



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	20.05.2019
Received / Makale Geliş	12.01.2019	Published / Yayınlanma	21.05.2019

## PERSONEL SİSTEMİNİN İŞLETME ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASINDAKİ ROLÜ VE ÖNEMİ

### THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE PERSONNEL SYSTEM IN ENHANCED BUSINESS EFFICIENCY

Resul KAYA

Doktora Öğrencisi, Yakınoğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
Lefkoşa / KIBRIS, ORCID: 0000-0001-5621-1526

#### ÖZET

İnsanların işletme için nedenli önemli olduğunun anlaşılması personel yönetimin de önemini arttırmıştır. İşletmelerin olmazsa olmazı haline gelen insan faktörü işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin artmasında kilit rol oynamaktadır. İşletmelerin büyümesi sonucunda denetim ihtiyacı doğmuş, bu da otoritenin merkezileşmesine yol açmıştır. Merkezileşme ise koordinasyon ve iletişim zorlukları meydana getirmiş bu da yönetim ile uygulayanlar arasında bilgi kopukluğuna ve yabancılaşmaya neden olmuştur. Bu da personel yönetiminin önemini arttırmış ve personel ihtiyacını meydana getirmiştir.

Oluşturulan personel potansiyelinin yönetim sistemlerinin kurulması, performans yönetim sisteminin işletme etkinliğinin artırılmasında çok önemli rol oynamaktadır. Performans planlama ve performansın yararlarının neler olduğuna modern şartlarda oluşturulan personel sisteminin problemlerine ve nasıl giderileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarına yatırım yapıldığında işletmelerin zaman, emek, bütçe ve enerjiye değeceği bir gerçektir. Bilgiye dayalı bir hizmet işinde etkin insan kaynakları yönetimi uzun dönemde farklı ve uzun sürecek rekabet avantajı meydana getirmekte tek gerçek dayanak olacaktır.

İşletmenin etkinliğinin, verimliliğinin ve saygınlığının artırılabilmesi için öncelikle güçlü, sistemli ve uyumlu çalışan bir personel sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulan personel sisteminin desteklenmesi, geliştirilmesi ve problemlerinin tespit edilerek bu problemlerinden arındırılması gerekir. Aynı özelliklere ve kuruluş şartlarına sahip iki işletmeden biri, birkaç yıl sonra dev gibi büyürken, diğeri aynı süre içinde yok olup gidebilir. Bunun temelinde yatan asıl problemin yönetim olduğu bir gerçektir. Yönetim; planlama işlevi ile başlayan denetim işlevi ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Yönetimi, Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları, Planlama, Verimlilik

#### ABSTRACT

Understanding of people are how important for the enterprise, has also increased the importance of personnel management. The human factor, which has become a must for enterprises, plays a key role in increase of the effectiveness and efficiency of the enterprise. As a result of the growth of the enterprises, the need for supervision has arisen and this has led to the centralization of the authority. As for the centralization has resulted in coordination and communication difficulties, and this has led to the loss of information and alienation between the administration and the implementers. This also has increased the importance of personnel management and created the need for personnel system.

Establishment of management systems for the created personnel potential, plays a very important role in increasing the effectiveness of performance management system and the enterprise. It is required to determine the benefits of performance planning and performance management system, and what are the problems related to the personnel system created in modern conditions and how to solve them. It is a fact that it is worth to time, labor, budget and energy, which the enterprises will spend, when investment is made in human resources. In a knowledge-based service business, the effective human resources management will be the only real basis creating a distinctive competitive advantage that will last long.

In order to be able to increase the effectiveness, efficiency and prestige of the enterprise, first of all it is required to create a strong, systematic and harmonious working system. And then this created personnel system is required to be supported, developed and its problems are required to be identified and be freed from these problems. While one of the two enterprises having the same features and establishment conditions can grow as a giant after a few years, the other may disappear within the same period. It is a fact that the real underlying problem is the management. Management is a process, which starts with the planning function, ends with the control function, and continues with the re-planning.

**Key Words:** Personnel Management, Performance Management, Human Resources, Planning, Efficiency.

## 1. GİRİŞ

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilgiyi işleyen ve üreten fiziksel sermayede en önemli sermaye yetişmiş ve nitelikli insan gücüdür. İnsan kaynakları yönetimi, kilit önemde olduğundan operasyonel birimlere bırakmaktansa büro ortakları sorumluluk alarak ve faal olarak bu görevi yerine getirirler. İnsan kaynakları politikalarını insan kaynakları komitesi yürütür. Çatışma gruplarının insan kaynağı ihtiyacının planlanması, tecrübe ve uzmanlıklarının belirlenmesi, seçme ve yerleştirme işlemleri, stajyer programlarının yürütülmesi eğitimlerin planlanması, performans yönetim sistemlerinin araştırılması bu komitenin görevlerindedir (Eraksoy, 2014, s.88-91).

İnsan kaynakları yönetim sisteminin amacı, yüksek performansın motive edilmesi ve çalışanların büroya bağlılığının artırılmasını sağlamaktır. Bunun için;

- Liderlik ve yönetim
- Kurum kültürü, davranışlar ve iletişim
- Performans yönetim sistemleri ve süreci
- Parasal ödüller
- Parasal olmayan ödüller önemlidir. Bu alanda uygulanacak politikalar, prosedürler ve programlar birbirleriyle ilintilidir.

### 1.2. Çalışanlarla Diyalog

İnsan kaynakları uygulamalarında önde gelen kurumun değerleri, tercihleri, fikirleri ve memnuniyet düzeyleri hakkında bilgi vererek çalışanlarda sağlıklı bir diyalog oluştururlar. Bu konular bilgi ve hizmet yönetimi işletmeleri için kritik önemdedir. Çünkü memnun olmuş çalışanlar yenilik yapmaya, öğrenmeye ve hizmet vermeye daha eğilimlidirler.

Personel sistemi kaynaklarına yatırım yapıldığında, kazanımlarının bu iş için ayrılan zaman, emek, bütçe ve enerjiye degeceğini düşünmektedirler. Başarılı bir hizmet sektörünün; çalışanlarının kendileri için gerekli olan yetkinlikleri kazanmaları, bilgiye erişmeleri ve işlerini yapmak için destek almalarını sağlayacak gerekli sistem ve yapılara sahip olması gerekmektedir.

İşletmenin etkinliğini arttırmak için; çalışanların, gerekeni yapmanın ötesinde gayret göstermeleri gerekir. Bunun için de doğru insan kaynakları yöntemleriyle motive edilmelidirler. Yöneticilerin ve çalışan personelin; İşletmenin amaçları ve çalışanların bu amaçlara ulaşması için hangi performans kriterlerini yerine getirmeleri gerektiğini, bunun sonucunda da nasıl ödüllendirileceklerini bilmeleri ancak insan kaynaklarına stratejik odaklanma ile olur. Bu süreci kurumsallaştırmanın yolu da kişisel performansı parasal ve parasal olmayan ödüllere bağlayan adil ve nesnel mekanizmaların olmasıdır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da kişiye dayalı verilerin toplanması, yönetilmesi, ölçülmesi ve izlenmesini sağlayan teknik, idari ve operasyonel sistem ve süreçlerin kurulmasıdır.

Ayrıca çalışanların kişisel gelişimini hedefleyen, bu alandaki yatırımların sonuçlarından sorumlu olan, bu konuda iyi eğitilmiş bir yönetici kadrosuna da ihtiyaç vardır. En önemlisi de kurumun her düzeyinde çalışanların yetenekleri, becerileri, işletmeye katkılarını değerlendirmek isteyen insan kaynaklarının performansını artırmaya odaklı bir yöneticinin olması gerekir (Eraksoy, 2014, s.400-409).

### 1.3. İnsan Sermayesinin Özellikleri

Profesyonel bilgi tek başına yeterli değildir. Bu bilgi ancak iç kaynakların kurum içinde etkin olarak yönetilmesi ile faydalı olur. Bu durum kurumsal bilgi düzeyi ihtiyacını ortaya çıkarır. Kurumsal bilgi ise yönetsel ve durumsal bilgi bileşimidir. İnsan kaynakları yönetsel ve durumsal bilgiye sahip olduğunda işletmenin gerçek manada etkinliği artar, başarısı artar ve işletmenin etkinliğinin artmasında çok önem taşır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEMEL UNSURLARI

- Stratejik insan kaynakları ihtiyaçları

- b) Görev tanımı gereksinimleri
- c) İşe Alım
- d) Oryantasyon
- e) Eğitim ve Gelişim
- f) Ödüllendirme
- g) Performans yönetimi ve gözden geçirme
- h) Motivasyon
- i) İşten Ayrılma

Bu unsurların tamamının istenildiği şekilde yerine getirilmesi işletmenin sağlam, başarılı ve üretken bir personel potansiyelinin olduğunu ifade eder. Personel sistemi güçlü olan bir işletmenin yönetim tarafından belirlenen vizyonuna ulaşması muhakkaktır. Öyle ki işletmenin artan etkinliği yükselen varlığı karşısında, rakiplerinin durması mümkün olmaz ve alanında lider işletme haline gelir (Eraksoy, 2014, s. 414-415).

