	1,17			
	Toplam	346,45	299				
Örgüt Kültürü	Gruplararası	0,26	3	0,09	0,35	0,79	
	Gruplarıçi	74,64	296	0,25			
	Toplam	74,90	299				

p<0,05

Çizelge 4.11. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Vizyon paylaşımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=1,62$; $p>0,05$).

Güven ortamı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,87$; $p>0,05$).

Katılımcılığın desteklenmesi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,07$; $p>0,05$).

İletişim sisteminin etkinliği puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,64$; $p>0,05$).

Ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,57$; $p>0,05$).

Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,14$; $p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,35$; $p>0,05$).

Özdil'in çalışmasında eğitim ile iletişim ve vizyon paylaşma arasında doğru orantı saptanmıştır. Sonuca, Yüksek lisans ve lisans mezunlarının tamamı, yüksekokul mezunlarının %89'u, lise mezunlarının ise % 87'si olumlu cevap verdiği saptanmıştır (Özdil, 2009: 94). (Özdil, 2009: 96).

Kula'nın yaptığı çalışmada, eğitim ile ödüllendirme arasındaki ilişki, lise düzeyinde %63,2 iken, lisansüstü düzeyinde %64,3 olduğu sonucu saptanmıştır. Eğitim ile iletişim etkinliği arasında ise ilişkinin lisans düzeyinde %75,9 olduğu saptanmıştır (Kula, 2012: 102).

Balta'nın çalışmasında, eğitim düzeyi ile "ödüllendirme" arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Balta, 2007: 107).

Yıldız'ın çalışmasında, örgüt kültürü ile kişinin öğrenim düzeyi arasında ilişki saptanmıştır. Yıldız, öğrenim düzeyindeki artışın çalışanların kurumun hiyerarşik yapısını, işleyişini, kurum kültürüne duyarlılığı dolayısıyla kurum kültürüne ilişkin algısını da olumlu yönde geliştirdiği sonucunu elde etmiştir (Yıldız, 2011: 79).

Çiftlikli'nin araştırmasında, çalışanların eğitim düzeylerinin kurum kültürü üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çiftlikli, 2005: 102).

Alt Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	\bar{X}	ss
Vizyon paylaşma	A- 10 yıl ve daha az	239	4,04	0,82
	B- 11-20 yıl	51	4,13	0,81
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,75	0,59
Güven ortamı	A- 10 yıl ve daha az	239	3,89	0,79
	B- 11-20 yıl	51	4,04	0,91
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,93	0,68
Katılımcılığın desteklenmesi	A- 10 yıl ve daha az	239	3,42	0,64
	B- 11-20 yıl	51	3,26	0,59
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,80	0,56
İletişim sisteminin etkinliği	A- 10 yıl ve daha az	239	3,40	0,76
	B- 11-20 yıl	51	3,37	0,81
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,75	0,80
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	A- 10 yıl ve daha az	239	3,19	0,98
	B- 11-20 yıl	51	3,05	0,92
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,17	0,71
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	A- 10 yıl ve daha az	239	3,26	1,08
	B- 11-20 yıl	51	3,36	1,07
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,45	1,04
Örgüt Kültürü	A- 10 yıl ve daha az	239	3,50	0,50
	B- 11-20 yıl	51	3,46	0,53
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,68	0,38

Çizelge 4.12. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
Vizyon paylaşma	Gruplarasası	1,23	2	0,62	0,93	0,40	
	Gruplariçi	197,49	297	0,66			
	Toplam	198,73	299				
Güven ortamı	Gruplarasası	0,94	2	0,47	0,72	0,49	
	Gruplariçi	193,31	297	0,65			
	Toplam	194,25	299				
Katılımcılığın desteklenmesi	Gruplarasası	2,68	2	1,34	3,40	0,03	B-C
	Gruplariçi	117,05	297	0,39			
	Toplam	119,72	299				
İletişim sisteminin etkinliği	Gruplarasası	1,27	2	0,64	1,07	0,35	
	Gruplariçi	177,15	297	0,60			
	Toplam	178,42	299				
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	Gruplarasası	0,81	2	0,40	0,44	0,65	
	Gruplariçi	274,41	297	0,92			
	Toplam	275,22	299				
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Gruplarasası	0,76	2	0,38	0,33	0,72	
	Gruplariçi	345,69	297	1,16			
	Toplam	346,45	299				
Örgüt Kültürü	Gruplarasası	0,37	2	0,18	0,74	0,48	
	Gruplariçi	74,53	297	0,25			
	Toplam	74,90	299				

p<0,05

Çizelge 4.13. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Vizyon paylaşımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,93$; $p>0,05$).

Güven ortamı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,72$; $p>0,05$).

Katılımcılığın desteklenmesi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=3,40$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre 11-20 yıl arası hizmet süresine sahip katılımcılar ile 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu ($p<0,05$) ve 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip katılımcıların katılımcılığın desteklenmesine ilişkin puan ortalamalarının, 11-20 yıl hizmet süresine sahip katılımcıların puan ortalamasında anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

İletişim sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=1,07$; $p>0,05$)

Ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,44$; $p>0,05$).

Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,33$; $p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,74$; $p>0,05$). Katılımcıların görev yaptıkları örgütün kültürel değerleri hakkında ne kadar bilgiye sahip olduklarının saptanması amacıyla görev süreleri hakkında bilgi alınmıştır. Bu sebeple çalışanların kurumda 1 yıl kadar kısa çalışması ile 20 yıl uzun süreli çalışması arasındaki zaman farkına rağmen çalışanlar örgüt kültürünü benzer şekilde algılamaktadırlar. Örgütte yeni olanlar uzun süreli çalışanlar gibi örgüt kültürüne uyum sağlamışlardır. Bunun sebebi ise işe yeni başlayanlara verilen sosyalleşme eğitimlerinin etkili bir biçimde uygulandığı gösterilebilir.

Özgül'in çalışmasında, örgüt kültürü ile bireyin çalışma süresi arasında ilişki saptanmamıştır (Özgül, 2009: 100).

Çatıkoğlu' nun çalışmasında, çalışılan süre ile kültür arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Çatıkoğlu, 185).

Yıldız'ın çalışmasında, kurumdaki çalışma yılı ile örgüt kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki saptanmamıştır (Yıldız, 2011: 83).

Çiftlikli'nin çalışmasında, çalışma süresi ile örgüt kültürü arasında ilişkinin olmadığı saptanmıştır (Çiftlikli, 2005: 106).

Balta'nın çalışmasında, çalışılan yıl ile örgüt kültürü alt boyutu olan "ödüllendirme" arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. Balta, bunun nedenini, tecrübelilik düzeyinin artmasıyla ödüllendirme isteğinin de artmasına bağlamıştır. Uzun yıllar çalışan kişinin sosyal anlamda beklenti düzeyinin düşük, maddi anlamdaki isteklerinin ise yüksek olduğudur. Daha az tecrübesi olanlar ise başarılarının farklı şekillerde ödüllendirilmesini istemektedirler. Üstlerinden alacakları övgü, işinde terfi ile ilgili bir söz ya da bunların dışında az tecrübeli çalışanın başarısını sosyal çevresiyle paylaşması dahi bu ifadeye verilen cevapları etkilemektedir (Balta, 2007: 107).

Alt Boyutlar	Kurumdaki		\bar{X}	ss	t	p
	Görevi	N				
Vizyon paylaşma	Yönetici	109	4,07	0,85	0,509	0,61
	Çalışan	191	4,02	0,80		
Güven ortamı	Yönetici	109	3,93	0,87	0,260	0,80
	Çalışan	191	3,91	0,77		
Katılımcılığın desteklenmesi	Yönetici	109	3,41	0,67	-0,010	0,99
	Çalışan	191	3,41	0,61		
İletişim sisteminin etkinliği	Yönetici	109	3,30	0,79	-1,817	0,07
	Çalışan	191	3,47	0,75		
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	Yönetici	109	3,29	0,96	1,737	0,08
	Çalışan	191	3,09	0,96		
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Yönetici	109	3,33	1,06	0,590	0,56
	Çalışan	191	3,25	1,09		
Örgüt Kültürü	Yönetici	109	3,51	0,57	0,208	0,84
	Çalışan	191	3,49	0,46		

$p < 0,05$

Çizelge 4.14. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Vizyon paylaşımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,509$; $p > 0,05$).

Güven ortamı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,260$; $p > 0,05$).

Katılımcılığın desteklenmesi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t= -0,010$; $p>0,05$).

İletişim sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t= -1,817$; $p>0,05$).

Ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=1,737$; $p>0,05$).

Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,590$; $p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,208$; $p>0,05$). Yöneticiler için büyük kolaylıklar sağlayan örgüt kültürü, çalışanlar için ise davranışlarının düzenlenmesini, belirsizlikleri en aza indirmesini, işi ne şekilde ve nasıl yapacaklarını hakkında yol göstermesi bakımından önemlidir. Örgüt kültürü örgütün tüm çalışanları tarafından paylaşılan değerler sistemi olduğundan; anket sonucuna göre yönetici-çalışan tüm personelin örgüt kültürünce aynı derecede etkilendiği söylenebilir.

Çalışma bulgularımız diğer çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Yıldız'ın yaptığı araştırmasında, örgüt kültürü ile kurumdaki görev değişkeni arasında ilişki saptanmamıştır (Yıldız, 2011: 82).

Balta'nın çalışmasında, görev değişkeni ile ödüllendirme arasında ilişki olmadığı sonucu saptanmıştır (Balta, 2007: 107).

