

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI DOĞRULTUSUNDA
ÇALIŞANLARIN İŞYERİ İÇ YÖNETMELİKLERİNİN
UYGULANMASINA BAKIŞ AÇISININ İNCELENMESİ:
KAMUDA BİR UYGULAMA**

Dilek ERDEN BİÇİM

Danışman
Doç.Dr. Serkan ODAMAN

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda Bir Uygulama”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

/ /

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı :Dilek ERDEN BİÇİM
Anabilim Dalı :Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı :İnsan Kaynakları
Tez Konusu :Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda
Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin
Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda
Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	O	OY BİRLİĞİ	O
DÜZELTİLMESİNE	O*	OY ÇOKLUĞU	O
REDDİNE	O**		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda Bir Uygulama

Dilek ERDEN BİÇİM

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Önceleri, işletmeler için makineden farksız olan insan kaynağının iş yaşamındaki rolünün değişimi ile ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımları doğrultusunda, insan faktörünün yönetimine bakışı ve çalışma koşullarını belirleyen unsurlar büyük farklılıklar göstermiş ve çeşitlenmiştir.

İşyerindeki çalışma düzenine ilişkin koşulların en temel belirleyicilerinden olan işyeri iç yönetmelikleri, genel çalışma şartları, çalışma süreleri, çalışma ve dinlenme zamanları, hafta tatili, yıllık izinler, iş sağlığı ve güvenliği, işçilerin toplu taşınması, yemek ve diğer sosyal yardımlar, disiplin ile işe son verme gibi konularda, çalışma düzenine ilişkin koşulları belirlemekte olup, kapsamı dahilindeki bütün işçiler için geçerli olmaktadır.

Değişen yönetsel ihtiyaçlar doğrultusunda, yeni yönetim yaklaşımlarının getirisi olan uygulamalar, yazılı kural ve prosedürler ile çalışanların işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasına bakış açısı arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaya yönelik bu çalışmada, kamu sektörü incelenmiştir.

Birinci bölümde; yönetim kavramına değinilerek, tarihsel süreç içinde, çalışma yaşamının bir gereği olarak gelişen yönetim yaklaşımları incelenmiş ve günümüzdeki çağdaş bakış açıları değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde, çalışma koşulu kavramına değinilerek, iş hukuku kapsamında çalışma koşullarını düzenleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar ile işyeri iç yönetmeliklerinin geçmişten günümüze ortaya çıkış ve değışim süreçleri incelenmiş ve günümüz koşullarında işyeri iç yönetmeliklerinin genel kapsamına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; İzmir ilinde, yeni yönetim yaklaşımlarını uygulamakta olan ve işyeri iç yönetmeliğine sahip bir kamu kurumuna bağlı işyerlerinde yapılan alan çalışması kapsamında, yeni yönetim yaklaşımları doğrutusunda çalışanların işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasına bakış açısı incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeni Yönetim Yaklaşımları, Çalışma Koşulları, İşyeri İç Yönetmeliği

ABSTRACT

**The Study of the Aspects of the Employees
from the Application of Internal Regulations
in the Direction of New Management Approaches:
An Application in Public Sector**

Dilek ERDEN BİÇİM

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Labour Economics and Industrial Relations
Human Resources Programme**

The elements that determine the aspects from the management and working conditions of human factor have changed and varied in the direction of new management approaches that appeared with the change of the role of human resource in occupational life which was once no more different than a machine for business organisations.

The internal regulations that are one of the most essential determiners about the conditions of working order determine the conditions about working order like general working conditions, working hours working and resting hours, weekly vacations, annual leaves, occupational health and safety, mass transport of employees, food and other social relieves, and laying off in accordance with discipline; and they are valid for all the employees who are concerned.

In this study that researches whether there is a connection with the perspective of employees towards internal regulations and the written rules and

procedures in the direction of changing managerial needs, the applications that are the advantages of new management approaches, public sector was studied.

In the first part, mentioning the management concept, the management approaches that have been developing as a need of working life from past to present have been examined and the contemporary perspectives have been evaluated in the historical process.

In the second part, mentioning the working condition concept, the occurrence and changing process of internal regulations with the written and unwritten rules that regulate the working conditions within labor law have been examined from past to present and the general scope of internal regulations under the present conditions have been mentioned.

As for the third part, the new management approaches' effect to the perspective of employees towards the application of internal regulations in the scope of field work that was performed within the establishments that are connected with a public institution in İzmir which has internal regulations and where new management approaches have been applied.

Key Words: New Management Approaches, Working Conditions, Internal Regulations

**YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI DOĞRULTUSUNDA ÇALIŞANLARIN
İŞYERİ İÇ YÖNETMELİKLERİNİN UYGULANMASINA BAKIŞ AÇISININ
İNCELENMESİ: KAMUDA BİR UYGULAMA**

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xv
TABLolar	xvi
ŞEKİLLER.....	xviii
EKLER.....	xix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1.1 YÖNETİM KAVRAMI4
1.1.1 Yönetimin Tanımı	8
1.1.2 Yönetimin Amacı	9
1.1.3 Yönetimin Özellikleri.....	11
1.1.4 Yönetim Fonksiyonları.....	12
1.1.4.1 Planlama.....	13
1.1.4.2 Karar Verme.....	13
1.1.4.3 Örgütleme.....	13
1.1.4.4 Kadrolama	14
1.1.4.5 İletişim	14
1.1.4.6 Güdüleme	14
1.1.4.7 Yönelme	15
1.1.4.8 Denetim	15
1.2 YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	..16

1.2.1 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem (1880 Öncesi)	18
1.2.2 Klasik Yönetim Yaklaşımı	19
1.2.2.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	22
1.2.2.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı	24
1.2.2.3 Bürokrasi Yaklaşımı.....	27
1.2.3 Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı	29
1.2.4 Modern Yönetim Yaklaşımı.....	30
1.2.4.1 Sistem Yaklaşımı	31
1.2.4.2 Durumsallık Yaklaşımı	33
1.2.5 1980'li Yıllardan Sonra Yönetim Yaklaşımı	36
1.2.5.1 İradeci (Volontarist) Görüş	37
1.2.5.2 Japon Yönetim Uygulamaları ve Yönetimde Z Teorisi	39
1.2.5.3 Mükemmellik Yaklaşımı.....	43
1.2.5.4 Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı.....	45
1.2.5.5 İnsan Kaynakları Yönetimi	47
1.3 YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	50
1.3.1 Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Doğuşuna Sebep Olan Faktörler.....	54
1.3.1.1 Küreselleşme ve Rekabet Gücü	54
1.3.1.2 İşgücünün Yapısal Değişimi	55
1.3.1.3 Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Bilginin Artan Rolü.....	56
1.3.1.4 Çalışma Hayatındaki Değişim.....	56
1.3.1.5 Otorite ve Kontrol Alanında Değişim.....	58
1.3.2 Eski ve Yeni Yönetim Yaklaşımları Arasındaki Farklar	59
1.3.3 Yeni Yönetim Anlayışlarının Çalışma Yaşamına Getirdikleri	64
1.3.2.1 İnsan Odaklı Yönetim	64
1.3.2.2 Yönetici Kavramından Lider Anlayışına Geçiş	65
1.3.2.3 Çalışanların Yönetime Katılımı ve Yetkilendirilmesi.....	65
1.3.2.4 Çalışma Hayatında Esnekleşme	66
1.3.2.5 Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve Çalışanların Şirketle Bütünleşmesi	67
1.3.4 Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kural ve Prosedürler.....	68

1.3.4.1 Kalite El Kitabı	69
1.3.4.2 İş Akışları (Kalite Planları)	70
1.3.4.3 Görev Tanımları	71
1.3.4.4 Personel El Kitabı	72
1.3.4.5 İş Kontrol Çizelgeleri ve Takip Formları.....	73
1.3.4.6 İş Alma, Seçme ve Yerleştirme Prosedürü.....	73
1.3.4.7 Performans Değerlendirme Prosedürü	74
1.3.4.8 Kariyer Yönetimi Prosedürü	74
1.3.4.9 Eğitim ve Gelişim Prosedürü	75

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA KOŞULLARINI DÜZENLEYEN KURALLAR: İŞYERİ İÇ YÖNETMELİKLERİ

2.1 ÇALIŞMA KOŞULU KAVRAMI	79
2.1.1 Çalışma Koşulunun Tanımı	79
2.1.2 Kapsamı	81
2.2 ÇALIŞMA KOŞULLARINI DÜZENLEYEN KURALLAR	82
2.2.1 Yazılı Kurallar.....	83
2.2.1.1 Anayasa	83
2.2.1.2 Kanunlar	85
2.2.1.3 Kanun Hükmünde Kararnameler	86
2.2.1.4 Tüzükler	87
2.2.1.5 Yönetmelikler.....	87
2.2.1.6 Genelge ve Tebliğler	88
2.2.1.7 Mahkeme İçtihatları	88
2.2.1.8 Toplu İş Sözleşmeleri.....	89
2.2.1.9 Umumi Mukavele Hükümleri	91
2.2.1.10 İş Sözleşmesi Hükümleri.....	92
2.2.1.11 İşyeri İç Yönetmelikleri (Personel Yönetmelikleri).....	93
2.2.1.12 Diğer Yönetmelikler.....	94
2.2.2 Yazılı Olmayan Kurallar	95

2.2.2.1 Öğretiler	95
2.2.2.2 Gelenek ve Görenekler.....	95
2.2.2.3 İşyeri Uygulamaları.....	96
2.2.2.4 İşverenin Yönetim Hakkı (İşveren Talimatları).....	97
2.3 İŞYERİ İÇ YÖNETMELİKLERİ.....	100
2.3.1 İşyeri İç Yönetmeliği Kavramı	100
2.3.2 İşyeri İç Yönetmeliklerinin Tarihsel Süreç İçindeki Değişimi	103
2.3.2.1 Toplu Sözleşme Düzeninden Önce	103
2.3.2.2 Toplu Sözleşme Düzeninde.....	104
2.3.3 Yürürlükte Yasalar Açısından İşyeri İç Yönetmeliği.....	107
2.3.3.1 İş Kanunu Bakımından İşyeri İç Yönetmeliği	107
2.3.3.2 Borçlar Kanunu Bakımından İşyeri İç Yönetmeliği.....	109
2.3.3.3 Sendikalar Kanunu Bakımından İşyeri İç Yönetmeliği.....	109
2.3.3.4 Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu Bakımından İşyeri İç Yönetmeliği.....	110
2.3.4 İşyeri İç Yönetmeliklerinin Kapsamı.....	110
2.3.4.1 Genel Hükümler	111
2.3.4.1.1 Amaç.....	111
2.3.4.1.2 Kapsam.....	112
2.3.4.1.3 Tanımlar.....	113
2.3.4.1.4 Saklı Hükümler.....	113
2.3.4.1.5 Hukuki Dayanak.....	113
2.3.4.2 Özel Hükümler	114
2.3.4.2.1 İşe Alma Seçme ve Yerleştirme Koşulları.....	114
2.3.4.2.1.1 İşe Alınma Şartları.....	114
2.3.4.2.1.2 İş Başvuru Koşulları.....	115
2.3.4.2.1.3 İşe Alınma ve Aranılan Belgeler.....	115
2.3.4.2.1.4 İş Sözleşmeleri.....	116
2.3.4.2.1.5 Deneme Süresi.....	116
2.3.4.2.1.6 İşe Hazırlama Programı.....	116

2.3.4.2.1.7 Kimlik Kartı.....	117
2.3.4.2.1.8 Eş veya Birinci Derece Akrabaların İstihdamı.....	117
2.3.4.2.2 Görev ve Sorumluluklar.....	117
2.3.4.2.2.1 İş Ahlakı İlkeleri.....	117
2.3.4.2.2.2 Şirket Dışı Çalışma Yasağı.....	118
2.3.4.2.2.3 Gizlilik ve Ticari Sırların Korunması.....	118
2.3.4.2.2.4 İş Sağlığı ve Güvenliği.....	119
2.3.4.2.2.5 Görünüm ve Giyim Düzenlemesi.....	119
2.3.4.2.2.6 Kişisel Bilgileri ve Değişiklikleri Bildirme Sorumluluğu	119
2.3.4.2.3 Çalışma Şartları ve Çalışma Yaşamının Düzenlenmesi.....	120
2.3.4.2.3.1 Çalışma Süreleri.....	120
2.3.4.2.3.2 Fazla Çalışma	121
2.3.4.2.3.3 Ulusal Bayram ve Genel Tatiller.....	121
2.3.4.2.3.4 Yıllık Ücretli İzinler.....	122
2.3.4.2.3.5 Mazeret İzni.....	122
2.3.4.2.3.6 Hastalık ve İstirahat Durumları.....	122
2.3.4.2.3.7 Gebelik ve Analık.....	123
2.3.4.2.3.8 Sağlık Harcamaları.....	123
2.3.4.2.3.9 Askerlik Görevi.....	123
2.3.4.2.3.10 Vekalet Etme ve Ek Görev.....	124
2.3.4.2.3.11 Geçici Görevlendirme.....	124
2.3.4.2.3.12 Geçici İş İlişkisi.....	125
2.3.4.2.3.13 İç ve Dış Seyahat Yollukları.....	125
2.3.4.2.3.14 Nakil Harcamaları.....	125
2.3.4.2.3.15 Kariyer Yönetimi.....	126
2.3.4.2.3.16 Eğitim ve Gelişim.....	126
2.3.4.2.3.17 Performans Değerlendirme.....	127
2.3.4.2.3.18 Ücret Yönetimi.....	127
2.3.4.2.3.19 Prim Ödemesi.....	127
2.3.4.2.3.20 Sosyal Yardımlar.....	128
2.3.4.2.3.21 Buluş Öneri ve Ödül Sistemleri.....	128

2.3.4.3 Disiplin Hükümleri.....	128
2.3.4.3.1 Disiplin Cezaları.....	129
2.3.4.3.1.1 Disiplin Cezalarında Usul.....	129
2.3.4.3.1.2 İhtar Gerektiren Haller.....	130
2.3.4.3.1.3 Ücret Kesintisini Gerektiren Haller.....	131
2.3.4.3.1.4 Haklı Nedenle Feshi Gerektiren Haller.....	131
2.3.4.3.1.5 Disiplin Ceza Cetveli.....	132
2.3.4.3.2 İş Sözleşmesinin Sona Ermesi.....	134
2.3.4.3.2.1 Süreli Fesih.....	134
2.3.4.3.2.2 Yaş Sınırı Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesi....	134
2.3.4.3.2.3 Erken Emeklilik Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesi.....	134
2.3.4.3.2.4 Yetersiz Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesi.....	135
2.3.4.3.2.5 Ölüm Halleri.....	135
2.3.4.3.2.6 İşten Ayrılma İşlemleri.....	135
2.3.4.4 Diğer (Çeşitli) Hükümler.....	136
2.3.4.4.1 Yönetmeliğin Yürürlük Tarihi.....	136
2.3.4.4.2 Değişiklik Yapma Yetkisi.....	136
2.3.4.4.3 Beyan ve Taahhüt Belgesi.....	136

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMUDA YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN İŞYERİ İÇ YÖNETMELİKLERİNİN UYGULANMASINA BAKİŞ AÇISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	138
3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	138
3.2.1 Veri Toplama Araçları	138
3.2.2 Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	139
3.2.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Hipotezi.....	140

3.2.4 Araştırmanın Analiz Yöntemi	141
3.3 BULGULAR	142
3.3.1 Güvenilirlik Analizi	142
3.3.2 Tanımlayıcı İstatistikler	143
3.3.2.1 Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	143
3.3.2.2 Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	146
3.3.2.2.1 Uygulanma Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	146
3.3.2.2.2 Gereklilik Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	148
3.3.2.3 Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kural ve Prosedürlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	150
3.3.2.3.1 Uygulanma Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	150
3.3.2.3.2 Gereklilik Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	152
3.3.2.4 İşyeri İç Yönetmeliği Hükümlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..	154
3.3.2.4.1 Özel Hükümlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	154
3.3.2.4.2 Disiplin Hükümlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	157
3.3.2.5. İşyeri İç Yönetmeliğinin Uygulanma Amacına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	160
3.3.2.6. Yazılı Kurallarla Yönetime Genel Bakışa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	162
3.3.2.7. İş ve İşyerine Genel Bakışa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	164
3.3.3. Ki-Kare Analizleri.....	166
3.3.3.1. Ana Hipoteze İlişkin Ki-Kare Testi	166
3.3.4. Demografik Değişkenlere Göre Puanların Değerlendirilmesi.....	168
SONUÇ.....	173
KAYNAKLAR.....	175
EKLER.....	187

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İİY_UD	İşyeri İç Yönetmeliğinin Uygulanma Derecesi
İİY_GD	İşyeri İç Yönetmeliğinin Gereklik Derecesi
İK	İnsan Kaynakları
MÖ	Milattan Önce
s.	Sayfa No
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TS EN ISO	Türk Standartları Enstitüsü International Organization for Standardization
vb	Ve Benzeri
yy	Yüz Yıl
YYYDÇYD_YK_GD	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kuralların Gereklik Derecesi
YYYDÇYD_YK_UD	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kuralların Uygulanma Derecesi
YYYDU_GD	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Gereklik Derecesi
YYYDU_UD	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Uygulanma Derecesi

TABLULAR

Tablo 1: 18.yy'a Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	s.17
Tablo 2: Henri Fayol'un Genel Yönetim İlkeleri	s.26
Tablo 3: Max Weber'in Üç Yetki Tipi	s.28
Tablo 4: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması	s.43
Tablo 5: 1940'tan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Adına Yürütülen Görevler	s.62
Tablo 6: 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarına Bakış, İşveren İlişkileri, Ücret/İş, Örgütsel Gelişim ve Kariyer Konularındaki Tarihsel Gelişim	s.63
Tablo 7: İşyeri İç Yönetmeliği Örnek Disiplin Ceza Cetveli	s.133
Tablo 8: Gereklilik Derecelerine İlişkin Puanlar ve Ortalamaları	s.142
Tablo 9: Güvenilirlik Analizleri	s.143
Tablo 10: Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.145
Tablo 11: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Uygulanma Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.147
Tablo 12: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Gereklilik Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.149
Tablo 13: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kuralların Uygulanma Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.151
Tablo 14: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kuralların Gereklilik Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.153
Tablo15: İşyeri İç Yönetmeliği Özel Hükümlerinin Uygulanma Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.155
Tablo 16: İşyeri İç Yönetmeliği Özel Hükümlerinin Gereklilik Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.156
Tablo 17: İşyeri İç Yönetmeliği Disiplin Hükümlerinin Uygulanma Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.158
Tablo 18: İşyeri İç Yönetmeliği Disiplin Hükümlerinin Gereklilik Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.159

Tablo 19: İşyeri İç Yönetmeliğinin Uygulanma Amacına İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.161
Tablo 20: Yazılı Kurallarla Yönetime Genel Bakışa İlişkin Frekans Analizleri Tablosu	s.163
Tablo 21: İş ve İşyerine Genel Bakışa İlişkin Frekans Analizleri Tablosu 1	s.165
Tablo 22: İş ve İşyerine Genel Bakışa İlişkin Frekans Analizleri Tablosu 2	s.165
Tablo 23: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Yazılı Kural ve Prosedürlerin Gerekliliğine Olan İnanç İle İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasının Gerekliliğine Olan İnanç Arasındaki İlişkiye İlişkin Test İstatistikleri	s.167
Tablo 24: Demografik Özellikler ve Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamalar, Yazılı Kural ve Prosedürler ile İşyeri İç Yönetmeliklerinin Gerekliliği Puanlarına İlişkin Test İstatistikleri ve Kabul Olasılıkları	s.170
Tablo 25: Okul Adı ile Gereklilik Derecesi Puanlarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	s.170
Tablo 26: Görev Unvanı ile Gereklilik Derecesi Puanlarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	s.171
Tablo 27: Gelir Düzeyi ve Gereklilik Puanlarına İlişkin Test İstatistikleri	s.171
Tablo 28: Gelir Düzeyi ve Gereklilik Puanlarına İlişkin t-testi Sonuçları	s.171

ŞEKİLLER

Şekil 1: Çalışanların Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Yazılı Kural Ve Prosedürlerin Gerekliliğine Olan İnançlarının İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasının Gerekliliğine Olan İnançlarına Etkisi s.166

Şekil 2: Çalışanların Demografik Özelliklerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamalar, Yazılı Kural ve Prosedürler ile İşyeri İç Yönetmeliklerinin Gerekliliğine İlişkin Bakış Açıklarına Olan Etkileri s.168

EKLER

Ek 1: Anket Formu

s.188

GİRİŞ

Tarihsel süreç içinde insanlığın varoluşundan bu yana insanın olduğu her yerde organizasyon ve koordinasyonun bir gereği olarak yönetim kavramı var olmuştur. Bunun yanı sıra, işletme yönetimine çağdaş bakış açısı ve yönetim olgusunun gelişiminin son derece yakın bir geçmişe dayandığı, bu doğrultuda, pek çok yeni yönetim yaklaşımını beraberinde getirdiği görülmektedir. 18. yüzyılda yaşanan Endüstri Devrimi ile birlikte yönetime yaklaşım farklılaşmaya başlamış ve 1980'lerden sonra çok daha büyük değişimler yaşanmıştır.

Önceleri işletmeler için makeden farksız olan insan kaynağının iş yaşamındaki rolünün değişimi, yönetimine ilişkin gereklilikler ile daha fazla verimlilik ve kalite arayışları sonucu ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımları doğrultusunda, insan kaynağının yönetimine bakış, yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamalar ile yazılı kural ve prosedürlerin iş yaşamına girmesiyle, çalışma koşullarını belirleyen unsurlar da büyük değişiklikler göstermiş ve çeşitlenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi gibi yeni yönetim yaklaşımları kapsamında; kalite el kitabı, iş akışları, görev tanımları, oryantasyon kitapçığı, iş kontrol çizelgeleri ve takip formları, işe alma, seçme ve yerleştirme prosedürü, performans değerlendirme prosedürü, kariyer yönetimi prosedürü ile eğitim ve gelişim prosedürü gibi çalışma yaşamını düzenleyen pek çok yazılı kural, kaynak ve prosedür çalışma hayatına girmiştir. Bu kural ve prosedürler, hukuki bir yaptırım taşımaksızın, işin yapılma biçimini ve işin bir parçasını oluşturduğundan kendiliğinden uyulması gereken kurallar bütünü olarak, çalışma koşullarını belirlemektedir.

Çalışma hayatının ve iş hukuku mevzuatının en önemli konularından biri, iş ilişkisini belirleyen çalışma koşullarıdır. Çalışma koşulları, iş hukuku kapsamında yazılı ve yazılı olmayan pek çok kural tarafından düzenlenmektedir. Ancak iş hukuku mevzuatı, çalışma koşullarına ilişkin düzenlemelerin genel kurallarının saptanmasını sağlamakta, bu nedenle, işin özelliğine bağlı olarak farklı koşullar dahilindeki özel kurallar, bireysel iş sözleşmeleri, toplu iş sözleşmeleri ve işyeri iç

yönetmelikleriyle belirlenmektedir. İşyerindeki çalışma düzenine ilişkin koşulların en temel belirleyicilerinden olan, 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında iş sözleşmelerinin eki niteliğini taşıyan ve işverence tek taraflı olarak hazırlanan işyeri iç yönetmelikleri; genel çalışma şartları, işin yapılmasına ilişkin koşullar, çalışma süreleri, çalışma ve dinlenme zamanları, hafta tatili, yıllık izinler, iş sağlığı ve güvenliği, işçilerin toplu taşınması, yemek ve diğer sosyal yardımlar, disiplin, eğitim ve gelişim, kariyer yönetimi ile işe son verme gibi konularda, çalışma düzenine ilişkin koşulları belirlemekte olup kapsamı dahilindeki bütün işçiler için geçerli olmaktadır.

Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'ndan önce çalışma koşulları genellikle mevzuatın emredici kurallarına aykırı olmamak üzere işverence konulmaktaydı. İşyerindeki çalışma koşullarından bazılarının herkesçe bilinmesi yasa koyucular tarafından zorunlu görüldüğünden, 3008 sayılı eski İş Kanunu'nun 29. maddesi her işyeri için bir iç yönetmelik yapılmasını öngörmüş bulunmaktaydı. İşveren tek taraflı olarak iç yönetmeliği hazırlamakta, Bölge Çalışma Müdürlüğü'ne onaylatıp işyerine asmak suretiyle uygulamakta iken, Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nun kabulünden sonra 3008 sayılı eski İş Kanunu'ndan anılan madde kaldırılmıştır.

Günümüzde işverlerin, toplu iş sözleşmesi hükümleri dışında kalan bazı konuları veya toplu iş sözleşmesinin yapılmadığı yerlerde birçok çalışma koşulunu "İç Yönetmelik" adı altında yine tek taraflı olarak düzenlediği görülmektedir. Günümüz uygulamaları dahilinde, iş mevzuatında bununla ilgili açık bir hüküm bulunmamakla birlikte, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 22. maddesinde "iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliğinden ve benzeri kaynaklardan" söz edilerek iç yönetmeliğe yer verilmiştir. Bunun yanı sıra; aynı kanunun 8. maddesinin üçüncü fıkrasında; "Yazılı sözleşme yapılmayan hallerde işveren işçiye en geç iki ay içinde genel ve özel çalışma koşullarını, günlük ya da haftalık çalışma süresini, temel ücreti ve varsa ücret eklerini, ücret ödeme dönemini, süresi belirli ise sözleşmenin süresini, fesih halinde tarafların uymak zorunda oldukları hükümleri gösteren yazılı bir belge vermekle yükümlüdür." hükmüyle, işverenin işçiye en geç iki ay içinde vermek

zorunda olduğu “yazılı belge” işyeri iç yönetmeliği olarak yorumlanmaktadır. Ancak işverence yapılacak tek taraflı bir düzenlemenin hukuki bir değeri, işçiyi bağlayıcı bir nitelik kazanması için aynı maddeye göre, bunun sözleşmenin yapılmasından önce işverence yazılı olara işçiye bildirilmiş olması (tebliğ etmesi) gerekmekte ve işçi, yönetmeliğe itiraz etmeden işe başlarsa bunu kabul etmiş sayılmaktadır.

Sonuç olarak, uygulanma zorunluluğu olmamasına rağmen, işyeri iç yönetmelikleri, günümüzde halen, yeni yönetim yaklaşımlarının getirisi olan pek çok uygulama, yazılı kural ve prosedür ile birlikte yoğunlukla uygulama alanı bulmaktadır.

Yapılan çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetim kavramına değinilerek, eski ve yeni yönetim yaklaşımlarına, ikinci bölümde çalışma yaşamını düzenleyen kurallar ile işyeri iç yönetmeliklerine, üçüncü bölümde ise bir kamu kurumuna bağlı işyerlerinde, yeni yönetim yaklaşımlarının çalışanların işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasına bakış açısına etkisi üzerine yapılan alan çalışmasına yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

İnsanoğlunun varoluşu ve bir arada yaşamının doğal gereği olarak ilk çağlardan bu yana insanın olduğu her yerde organizasyon ve koordinasyonun bir gereği olarak “yönetim” kavramı da var olmuştur¹. Bunun yanında, yönetim biliminin gelişmesinin çok eski olmadığı ve modern işletme yönetiminin gelişmesinin son derece yakın bir geçmişe dayandığı görülmektedir. Özellikle 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda bir takım yeni durumlar ortaya çıkmış ve “Endüstri Devrimi” diye anılan tarihi gelişme ile birlikte işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır². Yönetimin incelenmesi olgusu her ne kadar uygarlık kadar eski olsa da tarih içinde kritik gelişmelerden etkilenmesi ile kazandığı form ve değişen bakış açılarını bir zaman çizgisi üzerinde incelemek faydalı olacaktır.