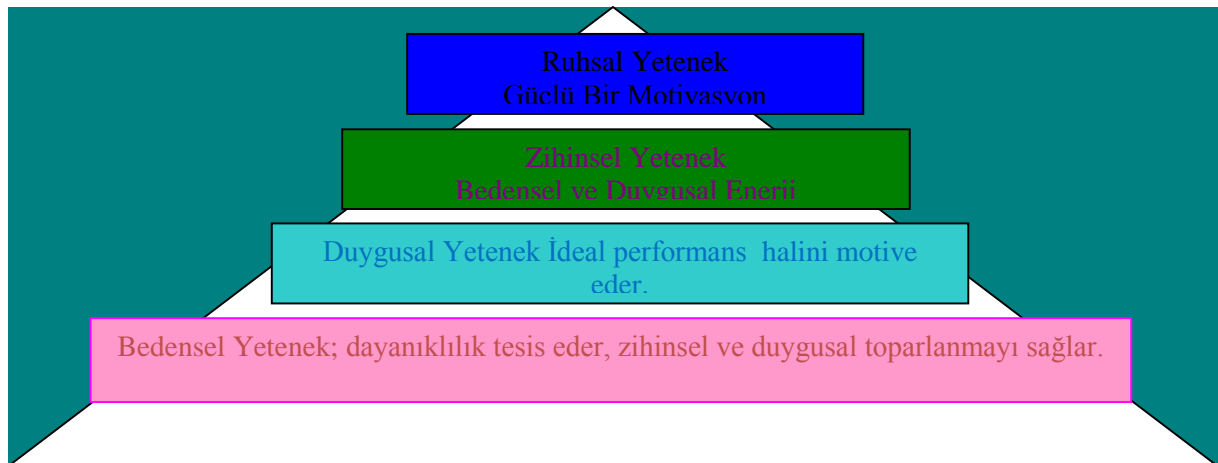
İşletme yönetiminin gözetmenlik işlevini nasıl yerine getireceği, yöneticilerle kurul üyelerinin almak durumunda kaldıkları kararların karmaşıklığına bağlıdır. Kararların karmaşıklığını etkileyen bir diğer etmen de şirketin yaptığı işlerde meydana gelen pazar ve teknoloji değişikliklerinin hızıdır. Bu karmaşıklık; işletme kurul üyelerinin etkili gözetim işlevlerini yerine getirmelerini de o kadar zorlaştırır.

Çünkü beklenmedik değişiklikler karşısında sürekli tetikte bulunmak zorundadırlar. İşletme yönetimi doğru meseleler üzerinde odaklanabilmek ve zamanlarını hep birlikte üretken bir biçimde kullanabilmek için ihtiyaç duydukları enfomasyona sahip olmaları gerekir. İşletmeyi güçlendirmenin gerçek kaynağı, grubun etkinliğindedir. Güçlendirilmiş işletme yönetimi personel işleri yürütme yetkisine müdahale etmemelidir (Kardam, 2002, s. 43- 44).

### 3. İNSAN KAYNAKLARININ ETKİN KULLANIMI

İşimize motive olabilmemiz için dikkat eksikliğimizi gidermemiz, düzenli uykumuzu almamız, tüm benliğimizle çalışmamız ve yüksek performans sahibi olmamız için de ruhsal, zihinsel, duygusal ve bedensel yeteneklerimizi geliştirmemiz gerekmektedir.

Üretken olmayan işçileri işten çıkartan genellikle yönetim değildir. Bunu “Yüksek Performans Piramidi” tablosuyla somutlaştıralım.



Şekil-1 Yüksek Performans Piramidi

Kaynak: (Gülfidan, 2008, s.52-55)

İş hayatında doruk; çoğunlukla tamamen bir beyin gücü meselesi olarak sunulmuştur. Ama performans yukarıdaki şekilden ibarettir. Bir örnekle somutlaştıracak olursak; Nucar örneğine baktığımızda Nucar, tembel insanları üretken hale getirmekle uğraşmaz, sahip olduğu katalitik mekanizmalar öyle yüksek bir performans ortamı oluşturur ki, çalışma ahlakını içselleştirmiş olanlar gelişip güçlenirken, beleşçiler

kendilerini apar topar o ortamın dışına atarlar. Üretken olmayan işçileri işten çıkartan genellikle yönetim değildir. İşçilerin kendileri olurlar. Bu örneğimizde düşünce basittir. Çalışma ahlakı öğretilemez bir insan bu ahlaka ya sahiptir ya da değildir. Ama çeliğin nasıl yapılacağı öğretilir. Nucar'ın personele iş verip onları eğitmesinin nedeni de budur.

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ**

İşletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulanan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olur. Sonuç olarak formel ve sistematik değerlendirme çalışmalarının yanı sıra informal ve sistematik olmayan değerlendirmeler de organizasyonel yaşamın önemli bir unsurudur. Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir ise alınacak kişi sahip olduğu bilgi beceri ve yetenek ile gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise kişinin işbaşındaki performansı incelenir ve kişinin elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu değerlendirme çalışmaları sonunda belirlenir (Uyargil, 2013, s.2-3-4)

##### **4.1. Performans Değerlendirme ve Yönetimi Sistemi**

Kurumlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900' lü yılların başlarında A.B D' de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Toylor' un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel süreç günümüzde performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır.

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanır. Performans yönetiminin yöneticiler tarafından daha fazla benimsenmesi gerektiği sistemin temel hedef ve ihtiyaçlarına ulaşılması doğrultusundaki katkısını artırmakta ve daha yararlı olmasını sağlamaktadır. İşletmenin etkinliğini artırmak için ve rekabet üstünlüğü sağlamak açısından çalışanların performansı ile örgütsel performans hedeflerinin tamlaştırılması son derece önemlidir. Bu nedenle performans yönetimi sistemi bireysel performansı planlayarak, değerlendirerek, geliştirerek tamamlamaya önemli ölçüde katkıda bulunur (Uyargil, 2013, s.2-3-4).

##### **4.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları**

- 1- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- 2- Söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi
- 3- Önceden belirlenen ölçümleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi
- 4- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici ve çalışanlarının işbirliği içinde olmaları
- 5- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi
- 6- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- 7- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi (Uyargil, 2013, s.4).

Performans yönetimi sistemi; işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli süreçlerine veri sağlayan ve sağlıklı işlemesi için gerekli olan çalışmaları içerir. Bu nedenle performans yönetimi sisteminin etkinliği işletmelerde var olan insan kaynakları yönetiminin diğer süreçlerinin etkinliği ile de yakından ilişkilidir (Uyargil, 2013, s.5-6).

##### **4.3. Performans Ücret – Maaş Yönetimi**

Personel yönetiminin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans

değerlendirme sisteminin motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın da en önemli yolu ücret- maaş prim, komisyon gibi unsurlardır.

#### 4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Personel Potansiyelinin oluşturulmasında eğitim geliştirme faaliyetlerinin başarısı bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır (Bulut, 1999, s.77-78).

#### 4.5. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları

##### 4.5.1. Yöneticiler İçin Yararları

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur. Böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişir.
- Çalışanları ile aralarındaki iletişimi ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve onlara daha kolay yardımcı olur.
- Çalışanlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- Yönetimsel becerilerini geliştirir ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler (Uyargil, 2013, s.10).

##### 4.5.2. Çalışanlar İçin Yararları

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini özelliklerini tanır.
- İşletme içinde üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Performanslarına ilişkin elde etmiş oldukları geri besleme ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler (Uyargil, 2013, s.11).

##### 4.5.3. Kurumun Etkinliğini Arttırmakta Yararları

- İşletmenin veya kurumun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- İşletme bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- Personel potansiyelinin planlanmasında gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir (Uyargil, 2013, s.11- 12).

#### 4.6. Personel Potansiyelinde Performans Yönetimi Sisteminin Evreleri

- 1- Yöneticilerin bireyin performansını ölçmek için gerek duydukları iş alanlarının tanımlanması
- 2- Çalışanların performanslarının ne derece iyi ya da yetersiz olduğunun ölçülmesidir.
- 3- Değerlendirme sonuçlarına ilişkin bilginin değerlendirilip paylaşılması (Uyargil, 2013, s.13).

Önemli ölçüde bu evrelerin planlanması ve yürütülmesinde destek görevi gören insan kaynakları biriminin çabalarına bağlıdır.

#### 4.7. Personel Potansiyelinde Performans Yönetimi Sürecinin Çatışan Hedefleri

##### 4.7.1. Yönetici İle Personel Hedeflerinin Çatışması

Öncelikle işletmenin değerlendirmeye (ücretler, terfi ve işten ayırma konusundaki kararları) ilişkin hedefleri geliştirmeye (danışmanlık, yönlendirme kariyer planlama konusunda) ilişkin hedefleri birbirleri ile çatışacaktır. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararları verirken çalışanların kariyer ve ücretleri de bu kararlardan etkilenecek ve bu kararların çalışana duyurulması kişinin yöneticisine karşı

olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olacaktır. Bu tür tepkilerle karşılaşan yöneticinin yapıcı, yardımcı ve sorun çözümleyici rolünü sürdürmesi güçleşecektir.

Yöneticilerin hedefi ile bireyin hedeflerinin çatıştığını görüyoruz. Örneğin yöneticinin değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile çalışan personelin ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin birbiriyle çatışması gibi çalışan personel geliştirmesi gereken yönlerini üstlerine açmayı düşünürler ancak bu hususların aleyhlerine kullanılacağından da endişe ederler. Bu da bazı durumlarda kaçınma davranışını beraberinde getirir. Çalışan da yönetici de gerçekleri tartışmaktan kaçınırlar (Uyargil, 2013, s.14-15).

