

Kamu ve Özel Kesimde

# **İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Prof. Dr. Halil CAN**  
**Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI**  
**Doç. Dr. Selami YILDIRIM**

**Ankara, 2016**

# ÖNSÖZ

*Günümüzün rekabetçi ortamında tüm örgütlerin mücadele gücünü ve başarısını etkileyen en önemli faktör, insan kaynaklarıdır.*

*Örgütlerin büyümesi, değişen yönetim anlayışı, değişken, dinamik örgütsel çevre koşulları ve diğer çağdaş gelişmeler, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin önemini artırmış, etki alanının genişlemesine yol açmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, artık ayrı bir yönetsel disiplin niteliği kazanmıştır.*

*Bu kitap, insan kaynakları yönetimi alanında teori ile pratiği uygun oranlarda sentez ederek hem uygulayıcılar, hem araştırmacılar hem de eğitim alan öğrenciler için hazırlanmıştır.*

## **Kitabın Planı**

*Kitap altı kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda; insan kaynakları yönetiminin tanımı, işlevleri, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin örgütlenmesi ve temel ilkeler ile insan kaynakları yönetimini etkileyen etmenler incelenmektedir.*

*İkinci kısımda, kadrolama süreçleri ele alınmıştır. Bu kısımda insan kaynakları yönetimi işlevlerinin alt yapısını oluşturan iş analizi, iş etüdü ve iş tasarımı konuları ile personel gereksinmesinin planlanması, personelin sağlanması ve seçilmesi süreçleri tartışılmıştır.*

*Üçüncü kısımda, personelin etkili bir örgüt üyesi durumunda getirilmesi ile ilgili sorunlar incelenmektedir. Bu kısımda, birey-örgüt bütünleşmesi, personel başarı değerlendirmesi ve hizmet içi eğitim konuları yer almaktadır.*

*Dördüncü kısımda, ücret yönetimi konuları incelenmektedir. İş değerlemesi ve buna dayalı ücretleme konuları ile uygulanan ücret sistemleri, özendirme planları ve ücret dışı ödemeler tartışılmaktadır.*

*Beşinci kısım, insan kaynakları yönetiminin sosyal-psikolojik yönleri ile ilgilidir. Kişiler arası iletişim, personelin güdülenmesi ve önderlik süreçleri bu kısımda sunulmuştur.*

*Altıncı ve son kısımda; çalışma ilişkileri konuları ele alınarak, toplu sözleşme sendikacılık, personel sağlığı ve iş güvenliği ile personel disiplini ve şikayet konuları ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.*

## TEŞEKKÜR

*Kuşkusuz bilimsel bir çalışma veya yapıt ekip yaklaşımının ürünüdür. Kitabın yazım ve düzeltme işlemlerinde birçok kişi görev yapmıştır. Değerli arkadaşlarımız Doç. Dr. Simten Malhan, Prof. Dr. Semra Arıkan Güney, Doç. Dr. Öznur Aşanve özellikle ders asistanımız Dr. Beyhan Aksoy, Rukiye Numanoğlu kitap hazırlanırken önemli yardımlarda bulunmuşlardır. Kendilerine çok şey borçluyuz.*

*Elbetteki ailelerimiz, onların yardımları olmadan hiçbir şey olmaz. Sabırları ve pozitif motivasyonları, kitabın ortaya çıkışmasına büyük katkı yapmıştır. Kendilerine, zamanlarından çaldığımız kadar teşekkür ederiz.*

*Ayrıca kitabın basımındaki yardım ve özenlerinden dolayı Siyasal Kitapevi yönetici ve çalışanlarına teşekkürü borç biliriz.*

*Bu kitabın hazırlanmasında çalışan yazarlar bu kitapta istenmeden de olsa yapılmış olan hata ve eksikliklerinden sorumludur. Tüm dileğimiz; okuyucuların eleştirisel görüş ve katkılarını bize iletmeleridir.*

**Halil Can  
Şahin Kavuncubaşı  
Selami Yıldırım**

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	v
TEŞEKKÜR .....	vi

## I

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ

<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ .....</b>	<b>3</b>
YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	6
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ - PERSONEL YÖNETİMİ AYIRIMI.....	11
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ .....	15
KAMU VE ÖZEL KESİM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	21
<b>2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ, ÖRGÜTLENMESİ VE ETKİLİLİĞİ .....</b>	<b>25</b>
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İLKELER.....	29
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖRGÜTLENMESİ .....	35
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETKİLİLİĞİ VE YENİ ROLLERİ.....	39
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇEVRESİ VE GÜNCEL SORUNLAR.....</b>	<b>45</b>
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER..	48
DIŞ ETMENLER.....	49
İÇ ÇEVRE.....	60
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL SORUNLAR.....	62

## II KADROLAMA

<b>4. İŞ ANALİZİ .....</b>	<b>79</b>
İŞ KAVRAMI VE TERMİNOLOJİSİ .....	82
İŞ ANALİZİ .....	84
İŞ ANALİZİ SÜRECİ .....	85
İŞ ANALİZİ YÖNTEMLERİ .....	89
İŞ TANIMI.....	93
İŞ GEREKLERİ.....	94
TÜRK KAMU KESİMİNDE İŞ ANALİZİ .....	99
<b>5. İŞ ETÜDÜ VE İŞ TASARIMI .....</b>	<b>101</b>
HAREKET ETÜDÜ .....	105
İŞ ÖLÇÜMÜ .....	109
İŞ ÖLÇÜMÜ TEKNİKLERİ .....	110
İŞ (GÖREV) TASARIMI .....	116
İŞ TASARIM YAKLAŞIMLARI.....	116
İŞ TASARIM TEKNİKLERİ.....	121
EKİP (TAKIM) ÇALIŞMASI .....	124
<b>6. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI .....</b>	<b>131</b>
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TANIMI VE ÖNEMİ. ....	134
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI NEDENLERİ.....	135
PLANLAMA ÇEVRESİ.....	137
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ .....	139
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI TÜRLERİ.....	149
PLANLAMADA OLUMSUZ FAKTÖRLER .....	151
ÖRGÜTTE PERSONEL FAZLALIĞI.....	151
<b>7. İNSAN KAYNAKLARI SAĞLAMA VE SEÇME .....</b>	<b>153</b>
İNSAN KAYNAKLARI SAĞLAMA SÜRECİ.....	156
ÖRGÜT İÇİ KAYNAKLAR.....	158
ÖRGÜT DIŞI KAYNAKLAR .....	159
PERSONEL SEÇME SÜRECİ.....	167
PERSONEL SEÇME ARAÇLARI.....	171
TÜRK KAMU KESİMİNDE PERSONEL SAĞLAMA VE SEÇME. ....	179

<b>8. PERSONEL HAREKETLİLİĞİ.....</b>	<b>181</b>
PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN KAPSAMI.....	184
PERSONEL HAREKETLİLİĞİ TÜRLERİ .....	186
TÜRK KAMU KESİMİNDE PERSONEL HAREKETLİLİĞİ.....	196