Bu nedenle, bu bölümde yönetim kavramına değinilerek, tarihsel süreç içinde, geçmişten günümüze çalışma yaşamının bir gereği olarak gelişen yönetim yaklaşımları incelenecek ve günümüzdeki çağdaş bakış açıları değerlendirilecektir. Bu bölümün sonunda, eski ve yeni yönetim anlayışları bir arada karşılaştırılarak, çalışma yaşamına etkileri üzerine bazı çıkarımlara yer verilecektir.

1.1 YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim biliminin gelişmesi ve geçmişi çok eski olmamakla birlikte, insanoğlunun ve işletmelerin ortaya çıkışının çok eski olmasından hareketle tarihin her döneminde bunların yönetimi olgusu var olmuştur.

¹ BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3.Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No: 257, Avcıol Basım Yayın, 1993, s.5.

² ÖZALP, İnan. **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş Yayınları, Ankara, 1985, s.4

Yönetim faaliyeti insanın var olması ile birlikte ortaya çıkan bir olgudur. İki insanın ortak bir amaç etrafında, çalışmalarını organize etmesiyle yönetim söz konusu olmuş olabilir. Başka bir deyişle; yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetleridir. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi bir kısım kurallara uyulmasını gerekli kılar³.

Amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkmıştır⁴.

Genel anlamda yönetim, “belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci” şeklinde tanımlanabilir.

Sanayi devriminden önce insanlar, kendileri için üretiyorlar, hayatlarını devam ettirmek için çalışıyorlardı. Dolayısıyla, küçük üretim birimleri yeterli olmaktaydı. Sanayi devriminden sonra üretimin makineleşmeye başlaması ve gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı, tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana gelmiş, böylece, sanayi devriminden sonra işletmeler toplumun en önemli kurumu olarak ortaya çıkmıştır⁵.

Modern yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanması, iş ve çabalarını kapsamaktadır. Yönetim faaliyetinden bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması gerekmektedir. Bu kişiler arasında işbirliği bulunmalıdır. Söz konusu bu çabalar bir örgüt çatısı altında

³ “Yönetim ve İşletme Yönetimi”, <http://www.iyiodev.com/Odevincele.Asp?ID=2710>, (21.11.2008).

⁴ BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, s.5.

⁵ KARALAR, Rıdvan, İnan Özalp, Fermani Maviş, Ramazan Geylan, Birol Tenekecioğlu, Mehmet Şahin, Ferruh Çömlekçi, Nurhan Aydın. **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s.98.

yürütülmelidir. Yönetim sosyal bir niteliğe sahip olup iş birliği ve koordinasyon sürecini de gerektirmektedir⁶.

Sosyal bilimler ile teknik bilimler arasında doğuş ve gelişim bakımından önemli farklar vardır. Teknik bilimler icatlara dayanır ve birtakım buluşlarla başlar. Bu buluşlar, sonradan geliştirilerek yaygın bir biçimde kullanılacak şekle sokulur. Diğer yandan, sosyal bilimler ise, mevcut toplumsal uygulamaların özellikli ve ortak taraflarının bir teori olarak oluşturulmasını amaçlar; bir diğer ifadeyle toplumsal olayları açıklama amacına yönelir. Bu yaklaşım açısından bakıldığında yönetim bir sosyal bilim dalıdır. Tarih boyunca toplulukların düzenli bir şekilde hareket etmeleri durumunda daha olumlu ve doyurucu sonuçlar aldıkları noktasından hareket ederek bu düzen ve şekil anlayışını amaçlara yönelik bir biçimde şekillendirme esasına dayanır. İşletme yönetimi ise, sosyal bir bilim dalı olmakla beraber teknik bilimler tarafından geliştirilen birçok yöntemden yararlandığı için, bu yaklaşım bakımından daha değişik bir görünüm verir. Buna göre işletme yönetimi sosyal olayları belli bir konuda (işletmecilik alanında) inceleyen ve bu yaklaşıma göre genel yönetim disiplininin bir dalı olan, ancak kullandığı teknik yöntemler nedeniyle eski yönetim anlayışından çok daha farklı ve karmaşık yönleri bulunan özellikli bir bilim dalıdır⁷.

Günümüz toplumu çok geniş bir sorumluluk alanına sahiptir. Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içine sıkışmasını engellemektedir. Sadece bir fabrika veya mağaza gibi işletmelerde değil, aynı zamanda evlerde, gece kulüplerinde, okullarda ve spor kulüplerinde de yönetim faaliyeti vardır⁸. Yönetim kavramını, "ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının, en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesi olarak da tanımlamak mümkün olacaktır⁹.

Yönetim, "bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır" şeklinde de ifade edilebilir. Yönetim her şeyden önce "belli bir hedefe başkalarıyla birlikte

⁶ DİNÇER, Ömer, Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.19.

⁷ YOZGAT, Osman. **İşletme Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, 1984, ss.1-2.

⁸ ÖZALP, İnan. **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, s.4.

⁹ YOZGAT, Osman. **İşletme Yönetimi**, s.1.

erişme”, “başkalarına iş yaptırma”, bir başka deyişle “belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliği gerçekleştirebilme ve koordinasyonu sağlama” faaliyetleridir¹⁰.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş, beşeri ve psikososyal özellikte bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifadeyle ortak çaba ve çalışmalarda bulunan fertler, iş gören ve iş gördüren, yönetilen ve yöneten, amir ve memur gibi çeşitli ifadelerle anılan sosyal bir farklılaşmaya uğrarlar. Her zaman yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda, emir alanlar ve emir verenler mevcuttur¹¹.

Yönetim, her şeyden önce bir iş ve faaliyet sürecidir. Süreç niteliği, yönetimin en belirgin özelliğidir. Yönetim süreci, işletme ve örgütlerde, eğitim ve sağlık kurumlarında, derneklerde, vakıflarda, sendikalarda, siyasi partilerde, dini, askeri ve diğer her türlü kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan ortak bir faaliyettir¹².

Buraya kadar yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere; yönetim biliminin çok geniş bir uygulama alanı ve farklı boyutları vardır. Farklı disiplinlerin yaptığı tanımlar ve yönetim düşüncesinin evrimi, yönetime neyin konu olduğu bir kenara bırakılırsa yönetimi kabaca “başkaları aracılığı ile iş görmek” olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Daha geniş bir tanım vermek gerekirse; yönetim, kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirilmesidir¹³. Bir organizasyondaki faaliyetleri “yönetimsel” ve “yönetimsel olmayan” faaliyetler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bu iki faaliyet grubu arasında farklılıklar vardır ve bu farklılıklardan en önemlisi; yönetimsel faaliyetlerin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu yönetimsel faaliyetleri planlama, örgütleme,

¹⁰ ÖZALP, İnan. **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, s.4.

¹¹ TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1987, s.161.

¹² DİNÇER, Ömer, Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, s.20.

¹³ MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul,1998, s.1

yürütme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş grupta toplamak mümkündür. Bu faaliyetler yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin evrelerini oluştururlar.

1.1.1 Yönetimin Tanımı

Yönetim kavramı, değişik bilim dalları bakış açısıyla farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlama; sosyologlara, siyaset bilimcilere, iktisatçılara ve yönetim organizasyon düşünürlerine göre değişmektedir.

- **Sosyologlara Göre Yönetim:** Bir sınıf ve statü sistemidir. Çünkü yönetim, örgüte bilgilerini getiren seçkin kişilerden oluşmaktadır. Modern toplumlarda ilişkilerin karmaşıklığının artması, yöneticilerin üstün zekâlı, yetenekli ve öğrenim görmüş olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sınıfa girebilmek ailevi bağlar ve siyasi ilişkiler yerine daha fazla öğrenime ve bilgiye dayanmaktadır¹⁴.

- **Siyaset Bilimcilere Göre Yönetim:** Devlet yönetimi veya iktidarın örgütlenmesi anlamına gelir. Bu anlamda, yönetim daha çok devletle ilgilidir ve her türlü örgütlenmeyi ve onlara egemen bir tek örgütü ortaya çıkarır. Devlete ait her türlü faaliyet yönetimin konusunu oluşturur. Bu bağlamda, yönetim, bazen emir verme, hükmetme ve otorite ilişkilerini kapsarken; bazen otoriteyi ele geçirme yolu olarak da tanımlanmaktadır¹⁵.

- **İktisatçılara Göre Yönetim:** Tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerini oluşturur. Sanayileşen bir ülkede, sermayenin ve emeğin yanında, yönetime duyulan ihtiyaç artar. Bir işletmenin yönetimi, genellikle işletmenin verimliliğini ve karlılığını tayin eder¹⁶.

- **Yönetim ve Organizasyon Düşünürlerine Göre Yönetim:** Başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak ve iş görmek olarak ifade edilir. Bu açıdan, amacı ne olursa olsun yönetim, bir grup faaliyeti olarak ortaya çıkmakta ve yöneten ile

¹⁴ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.97.

¹⁵ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.97.

¹⁶ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.97.

yönetilen ilişkisi doğmaktadır. Buradan hareketle yönetimi, bir taraftan, “ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amacı en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirme” çabası, diğer taraftan; “işbirliğinde bulunan bir grubun faaliyetlerini ortak amaçlar doğrultusunda sürdürme süreci” olarak ele almak gerekir. Yönetimin hem bir işbirliği, hem de bir faaliyetler dizisi olduğu söylenebilir. Öyleyse, yönetim; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder¹⁷.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde yönetimin; başlıca üç nokta üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bunlar; “ortak bir amacın olması”, “bir insan grubunun bulunması” ve “insanların ortak amacın gerçekleştirilmesi için işbirliğinde” bulunmalarıdır.

1.1.2 Yönetimin Amacı

İşletmeler; insan, makine, malzeme, para gibi bir takım maddi ve beşeri öğelerden oluşan, ekonomik, teknik ve sosyal bir bütündür. İşletmeler, üretimde bulunmak ve dolayısıyla kar sağlamak üzere bir dizi faaliyetlerde bulunur. Küçük işletmelerde üretim öğelerini planlamak ve çeşitli faaliyetlerin amaca doğru yönltilmesini sağlamak nispeten kolaydır. Ancak, günümüzde teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin sonucu olarak, gittikçe büyümekte olan işletmelerin, üretim işlemleri artık çok karmaşık bir hal almakta, ileri derecede uzmanlaşma ve işbölümüne gidilmekte, bunun sonucu olarak da artan çeşitli faaliyetler arasında sıkı bir eşgüdümleme kurarak bunların belirli amaçlara doğru yönltilmesi ayrı bir işlev, ayrı bir uzmanlık işi haline gelmektedir. İşletmenin büyümesi, işbölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonucunda, hem işletme sahibi ile işletme yöneticileri birbirinden ayrılmaya başlamış hem de yönetim işlevi, işletme içindeki satınalma, işe alma, üretim ve satış işlevleri yanında olağanüstü bir önem kazanmıştır¹⁸.

¹⁷ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.97.

¹⁸ AKAT İlter, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997, s.11.

Yönetim biliminin kurucularından Henri Fayol, yönetimin niteliğini şu şekilde açıklamaktadır; bir işletmeyi amacına doğru yöneltmek için, işletme içinde çeşitli faaliyetler, hareketler, işler yapıldığını, sözü geçen faaliyetlerin değişik gruplar halinde toplanabileceğini ve bu sınıflama sonunda, hangilerinin yönetim faaliyeti olduğunun ortaya çıkarılabileceğini söyleyerek, işletmelerde sözü edilen faaliyetleri¹⁹;

- Üretim faaliyetleri
- Finansal Faaliyetler
- Güvenlik Faaliyetleri
- Ticari Faaliyetler
- Muhasebe Faaliyetleri
- Sevk ve İdare Faaliyetleri

olmak üzere altı ana grupta toplamakta ve bu suretle de yönetimin diğer bütün işlerden ayrı bir karakteri ve özeliği olan bir faaliyet ve ayrı bir işlev olduğunu açıkça belirtmektedir.

Detaylı bir işbölümü, uzmanlaşma ve eşgüdümlemeyi gerektiren işletmelerde, üretim ve hizmet sunum işlevinin rastgele bir düzenlemeyle gerçekleştirilemeyeceği doğaldır. Bu nedenle, çağdaş işletme bilimcileri haklı olarak, yönetim faaliyetlerinin de bir hammadde, bir makine ve sermaye kadar, üretimin gerekli ögesi olduğu kanısındadır²⁰.

Tüm bu bilgiler ışığında, yönetimin en temel amacının; “bir işletme içinde; neyin, nasıl yapılması gerektiğine karar vermek, bunun en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamak ” olduğu söylenebilir²¹.

¹⁹ AKAT İlter, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, s.12.

²⁰ AKAT İlter, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, s.13.

²¹ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.97.

1.1.3 Yönetimin Özellikleri

Tüm bu tanımlamalardan hareketle, yönetim olgusunun bazı belirgin özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu özellikler aşağıda tanımlanmaktadır:

- **Grup Faaliyeti Olması:** Yönetim süreci, ancak birden fazla insanın olduğu durumlarda meydana geldiğinden, tek bir kişinin amaçlarına erişmek, ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yaptığı faaliyetler, yalnızca ekonomik özellik taşıyacak, ancak yönetsel özelliğe sahip olmayacaktır²².

- **Beşeri Özelliğe Sahip Olması:** Yönetim faaliyeti, her şeyden önce insanlarla ilgili bir olgudur. Yönetim süreci içinde; yöneten ve yönetilenin insan olmasından hareketle, yönetim faaliyetinin temel ögesini insan faktörü oluşturmaktadır. Yönetim sürecinde, yöneten veya yönetilen insan değilse, böyle bir durumda, yönetim faaliyetinin varlığından söz etmek de mümkün olmayacaktır²³.

- **İşbirliği ve Uzmanlaşma Faaliyeti Olması:** Birden fazla bireyin bir araya gelerek, bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle; işbirliği yapmalarının sonucu olarak yönetim olgusu ortaya çıkacaktır. Başkalarıyla işbirliği, beraberce çalışmayı ve yardımlaşmayı, böylece; amaca ulaşmayı sağlayacaktır. İşbirliğinin tabii bir sonucu olarak, grubu meydana getiren bireyler arasında rasyonel bir çalışma ortamı doğacak ve işbölümü oluşacaktır. İşbölümünün bir sonucu olarak ise uzmanlaşma söz konusu olacaktır. Yönetim süreci içinde, işbirliği; hem insan unsuru tarafından ortaya konan çabaların birbirine eklenerek, tek başına başarılacak işlerin yapılabilmesi fırsatını verecek hem de işbölümü ve uzmanlaşmayı bir arada ortaya koyarak, belirlenen hedeflere en az emek ve maliyetle erişmeyi mümkün kılacaktır. Böylece, işbirliğinin; kalite ve kantite yönünden olmak üzere iki önemli yararı söz konusu olacaktır²⁴.

²² TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, s.184.

²³ TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, s.184.

²⁴ TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, s.184.

• **Koordinasyon Faaliyeti Olması:** Yönetimde, işbirliği içinde bulunan bireylerin, birbirleriyle uyumlu bir biçimde çalışmaları ve başarılı sonuçlar ortaya koymaları, iyi bir koordinasyon sisteminin var olması ile mümkün olacaktır. İyi bir koordinasyonun kurulabilmesi için bireyler arasında fikir, duygu ve çıkar birliğinin olması ve kişilerin temel amaçlara erişmek üzere sorumluluk taşımaları ile sağlanabilecektir. Beklenen koordinasyonun sağlanabilmesi ise; yönetim yetkisinin doğru kullanımıyla gerçekleşmektedir²⁵.

• **Yetki Faaliyeti Olması:** Bir işletmede çalışan herkesin, aynı yetkiye sahip olması mümkün değildir. Herkesin emir verdiği bir ortamda, verilen emrin yerine getirilmesi söz konusu olamayacaktır. Çalışanların, kendi istek ve sorumluluklarıyla düzenli bir şekilde hareket edemedikleri durumlarda, işyerinde uyum ve düzenin oluşturulması ve koordinasyonun sağlanması için yetki kullanımı zorunluluk arz etmektedir²⁶.

• **Rasyonel Bir Faaliyet Olması:** Belirli bir amaca, mümkün olduğunca az emek ve maliyetle ulaşmak ya da belli araç ve imkanlarla, mümkün olduğunca fazla fayda elde etmek, rasyonellik ilkesini ifade etmektedir. İnsanların ömrü, sahip olduğu enerji ve imkanları sınırsız olsaydı, rasyonel davranmaya gerek olmayacak, belki de yönetim faaliyeti gereksiz olacaktı. Bunun bir sonucu olarak; yönetimin en temel başarı ölçütü verimlilik, yani; amaçlara en az maliyet ve çabayla ulaşılması, ikincisi ise; etkinlik, yani; amaca erişmedeki isabet derecesidir²⁷.

1.1.4 Yönetim Fonksiyonları

20. yüzyılın başlarında, Henri Fayol, tüm yöneticilerin, beş yönetim fonksiyonu: planlama, örgütlenme, komuta etme, koordine etme ve denetim doğrultusunda, yönetimi gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Günümüzde ise; yönetim fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim olmak üzere dört başlık

²⁵ TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, s.185.

²⁶ TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, s.185.

²⁷ TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, s.185.

altında özetlenmektedir²⁸. Daha yeni ve geniş anlamda ise; yönetim fonksiyonları; planlama, karar verme, örgütleme, kadrolama, iletişim, güdüleme, yöneltme ve denetim olmak üzere, sekiz başlık altında toplanmaktadır²⁹.

1.1.4.1 Planlama

Planlama fonksiyonu; bir işletmenin amaçlarını, bu amaçlara ulaşabilmek için geliştirilen birçok stratejiyi ve faaliyetleri bütünleştirmek ve koordine etmek amacıyla geliştirilen kapsamlı bir planlar hiyerarşisini ifade etmektedir³⁰. Planlamanın, yönetim faaliyetlerinde en temel fonksiyon olduğu açıktır. Görev ve ilkeler ile bunlara ulaşmada uygulanacak tekniklerin seçildiği süreçtir³¹.

1.1.4.2 Karar Verme

Planlama yapmak, birçok karar verme aşamasını gerektirdiğinden, günümüzde, karar verme de bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Yanlış kararların işletmeye maliyeti çok yüksek olacağından ve zaman zaman geri dönüşü sağlanamayabilecektir³².

1.1.4.3 Örgütleme

Yöneticiler, bir işletmenin yapısını dizayn etmekle de sorumludurlar. Bu yönetim fonksiyonu, örgütleme olarak anılmaktadır. Yönetimin bu fonksiyonu; hangi işlerin yapılacağı, bunların kim tarafından yapılacağı, işlerin nasıl gruplanacağı, kimin kime raporlama yapacağı ve kararların nerede verileceğinin belirlenmesini içermektedir³³. Kısaca, örgütleme; planlamada belirlenen işlerin, bireyler veya gruplarla nasıl yerine getirileceği üzerinde dururken, planların eylem haline

²⁸ ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1993, s.2.

²⁹ ÖZALP İnan, Mehmet Şahin, Güneş Berberoğlu, Ramazan Geylan. **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, ss.8-9.

³⁰ ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**, s.2.

³¹ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.8.

³² ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.9.

³³ ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**, s.2.

dönüştürülmesindeki gerekli adımları ortaya koymaktadır. Bu adımlardan en önemlileri şunlardır³⁴:

- Çalışanlar için iş tanımları hazırlamak.
- İşleri bir araya getirerek bölümler oluşturmak.
- İş ilişkileri geliştirmek
- Ekipler kurmak.

1.1.4.4 Kadrolama

Bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilen kadrolama fonksiyonu, işe alma, çalışanların eğitim ve gelişimi, uzmanlaştırma ve yükseltme ile kariyer yönetimi gibi konuları ele almaktadır. Kadrolama fonksiyonunun önemi; yönetimin başarısının, çalışanların başarısının bir fonksiyonu olmasından kaynaklanmaktadır³⁵.

1.1.4.5 İletişim

Kurum içinde sağlanan, etkin bir iletişim ile bölümler, birimler, gruplar ve insanlar, daha başarılı bir şekilde görev yapabilmektedirler. Çalışanların; teknik bilgi, araçlar ve haberler konusunda bilgili olmaları, yöneticilerin görevlerini azaltmakta ve daha iyi yapmalarına ortam hazırlanmaktadır. Bunun yanında; yönetici, görevini astlarla sağlayacağı etkili iletişim ile daha başarılı bir şekilde yerine getirebilecektir. Bu nedenle; günümüzde iletişim de bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir³⁶.

1.1.4.6 Güdüleme

İnsanı makineden ayıran en temel özelliği; duygusal yönünün ağır basması ve işteki başarısı ile performansının işten tatmin olması ile doğrudan ilişkili olmasıdır.

³⁴ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.8.

³⁵ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.9.

³⁶ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.9.

Bu nedenle; güdüleme, örgütsel yapının vazgeçilmez bir unsurudur ve yönetimin başarısı için gereklidir³⁷.

1.1.4.7 Yönelme

Her organizasyon, insanlar ve bu insanları yönlendirmek ve koordine etmek için onların yönetimi işini içermektedir. Yönetimin yönelme fonksiyonu da, yöneticilerin çalışanları ne zaman ve nasıl motive edeceği, çalışanların faaliyetlerini yönlendirmeyi, en etkili iletişim kanallarını seçmeyi ya da çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlenmeyi ve onlara liderlik ederek bir araya getirmeyi ifade etmektedir³⁸. Bir diğer ifadeyle yönelme; “belirlenen amaçlara ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını etkilemektir”, şeklinde tanımlanabilir ve yönelme, insan davranışları hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Yönelmenin temel amacı; en yüksek performansı sağlayacak bir iş ortamı hazırlamak ve verimliliği arttırmaktır. İnsana yönelik (insan odaklı) iş ortamı verimliliği artırırken, bunun yanında; işe yönelik iş ortamı ise yönelmenin başarısını arttıracaktır. Böylece, yönelme ile amaca yönelik çalışmaların desteklenmesi mümkün olacaktır³⁹.

1.1.4.8 Denetim

Yönetimin son fonksiyonu, denetimdir. Yürütülen işleri, kesinleştirmek ve garantiye almak için, yönetim; organizasyonun performansını gözlemlemelidir. Güncel performans sonuçları, daha önce belirlenen amaçlar ile karşılaştırılmalıdır. Eğer, önemli sapmalar var ise, yönetimin işi, organizasyona eski seyrini kazandırmak ve işleri yoluna sokmak olacaktır. Bu; izleme, karşılaştırma, değerlendirme ve potansiyel düzeltme işlemleri, yönetimin denetim (kontrol) fonksiyonunu ifade etmektedir⁴⁰. Denetim ile iş performansının, planlamaya ne kadar uyduğu ortaya koyulmakta ve planlama ilkelerinin ne derece başarılı olduğu görülmektedir. Denetimin yapılabilmesi için bir ölçme söz konusudur. Bu ölçüm sonuçları, denetim araçlarını

³⁷ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.9.

³⁸ ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**, ss.2-3.

³⁹ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.8.

⁴⁰ ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**, s.3.

oluşturacaktır. Denetim raporları, bütçe uygulamaları, kaybedilen işgücü, en çok bilinen ölçüm sonuçları ve denetim araçlarıdır⁴¹.

1.2 YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yönetim olgusunun çok eski zamanlardan bu yana var olmasının yanında, işletme yönetimi, işletmelerin ortaya çıkışıyla söz konusu olmuştur. Bugünkü anlamda modern işletmelerin ortaya çıkışının, sanayi devrimiyle birlikte olduğu söylenebilir. Sanayi devriminden önce insanlar, hayatlarını devam ettirmek için çalışırken, sanayi devriminden sonra üretimin makineleşmeye başlaması ve gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı, tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana gelmiştir. Böylece sanayi devrimi ile organizasyonların sayı ve büyüklükleri artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir⁴².

19.yy'da başlayan bilimsel yönetim yaklaşımlarının yanı sıra, yönetim ile ilgili çalışmaların başlangıcı ve hız kazanması 18.yy'a dayanmaktadır. Bu dönem ile başlayan ve Klasik Yönetim Dönemi olarak anılan süreçten önceki çalışmaların ise çok daha eskiye dayandığı bilinmektedir. Bunlar içinde, yönetim düşüncesine dayanan ve günümüze kadar ulaşan, bilinen ilk çalışmalar M.Ö. 5000 yılına kadar uzanmaktadır. Bu çalışmalar içinde önemli olan ve etkilerinin günümüz yönetim yaklaşımlarına kadar ulaşmış olanlarından bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır⁴³:

⁴¹ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.9.

⁴² DİNÇER, Ömer, Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, ss.19-20.

⁴³ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.23.

Tablo 1: 18.yy'a Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi⁴⁴.

Tarih	Yönetim Düşüncesine Katkıda Bulunan Birey veya Etnik Gruplar	Yönetim Bilimine Başlıca Katkılar
M.Ö. 5000	Sümerler	Yönetim için yazılı kurallar ve düzenlemeler
M.Ö. 4000	Mısırlılar	Planlama, örgütlenme ve denetim için çalışmalar
M.Ö. 2700	Mısırlılar	Şikayetlerin dinlenmesi ve görüşmeler yapılması ve yönetimde adil davranılması
M.Ö. 2600	Mısırlılar	Merkezleşmemiş örgüt kurmaları
M.Ö. 1800	Hamurabi	Denetim için ölçüler, asgari ücret saptamak, sorumluluğun devredilemeyeceği
M.Ö. 1600	Mısırlılar	Örgütlerde merkezileşme
M.Ö. 1491	İbraniler	Örgüt kavramı ve hiyerarşi sistemi ile iş ilkesi uygulanması
M.Ö. 500	Mencius	Standartlara ve sistemlere olan ihtiyacın ortaya konması
M.Ö. 400	Sokrat	Yönetim evrenselliğinin belirlenmesi
M.Ö. 50	Varro	İş şartnamelerinin kullanılması
M.S. 1100	Grek	Yöneticinin özellikleri
M.S. 1340	Lucas Pacioli	Çift kayıt sistemi
M.S. 1500	Sir Thomas Moore	Uzmanlaşma
M.S. 1525	Machiavelli	Liderin kitlelere dayanması
M.S. 1776	Adam Smith	Uzmanlaşma ve işbölümü
M.S. 1799	Eli Whitney	Bilimsel yöntem, maliyet muhasebesi

Farklı yönetim yaklaşımları esas itibariyle, Endüstri Devriminden sonra ve özellikle de 1900'lerden itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Yönetimin, belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma konusu olarak ele alınması ise 20. yüzyılda olmuştur. Yönetim yaklaşımları kronolojik sıra itibariyle Klasik (Geleneksel), Neo-Klasik (İnsan İlişkileri) ve Modern olmak üzere üç temel yaklaşım halinde incelenebilir.