#### 4.7.2. Personele Karşı Yöneticilerin Tutumları

Yöneticilerin çoğu performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulmakta ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememektedirler. Yöneticilerde performans değerlendirmenin karmaşık ve birbiri ile çelişen amaçları tedirginlik meydana getirmektedir. Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin gerektirdiği faaliyetleri olan planlama analiz etme, iletişimi konularındaki yetersizlikleri de sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır.

Planlama becerisinin yetersizliği hedef belirlemede, iletişim konusunda, değerlendirme görüşmelerinde yöneticinin başarısını belirgin olarak etkilemektedir. Performans değerlendirmenin süreklilik arz eden bir faaliyet, süreç olması da yöneticilerin bu konudaki olumsuz tutumlarının bir nedenidir.

Günümüzdeki performans değerlendirmenin uygulamadaki başarısının bu faaliyetin süreklilik arz eden bir süreç olarak kabulüne bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Performans değerlendirme; bazı yöneticilerin yeni bir yönetim tarzını benimsemelerini gerektirir. Performans yönetiminin hazırlık gerektiren bir süreç olması da yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Yöneticilerin planlama, değerlendirme, yönlendirme ve geri besleme sağlama gibi faaliyetleri gerçekleştirirken çeşitli konularda hazırlıklı olmaları gereği de doğmaktadır. Sistemin kuruluş aşamasında herhangi bir katkı ve katılımları olmayan yöneticiler bu nedenle performans yönetimini kendilerine zorla empoze edilmeye çalışan bir faaliyet olarak algılama eğilimindedirler.

#### 4.7.3. Çalışan Personelin Tutumları

- Değerlendirmenin amacına ilişkin duyulan kuşkular
- Değerlendirmenin objektifliğine ilişkin duyulan kuşkular
- Başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin görüşler
- Değerlendirmenin sonunda değişen pek fazla bir şey olmadığına ilişkin görüşler (Uyargil, 2013, s.16-17).

#### 4.8. Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilme Yöntemi

Performans yönetimi; süreç olarak gözlemlenebilir, hedef belirleyecek performans planlama, değerlendirme ve geri-besleme sağlama gibi temel faaliyetleri içerir. Bu temel faaliyetler kendi içlerinde hassas ve kritik özellikler taşırlar. Bu faaliyetlerin organizasyonel ortamda çalışan rollerdeki kişiler arasında karşılıklı olarak üstlenilmesi değerlendirme sürecinin bütünüyle daha hassas özellikler göstermesine neden olur. Organizasyonlarda performans yönetimi sistemleri oluşturulurken çoğunlukla benzer işletmelerin sistemlerinden yararlanma yoluna gidilir. Ya da bazı işletmeler danışmanlık firmalarından yardım alma yolunu seçerler. Sistemin kurulma aşamasındaki hangi sistem belirlenirse belirlensin sürecin organizasyonel içi ve dışında kapsadığı kişi veya grupların sisteme ilişkin amaç ve beklentilerinin ayrıntılı analizinin yapılması, sistemin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ve arzulan sonuçların elde edilmesinde oldukça yararlı olacaktır.

#### 4.9. Yöneticilerin Performans Yönetimi Sisteminden Beklentileri

1. Çalışanların işletmenin hedefleri doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamak yöneticilerin temel sorumluluğudur. Bu sorumluluk yerine getirildiğinde yönetici için oldukça yararlı olacaktır. Özellikle de amaçlara göre yönetim çalışanların yöneticiler ile birlikte hedeflerini belirlediği, performansların

planlandığı, hedeflerin değerlendirme görüşmelerinin tartışıldığı, sistemler yöneticinin işletme hedefleri doğrultusunda çaba göstermeleri beklentisini önemli ölçüde gerçekleştirecektir. Bu yaklaşım işletme içinde hedeflerin koordinasyonunu sağlayıp temel yönetim ilkelerinden olan amaç birliği ilkesinin de korunmasına neden olacaktır.

2. Yöneticilerin performans yönetiminden beklentisi, sorunları erken teşhis edebilme olanağını elde edebilmektir. Performans yönetimi uygulamalarının çoğunda çalışanlara adil ve eşit davranılmasını sağlamak amacıyla birden çok yöneticinin çalışanın performansına ilişkin değerlendirme yapma ya da görüş bildirme koşulu getirilmiştir (Uyargil, 2013, s.22-24).

#### 4.10. Çalışan Personelin Performans Sisteminden Beklentileri

Yönetici ile değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varabilmesidir. Bu durum her zaman mümkün olmayabilir. Çalışanın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda yöneticisinin desteğini sağlama beklentisi performans yönetimi sistemlerinde dikkate alınmalıdır. Performans yönetim sistemi ile eğitim geliştirme faaliyetleri arasındaki koordinasyon ve ilişkinin sağlam temellere dayandırılması gerekmektedir. Personelin değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir şekilde görebilme arzusudur. Personel başarısının sonucunda; ücret artışı, prim, ikramiye vb. maddi unsurlarla ödüllendirilen ya da terfi, statü kazanma, sorumluluk artışı, takdir edilme vb. yollarla tatmin edilen kişi, performans ödül ilişkisini adil bir biçimde algıladığı sürece daha yüksek iş tatminine sahip olacak, daha verimli çalışarak performans düzeyini yükseltecektir (Uyargil, 2013, s. 25-26).

Personel potansiyelinin oluşması veya oluşturulmasındaki süreç yönetiminde; asıl sorumluluğu yüklenen departmanın, insan kaynakları yani personel kaynakları, işletmenin uzun dönemli hedefleri açısından bakması gerekmektedir. O an için ihtiyaç duyulmayan bir konu ilerleyen yıllarda organizasyonel bir gereklilik olarak ortaya çıkarsa, sistemin dizaynında bu gibi ileriye yönelik amaçlar da dikkate alınmalıdır. Performans yönetim sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından 3 grupta incelenebilir (Yamak, 2006, s.33-157):

- a) Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler
- b) Performans ile ilgili kriterler
- c) Sonuçlarla hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler oluşturmaktadır.

#### 4.11. Performans Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler

1. İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda etkili olmalıdır.
2. Objektif bir şekilde değerlendirilebilir olmalıdır.
3. Birbirleriyle geçişim içinde olmamalıdır (Uyargil, 2013, s.27).

#### 4.12. Personel Potansiyeli Oluşturma Sürecinde Performans Standartlarının Türleri

*Personel Sistemi:* Genellikle bir sorun oluştuğundan sonra danışılan ve yardım istenilen şirketlerin planlama ve önlem alma disiplini içindeki hukuki konular, önceden düşünüp, uygun şekilde önleyici hukuk içerisinde yer almaya başlamıştır. Bu durum, ihtiyaçları arttırmış hukuksal çerçeveyi oluşturan, planlayan, bunu yürüten ve sorun çıktığında problemleri çözüp daha sonra da problemlerin tekrarının ortaya çıkmasını önleyecek yönetsel önemi olan bir uzman haline getirmiştir. Son dönemde özellikle risklerin yönetilmesi, kurullara uyum konularında gelişmeler kaydeden şirketler bu konularda avukatlara sürekli danışır hale gelmişlerdir.

Ayrıca meslekteki bu değişimlerin yanı sıra vatandaşların hem de şirketlerin hukuk ve haklarını koruma konusunda bilinçlenmeleri hukuk sistemine başvurarak sonuç alındığının görülmesi de hukuki talepleri arttırmıştır.

İşletme yönetimi veya ticari faaliyet içinde bulunan ve kar amacı güden bir kurumun nasıl daha iyi işletilebileceğini araştıran bir bilim dalıdır. İşletmelerde yönetimi, bir işletmeyi kuran gerekli kaynakların (İnsan kaynağı sermaye üretim vs) istenen sonucu ürünü elde etmeye yarayacak şekilde en uygun birleşiminin nasıl yapılacağını kurgular ve bu birleşimi planlayarak ve kontrol ederek, yönetmeyi amaçlar. İşletme mantığı içinde yönetilmesi gereken unsurlardan birisi haline gelir. Bu durumda işletmede değerlendirecek sözleşmelerin yapılmasında ihtiyaç duymuşlardır. Hatta işletmelerin günlük

işleyişlerinde mevzuat ve kanunlara uyup uymadıklarının denetimini hukuk danışmanlıklarına yaptırmaya başlamışlardır (Uyargil, 2013, s.30-33).

## 5. HUKUK DANIŞMANLIĞI TAM OLARAK NELERDEN OLUŞMAKTADIR?

Bir işçi ve işveren anlaşmazlığında işçiyi veya işvereni temsil ederek yargıda temsil ettiği, tarafın haklarını korumak, idari bir birim tarafından dava açılan bir şahıs veya şirketi savunmak, alacaklarını tahsil etmek isteyen banka veya şirketi temsil ederek borçluya icra takibi yapmak ve haciz işlemlerini gerçekleştirmek, borçlu tarafını temsil ederek alacaklılarla nasıl anlaşılacakları konusunda yol göstermek, bir işletmenin yeni yatırımı varsa bu yatırımın hukuki çerçevesini inceleyip kanunda uyulması gerekenleri belirlemek, bir işletme veya şirketin her alanda olduğu, yaptığı sözleşmeleri incelemek veya en baştan bu sözleşmeleri hazırlamak, gayrimenkul alım ve satımından temsil edilen tarafa hukuki bilgi vermek bir şirketin yatırım veya kuruluş işlemlerinde gerekli başvuru ve izinlerin yapılmasını sağlamak olabilir. Ülkemizde her alanda olduğu gibi hukuk hizmeti anlamında da hızlı bir değişim gerçekleşmektedir. Özellikle son 10 yılda artan yabancı sermaye yatırımları aynı zamanda hukuk danışmanlığı ihtiyacını da arttırmıştır. Yabancı sermaye yatırımcıları elbette ki hukuk danışmanlığını çok uluslu yabancı şirketlerin standartında olmak isteyecek ve alacaktır. Bu talep hukuk hizmetini üreten büroların kurumsallaşmasını ve bürolarını bir işletme gibi yönetmelerini gerektirmektedir.