### **III GELİŞTİRME**

<b>9. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON VE KARIYERLER .....</b>	<b>205</b>
ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON.....	207
ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON SÜRECİ.....	208
ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN YÖNETİMİ .....	210
KARIYER KAVRAMI .....	212
KARIYER AŞAMALARI .....	213
KARIYERE BAŞLANGIÇ: KATILIM SÜRECİ .....	215
KARIYER PLANLAMASI VE KARIYER GELİŞTİRME.....	216
<b>10. PERSONEL BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ .....</b>	<b>225</b>
BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ VE AMAÇLARI .....	228
BAŞARI DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	229
BAŞARI DEĞERLENDİRMESİNİN KOŞULLARI .....	230
DEĞERLENDİRME HATALARI .....	232
BAŞARI DEĞERLEME YÖNTEMLERİ .....	235
<b>11. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....</b>	<b>255</b>
HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI .....	258
EĞİTİM GEREKSİNİMİNİN BELİRLENMESİ.....	260
HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI .....	263
EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI .....	265
HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ .....	266
TÜRK KAMU KESİMİNDE PERSONEL EĞİTİMİ.....	273

## IV ÜCRET YÖNETİMİ

<b>12. İŞ DEĞERLEMESİ .....</b>	<b>277</b>
ÜCRET ADALETİ SAĞLANMALI .....	279
İŞ DEĞERLEMESİ AMAÇ VE YARARLARI.....	280
İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ .....	282
SAYISAL OLMAYAN YÖNTEMLER.....	282
SAYISAL YÖNTEMLER .....	287
İŞ SINIFLAMASI.....	300
TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İŞ SINIFLAMASI .....	303
<b>13. ÜCRETLEME .....</b>	<b>307</b>
ÜCRETİN ÖNEMİ .....	311
ÜCRETLEME İLKELERİ .....	312
ADALETLİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI .....	315
ÖRGÜTSEL ÜCRET EĞRİSİNİN ÇİZİLMESİ.....	315
PIYASA ÜCRET ARAŞTIRMASI .....	319
ÜCRET DÜZELTMELERİ .....	321
İŞLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ.....	323
TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE ÜCRETLEME.....	326
<b>14. ÜCRET SİSTEMLERİ VE SOSYAL YARDIMLAR.....</b>	<b>331</b>
ÜCRET SİSTEMLERİ .....	334
ÖZENDİRME PLANLARI.....	341
SOSYAL YARDIMLAR VE HİZMETLER .....	347
SOSYAL YARDIM VE HİZMETLERİN İÇERİĞİ .....	350
TÜRK KAMU KESİMİNDE SOSYAL YARDIM VE HİZMETLER.....	350

## V YÖNLENDİRME

<b>15. GÜDÜLEME .....</b>	<b>357</b>
GÜDÜLEME KAVRAMI .....	360
İNSAN DOĞASI HAKKINDA GÖRÜŞLER .....	361
GÜDÜLEME KURAMLARI.....	364
GÜDÜLEMEDE KAPSAM KURAMLARI .....	364
GÜDÜLEMEDE SÜREÇ KURAMLARI .....	368

<b>16. ÖNDERLİK .....</b>	<b>375</b>
ÖNDERLİK KAVRAMI .....	378
GÜÇ .....	378
ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI .....	380
DAVRANIŞCI LİDERLİK YAKLAŞIMI .....	380
DURUMSALLIK YAKLAŞIMI .....	386
<b>17. İLETİŞİM .....</b>	<b>391</b>
İLETİŞİM KAVRAMI VE İLETİŞİM SÜRECİ .....	394
KANAL .....	394
İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ DEĞİŞKENLER .....	395
ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BİÇİMLERİ .....	397
İLETİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER .....	402
İLETİŞİMİ GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ .....	404

## VI ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

<b>18. SENDİKALAR .....</b>	<b>413</b>
SENDİKALARA KATILMA VE KATILMAMA NEDENLERİ .....	415
TÜRKİYE'DE SENDİKALAŞMA .....	417
SENDİKALARIN ÖGELERİ .....	419
TOPLU PAZARLIK VE TOPLU SÖZLEŞME .....	422
TÜRK HUKUKUNDA UYGULAMA .....	429
<b>19. PERSONEL SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ .....</b>	<b>435</b>
İŞ KAZALARININ NEDENLERİ VE MALİYETİ .....	438
ÖRGÜTTE PERSONEL GÜVENLİK PROGRAMI .....	441
PERSONEL SAĞLIK PROGRAMI .....	443
İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ MEVZUATI .....	447
<b>20. ŞİKAYET VE DİSİPLİN .....</b>	<b>451</b>
ŞİKAYET SİSTEMLERİ .....	454
ŞİKAYET TÜRLERİ .....	455
ŞİKAYET USULÜ .....	460
DİSİPLİN UYGULAMALARI .....	464
TÜRKİYE'DE ŞİKAYET VE DİSİPLİN UYGULAMALARI .....	473



**I**  
**İNSAN KAYNAKLARI**  
**YÖNETİMİNE GİRİŞ**



---

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ

---

---

**Bu bölümün temel amacı, okuyucuların;**

- İnsan kaynakları yönetiminin anlamı,
- İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar ve benzerlikler,
- İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine etki eden faktörler,
- İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri,

**konularında bilgi ve uygulama becerilerinin geliştirilmesidir.**

---

## Günlük yaşamdan yansımalar

### **Tuzla tersanesinde yine işçi ölümü.**

*Haber 7, 19 Şubat 2009*

Tuzla Tersaneler Bölgesi'nde çalışan bir işçi, elektrik akımına kapılarak hayatını kaybetti. Akgül'ün vefatıyla, tersanelerdeki iş kazalarında 1992 yılından bugüne kadar ölen işçi sayısı 120'ye yükseldi.

Alınan bilgiye göre, Tuzla Tersaneler Bölgesi'ndeki Çiçek Tersanesi'nde Elta Denizcilik adlı taşıeron şirket adına çalışan Cemil Akgül (28), arkadaşları tarafından çalıştığı bölümde baygın halde bulundu. Elektrik akımına kapıldığı anlaşılan Akgül, ağır yaralı olarak kaldırıldığı Tuzla Devlet Hastanesi'nde öldü.

Akgül'ün cesedi, otopsi amacıyla Adli Tıp Kurumu'na nakledildi. Bu arada, Liman Tersane Gemi Yapım ve Onarım İşçileri Sendikası'ndan (Limter-İş) yapılan açıklamada, "Tersanelerde iş cinayetleri devam ediyor. Tersanelerde yaşam hakkımız dün olduğu gibi bugün de temel sorun olmaya hala devam ediyor" dendi. Akgül'ün vefatıyla, tersanelerdeki iş kazalarında 1992 yılından bugüne kadar ölen işçi sayısı 120'ye yükseldi.