Alt Boyutlar	Kurum Türü	N	\bar{X}	ss	t	p
Vizyon paylaşma	Kamu	147	4,07	0,74	0,690	0,49
	Özel	153	4,01	0,89		
Güven ortamı	Kamu	147	3,92	0,76	0,083	0,93
	Özel	153	3,91	0,85		
Katılımcılığın desteklenmesi	Kamu	147	3,38	0,55	-0,735	0,46
	Özel	153	3,43	0,70		
İletişim sisteminin etkinliği	Kamu	147	3,38	0,74	-0,640	0,52
	Özel	153	3,43	0,80		
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	Kamu	147	3,02	0,93	-2,572	0,01
	Özel	153	3,31	0,97		
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Kamu	147	3,21	1,15	-1,171	0,24
	Özel	153	3,35	1,00		
Örgüt Kültürü	Kamu	147	3,46	0,41	-1,330	0,19
	Özel	153	3,54	0,58		

$p < 0,05$

Çizelge 4.15. Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurum Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Örgüt kültürünün Vizyon paylaşımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,690$; $p > 0,05$).

Güven ortamı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,083$; $p > 0,05$).

Katılımcılığın desteklenmesi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-0,735$; $p > 0,05$).

İletişim sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-0,640$; $p > 0,05$).

Ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ($t=-2,572$; $p < 0,05$). Özel bankalarda çalışan katılımcıların ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutuna verdikleri puan ortalamasının ($3,31 \pm 0,97$) kamu bankalarında çalışan katılımcıların puan ortalamasından ($3,02 \pm 0,93$) anlamlı düzeyde ($p < 0,05$) daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=1,171$; $p>0,05$).

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-1,330$; $p>0,05$). Kamu ve Özel sektör bankacılığı karşılaştırılmasında anlamlı düzeyde tek farkın ödüllendirme sistemi alt boyutunda ve özel sektör bankacılığında daha yüksek düzeyde çıkması, kamu bankacılık sisteminde bireyin ne kadar çok çalışırsa çalışsın sabit bir ödüllendirme sistemi dâhilinde olması, özel sektör bankacılığında ise farklı ödüllendirme sistemlerinin olması ve örgüt için daha fazla gayret gösterene daha fazla ödül verilmesi sisteminin oluşuyla açıklanabilir.

4.8.5. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	p
Planlama	Erkek	168	3,81	0,88	-0,085	0,93
	Kadın	132	3,81	0,68		
Personel seçimi	Erkek	168	3,75	0,96	0,146	0,88
	Kadın	132	3,73	0,96		
Değerlendirme	Erkek	168	3,50	0,87	1,222	0,22
	Kadın	132	3,38	0,85		
Eğitim	Erkek	168	3,61	0,90	0,179	0,86
	Kadın	132	3,59	1,00		
Takım çalışması	Erkek	168	3,36	1,01	-0,685	0,49
	Kadın	132	3,44	0,98		
Çalışanların katılımı	Erkek	168	3,34	0,96	0,037	0,97
	Kadın	132	3,34	0,95		
Statü farklılıkları	Erkek	168	2,57	1,18	0,364	0,72
	Kadın	132	2,52	1,27		
İş güvenliği	Erkek	168	3,49	1,05	0,797	0,43
	Kadın	132	3,39	1,05		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Erkek	168	3,46	0,62	0,516	0,61
	Kadın	132	3,42	0,63		

$p<0,05$

Çizelge 4.16. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Planlama alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-0,085$; $p>0,05$).

Personel seçimi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,146$; $p>0,05$).

Değerlendirme alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=1,222$; $p>0,05$).

Eğitim alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,179$; $p>0,05$).

Takım çalışması alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-0,685$; $p>0,05$).

Çalışanların katılımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,037$; $p>0,05$).

Statü farklılıkları alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,364$; $p>0,05$).

İş güvenliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,797$; $p>0,05$).

İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği puan ortalamasının katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,516$; $p>0,05$).

Balta'nın yapmış olduğu çalışmasında cinsiyet ile İKY fonksiyonu olan "performans değerlendirme" arasında ilişki saptanmamıştır (Balta, 2007: 113).

Çetin'in çalışmasında, insan kaynakları yönetimi ile cinsiyet arasında ilişki saptanmamıştır (Çetin, 2009: 115).

Bilge'nin yaptığı araştırmada kadın çalışanların İKY uygulamalarından eğitim, performans değerlendirme, insan kaynakları veri tabanı faktörlerinin uygulanma başarısına, verdikleri puanların erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Erkek çalışanların ise kadınlara göre ücret politikası, yönetsel şeffaflık ve kariyer yönetimi uygulamalarına verdikleri puan yüksek olarak tespit edilmiştir (Bilge, 2010: 127).

Özdil'in çalışmasında cinsiyet ile performans değerlendirme arasında anlamlı farklılık saptanmıştır (Özdil, 2009: 103). Takım çalışması ile cinsiyet arasında bir farklılaşma tespit edilmiştir. İşletmede kadın çalışanların % 60'ı bu görüşe katılırken, erkeklerde ise bu değer %43 olarak bulunmuştur. Özdil'in analizinde İKY alt boyutu olan "takım çalışması" ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Kadın çalışanların takım çalışmasını destekleme oranı erkek katılımcılardan daha yüksek bulunmuştur (Özdil, 2009: 75).

Aktuna'nın çalışmasında, İKY eğitim fonksiyonu ile çalışanların cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar saptanmıştır. "İKY eğitim fonksiyonunun kadın ve erkek çalışanlar arasında algılanması farklıdır. Ayrıca algılanan eğitim olanaklarının çalışanların cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Aritmetik ortalamaya göre kadınların erkeklere nazaran daha olumlu ve pozitif yönde algılamalara sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Aktuna, 2007: 87).

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	ss
Planlama	A- 20-30	151	3,86	0,72
	B- 31-40	121	3,75	0,84
	C- 41 ve daha büyük	28	3,79	0,97
Personel seçimi	A- 20-30	151	3,78	0,95
	B- 31-40	121	3,67	0,98
	C- 41 ve daha büyük	28	3,79	0,94
Değerlendirme	A- 20-30	151	3,52	0,84
	B- 31-40	121	3,37	0,86
	C- 41 ve daha büyük	28	3,42	0,96
Eğitim	A- 20-30	151	3,72	0,90
	B- 31-40	121	3,47	1,02
	C- 41 ve daha büyük	28	3,54	0,77
Takım çalışması	A- 20-30	151	3,48	0,93
	B- 31-40	121	3,28	1,09
	C- 41 ve daha büyük	28	3,40	0,95
Çalışanların katılımı	A- 20-30	151	3,39	0,99
	B- 31-40	121	3,27	0,93
	C- 41 ve daha büyük	28	3,34	0,89
Statü farklılıkları	A- 20-30	151	2,50	1,22
	B- 31-40	121	2,57	1,23
	C- 41 ve daha büyük	28	2,70	1,20
İş güvenliği	A- 20-30	151	3,37	1,04
	B- 31-40	121	3,52	1,05
	C- 41 ve daha büyük	28	3,50	1,07
İnsan Kaynakları Yönetimi	A- 20-30	151	3,49	0,62
	B- 31-40	121	3,39	0,63
	C- 41 ve daha büyük	28	3,46	0,60

Çizelge 4.17. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Planlama	Gruplarasası	0,78	2	0,39	0,62	0,54
	Gruplariçi	187,89	297	0,63		
	Toplam	188,67	299			
Personel seçimi	Gruplarasası	0,91	2	0,45	0,49	0,61
	Gruplariçi	274,43	297	0,92		
	Toplam	275,33	299			
Değerlendirme	Gruplarasası	1,55	2	0,78	1,04	0,35
	Gruplariçi	220,85	297	0,74		
	Toplam	222,40	299			
Eğitim	Gruplarasası	4,17	2	2,08	2,37	0,10
	Gruplariçi	261,21	297	0,88		
	Toplam	265,38	299			
Takım çalışması	Gruplarasası	2,64	2	1,32	1,32	0,27
	Gruplariçi	295,99	297	1,00		
	Toplam	298,63	299			
Çalışanların katılımı	Gruplarasası	0,85	2	0,43	0,47	0,63
	Gruplariçi	270,54	297	0,91		
	Toplam	271,39	299			
Statü farklılıkları	Gruplarasası	1,14	2	0,57	0,38	0,68
	Gruplariçi	444,32	297	1,50		
	Toplam	445,46	299			
İş güvenliği	Gruplarasası	1,61	2	0,80	0,73	0,48
	Gruplariçi	326,65	297	1,10		
	Toplam	328,26	299			
İnsan Kaynakları Yönetimi	Gruplarasası	0,71	2	0,36	0,92	0,40
	Gruplariçi	114,54	297	0,39		
	Toplam	115,26	299			

$p < 0,05$

Çizelge 4.18. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Planlama alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,62$; $p > 0,05$).

Personel seçimi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,49$; $p > 0,05$).

Değerlendirme alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=1,04$; $p > 0,05$).

Eğitim alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=2,37$; $p > 0,05$).

Takım çalışması alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=1,32$; $p > 0,05$).

Çalışanların katılımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,47$; $p>0,05$).

Statü farklılıkları alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,38$; $p>0,05$).

İş güvenliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,73$; $p>0,05$).

İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği puan ortalamasının katılımcıların yaşına göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,92$; $p>0,05$).

Bilge'nin çalışmasında çalışanların yaşları ile İKY arasında bir ilişki saptanmamıştır (Bilge, 2010: 128).

Çalışma bulgularımız Çetin'in çalışması ile paralellik göstermemektedir. Çetin'in yapmış olduğu çalışmasında, çalışanların insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin mevcut durum algıları ifade ortalamaları bazında ele alındığında; yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır (Çetin, 2009: 116).

Balta'nın çalışmasında yaş değişkeninin İKY fonksiyonu olan performans değerlendirmeyi etkilemediği sonucu saptanmıştır (Balta, 2007: 113).