İşletmeler veya şirketler kendi kurumsal yapılarına benzer bir şekilde bürolarında kurumsal yapıları oluşturmasını ister istemez zorunlu kılmaktadır. Şirketler tarafından istenen standart ve kalitede hukuk hizmeti verilebilmesi ve hizmetlere destek olarak verilen ve diğer tüm işletme işlevleri sayesinde olmaktadır (Eraksoy, 2014, s. 3-15).

### 5.1. Personel Talebindeki Değişimler

Özellikle işletmeler; tek bir bürodan bütün hizmetleri almak yerine, konusunun uzmanı bürolardan hizmet almaya başlamıştır. Bu değişiklik; uzmanlığa önem vermesi rekabeti arttırmış, bunun yanında büyük işletme firmalarının istihdam ettiği şirket sayısı ve önceden en iyi avukatları kolayca kendisine çeken bürolar, insan kaynağı konusunda müvekkili olan şirketler ile güçlü rekabet içerisinde olmuşlardır.

### 5.2. Bilgi İşlem Teknoloji

Teknoloji son dönemlerde hukuk danışmanlığı hizmetinin verimliliğini arttıran bir destek aracı olarak görüldü. Özellikle birbirini tekrar eden ve sürecinin tanımlanması sistem analizi ile daha kolay yapılabilecek işler yazılıma aktarıldı. Örneğin; dava ve icra işlemleri yazılımlar sayesinde, bir dosyanın açılışından kapanışına tüm aşamaları, çalışmayı yapan avukatların işlerini zamanında yapıp yapmadıklarını raporlayan müvekkilin tüm dosyasını internet üzerinden görebileceği bir şekle geldi. Bu sayede hem verimlilik hem de işlerin yönetiminin kalitesi arttı. Teknoloji belge (doküman) yönetimini, örnek dokümanların bulunmasını kolaylaştırdı. Ve belge kaydetmeyi geliştirdi. Finansal yönetim analizi kolaylaştı ve gerçek zamanlı verileri elde etmek mümkün oldu. Bilgi yönetimi ve bilginin sistemden bulunup çekilmesi geliştirildi. Günümüzde ise teknoloji; ofis destek işlemlerinden hukuk hizmetinin bileşenlerine destek vermeye dönüşüyor. Hukuk danışmanlık sistemi de son dönemde artan bir şekilde yararlanmaya başladığı için bürolar teknolojiyi daha çok ve etkin kullanacaklardır (Eraksoy, 2014, s.3-12).

Personel; hukuk hizmeti üretirken oluşturulan dosyaların saklanması, bilgisayar ortamında sınıflandırılması, iç ve dış iletişim için e- posta kullanımı, arşiv ve bilgi işlem hizmetlerine gereksinim duyar. Büronun gelir ve giderleri aylık olarak, kaydının tutulması, kasadaki para mevcudu, vergi yükümlülüklerinin hesaplanması, finansa bakan personelin sorumluluğundadır. Büroya alınacak personelin ve avukatların seçimi ve yerleştirilmesi, avukatların kariyer gelişimi, insan kaynakları ve personel ihtiyacının planlanması, önemli bir insan kaynakları yönetimi sorumluluğudur (Eraksoy, 2014, s. 3-15).

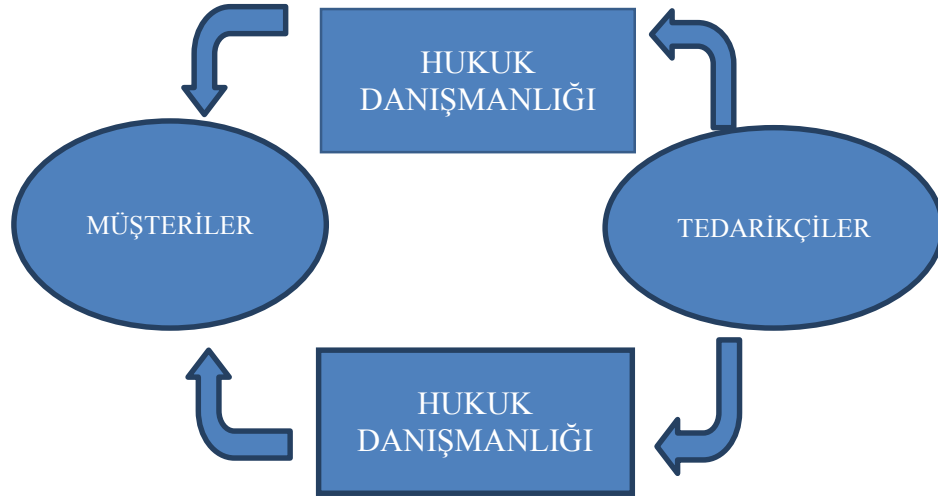
### 5.3. İşletmenin İçinde Bulunduğu Çevre

Politik çevre; işletmelerin uyması gereken kuralları belirler. Örneğin; çalışan personelin haklarının güvenceye alınması, işletmelerce çevrenin kirletilmesinin önlenmesi için alınacak tedbirler gibi.



Ekonomik çevre ise; genellikle müşteriler, müşterilerin ihtiyaçları olan ürün ve hizmetleri satın aldıkları işletmeler ve bu işletmelere kaynakları temin eden tedarikçilerden oluşur.

Şöyle ki; hukuki hizmet danışmanlığı sunan bir işletme kullanacağı bilgisayarları bir tedarikçiden temin edecektir. Rekabet ortamında oluşan bu ekonomik çevre belli koşullarda politik çevre tarafından düzenlemeye tabi tutulur. Bu düzenlemenin amacı müşteri ve işletmelerin serbest ekonomik ortamda mal ve hizmetlerin değiş tokuşu için gereken kolaylıkların teminidir. Teknolojik çevre, sunulan hizmet ve ürünü sürekli değişime uğratar ve iş yapış şekillerini değiştirir.

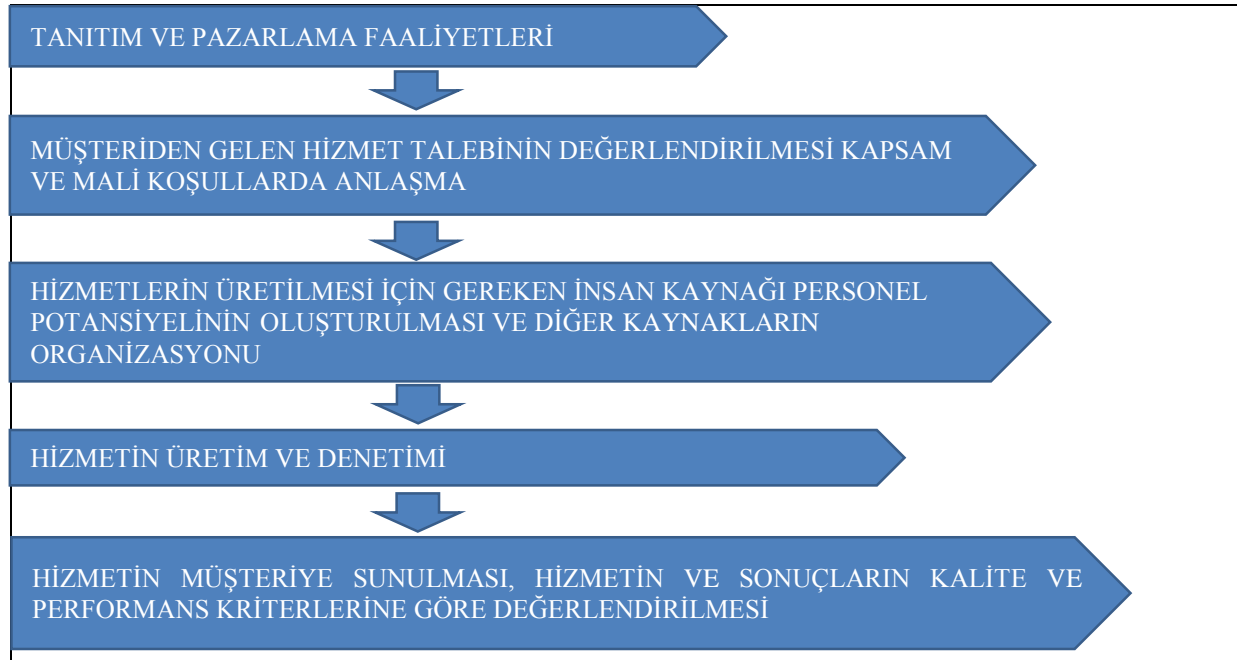


Şekil -2 Pest Çevresi

Kaynak: (Eraksoy, 2014, s.20-23)

Personel işletmesinin ortaya çıkardığı ürün, fiziksel üretim olabileceği gibi tamamen bilgiye dayalı bir hizmet de olabilir.

Bunun için de kullanılan kaynaklar müşteriye olduğu gibi değil işletme içinde değer katılarak sunulmalıdır. İşletmesinin amacı; diğer işletmelerde olduğu gibi en az girdi ile en kısa sürede en çok faydayı istenen kriterlerde üretebilmesidir.