### **Torpilli memur itirafı.**

*Akşam, 01 Ağustos 2001*

Başbakanlık uzmanlarınca hazırlanan bir rapor, sistemdeki adaletsizliği açıkça gözler önüne serdi. Rapora göre kamu personel rejimindeki temel sorun, memur alımındaki 'kayırmacılık ve torpil'

Kamu personel rejimini masaya yatıran Başbakanlık, sistemin aksak yönlerini belirledi. Başbakanlığa göre sistemdeki en temel sorun, memur alımında torpil yapılmasından kaynaklanıyor.

Başbakanlık uzmanlarının yaptığı inceleme sonunda hazırlanan rapor acı gerçekleri gözler önüne serdi. Rapora göre kamu personel rejiminin 14 temel sorunu bulunuyor. Raporunda, memur alımında kayırmacılık ve torpil yapıldığı itirafı, temel sorun olarak gösterildi. Böylece memuriyette torpil yapıldığı iddiaları devlet tarafından ilk kez kabul edildi.

### **Aksaklık tek tek sıralandı.**

Başbakanlık uzmanlarının yaptıkları incelemeler sonucunda hazırlanan raporda, 3 milyon kişiye işveren devletin personel rejimindeki aksaklıklar şöyle sıralandı:

- \* Memuriyete alınmada kayırmacılık yapılıyor.
- \* İstihdam şekillerinde işe dayalı olmayan farklılıklar bulunuyor.
- \* Değerlendirmeler objektif yapılmıyor.
- \* Liyakat sistemi uygulanamıyor.
- \* Kadrolar standart hale getirilmedi. Hangi görevlere hangi nitelikteki kişilerin atanacağı belirlenmedi.
- \* Yükselme sistemi için belli kurallar yok.

- \* Yöneticiler, atanmadan önce herhangi bir yöneticilik eğitimine tabi tutulmuyor.
- \* Uluslararası normlara uygun haklar ve katılımcılık sağlanamadı.
- \* Hizmet içi eğitim nitelik ve nicelik olarak yetersiz.
- \* Üst kademe yöneticilik görevleri için hükümetlerin programlarını uygulamaya olanak verecek bir sistem geliştirilemedi.
- \* KİT'lerde çalışan sözleşmeli personel, memurlar gibi statü hukukuna tabi tutuluyor.
- \* Aynı statüdeki personel arasında ücretler arasında farklar var.
- \* Sosyal haklar günün şartlarına uymuyor.
- \* Çalışırken alınan aylık emekli olunca azalıyor.

Hemen hemen her gün yukarıda verilen gazete haberlerinin benzerlerini okumaktayız veya tanıklık etmekteyiz. Ürün kalitesinin düşmesi, kaynakların verimsiz kullanılması ve benzeri sorunların kökeninde insan kaynakları ile ilgili problemler bulunmaktadır. Haberlerde sözü edilen durumlar, kamu ve özel kesim kurum ve kuruluşlarında (örgütlerde) insan kaynakları yönetiminin yeterince önem kazanmamasının beklenen sonuçlarıdır. Tüm örgütler amaçlarına personelin uyumlu ve verimli çalışmasıyla ulaşabilirler. Bunu başarmak insan kaynakları yönetiminin temel misyonudur.

## ◆ YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde tüm örgütler (kurumlar, işletmeler) belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli bir düzen altında eşgüdümlü çalışan insan grubu olarak tanımlanabilir (Griffin, 2011: 4). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütlerin en önemli iki ögesi, amaçlar ve insanlardır. Amaçsız ve insansız bir örgüt düşünülemez.

Örgüt sistemi içinde, ortak amacı gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler dizisi (süreci) "yönetim" olarak adlandırılır. Yönetici, amaçları başarmak için diğer insanların görevlerini belirleyen ve eşgüdümleyen kişidir (Robbins, Coulter, 2007). Gerek bir yapı olan örgüt, gerekse onun ayrılmaz bir parçası olan yönetim sürecinin tanımından da anlaşılacağı üzere, örgütün ve yönetimin ana ögesi insan ve insanların oluşturduğu gruplardır.

Bir amacın başarılması için gerekli maddi ve beşeri kaynakların bir araya getirilmesi veya hazır bulunması o amacın gerçekleştirilmesini güvence altına almaz. Bu kaynakları amaçlar yönünde harekete geçirecek olan bir ögeye gerek-

sinme duyulur. Bu öge yönetimdir. Tüm örgütlerde yönetim görevleri, ekip lideri, ünite amiri, gözetmen, proje müdürü, insan kaynakları yöneticisi, finansman müdürü, başkan, genel müdür gibi unvanlarla anılan yöneticiler tarafından yerine getirilir. Yöneticiler hedeflerin başarılması için personeli harekete geçiren, personele nezaret eden ve destekleyen kişilerdir (Schermerhorn 2011: 12). Yöneticiler aldıkları kararlar ve üstlendikleri işlevlerle örgütün başarısını ve performansını doğrudan etkilemektedirler. Günümüzün değişken, dinamik ve rekabetin yoğunlaştığı çevre koşullarında örgütlerin başarı veya başarısızlığının temel belirleyicileri, yöneticiler ve çalışanlardır.

Daha genel olarak yönetim kavramını, “insan ve diğer kaynaklar aracılığı ile önceden belirlenmiş amaçların başarılması için belirli bir formal örgütlenme içinde ortaya çıkan, birbirleriyle ilişkili sosyal ve teknik işlevleri ve faaliyetleri içeren bir süreç” olarak tanımlayabiliriz.

Bu tanım irdelendiğinde yönetimin şu özellikleri içerdiği söylenebilir:

**Süreç** : Yönetim, birbirleriyle ilişkili ve etkileşim durumunda olan işlev ve faaliyetler bütünüdür. Bu işlev ve faaliyetler bütünü, yönetim süreci olarak tanımlanır.

**Amaç** : Yönetim, kurumsal amaç ve hedeflerin başarılması ile ilgilidir. Amaçsız bir organizasyon veya amaçsız bir yönetim düşünmek olanaksızdır. Sağlık kurumları da bir amaç için kurulurlar; bu amaç, toplumun sağlık düzeyini korumak ve geliştirmektir.

**Kaynaklar** : Yönetim, bu amaç ve hedeflerin insan ve diğer kaynaklar aracılığı ile başarılmasıdır. Yönetim faaliyeti, toplumsal bir faaliyettir; insanlarla birlikte çalışmayı ve insanlara iş gördürmeyi içermektedir.

**Yapı** : Yönetim, formal örgütlenme içinde ortaya çıkar. Formal örgütlenme, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi ile iletişim ve eşgüdüm kanallarını içermektedir.