Alt Boyutlar	Eğitim durumu	N	\bar{X}	ss
Planlama	A- Lise	36	3,52	0,93
	B- Yüksekokul	27	3,71	0,76
	C- Üniversite	222	3,85	0,77
	D- Lisansüstü	15	4,07	0,79
Personel seçimi	A- Lise	36	3,54	0,98
	B- Yüksekokul	27	3,86	0,89
	C- Üniversite	222	3,74	0,97
	D- Lisansüstü	15	3,95	0,86
Değerlendirme	A- Lise	36	3,50	0,72
	B- Yüksekokul	27	3,37	0,89
	C- Üniversite	222	3,45	0,88
	D- Lisansüstü	15	3,47	1,00
Eğitim	A- Lise	36	3,60	0,98
	B- Yüksekokul	27	3,62	0,99
	C- Üniversite	222	3,58	0,93
	D- Lisansüstü	15	3,82	0,94
Takım çalışması	A- Lise	36	3,31	0,91
	B- Yüksekokul	27	3,65	0,96
	C- Üniversite	222	3,36	1,01
	D- Lisansüstü	15	3,62	1,03
Çalışanların katılımı	A- Lise	36	3,38	0,78
	B- Yüksekokul	27	3,44	0,97
	C- Üniversite	222	3,32	0,95
	D- Lisansüstü	15	3,33	1,41
Statü farklılıkları	A- Lise	36	2,74	1,17
	B- Yüksekokul	27	2,52	1,33
	C- Üniversite	222	2,52	1,22
	D- Lisansüstü	15	2,51	1,21
İş güvenliği	A- Lise	36	3,31	1,19
	B- Yüksekokul	27	3,52	0,95
	C- Üniversite	222	3,44	1,03
	D- Lisansüstü	15	3,71	1,10
İnsan Kaynakları Yönetimi	A- Lise	36	3,40	0,56
	B- Yüksekokul	27	3,47	0,65
	C- Üniversite	222	3,44	0,63
	D- Lisansüstü	15	3,58	0,59

Çizelge 4.19. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Planlama	Gruplararası	4,63	3	1,54	2,48	0,06
	Gruplariçi	184,04	296	0,62		
	Toplam	188,67	299			
Personel seçimi	Gruplararası	2,47	3	0,82	0,89	0,44
	Gruplariçi	272,86	296	0,92		
	Toplam	275,33	299			
Değerlendirme	Gruplararası	0,29	3	0,10	0,13	0,94
	Gruplariçi	222,11	296	0,75		
	Toplam	222,40	299			
Eğitim	Gruplararası	0,79	3	0,26	0,29	0,83
	Gruplariçi	264,59	296	0,89		
	Toplam	265,38	299			
Takım çalışması	Gruplararası	3,13	3	1,04	1,05	0,37
	Gruplariçi	295,49	296	1,00		
	Toplam	298,63	299			
Çalışanların katılımı	Gruplararası	0,41	3	0,14	0,15	0,93
	Gruplariçi	270,98	296	0,92		
	Toplam	271,39	299			
Statü farklılıkları	Gruplararası	1,54	3	0,51	0,34	0,79
	Gruplariçi	443,92	296	1,50		
	Toplam	445,46	299			
İş güvenliği	Gruplararası	1,83	3	0,61	0,55	0,65
	Gruplariçi	326,43	296	1,10		
	Toplam	328,26	299			
İnsan Kaynakları Yönetimi	Gruplararası	0,36	3	0,12	0,31	0,82
	Gruplariçi	114,89	296	0,39		
	Toplam	115,26	299			

$p < 0,05$

Çizelge 4.20. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Planlama alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=2,48$; $p > 0,05$).

Personel seçimi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,89$; $p > 0,05$).

Değerlendirme alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,13$; $p > 0,05$).

Eğitim alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,29$; $p > 0,05$).

Takım çalışması alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=1,05$; $p>0,05$).

Çalışanların katılımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,15$; $p>0,05$).

Statü farklılıkları alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,34$; $p>0,05$).

İş güvenliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,55$; $p>0,05$).

İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği puan ortalamasının katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(3; 296)}=0,31$; $p>0,05$).

Çalışkan'ın yapmış olduğu çalışmasında, İKY fonksiyonu olan işgören seçimi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (Çalışkan, 2011: 81).

Bilge'nin yapmış olduğu araştırmasında, çalışanların eğitim düzeyi ile İKY arasında bir ilişki saptanmamıştır (Bilge, 2010: 129).

Çetin'in çalışmasında İKY fonksiyonları ile çalışanları eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgusu saptanmıştır (Çetin, 2009: 116).

Balta'nın çalışmasında, eğitim düzeyi ile İKY fonksiyonu olan "performans değerlendirme" arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Balta "araştırmaya katılanların üçte birinin performansı ile ilgili eleştiri aldığı anda motivasyonlarındaki değişimin kararlı bir yapıda olmadığı istatistiksel olarak tespit edilmiştir" yorumunu yapmıştır (Balta, 2007: 113).

Sevim'in çalışmasında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla eğitim düzeyi değişkeni arasında bir farklılık saptanmamıştır (Sevim, 2006: 71).

Alt Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	\bar{X}	ss
Planlama	A- 10 yıl ve daha az	239	3,81	0,77
	B- 11-20 yıl	51	3,81	0,84
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,70	1,14
Personel seçimi	A- 10 yıl ve daha az	239	3,74	0,97
	B- 11-20 yıl	51	3,73	0,88
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,63	1,06
Değerlendirme	A- 10 yıl ve daha az	239	3,45	0,86
	B- 11-20 yıl	51	3,56	0,82
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	2,87	0,89
Eğitim	A- 10 yıl ve daha az	239	3,62	0,93
	B- 11-20 yıl	51	3,59	1,01
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,13	0,78
Takım çalışması	A- 10 yıl ve daha az	239	3,39	0,99
	B- 11-20 yıl	51	3,44	1,04
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,27	1,00
Çalışanların katılımı	A- 10 yıl ve daha az	239	3,33	0,97
	B- 11-20 yıl	51	3,38	0,92
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,40	0,91
Statü farklılıkları	A- 10 yıl ve daha az	239	2,54	1,20
	B- 11-20 yıl	51	2,46	1,35
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,23	0,90
İş güvenliği	A- 10 yıl ve daha az	239	3,41	1,04
	B- 11-20 yıl	51	3,57	1,09
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,70	0,92
İnsan Kaynakları Yönetimi	A- 10 yıl ve daha az	239	3,44	0,62
	B- 11-20 yıl	51	3,48	0,61
	C- 21 yıl ve daha fazla	10	3,32	0,63

Çizelge 4.21. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Planlama	Gruplarası	0,13	2	0,06	0,10	0,91
	Gruplariçi	188,54	297	0,63		
	Toplam	188,67	299			
Personel seçimi	Gruplarası	0,14	2	0,07	0,08	0,93
	Gruplariçi	275,19	297	0,93		
	Toplam	275,33	299			
Değerlendirme	Gruplarası	3,97	2	1,98	2,70	0,07
	Gruplariçi	218,43	297	0,74		
	Toplam	222,40	299			
Eğitim	Gruplarası	2,37	2	1,18	1,34	0,26
	Gruplariçi	263,01	297	0,89		
	Toplam	265,38	299			
Takım çalışması	Gruplarası	0,31	2	0,15	0,15	0,86
	Gruplariçi	298,32	297	1,00		
	Toplam	298,63	299			
Çalışanların katılımı	Gruplarası	0,18	2	0,09	0,10	0,91
	Gruplariçi	271,21	297	0,91		
	Toplam	271,39	299			
Durum engelleri	Gruplarası	5,09	2	2,55	1,72	0,18
	Gruplariçi	440,37	297	1,48		
	Toplam	445,46	299			
İş güvenliği	Gruplarası	1,80	2	0,90	0,82	0,44
	Gruplariçi	326,46	297	1,10		
	Toplam	328,26	299			
İnsan Kaynakları Yönetimi	Gruplarası	0,24	2	0,12	0,31	0,74
	Gruplariçi	115,02	297	0,39		
	Toplam	115,26	299			

$p < 0,05$

Çizelge 4.22. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Planlama alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,10$; $p>0,05$).

Personel seçimi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,08$; $p>0,05$).

Değerlendirme alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=2,70$; $p>0,05$).

Eğitim alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=1,34$; $p>0,05$).

Takım çalışması alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,15$; $p>0,05$).

Çalışanların katılımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,10$; $p>0,05$).

Statü farklılıkları alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=1,72$; $p>0,05$).

İş güvenliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,82$; $p>0,05$).

İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($F_{(2; 297)}=0,31$; $p>0,05$).

Emel'in yaptığı araştırmasında, 1-5 yıl arası çalışan öğretmenler grubunun İKY ölçme aracının bütün alt boyutlarında en olumlu algılamaya sahip olduklarını ve bu grubu büyük çoğunlukla 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler grubu izlediği sonuçları elde edilmiştir. 16-20 yıl arası öğretmenler grubunun ise genellikle düşük puan

ortalamaları elde ederek İKY uygulamalarına ait algılamalarının, diğer kıdem gruplarına göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Emel, 2010: 75).

Bilge'nin yapmış olduğu çalışmasında, İKY fonksiyonları ile çalışma süresi arasında bir ilişkinin olmadığı sonucu saptanmıştır (Bilge, 2010; 126).

Cent'in çalışmasında, çalışılan yıl ile İKY uygulamalarından planlama ve performans değerlendirme boyutları arasında bir ilişki saptanmıştır. İşgören seçme alt boyutu ile çalışılan yıl arasında ise anlamlı bir fark olmadığı sonucu saptanmıştır. Cent'in, bu farklılıklar ile ilgili yorumu "İnsan gücü planlaması işlevine göre 11-15 yıl arasında kıdemli olan yöneticilerle, 6-10 yıl arasında kıdemli, 16-20 yıl arasında kıdemli, 21 yıl ve üzerinde kıdemli olan yöneticilerin, uygulamaların gerçekleşme durumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-15 yıl arasında kıdemli olan yöneticiler diğer yöneticilere göre işlevlerin daha fazla uygulandığı görüşündedirler (Cent, 2007: 54).

Sevim'in İngilizce öğretmenlerine uyguladığı çalışmasında, çalışılan yıl ile İKY uygulamaları arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Sevim, "mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde algı düzeylerinin yüksek olması, onların mesleğe ve kuruma karşı geliştirdikleri olumlu duyguların yüksek olması nedeniyle olduğu" açıklamasında bulunmuştur (Sevim, 2006: 70).