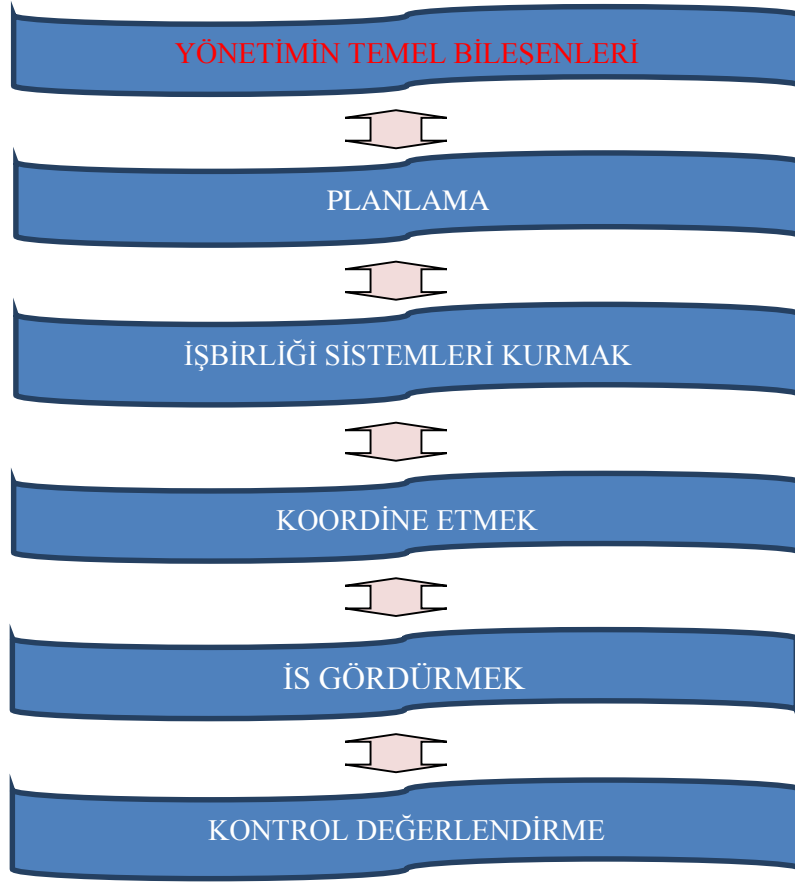


Şekil-3 Hizmet Sunan Bir İşletmenin Genel İş Süreçleri Grafiği

Kaynak: (Eraksoy, 2014, s.24- 25)

#### 5.4. Genel Yönetim Modelinde Personel Potansiyelinin Oluşturulması

Belli bir dönemde bir işletme başarılı olsa bile geleceğine yatırım yapma durumundadır. Bunun için teknolojik yeniliklere yatırım yapmalı, katma değerini arttırmalı, ayrıca çalışanlarını eğiterek veya yeni çalışan personelini daha nitelikli seçerek daha iyi hizmet sunmaya devam etmelidir. Kurduğu işletmede veya danışmanlık şirketinde; kurumsallığı ve gelişmeyi, eğitimler ile iç düzenlemeler, teknoloji ile güvence altına alınmalıdır. Geleceğe yapılan bu yatırımların yönetilmesi gerekir. Bir yönetim modelinin kurulması kurumsallaşmayı beraberinde getirecektir. Kurumsallaşma ise personel organizasyonunun kişilerden bağımsız yapılandırılması, sistem kurallarının yazılı olarak ortaya konulması ve tüm işleyişin ne şekilde kontrol edileceğinin belirlenmesi demektir. Personel yönetimi amaçlara uygun plan yapmakla başlar. Planlama, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılacak faaliyetleri belirler. Örneğin, işletme yıl içinde büyümeyi hedefliyorsa daha çok satış elemanı almayı ve bu elamanlarla kurumun etkinliğini arttırmayı hedefleyebilir.



Şekil-4 Yönetimin Temel Bileşenleri Grafiği

Kaynak: (Eraksoy, 2014, s.27)

Planlama ayrıca yeni personel potansiyelinin hangi yönetim modeli ile yönetileceğinin ortaya çıkarılması için çalışmak anlamını da taşımaktadır. Büro hizmetlerini personel aracılığı ile yapmaktadır. Bu da başarılı bir şekilde çalışmayı teşvik etmek, çalışan personeli motive etmekle mümkün olacaktır. İşletmenin işlemlere ayrılmış ve birlikte çalışan kişilerden oluşan yapılara “organizasyon yapıları” denir. Bu grupların çalışmalarının koordine edilmesi gerekir.

Koordinasyon; bir işletmede yönetimin her kademesinde iletişim, zamanında raporlama ve geri bildirim ile sağlanır. Bu sayede farklı kişilerin ve yapıların işletmenin amacına uygun hareket ettiğinden emin olunabilir. İş gördürmek ise planların gerçekleşmesini, yürütülmesini sağlamak olarak adlandırılabilir. Yöneticiler kendilerine bağlı ekiplerin çalışmalarını yönlendirir ve kısa aralıklarla yapılanlar hakkında bilgi alıp uzun dönemde amaçlara erişilmesini sağlarlar.

Başarısız olan personelin yerine yenisi alınabilir veya eğitime tabi tutulabilir. Başarılı olan personele ödül verilir. Personel danışmanlığında personelin hataları ortaya çıktıktan sonra değil, çıkmadan önce yönetimin içinde olan denetimlerle sağlanmalıdır (Eraksoy, 2014, s.28-30).

Personel bürolarında 5 temel ve birbirleriyle ilişkili süreç vardır. Diğer süreçler bu süreçlerin kapsamında veya destek süreçlerdir. İş süreçleri belirli bir amaca yönelik olan ve girdilerin işlenerek çıktılarının meydana geldiği iş faaliyetleri dizisidir.

### 5.5. Personel Sisteminde Davranışların Yönetimi

Personel danışmanlığı davranışların şu amaçlarla geliştirilmesi istenir.

- Grup halinde çalışanların grup dinamiklerinin düzenlenerek proje veya uzun dönemli çalışmaların hedefe ulaşması
- Çalışanlar için huzurlu bir ortam oluşturarak en büyük katkıyı işletme yönetimi yapacaktır.
- Yapılan işlerin çeşitliliği ve içeriğinin zenginliğini artırarak çalışanların yaptıkları işin anlamını kavramaları, işlerinden memnun olmalarının sağlanması
- Yapılan işlerde sorumluluk ve yetkiyi artırıp, çalışanların daha zor hedeflere yönelmelerini sağlamak
- Motive edecek şekilde ödüllendirme sisteminin kurulması (Eraksoy, 2014, s.31).

Hukuk danışmanlığında hem personelin hem de genç avukatların kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlamak, çalışmalarını ödüllendirmek, çağdaş yönetimin hukuk bürosu genelinde uygulanmasını sağlamaktır

### 5.6. İşletme Personel Potansiyelinin Oluşturma Süreci Yönetimi

Hukuk danışmanlığının veya herhangi bir kurum veya işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yapılan tüm çalışmalara denir. Ayrıca istenilen sonuçları verecek doğru kararları almak ve uygulamak anlamına gelir. Yönetici; işlerini personel aracılığıyla yapar. Yöneticiler hem iş ve sonuç odaklı hem de insan odaklı olarak çalışmak durumundadırlar. Herkesin işini iyi yapmasından daha büyük bir fayda; iyi bir yöneticinin işletme amaçlarına uygun harekete geçirmesiyle gerçekleşebilir. Amerikalı ünlü yönetim teorisyeni Peter Drucker tarafından yapılan bir benzetmeye göre; gelecekte bir işyerinin yönetimi, bir senfoni orkestrasının yönetimine benzeyecektir. Bilgi işçisi olarak nitelenebilecek personel orkestradaki müzisyenlere, yöneticiler de orkestranın kondüktörüne benzetilebilir (Eraksoy, 2014, s.32-33).

### 5.7. Bilgi İşlem Uygulamalarını İşte Kullanmak

İletişim teknolojisindeki ilerlemeler bilgiye dayalı iş yapan birçok işletmenin işlemlerini sanal ortamda yürütmelerine imkân tanımıştır. Çalışanlar akıllı telefonlar ile işletmeye bağlanabilmektedir.

Toplantılarını internet üzerinden yapabilmektedir. Çalışan personel tarafından kontrol edilmesi gereken işlemler bilgi işlem uygulamaları sayesinde otomatikleştirilmiş, kâğıt üzerinde formlarla yürütülen birçok işlem de bilgi işlem uygulamaları aracılığıyla elektronik ortama aktarılmıştır. Hukuk danışmanlıklarında hukuki süreçler bilgisayar ortamında takip edilmektedir. Uzaktan erişimle avukatlar merkezi bilgisayar sistemine bağlanabilmekte ve dosyaları üzerinde istedikleri zaman ofise bağlı olmadan çalışabilmektedirler. Özellikle adliyelerde dosyaları beklerken dokümanlar üzerinde verimli çalışma imkânı bulabilmektedirler (Eraksoy, 2014, s.34).

#### 5.7.1. Personel Potansiyelinde Yönetim İşlevine Bakış-Yönetim Yaklaşımları

Yönetim yaklaşımları kavramak günümüzdeki yönetim uygulamaları hakkında fikir sahibi olmaktır. Bürolarda oluşturulacak yönetim sistemleri için bir kılavuz oluşturur.