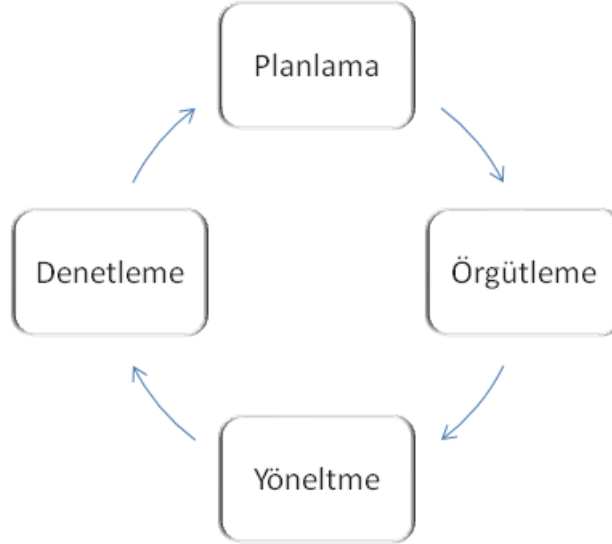
## **Yönetim Süreci**

Hiyerarşik konumu ne olursa olsun tüm yöneticiler, saptanmış amaçları gerçekleştirmek için çok sayıda faaliyeti yerine getirmektedirler. Yöneticilerin üstlendiği faaliyetler, çeşitli işlevler içinde gruplandırılabilir. Bu işlevler Şekil 1-1’de verildiği gibi, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme işlev-

leridir. Yöneticiler bu işlevleri belirli bir sıra veya düzen içinde gerçekleştirir. Belirli bir sıra veya düzeni bulunan yönetsel işlevlerin tümü, yönetim sürecini oluşturmaktadır. Özetle yönetim süreci, belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim işlevlerinin bütünüdür

Yönetim sürecini oluşturan yönetsel işlevler döngüsel özellik göstermektedir. Bu işlevler, tüm kamu ve özel kesim kurumlarında yöneticilerin yerine getirdiği işlevlerdir. Bu nedenle yönetim işlevlerinin evrensel özellik taşıdığı kabul edilmektedir.

**Şekil 1-1. Yönetim Süreci**



### **Planlama**

Planlama gelecekle ilgilidir ve “neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağıının önceden kararlaştırılması süreci” olarak tanımlanmaktadır. Planlama işlevi, kurumsal amaçların kararlaştırılmasına ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli araçların belirlenmesine yönelik faaliyetleri içermektedir. Başka bir anlatımla planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliğini taşıyan bilinçli bir süreçtir (Tosun, 1978: 199). Planlama gelecekle ilgili ve önceliği olan yönetim işlevi olduğundan (Cerzo, 1994: 115; (Longest, O’Donovan, 1977: 18). Diğer yönetim iş-

levleri olan örgütlenme, yöneltme ve denetim işlevleri, planlama sürecinde belirlenen amaçlar, stratejiler ve uygulama programlarına dayalı olarak gerçekleştirilmektedir.

## **Örgütlenme**

Örgütlenme; amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerin, bu faaliyetleri yürütecek personelin ve kullanılacak araç ve gereçlerin belirlenmesi sürecidir. Örgütlenme süreciyle yöneticiler, örgütün maddi ve beşeri yapısını oluşturmaktadır. Bu kapsamda yönetici,

1. Planlama aşamasında belirlenen amaçları başarmak için gerekli faaliyetleri (görev ve iş) belirler,
2. Yapılacak işleri tanımlar ve işi yapabilecek kişilerin özelliklerini belirler,
3. İşleri yapacak doğru kişileri istihdam eder,
4. Kurumda yetki ve sorumluluk ilişkilerini belirler yani organizasyon yapısını oluşturur,
5. Resmi iletişim kanallarını ve eşgüdümleme mekanizmalarını tasarlar (Longest, Darr, 1996: 7-8).

## **Yöneltme**

Yöneltme, maddi ve beşeri kaynakların amaçlar yönünde harekete geçirilmesidir. Yeterli sayıda personel ve araç gerecin sağlanması amaçların başarılması için yeterli değildir; yöneticiler tüm kaynakları eşgüdümlü biçimde amaçlara yöneltir. Yöneltme işlevi özünde sosyal-davranışsal bir işlevdir. Yöneltme işlevi; iletişim, güdüleme, liderlik gibi temel süreçler yanında insan ögesi ile ilgili tüm faaliyetleri (çatışma yönetimi, davranış değiştirme, vb.) kapsamaktadır.

## **Denetim**

Denetim, elde edilen sonuçlarla istenen sonuçların (amaçlar) karşılaştırılması, ulaşılan durumun değerlendirilmesi faaliyetlerini içerir. Yöneticiler planlanan ve elde edilen sonuçlar arasında bir uyumsuzluk bulunduğu düzeltici eylemler gerçekleştirirler. Denetim işlevi, başarı standartlarının belirlenmesi, elde edilen sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaların belirlenerek gerekli önlemlerin alınması faaliyetlerini içermektedir. Görüldüğü gibi denetim sürecinde, yalnızca örgütsel etkililik (effectiveness) düzeyi, yani planlama aşamasında saptanan amaçların gerçekleştirilme derecesi ölçülmemekte, aynı zamanda amaçların başarılmasının nedenleri araştırılmakta ve başarısızlığa yol açan faktörlerin giderilmesine (düzeltici eylemler) çalışılmaktadır.

Yukarıda kısaca tanımlanan yönetim sürecinin belirgin bir özelliği, süreklilik göstermesi yani döngüsel oluşu ve mantıksal bir sıra izlemesidir. Yönetim işlevlerinin herhangi birisinin etkili biçimde gerçekleştirilememesi, diğer işlevleri olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetimsel işlevlerin birbirleriyle uyumlu gerçekleştirilmesini sağlayan yönetim görevi ise eşgüdümlemedir (koordinasyon). Eşgüdümleme, yönetimsel faaliyetlerin birbirleriyle tutarlı, uyumlu ve eşzamanlı gerçekleştirilmesini sağlama sürecidir.

Özetlemek gerekirse, örgütlerin verimli bir biçimde çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle bütün yöneticiler örgütün insan kaynaklarını etkili bir biçimde harekete geçirmeli ve personelin ortaya çıkarabileceği sorunları istedik biçimde giderebilmelidir. Burada bir kaç terim arasında ayırım yapmamız gerekecektir. Bunlardan birincisi; insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yöneticisidir. Yukarıda verdiğimiz tanımlar gereği, yönetimsel düzeyi (alt, orta ve üst kademe yönetim) ne olursa olsun tüm yöneticilerin ana görevlerinden birisi emrindeki insanları yönetmektir. Bu açıdan tüm yöneticiler insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir, Ancak tüm yöneticiler insan kaynakları yöneticisi olarak kabul edilmezler. İnsanları yönetmekle, insan kaynakları yöneticiliği aynı anlama gelmezler. Özellikle orta ve büyük ölçekli örgütlerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel faaliyetleri yönetmek üzere bu alanda uzmanlaşmış yöneticiler istihdam edilir. İnsan kaynakları yöneticileri, bir örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini (örneğin, insan kaynakları planlaması, işe alma, ücret belirleme, sendikal ilişkiler, vb.) yönlendiren kişilerdir.