Alt Boyutlar	Kurumdaki		N	\bar{X}	ss	t	p
	Görevi						
Planlama	Yönetici		109	3,83	0,90	0,371	0,71
	Çalışan		191	3,80	0,73		
Personel seçimi	Yönetici		109	3,72	0,99	-0,216	0,83
	Çalışan		191	3,75	0,94		
Değerlendirme	Yönetici		109	3,44	0,88	-0,119	0,91
	Çalışan		191	3,45	0,85		
Eğitim	Yönetici		109	3,67	0,92	0,968	0,33
	Çalışan		191	3,56	0,96		
Takım çalışması	Yönetici		109	3,52	1,01	1,676	0,10
	Çalışan		191	3,32	0,99		
Çalışanların katılımı	Yönetici		109	3,43	0,93	1,320	0,19
	Çalışan		191	3,28	0,97		
Statü farklılıkları	Yönetici		109	2,66	1,26	1,222	0,22
	Çalışan		191	2,48	1,19		
İş güvenliği	Yönetici		109	3,48	1,06	0,421	0,67
	Çalışan		191	3,42	1,04		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Yönetici		109	3,49	0,67	0,962	0,34
	Çalışan		191	3,42	0,59		

$p < 0,05$ **Çizelge 4.23.** İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Planlama alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,371$; $p>0,05$).

Personel seçimi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-0,216$; $p>0,05$).

Değerlendirme alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-0,119$; $p>0,05$).

Eğitim alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,968$; $p>0,05$).

Takım çalışması alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=1,676$; $p>0,05$).

Çalışanların katılımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=1,320$; $p>0,05$).

Statü farklılıkları alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=1,222$; $p>0,05$).

İş güvenliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,421$; $p>0,05$).

İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği puan ortalamasının katılımcıların kurumdaki görevine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,962$; $p>0,05$).

Emel'in yapmış olduğu çalışmasında, insan kaynakları planlaması ile kurumdaki görev değişkeni arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin, kurumda çalışan öğretmenlere göre planlama boyutunda İKY uygulamalarını daha başarılı bulduğu elde edilmiştir (Emel, 2010: 71).

Bilge'nin yapmış olduğu çalışmasında, İKY ile kurumdaki görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (Bilge, 2010: 126).

Balta'nın yapmış olduğu çalışmasında, görev değişkeni ile performans değerlendirme arasında bir ilişki saptanmamıştır (Balta, 2007: 113).

Cent'in yapmış olduğu çalışmasında, İKY uygulamaları ile kurumdaki görev değişkeni arasında ilişki saptanmıştır. Cent, yöneticiler öğretmenlere göre İKY uygulamalarının daha fazla uygulandığı görüşündedir (Cent, 2007: 53).

Alt Boyutlar	Kurum Türü	N	\bar{X}	ss	t	p
Planlama	Kamu	147	3,88	0,70	1,148	0,14
	Özel	153	3,74	0,87		
Personel seçimi	Kamu	147	3,76	0,96	0,386	0,70
	Özel	153	3,72	0,97		
Değerlendirme	Kamu	147	3,47	0,82	0,390	0,70
	Özel	153	3,43	0,91		
Eğitim	Kamu	147	3,55	0,93	-0,975	0,33
	Özel	153	3,65	0,95		
Takım çalışması	Kamu	147	3,41	0,99	0,386	0,70
	Özel	153	3,37	1,01		
Çalışanların katılımı	Kamu	147	3,32	0,92	-0,256	0,80
	Özel	153	3,35	0,99		
Statü farklılıkları	Kamu	147	2,40	1,19	-2,064	0,04
	Özel	153	2,69	1,23		
İş güvenliği	Kamu	147	3,49	1,02	0,826	0,41
	Özel	153	3,39	1,07		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Kamu	147	3,45	0,53	0,007	0,99
	Özel	153	3,44	0,70		

$p < 0,05$

Çizelge 4.24. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Kurum Türü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Planlama alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=1,148$; $p>0,05$).

Personel seçimi alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,386$; $p>0,05$).

Değerlendirme alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,390$; $p>0,05$).

Eğitim alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-0,975$; $p>0,05$).

Takım çalışması alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,386$; $p>0,05$).

Çalışanların katılımı alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=-0,256$; $p>0,05$).

Statü farklılıkları alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ($t=-2,064$; $p<0,05$). Özel bankalarda çalışan katılımcıların statü farklılıkları alt boyutuna verdikleri puan ortalamasının ($2,69 \pm 1,23$), kamu bankalarında çalışan katılımcıların puan ortalamasından ($2,40 \pm 1,19$) anlamlı düzeyde ($p<0,05$) daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

İş güvenliği alt boyutu puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,826$; $p>0,05$).

İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği puan ortalamasının katılımcıların çalıştığı kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ($t=0,007$; $p>0,05$).

Emel'in yapmış olduğu çalışmasında, vakıf, resmi, tüzel kişi okulları kurum türü değişkeni ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıklar insan kaynakları fonksiyonlarının tüm boyutlarında vakıf okulları lehinedir (Emel, 2010: 93).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Farklı kültürlere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan güçlü kültüre sahip işletmelerde örgütsel bağlılık düzeyi de yüksektir. Güçlü kültüre sahip örgütte çalışanlar işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi göreceğinden örgütsel verimlilik artacak ve örgüt daha başarılı olacaktır. Güçlü bir örgüt kültürü elde edebilmek için en büyük iş örgütün İKY bölümüne düşmektedir.

Kamu ve Özel sektör bankacılığında İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgüt Kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında ilişki mevcuttur, hipotezi(H1) aralarında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ile doğrulanmıştır.

İKY fonksiyonları ile örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucu tespit edilerek H1.1' in doğruluğu ispatlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki özel ve kamu bankalarında farklılık gösterir, hipotezinin(H2) doğruluğu çıkan değerlere göre ispatlanmıştır.

Demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalarda ise şu sonuçlar elde edilmiştir:

Örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutları ile örgütteki çalışanların demografik değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tek fark, Kamu ve Özel sektör bankacılığı karşılaştırılmasında anlamlı düzeyde ödüllendirme sistemi alt boyutunda ortaya çıkmıştır. Bu farkın özel sektör bankacılığında daha anlamlı ve yüksek düzeyde çıkması, kamu bankacılık sisteminde bireyin ne kadar çok çalışırsa çalışsın sabit bir ödüllendirme sisteminin olması, özel sektör bankacılığında ise farklı ödüllendirme sistemlerinin oluşu ile örgütün hedeflerine ulaşmada daha fazla gayret gösterene daha fazla ödül verilmesi sisteminin varlığına bağlıdır.

İKY ve İKY fonksiyonları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan tek farkın ise, statü farklılıkları alt

boyutu ile kurum türü arasında olduğu tespit edilmiştir. Özel bankalarda çalışan katılımcıların statü farklılıkları alt boyutuna verdiği puan ortalaması kamu bankalarında çalışan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Öneriler bölümü, çalışma sonucunda elde edilen sonuçlardan yararlanılarak, bankacılık ve diğer örgütlerde iyileştirme çabalarına katkıda bulunması amacıyla hazırlanmış düşüncelerden oluşmaktadır.

Çalışma sonuçlarımız doğrultusunda İKY uygulanan kurumlarda İKY uygulamalarına başlamadan önce, kurumda var olan örgüt kültürünün belirlenmesi gerekir.

İKY eğitimi eksik olan kurumlarda hem İKY algısı hem de örgüt kültürü algısının yetersiz olacağı öngörüldüğünden, İKY uygulamalarının başarılı olması için bu eksikliğin giderilmesi, düzenli aralıklarla eğitim programlarının uygulanması ve etkinliğinin sürekli değerlendirilmesi önerilmektedir.

Örgütün başarısının devamlılığını sağlamak için, İKY fonksiyonlarından işgören seçim sürecinde, kurum için gerekli olacak işgücü kolunda bilgi, beceri ve yeteneğe sahip örgüt değerleriyle uyumlu olabilecek kişiliğe sahip bireylerin seçilmesi gerekir.

İşe yeni giren adayın örgüt kültürüne kısa bir zaman aralığında uyum göstermesi için eğitim sürecinde sosyalleşme programlarına katılımı sağlanmalıdır.

Örgütteki İKY fonksiyonlarının başarılı şekilde sürekliliğinin sağlanabilmesi için tüm çalışanların İKY uygulamalarına katılımı sağlanmalıdır.

İşgücü devrinin yüksek olduğu kurumda örgüt kültürünün anlaşılması zorlanacağından etkili bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır.

Örgüt kültürüne uyum gösterenlerin ödüllendirilmesini, uyum göstermeyenlerin ise desteklenmesini sağlayan, çalışanların üzerinde etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması gerekir.

Her kurumun kendine özgü örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları olduğundan, bu iki unsur sürekli olarak geliştirilmelidir ve kurum personeli üzerinde etkili bir şekilde uygulanma yolları araştırılmalıdır.

Özel sektör bankacılığında ödüllendirme sisteminin kamuya göre daha etkin olması sebebiyle, kamu bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemi ile ödüllendirme sisteminin etkinliği artırılmalıdır. Kamu sektöründeki sabit ödüllendirme sisteminin değiştirilerek, performansı yüksek çalışana daha fazla ödül verilmesi uygulaması getirilmelidir.

İşletmenin vizyon, misyon ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve çalışanlarca benimsenebilmesi için, çalışanlara ömürlerince örgütten çıkarılmayacağına dair iş garantisinin verilmesi gerekir.

Kamu sektöründe, örgüt kültürünü güçlendirilerek insan kaynakları yönetimi faaliyetleri artırılmalıdır.

Kamuda, iş ile ilgili alınan kararlarda çalışanların kararlara katılımcılığı desteklenmeli, alt kademe çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınmalı, çalışanlara acil konularda inisiyatif kullanma yetkisi verilmelidir.