⁴⁴ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.23.

Yönetim olgusunun incelenmesi ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, “Bilimsel Metod”un uygulanmaya başlandığı, 19. yüzyıl sonlarından, içinde birçok yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerini de barındıran günümüze kadar ki süreçte geçirdiği evrim; Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem, Klasik, Neo-Klasik, Modern Yönetim Yaklaşımı ile 1980’li Yıllardan Sonra Yönetim Yaklaşımı olarak ele alınmıştır.

1.2.1 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem (1880 Öncesi)

Bu dönem, insanların işbirliği çabaları ile başlayıp, yönetimin bilimsel olarak incelenmeye başlandığı 1880 yılına kadar devam etmektedir. Bilimsel yönetim öncesi dönemde, işçiler, hemen hemen tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında bulunmakta ve sosyal kast sistemine dayalı otokratik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar. İşlerin insanlar tarafından yapılmasında kırbaç, demir gülle ve zincir etkili araçlar durumunda idi. Roma İmparatorluğu toplumlarında, Roma kentlisi olmak, yöneticileri diğer insanlardan ayırmıştı. Roma Lejyonu gibi, Roma Orduları da iktidarda bulunanların arzularını yerine getirmekte etkili oluyorlardı. Bu dönem, günümüzde dahi papalığın ilk devirlerinde olduğu gibi hükümet idaresinin merkezi kontrol sistemine dayalı Roma Kilisesinin kuruluşuna şahitlik etmiştir. Bu dönem, öylesine birbiriyle zıtlıklarla dolu bir dönemdi ki, lordlar ve köylüler, imparator ve köle, varlıklı olanlarla fakir olanlar ayrı uçlarda yaşıyorlardı. Bu dönemde, yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştı. İnsanlar yalnızca yetkili bir pozisyona sahip olma gereği duyardı ve yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilirdi. İnsanların kaderlerine boyun eğmekten başka çareleri yoktu. Onlar hayatta buldukları yerler için dünyaya gelmişler, bundan başka hiçbir şey bilmezler, hayatlarının devamından başka hiçbir şeyle ilgilenmezlerdi. Bir başarının sağlanması yıllar alırdı. Bu dönemde, aynı işleri yapan sanatkârlar loncaları oluşturdular. Loncalar, modern esnaf ve sanatkâr birliklerinin öncüleri oluyorlardı. Buna rağmen, içinde yer aldıkları sosyal sistem içinde gerekli önem verilmiyordu⁴⁵.

⁴⁵ HICKS, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Cilt II, Çev. Osman TEKOK, Bintuğ AYTEK, Salim ŞEN, Ankara, 1979, s.18

İnsanlar içinde yaşadıkları bu durumların dışında, iletişim ve üretimde sağladıkları günlük gelişmeleri görünce ümitlendiler ve etkili bir yönetim ihtiyacını o zaman anladılar. Bu dönem, keşfedilen Yeni Dünya'ya (Amerika Kıtası) yerleştikten sonra başladı ve kardeşlik, özgürlük, eşitlik için mücadele eden ve politikada ihtilali, entellektüel düşüncede ışığı, sanatta rönesansı çağırarak tanınan iki Fransız düşünürü Voltaire ve Rousseau tarafından sona erdirildi. Aslında, eski dünya düzeninde yer alan; politik partiler (Roma Senatosu), askeri birlikler (Napolyon'un ordusu), kilise hiyerarşileri (Roma Katolik Kilisesi) vb. örgütler, yönetim kavramının gelişmesine az da olsa katkı sağlamışlardır. Söz konusu bu örgütler, esasında bazı yönetim fonksiyonlarını uygulayarak, günümüzde varolan belli başlı ilkelerin temellerini atmışlardır. Ancak bu dönemde, yönetim düşüncesinde, birbiri ile uyum sağlayan bir bütünlük oluşmamıştır. "Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı" bu dönemin yönetim ve örgüt düşüncesini oluşturmuştur⁴⁶.

1.2.2 Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetim düşüncesine uzun zaman hakim olmuş ve yerleşmiş bir düşünce biçimi almış olan ve Bilimsel Yönetim Dönemi olarak da anılan Klasik Yönetim Yaklaşımı üç temel yaklaşımı içinde barındırmaktadır. Bu üç temel yaklaşım; öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management), öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'dır⁴⁷.

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın temeli, bu dönemde ortaya çıkan hızlı bir teknik gelişme olmasına dayanmaktadır⁴⁸. Yaklaşımın temel varsayımı da önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur⁴⁹. Klasik Yönetim Yaklaşımı, iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Bunlardan birincisi; Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın ayrıntılı olarak ele

⁴⁶ HICKS, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, s.18.

⁴⁷ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 5.Baskı, Beta Yayım, İstanbul,1995, s.112.

⁴⁸ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.26.

⁴⁹ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.105.

alındığı, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilceği, ikincisi ise; Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımlarının üzerinde durduğu, formal organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili konulardır⁵⁰. Bu üç yaklaşım da etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır⁵¹: Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda; üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü, Yönetim Süreci Yaklaşımı'nda; hiyerarşik yapılanma, Bürokrasi Yaklaşımı'nda ise; bürokratik iç etkinlik ve verimlilikle ilgilenilmesi ve dış faktörlerdeki değişikliklerin göz önüne alınmaması, klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayandığını açıkça göstermektedir. Klasik Yönetim Yaklaşımı, sürekli ve açık olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilceği konusunu işlemiştir.

Yönetim olgusunun, bilimsellik kazanmaya başladığı 19.yy.'ın sonları ve 20.yy.'ın başlarında yöneticiler, örgütsel faaliyetleri kontrol merkezli planlamıştır. "Hedef ve amaçları belirleyin ve peşinden gidin", "Akılcı, verimli ve açık bir biçimde örgütleyin", "Herkesin yapacağı işten emin olacağı şekilde her ayrıntıyı belirleyin", "Planlayın, örgütleyin ve denetleyin, denetleyin, denetleyin..." ilkeleri, dönemin geçerli yönetim anlayışı olan Klasik Yönetim Felsefesinin temel hareket tarzları olmuştur⁵².

Açıkça görülmektedir ki, Klasik Yönetim Düşüncesinin perspektifini; rutin işlerin görülmesinde, insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilceği ve formal (biçimsel) organizasyon yapısının kurulması oluşturmaktadır.

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nı oluşturan en önemli ilkeler ise şöyle sıralanabilir⁵³:

1. İşlerin en küçük parçalara bölünmesi ve uzmanlaşma

⁵⁰ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.112.

⁵¹ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.105.

⁵² MORDEN, Tony. **Business Strategy and Planning**, Second Edition, Mc Graw Hill, 1993, s.27.

⁵³ BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, s.15.

2. Tüm işlerin, iş yapma usullerinin, organizasyon yapısının, işletme politikalarının ve performans ölçütlerinin standartlaştırılması
3. Örgütsel verimliliğin, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçüldüğü mekanik bir süreç olarak ele alınması
4. İşletmenin ana fonksiyonel sahalarının tespiti ve her bir sahadaki işlerin gruplandırılması yoluyla departmanlar oluşturulması
5. Dikey yönü hiyerarşik yapıyı – yetki farklılaştırmasını – yatay yönü ise; departmanlaştırmayı – fonksiyonların farklılaştırılmasını – gösteren “Biçimsel ve Mekanik” yönetim yapılarının kurulması.

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın üç temel anlayışını tek tek ele almadan önce bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçları incelenmektedir⁵⁴:

1. Organizasyonlarda, insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuş, insan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda ve şekilde davranacağı – davranması gerektiği – varsayılmıştır. Bu yönü ile Klasik Yönetim Yaklaşımı mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

2. Rasyonellik ve Mekanik Süreçler, Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın hareket noktaları olmuştur. Makine–insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik, ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği, yani insan dışındaki faktörlerde rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler ayrıntılı olarak ele alınmamış; ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşımda insan, kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsayılmıştır.

3. Klasik Yönetim Yaklaşımı, kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Sadece organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durulmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeler genel geçer kabul edilmiş, buna karşın dış çevre şartlarının etkileri ve organizasyonların değişen şartlara uyumu üzerinde durulmamıştır.

⁵⁴ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, ss.112-113.

1.2.2.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lerin başlarında Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, işlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağı hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edecekleri savına dayanmaktadır⁵⁵.

Taylor, daha sonra bu düşünceleri Taylorizm adıyla da bilinen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı İlkeleri şunlardır⁵⁶:

- Gelişigüzel iş değil, bilim
- Başbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon
- Kişisellik değil, yardımlaşma
- Düşük verim değil, maksimum çıktı
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

Bu ilkeler, yönetime olduğu kadar günlük faaliyetlerin yürütülmesine de ışık tutmuştur. Bu ilkelerin işe, dolayısıyla organizasyona aktarılması ise şöyle olmuştur⁵⁷:

1. Her iş, bu işi oluşturan unsurlarına (görevlere) ayrılmalıdır.
2. Her işin her unsuru için tecrübeye dayanan, geleneksel iş görme usulleri yerine, "bilimsel metoda" dayalı olarak belirlenmiş iş görme yöntem ve usulleri belirlenmeli ve ayrıntılı olarak incelenmelidir.
3. Bu inceleme yapılırken görevlerin nasıl daha etkin yapılabileceği, araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği ve görevi yapanın nasıl davranması gerektiği araştırılmalıdır.
4. Böylece, görev ve işlerin en iyi yapılma şekli bulunduktan sonra, bunlar standartlaştırılmalıdır.

⁵⁵ MORDEN, Tony. **Business Strategy and Planning**, s.30.

⁵⁶ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.114.

⁵⁷ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.114.

5. Daha sonra, standartları belli olan bu işleri yapabilecek, fiziki ve zihni kabiliyeti yeterli olan kişiler, bilimsel yöntemlerle seçilmeli, eğitilmeli ve gelişimleri sağlanmalıdır.

6. Bilimsel metoda dayalı olarak belirlenen iş görme usullerinin işçiler tarafından benimsenmesi ve uygulanması için işçiler ile içten gelen bir işbirliği yapılmalıdır.

7. Teşvik edici ücret sistemleri geliştirilerek, işgörenlerin öngörülen şekilde çalışmaları finansal olarak desteklenmelidir.

8. Yönetim ile ilgili iş ve sorumluluklar, işçinin üzerinden alınmalı ve bunların yönetimin sorumluluğu haline getirilerek işçi ve yönetim arasında iş ve sorumluluk bölüşümü yapılmalıdır.

9. Yönetim, bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmelidir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, yöneticilerin böyle bir bilimsel yaklaşımı kabul etmelerini ve organizasyon yapısını oluşturan işlerin dizaynına bu açıdan bakmalarını önermiştir. Bu anlayışın sonucu olarak “*zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi; teşvikli ücret sistemleri, iş standartları*” gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir⁵⁸.

Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylor, işgörenin daima daha yüksek ücret elde etme peşinde olacağını, buna göre davranacağını bunu elde etmekten ancak fizik gücü nedeniyle mahrum olacağını varsaymıştır. Dolayısıyla işgörenlerin bu sisteme karşı olmalarının bir nedeni yoktur⁵⁹.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın insan unsuruna gösterdiği ilgi, bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler açısından olmuştur. Bu değişkenlerden de başlıca üç tanesi bu yaklaşım taraflarının ilgisini çekmiştir. Bunlar kişinin verimli çalışma potansiyelini ifade eden *kapasitesi*, bir görevi başarmak için gerekli *zaman* ve kas gücünün dayanıklılığı anlamında *dayanıklılık* olmuştur⁶⁰.

⁵⁸ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.115.

⁵⁹ HARRISON, Frank. **Management and Organizastions**, Houghton Mifflin Co., Boston, 1978, s. 217.

⁶⁰ SCHODERBEK, Peter, Asterios Kefalas and Charles Schoderbek, **Management Systems: Conceptual Considirations**, Business Publications Inc., 1975, s.109.

Görüldüğü üzere Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ayrıntılı organizasyon teorisi değildir. Bu yaklaşım daha çok organizasyonun alt kademelerinde, fabrika (işyeri) düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler geliştirmiştir. Ancak bu ilkelerin uygulanması sonucu elde edilen üretim artışları bu yaklaşımı kısa sürede yaygın hale getirmiştir. Bu yaklaşımın ilkeleri bugün için de geçerliliğini korumaktadır. Sadece daha sonraki yaklaşımlar bu ilkelerin nerelerde nasıl uygulanabileceğini daha ayrıntılı olarak incelemişlerdir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın, yönetim alanına iki yönden katkısı olmuştur. Birincisi; "iş dizaynı ve standartlaştırma" ile ilgilidir. İkinci ise; Taylor tarafından önerilen "*fonksiyonel formenlik*" kavramıdır. Bir formenin (veya ustabaşının) çeşitli fonksiyonları temsil eden yöneticilerle ilişki kurmasını öngören bu kavram, yönetim süreci yaklaşımının "emir – komuta birliği" ilkesine ters düştüğü için fazla uygulama alanı bulamamıştır⁶¹.

Taylorizm ilkelerinde ve Taylor'un bizzat kendi düşüncelerinde Bilimsel Yönetimin sadece maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması için uygulanan amaç ve yöntemleri kapsamadığı, iş yapma biçimlerinde ve organizasyonları oluşturan çalışanlarda davranış değişiklikleri yaratmaya yönelik bir yaklaşım olduğu ortaya koyulmasına rağmen, bu ilkelerin organizasyonlara ve iş yapma yöntemlerine tam olarak aktarılamaması, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın ayrıntılı bir yönetim yaklaşımı olarak nitelendirilmesine engel teşkil etmiştir.

1.2.2.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın ikinci yaklaşımı olan Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın öncüsü Henri Fayol, organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır⁶². Yöneticiler ve yerine

⁶¹ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.115.

⁶² KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.116.

getirdikleri fonksiyonlarla ilgilenmiş, konuya yönetim, özellikle üst yönetim açısından bakmıştır⁶³.

Henri Fayol bir organizasyondaki faaliyetleri başlıca altı grupta toplamıştır⁶⁴:

1. Teknik Faaliyetler (Üretim faaliyetleri)
2. Ticari Faaliyetler (Alım, satım vb.)
3. Finansal Faaliyetler (Para bulma, kullanma)
4. Muhasebe Faaliyetleri (Kayıtların ve istatistiklerin tutulması, raporlanması)
5. Güvenlik Faaliyetleri (İşyeri ve işgörenlerin korunması)
6. Yönetim Faaliyetleri

Yönetim faaliyetleri sürecine ilişkin safhalar da; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. Görüldüğü gibi organizasyon, Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın ele aldığı konulardan sadece biridir. Yönetime ilişkin geliştirilen bu fonksiyonlarla ilgili olarak çeşitli ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeleri Tablo 2'de görmek mümkündür. Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın genel mesajı; "Eğer bu ilkelere uyarsan, başarılı olursun" şeklindedir.

Yönetim Süreci Yaklaşımı, diğer yönetim yaklaşımlarının da temelini teşkil eden ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas alarak, Bilimsel Yönetimin devamı niteliği taşısa da, sadece organizasyon konuları ile ilgili değil, yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirdiği için Bilimsel Yönetimden çok daha kapsamlı bir yaklaşımdır⁶⁵.

⁶³ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.30.

⁶⁴ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.116.

⁶⁵ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.116.

Tablo 2: Henri Fayol'un Genel Yönetim İlkeleri⁶⁶.

İlkeler	Açıklamaları
1. İşbölümü	İşi küçük birimlere ayırmak ve bu küçük birimlere ayrı bir görevli atamaktır. Böylece iş daha etkin ve verimli olarak yerine getirilebilir.
2. Yetki ve Sorumluluk	Yönetim görevini yerine getirmek için yetki söz konusudur. Yöneticilerin görev yapabilmeleri, yetki verilmesine bağlıdır. Yetki, sorumluluktan ayrılamaz.
3. Disiplin	İşletmenin vazgeçilmez unsuru olan disiplin, üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Çalışanların kurallara uymaları sonucunda yönetim başarılı olur.
4. Kumanda Birliği	Bu, ilk her astın, bir üstten emir alması ve ilk üstü atlayarak daha üst kademelerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması ilkesidir. Nedeni, örgütte karışıklık çıkmamasıdır.
5. Yönetim Birliği	Benzer işler, bir yöneticinin emrinde koordine edilmelidir. Bir grup veya bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesidir. Aynı amaca yönelik işlerin sorumluluğu bir yöneticiye verilir.
6. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	İşletmenin çıkarlarının, bir kişiden veya bir grup insanın çıkarlarından önde gelmesidir.
7. Çalışanların Ödüllendirilmesi ve İyi Ücret	Çalışanlara yeterli ölçüde ücret ödenmesidir. Adil ücret ödenmesi, ancak adil ücretin ne olacağı konusunda yeterli ölçülerin olmasına bağlıdır.
8. Merkezileşme İlkesi	Güç ve yetkinin, organizasyonun üst kademelerinde toplanması gerekir. Merkezileşmenin doğal bir yapısı olduğu, açık veya sosyal organizmalarda hareket veya davranışların bir beyin veya merkezden yönetilmesidir.
9. Hiyerarşi İlkesi	Hiyerarşinin en üst kademeden, en alt kademeye kadar uzanan ve yöneticileri birbirine bağlayan kumanda zinciri ve haberleşme ile diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesidir.
10. Düzen İlkesi	Her şeyin doğru yerinde ve doğru zamanda olması ilkesidir. Diğer bir deyişle "her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde" ilkesidir.
11. Hakkaniyet İlkesi	Yöneticiler, bütün çalışanlara hakkaniyetle davranmalıdır. Hakkaniyetle yaklaşmak, güdülemeyi arttıracaktır.
12. Personelin Devamlılığı ve Denge	Personelin, yeni işe girmesi halinde, işi kısa zamanda öğrenmesi zordur. İşgücü devri, yüksek ise; her yeni elemanın işi öğrenmesi için zaman ve emek kaybı olacaktır.
13. Girişim İlkesi	Yöneticiler, astların girişim güçlerini arttırmalıdır. Organizasyonun her kademesindeki yöneticilerin, plan yapma ve uygulama yetenekleri arttırılmalıdır.
14. Birlik Ruhu İlkesi	İşletmede, çalışanlar arasında birlik sağlamanın gereği bu ilke ile belirtilmektedir.

⁶⁶ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.31.

1.2.2.3 Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman Sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Yaklaşımı'nın içindeki Bürokrasi kavramı, günlük dilde kullandığımız “işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, bugün git yarın gel” anlamının aksine, “bir organizasyon yapısını” ifade etmektedir. Weber'e göre; bürokratik bir yapı etkinlik açısından idealdir.

Max Weber'e göre ussal–yasal yetkiye dayanan ideal bürokrasi modeli aşağıdaki özelliklere sahiptir⁶⁷:

1. İdeal bürokrasi modelinde, biçimsel yetki ve görevler; kanun, kaide ve idari kararlar ile önceden tespit edilmiştir.
2. Görevler ve yetkiler, bir hiyerarşi ve makamlar sistemi oluşturacak biçimde düzenlenmiştir.
3. Astarlar, üstlerin emirlerine uyarlar.
4. Bürokraside, ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülür ve bu yazılı evrak örgütün kalem teşkilatında toplanmıştır.
5. Görevlere özel eğitim görmüş memurlar atanır.
6. Görevler, önceden belirlenmiş, öğrenilmiş ve öğrenilebilen genel kaideler uygun biçimde yürütülür.
7. Örgütün özgürlüğünün korunması için, örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur.

Max Weber, yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlar geleneksel yetki, karizmatik yetki ve yasal yetkidir. Weber'in yetki kuramında geçen yaklaşımlar, Tablo 3'te örneklerle gösterilmiştir.

⁶⁷ BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, s.40.

Tablo 3: Max Weber'in Üç Yetki Tipi⁶⁸.

Yetki Türü	Tanımı	Örnekler
Geleneksel Yetki	Kişisel olup, doğuştan kazanılan yetkidir. Astlar, emirleri sadakat ile yerine getirirler. Emirlerle, geleneklere uyulduğu sürece riayet edilir.	Kralların, imparatorların, kabile reislerinin yetkisi vb.
Karizmatik Yetki	Burada da kişisellik söz konusudur. Ancak yetkinin kullanılışı açısından karizmatik ve kişisel yetki arasında fark vardır.	Atatürk, Mahatma Gandhi, Bill Gates, Churchill.
Yasal Yetki	Kuralların yasallığı ilkesine dayanır. Bu ilke, karizmatik veya geleneksel yetki gibi kişisel değildir. Bu yetkiyi elinde bulunduranlar. seçimle kazanırlar.	Tepe veya orta düzey işletme yöneticileri, bakanlar.

Bürokrasi Yaklaşımı, biraz da günlük hayatta edinilen tecrübelerin de etkisi ile çok sayıda inceleme ve araştırmaya konu olmuştur. Warren Bennis bürokratik yapının modern topluma uymadığını ve bu tür yapıların sonunun geldiğini iddia etmiştir. Bu tecrübeler Parkinson Kanunu (bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır, yapılacak iş azaldıkça personel sayısı artar) görüşü ile Peter İlkesi (bürokratik yapılarda, kişiler, gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler) gibi bürokratik yapıları ve Bürokrasi Yaklaşımı'nı eleştiren fikirlerin doğmasına ve geniş bir kabul görmesine neden olmuştur⁶⁹.

Başta da belirttiğimiz gibi, bu üç yaklaşımın da en önemli unsuru olan, insana ilişkin varsayımlarını göz önüne alacak olursak, genel olarak Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın, yönetimin biçimsel ve yasal yönlerine önem verdiğini, bu alanda ilkeler belirlemeye çalıştığını, yönetimin doğal yönleri ve süreçlerini göz ardı ettiği ve bunun sonucu olarak da yöneticilerin örgüt içindeki davranışsal ilişkilerin tümünü görmelerini engellediğini söyleyebiliriz. Ancak, mevcut bu sınırlamalara rağmen Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın savunduğu bazı ilkeler ve yöntemler, günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır.

⁶⁸ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.32.

⁶⁹ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, ss.132, 133.

1.2.3 Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı

1930’lu yıllarda, “Yönetimde Beşeri İlişkiler–Davranışsal–İnsan İlişkileri” adı altında oluşmaya başlayan bu yeni yaklaşım 2. Dünya savaşı sonrasında yönetim düşüncesinde bir akım halini almıştır. Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı’nın en önemli özelliği, Klasik Yönetim Yaklaşımı’nın eksik bıraktığı “insan” unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Bu yaklaşım, organizasyon yapısı içerisinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları tanımak konularında yoğunlaşır. Neo–Klasik Yaklaşım, insan özellikleri yanında davranışlar, motivasyon, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durmuştur.

Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı’nın yönetim düşüncesine getirdiği yenilikler, ilkeler bazında şöyle özetlenebilir⁷⁰:

1. İş bölümü ve uzmanlaşmanın verimlilik artışındaki yeri kabul edilmekle birlikte, aynı olmasına yönelik olarak işlerin zenginleştirilmesi ve iş değiştirme kavramları ilk kez ortaya atılmıştır.

2. İşin salt içeriği değil, işi etkileyen çevresel faktörlerin de dikkate alınması, işi planlayan yöneticinin bu planlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da göz önüne alması gerektiği öne sürülmüştür.

3. Organizasyonu departmanlara ayırmada da beşeri unsurlara ağırlık verilerek, fonksiyonel bölümlendirme yerine “ürün” ya da “bölge” ölçütüne bağlı bir bölümlendirme tercih edilmiştir.

4. Klasik Yönetim Yaklaşımı’nın tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı, çalışanların tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklenmiştir.

5. Daha etkin haberleşme ve yüksek moral açısından daha uygun görülen az kademeli (basık) organizasyon şeklinin bir gereği olarak, yönetim alanının geniş tutulması öne sürülmüştür.

⁷⁰ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, ss.142-143.

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın temelini, “bilimsel yönetim”in oluşturmalarına karşılık, Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın temelini de “insan ilişkileri” oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı; motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra resmi ve gayri resmi örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi vb. gibi makro konu ve problemler üzerine eğilerek, olgunlaşmış ve örgütsel davranış yaklaşımı ve sanayide hümanizm akımına dönüşmüştür⁷¹.

Klasik Yönetim Yaklaşımı; akılcılık, yapı ve uzmanlaşma konuları üzerinde durup, çalışanlar için “ekonomik insan” görüşünü, yani çalışanların hemen hemen sadece ekonomik yoldan motive edilebilecekleri görüşünü savunurken, Neo–Klasik Yaklaşım, belirli klasik kavramları değiştirip genişleterek klasik teori üzerine oturmuştur. Bunun yanında, Neo–Klasik teori, ekonomik insan kavramına doğrudan doğruya karşı çıkarken, Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın aksine her insanın farklı olduğu görüşünü savunmuştur⁷².

1.2.4 Modern Yönetim Yaklaşımı

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride Klasik, Neo-Klasik ya da İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim ve gerekse insan ilişkileri akımının önerilerine tereddütle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır⁷³.

Neo–Klasik Yönetim Yaklaşımı'ndan Modern Yönetim Yaklaşımı'na geçiş dönemini oluşturan 1950 – 1960 yılları arasında, beşeri ilişkiler yaklaşımına paralel olarak, istatistik ve mühendislik biliminin katkılarıyla, yönetimde “Sayısal Yaklaşım” ortaya çıkmıştır. 1960 – 1970 döneminde ise; araştırmacıların katkılarıyla, modern yönetim teorisi olgunlaşmıştır⁷⁴.

⁷¹ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.143.

⁷² KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.143.

⁷³ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.107.

⁷⁴ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.107.

Modern Yönetim Yaklaşımı, çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Modern teorisyenler, örgütü, uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişimlere uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görmektedirler. Bu sistemde; örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilmektedir ve kaynaklar yönünden her ikisi de birbirine bağlıdır. Modern teori, birden fazla disiplin ile ilgilidir ve pek çok bilim dalından faydalanmaktadır. Örgüt bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulmaktadır⁷⁵.

Modern Yaklaşım'a göre; örgütler, dış çevreyle de karşılıklı etkileşimde olan açık sistemlerdir. Gerek örgütün, dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri göz ardı edilmemelidir. Modern yönetim düşüncesine göre; örgütler, çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek, çevreye sunmaktadırlar. Bu çıktılardan bir bölümü, daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme geri dönmektedir. Geribildirim denilen bu durum, sistemin kendi davranışı hakkında bilgi toplanması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırarak, sapmalar var ise; bunların düzeltilmesi anlamını taşımaktadır⁷⁶.

Modern Yönetim Yaklaşımı; "Sistem Yaklaşımı" ve sistem yaklaşımının bir uzantısı olan "Durumsallık Yaklaşımı" olarak gelişmiştir⁷⁷. Bu nedenle; bu bölümde, Modern Yönetim Yaklaşımı'nı oluşturan iki önemli yaklaşım ele alınacaktır.