Bir diğer ayırım, personel ve insan kaynakları yönetimi kavramlarıdır. Bu iki kavram teknik olarak aynı süreçleri ifade etmektedir. Bir örgüt için çalışan personel o örgütün insan kaynaklarını simgelemektedir. Bu kitapta, insan kaynakları ile personel kavramları eş anlamlı kullanılmaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında farklılıklar bulunduğunu; her iki kavramın farklı içeriğe sahip olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar, izleyen başlıkta incelenmektedir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Abella, Kay. Tytler., (1989). **Building Successful Training Program**. New York: Addison Wesley Publishing Co.
- Akün, Faruk., (1984). **İş Değerlendirmesinin Temelleri**. İçinde, Taner. Karahasanoğlu.,(ed.), **Endüstriyel İlişkiler 1984 Yıllığı**. İstanbul: Kutuyay, S: 311-338.
- Alpay, Güven., (1980). **Devlet Teşebbüslerinde Ücret ve Maaş Yönetimi**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, No: 160.
- Armstrong, M., (1978). **A Handbook of Personnel Management Practice**. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., Baron, Angela., (1995). **The Job Evaluation Handbook**. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, Michael., (1996). **A Handbook of Personnel Management Practice**. London: Kogan Page.
- Artan, Sinan., (1981). **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları.
- Aşkun, İ. Cem., (1969). **İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: MPM Yayınları, Gürsoy Basımevi.
- Aşkun, İ. Cem., (1976). **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları.
- Aşkun, İ. Cem., (1978). **İşgören: Eğitsel Yapıt**. Eskişehir: E.İ.T.İ.A Yayınları, No:207.
- Ataay, İ. D., (1985; b). **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul: Cihad Matbaası. Ataay, İ.D., (1985). **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**.
- Ataay, İ. D., (1988). **Başarı Değerlemede Gelişmeler ve Sorunlar, Yönetim ve Yönetici Semineri**. İstanbul: TÜSSİDE Yayınları, S: 127-144.
- Aytekin, Bintuğ., (1978). **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**. Ankara:A.İ.T.İ.A Yayınları.
- Aytekin, Bintuğ., (1980). **Yeni Mülkiyet Kavramı ve İşçinin Yönetime Katılması**. İçinde, Türk Metal İş Sendikası. **İşçinin Yönetime Katılması-Çok Uluslu İşletmeler**. İzmir, S:47-58.
- Bailey, N. D., (1954). **Hospital Personnel Administration**. Chicago: Physicians' Record Company.
- Barnes, R. M., (1967). **Motion and Time Study: Design and Measurement of Work**. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Bartholomew, D. J., Forbes, A. F., (1979). **Statistical Techniques for**

- Manpower Planning.** New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Başaran, İ. Ethem., (1985). **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi.** Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 139.
- Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, (1993). **657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.** Ankara: Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Yayın No: 160.
- Beach, D. S., (1972). **Personnel: The Management of People at Work.** New York: McMillan Publishing Company.
- Beach, D. S., (1985). **Personnel: The Management of People at Work.** New York: McMil Publishing Company.
- Beaumont, P. B., (1994). **Human Resource Management: Key Concepts and Skills.** Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc
- Belcher, David., (1974). **Compensation Administration.** New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Bingöl, Dursun., (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** Erzurum, Atatürk Üniv. Yayınları, Yayın No: 676.
- Bingöl, Dursun., (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım Yayım.
- British Standards Institution, (1979). **Glossary of Term Used in Work Study and Organization and Methods (O and M).** Institute of Management Services.
- Buffa, Elwood. S., (1981). **Temel Üretim Yönetimi.** (Çeviren; Attila. Sezgin., ve diğerleri). Ankara: Olgac Yayın Basım Dağıtım.
- Can, H., Doğan, T., Ayhan, D. Y., (1984). **İşletme ve Yönetim.** Aslımlar Matbaası, Ankara.
- Can, Halil., (1991). **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Adım Yayıncılık.
- Canman, Doğan., (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi.** Ankara: TODAİE Yayınları, No: 260.
- Cascio, F. Wayne., (1986). **Managing Human Resources.** New York: McGraw Hill Book Company.
- Chapman, B., (1970). **İdare Mesleği.** (Çeviren; Cahit. Tutum.), Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları.
- Chase, R. B., Aguilano, N. J., (1985). **Production and Operations Management.** Homewood: Richard Irwin Inc.
- Cherrington, D. J., (1983). **Personnel Management.** Iowa: Wm. Cn. Brawn Company.
- Chruden, H. J., Sherman, A. W., (1968). **Personnel Management.** Cincinnati: South Western Publishing Company.
- Chruden, H.J., Sherman, A. W., (1972). **Personnel Management.** Cincinnati:

- South Western Publishing Company. Company, P:28:1-20.
- Cook, Mark., (1988). **Personnel Selection and Productivity**. John Wiley and Sons, Ltd.
- Cook, Mark., (2009). **Personnel Selection: Adding Value Through People**. New Jersey: Wiley-Blackwell
- Currie, R. M., Faraday, J. E., (1972). **Work Study**. London: BIM Publication.
- Çelik, Nuri., (1986). **İş Hukuku**. İstanbul: Metler Matbaası.
- Davis, K., (1977). **Human Behavior at Work**. New York: McGraw Hill Book Company.
- Davis, K., (1984). **İşletmelerde İnsan Davranışı**. (Çeviren; Kemal, Tosun., ve diğerleri.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 136, İstanbul.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., (1994). **Human Resource Management**. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Dereli, T., (1978). **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: Okan Yayıncılık.
- Dessler, Gary., (1988). **Personnel Management**. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Dessler, Gray., (1978). **Personnel Management: Modern Concepts and Techniques**. Reston: Reston Publishing Company, Inc.
- Dicle, Ülkü., (1982). **Yönetel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları No: 43.
- Dunham, R. B., (1984). **Organizational Behavior**. Homewood: Richard. D. Irwin, Inc.
- Dunn, J. D., Stephens, E. C., (1972). **Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill Book Company.
- Eisenberg, S., Delaney, D. J., (1993). **Psikolojik Danışmanlık Süreci**. İstanbul: M.E.B. Yayınları, No: 2338.
- Ekdemir, Şadi., (1972). **Türkiye'nin Eğitim Sorunu İşığında Kurumlar İçin Hizmet İçi Eğitim Sistematiği**, Ankara.
- Elizur, Dow., (1980). **Systematic Job Evaluation and Comparable Worth**. Vermont: Gower Publishing Company Limited.
- Elizur, Dow., (1987). **Job Evaluation: A Systematic Approach**. Advshot: Gower Publishing Company Limited.
- Erdoğan, İlhan., (1977). **İşgören Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem**. Yönetim, Yıl: 2, Sayı 6, S:67-73. İstanbul.
- Erdoğan, İlhan., (1990). **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 243.
- Erdoğan, İlhan., (1991). **İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 248.
- Ergun, T., (1981). **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**. Ankara:

- T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No:191.
- Ergun, Turgay., Polatođlu, Aykut., (1988). **Kamu Yönetimine Giriş**. Ankara: TODAİE Yayınları, Yayınları, No: 222.
- Ersoy, K., Kavuncubaşı, Ş., (1992). **Hastanelerde İş Analizi ve İş Değerlemesi; Ankara Hastanesi Örnek Uygulaması**. (Yayınlanmamış Proje), Ankara: Türk Tabipleri Birliđi Merkezi Konseyi.
- Ersoy, K., Kavuncubaşı, Ş., (1995). **Hastanelerde İş Deđeri ve Ücret Arasındaki Uyum**. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 3, Sayı: 1, S: 85-93.
- Feldman, D. C., Arnold. H. J., (1985). **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. Singapoure: Mc Graw Hill Book Company.
- Fleishman, E. A., Harris, F. E., (1962). **Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Griveance and Turnover**. Personnel Psychology, Vol: 15, P: 43-56,
- Flippo, E. B., (1980). **Personnel Management**. New York: McGraw Hill Book Company.
- Flippo, E. B., (1985). **Personnel Management**. Singapoure: McGraw Hill Book Company.
- French, J. R., Raven. B., (1982). **The Bases of Social Power, Dimensions in Management**. P. E. Connor., (ed.), Boston: Houghton Mifflin Company, P: 276-285.
- French, Wendell., (1974). **The Personnel Management Process**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- French, Wendell., (1978). **The Personnel Management Process**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Geylan, Ramazan., (1992). **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Met Yayıncılık Ltd. Sti.
- Geylan, Ramazan., (1993). **İşletmelerde Personel Disiplini**. Eskişehir: Met Yayıncılık Ltd. Sti.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., (1983). **Managing for Performance**. New York: Business Publication.
- Gomez, Mejia. Lais., (1990). **Increasing Productivity Performance Appraisal And Reward Systems**. Personnel Review, Vol: 19, Iss:2, P:21-26.
- Goode, J.W., Hatt, P. K., (1973). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Metodları**. (Çeviren,Ruşen, Kel., Ankara: T.O.D.A.İ.E Yayınları, No: 137.
- Gray, J. L., Starke, F. A., (1984). **Organizational Behavior**. Culombus: Bell-Howell Company.
- Griffin, R.W., (1984). **Management**. Boston: Moughton Mifflin Company,
- Griffin, R. W., (2011). **Management**. Mason OH: South-Wersthern.

- Güldamla, A., (1968). **İş Değerlendirmesinin Türkiye'deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler**. Ankara: MPM Yayınları.
- Güldamla, A., (1970). **İş Değerlemesinin Prensipleri ve Faydaları**. İçinde; MPM. **İş Değerlendirme Semineri**. Ankara; MPM Yayınları, Yayın No: 86, S:41-66.
- Gülmez, Mesut., (1972). **Kamu Kesiminde Feminizasyon Olayı**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, Eylül, S:51-71.
- Gürer, C. Canan., (1990). **Personel Seçiminde Görüşme**. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Hackman, J. R., Oldham, G., (1980). **Work Redesign**. California: Addison Westley Publishing Company.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K., (1977). A New Strategy for Job Enrichment. İçinde; Staw, M. Barry., **Psychological Foundations of Organizational Behavior**. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, Inc., P:58-76.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W., (1983). **Organizational Behavior**. West Publishing Company, New York.
- Hinkin, T. M., Schriesheim, C. A., (1990). **Relationship Between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power**. Human Relations, Vol: 43, No: 3, P:221-237.
- Hitt, M. A., Mittlemist, R.D., Mathis, R. L., (1986). **Management**. West Publishing Company, New York.
- Hollander, E., (1978). **Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship**. Free Press, New York.
- House, R.J., Mitchell, T.R., (1982). **Path Goal Theory of Ledership. Contemporary Perspectives in Organizational Behavior**. İçinde, (Ed.), D. D. White., Allyn and Bacon, Inc., P:228-239, Boston.
- Huse, Edgar., (1975). **Organization Development and Change**. St Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- ILO, (1979). **Introduction to Work Study**. Geneva:International Labor Office, ILO, (1982). **Wages: A Workers' Guide**. Geneva: International Labor Office,
- ILO, (1986). **Job Evaluation**. Geneva: International Labor Office. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:166.
- Jucius, M. J., (1975). **Personnel Management**. Illinois, Richard D. Irwin, Inc. Kalkandelen, A. Hayrettin., (1976). **İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon**. Ankara: Önder Matbaa.
- Kalkandelen, A. Hayrettin., (1979). **Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ankara. Karayalçın, İlhami, İ., (197). **İş Değerlendirmede Hata Yapma**

- Kaynakları ve Başarı Çareleri.** İçinde; MPM. **İş Değerlendirme Semineri.** Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 86, S:67-92.
- Karger, W. Delmar., Boyha, H. Franklin., (1977). **Engineered Work Measurement.** New York: Industrial Press Inc.
- Katz, D., Kahn, R.L., (1979). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.** (Çeviren, Halil, Can., Yavuz, Bayar.), T.O.D.A.İ.E. Yayınları No: 129, Ankara.
- Kavuncubaşı, Arıkan, S., Aşan, Ö., (1995). **Öğrencilerin Meslek Tercihlerini Etkileyen Etmenler ve Öğrencilerin Değer ve Beklentileri.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Araştırma Fonu Başkanlığı
- Kavuncubaşı, Şahin., (1992). **Hekim Yöneticilerin Önderlik Davranışları.** Toplum ve Hekim, Sayı: 56, S:20-24.
- Kazancı, Metin., (1974). **Personel Değerlendirmesi.** Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, Mart, S:11-26.
- Kelly, R. L., (1972). **Job Evaluation and Pay Plans: Office.** Famulara, J. J., (ed.), **Handbook of Modern Personnel Management.** New York: McGraw Hill Book.
- Kempton, John., (1995). **Human Resources Management and Development.** New York: Macmillan Bussiness
- King, David., (1968). **Training Within The Organizations.** Tavistock Publication. Klatt, L. A., Murdick, R. G., Schuster, F. E., (1985). **Human Resource Management.** Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Kobu, Bülent., (1989). **Üretim Yönetimi.** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 211.
- Koçel, Tamer., (1989). **İşletme Yöneticiliği.** İ. Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 205, İstanbul.
- Korman, Abraham. K., (1978). **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji.** (Çeviren; İlhan, Akhun., Cevat. Alkan.), Ankara, Milli Eğitim Basımevi.
- Kotter, J. P., (1990). **What Leaders Really Do.** Harvard Business Review, May-June, P:103-111.
- Kreps, E., Fadeuilhe, P., (1973). **Ücretlerin Saptanması ve Dengelenmesi.** (Çeviren; S, Gürbaşkan.), İstanbul: İstanbul Reklam Yayınları, Yayın No: 29.
- Kumar, R., (2011). **Human Resource Management. Strategic Analysis Text and Cases.** New Delhi: International Publishing Ltd.
- Kumar, S. A., Suresh, N., (2008). **Production and Operations Management.** New Delhi: New Age International.
- Kutal, Metin ., (1984). **İş Hukukumuzda Ücret ve İş Değerlendirmesinin Hukuki Yönleri.** İçinde, Taner, Karahasanoğlu., Endüstriyel İlişkiler Yıllığı, İstanbul: Kutayay, S:399-424.
- Külebi, Ahmet., (1968). **Grup Dinamiğinde İnsan Davranışı.** Ankara:

- Landau, J., Fogel, D., Frey, L., (1988). **Selection and Placement. Strategic Management of Human Resources in Health Services Organizations.** Fotter, M. D., Hernandez, S. R., Joiner, C. L, (ed.), New York: John Wiley and Sons, P:267-293.
- Landau, K., Rohmert., (1989). **Recent Developments in Job Analysis.** London: Taylor, Francis Ltd.
- Larwood, L., (1984). **Organizational Behavior and Management.** Boston: Kent Publishing Company.
- Legge, Karen., (1995). **Human Resource Management: Rhetorics and Realities.** New York: Mc Millan Business
- Likert, R., (1961). **New Patterns of Management.** McGraw Hill Book Company, New York.
- Lombardi, Donald. N., (1988). **Handbook of Personnel Selection and Performance Evaluation in Health Care.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lorenz, F. R., Neumann, P., (1970). **İşin Doğru Değerlendirilmesi.** Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 96, 1970.
- Lunton, T., Bowey, A., (1983). **Wages and Salaries.** Guildford: Gower Publishing Company Limited.
- Luthans, F., (1983). **Organizational Behavior.** McGraw Hill Book Company, New York.
- Luthans, F., (1992). **Organizational Behavior.** McGraw Hill Book Company, New York.
- Mabey, C., Salaman, Graeme., (1995). **Strategic Human Resources Management.** Cambridge: Blackwell Bussiness.
- Martin, R. A., (1978). **Beceri Envanterleri.** İçinde, AYTEK, BİNTUĞ., **İşletme Örgütlerinin Yönetimi: Seçilmiş Yazılar.** Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayınları, S:103-108.
- Mathis, R. L, Jackson, J. H., (1976). **Personnel: Human Resource Management.** St Paul: West Publishing Company.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., (2000). **Human Resource Management.** Cincinnati: South-Western Pub.
- Mee, J. E.,(1975). **Personnel Management.** Illinois: Richard D Irwin Inc.
- Mejia, Gomez, Balkin, D. B., Cardy, Robert., (1998). **Managing Human Resources.**New Jersey: Prentice Hall.
- Mescon, M.H., Albert, M., Khedouri, F., (1981). **Management; Individual and Organizational Effectiveness.** New York: Herper Row Publisher.
- Miner , M.G., Miner, J. B., (1973). **A Guide To Personnel Management,**
- Miner, J. B., (1969). **Personnel and Industrial Relations: a Managerial**

- Approach.** New York: McMillan Company.
- Mondy, R. Wayne., Noe, M. Robert., (1984). **Personnel: The Management of Human Resources.** Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Moynahan, J. E., (1972). **Maintaining a Wage and Salary Program.** Famulara, J. J., (ed.), **Handbook of Modern Personnel Management.** New York: McGraw Hill Book Company, P:34:1-10.
- MPM, (1969). **İş Değerlendirme Anket Sonuçları.** Ankara: MPM Yayınları.
- Mulder, M., Jong, R. D., Koppelaar, L., Verhage, J., (1986). **Power, Situation, and Leader s Effectiveness: An Organizational Field Study.** Journal of Applied Psychology. Vol: 71, No: 4, P:566-570.
- Mundel, E. Marvin., (1970). **Motion and Time Study: Principles and Practice.** New York: Prentice Hall Inc.
- Newell, Sue., (2005). **Recruitment and Selection.** İçinde, Stephen, Bach., (ed.), **Managing Human Resources: Personnel Management in Transition.** Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Nigro, F. A., Nigro, L. G., (1986). **The New Public Personnel Administration.** Itasca: F. E. Peacock Publishers, Inc.
- Oberg, William., (1972). **Personelin Değerlendirilmesi.** (Çeviren: Çemil, Cem.), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, Haziran, S;74-91.
- Otis, Jay. L., Leukart, R. H., (1954). **Job Evaluation: A Basis for Sound Wage Administration.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Öz Alp, Şan., (1980). **Hareket ve Zaman Etüdü.** Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, No: 1.
- Özgen, Hüseyin., (1987). **Üretim Yönetimi.** Adana: Bizim Büro Basımevi.
- Palmer, M. J., (1993). **Performans Değerlendirmeleri.** (Çeviren; Doğan, Şahiner.), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. Pamir, C., (1981). **İş Etüdü.** Ankara: MPM Yayınları.
- Pettman, B. O., Tavernier. G., (1976). **Manpower Planning Workbook.** Westmead: Gower Press.
- Pigors, Myers, C., (1965). **Personnel Administration.** New York: McGraw Hill Book Company.
- Prien, P. Erich., Et. All., (2009). **A practical guide to job Analysis.** San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Randolph, W. A., (1985). **Understanding and Managing Organizational Behavior.** Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Redeker, J., (1988). Discipline Part II: **The Nonpunitive Approach to Works by Desing.** Personnel, Vol: 62, No: 11.