Kamu sektöründe, çalışanlar arası iletişim sistemi etkinliği geliştirilmeli, iş hayatıyla ilgili her türlü gelişmelerden çalışanlara bilgi verilmeli, yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim konusunda hiyerarşik faktörler azaltılmalı, departmanlar arası bilgi alış verişinde bulunulmalıdır.

Kamu sektöründe, çalışanların yaratıcı fikirleri ve düşünceleri ödüllendirilmeli, çalışanların ortaya attığı yenilikçi fikirler yöneticiler tarafından dinlenilmeli ve desteklenmelidir.

Kamu sektöründe, işletmenin misyonu, vizyonu ve hedefleri tanımlanmalı, çalışanlar tarafından da bilinmelidir. Çalışanlar arası statü farklılığı azaltılarak karşılıklı saygı, güven ve işbirliği ortamı oluşturulmalıdır.

Kamu sektöründe İKY ve İKY uygulamalarına çalışanların katılımı ve iletişim sistemi desteklenmelidir.

Özel bankalar vizyon, misyon ve hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarından tam olarak verim almak istiyorsa, çalışanlarına iş garantisi vermelidir.

Örgüt kültürünün tanıtılmasında, güçlendirilmesinde, değiştirilmesinde öne çıkan eğitim fonksiyonu, örgütteki en alt kademe çalışandan en üst kademe çalışana kadar tüm işgörenleri kapsayacak şekilde yapılmalıdır.

Araştırma bankacılık sektörüyle sınırlı kalmıştır. Bu nedenle konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacıların, başka sektörlerde yapacağı uygulamalarla karşılaştırma yaparak daha genelleyici sonuçlara ulaşabilmek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abadı, H., Abadı, R. (2012). “The Relationship Between Organizational Cultures, Human Resources Management (HRM) in Construction Business”. *International Journal of Multidisciplinary Research*. 2(7). 218-226.
Erişim tarihi: 11 Mart 2013, <http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/>
- Acar, A.C., Önce, S., Erdemir, E. (2012). *Ücret ve Ödül Yönetimi*. Serap Benligiray (Ed). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayınları.
- Açıkgöz, B., Güven, M. (2007). “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algulamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(5). 1-20. Erişim Tarihi: 3 Mart 2013, www.ijmeb.org/index.php/zkesbe/article/view/137/89
- Açıkgöz, Ö., Özkan, B. (2009). “1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye Ekonomisine Etkileri”. *Mevzuat Dergisi*. 12(136). Erişim tarihi: 29 Nisan 2013, <http://www.mevzuatdergisi.com/2009/04a/01.htm>
- Akçakaya, M. (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”. *Karadeniz Araştırmaları*. 8(32). 171-202. Erişim tarihi: 4 Mart 2013, <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=16849>
- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”. *Karadeniz Araştırmaları* . 25. 145-174. Erişim tarihi: 13 Mart 2013. www.karam.org.tr/DergiPdfDetay.aspx?
- Akçakaya, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Adalet Kitabevi.
- Akdoğan, A.A., Çirli, Y. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Erişim tarihi: 15 Nisan 2013 24.13-38. <http://www.asosindex.com/journal-article-abstract?id=1954#.UZuDCcouHq0>

- Akı, E., Demirbilek, T. (2010). ‘‘Performans Değerlendirme Sistemi Ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi’’. *Sosyoekonomi Dergisi*. 1. 79-96. Erişim tarihi: 17 Mart 2013, <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=2260#.UZuDdcouHq0>
- Aktan, Ç. C.(2006). *Kurumsal Kültür*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Aktuna, M. (2007). ‘‘İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama’’. (Yüksek Lisans tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aldemir, C., Ataoğlu, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Altınışik, S.(2006). ‘‘Hizmet İçi Eğitimin İşlevlerine İlişkin Görüş ve Tutumlar’’. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13. 362-372. Erişim tarihi: 16 Nisan 2013, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/kkefd/article/view/4107>
- Amor, M.B.H. (2001). ‘‘A Framework for Human Resources Management’’. *International Civil Service Commission*. 1-24. Erişim tarihi:1 Nisan 2013, http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ErVaOMR5__cJ:icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf+A+Framework+for+Human+Resources+Management%E2%80%99&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arslan, A. (2012). ‘‘Örgüt Kültürü Düzeylerinin Demografik Açıdan Farklılaşması Üzerine PTT Kocaeli Başmüdürlüğü’nde Bir Araştırma’’. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17. (1). 143-160. Erişim tarihi: 8 Nisan 2013, sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2012-1
- Arslan, H., Satıcı, A., Kuru, M. (2007). ‘‘Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi’’. *Educational Administration: Theory and Practice Spring* 50. 371-394. Erişim tarihi: 17 Mart 2013, <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/4127-2011060410658-2-aslan.pdf>

- Arslan, H., Kuru, M., Satıcı, A. (2005). “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 44. 449-472. Erişim tarihi: 18 Nisan 2013,
www.pegem.net/dosyalar/dokuman/1458-20110604163914-1-arslan.pdf
- Arslan, M. (2011). “Yönetim ve Organizasyon Ders Notları”. *Harran Üniversitesi*. Birecik. 1-114. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2013.
http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/yonetim_organizasyon.pdf
- Aslan, M., Özer, N., Ağiroğlu, A. (2009). “Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma”. *İlköğretim Online*. 8(1). 268-281. Erişim tarihi: 16 Şubat 2013, [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Aşkun, İ.C., Tokat, B. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Atılhan, N. (1999). “Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama”. (Doktora tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aydoğan, Z.F. (2004). “Örgüt Kültürü ve İklimi”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2). 203-215. Erişim tarihi: 21 Nisan 2013,
http://angora.baskent.edu.tr/acik_arsiv/ozet_goster.php?pno=1048&yno=1
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bahar, E. (2011). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Alfa Akademi: İstanbul
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderli Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”. *KMU İİBF Dergisi*. 10(14). 13-40. Erişim tarihi: 15 Mayıs 2013,
<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2008/Cilt8/Say14/13-40.pdf>

- Bakan, İ. (2009). “Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. *Tisk Akademi*. 4(7). 139-172. Erişim tarihi: 29 Nisan 2013, asosindex.com/journal-article-abstract?id=11942
- Bal, Y., Ertemsir, B.E. (2010). “Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Örgüt İkliminin İncelenmesi ve Bir Enerji Şirketinde Uygulama”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 21(65). 107-129. asosindex.com/journal-article-abstract?id=16138
- Balta, A.T. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baybora, D., Oral, İ., Gerek, N., Seylen, E.T.K., Akın, L., Ekmekçi, Ö., Piyal, B. (2012). *İş Sağlığı ve Güvenliği*. Dilek Baybora (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Bek, H. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Tekniği: (Örnek Bir Uygulama)”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (17). 107-120. Erişim tarihi: 17 Mart 2013, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/.../BEK,%20HAFİZULLAH.pdf
- Benligiray, S. (2006). “Bilgi Teknolojisi Sektöründe İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(2), 31-54, Erişim tarihi: 16 Nisan 2013 www2.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal.../sos_bil.3.pdf
- Bektaş, F. (2010). “Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir Araştırma”. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*. 1(1). 5-18. Erişim tarihi: 19 Nisan 2013, www.egitimbirsen.org.tr/yayinlarimiz/152-egitimbirsen.org.tr-152.pdf
- Benligiray, S. (2006). “İşletmelerimizde İnsan Kaynakları Bölümlerinin ve Yöneticilerinin Önemi”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

- Dergisi*. 7(25). 69-81. Erişim tarihi: 21 Mart 2013, www.kamu-is.org.tr/pdf/713.pdf
- Bhati, P. (2012). ‘‘Impact Assesment of Organization Culture on Employee’’. *A Journal of Economics and Management*. 1 (5). 19-27. Erişim tarihi: 18 Şubat 2013, <http://www.pinnaclejournals.com/setup/business/paper31.pdf>
- Bilge, H. ‘‘Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma’’. (Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H.Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ramazan Geylan (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, S., Erkmen, T. (2011). ‘‘Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma’’. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 16(2). 197-228. Erişim tarihi: 23 Mart 2013, iibf.marmara.edu.tr/iysdosya/.../2011-2/197-228_erkmen-bozkurt.pdf
- Büyük, K. (2010). ‘‘Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma’’. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2). 219-235. Erişim tarihi: 24 Mart 2013, http://arastirmax.com/bilimsel_yayin/14926/5/2/219-235
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Camerun, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Willey Sons

- Cent, H. “Özel Okullarda İnsan Kaynakları Uygulamalarının İncelenmesi”. (Yüksek Lisans tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Chegini, M.G. (2010). “The Relationship Between Organizational Culture and Staff Productivity Public Organizations”. *Journal of Social Sciences*. 6 (1): 127-129.
Erişim tarihi: 18 Mart 2013, <http://thescipub.com/pdf/10.3844/jssp.2010.127.129>
- Çalık, Ç., Şehitoğlu, E.T. (2006). “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri”. *Milli Eğitim*. 170. 94-111.
Erişimtarihi:24Nisan2013hgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim.../ce mal%20calik.doc
- Çalışkan, A. (2011). “Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013). Erişim tarihi: 5 Nisan 2013 (<http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal?page=mevzuat&id=1>)
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013). Erişim tarihi: 5 Nisan 2013 (<http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal?page=mevzuat&id=2>)
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013). Erişim tarihi: 5 Nisan 2013 (<http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal?page=mevzuat&id=3>)
- Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Çatıkoğlu, M.E. “Kurum Kültürü, Motivasyon ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi”. (Yüksek Lisans tezi)
- Çavuş, S., Gürdoğan, A. (2008). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1. 18-34. Erişim tarihi: 25 Nisan 2013, asosindex.com/journal-article-abstract?id=10420
- Çekmecelioğlu, H.G. (2006). “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi*

- İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20(2). 295-310. Erişim tarihi: 29 Nisan 2013, e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3707/3536
- Çelik, C., Özdevecioğlu, M. (2009). “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 1. 96-111. Erişim Tarihi: 29 Şubat 2013, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3809>
- Çetin, B. (2009). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkisi ve Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çiflikli, B. (2005). ““ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin 2000 Revizyonu Farklılıklarının İşgörenlerin Kurum Kültürü Algılarına Etkilerinin İncelenmesi: Örnek Bir İşletmede Araştırma”. (Yüksek Lisans tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çöl, G. (2004). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2). 228. Erişim tarihi: 28 Şubat 2013, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=2&yil=2004>
- Çüçen, K.A. (2005). “Kültür, Uygarlık, Evrensellik ve Çok-Kültürlülük. Kaygı”. *Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi*. 4. 111-115. Erişim tarihi: 1 Mart 2013, <http://dusundurensozler.blogspot.com/2009/01/kultur-uygarlk-evrensellik-ve-cok.html>
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirbilek, S. (2010). “Bilgi Toplumu ve Kültür”. *9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma ve Endüstri Ekonomileri Bölümü Bilgi Sosyolojisi Dersi Dönem İçi Çalışması*. 1-30. Erişim tarihi: 26 Şubat 2013. <http://tr.scribd.com/doc/55353584/Bilgi-Toplumu-ve-Kultur>
- Demirkaya, H. (2006). “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*

- Fakültesi Dergisi.* 27, 1-23, Erişim tarihi: 14 Nisan 2013, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi27/hdemirkaya.pdf>
- Demiral, Ö., Doğan, S. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 17(3). 145–166. Erişim tarihi: 13 Nisan 2013 sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?dosya=536
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2011). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa Yayım.
- Dereli, B. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 2(4). 119-127. Erişim tarihi: 1 Nisan 2013. asosindex.com/journal-article-abstract?id=5302
- Dereli, B. (2005). “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 7(1).59-81. Erişim tarihi: 24 Mayıs 2013, <http://www.iticu.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/s7/M00083.pdf>
- Desson, K., Clouthier, J. (2010). “Organizational Culture – Why Does it Matter? Presented to the Symposium on International Safeguards”. *International Atomic Energy Agency Vienna.* 184/315. Erişim tarihi. 19 Nisan 2013, http://www.iaea.org/Public/root/SG_SYMPOSIUM/Documents/Paper.
- Dolgun, U., Çiftci, B., Kağnıcıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C., Özler, D.E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Ekin Kitabevi.
- Donovan, C.M., Surles, R.C., Docherty, J.P. (2011). “Organizational Theory. Textbook of Administrative Psychiatry”. *Second Edition.* 33-42. Erişim tarihi:21 Mart 2013<http://www.appi.org/SearchCenter/Pages/SearchDetail.aspx?ItemId=8745>
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Emel, N. (2010). “Özel ve Resmi Ortaöğretim Kurumlarındaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Mukayeseli İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)”. (Yüksek Lisans tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erdem, F., İşbaşı, J.Ö. (2001). “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi.* (1). 33-57. Erişim tarihi: 2 Nisan 2013, asosindex.com/journal-article-abstract?id=2904

- Erdem, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2(2). 63-79. Erişim tarihi: 2 Nisan 2013, www.arastirmax.com/bilimsel.../63-79_örgüt-kültürü-tipleri-ile-örgütselbağlılık
- Erdemir, E., Haşit, G., Baraz, A.B., Tokgöz, N. (2013). *Performans Yönetimi*. Serap Benligiray (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erdil, O., Alpkan, L.H., Biberi L. (2004). “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”. *9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(2).101-122. Erişim tarihi: 5 Mart 2013, asosindex.com/article-search?...laboratory%2CPerformance
- Erdoğan, Ö.N., Karacan, E. (2011). “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (21). 102-116. Erişim tarihi: 3 Mart 2013, kosbed.Kocaeli.edu.tr/sayi21/6EsinveErdogan.pdf
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, Gümüştekin G., Emet, C. (2007). “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17. 90-116. Erişim tarihi: 4 Nisan 2013, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf>
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ersöz, H.Ö., Altunoğlu, A.E., Özpınar, Ö. (2009). “Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları İle Sendikalara Etkisi ve Türkiye”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 32(8). 113-124. Erişim tarihi: 7 Mart 2013, http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=3&vtadi=TSOS&ts=1369210068&keyword=ers%F6z&s_f=1&page=11&detailed=1
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Ertrük, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

- Ertürk, M. (2006). “Yönetim Düşüncesinin Evrimi”. *Yesevi Net. Kazakistan: Web tabanlı sanal kitap*. Erişim tarihi: 26 Mayıs 2013, <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/yde.pdf>
- Eşki, H. (2011). “Stratejik Yönetim Ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 24. 165-172. Erişim tarihi: 7 nisan 2013 kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/details.php?recid=6459&lng=1
- Ferik, F. (2006). “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”. Erişim tarihi: 21 Mart 2013. <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1351-insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci.html>
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Filizöz, B. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4(1). 161-180. Erişim tarihi: 23 Nisan 2013 <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/%C4%B0nsan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6netiminde%20uluslararası%C4%B1%20yakla%C5%9F%C4%B1m%20gereklili%C4%9Fi.pdf>
- Fizyokrasi.(t.y.).Erişim:3 Mart 2013
www.2.aku.edu.tr/.../idt_II_hafta_fizyokrasi_adamsmith_j_b_say.ppt
- Florea, N.V., Goldbach, L.R., Goldbach, F.C. (2011). “Relationship Between Human Resources Management and Organizational Culture”. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership*. 487-497. Erişim tarihi: 8 Mart 2013, <http://connection.ebscohost.com/c/articles/69727408/relationships-between-human-resources-management-organizational-culture>
- Genç, Ç., Özgün, Y., Saran, M., Özgür, Ö., Paftalı, E., Orhan, E.N., Altunay, A.(2013). Nezih Orhon, Ayhan Yılmaz (Ed.). *Küreselleşme ve Kültürlerarası İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Geylan, R., Taşçı, D., Tonus, H.Z., Benligiray, S., Oktal, Ö. (2013). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ramazan Geylan (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Geylan, R., Tonus, H.Z., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A.B., Özler, D.E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ramazan Geylan, Zümrüt Tonus (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gizir, S. (2008). “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4(2). 182-196. Erişim tarihi: 8 Nisan 2013, efd.mersin.edu.tr/.../meuefd_2008_004_002_0182-0196_Gizir.pdf
- Gözen, Ş., Kaya, İ. (2005). “Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14. 355-376. Erişim tarihi: 17 Nisan 2013, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%C5%9Eerife%20G%C3%96ZEN%20%C4%B0hsan%20KAYA/355-376.pdf
- Güçlü, N., Sotirofski, K. (2011). “Vlora (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9(1). 1-28. Erişim tarihi: 25 Şubat 2013, www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2011_cilt9/sayi_1/1-28.pdf
- Gül, H, Aykanat, Z. (2012). “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1).17-36. Erişim tarihi: 24 Şubat 2013, sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/kamuyonetimi/zaferaykanat.pdf
- Gülsünler, M.E. (2007). “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17. 281-294. Erişim tarihi: 23 Şubat 2013 www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos.../GÜLSÜNLER,%20MAKBULE.pdf
- Gümüştekin, G.E., Gültekin G. (2009). “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23. 147-158. Erişim tarihi: 24 Şubat 2013 <http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=3&vtadi=99139>
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Güney, S., Nurmakhamatuly, A. (2007). “Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine

- Yönelik Kültürlerarası Araştırma''. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(15). 62-86 Erişim tarihi: 21 Mart 2013 sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c10s18/makale/c10s18m4.pdf
- Gürbüz, S. (2011). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma''. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(2). 397-418. Erişim tarihi: 5 Mart 2013, <http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/7667>
- Güven, S. (2011). "Fordist Birikim Rejimi ve Kitle Kültürü''. *Journal of Yaşar University*. 24(6). 4130-4152. Erişim tarihi: 16 Şubat 2013, journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/12.guven_selcuk.pdf
- Hasanoğlu, M. (2004). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi''. *Sayıştay Dergisi*. 52. 1-18. Erişim tarihi: 15 Şubat 2013, dergi.sayistay.gov.tr/Default_4_Yazdir.asp?id=380
- Hatch, M.J. (1993). "The Dynamics of Organizational Culture''. *The Academy of Management Review*. 18(4). 657-693. Erişim tarihi: 19 Mart 2013, http://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course42672/published/1305292125577/resourceId/17110389/content/Hatch.pdf
- Hodgetts, R.M. (1997). *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama*. (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu). İstanbul: Der yayınları (5. Basımdan çeviri). 1990.
- Hündür, B. (2006). Erişim tarihi: 23 Mart 2013. <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1359-insan-kaynaklarinda-klasik-neo-klasik-ve-modern-yonetim-gorusleri.html>
- Ilie, L., Gavrea, C. (2008). "The Link Between Organizational Culture and Corporate Performance An Overview''. *Babe Bolyai University, Faculty of Economics and Business Administration*. 322-326. Erişim tarihi: 26 Nisan 2013, <http://culture1.net/t/the-link-between-organizational-culture-and-corporate-performance-e545.pdf>
- International Human Resource Management Chapter. (t.y). Erişim tarihi: 21 Nisan 2013. http://highered.mcgrawhill.com/sites/dl/free/0073381462/650484/Sapml_e_Chapter.pdf.