#### 5.7.2. Delil veya Kanıt Tabanlı Yönetim

Bu yönetim eldeki en iyi kanıtlara göre iyi işlediği bilinen yönetim prensiplerini işletme prensibi haline getirir. Bu sayede yönetim de akılcı prensipler üzerine inşa edilir. Bu yönetimin en önemli unsurlarından birisi işletmelerin basit görünür ve sıradan işleri yaparak rakiplerinin önüne geçebileceği ve iyi

işleyebileceği gerçeğidir. Toplantı tutanaklarının eksiksiz yazılması, ilgililere gönderilmesi, dosyalanması, eski tutanakların kolayca geri gelebilmesi, kararların uygulanması ve takibi işe yaradığı kanıtlanmış bir işletme prensibidir (Eraksoy, 2014 yıl, s.36).

### 5.7.3. Bilimsel Yönetim

İlk defa Amerikalı Frederick W. Taylor tarafından temelleri ortaya konulmuştur. Bilimin dört ilkesine dayanır:

- İş yapma şeklinin bilimsel metotlarla incelenmesi
- İş için gerekli çalışanlar nitelik ve yeteneklerine göre seçilir.
- Uygun iş metotlarıyla işi görmeleri için çalışanlara eğitim ve inisiyatif verilir.
- İş yöntemlerini planlamak ve çalışanların işlerini kolaylıkla yapabilmeleri için bilimsel prensipler kullanılır.

Taylor'ın sistemi; çalışan personelin hareketlerinin incelenmesine dayanır (Eraksoy, 2014, s.36).

### 5.7.4. İdari Yönetim

Bu yönetim prensibi bireylerin veya personelin değil, tüm işletmenin günümüzde halen geçerli olan ve kullanılan yönetim ilkelerini açıklamaya çalışır. İşletme denince akla 4 işlev gelmektedir. Planlama, örgütlenme, önderlik etme ve denetleme. Bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için de koordinasyon gereklidir. Alman toplum bilimci Max Weber iyi çalışan bir işletmenin şu özelliklere sahip olması gerektiğini söyler:

- Yetki hiyerarşisi
- Resmi kural ve prosedürler, iş bölümünün çalışanın niteliklerine ve yeteneklerine göre belirlendiği iş ortamı
- İşletmeyi öne çıkaracak karar verme, düşünme yöntemi
- Başarıya bağlı olarak kariyer gelişimi (Eraksoy, 2014, s.38).

Yönetim sisteminin tutarlılığı, mekanizmasının iyi ve sağlam kurulmuş olması sürekliliğinin sağlanması gerekir. Yönetimin ve çalışanların amacı kurulmuş olan sistemin amaçlarını gerçekleştirmektir. Personel potansiyelinin ve birimlerinin birbirleriyle iç iletişimlerini geliştirerek bir bütün halinde faaliyet göstermesi gerekir. Oluşturulmuş olan personel potansiyeli sistemi aynı zamanda işletmenin omurgasını oluşturan sistem demektir. Oluşturulan bu sisteme öncelikle yöneticilerin inandırılması gerekmektedir. Sistem yaklaşımı sonuçlara önem verir. Bu sonuçların da sistemin amaçlarını gerçekleştirecek sonuçlar olması gerekmektedir.

## 5.8. Kanıta Dayalı ve Mantıksal Çözümleme Yoluyla Karar vermek

Personel potansiyelinin oluşturulmasının ilkeleri ve yöntemleri neler olabilir?

Hukuk danışmanlığı işletmesinde henüz tamamlanmamış bir prototip (Mobil) gibi davranıp, sürekli geliştirmenin yollarını aramak, sadece gerçeklere dayalı yönetimi gerçekleştirmek, kendinize ve işletmenize dışarıdakilerin bakış açısıyla bakmaya çalışmak, bütün çalışan personele verileri toplaması ve veriler üzerinde hareket etmesi sorumluluğu vermek, tek başına aktarıldığında çalışan personeli çok motive etmeyen kuru verileri görsel olarak zenginleştirerek aktarmak. Hatalardan öğrenin ve gerçekleri kullanarak işleyişi daha iyi hale getirin.

Yönetim sisteminin uygulamalarına örnek verecek olursak, bir bölümde hizmet kalitesinin düştüğünü söylemek yeterli olmaz. Bilgi notlarının veya hazırlanan dosyaların kaç adedinde hata olduğunu, bu hataların içeriklerinin neler olduğunu, diğer bölümlerle karşılaştırarak hataların fazla olduğunu kanıtlamak gerekir.

## 5.9. Davranışçı Yönetim-Davranış Bilimleri Yaklaşımı

Bu yaklaşım insan davranışının anlamını önemsemesi ve çalışanları başarıya motive etmesi ile bilimsel klasik yöntemden ayrılır. Yöneticilerin emir verenden ziyade çalışanlarına yardımcı olan ve çalışanların

daha az kıdemli bile olsalar yöneticilerine kolaylıkla soru sorabilecek ortamın olması gerekir. Çünkü kişilerin işe katkılarının olması için gereklidir. İşletmenin etkinliğinin artırılması, verimliliğinin sağlanması için çalışan personelin mutlu ve memnun edilerek iş çıkarmasıyla başarılabilir. Çalışanını mutlu eden işletmelerde somut olarak görülmektedir (Eraksoy, 2014, s.39-40).

### 5.10. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Yönetim sisteminin tutarlılığı, mekanizmasının iyi ve sağlam kurulmuş olması sürekliliğinin sağlanması gerekir. Yönetim ve çalışanlarının amacı sistemin amaçlarını gerçekleştirmektir. Oluşturulan personel yönetim sisteminin dış çevreyle etkileşimde bulunması sistemin uyumluluk özelliğinin olmasını gerektiren çevreye uyum, değişen dünya şartlarında global dünyada kendisini geliştirmek, yenilenmek için öğrenme yeteneği, sistemin sürdürülebilir yaşamı ve gelişimi için vazgeçilmezdir. Bunun için de bölümler arası koordinasyon ve bilgi alışverişi için bilgi işlem teknolojisinin kullanılması, üstün nitelikli kayıtlama ve raporlama teknolojilerinden yararlanılması kaçınılmazdır. Bu yaklaşım sonuçlara önem verir bu sonuçlarda personel sisteminin işletme etkinliğinin artırılmasındaki rolüne katkı sağlar. Personelini oluşturan çalışan ve birimlerin iç iletişimlerini geliştirerek bir bütün halinde faaliyet göstermesi gerekir (Eraksoy, 2014, s.41-42).

### 5.11. Bir Yöneticiden Beklenen Ahlaki Sorumluluklar

Ahlaki davranış ve etik kurallara göre davranmak bir yöneticinin en büyük sorumluluklarındandır. Yöneticiler çalışan personelin değerlerine saygı duymalıdır. Değerler sistemi yüzünden ahlaki çatışmalara sebebiyet vermemelidir. Ahlaki olarak doğru alanı yapmalıdır. Ahlaki çatışmaları 4 başlık altında inceleyelim.

- 1- Faydacı Yaklaşım: En fazla fayda üretecek olduğundan hareketle her zaman doğru olan referanslardan hareket etmediği için durum ve zamana göre değişkenliği tartışma konusu olmaktadır.
- 2- Bireyci Yaklaşım: Ahlaki davranış uzun dönemde en fazla fayda üretecek davranış olarak tanımlanır. Bireyciliği çok fazla ön plana çıkardığı için eleştirilir.
- 3- Dinsel ve Felsefi Yaklaşım: Bireyler ve kurumlar toplumun çoğunun uymaya çalıştığı inanç ve değerler sistemine göre davranırlar. Bu yaklaşımı günün koşullarına göre yorumlamak gerekebilir.
- 4- Adaletli Yaklaşım: Hakça davranmak, adil davranmak, eşitlik ilkelerine göre hareket etmek, iki adaydan yetkin ve nitelikli olanının terfi ettirilmesi gibi işletmenin etkinliğinin artırılması ahlaki değer ve davranışların öne çıkartılması ile mümkündür. Bu da 3 şekilde olabilir:
  - a) Yönetici pozisyonunda bulunanların çalışan personele örnek olmalı, güçlü bir ahlaki ortam oluşturmalıdır.
  - b) Hem işletme çalışanlarının hem de kendisinin uymakla yükümlü hissettiği bir ahlaki standart olmalıdır.
  - c) Ahlaki davranışlar ödüllendirilmelidir. Toplumsal olarak sorumlu davranan işletmeler, uzun dönemde müşteri sadakati daha verimli ve sadık çalışan personelleri uzun dönemde işletmede nitelikli çalışanların kalması ve artmış işletme karı ile ödüllendirilirler (Eraksoy, 2014, s.44 -45).

## 6. PERSONEL POTANSİYELİNİN TEMEL UNSURLARI

Bir kurumda veya işletmede çalışanları birleştiren ve kurumun mevcudiyet sebebini herkesin anlamasını sağlayan ortak bir amaç birliği vardır. Bireylerin tek tek faaliyetleri koordine edilerek bu faaliyetlerin işletmenin faydasına katkıda bulunması sağlanır. Doğru kişilerin doğru işleri yaptığından emin olmak için bir kontrol mekanizması bulunmalıdır (Eraksoy, 2014, s.59).

### 6.1. Kişilik Özellikleri ve Çalışanların Bireysel Davranışları

Kişilik; bir kişiye aidiyet veren dengeli psikolojik ve davranışsal durumlardır. Kişilik özelliklerinin boyutlarını beş maddede inceleyebiliriz:

- a) Dışa dönüklük
- b) Güvenilir ve işbirlikçi olma

- c) Sorumluluk sahibi başarı odaklılık
- d) Duygusal açıdan dengeli olma
- e) Yeni deneyimlere açık olma

Dışa dönüklük her zaman yöneticilerde başarılı olmanın şartlarından birisi olarak görülmüştür. (Eraksoy, 2014, s.66-67).