1.2.4.1 Sistem Yaklaşımı

Biyolog Ludwig Van Bertalanffy tarafından ortaya atılan bu yaklaşım; organizasyonu; çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan ve organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere karar verme ve haberleşme süreçleriyle birbirlerine bağlandığı bir ana sistem olarak ele alır. Yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca

⁷⁵ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.107.

⁷⁶ KARALAR, Rıdvan ve diğerleri. **Genel İşletme**, s.107.

⁷⁷ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.57.

“yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak” incelemektir⁷⁸.

Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütündür. Bir sistemin taşınması gereken unsurlar şunlardır⁷⁹:

1. Belirli parçalardan meydana gelir.
2. Bu parçalar arasında sıkı bir ilişki vardır.
3. Bu parçalar aynı zamanda dış çevre ile ilişkili olan bir bütünü meydana getirmelidir.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların ortaya çıktığı birimlerin, birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Sistem yaklaşımı; organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta esas olan bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı, yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir⁸⁰.

Yönetimde Sistem Yaklaşımı'nı kullanmanın yararları şöyle sıralanabilir⁸¹:

1. Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalacaktır.
2. Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını verecektir.
3. Yönetici, organizasyon yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma olanağına kavuşur.

⁷⁸ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.57.

⁷⁹ ÖZALP İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.59.

⁸⁰ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.158.

⁸¹ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.159.

4. Yönetici, alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

Sistem yaklaşımının; bütüncül niteliği, örgüte bir bütün olarak bakma ve örgütte bulunan aksaklıkları daha sağlıklı belirleme imkanı doğurduğu kabul edilmektedir. Böylece örgütün, herhangi bir biriminde mevcut olan bir aksaklığın bütün örgütü etkileyen bir nitelik taşıdığı, bu yüzden de getirilecek çözümün bu açıdan değerlendirilerek, saptanması gerekecektir. Sistem yaklaşımı sayesinde örgütler çevreden izole edilmiş varlıklar olmayıp, tam aksine çevreyle sıkı ilişkileri olan dinamik bir özellik gösterir⁸².

Sistem Yaklaşımı'nın yönetim düşüncesine getirdiği en önemli yenilik ve katkılar şöyle özetlenebilir⁸³:

1. Bu yaklaşım; organizasyonları, çevreleri ile ilişkili “açık bir sistem” olarak ele aldığından; çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapabilmelerine olanak tanımıştır.

2. Sistem parçaları olan alt sistemler arasındaki “karşılıklı ilişki ve bağlılığı” vurgulanması yoluyla, organizasyonda neler olduğuna ek olarak, bunların nasıl ve niçin olduklarının da açıklanmasını sağlamıştır.

3. Organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlayarak, daha sağlıklı bir genelleştirmeyi olanaklı kılmıştır.

4. Yöneticilerin, tüm organizasyon sisteminin amaçlarını, bir bütün olarak ve açık, anlaşılabilir biçimde tanımlayarak ele almalarını gerektirir.

1.2.4.2 Durumsallık Yaklaşımı

1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yıllarda yönetimde temel yaklaşım haline gelen bir yaklaşımdır. Yaklaşımın temel düşüncesi, her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim biçiminin bulunamayacağıdır. Yönetim biçimini belirleyen etkenleri dışsal ve içsel etkenler şeklinde iki kategoride ele alan durumsallık yaklaşımının teorisyenleri; dışsal etkenler arasında, örgütün sunduğu

⁸² KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.159.

⁸³ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.159.

hizmetlerden yararlananlar, pazar koşulları, rekabet ve devlet müdahalesi şeklinde ele alırken; içsel etkenler arasında yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji ve örgütün amaçlarını saymaktadırlar.

Durumsallık Yaklaşımı, genel olarak, çeşitli durumlarla ilişkili olarak, diğer yönetim yaklaşımlarının (geleneksel, davranışsal ve sistem) birlikte ya da bağımsız bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir. Durumsallık Yaklaşımı, liderlik, örgütsel değişim, personel motivasyonu, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel yapıya kadar birçok alana uygulanabilmektedir. Bu yaklaşım, 1960'ların ortasında, yönetsel problemlere, geleneksel ya da sistem yaklaşımı uyarlamakta başarısız olan yöneticiler tarafından geliştirilmiş ve belirli bir duruma uygulanabilecek bir yönetim tarzının seçilmesine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı, yönetim kurallarının evrensel olduğunu ve işletmenin içinde bulunduğu özel durumları göz ardı ederek, tüm olaylara uygulanabileceği görüşüne sahip Klasik Yönetim teorisyenlerinin ortaya koyduğu “en iyi yol” anlayışından oldukça farklıdır. Durumsallık Yaklaşımı, “yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol” olmadığını, en iyinin, içinde bulunan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Bürokrasi Yaklaşımı'nın öncüsü olan Weber, bürokratik işletme yapısının, en iyi işletme yapısı olduğunu ileri sürmektedir. Ancak, Durumsallık Yaklaşımı açısından bakıldığında, bürokratik işletme yapısı, örgütlenme ilkelerinden sadece birisidir⁸⁴.

Durumsallık Yaklaşımı, esas olarak organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevre koşullarının özelliklerine göre, yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayısı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışır. Buna göre; her organizasyonun durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklı olacağından; yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır.

1950 ve 1960'lı yıllarda Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsh ve diğer araştırmacılar, yöneticilerin işletmelerinde kullandıkları teknoloji, çevre, rakip ve diğer faktörlere bağlı olarak farklı davranışlar gösterdiklerini ortaya çıkarmışlardır.

⁸⁴ ÖZALP, İnan. **Yönetim Organizasyon**, s.71.

Geçmişteki yönetim bakış açısından farklı olarak, Durumsallık Yaklaşımı teorisyenleri, yöneticileri, daha etkin kılacak uygun tek ya da tüm ilkeleri benimsemektedir. Durumsallık Yaklaşımı, kendisinden önce gelen üç temel yönetim yaklaşımını içine alan bir bütündür. Bu yaklaşım, yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için, organizasyonun içinde bulunduğu durumu iyi tanınması gerektiği fikrini savunmaktadır⁸⁵. Durumsallık Yaklaşımı'nın temeli; personelin kapasitesi, teknoloji ve dış çevrenin gereklerini de içeren yönetsel uygulamalardır.

Durumsallık Yaklaşımı da organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Bu yaklaşımda, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen “durum” ve “koşulların” neler olduğu ve bunların nasıl incelenebileceği üzerinde durulur. Ancak bunlar arasında, özellikle ikisi “teknoloji” ve “çevre” faktörleri bugüne dek kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Diğer faktörler üzerindeki araştırmalar, henüz gelişme aşamasındadır. Özetle, en iyi ve uygun organizasyon yapısının, sadece belirli organizasyon ilkelerini uygulamakla değil, bu ilkeleri “teknoloji” ve “çevre” değişkenleriyle ilişkilendirerek, durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebileceğini savunur⁸⁶.

Bu temel varsayıma göre yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre; değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Durumsallık yaklaşımının bir diğer özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevre unsurlarıyla ilişkileri üzerinde durmaktadır. Durumsallık yaklaşımının özellikle üzerinde durduğu ve yöneticilerin yönetim biçimlerini doğrudan etkilediği kabul edilen üç önemli faktör vardır. Bu faktörler; çevre, teknoloji ve örgütün benimsediği stratejiler olarak

⁸⁵ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.178.

⁸⁶ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.180.

belirtilmektedir. Çevre faktörü örgütün işleyişini doğrudan etkilerken, diğer faktörler örgüt yapısını dolaylı olarak etkilemektedir⁸⁷.

1.2.5 1980’li Yıllardan Sonra Yönetim Yaklaşımı

Önceki bölümlerde, organizasyon konusundaki başlıca yaklaşımlardan Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yaklaşımlar ele alınmıştı. Özellikle, Klasik ve Neo-Klasik Yaklaşımların organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine, 1950’li yılların sonları ile 1960’larda, yönetim konularına tamamen değişik bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Daha önceki yaklaşımların ana fikri olan “en iyi organizasyon yapısı oluşturmak” ve “organizasyon ilkeleri geliştirmek” yerine, bu yeni yaklaşımlar her durum ve zamanda geçerli en iyi organizasyon yapısı olmadığı, organizasyon ile ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu fikrini esas almıştır. Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji, insana bakış ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırmaya başlanmıştır⁸⁸.

Klasik Yaklaşımın, üzerinde önemle durduğu üç ana konu olmuştur. Bunlar sırası ile “etkinlik, genel ilkeler ve en iyi örgütsel yapı” konularıdır. 1980 sonrası, özellikle 1990’lı yıllar, yönetim düşüncesinde ve uygulamalarında çok sayıda yeni ve farklı görüşün ortaya atıldığı yıllardır. 1990’lı yılların hakim çevresel gelişmeleri olan “globalleşme, küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, “Mükemmellik Yaklaşımı, Toplam Kalite Yönetimi ve Z Yönetim Yaklaşımı” gibi birçok Japon Yönetim Uygulamaları’nın yanında “İnsan Kaynakları Yönetimi, Esnek Çalışma Şekilleri” gibi çok sayıda yeni kavram, yaklaşım ve tekniği beraberinde getirmiştir⁸⁹.

Artan bilgi ve beraberinde getirdiği hızlı değişim sonucu, işletme yönetiminde yoğunlaşan rekabette öne geçme arayışlarının da hızlandığı görülmektedir. Artık pek çok işletme, rekabette öne geçmenin yolunun, sahip olunan

⁸⁷ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.180.

⁸⁸ KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, s.179.

⁸⁹ TORLAK Ömer. “**Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**”, <http://www.isletme.biz/content/view/1188/63/>, (10.12.2009).

bilgiyi artırmak ve iyi kullanmaktan geçtiğinin farkındadır. Özellikle elde edilen bilginin daha iyi kullanılması noktasında, yeni yönetim yaklaşımlarının gittikçe arttığı da bir gerçektir. Çünkü işletmelerin önemli bir bölümü sahip olunan bilginin daha etkin kullanılması bakımından, öncelikle yönetim anlayışının değiştirilmesi gerekliliğini kavramış durumdadır⁹⁰.

Günümüz yönetim anlayışları çerçevesinde; işletme işlevinin yürütülmesinde en az, maliyeti düşürme olgusu kadar belki de daha fazla, kaliteyi arttırmak da önem kazanmıştır. Müşteri, piyasa ve dış çevrenin önemi giderek artmaktadır. Verimlilik ve kalite artışının, sadece malzeme, makine ve tesise yapılacak yatırımla veya kalite kontrol bölümünde çalışanların sayısını arttırmakla halledilemeyeceği, bunun yerine insanlara sorumluluk duygusu verilerek, kendi oto kontrol becerisinin kazandırılmasıyla olanaklı olduğu ilke olarak benimsenmektedir⁹¹.

Kaliteyi ikinci plana iterek, personeli canlı robotlar sistemine sokarak, zoraki, otokratik yönetim anlayışını benimseyerek, maliyet faktörlerinden iradi olanlarını (ücret, çalışma saatleri, mesai, kalitesiz hammadde vb.) düşürerek kâr payını arttıracakları düşünülebilir. Ancak, giderek küçülen dünyamızda bu anlayışın uzun süreli olması mümkün değildir. İşletme amaçlarından birinin de devamlılık olduğu düşünüldüğünde, çağa uygun işletme etkinliği, bilimsel yönetim ve organizasyon işlevi ile devamlı kılınabilir⁹². Günümüz yönetim uygulamalarını yönlendiren temel yaklaşımlar aşağıda ele alınmıştır.

1.2.5.1 İradeci (Volontarist) Görüş

İradeci görüşün temelinde, bireysel girişimcilik anlayışı ve bu anlayışın ekonomik gelişme üzerindeki katkıları ağır basmaktadır. Bu nedenle, iradeci görüşe göre işletme başarısındaki temel faktör, girişimci niteliklerini taşıyan, yenilik yapan,

⁹⁰ TORLAK Ömer, “Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, <http://www.isletme.biz/content/view/1188/63/>.

⁹¹ KoçYönder, “Bilimsel Yönetim ve Bilimsel Organizasyon”, <http://www.isletme.biz/content/view/1286/59/>, (12.12.2009).

⁹² KoçYönder, “Bilimsel Yönetim ve Bilimsel Organizasyon”, <http://www.isletme.biz/content/view/1286/59/> (12.12.2009)..

risk alan, örgütü ve onun karar planlarını oluşturan tepe yöneticisinin rolü çok önemlidir. Bu görüşe göre; işletme, dış güçlerin sınırladığı bir çevrede yaşamaktadır. Ancak, bu görüşlerin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin girişimci tarafından kontrol altına alınabileceği ve yapılacak yenilik ve değişim çabaları ile işletmenin çevresel başarı ve büyüme olanaklarına kavuşacağı ileri sürülmektedir. İradeci görüşte, çağımızın modern işletmelerinde, güçlülük veya işletme başarısı, sermaye üstünlüğünden teknolojiye geçmiştir. İşletmenin amaçlarına erişme başarısı, büyük ölçüde onun teknolojik yapısındaki gücüne ve bu yapının orjinalliğine bağlıdır. Bu sayede, çevresel hakimiyet ve büyüme gerçekleşecektir. Orijinal yenilikler yapmayan işletmeler ise; büyüme ve gelişme güçlerini kaybetmemek için rakiplerinin yaptıkları yenilikleri, zamanında takip etmek zorundadırlar. İradeci görüşü savunan düşünürler, işletmenin kendi teknolojisini yaratması gerektiğini savunmaktadırlar. Teknolojideki liderliğin pazar hakimiyeti, endüstri liderliğinin de temel koşulu sayılmaktadır. İradeci görüşü savunan düşünürler, işletmenin görevinin yenilikler yapmak ve faaliyette bulunduğu ülkenin teknik ve ekonomik kalkınmasını gerçekleştirmek olarak ifade etmişlerdir. İşletmeler belirsizlikten kaynaklanan güçlükler, kaynakların kıtlığına rağmen çevredeki büyüme ve gelişme fırsatlarını yenilikler yaparak değerlendirmelidirler⁹³.

Bu yönetim anlayışına göre bahsedilen yenilikler ise; teknolojik gelişmelerin sonucu olarak elde edilen ürünlerden, yönetsel bakış açısına, değişimin izlenmesinden, değişimin yakalanmasına, işgücüne bakış açısından, işgücünün esneklik dahilinde yönetimine kadar “yenilik ve değişimin takibi” odaklı pek çok bakış açısını ifade etmektedir. İşletmenin belirsizlik kaynağı olan çevrede kullandığı en önemli başarı politikası yeniliklerdir. Böylece hem kendisini geliştirmiş ve büyümüş olacak hem de makro düzeyde ekonomik, teknolojik ve sosyolojik kalkınmayı gerçekleştirecektir⁹⁴.

⁹³ “Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi”, <http://www.edubilim.com/ana/odev-arsivi/bilim/bolum-i-yonetim-bliminin-dogusu-ve-tar/details.html>, (25.09.2009).

⁹⁴ “Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi”, <http://www.edubilim.com/ana/odev-arsivi/bilim/bolum-i-yonetim-bliminin-dogusu-ve-tar/details.html>, (25.09.2009)..

1.2.5.2 Japon Yönetim Uygulamaları ve Yönetimde Z Teorisi

İkinci Dünya Savaşı'nın üzerinden çok geçmeden, dünya da, birçok sanayi dalına egemen olan Japonya'da, verimlilik ve üretim miktarı yıldan yıla hızla artarken, ABD (Amerika Birleşik Devletleri) ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı çok yavaş olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları sürekli yenilenmekte ve yeni teknolojilerle çalışmakta iken, Japonların makine ve aygıtları daha eski, ortalama yaşları daha yüksektir. Bu durum, Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma âdet ve alışkanlıkları ile çalışma ahlâk ve kurallarına bağlı olduğu kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçimi ve uygulamalarına bağlı olmaktadır⁹⁵.

Burada, Japon işletmelerinde, yönetsel anlamda uygulanan ve tüm dünyaya hızla yayılan, başarı sırrı haline gelmekte olan kurallar ele alınacak ve açıklanmaya çalışılacaktır.

Japonya'daki verimlilik, genel olarak yedi yönetim uygulaması altında incelenmektedir⁹⁶:

1. Ömür Boyu İstihdam: Japon işletmelerinin en önemli özelliği ömür boyu istihdamdır. Bu bakış açısı, hayat ile işin bütünleşmesine neden olmaktadır. Halbuki, batı ülkelerinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi olduğundan, işgörenler kolayca başka işletmelere geçmekte, çok az sayıda kişi işe başladığı bir işletme de hayatını noktalayıp emekli olmaktadır⁹⁷.

2. Yavaş Değerleme ve Terfi: Japonya'da bir kişi ne kadar zeki olursa olsun, işe girdikten sonra belirli bir süre geçmedikçe terfi edememektedir⁹⁸.

⁹⁵ KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimplari.html>, (11.02.2009).

⁹⁶ KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimplari.html>, (11.02.2009).

⁹⁷ KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimplari.html>, (11.02.2009).

⁹⁸ KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimplari.html>, (11.02.2009).

3. Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme: Japonya'da yeni işe atanan bir kimse, bir yıl boyunca işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için değişik görevleri ifa ederek, tüm servisleri dolaşmakta ve bilgi edinmektedir⁹⁹.

4. Müşterek Karar Verme: Japonya'da bir işletmede önemli bir karar alınacaksa eldeki en iyi veya en uygun görünen çözüm tarzı, görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilmektedir. Hazırlanan öneri, belge halinde organizasyonun alt kademelerinden üst kademelerine doğru dolaştırılır. Her yönetici onayını ve kendine ait mührünü basarak diğer yöneticilere öneri belgesini iletir. Sonunda, öneri birçok kişinin onayından geçmiştir¹⁰⁰.

5. Müşterek Sorumluluk: Japonya'da hangi konudan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirlemek zordur. Çünkü, bir dizi görevler bir çalışma ekibinin ortak sorumluluğundadır. Kimin neden sorumlu olduğu, dışarıdan kolayca anlaşılmamaktadır. Ancak, onlar ekipteki herkesin görev ve sorumluluk alanlarını bilirler. Karar sorumluluğunun bir ekibe verilmesi ile beceriksiz veya yeteneksiz bir elemanın işleri aksatmasının önüne geçilmiş olur¹⁰¹.

6. Örtülü Kontrol Mekanizmaları: Japonya'da çalışanlar, hep bir arada buldukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerinde mutlaka ekip halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirilmiştir¹⁰².

7. Bütünlük Kavramı: Bu eğilimin temeli, sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Yıllar süren feodal politik sistemden sonra hızla gelişmeye başlayan sanayileşme, şirketlerin işçi bulabilmek için fabrikalarını köylere yakın yerlere kurmalarına neden olmuştur. Böylece toplum, hızlı kentleşme ve büyük

⁹⁹ KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimlari.html>, (11.02.2009).

¹⁰⁰ KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimlari.html>, (11.02.2009).

¹⁰¹ KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimlari.html>, (11.02.2009).

¹⁰² KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimlari.html>, (11.02.2009).

şehirlerde çocukları hayata hazırlamak için okullar, yurtlar, spor alanları yaptırmışlardır. Bundan dolayı, çalışanlarla sadece işe dayalı bir ilişki yerine daha köklü sosyal ilişkiler geliştirilmiştir. Çünkü, birey, işletmeyi kendi hayatının bir parçası olarak görmek zorundadır¹⁰³.

Japon Yönetim uygulamalarının ardından, Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurarak, bu uygulamaların, Amerikan firmalarına uyarlanabileceği görüşü ile ortaya konan “Z Yönetim Yaklaşımı” doğmuştur.

William Ouchi, “Z Yönetim Teorisi” adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılnmalı bir yaklaşım olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçimini Amerikan tarzına nasıl uyarlayabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken, bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek Z yönetim yaklaşımını açıklamış ve Amerikan işletme yöneticileri isterse, Z yaklaşımını kullanarak Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir¹⁰⁴.

Z tipi yönetimde, Japon yönetimindeki gibi hayat boyu istihdam olmasa da uzun dönem istihdam imkânları mevcuttur. Yani, işletmeler isterlerse, bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısına ve uyguladığı başarılı personel politikasına bağlıdır. Z tipi yönetim tarzında, bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda, katılnmalı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu yönetim biçiminde Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli benimsenebilmektedir. Yalnız ABD'de işletmeler "ben" kültürüne sahip oldukları için başarı veya başarısızlık hallerinde departman yöneticileri ile proje takımı yöneticileri sorumlu tutulmaktadırlar. Yavaş değerlendirme ve terfi, bugün başarılı birçok ABD şirketlerinde uygulanmaktadır. Belirli kademelere ulaşabilmek için belli

¹⁰³ KIZILOK Taşkın, “Yönetim Yaklaşımları”, <http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimlari.html>, (11.02.2009).

¹⁰⁴ “Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi”, <http://www.edubilim.com/ana/odev-arsivi/bilim/bolum-i-yonetim-bliminin-dogusu-ve-tar/details.html>, (25.09.2009).

bir kідeme sahip olmak gereklidir. ABD tarzına uyarlanmış Z tipi yönetim biçiminde, açık ofis sistemleri kurulması ile kapalı ve biçimsel olmayan, kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Ancak Amerikalılar, alışageldikleri devamlı kontrolü, performans değerlendirme sistemleri ve benzeri yöntemlerle açık biçimselleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmemekte, iki sistemi birden kullanma yoluna gitmektedirler. Z tipi yönetim biçiminde de yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Ancak bu Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında uygulanmaktan çok teknik departmanlar, örneğin; üretim, araştırma-geliştirme ve teknik bakım ve onarım kendi aralarında, yine; pazarlama, muhasebe, finans, personel departmanları da kendi aralarında rotasyon uygulamaları yaparak orta ölçüde uzmanlık uygulamaları ve terfi sistemlerini kullanmaktadır. Z yaklaşımında, çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Böylece, çalışanların bir başına ve özgür olma duyguları yenilemekte, işletmeye ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanın katılımı, yaratıcılığı güçlenen, firmayı benimseme duygusu ile daha verimli kılındığı söylenebilir¹⁰⁵.

¹⁰⁵ “Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi”, <http://www.edubilim.com/ana/odev-arsivi/bilim/bolum-i-yonetim-bliminin-dogusu-ve-tar/details.html> (25.09.2009)..

Tablo 4: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması¹⁰⁶.

TOPLUMUN TEMEL DEĞER YARGILARI	
Japon Toplumunun Değer Yargıları	Amerikan Toplumunun Değer Yargıları
* Müştereklik	* Bireysellik
* Nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanır	* Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır
* Bireysel maksimizasyon iyi değildir	* Bireysel maksimizasyon iyidir
* Yaşlıya hürmet anlayışı kabul edilir	* Gençlere hürmet
* Homojenlik	* Heterojenlik
* Kapalı değerlendirme	* Yasal ve kuralcı toplum
* "Biz" kültürü	* "Ben" kültürü

1.2.5.3 Mükemmellik Yaklaşımı

1980'li yılların başında tüm bu gelişmelerden esinlenen yönetim yazarları popüler olan, yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazımına yönelmişlerdi. Bu eserler, sadece akademik alanda çalışma yapan öğrenci ve öğretim üyelerine değil iş hayatına atılmış ve yöneticilikte başarı arayan tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına hitap etmekteydi. Bu yazarlardan ikisi Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da in "Search of Excellence" (Mükemmeli Araştırma) adını vermişlerdir. Yönetim kitaplarına, "Mükemmellik Yaklaşımı" olarak geçen görüşleri ortaya koymuşlardır.

Peters ve Waterman "Mükemmeli Araştırma" adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişlerdir. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına

¹⁰⁶ "Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi", <http://www.edubilim.com/ana/odev-arsivi/bilim/bolum-i-yonetim-bliminin-dogusu-ve-tar/details.html> (25.09.2009)..

oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır.

Mükemmellik yaklaşımına konu olan sekiz ilke şu şekilde açıklanabilir¹⁰⁷:

1. Harekete Değer Verme: Hareketi tercih etme, sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma gerekliliğini ifade etmektedir.

2. Müşterilerle Sürekli İlişki Kurma: Müşterilerle sürekli temas kurarak, onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma anlayışını belirtmektedir.

3. Alt Kademe Eylemsel Girişimciliğini Teşvik Etme: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve insiyatif vererek, onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma anlayışını ifade etmektedir.

4. İnsanlara Değer Vererek Verimliliği Artırma: İnsana önem ve layık olduğu değeri vererek verimliliğini artırma, işletme içindeki tüm çalışanlarda, önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı bir ortam oluşturma gerekliliğini ifade etmektedir.

5. Basit Örgüt Biçimi ve Az Yönetici İle Çalışma: Az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunmayı belirtmektedir.

6. Temel İşletme Değerlerine Önem Verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratmanın ve söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasının gerekliliğini ifade etmektedir.

7. En İyi Bilinen Faaliyet Alanında Büyüme: İş hayatında serüveni olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme anlayışını ifade etmektedir.

8. Gevşek ve Sıkı Kontrolü Bir Arada Yürütme: Belli başlı, hayati önem taşıyan konuların sıkı kontrol altında tutulması ancak, bunun dışındaki diğer

¹⁰⁷ “Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi”, <http://www.edubilim.com/ana/odev-arsivi/bilim/bolum-i-yonetim-bliminin-dogusu-ve-tar/details.html> (25.09.2009)..

konularda yönetici ve çalışanların tamamen serbest bırakılarak, kendi kendilerini yönetme ve yaratıcılıklarını geliştirme fırsatı verilmesi gerekliliğini belirtmektedir.

1.2.5.4 Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

Son yıllarda, yönetim alanında önemli gelişmeler kaydedilmiş ve bu alanda pek çok yaklaşım ortaya konmuştur. Toplam Kalite Yönetimi de bunların içinde, işletmelerce en çabuk kabul edilen, en çok uygulanan ve en tanınan yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, ABD'de başlamış ama Japonya'da olgunlaşmış, sonra tekrar ABD'de 1980'li yıllarda gündeme gelmiş ve 1990'lı yılların başında Batı Yönetim Düşüncesi'ni etkisi altına almıştır¹⁰⁸.

Toplam Kalite Yönetimi, ortak hedefi paylaşarak, ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişimi desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir¹⁰⁹. Bir başka deyişle; Toplam Kalite Yönetimi, hem bir yönetim düşüncesi hem de örgütsel iklimde bir değişim olarak ifade edilebilir¹¹⁰. Toplam Kalite Yönetimi, uygulamada evrensel olmasına karşın, her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve gereksinimlerdeki değişime ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır. Bir örgütte, “sürekli gelişme”ye olanak sağlayan bir ortam yaratır. Bu anlayışın, başarılı olması için örgüt tarafından benimsenmesi ve üst yönetim kademelerinden başlayarak, tüm örgütte uzun vadeli bir yükümlülük haline getirilmesi zorunludur¹¹¹.

¹⁰⁸ YAPICI Mehmet. “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Afyon, 2004, s.1.