- Renckly, Richard. G., (2004). **Human Resources**. New York. Barron's Educational Series Inc.
- Robbins, R. Stephens., (1983). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P., Coulter, M., (2007). **Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Roe, Robert. A., (2005). **The Design of Selection Systems: Context, Principles, Issues**. İçinde, Evers, A., Et. All., (ed.), **The Blackwell handbook of personnel selection**. Malden, MA: Blackwell Publishing, P:73-97
- Rose, C. Homer., (1966). **The Development and Supervision of Training Programs**. American Technical Society.
- Rothwell, W., Kazanas, H. C., (2003). **Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management**. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press Inc.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat., (1986). **Personel Yönetimi**. Eskişehir. ESBAC Vakfı Yayınları, Yayın No: 27.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat., (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Saks, M. A., (2005). **The Impracticality of Recruitment Research**. İçinde, Evers, A., Et. Al., (ed.), **The Blackwell handbook of personnel selection**. Malden, MA: Blackwell Publishing, P:47-7
- Savery, K. Lewson., (1990). **Managing Plateued Employees**. Management Decision, Vol: 28, No:3, P:46-50.
- Sayles, L. R., Strauss, G., (1981). **Managing Human Resources**. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Schein, H. Edgar., (1975). **Örgütsel sosyalizasyon ve Yönetim Mesleği**. (Çeviren: Halil,Can.), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı:2, Haziran, 1975, S:167-182.
- Schermerhorn, J. R., (2011). **Introduction to Management**. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Schuler, Randall. S., (1984). **Personnel and Human Resources Management**. New York: West Publishing Company.
- Schwartz, David., (1980). **Introduction to Management**. New York: Brace Javanovich, İnc.
- Senatalar, F., (1978). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi.
- Shacleton, V. Anderson, N., (1987). **Personnel Recruitment and Selection**. İçinde, Bass, B. M., Drenth, P. J., **Advances in Organizational**

- Psychology: An International Review.** Beverly Hills: Sage Publications, P:68-82.
- Sheridan, J. E., (1972). **Establishing Wage and Salary System.** Famulara, J. J., (ed.), **Handbook of Modern Personnel Management.** New York: McGraw Hill Book Company, P:38:1-7.
- Sheridan, J. E., Vredenburg, D. J., Abelson, M. A., (1984). **Contextual Model of Leadership Influence in Hospital Units.** Academy of Management Journal, Vol: 27, No: 1, P:57-78.
- Sokolik, Stanley., (1970). **The Personel Process: Line and Staff Dimensions in Managing People at Work.** Pennsylvania: International Textbook Company. Stahl, G., (1962). **Public Personnel Administration.**
- Stogdill, R. M., (1958). **Leadership, Membership and Organization. The Study of Leadership.** C. Browne, G., John, T. S., (ed.), Illinois: The Interstate Printers and Publications Inc., P:31-40,
- Stoner, J. A., Wankell, C., (1986). **Management.** New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Super, D., Minor, F. J., (1987). **Career Development and Planning in Organizations. Advances in Organizational Psychology.** B. M. Bass., Drenth, P. J., (ed.), Newbury Park: Sage Publication.
- Szialagy, A. D., Sims, H. D., Terrill, R. C., (1977). **The Relationship of Leadership Style to Employee Job Satisfaction.** Hospital and Health Services Administration, Vol: 22, P:8-22.
- T.O.D.A.İ.E., (1985). **Devlet Memurları El Kitabı.** Ankara: T.O.D.A.İ.E Yayınları. Talas, Cahit., (1976). **Sosyal Ekonomi.** Ankara: Sevinç Matbaası.
- Tannenbaum, A. S., Schmidh, W. H., (1974 a:). **Önderlik Tarzını Nasıl Secmeli.** (Çeviren; Aykut, Polat.), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, Mart, S:139-150.
- Tannenbaum, A. S., Schmidh, W. H., (1974 b:). **Geçmiş Bakarak Yorum.** (Çeviren: Aykut, Polat.), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, Mart, S:151-155.
- Taymaz, Haydar., (1981). **Hizmet İçi Eğitim,** Kavramları ilkeleri, Yöntemler, Ankara.
- Telimen, Osman., (1978). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, Yayın No: 292/519, Sermet Matbaası, İstanbul.
- Timur, Hikmet., (1983). **Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği.** Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 5.
- Timur, Hikmet., (1989). **İşletmelerde İnsangücü Planlaması.** H.Ü. İktisadi

- ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1-2, S:129-137.
- Timur, Hikmet., (1992). **İş Değerlendirmesi ve TCDD Genel Müdürlüğü Örneği.** Ankara: H-Ü- İİBF.
- Timur, Hikmet., (1984). **İş Ölçümü, İş Planlaması.** Verimlilik, Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları No: 207.
- Torrington, D., Chapman, B., (1985). **Personnel Management.** London: Prentice Hall International Inc.
- Tortop, Nuri., (1994). **Personel Yönetimi.** Ankara: Yargı Yayınları.
- Tracey, William., (1974). **Management Training and Development Systems.**
- Tunçomağ, Kenan., (1986). **İş Hukuku I. Cilt.** İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tutum, Cahit., (1974). **Devlet Memurları Kanunu'nun Genel Bir Eleştirisi.** Amme İdaresi Dergisi, Cilt 7, Sayı 4, Aralık, S:52-72.
- Tutum, Cahit., (1979). **Personel Yönetimi.** Ankara: TODAİE Yayınları No: 179.
- Tümer, Melih., (1978). **Ürün, Üretim ve Yönetim.** İstanbul: Sermet Matbaası. Tyson, York.
- Tyson, Shaun., (2006). **Essentials of Human Resources Management.** Burlington, MA: Elsevier Ltd.
- Umstot, D. D., (1984). **Understanding Organizational Behavior.** West Publishing Company, New York.
- Uysal, Şefik., (1976). **Sosyal Bilim Araştırmalarında Kullanılan Araçların Geçerlilik ve Güvenilirlikleri.** Toplum Bilimlerinde Araştırma ve Yöntem, R. Keleş., (ed.), Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No: 152.
- Vance, Charles., M, Paik. Yongsun., (2006). **Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management London** M.E. Sharpe, Inc.
- Vroom, V. H., Yetton, P., (1980). **Normative Model of Leadership. Readings in Managerial Psychology.** İçinde, H. J. Leavitt., L. R. Pondy., D. M. Boje., Chicago: University of Chicago Press, P:322-340,
- Walker, James. W., (1980). **Human Resource Planning.** New York: Grolier Incorporated.
- Walsh, D. J., Polding, M. E., (1972). **İnsangücü Planlaması.** Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 3, Sayı:1, Mart, S:128-131.
- Wayne, F. Cascio., Wayne, F. Aguinis., (2005). **Applied Psychology in Human Resource Management.** New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Werther, B. William., Davis, K., (1982). **Personnel Management and Human Resources.** New York: McGraw Hill International Book Company.
- Werther, W. E., Davis, Keith., (1994). **Human Resources and Personnel**

- Management:** New York: McGraw Hill Book.
- White, D. D., Wroman, H. W., (1982). **Action in Organizations.** Allyn Bacon, Inc., Boston.
- Whitmore, A. Dennis., (1973). **Work Study and Related Management Services.** London: William Heineman Ltd.
- Woods, Robert. H., (1997). **Human Resources Management.** Michigan. Educational Institute.
- Yalçın, Selçuk., (1988). **Personel Yönetimi.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 200.
- Yoder, Dale., (1970). **Personnel Management and Industrial Relations.** New Jersey: Printice Hall Inc.
- Yuki, Gary. A., (1989). **Leadership in Organizations.** Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs N.
- Yüksel, Öznur., (1997). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Volkan Matbaacılık.
- Zaim, S., (1981). **Çalışma Ekonomisi.** İstanbul: Elektronik Ofset.