- Işık, V. (2009). “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11.147–176. Erişim tarihi: 21 Şubat 2013, <http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/view/69>
- İslamoğlu, G., Börü, D. (2009). “Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları”. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 10(2). 245-262. Erişim tarihi: 15 Nisan 2013, <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=15680#.UZyCDcouHq0>
- Kamitoğlu, Z., Arslan, G., Mısırlı, K. (2007). *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Karasoy, A., Leblebicioğlu, D.N. (2009). “Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27(1). 279-304. Erişimtarihi: 19Mart2013 <http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php-1369211506>
- Kartarı, A. (2013). *Kültürlerarası İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Katherine, Mck. (2010). “Organizational Culture: An Investigation into the Link Between Organizational Culture, Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance”. *Management Graduate Review*. 8. 57-68. Erişim tarihi: 17 Şubat 2013, <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/publications/omgr/2010/10mckenziepdf>
- Kaya, H. (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Maliye Dergisi*. 155. 119-143. Erişim tarihi: 1 Nisan 2013. http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/155/08.Harun.KAYA.pdf
- Kaynak, T. , Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Uluhan, R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını.
- Khan, H, Ul, M., Akram, S., Mehman, Anzar, M. (2012). “Culture and Human Resource Management Correlation: Different Case Studies and Associated Examples From Pakistan”. *Source Defence Journal*. 16 (3). 48. Erişim tarihi:

21Şubat2013<http://www.usgam.com/en/index.php?l=807&cid=1003&bolge=19&konu=35>

- Knights, D., Willmott, H. (2007). *Introducing Organizational Behaviour Management*. London: Thomson Learning
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kocacık, F. (2003). “Bilgi Toplumu ve Türkiye”. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 27 (1). 1-10. Erişim tarihi: 13 Mart 2013, <http://www.belgeler.com/blg/3e8/bilgi-toplumu-ve-trkiye>
- Kula, S. (2006). “Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi. (Yüksek Lisans tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kula, S. (2012). “İşgörenlerin Şirket İçindeki İletişimi ve Kurum Kültürü Algısı”. (Yüksek Lisans tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Leblebicioğlu, D.N., Karasoy, A. (2009). “Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27(1). 279-304. Erişim tarihi: 19 Mart 2013, <http://www.kaynakca.info/eser/171541>
- Leblebici, N. (2008). “Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21. 99-118. Erişim tarihi: 23 Şubat 2013, sbe.dumlupinar.edu.tr/21/7-dnadi%20leblebici.pdf
- Lunenburg, F.C. (2011). “Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset”. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*. 29(4). 1-12. Erişim tarihi: 11 Şubat 2013 <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg>
- Mamatoğlu, N. (2006). “Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı?”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 61 (4). 171-201. Erişim tarihi: 12 Şubat 2013, http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/61/4/9_nihal_mamatoglu.pdf

- Maslow' un İhtiyaçlar Pramidi. Erişim tarihi: 29 Nisan 2013. Google.
<http://www.google.com.tr/search?q=maslow+ihtiya%C3%A7lar+piramidi+t%>
- Mathebula, Laka M.R.(2004). ‘‘Modelling The Relationship Between Organizational Comminment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust’’.(Doktora Tezi). Güney Afrika: Universty of Pretoria
- McAuley, J., Duberley, J., Johnson, P. (2007). *Organization Theory Challenges and Perspectives*. Harlow: Pearson Education Limited.
- McKenzie, K. (2010). ‘‘Organizational Culture: An Investigation Into the Link Between Organizational Culture, Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance’’. *Otago Management Graduate Review*. 8. 57-68. Erişim tarihi: 16 Mart 2013
<http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/publications/omgr/2010/10mckenzie.pdf>
- Mercin, U.L. (2005). ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimini’ nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği’’. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14). 128-144. Erişim tarihi: 5 Nisan 2013
http://193.140.134.6/~gokturk/sbox/Cihat_insankaynaklari_gelistirme.pdf
- Meyda, C.H., Polat, M. (2011). ‘‘Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü’’. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(1). 153. Erişim tarihi: 20 Mart 2013, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/6561>
- Milne, P. (2007). ‘‘Motivation, Incentives and Organizational Culture’’. *Journal of Knowledge Management*. 11(6). 28-38. Erişim tarihi: 12 Mart 2013, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1631476>
- Mobley, W.H., Wnag, L., Fang, K.(2005). ‘‘Organizational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization’’. 11-20. Erişim tarihi: 28 Şubat 2013, <http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/1394.pdf>
- Noe, R.A. (2008). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (Çev. Canan Çetin) İstanbul: Propedia Yayıncılık. (2009).
- Ogbonna, E., Harris, L.C. (2000). ‘‘Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies’’. *Int. J. of Human*

- Resource Management*. 11:4. 766–788. Erişim tarihi: 11 Mart 2013, http://www.hsulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/england_UK/uk_leadership_style.pdf
- Okakın, N. (2008). “Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(30). 1-8. Erişim tarihi: 11 Mart 2013, <http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=3&vtadi=TSOS&ts=1369212177>
- Onay, M., Zel, U. (2011). “Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12 (2). 265-278. Erişim tarihi: 2 Mart 2013, journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/325/298
- Öcal, H., Ağca, V. (2010): “Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*. 10 (1). 157-182. Erişim tarihi: 7 Nisan 2013, asosindex.com/journal-article-abstract?id=6235
- Örgüt Kültürü. (2013). Erişim tarihi: 15 Şubat 2013 http://www.polit013ikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.
- Özgül, Ö. (2009). “Kurum Kültürü İşlevlerinin Çok Yönlü Kontenjan Tabloları ile İncelenmesi”. (Yüksek Lisans tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özenli, S. (2006). “İşletmelerde Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi”. (Yüksek lisans tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi
- Özer, M.A. (2009). “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”. *Sayıştay Dergisi*. 73. 3-29. Erişim tarihi: 17 Şubat 2013, <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der73m1.pdf>
- Özgen, H., Danışman, A. (2008). “Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35. 277-304. Erişim tarihi: 11 Mart 2013, <http://www2.feas.metu.edu.tr/metusd/ojs/index.php/metusd/article/view/262>
- Özgen, H., Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

- Özkalp, E., Kasapoğlu, M.A., Turan, F., Odabaş, Z.Y., Sungur, Z. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çiğdem Kırel, Zerrin Sungur (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırel, A.Ç., Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ayşe Çiğdem Kırel, Ozan Ağlargoç (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, B., Açıkgöz, Ö. (2009). “1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye Ekonomisine Etkileri”. *Mevzuat Dergisi*. 136. Erişim tarihi: 17 Şubat 2013, <http://www.mevzuatdergisi.com/2009/04a/01.htm>
- Öztay, F.E. (2006). “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi”. (Yüksek Lisans tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, M., Winters, K.T. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çeviren: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları. (1993).
- Parlak, N.K. (2000). “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”. *Bilgi Dergisi*. 2(2). 93-108. Erişim Tarihi: 24 Mart 2013, <http://www.bilgidergi.com/uploads/2000Parlak.pdf>
- Pehlivan, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”. *Maliye Dergisi*. 154. 171-187. Erişim tarihi: 27 Şubat 2013 http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/154/11
- Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişin İşletmelere Algılanışı: Eskişehir ve Çevresinde Bir Araştırma. (t.y.). Erişim tarihi: 11 Mart 2013. <http://iibf.ogu.edu.tr/eerdemir/FROM%20PA%20TO%20HRM.pdf>
- Relationship Between Organizational Cultures and HR.(t.y.).Erişim tarihi. 21 Mart 2013.<http://www.ukessays.com/essays/business/relationships-between-organizational-cultures-and-hr-business-essay.php>.
- Rızaoğlu, B., Ayyıldız, T. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 19(1). 7-20. Erişimtarihi:7Mart2013,http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt19_Sayi1_Yil2008_1304876752.pdf

- Robbins, Stephen P., Judge Timothy A. (2012). *Organizational Behavior*. (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Kitapevi. (2012).
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sang, C. (2005). “Relationship Between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance, Roles of Management Style, Social Capital, and Culture: Comparison Between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan”. (Yüksek lisans tezi). Taiwan: National Cheng Kung University
- Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetim*. İstanbul: Beta Basım.
- Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L., Şakar, A.N., Tonus, Z., Besler, S., Ulukan, C., Ergun, D.(2012). *İşletme Yönetimi*. Barış Baraz, Nurhan Şakar (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sayılar, Y. (2003). “Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı”. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(2). 131-150. Erişim tarihi: 11 Mart 2013, <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/details.php?recid=3082&lng=0>
- Saylı, H., Kızıldağ, D. (2007). “Yönetsel Etik Ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(1). 231-251.Erişim tarihi: 27 Mart2013,<http://asosindex.com/articlesearch?command=search&keyword=Y%C3%B6netsel+Etik>
- Shafritz, J. M., Ott, S. J., & Jang, Y. S. (2011). “Classics of Organizational Theory (7th ed.)”. *Belmont Calif. Wadsworth*. 1-40. Erişim tarihi: 15 Şubat 2013, <http://www.barnesandnoble.com/w/classics-of-organization-theory-jay-shafritz/1100016428?ean=9780495569411>
- Shahzad, F., Luqman, R.A., Khan, A.R., Shabbir, L. (2012). “Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview”. *Institute of Interdisciplinary Business Research in Business*. 3(9). 975-985. Erişim tarihi: 18 Şubat 2013 <http://www.journal-archievs14.webs.com/975-985.pdf>

- Sevim, S. (2006). “Hava Kuvvetleri Komutanlığına Bağlı İngilizce Öğretim yapan Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerinin Uygulanmasın İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüş ve Beklentileri”. (Yüksek Lisans tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Suharnomo (2009). “The Impact of Culture on Human Resource Management Practices: An Empirical Research Finding in Indonesia”. *Oxford Business Economics Conference Program*. 1-21. Erişim tarihi: 18 Şubat 2013, www.gcbe.us/2009_obec/data/Suharnomo.doc
- Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (11). 523-547. Erişim tarihi: 7 Mart 2013, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20%20C5%9EAH%C4%B0N/motivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf
- Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”. *Maliye Dergisi*. 159. 21-35. Erişim tarihi: 7 Mart 2013, http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/159
- Şenturan, Ş., Gülten, Z., Yıldız, B., Mankan, E., Demirçivi, B.M., Haner B., Aksakaloğlu H., Kamitoğlu, Z., Arslan, G., Mısırlı K. (2007). *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları*. İstanbul: Beta Yayınları
- Şimşek, Ş., Öge, S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, H. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M.(2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tak, B., Sayılar, Y., Kaymaz, K. (2007). “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetim ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme”. *9 Eylül Üniversitesi Fakültesi Dergisi*. 8(2). 233-266. Erişim tarihi: 27 Şubat 2013, http://web.deu.edu.tr/isletme/ifddergi/web_files/82233266.pdf
- Tarımdan Bilgiye Doğru.(t.y.) Erişim: 19 Nisan 2013, <http://anlamgezgini.com/makaleler/57-tarimdan-bilgiye-doru.pdf>