¹⁰⁹ JOHANSON, Gunnar. “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Dünya Gazetesi, 24 Aralık 1994.

¹¹⁰ WOLDMAN, David A. “**The Contributions of Total Quality Management to A Theory Work Performance**”, Academy of Management Review, 1994, s.510.

¹¹¹ HONEYCUT, Alan. “**Total Quality Management**”, The Journal of Management, MCB University Pres Ltd., California USA, s.3

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre; çalışanların, çalıştıkları kurumlardan memnun olmaları, hem kuruluş veya işletmeye bağlılıklarını artıracak ve hem de moral ve motivasyonları yüksek birer personel olarak daha yaratıcı, daha verimli ve müşteri isteklerine odaklanmış beyinler olarak hareket etmelerini sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetinin yanı sıra iç müşterilerin (tüm çalışanların) istek ve beklentilerinin belirlenmesi gerekliliğine inanmakta, çalışan motivasyonu ve çalışanların yönetime katılımını fazlasıyla önemsemektedir. Bu anlayışa göre; sağlıklı bir iletişim mekanizması çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan çalışanların ortaya koyduğu işin kalitesi de artacaktır. Dolayısıyla, ekip çalışmasında, tüm bireylere güven duyulmalı ve değer verilmelidir. Çalışma ortamında ise; yöneticilerin, çalışanları motive edebilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları ve bazı koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu kurallar şu şekilde özetlenebilir¹¹²:

1. Kişiliğe önem ve değer veren bir yönetim yaklaşımı benimsenmelidir.
2. Takım çalışmasına öncelik vererek, “ait olma” ve “benimseme” duygusu geliştirilmelidir.
3. Başarıları uygun olarak değerlendirme ve takdir etmeye ortam hazırlanmalıdır.
4. Çalışanlar arasında, karşılıklı güven ve anlayışı geliştirerek, korkuları ortadan kaldırmalıdır.
5. İşçilik gururunun serpilip, geliştiği bir iklim yaratılmalıdır.
6. Fikir alış verişini kolaylaştırarak, bütün çalışanların ve bölümlerin katılımı sağlanmalıdır.
7. Uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.
8. Gerekğinde yetki devrine olanak tanınmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre; her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir işgören yeterince katılımcı olamaz ve verimli çalışması beklenemez. İşgücü devrinin yüksek olduğu işyerlerinde, işgörenlerin işleriyle bütünleşmesi zordur. Bu sistemin başarısı, öncelikle temel elemanı olan insanın motive edilmesi ve

¹¹² ÖZGENER, Şevki. “**Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları**”, <http://mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112/>, (30.09.2008).

tüm çalışanların siteme inanmasına bağlıdır¹¹³. Toplam Kalite Yönetimi, işgörenlerin patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma ve ortaya koyduğu, tüm çalışanlar tarafından içselleştirilen ve kurum kültürü haline gelen çalışma kural ve prosedürlerine uyum ile ortadan kaldırmaktadır.

Görüleceği üzere; Toplam Kalite Yönetimi, yöneticilerin çalışanlarına fırsat verdiği, ekip içinde yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yarattıkları ve başarılarını takdir edip, ödüllendirerek motive ettikleri bir yönetim anlayışı ortaya koymaktadır. Böyle bir anlayış da çalışanların, kendi yeteneklerini rahatça kullanabilecekleri bir ortamın yaratılması, daha fazla bilgilenme, daha etkin iletişim, başarıların rekabetçi bir ortamda ödüllendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarına yönelik takdirlerinin sık olması ile adil bir ücret ve terfi siteminin benimsenmesi, çalışanların “yaratıcı” olmasını ve yüksek düzeyde “motivasyona” sahip olmalarını sağlayacaktır.

1.2.5.5 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, esas olarak, 1980’li yıllarda ortaya çıkmış olan, çalışma hayatında geniş bir yankı uyandırmış ve artık günümüzde, en küçük işletmeler de dahil olmak üzere, hızla yayılarak uygulama alanı bulan ve genel kabul gören bir yönetim yaklaşımıdır.

Tarihsel perspektifine bakıldığında, sanayi devrimi ile başlayan dönem sonrasında, tarım toplumundan, sanayi toplumuna geçiş ile birlikte, işgücü büyük bir yapısal değişim geçirmiştir. Bu dönemde, küçük ölçekli üretimden, yarı vasıflı ve vasıfsız işgücünün yoğun olduğu, büyük ölçekli üretime geçiş ile birlikte organizasyon yapılarında da büyük değişimler yaşanmıştır. Organizasyonların, ölçeği büyürken, mevcut yapılar, bölümlere ayrılmış ve organizasyon sahipliği ile yöneticilik birbirinden tamamen ayrılmıştır. Zaman içinde, salt endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş psikolojisi ya da eğitim penceresinden yapılan bakışların gerekli olduğu ancak, yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Sanayi toplumunda, teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi

¹¹³ ÖZGENER, Şevki. “**Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları**”, <http://mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112/> (30.09.2008).

gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler, sanayiye dayalı toplumsal hayat şartlarının aşılmasını sağlamıştır. Yeni toplumsal hayat biçimi ise; bilgi toplumu olarak adlandırılmış ve yepyeni bir işgücü yapısı ortaya koymuştur. Bu nedenle; insanı duygusal, sosyal, zihinsel, bedensel yönleri ve içinde yer aldığı insan ilişkileri ile bir bütün olarak ele alma ihtiyacı, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ortaya çıkışına ve bugünkü yeni yönetim yaklaşımları arasında yer almasına yol açmıştır¹¹⁴.

Tüm bu gelişmeler ise; Personel Yönetimi'nin doğuşu olmuş ve bugünkü İnsan Kaynakları Yönetiminin temellerini oluşturmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde anlamlı ve önemli bir fonksiyon olarak 1930-1940'lı yıllarda ortaya çıkmış, ülkemizde ise 1980'lerden itibaren ele alınmıştır. Öncesinde, yalnızca sosyal güvenlik düzenlemelerinin gereklerini yerine getirmek için tutulan giriş-çıkış kayıtlarından ve puantörlükten öte bir anlamı bulunmamaktadır.

Bu süreç içinde; işletmelerin, hatta kamu kurumlarının Personel Yönetimi anlayışından, İnsan Kaynakları Yönetimine geçmesinin iki önemli nedeni vardır¹¹⁵:

1. Küreselleşme ve teknolojik gelişme ile kurumlar, gelişmiş ülkelere, ileri teknoloji transfer ederek, süreçlerinde kullanabilmektedirler. Kurumların bunu gerçekleştirebilmesi ise; nitelikli insan kaynağı istihdam etmesine bağlıdır. Artık, insan, her sektörde ortak belirleyici unsur haline gelmiş, teknoloji, rekabet gibi unsurlar, insan kaynaklarından sonra ikinci plana düşmüştür.

2. Kültürel değişimi gerektiren yönetim tarzlarının, uygulamaya geçirilebilmesi, insanların kültürel değişimiyle mümkündür. Çünkü, her türlü teknolojiyi, sistem ve yönetimi insan yaratmakta ve uygulamaktadır.

İnsan kaynağının, işletme içindeki yönetimi olarak adlandırılan, İnsan Kaynakları Yönetimi, "bir örgütte çalışanların, etkinliğini arttırmak amacıyla

¹¹⁴ FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 2002, s.6-8.

¹¹⁵ ÖKMEN Özgün, Durmuş Dönmez. **Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik**, KalDer Yayınları No:35, İstanbul, 2005, s.141.

biçimlendirilmiş, tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti”dir¹¹⁶.

Temel işlev ve faaliyetleri; insan kaynağını bulma, seçme, yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirmeleri yapma, ödüllendirme, geliştirme, kariyerini planlama ve işçi kuruluşları ile ilişkileri yürütme olan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1. Nitelikli işgücü için çekici bir ortam yaratabilmek,
2. Başarılı görülen işgücünü, işletmede tutabilmek,
3. İnsan kaynağını güdülemek¹¹⁷,
4. Firmanın hedefleri doğrultusunda, işgücünü verimli kullanmasını sağlamak,
5. İşgörenin beklentilerini karşılamak ve gelişimlerini sağlamaktır¹¹⁸.

İnsan Kaynakları Yönetiminin en temel amacı; yapılmakta olan işlerin en etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayarak, iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. Örgütlerde, sık sık rastlanan verimlilik problemleri, maliyet problemleri, işgücünün yönetiminde rastlanan sorunlar ve değişime uyum, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ilgi alanına girmekte ve bu alanlara ilişkin sorunların çözümü, şirket stratejik planları ile uyumlu ve bu yönde geliştirilen sistemlerin kurulması ile mümkün olabilmektedir¹¹⁹.

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi için en önemli konular; kurum kültürünün oluşturulması (çalışanların ortak amaç etrafında ortak düşünüp, davranmasını, odaklanmayı sağlamak), değişim yönetimi (çalışanların değişime uyumlarını kolaylaştırmak ve yenilikçi olmalarını sağlamak), yetkinliklerin ve performansın geliştirilmesi ve yönetilmesi (çalışanların kişisel ve kurumsal yetkinliklerini geliştirme), motivasyon (adanmayı ve olumlu düşünmeyi sağlamak),

¹¹⁶ ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir, Şubat 2004, s.5.

¹¹⁷ ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.8.

¹¹⁸ SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd.Şti, 2.Baskı, Bursa, 2005, s.3-4.

¹¹⁹ BARUTÇUGİL, İsmet. **“İnsan Kaynakları Yönetimi: Dün, Bugün, Yarın”**
<http://www.isletme.biz/content/view/938/33/> (09.12.2009).

çatışma yönetimi (insan ilişkilerinin, güven ve anlayışın geliştirilmesi), bilgi yönetimi (çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin kurumsallaştırılması) gibi konulardır¹²⁰.

İnsan kaynaklarını iyi yönetebilmek için işin bütünü, stratejileri ve karlılığı getiren faktörler hakkında bilgi sahibi olmak, insanları iyi tanımak, onları yönlendirme ve motive edebilmek için iletişim becerilerine sahip olmak, sağduyulu ve adil olmak gibi özellikler önem taşımaktadır. Rekabet şartlarının zorlaştığı, çalışanların hareket kabiliyetinin ve gelişme motivasyonunun yüksek olduğu bir ortamda insan kaynaklarını ve onların farklılıklarını iyi yönetebilmek başarının ön şartıdır¹²¹.

İnsan Kaynakları Yönetimi, pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle, günümüzdeki İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak, personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu biçiminde uygulamaya geçmiştir.

1.3 YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetim anlayışına ilişkin ilk bilimsel çalışmaların yapılmaya başlandığı ve Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın doğuşu olan 18. yy'da, ortaya konan gelişmeler, temelde bir ihtiyaç olarak doğmuştur. Dönemin mevcut işletmelerinde, verimsiz çalışma ortamı söz konusu iken verimliliğin artırılması konusunda hiçbir çalışma yapılmamaktaydı. İşletme sahipleri, karlarını en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışırken, giderleri azaltmanın en iyi yolu; işçiye daha az ücret ödemek anlayışından

¹²⁰ BARUTÇUGİL, İsmet. “İnsan Kaynakları Yönetimi: Dün, Bugün, Yarın”

<http://www.isletme.biz/content/view/938/33/>, (09.12.2009).

¹²¹ ARGÜDEN, Yılmaz. ARGE Danışmanlık, “İnsan Kaynakları Yönetimi”,

<http://www.isletme.biz/content/view/401/33/>, (12.12.2009).

geçiyordu. İşletmelerin konuya yalnızca kar açısından bakmalarının yanında işçiler de konuya kendi açılarından bakıyorlardı. İşçiler; fazla çalışarak, işletmenin verimliliğinde artış sağlıyorlar, işletme sahiplerinin karını arttırıyorlar, ancak bu kar artışından bir çıkar elde edemiyorlardı. Bunun sonucunda, işten kaytarma işçilerin en çok başvurdukları yol olmuştu. Daha sonra, bilimsel çalışmaların yapılmaya başlanmasıyla “doğal” ve “sistemik kaytarma” olarak anılacak davranış modelleri görülmeye başlandı (Doğal kaytarma; insanın doğasından gelen ve işi hafife alma eğilimi olarak değerlendirilirken, sistemik kaytarma; daha farklı özellikte olup, bireylerin diğer bireyler ve gruplarla olan ilişkilerine dayandırılmaktaydı). İşlerde, standartlaştırma olmadığından, işçiler, işlerini kendi bildikleri gibi yapıyorlardı. Hız bir verimlilik ölçüsü olmadığından, verimlilik artışı sağlanamıyordu. İşçilerin işe alınışında ve bir işe atanmasında, yetenek ve kapasiteleri dikkate alınmıyor, işçiler ile yöneticilerin yaptıkları işler birbirine karıştırılıyor, böylece yönetim ile çalışanlar arasında bir karmaşa ortamı oluşuyordu¹²².

Görüldüğü üzere; Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın doğuşundan önceki dönemlerde tespit edilen ihtiyaçlara yönelik çalışmalar bu dönemin doğuşunu zorunlu kılmıştır. Tespit edilen en temel gereksinim ise; işlerin yürütülmesinde eksik olan disiplin ihtiyacıdır. Buradan hareketle döneme damgasını vuran yönetim anlayışı ise; “kurallar”, “standartlaştırma” ve “mühendislik açısından yürütülen bilimsel çalışmalara” dayandırılmıştır. İşverenin az ücret ödemesi ve bunun karşılığında işçilerin kaytarmalarını önlemek amacıyla ücretlerin arttırılması, bunun sonucunda ise; verimliliğin artacağı ileri sürülmüştür. Bu amaca ulaşmak için bilimsel araştırma yöntemleri, tecrübeler dayalı ilkeler ve standartlar saptanarak, üretim faaliyetlerinin denetiminin sağlanacağı düşünülmüştür. İşçilerin, dikkatli bir şekilde seçilmesiyle, en yüksek kapasitenin ortaya çıkarılacağı ileri sürülmüş, seçilen işçilerin, bilimsel yöntemlerle eğitilmesi ile istenilen performansı göstermeleri ve işçilerin işlerini benimsemelerinin sağlanacağı savunulmuştur. Yöneticiler ile işçilerin yapacakları işlerin birbirine karıştırılmaması da yine bu dönemde öngörülmüştür¹²³.

¹²² ÖZALP, İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.27.

¹²³ ÖZALP, İnan ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**, s.27.

Ancak, Klasik Yönetim Yaklaşımı, çağında devrim yaratmış olmasının yanı sıra, insan ilişkilerini ve davranışsal sistemi yok saydığı ve tek güdüleme faktörü olarak gelir elde etme isteğini kabul ettiğinden yetersiz kalmış ve beklenen her türlü soruna çözüm getirememiştir. Daha çok, fabrika ve işletme içindeki atölye işleri ile ilgilenmesi ve verimlilik artışı üzerinde durması sebebiyle işletmenin iç yapısı ile uğraşmış ve işletmenin bir fanus içinde dış çevreyle ilişkisi olmadığını varsaymıştır¹²⁴.

18. yy ortaları, kullanılan tarım ve üretim yöntemlerinin, bir takım teknolojik buluşlarla değişmeye başladığı tarihtir. Teknolojik açıdan 1765'te James Watt'ın yeni bir enerji kaynağı olan buhar makinesini bulması; ekonomi bilimi açısından, 1776'da Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı kitabını yazması; sosyo-politik açıdan, 1789'daki Fransız Devrimi ve ardından Sanayi Devrimi; teknolojik ve toplumsal açıdan değişimin kilometre taşları olmuşlardır. Bu aşamada değişik düşünürler, değişik açılardan yaklaşarak, kronolojik sınıflandırmalara gitmişlerdir. Örneğin; A. Toffler sınıflandırmasını, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş olarak üç ayrı dalgada yapmıştır. Toffler'a göre; birinci dalgada tarım toplumu, ikinci dalgada sanayi toplumu, üçüncü dalgada ise; bilgi toplumu bulunmaktadır. Peter Drucker ise; daha erken bir başlangıç yaparak 19. yy'dan sonrasını, üç ayrı dönemde incelemektedir. Drucker'a göre sanayi devrimi çağı, 1920'lerde sona ermiş, ardından verimlilik çağı başlamıştır. 1980'lerde ise bilgi çağı başlamıştır. Her iki düşünürde de ortak nokta olarak bilgi toplumu – bilgi çağı kavramı görülmektedir¹²⁵. Bilgi toplumu – bilgi çağı, stratejik yönetim anlayışının, gereksinimler üzerine net bir şekilde biçimlenmeye başladığı bir aşamadır. 19.yy'dan 20.yy'a geçerken, sanayi toplumunun, gelişmiş tarım topluluklarının mirası üzerine kurulduğu görülmektedir. Ancak, sanayi toplulukları beraberinde sosyal bütünleşme sorunlarını getirmiştir. Sosyal devlet ve refah toplumu reçeteleri ile bu sorunlar iyileştirilmeye çalışılırken, refah toplumu – tüketim toplumu aşamalarına gelinmiştir. Bugün ise; 20.yy'dan 21.yy'a geçerken, bilgi toplumlarının, sanayi toplumlarının üzerine kurulduğu

¹²⁴ ÖZKAN, Mehmet. "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış", Computer Life Dergisi, 2 Nisan 2001, Sayı:48, s.14.

¹²⁵ ÖZKAN, Mehmet. "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış", Computer Life Dergisi, 2 Nisan 2001, Sayı:48, s.14.

görülmektedir. Konuya işletme yönetimi açısından yaklaşırsa, bilimsel olarak 1900'lü yıllarda başlayan stratejik yönetim güzergahında üç ana kilometre taşı bulunduğu görülmektedir¹²⁶:

1. Klasik Dönem; Taylor, Fayol, Weber vb. uygulamacı ve düşünürlerin temsil ettiği 1900'lerdeki Klasik Yaklaşım'a göre; "üretkenlik ön plandadır ve insanlar, makinelerin birer parçasıdır".

2. Neo – Klasik Dönem; 1930'larda, Howtorn, Argris ve Maslow'un temsil ettiği Neo-Klasik Yaklaşım'a göre ise; "sosyal davranışlar, teknoloji ve çevre koşulları, birlikte senkronize edilmeye çalışılmalıdır." Bu dönemi, "bir önceki dönemin insan-makine anlayışına tepki" olarak değerlendirebiliriz.

3. Modern Dönem; 1960'larda ortaya çıkan modern yaklaşımlarda ise; teknolojik gelişmeler ve teknoloji üzerinde elde edilen hakimiyet ile insan faktörü giderek önem kazanmış ve stratejik yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır. 1950'li yıllardan bu döneme uzanan Douglas Mc. Gregor'un X (otokratik yönetici) – Y (demokratik yönetici) teorisi geniş yankı bulmuştur. Ardından her iki modelin bir bileşkesi olan Yönetim Grid Modeli gelmektedir. Diğer önemli aşamalar olarak, Drucker'ın "Hedeflerle Yönetimi", 1965'lerde Ansoft'un "Şirket Stratejisi", 1970'lerde Tom Peters'in "In Search of Excellence" (Mükemmellik Arayışı) adlı kitabı, 1980 ve 1990'larda ise "Toplam Kalite Yönetimi" sayılabilir. Bir başka bakış açısı ise; bizlere, 1960'lı yılların "Pazarlama Yönetimi"ni, 1970'li yılların "Stratejik Yönetim Anlayışı"ni, 1980'li yılların ise; "Katılımcı Yönetim" ve "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışını temsil ettiğini söylemektedir¹²⁷. Tüm bu dönemlerin sonucunda ortaya çıkan anlayışa göre; yönetimin bir bilim ya da meslekten ziyade bir uygulama olduğu uyarısını yapan Drucker'ın söylediklerini de dikkate alarak, günümüz yönetim yaklaşımları için; içinde bulunduğu durumu, koşulları ve çevreyi en iyi şekilde analiz edip, yarını şekillendirebilen ve ona hakim olabilmek için bugünden yapılması gerekenleri planlayan ve uygulayabilen, insan odaklı, yönetici yerine lider anlayışını benimseyen, çalışanların yönetime katılımı ve şirketle bütünleşmesini sağlayan, çalışan motivasyonunu önemseyen ve sonuç olarak; kendi kendini

¹²⁶ ÖZKAN, Mehmet. "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış", Computer Life Dergisi, 2 Nisan 2001, Sayı:48, s.15.

¹²⁷ KARABAY Önal, **Kurumsal Yönetim**, DEÜ SBE İşletme Anabilim Dalı Finansman Programı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, 2004, ss.1-2.

yönetebilen (proaktif) çalışanlar ve yöneticilerden oluşan çalışma ortamları yaratmayı hedeflediği söylenebilir.

1.3.1 Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Doğuşuna Sebep Olan Faktörler

Tarihsel süreç içerisinde incelenen yönetim kavramının, günümüzdeki formuna ve bugünkü algılanma biçimine gelmesi büyük değişimler ve gelişmelerin sonucu olmuştur. Bu süreçte, yeni yönetim yaklaşımlarının doğuşuna sebep olan ve özellikle günümüzdeki bakış açılarının temelini oluşturan belli başlı faktörleri incelemek faydalı olacaktır.

1.3.1.1 Küreselleşme ve Rekabet Gücü

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış ve 20. yy'ın son çeyreğinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin, çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır¹²⁸. Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Küreselleşme olgusu da bu değişimin bir ürünüdür. Küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; telekomünikasyon ve daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimdir. Dolayısıyla, küreselleşme kavramının ortaya çıkışında etkili olan bir diğer faktör, teknolojiye meydana gelen gelişmelerdir. Teknoloji ile birlikte, “insan” kavramı da daha önem kazanmıştır. Çünkü, teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile farklılık yaratacak unsur, teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur. Bu nedenle, “insan” a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, şirketlerin uluslararasılaşmalarına, dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemelerine neden olmaktadır. Bu amaç için örgütler, yönetim anlayışlarında da, gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu

¹²⁸ KESER, Aşkın. “Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerindeki Etkisi”, UÜİİBF Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, Ekim 1999, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi>, (21.01.2008).

gelişmenin ürünü olarak “insan odaklı yönetim” anlayışını, somut bir çıktı olarak algılamak mümkündür¹²⁹.

Küresel dünya da başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların “rekabet gücüdür”. Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak, değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır. Dünya da, ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmış ve uluslararası bir boyut kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak; rekabette başarı şartı olarak, “insan” unsurunun önemi, öncül şart olarak algılanmaya başlanmış ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görülmekten vazgeçilmiştir¹³⁰.

1.3.1.2 İşgücünün Yapısal Değişimi

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak, 1970’li yıllardan itibaren, işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle, “mavi yakalı” işgücü olarak nitelendirilen, beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan “beyaz yakalı” bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde, toplam işgücünün dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir¹³¹. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde, hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (verimliliğin artırılması için) daha gelişmiş ve sofistike “insan kaynakları” uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır¹³². Bu noktada, insan gücünün farklılaşan yapısına karşın, mevcut yönetim modelleri, değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni yönetim anlayışları, bakış açıları ve çalışma şekillerine ihtiyaç doğurmuş ve yeni yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.

¹²⁹ SELAMOĞLU, Ahmet. “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, TİSK İşveren Dergisi, Sayı:10, Temmuz 2000, s.14.

¹³⁰ EKİN, Nusret. “Çalışma Yaşamında Dönüşüm”, MESS Mercek, İstanbul, Ocak 1998, s.11.

¹³¹ BOZKURT, Veysel. *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.26.

¹³² ACAR, Nesime. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayınları, Ankara, 1999, s.8.

1.3.1.3 Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Bilginin Artan Rolü

Dünya, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, ulus devletler dünyasından ulusüstü dünyaya, fordist üretimden postfordist üretime, moderniteden postmoderniteye geçiş doğrultusunda önemli bir değişim süreci içindedir. Bu değişim ve dönüşüm süreci içinde, bir yandan dünya ölçeğinde ekonomik, sosyal ve siyasi değişimler; diğer yandan da gelişen farklı “insan modelleri” ve buna bağlı olarak ortaya çıkan “haklar” sistemine ilişkin gelişmeler yaşanmaktadır¹³³.

Günümüz işletmelerinde, bilgiyi üreten, kullanan, yorumlayan ve geliştiren unsur, yalnızca insandır. Bilgi toplumuna geçiş süreci içinde organizasyonların başarısı, çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma başarılarına bağlı hale gelmiştir. Bu nedenle, içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda, entellektüel sermayeye önem veren ve insanı, yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak gören kuruluşlar başarıyı yakalayacaktır. Günümüzde kuruluşlar, insanların bildiği şeyleri daha çok kullandığında ve daha fazla insan, kuruluşlar için yararlı şeyler öğrendiğinde gelişecektir. İnsan, yaratıcı bir varlıktır ve uygun ortam sunulduğunda bunu kullanacaktır. Bugün entellektüel sermaye olarak anılan, değişen insan kaynağının yönetimi de yeni bakış açıları ve yönetim anlayışlarını zorunlu kılmaktadır¹³⁴.

1.3.1.4 Çalışma Hayatındaki Değişim

Son yıllarda hayatımıza giren küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevi ve sosyal ihtiyaçlar bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya

¹³³ YILMAZ, Gülsen. “Değişen Dünya İçin Yeni Bir Anlayış: Hakların Yeniden Tanımlanması ve Yeni Planlama Yaklaşımı” Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, s.1.

¹³⁴ KESER, Aşkın. “Değişen Yönleri ile Personel Yönetimi”, <http://www.iyiodev.com/Odevincele.Asp?ID=4152>, (02.04.2009).

çıkıştır. Son zamanlarda birçok örgüt, esnekliği ve değişen şartlara adaptasyonu sağlayan yeni iş görme biçimlerine geçmektedir¹³⁵.

Örgütsel esneklik, bir örgütün çalışanlar ve yöneticiler tarafından, öğrenme yolu ile sürekli geliştirilerek, çevredeki değişimlere, doğru zamanda doğru cevap verebilmesi yeteneğidir. Örgütsel esnekliğe duyulan ihtiyacın nedeni ise; pazar koşullarının ve ekonomik koşulların hızlı bir şekilde değişmesidir. Çalışma hayatında esnekliği zorunlu kılan etmenler ile birlikte doğan “esnek işletmeler”, talep ve teknolojideki değişime, yalın üretim teknikleri aracılığıyla ürün ve üretim sürecinde sürekli yenilik sayesinde uyum sağlayarak, rekabet edebilen işletmelerdir. Bu anlamda; gerek üretim, gerekse iş organizasyonu bakımından esnek işletme ve esnek örgütlere ilişkin tek bir model değil, her bir işletme ve işçilerinin piyasada değişen koşullara sürekli uyum sağladığı, sınırsız çeşitlilikte modeller bulunmaktadır¹³⁶. Esnek işgücü piyasaları tartışmaları, işletmelerin talep değişikliklerine, konjonktürel dalgalanmalara ve yeni teknolojilere uyum sağlayabilmeleri için işletme bazında kullanılan “çekirdek işgücü” ve ihtiyaç duyulduğunda istihdam edilen “çevre işgücü” kavramlarını beraberinde getirmiş ve bu süreç ikili işgücü piyasasının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Firmalar tarafından talep edilecek çekirdek işgücü yeni teknolojilerin ve üretim tekniklerinin öngördüğü yeteneklere sahip olacak ve sürekli çalışmak üzere istihdam edilecektir. Diğer taraftan bu işgücü grubu dışında kalanlar ise firmanın pazardaki rekabet gücüne göre atipik (istihdam güvencesinden yoksun esnek çalışanlar) istihdam ilişkileri çerçevesinde değerlendirileceklerdir¹³⁷. Çekirdek işgücü, esas itibarıyla istihdam güvencesine sahip olmakta ve işletmenin daimi işgücünü ifade etmektedir. Bu işgücü için, sayısal esneklikten çok fonksiyonel esneklik (esnek yönetim, iş organizasyonlarında esneklik vb.) esneklik söz konusudur. Çevresel işgücünde ise; kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, kısa süreli çalışma, dönemsel çalışma gibi temel olarak istihdam güvencesinden yoksun esnek

¹³⁵ ÇAKIR, Özlem. “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, Dokuz Eylül Üniversitesi - İ.İ.B.F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Cilt: 3, Sayı: 1, No: 95, 2001, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=95&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, (02.03.2009).