## 6.2. Performans Sağlamak İçin Motivasyon

Motivasyon, amaca yönelmiş davranışları yönlendiren ve bu davranışlar için arzu duyulmasını sağlayan psikolojik süreçtir. Bir yönetici de işletmenin yararına olarak işleri yapacak şekilde çalışanlarını motive etmek ister. Çalışanların işyerlerinde motivasyonunu açıklamak için birçok teorem geliştirilmiştir. Bunlardan Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Bu hiyerarşiye göre insanlar önce fizyolojik, güvenlik, ilgi görme ihtiyaçlarını gidermek isterler (Eraksoy, 2014, s 69).

## 6.3. Motivasyona İş Tasarımı Açısından Bakış

İş tasarımının amacı bir işletmenin işlerinin çalışanlara bölüştürülmesi ve işlere motivasyon teorilerinin uygulanarak iş tatminini ve performansını artırmaktır. İşin motive edici olup olmadığını incelemek için beş iş özelliği incelenmelidir. Bunlar:

- a) Yetenek çeşitliliği
- b) Görev Çeşitliliği
- c) Görevlerin Önemi
- d) Özerklik
- e) Geribildirim

Motivasyon artırıcı en önemli etkenlerden birisi de istenen davranışın ödüllendirilerek pekiştirilmesi yöntemidir. Dış iletişim işletme dışındaki müşteriler, tedarikçiler ve işletme içindeki çalışanlar arasındaki bilgi akışıdır (Eraksoy, 2014, s.70-71).

## 6.4. Teknolojinin İletişime etkisi

Günümüzde iş yaşamını etkileyen 2 önemli etken vardır:

1. Teknoloji sayesinde işyerine bağımlı olmadan her yerde bilgiye ve şirket ağlarına erişerek iş yapabilme yeteneği,
2. Teknoloji iletişim araçlarını kullanmaya alışık genç kuşak işgücünün iş yaşamına katılmasıdır. Tüm bilginin veri ağlarına yüklenmesi günümüze özgün sorunları da beraberinde getirmiştir. Bilgi güvenliği bunların başında gelmektedir (Eraksoy, 2014, s.76).

## 6.5. Verimlilik Amacıyla Yönetim

Yönetici çalışanların üretken olması ve sonuçlar alabilmesi için en temel dört yönetim işlevi olan planlama, örgütlenme, liderlik etme ve kontrol etme işlevlerine dair karar vermek zorundadır. Her işletmenin amacı en az girdi ile en çok çıktıyı üretmektir. Personel yönetim sisteminde verimliliğin artışıyla bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisi büyüktür. İşletmenin verimliliği yöneticilerin üretkenliği ve verimliliği etkileyen unsurları kontrol etmesine bağlıdır.

## 6.6. Personel Sisteminde Yöneticilerin Performansı İzlemesi

Kontrol süreci performansı izlemek hedeflerle karşılaştırmak ve gerektiği durumlarda düzeltici faaliyetlerde bulunmak demektir. Kontrol etmenin altı temel nedeni vardır:

- a) Değişiklik ve belirsizliğe uyum
- b) Düzensizlik ve hataları bulmak
- c) Maliyetleri düşürmek, verimliliği, üretkenliği artırmak ve değer katmak
- d) Fırsatları önceden görebilmek

e) Karmaşıklığı yönetebilmek (Eraksoy, 2014, s.76 ).

*Kontrol sürecinin 4 temel adımı vardır:*

- a) Standartları belirlemek
- b) Yazılı, sözlü raporlar ve kişisel gözlemlere dayanarak performansı ölçümlemek
- c) Belirlenen standartlar ile ölçülmüş performansı karşılaştırmak
- d) Olumsuz performans olduğu durumlarda uygulanan ise düzeltici önlemleri almaktadır (Eraksoy, 2014, s.77-78).

## **7. KURUMSAL OLARAK YÖNETİLEN İŞLETME NELER SAĞLAYABİLİR?**

Bir işletme yönetim üyesinin şirketin stratejik yönetimine fikrinsel katkı yapmasıyla aynı kurul üyesinin o şirketi yönetmeye çalışması arasındaki ayırım çizgisi çok önemlidir. İşletmenin kurul üyelerinin en azından şirket stratejilerini onaylamaları ve sonuçlarını gözden geçirip değerlendirmeleri gerekir. Demokratik hükümetler nasıl ki yönetilenlerin rızasıyla yönetiyorlarsa yönetim kurulları da aynısını yapmalıdır (Kardam, 2002, s.48- 55).

Kurumsallaşmış hukuk danışmanlığı işletme yönetiminin özünü oluşturan şey iktidar meselesi değil, etkili karar almayı garanti altına alma meselesidir. Kurumsal yönetim reformu verimli bir karar alma süreci yaratmanın ve onu muhafaza etmenin yollarını arayıp bulma meselesidir. Hedef işletmenin stratejisinde önemli hatalar yapılmasını önlemek ve yapılan hatalarında hızlı düzeltilmesini güvence altına almak olmalıdır. İşletme yönetiminin almış olduğu iyi kararlarla kötü kararlar arasında ayırım yapmaya çalışmak demek, örgütsel politikaların içine dalmak anlamına gelir (Kardam, 2002, s.91-92).

## **8. PERSONEL SİSTEMİNİN ETKİLİ İŞ ÇIKARABİLMESİNDE NELERE İHTİYAÇ DUYAR?**

Yönetim kurulu bilgi işçilerinden oluşan bir ekiptir ve bu ekip işini yapabilmek için neye ihtiyaç duyuyorsa, yönetim kurulu da aynı kaynak ve güçlere ihtiyaç duyar. Marçhall İşletme Okulu Etkin Örgütler Merkezi'nde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre bu grupların kendi işlerini etkin biçimde yapabilmeleri için bilgiye, enformasyona, güce, motivasyona ve zamana ihtiyaçları vardır. Yüksek kaliteli kurul üyelerine sahip olmaya önem veren bir değerlendirme süreci, davranış biçimlerini motive etme amaçlı ücretlendirme politikaları kadar büyük önem taşıyabilir (Kardam, 2002, s.122-123).

### **8.1. İşletme Sürecin Etkinliğini Sürdürmek**

İşletme yönetimi ve yönetim kurulları bir bakıma itfaiye teşkilatları gibidir. Onlara her gün ihtiyaç duyulmaz, onlar çağrıldıklarında etkin iş çıkarmak zorundadırlar. Geçmiş yıllarda şirket bir işe girer ve o işte devam ederdi. Günümüzde ise işletmelere bir işten diğerine atlamaya daha çok yatkınlar, bu durum işletmenin etkinliklerinin ve verimliliğinin azalmasına neden oluyor. Çünkü alanında bilgi, tecrübe ve alt yapısı yeterince hazır olmayan bir işletme hiçbir vizyonunu başarıyla yerine getiremeyecektir. Personel sistemi de nitelikli elemanlardan oluşmayacağına göre işletmenin etkinliklerinde de bir önem ve role olumlu anlamda bir değer sunamayacaktır. Bu yüzden işletme çok çeşitlilikten kaçınılmalı, alanında uzman işi bilen ve nitelikli personel ile işletmenin etkinliğinin artmasında, işletmenin vizyonuna ulaşmada inovasyonlar geliştirerek işletme etkinliğini arttırmalıdır (Kardam, 2002, s.154-150).

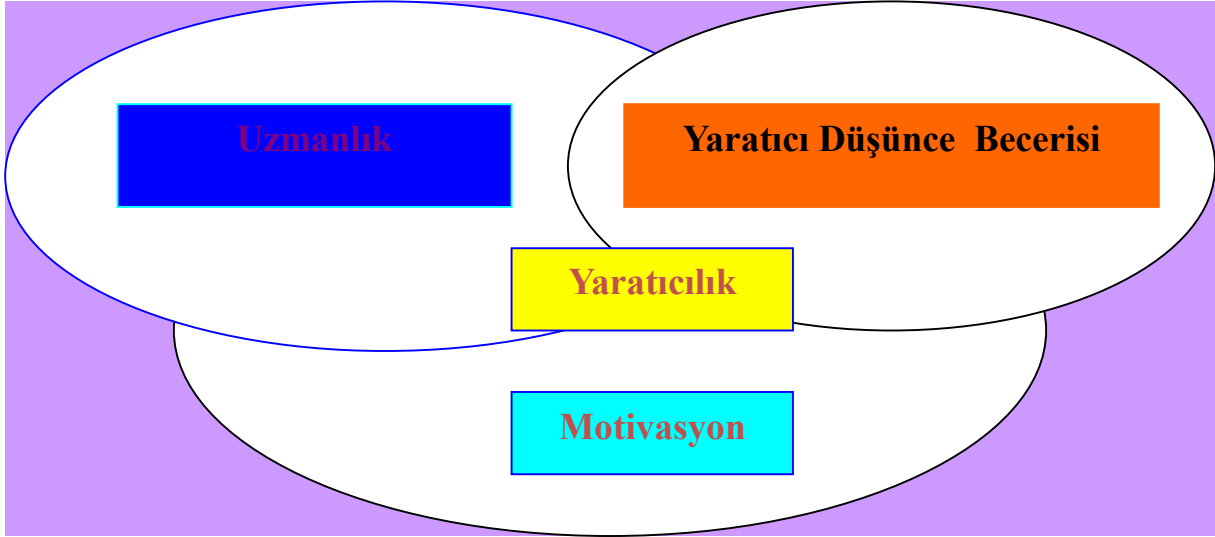
## **9. PERSONEL YARATICILIĞI NASIL YOK EDİLİR?**

Yöneticiler yaratıcılığı kasıtlı olarak yok etmezler. Yine de üretkenlik, verimlilik ve denetim gibi hepsi de değerli iş unsurlarını gerçekleştirmeye çalışırken, yaratıcılığa gereken önemi vermezler. Bundan dolayı yöneticilerin önce düşünme tarzını değiştirmeleri gerekir. Yöneticilerin, yaratıcılığın 4 unsurdan oluştuğunu anlamaları gerekiyor.