- Türkiye Bankalar Birliği. (t.y.). Erişim tarihi: 3 Haziran 2012, <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>.
- Taşcıoğlu, H. (2010). “Yerel Yönetimlerde Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 28. 81-96. Erişim tarihi: 7 Nisan 2013 <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/duyurular/28.pdf>
- Taşdan, M., Oğuz, E. (2007). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Kars İli Örneği)”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7(13). 87–103. Erişim tarihi: 16 Şubat 2013, <http://www.academia.edu/1289037>
- Taştan, S.(2002). “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 4(2). 52. Erişim tarihi: 13 Şubat 2013, <http://www.belgeler.com/blg/y5/nsan-kaynaklari-performans-kriterleri>
- Timuroğlu, K., İşcan, Ö.F. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1). 119-135.Erişim tarihi: 8 Nisan 2013
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3723>
- Tharp, M. (2009). “Defining “Culture” and “Organizational Culture”: *From Anthropology to the Office*. Haworth. 1-5. Erişim tarihi: 5 Nisan 2013, http://www.haworth.com/en-us/knowledge/workplace-library/documents/defining-culture-and-organizationa-culture_5.pdf
- The Role Of Organizational Culture In Employee Selection Essay. (t.y.). Erişim tarihi: 18 Mart 2013. <http://www.antiessays.com/free-essays/257708.html>. Erişim tarihi: 12 Nisan 2013. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Merkantilizm>
- Turhan, E., Şimşek, A., Erişti, B., Ataizi, M., Salı, J.B. (2012). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*. Ali Şimşek, Hatice Zümrüt Tonus (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tutar, H. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türetgen, Ö.T, Dinler, A., Ünsal, P. (2009). “Personel Seçiminde Benzerlik Etkisi: Aday ile Değerlendirici arasındaki Kişilik Benzerliğinin ve Değerlendirici Tarafından Algılanan Benzerliğin Değerlendirme ve Seçim Üzerindeki Rolü”. *Türk Psikoloji Dergisi*. 24 (64). 47-57. Erişim tarihi: 17 Şubat 2013, <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/details.php?recid=12389&lng=0>
- Torun, G.S. (2012). “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”. *T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü*. 724.1-72. Erişim tarihi: 15 Şubat 2013, <http://vgm.sanayi.gov.tr/Files/Documents/724-06042012103620.pdf>
- Uçkan, B., Kağnıcıoğlu, D., Çelik, A. (2013). *Sendikacılık*. Banu Uçkan (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Usul, H., Düzenli, S. (2006). “Muhasebe Sisteminin Oluşturulmasında Örgüt İklimi Etkisi”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 32. 117-126. Erişim tarihi: 7 Mart 2013, <http://journal.mufad.org.tr/index.php/tr/arsiv/922>
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, A.O., Dündar, G., Sadullah, Ö., Tüzüner, L. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1). 71-85. Erişim tarihi: 9 Mart 2013, <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2007/Sayi1/71-85.pdf>
- Ünlü, S. (2005). “Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Örneği”. (Yüksek Lisans tezi).
- Ünsar, S. (2009). “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1). 43-56. Erişim tarihi: 12 Mart 2013, <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/yetkinliedayalcretynetiminigenelbirdeerlendirilmesi.pdf>
- Vural, Z.B.A. (2012). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Yeloğlu, H.O. (2004). “İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları”. *Ege Dinamik Bakış*. 4.12.115-124. Erişim tarihi: 18 Şubat 2013, 160112.datafon.net.tr/system/files/.../arastirmax_3026_pp_115-124.pdf
- Yıldız H. (2011). “Toplam Kalite Yönetimi Algısının Kurum Kültürü Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek Lisans tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yıldız, S., Çakar, Demircan N., Dur, S. (2010). “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 10 (1). 71-93. Erişim tarihi: 9 Nisan 2013, http://econpapers.repec.org/article/egejournal/v_3a10_3ay_3a2010_3ai_3a1_3ap_3a71-93.htm
- Yılmaz, H., Karahan, A. (2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(3). 95-118. Erişim tarihi: 19 Mart 2013, <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=14445#.UZyI6couHq0>
- Yılmaz, L. (2004). “Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması”. (Yüksek Lisans tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, A., Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22. 445-458. Erişim tarihi: 11 Mart 2013. www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2009/22/YUCELER.PDF
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Zion, S., Kozleski, E. (2005). “Understanding Culture”. 1-24. Erişim tarihi: 23 Nisan 2013. <http://www.urbanschools.org/pdf/understanding.culture.LETTER.pdf>

Wikipedia. (2013). Erişim tarihi: 12 Nisan 2013. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Fizyokrazi>

Wikipedia. (2013). Erişim tarihi: 12 Nisan 2013. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Merkantiliz>

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. (1965). TC. Resmi Gazete. 12056. 23.7.1965.
Madde 3-B.

EK: Anket Formu

Sayın Katılımcı, bu anketin amacı; bilimsel bir araştırma için veri toplamaktır. Bu anketten elde edilecek bilgiler sadece ve sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketin herhangi bir yerine isminizi yazmayınız. Soruların karşısındaki kutulardan birini seçerek “X” ile işaretleyiniz veya yuvarlak içine alınız. Araştırmanın bilimsel amacına ulaşması, ankete vereceğiniz samimi cevaplara dayanmaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Anketi cevaplama konusunda göstereceğiniz özen ve samimiyetten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Araştırmacı: Cihan YILDIRIM

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()	Yaşınız:
Eğitim düzeyiniz:	Medeni durumunuz:
Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?	Bu kurumdaki göreviniz:

KURUM KÜLTÜRÜ ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1- İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.				
2- İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.					
3- İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.					
4- İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.					
5- İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.					
6- İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımı desteklenmektedir.					
7- Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.					
8- İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.					
9- Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.					
10- İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.					
11- İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez.					
12- İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.					
13- Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.					
14- İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.					
15- İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım.					
16- İşletme çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.					
17- İşletmemizde işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.					
18- İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.					
19- Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.					
20- İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.					

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-	İşletmemiz, tahmini personel ihtiyaçlarını belirli bir zaman aralığı için planlamaktadır.					
2-	İşletmemizde personel seçiminde ciddi miktarda para harcanmaktadır.					
3-	İşletmemizin insan kaynakları planlamasına çok sayıda insan dâhil olur.					
4-	İşletmemizde yapısal ve standart mülakatlar yapılmaktadır.					
5-	İşletmemiz eleman alımında seçicidir.					
6-	İşletmemiz eleman alırken adayların el ve fiziksel becerilerini dikkate alır.					
7-	İşletmemiz eleman alırken teknik özelliklere önem verir.					
8-	İşletmemiz eleman alırken problem çözme yeteneğine değer verir.					
9-	Bu işletme, çalışanların işletmeye katkı sağlamalarını sürdürmeleri için uygun teşvik tedbirlerine sahiptir.					
10-	İşletme hedeflerine başarılı çalışmalarıyla destek veren çalışanlar, adil bir biçimde ödüllendirilmektedir.					
11-	İşletmeye en çok katkı sağlayan çalışanlar, gerçekten tatmin edici bir biçimde ödüllendirilmektedir.					
12-	Bu işletmede çalışanlar, performanslarına dayalı olarak değerlendirilmektedirler.					
13-	Bu işletme, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine önem vermektedir.					
14-	Bu işletmedeki yöneticiler emirlerindeki çalışanlarla, onların performansları hususunda fikir alışverişi yaparlar.					
15-	Bu işletmedeki terfiler öncelikle hak ediş esas alınarak yapılır.					
16-	Bu işletmede, çalışanlar için geniş eğitim programları uygulanmaktadır.					
17-	Çalışanlar her yıl eğitim programına girerler.					
18-	İşletme, işe yeni alınanları geliştirmek amacıyla biçimsel eğitimler düzenler.					
19-	İşletme, mevcut personeli geliştirmek için biçimsel eğitimler düzenler.					
20-	Bu işletmede, karar vermeden önce her zaman takımların fikirlerini alınır.					
21-	Bu işletmede problemleri çözmek için gruplara öncelik verilir.					
22-	Takımlar, problemleri çözmek için kapsamlı bir şekilde düzenlenir ve gerekli olanaklar sağlanır.					
23-	Bu işletmenin çalışanları birçok karar verebilirler.					
24-	Üstler, çalışanların kararlara iştirak etmelerini isterler.					
25-	İş yapma yollarını geliştirme konusunda çalışanların tavsiyelerde bulunmaları cesaretlendirilmektedir.					
26-	Üstler ile astlar arasında açık iletişim kanalları mevcuttur.					
27-	Bu işletmede bütün çalışanlar, farklı mevkileri gösteren kravatlar takarlar.					
28-	Bu işletmede bütün çalışanlar, farklı mevkileri gösteren üniformalar giyerler.					
29-	İşletmedeki herkesin kendine ait özel ofisi vardır.					
30-	İşletmemiz var olduğu sürece, çalışanlarımız ömrü yettiğince burada çalışmaya devam edebilirler.					
31-	Bu işletmede çalışanları kovmak çok zordur.					
32-	Bu işletmede iş güvencesi neredeyse garantidir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Cihan YILDIRIM
Doğum Yeri ve Tarihi	Adıyaman- 1987
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İktisat Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	cy-25-25 @hotmail.com
Tarih	