¹³⁶ “Örgütsel Esneklik”, <http://www.turkmmo.com/felsefe-psikoloji-sosyoloji/9759-orgutsel-esneklik.html>, (25.08.2009).

¹³⁷ SELAMOĞLU, Ahmet. “Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10.2.2008, http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/2/10.pdf, (12.10.2009), s.7.

çalışanlar (atipik istihdamda bulunanlar) kastedilmektedir. Çevresel işgücünde ise daha çok sayısal esneklik (çalışma zamanları, süreleri vb.) söz konusu olmaktadır¹³⁸.

Esnek çalışma biçimleri olarak da adlandırılan bu yeni çalışma biçimlerinde "iş" yine örgütsel bir rol olma özelliğini korumakla birlikte, yapıldığı mekan ve zaman değişikliklere uğramaktadır. Artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaya başlamıştır. Bu çalışma biçimleri, örgütlerin küresel ekonomik krizler ile arz ve talep dalgalanmalarına uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esnek bir yapıya sahip olmasını sağlarken, çalışanlar açısından da bazı yararlar ve sakıncalar taşımaktadır. Çalışanlar açısından en büyük sakıncası; bu tür çalışma biçimleri karşısında, çalışanların haklarını koruyacak yeni düzenlemelerin olmaması, diğer bir sakınca ise ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesi sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. İtalya, Arjantin, Belçika, Finlandiya, Almanya gibi bazı ülkelerde esnek çalışmaya ilişkin düzenlemeler yer almasına rağmen, ülkemizde bu konudaki eksiklik devam etmektedir. Ancak, getirdiği bazı avantajlar nedeniyle esnek ya da yeni çalışma biçimleri giderek artan bir ilgi ile karşılanmakta ve iş yerinde esnek çalışmayı tercih edenlerin sayısı artmaktadır. Bu eğilimde iş gücünün demografik yapısının ve çalışanların işe ve çalışmaya bakışlarının değişmesinin etkili olduğu söylenebilir¹³⁹.

1.3.1.5 Otorite ve Kontrol Alanında Değişim

Tüm yönetim yaklaşımları dahilinde ele alınan “Kurallar ile yönetim”, “Kuralların kimler tarafından, niçin ihlal edildiği?”, “Kuralların ihlali karşısında neler yapılabileceği?” gibi sorulara yanıtlar aranmıştır¹⁴⁰. Artık günümüzde, tüm yöneticiler, çalışanlar için huzurlu çalışma ortamları yaratmanın, otokratik yöneticilik anlayışından uzak durmanın, iş ortamında ve işyerlerinde korku ile iş yaptırma ve iş yapma anlayışında uzaklaşarak esnek davranışlara yönelme ve izin

¹³⁸ “Örgütsel Esneklik”, <http://www.turkmmo.com/felsefe-psikoloji-sosyoloji/9759-orgutsel-esneklik.html>, (25.08.2009)

¹³⁹ ÇAKIR, Özlem. “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, Dokuz Eylül Üniversitesi - İ.İ.B.F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Cilt: 3, Sayı: 1, No: 95, 2001, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=95&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, (02.03.2009).

¹⁴⁰ BALAMİR BEKTAŞ Rahşan, Ayça Gelgeç Bakacak. “Modernitenin Sosyal Kontrol Söyleminin Değişen Görünümleri”, Edebiyat Fakültesi Dergisi / Cilt/ 26 Sayı/ 1 (Haziran/ 2009).

vermenin, yönetmekten çok katılımın sağlanması, güven ortamının oluşturulması, bütünleşme ve bağlılığın sağlanmasının önemi ve ancak bu bakış açılarıyla uzun vadeli, gerçek başarı ve kaliteye ulaşılabilceği anlayışında hemfikirdir. Bunun yanında, “Toplam Kalite Yönetimi” de işgörenlerin patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma ve ortaya koyduğu tüm çalışanlar tarafından içselleştirilen ve kurum kültürü haline gelen çalışma kural ve prosedürlerine uyum ile ortadan kaldırılabileceğini savunmaktadır¹⁴¹.

1.3.2 Eski ve Yeni Yönetim Yaklaşımları Arasındaki Farklar

Günümüz yönetim felsefesi ve uygulamaları içinde önemli bir yeri olan insan faktörüne verilen önem ve genel bakışın her devirde aynı olmadığı açıktır. Bir zamanlar, basit bir üretim girdisi olarak düşünülen, kendisine verilen işi yapmak zorunda olan ve bir makineye benzetilen insan, günümüzde kilit faktör olarak düşünülmektedir. Burada, eski ve yeni yönetim yaklaşımları doğrultusunda insan unsuruna bakış açıları ele alınacak ve değerlendirilecektir.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş ile birlikte, yönetim uygulamalarının, bilimsel gözle incelenmeye başlandığı 1930-1940’lı yıllarda, yönetsel düşünceyi sistemleştirmek için bazı kuramlar geliştirilmiş ve yönetim bilimciler belli ekollerde birleşmişlerdir.

1900’lü yıllarda ön plana çıkan ve “Klasik Yönetim Teorisi”ni başlatan Taylor’un “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, insanı, diğer üretim faktörlerinden ayırmamıştır. Bir diğer ifadeyle, Bilimsel Yönetim, üretimi arttırmayı esas alan ve örgütsel ilişkilerde güç esasını benimseyen ve insanı makine ile eşdeğer gören bir yaklaşım biçimidir. Böylece, insan, ikinci plana itilen, pasif bir üretim faktörü olarak düşünülmüştür. Bu yaklaşımda, “**rasyonel insan modeli**” ön plana çıkmıştır¹⁴².

¹⁴¹ ÖZGENER, Şevki. “**Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları**”, <http://mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112/>, (30.09.2008).

¹⁴² ÖZGENER, Şevki. “**Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları**”, <http://www.mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112/>, (30.09.2008)

1924-1932 yılları arasında, bir dizi çalışma ile ortaya çıkan, “Klasik Yönetim Yaklaşımı”nın bazı eksiklerini kapatan, “Beşeri İlişkiler-Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Yaklaşımı” doğmuş ve yönetimde insanın oynadığı etkin rolü göstermiştir. Bu yaklaşımda, örgüt içindeki insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden tam olarak yararlanmak gerektiği benimsenmiştir. İnsanların, neden ve nasıl davranması gerektiğinin bilinmesi, ayrıca çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Bu dönemde, insan davranışlarının açıklanmasında, yeni boyutlar ele alınarak, günümüz “İnsan Kaynakları Yönetimi”nin gelişiminde önemli rol oynayan çalışmalar ortaya konulmuştur. “İşyerinin insancillaştırılması” çabaları yayılmaya başlarken, “çalışanları motive edici farklı yöntemlerin varlığı”, “çalışanların karmaşık kişilik yapısına sahip olduğu”, “çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olduğu”, “çalışanın grup içerisinde gayri resmi ilişkiler kurmaya yönelik ve bu ilişkiden etkilenen bir unsur olduğu” ve “çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra, sosyal ihtiyaçlarının da varlığı” kabul edilmiştir. Ayrıca, insan ilişkileri hareketi, yöneticinin, işçiyi işbirliği içerisinde verimli olarak çalışmaya motive etme ve işçinin ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğuna sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Beşeri İlişkiler Yaklaşımı da denilen bu yaklaşım, “**sosyal insan**” kavramını ön plana çıkarmıştır¹⁴³.

Diğer yandan, 1950’lerin ortalarından itibaren, çalışanın insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkararak bazı çalışmalar dikkati çekmiştir. Bu dönemde ortaya konan McGregor’un X Y Teorisi büyük yankı uyandırmıştır. McGregor’un Y Teorisi varsayımında organizasyonun, çalışanın niteliklerinden tümüyle faydalanamadığı, yönetimin, çalışana güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde, çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, “insan” unsurunun, “**örgütün bir değeri**” olarak benimsenmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir¹⁴⁴.

¹⁴³ ERDOĞAN, İlhan. “İşletmelerdeki Kişi Değerlemede Psikoteknik”, İşletme Fakültesi Yayın No:243, 1990, s.22.

¹⁴⁴ ERDOĞAN, İlhan. “İşletmelerdeki Kişi Değerlemede Psikoteknik”, İşletme Fakültesi Yayın No:243, 1990, s.22.

1950'lerden sonra gelişen “Modern Yönetim Yaklaşımı”, işletmeyi bir sistem olarak değerlendirmiştir. İnsan unsurunu ve beşeri olayları da sistemin yapısal özelliğine göre ele almıştır. Modern Yönetim Yaklaşımı'nda; insanın, “**ussal**” olduğu kadar “**duygusal**” olduğu da kabul edilerek, insanı anlamak ve yönetmek için bireyin psiko-sosyal yapısının anlaşılması gerektiği kabul edilmiştir¹⁴⁵.

Bu çalışmaların yanı sıra, 1965 yılında, Raymond Miles'in “insan ilişkileri” ile “insan kaynakları” kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek, “insan kaynakları” kavramını ortaya koyması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları kavramı ile Miles, klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak, çalışanı, organizasyonun, “**gelişme potansiyeli olan bir kaynağı**” olarak değerlendirmiştir¹⁴⁶.

Bu yaklaşımlar, 1970'li yıllara kadar hükümlerini etkin bir şekilde sürdürmüşlerdir. Ancak, aradan geçen zaman içinde, Avrupa ve Amerika'da daha kültürlü, daha eğitilmiş olan yeni nesil, iş dünyasına girmeye başlamıştır. Bu yeni nesil, mevcut yönetim modellerine uyum sağlayamamıştır. Çünkü, kendileri de üretime bir şeyler katmak istemişler ve böylece yıllarca korunan dik organizasyon piramitleri yıkılmaya başlayarak “**insanın sisteme egemen olduğu**” yönetim modeline doğru ilk adımlar atılmıştır¹⁴⁷.

1960-1980 yılları arasında gerçekleştirilen çalışmalarda da “insan kaynakları” kavramı temel alınarak, çalışan birey, organizasyonun bir değeri olarak kabul edilmiştir. Günümüzden yaklaşık olarak 20 yıl önce gerçekleşen bu çalışmalarda vurgulanan en önemli nokta, teknolojik gelişmeye karşın organizasyonların, yeterli donanımına sahip olmayan insan gücü ile hedeflerini gerçekleştiremeyecek olmaları gerçeğidir¹⁴⁸.

¹⁴⁵ ERDOĞAN, İlhan. “İşletmelerdeki Kişi Değerlemede Psikoteknik”, İşletme Fakültesi Yayın No:243, 1990, s.22.

¹⁴⁶ SELAMOĞLU, Ahmet. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Çimento İşverenleri Dergisi, 2000, s.13.

¹⁴⁷ COŞKUN, Solmaz. “Endüstri İlişkileri Evrimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Yeri”, Mercek Dergisi, Ocak 1998, ss.56-57.

¹⁴⁸ SELAMOĞLU, Ahmet. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Çimento İşverenleri Der., 2000, ss.14-15.

İnsan kaynağının, örgütün en değerli kaynağı olduğu yönündeki bu gelişme, insan kaynağının yönetiminin önemi ve günümüzde geldiği noktayı açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, insan kaynağının etkin kullanılabilmesi için dört temel unsur tanımlanmaktadır. Bu dört temel unsur¹⁴⁹:

1. Bütünleşme
2. Çalışanın Bağlılığı
3. Esneklik
4. Kalitedir.

Artık günümüzde, tüm yöneticiler, çalışan için huzurlu çalışma ortamları yaratmanın, otokratik yöneticilik anlayışından uzak durmanın, iş ortamında ve işyerlerinde korku ile iş yaptırma ve iş yapma anlayışından uzaklaşarak esnek davranışlara yönelme ve izin vermenin, yönetmekten çok katılımın sağlanması, güven ortamının oluşturulması, bütünleşme ve bağlılığın sağlanmasının önemi ve ancak bu bakış açılarıyla uzun vadeli, gerçek başarı ve kaliteye ulaşılabileceği anlayışında hemfikirdir.

Tablo 5: 1940'tan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Adına Yürütülen Görevler¹⁵⁰.

YIL	GÖREV	UNVAN
1940'lar	Kayıt Tutma	Büro Elemanı
1950'ler	Personel İşleri	Nezaretçi
1960'lar	Personel İşleri, Çalışanların Günlük Sorunları	Alt Düzey Yönetici
1970'ler	Çalışanlarla İlişkiler	Orta Düzey Yönetici
1980'ler	Çalışanların verimliliğinin artırılması ile ilgili sistemleri kurmak ve ilişkiler	Üst Düzey Yönetici

¹⁴⁹ SELAMOĞLU, Ahmet. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Çimento İşverenleri Der., 2000, ss.14-15.

¹⁵⁰ KESER, Aşkın. "Değişen Yönleri ile Personel Yönetimi", <http://www.iyiodev.com/Odevincele.Asp?ID=4152>, (02.04.2009).

Tablo 6: 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarına Bakış, İşveren İlişkileri, Ücret/İş, Örgütsel Gelişim ve Kariyer Konularındaki Tarihsel Gelişim¹⁵¹.

Boyutlar	1940 – 1950 Mekanik	1960 – 1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı – yönetim uyumsuzluğu Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi Savaş sonrası kuşağın çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı işgücü, işte psikolojik danışmanlık, iş vermede sınırların kalkması,
Ücret / İş	Adil iş için adil ücret Primler Kar paylaşımı Emeklilik Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırsı	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurumlar Güçlü liderler	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık Dış kaynak kullanımı	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

¹⁵¹ EKİNCİ, Harun. “İnsan Kaynaklarının Doğuşu ve Gelişimi”, <http://www.muhteva.com/insan-kanaklarinin-dogusu-ve-gelisimi-t21429.html>, (03.09.2009).

1.3.3 Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Çalışma Yaşamına Getirdikleri

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, sosyal ve ekonomik değişimlerle birlikte endüstri ilişkileri de önemli değişiklikler göstermiştir. 20.yy'ın son çeyreğinde ortaya çıkan yeni teknolojiler ve buna bağlı olarak iş organizasyonlarının değişime uğraması, küreselleşme ve rekabet gücü, esnek üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlaması, istihdamın sanayiden hizmetler kesimine kayması ve beyaz yakalılarının sayısındaki artış, ekonomik, siyasi ve sosyal yapıyı olduğu kadar çalışma yaşamını da etkilemiştir. Bunun sonucunda, ortaya çıkan yeni dönüşümlerin çalışma hayatına getirdiği yeni boyutlar incelenmeye başlanmış ve birçok yeni yönetim anlayışı ortaya konmuştur.

Sayılan tüm bu faktörlerin etkisiyle ortaya konan yeni yönetim anlayışlarının, çalışma yaşamına da pek çok getirisi söz konusu olmuştur. Burada, günümüzde geçerliliğini koruyan ve pek çok alanda uygulama alanı bulan yeni yönetim yaklaşımlarının çalışma yaşamına getirileri açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.2.1 İnsan Odaklı Yönetim

Günümüzde, gerek “Toplam Kalite Yönetimi” gerekse “İnsan Kaynakları Yönetimi”, temelinde “insan odaklı” bir yönetim anlayışı ortaya koymaktadır.

Bugün, insan kaynağı, işletmenin başarısı açısından en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Firmalara rekabet gücü sağlama ve fark yaratma potansiyeline sahip tek girdi, insan unsurudur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışına da “çalışanların, çalıştıkları kurumlardan memnun olmaları, hem kuruluş veya işletmeye bağlılıklarını artıracak hem de moral ve motivasyonları yüksek birer çalışan olarak daha yaratıcı, daha verimli ve müşteri isteklerine odaklanmış beyinler olarak hareket etmelerini sağlayacaktır” anlayışını benimsemektedir¹⁵².

¹⁵² ÖZGENER, Şevki. “**Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları**”, <http://mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112/>, (30.09.2008).

İnsan Kaynakları Yönetimi ise, başlı başına “bir örgütte çalışanların, etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş, tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti” olarak tanımlanmakta ve insana verdiği önem ve değeri ortaya koymaktadır¹⁵³.

1.3.2.2 Yönetici Kavramından Lider Anlayışına Geçiş

Liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilikten en temel farkı ise; karşıdaki gruba, emretme, komuta etme anlayışından uzak “etkileme” ve “öncülük etme” temeline dayanmasıdır. Liderin yöneticiden farkı; süreçlerin içinde olması, etkili iletişim ortamı yaratması, karşılıklı güven ilişkisi kurmasıdır. Günümüz yönetim anlayışları da üst yönetimin şahsen uygulamanın içerisinde bulunmaları, liderlik etmeleri, istikamet sağlamaları ve güçlü liderlik yapmaları temeline dayanmakta ve yönetim kademelerini yönlendirmektedir. Günümüzde, yönetimin yöneltme fonksiyonu da, “yöneticilerin çalışanları ne zaman ve nasıl motive edeceği, çalışanların faaliyetlerini yönlendirmeyi, en etkili iletişim kanallarını seçmeyi ya da çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlenmeyi ve onlara liderlik ederek bir araya getirmeyi ifade etmektedir” şeklinde tanımlanmaktadır¹⁵⁴. Tüm bu uygulama ve yaklaşımlar, günümüz yönetici profiline de değiştiğini, yöneticilerin korkulan kimseler değil örnek alınan, saygı duyulan, etkili iletişim kurulabilen kimseler olduğunu ortaya koymaktadır.

1.3.2.3 Çalışanların Yönetime Katılımı ve Yetkilendirilmesi

Değişen yönetim anlayışlarıyla ortaya çıkan takım çalışması, gruplar ve ekipler ile iletişimin organizasyonlar içinde gayri resmi bir yapıya bürünmesi işçi ve işvereni de birbirine yakınlaştırmakta, herkesi ortak amaçlar etrafında toplamaktadır.

¹⁵³ ALDEMİR Ceyhan, ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.5.

¹⁵⁴ ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**, s.2-3.

Günümüzde, çağdaş demokrasi anlayışının bir getirisi olarak karşımıza çıkan katılımcı yönetimin, işletme veya işyerlerinde uygulanması, çalışanların katılımının sağlanması “endüstriyel demokrasi” olarak nitelendirilmektedir. Bu düşünce, çalışanların, kendilerini de ilgilendiren kararların oluşumuna doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla katılmalarını ve yönetimi paylaşımlarını beraberinde getirmektedir. İşverenin tek taraflı irade bildirimini, günümüzde gitgide yok olmakta ve yerini çalışanların da bu kararlara katılımı, yönetime katılımı ve yetkilendirilmelerine bırakmaktadır. Bütün bu özellikler birlikte değerlendirildiğinde, işçinin yönetime katılımının amacını, yalnızca verimin artması, işçinin yabancılaşmadan kurtarılması, iş barışının sağlanması hatta işçinin korunması olarak açıklamak yeterli görülmemektedir. Günümüzde, çalışanların yönetime katılımının en temel amacı; çalışana insan olarak verilen değer bir göstergesi olması, insan kişiliğinin ve insan onurunun korunmasıdır¹⁵⁵.

1.3.2.4 Çalışma Hayatında Esnekleşme

Son yıllarda hızla gelişen küreselleşme sürecinin çalışma hayatına getirdiği en önemli yeniliklerden biri, esnek çalışma veya standart dışı çalışma olarak adlandırılan çalışma biçimleridir. Özellikle iletişim ve bilgisayar teknolojisinin üretimde kullanılması, üretim süreci ve statülerinde yeni oluşumlara yol açmaktadır. Yeni teknolojik gelişmelerin ve üretim modelindeki değişimin etkisiyle, geleneksel çalışma biçimleri değişime uğramış ve “kısmi süreli çalışma”, “iş paylaşımı”, “esnek zamanlı çalışma”, “tele çalışma”, “çağrı üzerine çalışma”, “evde çalışma” gibi esnek çalışma biçimleri ekonomik yapıda ağırlık kazanmaya başlamıştır. Teknolojik değişim sonucunda değişen rekabet koşullarına uyum sağlama gereği, esnek üretime geçmeyi ve işgücü istihdamında esnekliği beraberinde getirmektedir¹⁵⁶.

Esnek istihdam modellerinde, artık bir hizmet akdine dayanarak, yasalarla sınırlanmış olan belirli gün ve haftalık çalışma sürelerine göre, günün belli bir

¹⁵⁵ “Türkiye’de İşçinin Yönetime Katılması”,

http://www.cellotin.com/forum/ekonomi_isletme/turkiyede_iscinin_yonetime_katilmasi-t28462.0.html, (08.11.2009).

¹⁵⁶ KOCABAŞ, Fatma. “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, <http://sbe.dpu.edu.tr/10/33-53.pdf>, (08.04.2009), s.7.

saatinde işverene ait işyerine gelip çalışan ve belirli sürelerde izinlerini, tatilini kullanan standart bir işçi tipi yoktur. Klasik ya da standart olarak nitelendirilen hizmet ilişkilerinin yanı sıra uygulanmaya başlanan bu yeni istihdam biçimleriyle, yarım gün ya da haftanın belirli günleri çalışan, geçici olarak istihdam edilen, çağrı üzerine çalışmaya gelen, hatta işyerine gelmeden kendi evinde çalışan işçi tipi ortaya çıkmıştır¹⁵⁷.

1.3.2.5 Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve Çalışanların Şirketle Bütünleşmesi

Şirkete bağlılık; hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adanmalarını, hem de şirketle özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmalarını içerir. Bu noktada örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, işletme için çok çalışma ve işletmede kalma isteği olarak kendini gösterecektir. Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. Bugün için hem örgütler hem de çalışanlar açısından belki de psiko-sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan birisi çalışanların iş ve görev bağlılığının gerçekleştirilmesidir. Rekabet üstünlüğü, çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Birey, bu anlamda örgütten etkilenmek suretiyle örgüte dönük katkılarını çalışanların ortak çaba ve işbirliği süreçlerinin bir parçası haline getirirler. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Günümüzde pek çok durumda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirmektedir¹⁵⁸.

¹⁵⁷ AKYÜZ, Aytekin, Mehmet Yılmaz. **Esneklik ve Esnek Çalışmayı Doğuran Nedenler**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Atabey Meslek Yüksek Okulu Personel Yönetimi Bölümü, Isparta, 2002, s.6.

¹⁵⁸ İNCE, Mehmet. **“Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”**, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/MINCE.PDF, (28.10.2009).

1.3.4 Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kural ve Prosedürler

Günümüzde, özellikle Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi gibi yeni yönetim yaklaşımları kapsamında, kurumların, mal veya hizmet üretim sistemleri ile personelinin belirli bir standart veya teknik düzenlemeye uygun olarak davranması gerekliliğinin yazılı olarak taahhüdü, kalite belgelendirme sistemi kapsamında dokümantasyonun tamamlanması, standardizasyonun sağlanması gibi sebeplerle, çalışma yaşamını düzenleyen pek çok yazılı kural, kaynak ve prosedür çalışma hayatına girmiştir. Her işletmenin yapısına uygun olarak kendi içinde oluşturduğu gönüllü girişimler, gönüllü kurallar, rehberlik hizmetleri, prensipler ve yazılı prosedürler ortaya çıkmıştır¹⁵⁹.

Bu yeni yaklaşımların iş hayatına en temel getirilerinden biri standardizasyondur. Bir organizasyonda, belirli bir faaliyetten ekonomik fayda sağlamak üzere, bütün ilgili tarafların katkı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve kuralları uygulama işlemi olarak tanımlanan standartların belirlenmesi; süreçlerin tanımlanmasını, ortak amaca hizmet etmeyi, belirli kural ve prosedürler dahilinde ortak davranışları beraberinde getirmektedir¹⁶⁰.

Bunun sonucu olarak, o kurum ve kuruluşun çalışma koşulları yazılı kural ve prosedürler ile belirlenmiş olup, ortaya konan misyon, vizyon, değerler ve kalite hedefleri ile kurum kültürü oluşmakta, uyulması gereken kurallar iş yaşamının bir parçası olarak içselleştirilmektedir. Bu kural ve prosedürler, hukuki bir yaptırım taşımaksızın, işin yapılma biçimini ve işin bir parçasını oluşturduğundan, işyeri uygulamaları, iş sağlığı ve güvenliği kuralları ile daha pek çok konuda kendiliğinden uyulması gereken kurallar bütünü olarak, çalışma koşullarını belirlemektedir. Burada, yeni yönetim yaklaşımları ile hayatımıza giren ve çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin en temel olanlarından, kalite el kitabı, iş akışları, görev tanımları, personel el kitabı (oryantasyon-kuruma uyum kitapçığı), iş

¹⁵⁹ BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. **Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Sağlık, Güvenlik, Çevre (HSE) ve KİPLAS'ın Çalışmaları**, [http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=517&id=31,\(02.09.2009\)](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=517&id=31,(02.09.2009)).

¹⁶⁰ “Standardizasyon Nedir?”, [http://www.kaliteiso9001.com/icerikg.asp?id=720,\(20.12.2009\)](http://www.kaliteiso9001.com/icerikg.asp?id=720,(20.12.2009)).

kontrol çizelgeleri ve takip formları, işe alma, seçme ve yerleştirme prosedürü, performans değerlendirme prosedürü, kariyer yönetimi prosedürü ile eğitim ve gelişim prosedürüne (eğitim planı) değinilecektir.