Yönetim planlama işlevi ile başlayan denetim işlevi ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir. Hukuk danışmanlığı içerisinde personel potansiyelinin oluşturulmasının amacı oluşturulan personel sisteminin şu amaçlara ulaşması gerekmektedir.

- a. Uzmanlık
- b. Düzen sağlama
- c. Yetki ve sorumluluk
- d. Denetim ve değerlendirme

Çalışan personelin içsel motivasyonlarını artırmak çok daha etkili olacaktır. Örnek verecek olursak özgürlük kavramını ele alalım, yöneticiler insanlara hangi amaçları gerçekleştirecekleri konusunda değil de, amaçları nasıl gerçekleştirecekleri konusunda karar alma imkanı tanılırsa, içsel motivasyon buna bağlı olarak büyük ölçüde artacaktır.



**Şekil-5** İçsel Motivasyon Grafiği  
**Kaynak:** (Gürsel, 2010, s.11-12-14)

Yaratıcı düşünme becerileri; insanların sorunlara ne kadar esneklikle ve hayal güçlerini kullanarak yaklaşımları belirler.

### 9.1. Yöneticiler Özgürlüğü Nasıl Kötü Yönetirler?

Bunun iki yolu vardır:

1- Yöneticilerdeki hedefleri sık sık değiştirme ve hedefleri tamamlayamama eğilimidir. Çalışan personelin sürece ilişkin özgürlükleri olabilir. Ama hedeflerinin ne olduğunu bilmezlerse böyle bir özgürlüğün anlamı olmaz.

2- Yöneticilerin özerkliği yalnızca görünürde vererek bu boyutu yerine getirmezler. Yaratıcılık konusunda yanlış anlaşılan bir başka konu fiziksel mekândır (Gürsel, 2010, s.22).

### 9.2. Oluşturulan Personel Sisteminde Çalışma Grubunun Özellikleri

Yaratıcı fikirler geliştiren ekipler oluşturulmak isteniyorsa, çalışma gruplarına çok önem verilmelidir. İçsel motivasyonun artırılması, uzmanlık ve yaratıcı düşünme becerilerini de artırır. Yöneticilerin üretkenliği yok etmelerinin en yaygın yollarından biri türdeş ekipler oluşturmaktır. Oluşturulan ekibi doğru terkipte, doğru çeşitlilik ve destekleyicilik düzeyiyle bir araya getirmek zor olsa da yapılan araştırmalarda böyle bir ekibin ne kadar güçlü olabileceğini göstermektedir. Birçok şirkette, yeni fikirler açık zihinlerle karşılanmak yerine, zaman kaybettirici değerlendirme aşamalarına tabi tutulur. Başarılı yöneticiler, farklı grupların üyelerinin farklılıklarını görmelerini sağlamaya zaman ayırırlar (Gürsel, 2010, s.15-16).



### 9.3. İşletme Hedeflerinin Sonuçlara Dönüştürülmesi

Katalitik mekanizmalar yöneticilerin sahip oldukları büyük, gerçekleştirilmesi güç, cüretli hedeflere ulaşmalarını sağlayabilecek en elverişli araçlardır. Katalitik mekanizmalar gelenekselliğe karşı çıkışı ve gelenekten kopuşu ayrılmayı sağlar.

İstenen sonuçları önceden kestirilemeyecek biçimde üretir. Gücü, genel sistemin bütününe yararına ama çoğu zaman onu geleneksel olarak elinde tutanları rahatsız edecek biçimde dağıtır. Keskin karar alırlar. Doğru insanları kendisine çekerken, virüsleri de bünye dışına atar. Kalıcı etkiler yaratarak gelenekten ayırır. “En önemli varlığımız insanlardır.” biçimindeki eski deyiş yanlıştır. En önemli varlığınız doğru insanlardır (Gürsel, 2010, s.35-39-48).

### 9.4. İyi Yöneticiler Neden Ahlaki Açıdan Kötü Seçimler Yaparlar?

Ağırlıklı olarak hırslı insan tabiatında, görev başında baskı altındayken yanlış karar verilebilmektedir ve yanlış tercihler yapılabilmektedirler. Doğru ile yanlış arasındaki sınır ya tercih edilen tarafa kayar ya da yönetici öyle olmasını istemese bile hiç dikkate alınmaz (Engin, 2015, s.55-56).

## 10. SONUÇ

Personel potansiyeli oluşturulurken insan kaynakları yönetiminin personel planlaması, seçim, geliştirme, kariyer planlaması, sağlık, güvenlik, ücretleme ve değerlendirme ile sendikal ilişkiler gibi isimlerle anılan bütün faaliyetleri daha da önemli hale gelirken, personel potansiyelinin oluşum sistemine stratejik bir bakış açısı kazandırılması esas alınmıştır.

Bu düşünceyle artan, çeşitlenen ve farklılaşan uygulamalar sonucu ortaya çıkan sorunlara çözümlerin üretilmeye çalışılması, personel faaliyetlerinin, insan kaynakları faaliyetlerinin içeriklerinin zenginleşmesine neden olmuş ve tüm bu gelişmelerde temel amaç iş görenlerin etkin ve verimli kullanılmasıdır. İşletmenin başarısı büyük ölçüde personelin işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarına teknik bilgi, yetenek ve emek güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.

Personelin etkin ve verimli kullanılabilmesi için de her personelin işletmenin etkinliğinin artırılması amacına yapmış olduğu katkının doğru ve objektif kriterlerle ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü personelin ve buna bağlı olarak işletmenin başarısı büyük ölçüde personelin işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarına, teknik bilgi, yetenek ve emek güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. İşletme yönetimi personelin sunmuş olduğu katkının, etkinlik ve verimliliği sağlayacak yönde kullanılmasına ilişkin çağdaş bir model oluşturma esasına dayanmaktadır. Şöyle ki:

1) Personelin göstermiş olduğu performans kriterlerinin yöntem ve araçlarının net olarak tespit edilmesi suretiyle mevcut formel ve informal değerlendirme ve sonuçlarının yöneticiler tarafından nasıl algılandığının ve kararlarda ne yönde bir değişim meydana getirdiği analiz edilmiş olacaktır.

2) Personel yönetiminin veya personel potansiyelinin oluşturulmasında en önemli konulardan birisi olan performans değerlemesi anlayışı temel alınarak, örnek ve somut bir personel potansiyeli sistemi oluşturulmuş olacaktır. Oluşturulan bu sistemde işletmenin etkinlik ve verimliliğin artmasında başarıyı dev işletmelere taşımada öncü olacaktır.

Bir işletmenin rakiplerine karşı herhangi bir üstünlüğe sahip olması, bu üstünlüğü etkin bir şekilde yönetecek ve kullanacak çalışan personellere bağlıdır. Buradan hareketle işletmelerde yüksek verimliliğe ulaşabilmenin yolu, insan faktöründen ve oluşturulmuş olan personel potansiyelinden mümkün olduğunca faydalanmaktan geçmektedir. Yönetim alanındaki bütün çalışmalarda insan faktörü ortak payda olmaktadır.

Bireye verilen önem işletmenin varlık sebebi olarak da algılanabilir. Yönetici ile çalışan personel arasındaki olumlu ilişkiler, işletmenin çıkarları, etkinliğinin artmasında olduğu kadar, yönetici ile çalışan personel arasındaki olumsuz ilişkilerde performans düşüklüğünden öte işletmenin temelden sarsılmasına verimliliğin düşmesine işletmenin etkinliğinin azalmasına, karlılığının azalmasına hatta işletmenin iflas etmesine neden olabilmektedir.

İşletmelerde yüksek verimliliğe ulaşabilmenin yolu insan faktöründen ve oluşturulmuş olan personel potansiyelinden mümkün olan en yüksek seviyede faydalanmaktan geçmektedir.

**KAYNAKÇA**

- BULUT, G. (1999), Harvard Business Review, *İnsanları Yönetmek*, Ness Yayınları İstanbul.
- ERAKSOY, R. (2014), Hukuk Bürosu Yönetimi Temel İlkeler ve Uygulamalar, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ENGİN, E. (2015), Harvard Business Review, *Şirket Ahlakı* Ness Yayınları, İstanbul s. 55-56
- GÜLFİDAN, İ. (2008), Harvard Business Review, *Tüm Benliğimizle Çalışmak*, Ness Yayınları, İstanbul s.52-55
- GÜRSEL, A. (2010), Harvard Business Review, *Çığır Açıcı Düşünme*, Ness Yayınları, İstanbul.
- KARDAN, A. (2002), Harvard Business Review, *Kurumsal Şirket Yönetimi*, Ness Yayınları, İstanbul.
- UYARGİL, C. (2013), Performans Yönetimi Sistemi, Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, Beta Yayınları, İstanbul.
- YAMAK, O. (2006), Harvard Business Review, *Yüksek Performanslı Kuruluş*, Ness Yayınları, İstanbul s. 33-157.