1.3.4.1 Kalite El Kitabı

Kalite El Kitabı, Toplam Kalite Yönetim Sistemi kapsamında, işyerinde uygulanacak temel yapı taşları, kural ve prosedürleri anlatan bir rehber niteliği taşımaktadır¹⁶¹. Kurumların genel işleyişi ve bilgileri, misyon, vizyon, değerler ile kalite politikası, organizasyon yapısı, kalite yönetim sisteminin kapsamı, kalite yönetim sistemi için oluşturulan prosedürleri ya da bu prosedüre ve ilgili diğer dokümanlara yapılan atıfları, kalite yönetim sistemi süreçleri etkileşim şeması gibi bilgileri kapsamaktadır¹⁶². Kuruluşun tanıtıcı temel bilgilerinin, müşterilerine karşı temel taahhütlerinin, kalite sistemi ile ilgili temel bilgilerin, belgelendirme kapsamının ve hariç tutmaların sunulduğu bir doküman türüdür. Kalite yönetim sistemi gereği olan ve kuruluşun kendine özel tanımlanması gereken temel süreçlerin ve etkileşiminin tanımlandığı “Kalite El Kitabı”, döküman sisteminde en üst seviyede olup çalışmalara kılavuzluk sağlayacak özellikte hazırlanmaktadır. Kalite El Kitabı, kurumlarda, kalite yönetimin sisteminin kapsamını belirlemekte ve bu el kitabı dahilinde, kurulan kalite yönetim sisteminin dökümante edilmiş prosedürleri ve prosedürlere atıflar yapılarak uygulamadan örnekler verilmektedir. İş akış şemaları ile belirtildiği üzere kalite yönetim sistemi süreçlerinin birbirleri ile olan etkileşimleri tarif edilmektedir.

Türk Standartları TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Şartları'na göre kurumlar, aşağıdakileri içeren bir kalite el kitabı oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır¹⁶³:

a) Herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve gerekçeleri dahil olmak üzere kalite yönetim sisteminin kapsamı,

¹⁶¹ KULMAN Otomotiv Makine Sanayi Ticaret Limited Şirketi, **Kalite El Kitabı**, 2005.

¹⁶² Türk Histoloji ve Embriyoloji Derneği, **Kalite El Kitabı**, 2005.

¹⁶³ **Türk Standartları TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Şartları**, Türk Standartları Enstitüsü, Bakanlıklar, Ankara, s.4.

b) Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dökümanite edilmiş prosedürleri veya bunlara atıfları,

c) Kalite yönetim sistemi proseslerinin birbirine olan etkilerinin tarif edilmesi, ifadesi yer almaktadır.

1.3.4.2 İş Akışları (Kalite Planları)

Kalite yönetim sisteminin süreçlerini (ürün, hizmet gerçekleştirme süreçlerini içeren) ve belirli bir ürüne, projeye veya sözleşmeye uygulanan kaynakları belirten doküman, “kalite plânı” olarak adlandırılmaktadır¹⁶⁴. İş akışı, tanımlanmış kurallar çerçevesinde belirli bir hedefe ulaşmak için bilgi ve işlerin katılımcılar arasında dolaşımını sağlayan süreç otomasyonu ile ilgilidir. Bu kapsamda iş akışı, bir iş sürecinin tam veya parçalı olarak otomasyonu olarak tanımlanmaktadır. İş akışları, işlemlerin mantığını, teknolojik altyapısından bağımsız hale getirebildiği ve dinamik yapısı sebebiyle değişikliklere açık olduğundan süreçlerin yeniden yapılandırma çalışmalarında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır¹⁶⁵.

İş akışları, kurumların ne şekilde iş yaptıklarını tanımlayarak şirketlerde yer alan iş süreçlerinin elektronik ortamda yaratılması, izlenmesi ve sonuçlandırılmasını sağlar. Süreçlerin modellenmesi sayesinde doğru bilginin ve işin, doğru zamanda doğru kişiye ulaştırılmasına yardımcı olur. Daha iyi yönetilen süreçler sonucunda kayda değer kurumsal kazançlar elde edilir. İş akışları, kurum içi iş süreçlerinin standardizasyonunu ve otomasyonunu sağlayan bir yönetim sistemi sunar¹⁶⁶. Çalışanlar, ürettikleri işi iş akışlarına göre yürütmek ve yönetmek ile yükümlü olmaktadır. İş akışları günümüzde görev tanımlarının eki niteliğinde iş yapma yol, yöntem ve tariflerini tanımlayarak, işin nerede başlayıp nerede sonlandığıyla ilgili sorumluluk alanlarının çerçevesini belirlemektedir.

¹⁶⁴ **Türk Standartları TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Şartları**, s.7.

¹⁶⁵ Mind2Biz Bilişim Teknolojileri Danışmanlık Hizmetleri, “**İş Akış Yönetimi**”, 2006-2009, <http://www.mind2biz.com.tr/corporate/other2.php>, (10.12.2009).

¹⁶⁶ KoçSistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri, “**İş Akışı ve Doküman Yönetimi**”, 2009, http://www.kocsistem.com.tr/tr/is_akisi.asp, (10.12.2009).

1.3.4.3 Görev Tanımları

Görev tanımları; kısaca hangi pozisyonun hangi eğitim ve iş deneyimine sahip, ne türdeki bilgi/becerideki kişilerle doldurup, bu kişilere hangi görevler için ne ölçüde yetki verileceğinin tanımlandığı dökümanlardır¹⁶⁷. Görev tanımları; görevi yapan bireyin işe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik kapsam, yetki ve sorumluluklarını ortaya koymakta ve çalışanlardan yapması gerekenler tanımlanmaktadır¹⁶⁸.

Görev tanımı genel olarak şu bilgileri içermektedir¹⁶⁹:

- Göreve ilişkin tanımlayıcı bilgi,
- Görevin konusu, amacı ve özeti
- Görevin gerektirdiği davranış ve çabalar,
- Görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar,
- Görevdeki yükselme olanakları,
- Görevin gerektirdiği ücret ve yan ödemeler,
- Görevin gerçekleştirileceği ortam ve gerektirdiği nitelikler,
- Başarı standartları,
- Kurulması gereken ilişkiler,
- Görevin gerektirdiği yetkiler veya yaptırım gücü.

Görev tanımı belirli olan bir personel, kendi hareket sahasını, kendisinin neler yapması gerektiğini net olarak bilecek ve sorumlulukları çerçevesinde hangi işleri ne tür yetkiler kullanarak yerine getirebileceğinden haberdar olacaktır. Bunun yanı sıra, işe yeni başlayan personele, kendisinden önce o pozisyonda yapılan çalışmalar hakkındaki bilgileri kapsayan ve yol gösterici olan görev tanımı, iş görüşmesinin ardından, işe yerleştirme işlemleri esnasında verilmekte ve iki taraf için de gidilecek yok aydınlanmış olmaktadır. İşe yeni başlayan personele imzalatılmış görev tanımı,

¹⁶⁷ Mandalina İnsan Kaynakları, “**Görev Tanımları**”, <http://mandalina-ik.blogspot.com/2008/07/grev-tanmlarn-yazn.html>, (12.12.2009).

¹⁶⁸ FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ss.144-145.

¹⁶⁹ FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.144.

daha sonradan istenmeyen düşük performansla karşılaşıldığında işveren için, tersi durumda da personel için yasal bir dayanak oluşturmaktadır¹⁷⁰.

1.3.4.4 Personel El Kitabı

Günümüzde, işe yeni başlayan çalışanların kuruma uyumunu sağlamak, bu süreci hızlandırmak ve kurum kültürünü yeni üyelere aktarmak amacıyla oryantasyon (kuruma uyum) programları uygulanmaktadır. Oryantasyon programı ile işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, bu şekilde çalışanın en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanmaktadır. Oryantasyon eğitimi, işletmelerin gerek mevcut düzenlerinin devamında, gerekse organizasyonel gelişmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu uyum programlarının en temel ögesini personel el kitapları (oryantasyon kitabı) oluşturmaktadır.

Kurumlarda, işgücü ihtiyacının belirlenmesi, iş analizi ve görev tanımlarının oluşturulmasının ardından, bütün bu bilgilerin belirli bir sistematik içinde bir araya getirilmesi ile organizasyonların el kitabı oluşmaktadır. Oryantasyon kitapçığında şu bilgiler yer almaktadır¹⁷¹:

- Kurumun tarihçesi ve genel bilgileri
- Misyon ve vizyon
- Kurumun mevcut durumuna ilişkin bilgiler
- Kurumun genel özellikleri ve değerleri
- Kurumun genel hedefleri
- Organizasyon şeması

Oryantasyon kitapçığının temel amacı; yeni işe alınan çalışana, işletme politikaları, işletmenin organizasyonel yapısı, üretim/hizmet konusu ve süreci, sosyal hak ve sorumluluklar, yükselme olanakları, iş koşulları, iş güvenliği tedbirleri vb. konularda bilgiler vermek, çalışanın işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek

¹⁷⁰ Mandalina İnsan Kaynakları, “**Görev Tanımları**”, <http://mandalina-ik.blogspot.com/2008/07/grev-tanmlarn-yazn.html>, (12.12.2009).

¹⁷¹ FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.147.

sosyal kaynaşmayı sağlamak, çalışanların işe uyumunu sağlayarak işgücü devir oranını azaltmaktır.

1.3.4.5 İş Kontrol izelgeleri ve Takip Formları

Toplam Kalite Yönetimi kapsamında, “Türk Standartları TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri şartları” dahilinde, işin doğru yürütülmesi, gözden geçirilme, takip ve kontrolünün sağlanması için hemen her konu ve alanda iş kontrol çizelgeleri ve takip formlarının kullanılması bir zorunluluk teşkil etmektedir. Bu kapsamda, iş kontrol çizelgeleri ve takip formları, aşağıdaki alanlarda kullanılmak üzere çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürler arasında yerini almıřtır¹⁷²:

- Çeşitli tetkiklerin sonuçlarının kayıt altına alınması ve takibi,
- Müşteri geri bildirimleri,
- Süreç performansı ve ürün uygunluğunun takibi,
- Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin izlenmesi,
- Önceki yönetimin gözden geçirmelerinden devam eden takip faaliyetleri,
- Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişikliklerin önerilmesi,
- İyileştirme için öneriler,
- Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait süreçlerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi,
- Kaynak ihtiyaçlarının bildirilmesidir.

1.3.4.6 İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme Prosedürü

İşletmeler, işe alma seçme ve yerleştirme süreçlerini standardize etmek, bu alandaki şirket politikalarını belirlemek, eşit koşullarda değerlendirme yapmak ve adil uygulamalar ortaya koymak amacıyla, kurum yapılarına uygun işe alma, seçme ve yerleştirme prosedürleri oluşturmaktadır. Bunun için öncelikle organizasyonun ihtiyaç duyduğu elemanların nitelik ve nicelik olarak tespit edilmesi, aday toplama,

¹⁷² “Türk Standartları TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri şartları”, s.8.

değerlendirme, yazılı ve sözlü mülakatlar ile kurum yapısına uygun işe alma, seçme ve yerleştirme sürecini düzenleyen politikaların belirlenmesi gerekmektedir. İşe alma, seçme ve yerleştirme prosedürleri zaman zaman işe yeni başlayan personelin oryantasyon programını da kapsamaktadır¹⁷³. Bu sayede, işe alma, seçme ve yerleştirme prosedürleri; şirket politikaları kapsamında, işe alınacak personelin işe alınması için taşınması gereken şartları, adayların iş başvuru şekilleri, adayın işe alınması ve aranan belgeleri, iş sözleşmesi, deneme süresi ve işe hazırlama programı gibi konularda belirleyici olmakta ve çalışma koşullarına ilişkin kurallar ortaya koymaktadır.

1.3.4.7 Performans Değerlendirme Prosedürü

İnsan Kaynakları Yönetimi ile hayatımıza giren performans değerlendirme, çalışanların işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Sisteminin temel amacı; yönetici ve diğer tüm çalışanların, yıl içerisindeki başarı ve davranışlarını, objektif kriterler göz önüne alınarak değerlendirilmesini sağlamaktır¹⁷⁴. “Performans Değerlendirme Prosedürü” ise; kurumların kendi yapılarına uygun olarak tanımladıkları, çalışanların etkinlik ve verimlilik ölçme yol ve yöntemlerinin tarifi niteliğindedir. Performans Değerlendirme Prosedürü, genel olarak, uygulamanın amacı ile kapsamına giren çalışan grubu, değerlendirme kriterleri ve yöntemi, değerlendirme periyodu, değerlendirme sonuçları, değerlendirme yapacak olanların eğitimi, değerlendirmenin uygulanması ve kullanılacak formların tanıtımı ile geribildirim yol, yöntem ve süreçlerini tanımlayarak, çalışma hayatını düzenleyen yazılı kurallar ortaya koymaktadır.

1.3.4.8 Kariyer Yönetimi Prosedürü

Kariyer planlama, modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanan, İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyet alanlarından biridir. Kariyer geliştirme yönündeki çabalar, özellikle kurumdaki hareketliliği sağladığından, İnsan Kaynakları Yönetimi bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş

¹⁷³ SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, ss.115-119.

¹⁷⁴ ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.8.

olunmaktadır¹⁷⁵. Kurumların kariyer planlama sürecini tanımlayan kariyer prosedürleri kapsamında; terfi, transferler veya yer değiştirme, yatay uzmanlaşma ve dikey terfiler olmak üzere, kurumun yükselme olanakları, işten çıkartılma, emeklilik, örgütsel yedekleme ve bunlar ile ilgi olarak çalışanların sahip olması gereken nitelikler, kullanılacak formlar, adayların başvuruları ve tespiti, çalışanların izlenme ve değerlendirilme süreçleri, yazılı ve sözlü mülakatlar ile değerlendirme komisyonu ve puanlama sistemi gibi uygulamalar tanımlanarak, çalışma yaşamını düzenleyen bir dizi kural ortaya konmuş olunmaktadır.

1.3.4.9 Eğitim ve Gelişim Prosedürü

Günümüzde kurumlar, çok sağlıklı ve tutarlı işgören seçimi gerçekleştirseleler dahi teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda izlenen sürekli değişim, işletmeleri ve çalışanları kendilerini sürekli yenilemeye zorlamaktadır¹⁷⁶. İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, çalışanların sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Eğitim, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında da katkıda bulunmaktadır¹⁷⁷.

Kurumlarda, eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra, eğitim etkinliklerini, eğitimde görev alacak kişilerin sorumluluklarını, eğitimin maliyetini ve başarılı sonuçların alınması için gerekli ve uygun olan süreyi içeren bir eğitim planı düzenlenmektedir¹⁷⁸. Kurumların eğitim ihtiyacı tespit yol, yöntem ve zamanlarını, eğitim bütçesinin belirlenme koşullarını, eğitim konuları ve katılımcıların tespiti ile eğitim ve eğitmenlerin hangi yol ya da yollar ile temin edileceğini, eğitim etkinliği değerlendirmelerini, eğitim programları ve yıllık eğitim planlarının hazırlanma şeklini ortaya koyan yazılı kural ve prosedürler, eğitim ve gelişim prosedürlerini oluşturarak bir dizi kurallar bütünü ortaya koymaktadır.

¹⁷⁵ FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ss.343-349.

¹⁷⁶ SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, s.121.

¹⁷⁷ ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.167.

¹⁷⁸ ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.183.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA KOŞULLARINI DÜZENLEYEN KURALLAR: İŞYERİ İÇ YÖNETMELİKLERİ

İş ilişkilerine uygulanacak kurallar çeşitli kaynaklardan doğmaktadır. İş hukuku, başka hukuk disiplinlerinde olmayan bazı özel kaynaklara sahiptir. Ancak iş hukukunda bu resmi kaynakların dışında bizzat taraflarca oluşturulan özel nitelikte kaynaklar da vardır¹⁷⁹.

Çalışma yaşamının ve işçi işveren ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik olarak, İş Hukukunun tarihsel gelişim süreci içinde; hukuk mevzuatı, yargı kararları, hizmet sözleşmeleri, toplu iş sözleşmeleri, işyeri iç yönetmelikleri ve geleneklerle işçiyi ve işvereni korumak üzere iş hukuku karakterine özgü çok özel bir statü kazandırılmıştır. Tarihsel bakış açısı içinde, iş hukukunda, çalışma yaşamının ve işçi- işveren ilişkilerinin düzenlenmesi kapsamında, bağımlı çalışan işçilere, belirli bir kimlik kazandırıldığı ve bu çalışmanın insanın sahip olduğu kimliğin bir parçası haline gelerek, bu kimliğin, iş hukukunda sözleşme hukukuna dahil edildiği ve çalışma koşullarının düzenlenmesi başlığı altında ele alındığı görülmektedir¹⁸⁰.

Gelişen dünya ve teknoloji, değişen yönetim anlayışları, ekonomik krizler, uluslararası rekabet ve genel olarak ekonominin küreselleşmesi olgusu, mevcut dengeleri değiştirerek, iş hukukunda yeni arayışlara, düzenlemelere, kuralsızlaştırma ve esnekleştirme gibi benzeri yollara gereklilik oluşturmuştur. Zaman içinde, endüstri ilişkileri sistemindeki gelişmeler ve kanunlar aracılığıyla, hukuki haklar kazanan ve kurallarla yönetim çerçevesinde varolan bağımlı çalışanlara ilişkin olarak, günümüzde değişen dünya düzeni, yönetim anlayışları ve çalışma koşulları sonucunda, varolan hukuki statünün, kanunlar nezdinde yazılı kurallarla yönetim anlayışının, kanunlarda yapılan değişiklik ve esneklikler, devlet müdahalesi gibi

¹⁷⁹ SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.41.

¹⁸⁰ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, Kocaeli Üniversitesi Doçentlik Tezi, s.3.

yollarla asgari düzeye indirilerek, yeniden özel hukuka dönüş ve bireysel sözleşme ilişkisine ayrıcalıklı bir yer tanıma eğilimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Oysa çağdaş dünya da; hizmet akdinin, işçi işveren arasındaki ilişkiyi sentezleyen ve işçiyi koruyan bu statüsü, iş hukukunun amaçlarını çeşitlendirmekte ve işçiyi korumanın ötesinde; artık günümüzde, işletmeyi koruma işlevini de üstlenmektedir¹⁸¹.

Türk iş hukukunun özelliklerinden biri de; gerek ferdi iş ilişkisinin, gerekse kollektif iş ilişkisinin, geniş şekilde kanunlarla düzenlenmiş olmasıdır. Kanun koyucunun, işçinin korunmasını esas alarak, koyduğu çalışma şartları ile ilgili kurallar, emredici niteliktedir. Özellikle yasal düzenlemelerle belirlenmiş çalışma şartlarının, onları düzenleyen, hukuki araçlarla değiştirilmesi istendiğinde, kanun koyucunun her istediğinde mevcut kanun hükümlerini değiştirmek üzere müdahalesi, her zaman pek kolay olmamaktadır. Bu nedenle temelde, esnekliği gerektirecek bir değişikliğin yapılması, çalışma hayatında tarafların ihtiyaçlarına göre uyum sağlayacak şekilde çalışma şartlarını, kendi iradeleriyle değiştirmeye açık bir hukuki ortam hazırlamaları zorunludur¹⁸².

Son yarım yüzyılın en belirleyici öğelerinden biri, belki de en önemlisi küreselleşme kavramı ve çabasıdır. İletişim olanakları ve teknolojiadaki gelişmeler ile çokuluslu ortaklıkların, dünyanın her ülkesinde ekonomik etkinlikte bulunması, en uzak ülkeleri bile birbirine yaklaştırırken, beraberinde yoğun uluslar arası rekabetin yaşanması, verimlilik ve kalitenin önem kazanması, bilgi teknolojisinin yaygınlaşması ile klasik endüstri ilişkileri sistemini yeniden yapılanma arayışına sokmaktadır. Küreselleşme, ekonominin yaygınlaşması, geri kalmış ülkelere iş olanakları sağlaması, daha çağdaş bir kültürü yayması gibi olumlu etkiler sağlarken bir yandan da zengin ülkelerin daha zenginleşmesi, yoksul ülkelerin bağımlılığının artması gibi olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır. Ancak tüm olumlu ve olumsuz yönlerine karşın, küreselleşmenin bütün dünyayı etkisi altına aldığı yadsınamaz bir

¹⁸¹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.3.

¹⁸² BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.3.

gerçektir. Buna bağılı olarak, günümüzde çağdaşlık, küresel ekonominin, hukukun ve kültürün getirdiğı ölçütlere, ülkelerin uyabilmesi ile değerlendirilmektedir¹⁸³.

Küreselleşme, ekonomik alanda daha yaygın, verimliliğe dayalı ve iç içe ülkeler yaratırken, hukuk alanında da insanı ön plana çıkaran, bireyin gelişmesini, özgürleşmesini sağlayacak düzenlemelerin yanı sıra toplumun gelişmesini ve değerlerin paylaşılmasını sağlayacak anlayışlar ortaya koymaktadır¹⁸⁴.

Ülkemizde de çalışma yaşamını düzenleyen kurallar bütünü İş Hukuku kapsamında ele alınmakta ve düzenlenmektedir. Bireysel İş Hukuku'nu düzenleyen 1475 sayılı İş Yasası, çeşitli değişikliklerin yapılmasına karşın, günümüzün gereksinimlerini karşılayamaması ve hatta bazı kavramların gerisinde kalması sebebiyle çok eleştirilmekteydi. Gereksinimlere cevap verebilecek yeni bir yasa hazırlanmasına yönelik yürütülen uzun çalışmaların ardından 2003 yılı Haziran ayında 4857 sayılı İş Yasasının yürürlüğe girmesi ve ardından çıkartılan çok sayıda yönetmelikle yeni düzenlemelere gidilmiştir. Bu yeni yasal düzenleme ile özellikle, iş güvencesi gibi belli başlı konularda, keyfiliği önleme düşüncesi ile yazılı kültüre önem verilirken, çağdaş yönetim yaklaşımlarının getirisi olarak ortaya çıkan, esnek çalışma düzenlemeleri, çalışma yaşamını düzenleyen kurallar, yazılı belgeler ile ilgili büyük esneklikler getirilmiş ve yeni düzenlemelere yer verilmiştir¹⁸⁵.

Çalışma yaşamını düzenlemeye ilişkin kurallar ve yazılı belgeler eskiden beri süregelmiş olan tarih içinde kritik gelişmelerden etkilenmesi ile ortaya çıkan değişiklikler, kazandığı yeni formlar ve değişen bakış açılarını bir zaman çizgisi üzerinde incelemek faydalı olacaktır. Bu nedenle, bu bölümde çalışma koşulu kavramına değinilerek, çalışma koşullarını düzenleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar ile işyeri iç yönetmeliklerinin, tarihsel süreç içinde, geçmişten günümüze çalışma yaşamının bir gereği olarak, dünya da ve ülkemizde ortaya çıkış süreçleri

¹⁸³ İNCE, Ergun. **İş Hukuku – İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, Secret CV Yayınları, İstanbul, 2007, s.35.

¹⁸⁴ İNCE, Ergun. **İş Hukuku – İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.35.

¹⁸⁵ İNCE, Ergun. **İş Hukuku – İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, ss.36-37.

incelenerek günümüzdeki çağdaş bakış açıları değerlendirilecek ve işyeri iç yönetmeliklerinin genel kapsamına yer verilecektir.

2.1 ÇALIŞMA KOŞULU KAVRAMI

Çalışma koşulu, iş hukukunda çok kullanılan, ancak zaman zaman değişik adlar taşıyan çok önemli bir kavramdır. Çalışma şartı, iş koşulu, genel iş koşulu, iş şartı sözcükleri de çalışma koşulu ile aynı anlamı taşımaktadır.

Çalışma koşulları veya iş şartları deyimleri, anayasa ve kanunlarda kullanılmasına rağmen; ne yasal mevzuatta, ne de doktrinde tanımlaması yapılmamıştır. Çalışma şartlarının, bilinen bir kavram olarak kabulünün ötesinde tanımlanmamasının diğer bir sebebi de çalışma şartlarının, neredeyse çalışma yaşamının kendisiyle özdeşleştirilmesi olduğu görülmektedir¹⁸⁶.

2.1.1 Çalışma Koşulunun Tanımı

Çalışma hayatının en önemli konularından biri, iş ilişkisini belirleyen çalışma şartlarıdır. Gerçekten çalışma koşulları, doktrin ve yasalarda çalışma şartları, iş şartları, iş koşulları gibi deyimlerle aynı anlamda kullanılmakta olup, bu kavram 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ile 2822 sayılı Toplu Sözleşme Grev ve Lokavt Kanununda “çalışma şartları”, İş Kanunlarında ise daha çok “iş şartları” sözcükleri ile ifade edilmekte iken 4857 sayılı İş Kanununda ise “çalışma koşulları” biçiminde ifade edilmektedir.¹⁸⁷

Çalışma koşulları, genel kuralları içeren düzenlemelerdir. Genelde müstakil şart ve bireysel olaylar yerine bireysel unsurlardan soyutlanmış durumlarla ilgili kurallar ortaya koyarlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışma koşullarının, soyut kurallar bütünü oldukları söylenebilir. Çalışma koşullarının, soyut nitelikteki kurallar

¹⁸⁶ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.6.

¹⁸⁷ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, ss.6-7.

olmaları; bu kuralların düzenleme aşamasında, belirsiz sayıdaki olayları ilgilendirecek kurallar olmalarından kaynaklanmaktadır¹⁸⁸.

İşyerindeki çalışma düzenine ilişkin koşullar, bireysel iş sözleşmeleri dışında toplu iş sözleşmeleri ve işyeri iç yönetmelikleri ile belirlenmektedir. İşyerlerinde çalışma ve dinlenme zamanları, hafta tatili, iş güvenliği, işçilerin toplu taşınması, yemek verilmesi, disiplini, işe son verme gibi konularda çalışma koşullarına ilişkin kuralları ortaya koymakta ve kapsam dâhilindeki işçiler için geçerli olmaktadır.

Ülkemizde toplu iş sözleşmesi ya da işyeri iç yönetmelikleri ile düzenlenen çalışma şartlarından bazılarını, özellikle paraya ilişkin olanlarını; ücret zamları, fazla çalışma ücretleri, primler ve ikramiyeler, yakacak paraları, yıllık izin ve dini bayram ödemeleri, çocuk zamları, aile ve tahsil yardımları gibi sosyal yardımlaşmaya ilişkin hükümler olarak sayabiliriz¹⁸⁹.

Her şeyden önce, işçi ve işverenlerin tabii olacakları çalışma şartlarının, devlet tarafından ve kanunlar aracılığıyla, emredici hukuk kurallarıyla düzenlendiği ve cezai müeyyidelere bağlı olarak taraflara birçok yükümlülük koyduğu mutlaklıdır. Devletin, emredici hukuk kurallarını kullanarak; çalışma şartları ve hukuk düzenine yapmış olduğu bu düzenleme, çalışma hayatına bir müdahale niteliği taşımaktadır¹⁹⁰.

Hizmet akitleri, toplu iş sözleşmeleri ve işyeri iç yönetmeliklerinde işçilerin çalışma şartları, genellikle ana kurullarla belirlenmekte; ayrıntılar ise, ayrıca düzenlenmesi gereken boş bir alan olarak kalmaktadır. Sürekli iş ilişkisi içerisinde, işçinin nerede, ne zaman, nasıl ve hangi şartlarda iş göreceği; sözleşmenin yapılması sırasında saptanamaz. Piyasa durumu, hammadde yeterliliği, makinelerin kapasitesi, personel değişiklikleri, elektrik kısıtlamaları gibi çeşitli ve sık sık değişen koşullar, işçilerin çalışma şartlarını ve iş gücü kullanımlarını etkilemekte; aynı nedenler bu konuda sözleşmelere ayrıntılı hükümler konulmasını önlemektedir. Öte yandan işin yapılmasında; izlenecek sıra, kullanılacak alet ve malzemeler, çalışma yöntemi,

¹⁸⁸ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.7.

¹⁸⁹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.7.

¹⁹⁰ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.7.

süresi ve koşulları gibi konuların, sözleşmelerde kararlaştırılması olanağı gerçekte pek bulunmamaktadır¹⁹¹. Bunlar çalışma prosedürleri, iş akışları, görev tanımları gibi çalışma yaşamına, yeni yönetim yaklaşımları ile dahil olan işyeri uygulama kuralları ile tamamlanmaktadır.

Çalışma koşulu, genel olarak iş ilişkisinden kaynaklanan tüm hak ve borçları kapsayan bir kavramdır. Daha teorik bir tanımlamayla; iş ilişkisinden kaynaklanan ve işin yerine getirilmesinde bağlı olunan hak ve borçların tümüne birden “çalışma koşulu” denilmektedir. Böylesine geniş anlamdaki bir tanımda, iş ilişkisi ile ilgili her türlü hak ve borç kavramın içine girmektedir¹⁹².

Bu değerlendirmeler ışığı altında çalışma şartlarını kavram olarak tanımlamaya çalışırsak; en geniş biçimiyle çalışma şartları, çalışma yaşamının ta kendisi ve iş ilişkisini belirleyen çalışmalar ve kurallar bütünüdür. Diğer bir deyişle çalışma şartları; anayasal düzeyde güvence altına alınan çalışma hakkı kapsamında yer alarak bu hakkın yaşama geçirilmesi ve işin yürütümünü sağlayan, hizmet akdinin kurulmasıyla bağlayıcılık kazanarak, bir bütün olarak sözleşme içeriği haline gelen her türlü düzenleme ve kurallar bütünü olarak tanımlanabilir¹⁹³.

2.1.2 Çalışma Koşulunun Kapsamı

Çalışma koşulu kavramının kapsamını “işin yapılmasına yönelik koşullar” ve “işin yapılması ile doğrudan ilgili olmayan koşullar” olmak üzere iki ayrı çerçevede değerlendirmek mümkün olacaktır¹⁹⁴.

1. İşin Yapılmasına Yönelik Koşullar: İş görme borcu, işverenin ücret ödemesi, ikramiye ve sosyal yardımlar, çalışma süreleri, izin süreleri, disiplin hükümleri gibi kavramlar işin yapılmasına ilişkin kapsamı belirlemektedir. Genel

¹⁹¹ BALKIR, Zehra Gönül. *Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi*, s.8.

¹⁹² İNCE, Ergun. *İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?*, s.110.

¹⁹³ BALKIR, Zehra Gönül. *Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi*, s.8.

¹⁹⁴ İNCE, Ergun. *İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?*, s.110.

olarak, bunlara, birinci derecede önemli çalışma koşulları denilmektedir. Pek doğaldır ki, bunların içinde en önemlileri yapılan iş, ücret, çalışma yeri, çalışma zamanı olarak kabul edilebilir¹⁹⁵.

2. İşin Yapılması ile Doğrudan İlgili Olmayan Koşullar: İkincil koşullar denebilecek bu koşullar; ara dinlenmeleri, bazı sosyal yardımlar, sağlık ve hayat sigortaları, havalandırma, ısınma, yemek, servis gibi konulardır¹⁹⁶.

2.2 ÇALIŞMA KOŞULLARINI DÜZENLEYEN KURALLAR

Türk İş Hukuku kaynaklarından olan genel ve özel kaynakları oluşturan unsurların tümü, iş yaşamı içinde, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde, çalışma koşullarını düzenleyen kurallar ortaya koymaktadırlar. Bunların en başında, Anayasa, yasa, tüzük ve yönetmeliklerden oluşan mevzuat gelmektedir. Kanunlardan başka kanunların uygulanmasını göstermek veya kanunun emrettiği işleri belirtmek üzere, Bakanlar Kurulunca tüzükler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca da kendi görev alanını ilgilendiren kanunların ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak üzere yönetmelikler çıkarılmaktadır¹⁹⁷.

Tüm bu kaynaklar, çalışma koşullarının birer belirleyicisidir. Bunun yanında toplu iş sözleşmeleri, umumi mukaveleler, iç yönetmelikler, iş sözleşmeleri ve çalışma koşulları haline gelen işyeri uygulamaları ve işverenin yönetim (sevk ve idare) hakkına dayanan talimatlar da çalışma koşullarını düzenleyen kaynakları oluşturmaktadır¹⁹⁸.

Bu bölümde, çalışma koşullarını düzenleyen kurallar yazılı ve yazılı olmayan kurallar olmak üzere iki başlık altında ele alınacaktır.

¹⁹⁵ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.110.

¹⁹⁶ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.110.

¹⁹⁷ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2006, ss.24-25.

¹⁹⁸ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.25.

2.2.1 Yazılı Kurallar

2.2.1.1 Anayasa

1982 Anayasası'nda, çalışma koşulları ile ilgili olarak genel nitelikte birçok hak vardır. Yasalarla çalışma koşulları belirlenirken, Anayasa'nın bu hükümlerinin göz önüne alınması gerekir. Bu genel esaslara uymayan yasaların Anayasa'ya aykırılığı ileri sürülebilecektir¹⁹⁹.

Günümüzde devlet, hukuki ilişkilerin düzenlenmesinde ortaya çıkabilecek sorunları, üstün erki ile kontrol etmek durumundadır. Devletin bireylere tanınan alan içinde ortaya çıkan hukuki düzenlemeleri kendi haline bırakması mümkün değildir. Aksi takdirde Anayasa hükümlerinde, somutlaşmış olan ve devletin de tabii bulunduğu değerler sistemi korumasız kalmış olur. Devlet kendisi tarafından getirilen düzenlemeler dışındaki kuralların, hukuki yönden bağlayıcı olma koşullarını belirleme yetkisine sahip bulunmaktadır. Devlet, bu yetkiyi ancak anayasal düzenlemelere bağlı kalarak kullanabilir. Bu anlamda anayasal düzenlemeler koruma normu olma niteliğine sahiptirler²⁰⁰.

Anayasanın 53. maddesinde; "işçiler ve işverenler, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahiptirler. Toplu iş sözleşmesinin nasıl yapılacağı kanunla düzenlenir" ifadesi ile çalışma koşulları geniş kapsamlı olarak ele alınmıştır. Anayasamızda; çalışma özgürlüğü ile desteklenen çalışma hakkının 49/1 maddesinde, "çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir" ifadesi ile çalışma hakkı anayasal güvence altına alınmıştır. Bu açıdan bakıldığında, çalışma özgürlüğünü kısıtlayan herhangi bir düzenleme çalışma hakkını ve çalışma şartlarını da kısıtlamış olarak kabul edilebilir. Yine Anayasamızın 50. maddesinde, "kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek,

¹⁹⁹ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.111.

²⁰⁰ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.9.

çalışanların hakkıdır. Ücretli hafta ve bayram tatili ile ücretli yıllık izin hakları ve şartları kanunla düzenlenir.” denilmekte yani; küçükler, kadınlar, bedeni ve ruhi yetersizliği olanlara ilişkin özel bir koruma hakkı getirilmiştir.

Anayasa hükümlerini incelediğimizde; devletin çalışma şartlarını düzenlemek için, özellikle asgari nitelikteki çalışma koşullarının düzenlenmesi konusunda, sorumluluk yükümlendiğini ve bu amaçlarla çalışma şartlarına müdahale edebildiğini görmekteyiz. Anayasamızın 49/1 maddesinde, çalışmanın herkesin hakkı olduğu hükmü yanında; 49/2 maddesinde “devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır” hükmüyle, bu ödevler için, devletin işçi işveren ilişkilerinde; çalışma barışının sağlanmasını kolaylaştırıcı ve koruyucu tedbirler alması yine çalışma şartlarını düzenleyen dolaylı hükümler içinde sayılabilir. Aynı şekilde 55. maddesinde yer alan ücrette adaletin sağlanması hükmü de, devletin anayasal güvence ve koruma altına aldığı çalışma şartlarından biridir. Anayasanın 55/2 maddesinde, ”Devlet; çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları gerekli tedbirleri alır” hükmünü getirmiştir. Anayasamız 53. maddesinde, toplu iş sözleşmesi hakkını düzenlerken; doğrudan doğruya toplu iş sözleşmelerinin çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla yapıldığı ifadesine yer verilmektedir. Anayasamızın 51/1 maddesinde, sendika kurma hakkı düzenlenirken çalışma şartlarıyla ilgili olarak, tarafların üyeleriyle ilgili çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için sendika kurabilecekleri hükmünü getirmiştir. Anayasa’da yer alan bu hükümden de anlaşılacağı şekilde; sendikal hakların en önemli var oluş sebeplerinden birinin de, çalışma koşullarını düzenlemek olduğu şüphesizdir²⁰¹.

Özetlemek gerekirse; 1982 Anayasası’nın 18., 48., 49., 50., 51. ve 53. maddelerinde çalışma özgürlüğü ve çalışma hakkının genel kuralları, 55. maddesinde ücret ve asgari ücret koşulları, 60. ve 61. maddelerinde ise; sosyal güvenlik ile ilgili

²⁰¹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.9.

hükümler yer almaktadır. Anayasamızda, çalışma koşulları ile ilgili olan tüm maddeler birlikte değerlendirildiğinde, çalışma koşullarının anayasal güvence altına alındığı görülmektedir.

2.2.1.2 Kanunlar

Kanun, yetkili yasama organı tarafından, belirli usul ve esaslara uygun olarak meydana getirilen yazılı hukuk kurallarıdır²⁰². Anayasadan sonra, İş Hukuku'nun en önemli kaynağını iş yasaları oluşturmaktadır. Devletin işçi ve işveren ilişkilerini düzenlemek amacıyla çalışma yaşamına müdahalesi, hukukumuzda çok sayıda iş yasasının ortaya çıkmasına yol açmıştır²⁰³. Çalışma yaşamına ilişkin düzenlemeler getiren başlıca kanunları şu şekilde sıralamak mümkündür²⁰⁴:

a) 1475 sayılı İş Kanunu, 10 Haziran 2003 tarihli 4857 sayılı yasanın kabulü ile yürürlükten kaldırılmıştır. Ancak, kıdem tazminatı ile ilgili hükümleri halen yürürlüktedir. Ayrıca, 4773 sayılı İş Güvencesi Yasası'nın bazı hükümleri de geçerliliğini korumaktadır. Ancak, bugün için geçerli temel yasa 4857 sayılı İş Kanunu'dur.

b) Borçlar Kanunu da hizmet sözleşmesini düzenlediği için, İş Hukuku kapsamında yararlanılan ve çalışma koşullarını belirleyen bir diğer yasal kaynaktır.

c) 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile İşsizlik Sigortası Kanunu da İş Hukuku'nun bazı alanlarına girmekte ve kaynak oluşturmaktadır.

d) İş Mahkemeleri Kanunu ile Hukuk Mahkemeleri Usulü Kanunu da davalar dolayısıyla İş Hukuku'nu ilgilendirmektedir.

e) İş Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili kanunlar da bireysel iş hukuku ile ilgilidir ve çalışma koşullarına ilişkin belirleyicilik taşımaktadır.

²⁰² EYRENCİ Öner, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan. **Bireysel İş Hukuku**, Legal Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, Mart 2004, s.22.

²⁰³ SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, s.45.

²⁰⁴ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, ss.43-44.

f) Gelir Vergisi Kanunu ile Damga Vergisi Kanunu da ücretlerin vergilendirilmesi yönünden bireysel iş hukukunu ilgilendirdiği gibi Vergi İadesi Yasası da iş hukukunun ilgi alanı kapsamındadır.

g) Mesleki Eğitim ve Çıraklık Kanunu, Kimlik Bildirme Kanunu, Terörle Mücadele Kanunu ile Özel Güvenlik Kanunu gibi yasalar da iş hukukunun kapsamı içine girmektedir.

h) Öğle dinlenmesini, hafta tatilini ve genel tatilleri düzenleyen yasalar da bireysel iş hukukunu çok yakından ilgilendiren yasalardır.

i) Basın İş Yasası ve Deniz İş Yasası da önemli özellikler ve ayrımlar taşıyan iş yasalarıdır.

Yasaların buyurucu nitelikteki hükümleri ile çalışma koşulları düzenlenmektedir. Örneğin, çalışma sürelerinin üst sınırı, yıllık ücretli izin sürelerinin alt sınırı, iş güvenliği ve iş sağlığı önlemleri gibi düzenlemeler bu niteliktedir. Yasaların bu düzenlemelerine koşut olarak da düzenlemenin ayrıntılarını göstermek amacı ile tüzük ve yönetmelikler çıkarılmaktadır. Bu hükümler de çalışma koşullarını düzenlemektedir²⁰⁵.

2.2.1.3 Kanun Hükümünde Kararnameler

Yasa yapmanın çok zaman alması karşısında, toplumun gereksinimlerinin çabuklukla karşılanabilmesi amacıyla, Türkiye Büyük Millet Meclisi, Bakanlar Kurulu'na kanun hükmünde (yasa gücünde) kararname çıkarma yetkisi verebilir. Bunun için gerekli olan “yetki yasası”nda, çıkarılacak kanun hükmünde kararnamenin amacı, kapsamı, ilkeleri, kullanma süresi ve süresi içinde birden çok kararname çıkarılıp çıkarılamayacağı gösterilir. Kanun hükmünde kararnameler, başka bir kanun hükmünde kararname ile de değiştirilebilir veya yürürlükten kaldırılabilir. Kanun hükmünde kararnameler de Anayasaya aykırı olamaz ve aykırılığı görülenler, Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilirler²⁰⁶. Çalışma

²⁰⁵ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.111.

²⁰⁶ EYRENCİ Öner ve diğerleri. “**Bireysel İş Hukuku**”, s.22.

koşullarına ilişkin kurallar, aynen kanunlarda olduğu gibi kanun hükmünde kararnamelerle de düzenlenebilir.

2.2.1.4 Tüzükler

Yasaların koyduğu kurallar, idarenin düzenleyici işlemlerine göre daha genel ve soyuttur. İş yasaları da nitelikleri gereği iş ilişkilerini tüm ayrıntılarıyla düzenlemezler. İş yasalarında yer alan hükümlerin ayrıntıları, uygulanma şekilleri ve teknik yönleri yine bu yasaların verdiği yetkiye dayanılarak, yürütme organı tarafından çıkarılan tüzükler, yönetmelikler vb. ile düzenlenir. Düzenleyici idari işlemler, yasalara göre daha kolay değiştirilebildiklerinden, iş ilişkilerinin değişen koşullara daha kolay uyarlanmasını sağlarlar²⁰⁷. Yasanın uygulanmasını göstermek veya yasada belirtilmiş olan konuları düzenlemek üzere Bakanlar Kurulu tarafından hazırlanan yazılı hukuk kurallarına “tüzük” denilmektedir. Tüzüğün yasaya dayanması bir zorunluluktur ve yasa ile düzenlenmemiş bir konuda tüzük çıkarılması mümkün değildir²⁰⁸.

Eski İş Yasası döneminde pek çok tüzük bulunmakta idi. Ancak yeni düzenleme kapsamında ortaya konan 4857 sayılı İş Kanununun daha çok Yönetmeliklere yönelmesine karşın yine de tüzükler, iş hukukuna genel kaynak oluşturma ve çalışma koşullarına ilişkin belirleyicilik taşıma niteliğini korumaktadırlar²⁰⁹.

2.2.1.5 Yönetmelikler

Yönetmelikler; Başbakanlığın, Bakanlıkların ve kamu tüzel kişilerin, kendi görev alanlarını ilgilendiren yasaların ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak üzere çıkardıkları yazılı hukuk kurallarıdır²¹⁰.

²⁰⁷ SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, s.46.

²⁰⁸ EYRENCİ Öner ve diğerleri. “**Bireysel İş Hukuku**”, s.23.

²⁰⁹ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.44.

²¹⁰ EYRENCİ Öner ve diğerleri. “**Bireysel İş Hukuku**”, s.23.

Yeni İş Kanunu'nun yürürlüğe girmesinin ardından pek çok Yönetmelik çıkarılmıştır. Çalışma süreleri, fazla çalışma, engelli ve eski hükümlü çalıştırma, işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı, kadın, çocuk ve genç işçi çalıştırma, gece çalışması, postalar halinde çalışma, yıllık ücretli izin, hazırlama ve tamamlama işleri, ağır ve tehlikeli işler, iş sağlığı ve güvenliği, iş sağlığı kuralları, asgari ücret, çıraklık ve beceri eğitimi gibi konular yönetmeliklerle düzenlenmiş olup, iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak pek çok ayrıntıyı içeren teknik nitelikli yönetmelikler de çıkartılmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun ardından çıkarılan, kırk dört adet yönetmelik de tıpkı yasalar gibi iş hukukunun genel kaynakları arasında yer almakta ve iş yaşamında çalışma koşullarını belirlemeye yönelik önemli açıklamalar getirmektedirler²¹¹.

2.2.1.6 Genelge ve Tebliğler

Genelge, her kurum içerisinde belirli bir konuda yapılacak mevzuat uygulamalarına açıklık getiren, uygulamada görülen eksiklik ve aksaklıkların düzeltilme yollarını gösteren, usulsüz uygulamaları kaldıran ayrıntılara ilişkin genel emirlerdir. Konuları ayrıntılı olarak düzenleyen genelge ve tebliğler de zaman zaman çıkartılmakta ve iş hukukuna kaynak oluşturarak, çalışma koşullarının düzenlenmesine ilişkin hükümler içermektedirler²¹².

2.2.1.7 Mahkeme İçtihatları

İş uyuşmazlıklarının çözümü için yargı organlarınca verilen kararlar iş hukukunun en temel yardımcı kaynaklarıdır. Yargı kararlarında, iş yasalarının resmi yorumu yapıldığı gibi, bunların boşlukları doldurulmakta, hükümlerindeki çelişkiler giderilmekte, yeni ihtiyaçlara göre yorumlanmak suretiyle, uzun süreler geçerliliğini koruyacak çalışma yaşamına ilişkin belirleyici kural ve uygulamalar ortaya koyulmaktadır²¹³.

²¹¹ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.44.

²¹² İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.45.

²¹³ SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, s.48.

İş Hukuku, son derece dinamik bir yapısı olan bir hukuk dalıdır. Bu bakımdan mahkeme içtihatları çok büyük önem taşımaktadır. İş Hukuku, bugün, gerçekten büyük ölçüde mahkeme içtihatlarına dayalı bir hukuktur. Yasalarda, çok açık yazılı bazı hükümler, konuların toplumsal ve ekonomik içerikli olması ve ayrıca dinamik bir yapıya sahip olmaları nedeni ile mahkemelerce farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Ayrıca, 4857 sayılı yasanın çok yeni olması, bazı yeni kavramlar getirmesi ve özellikle “İş Güvencesi” dolayısıyla mahkeme içtihatlarının önemi daha çok artmıştır. İş Hukuku, yorum yapılmasını gerektiren durumları, olması gerektiği gibi düzenlemeyi gerekli kılan bir hukuk dalıdır. Yargıtay, bazı kararları ile ileriye yönelik yorumlar getirmekte ve ilkeler koymaktadır. Böylece çalışma koşullarının belirleyici rol oynayabilmektedir²¹⁴.

2.2.1.8 Toplu İş Sözleşmeleri

İş hukukunun kaynakları yalnızca yasama, yürütme ve yargı kaynaklarından ibaret değildir. Bunların yanı sıra, resmi kanun koyucu sıfatı olmayanların meydana getirdiği iş hukukuna özgü kurallar da bulunmaktadır. Sadece bu hukuk dalına özgü olan toplu iş sözleşmeleri bu tür kaynakların başında gelmektedir²¹⁵.

Toplu iş sözleşmesi, iş hukukuna özgü bir kaynaktır. Anayasamız, sosyal taraflar denilen işçi ve işverenlere karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkını (toplu sözleşme özerkliğini) tanımaktadır. Buradan hareketle, işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılacak toplu iş sözleşmesi ile iş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin düzenlemeler ortaya konabilmektedir. Böylece çalışma koşullarının en temel belirleyicileri oluşturulmaktadır²¹⁶. İşveren ve sendikalar, toplu iş sözleşmelerinde

²¹⁴İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.45.

²¹⁵SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, s.49.

²¹⁶EYRENCİ Öner ve diğerleri. **Bireysel İş Hukuku**, s.23.

yasayı aşan pek çok hüküm düzenleyebilmekte ve hatta ortaya konan bu hükümler gelecekteki yasalara ışık tutabilmektedirler²¹⁷.

Toplu çalışma koşullarını belirleyen toplu iş sözleşmesi çalışma koşullarını düzenleyen en önemli belgelerden biri niteliğindedir. Toplu iş sözleşmesinin normatif bölümü (sözleşmenin yapılması, içeriği ve sona ermesi ile ilgili hükümler), çalışma koşullarını buyurucu biçimde etkilemektedir. Yasaların buyurucu hükümlerine aykırı olmayan bu tip hükümler, mutlaka uyulması gereken kurallar olup iş sözleşmesi ile de değiştirilemez²¹⁸.

Toplu iş sözleşmelerinin başlıca gayesi ve doğuş sebebi, çalışma şartlarını tayin edebilmektir. Taraflar çalışma şartları konusunda, herhangi bir açıklama getirmediğinde bunlarla ilgili konuları, serbestçe tayin edilebilir ancak toplun iş sözleşmesi ile belirlenen çalışma şartları, iş kanun ve iş hukuku mevzuatının emredici hükümlerine aykırı düzenlemeler yapamazlar. Bunlar adeta birer asgari normdur. Toplu iş sözleşmesinde bu sınırlar korunur ve bunların altına inilemez. Örnek vermek gerekirse, ücretlerle kıdem zamları ve terfileri ücretli tatilleri, sigorta tarafında temin edilmeyen iş güvenlikleri, feshi ihbar müddetleri, işçilere verilen kıdem tazminat esasları, bilhassa mevsimlik işçilerde olmak üzere toplu olarak işten çıkarma ve yeniden işe alma usullerinde özel ve takım şekillerine vb. şekillerde çalışma şartlarını doğrudan doğruya toplu iş sözleşmeleriyle yasal asgari sınırlar çerçevesinde belirleyebilirler²¹⁹.

Gerçekten çalışma şartlarının belirlenmesinde, en önemli araçlardan biri toplu iş sözleşmeleridir. Günümüzde birçok alanda çalışma koşulları sözleşme yanlarıncaya değil, geniş ölçüde bunların sendikaları tarafından toplu iş sözleşmeleri ile ancak toplu iş sözleşmesinin olanak tanıdığı alanda ve izin verdiği ölçüde kararlaştırılabilir. Toplu iş sözleşmesinin çalışma şartlarına ilişkin düzenleyici bölümü, uygulaması zorunlu genel ve nesnel nitelikte kurallar koyarak çalışma

²¹⁷ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.45.

²¹⁸ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.111.

²¹⁹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.14.

şartlarının belirlenmesinde, başvurulması gereken başlıca kaynağı oluşturur ve tıpkı yasa hükümleri gibi tarafları bağlar²²⁰.

Ülkemizde toplu iş sözleşmesi sisteminin uygulanmaya başladığı 1963 yılına kadar, iş yerlerinde kanunla getirilenler dışındaki her türlü çalışma şartları, işveren tarafından iç yönetmeliklerle tespit edilirdi. Günümüzde birçok alanda çalışma şartları, toplu iş sözleşmeleri ile belirlenmektedir. Toplu iş sözleşmesinin çalışma şartlarına ilişkin hükümleri, normatif bir nitelik taşınmakta taraflarca, objektif, genel ve uyulması zorunlu kurallar konulmaktadır. Toplu iş sözleşmeleri kanunlar, tüzükler ve yönetmeliklerden sonra çalışma şartları açısından iş hukukunun en önemli kaynaklarından biridir. Çalışma şartlarının işverenle işçi sendikası veya sendikaları arasında yapılan görüşmeler sonucunda, toplu iş sözleşmesiyle düzenlenmiş olması tarafları bağlayıcılığı dışında, hukuki açıdan herhangi bir önem taşımaz. Bunlar sadece toplu pazarlığın bir yan ürünü olarak nitelendirilir. Toplu iş sözleşmesinin çalışma şartları ile ilgili normatif nitelikteki hükümleri, artık işverenin tek taraflı olarak çalışma şartlarının düzenlemesi olanağını ortadan kaldırır. Örneğin; toplu iş sözleşmesinde işyerinin bir bölümü için, sigara içme yasağı getirilmişse işveren bu yasağı hiçbir şekilde kaldıramaz. Burada toplu iş sözleşmesinin etkisi, kendisine aykırı bir düzenleme yapılamamasından ortaya çıkmaktadır. İşveren toplu iş sözleşmesiyle kararlaştırılan bu yasağı, işçilerin zararına ve aleyhine olarak genişletemez²²¹.

2.2.1.9 Umumi Mukavele Hükümleri

Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu toplu sözleşme düzeninin esaslarını ortaya koymuştur. Ancak, mevzuatta bu düzen ile ilgili hükümler öteden beri vardı. Nitekim, Borçlar Kanunu'nun 316 ve 317. maddelerinde “Umumi Mukavele” başlığı altında bu alanda düzenleme yapılmış bulunmaktadır. 2822 sayılı Kanun, toplu iş sözleşmesi ile umumi mukavele arasındaki ilişkileri düzenleyen 275 sayılı Kanun hükmüne (m.3/2) yer vermemiş ve umumi mukavele uygulamada önem kazanmamış olmakla birlikte, Borçlar Kanunu'nun anılan hükümleri kaldırılmadığı

²²⁰ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.14-15.

²²¹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.15.

sürece, umumi mukavelenin toplu iş sözleşmesinin altında yer alan bir hukuk kaynağı olarak varlığını koruduğu kabul edilmelidir²²².

2.2.1.10 İş Sözleşmesi Hükümleri

Bireysel iş ilişkilerini ve çalışma koşullarını şekillendiren temel kaynak iş sözleşmesidir. İşçinin bağımlı olarak iş görmeyi, işverenin de ona ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan bu sözleşme ile taraflar hak ve borçlarını sözleşme özgürlüğü çerçevesinde belirleyebilmekte, kendileri için sübjektif hukuk kuralları oluşturabilmektedirler. Bunlar, üst hukuk kurallarına uygun olduğu sürece, işçi ve işvereni bağlayıcı nitelik taşımaktadır²²³.

İş hukuku alanında, “sözleşme serbestisi” ilkesi geçerlidir. İşçi ile işveren arasındaki çalışma ilişkilerinin önemli bir kaynağını oluşturan iş sözleşmesi de bu ilke çerçevesinde düzenlenmektedir²²⁴.

İş sözleşmeleri, çalışma koşullarını düzenleyen en belirgin düzenlemedir. Yasalarla genel çerçeveler çizilmektedir. Toplu iş sözleşmeleri, yalnızca sendikalı işçilerin çalışma koşullarını düzenlemektedir. Sendikalı olmayan çok büyük bir kitlenin çalışma koşulları ise iş sözleşmeleri ile düzenlenmektedir. İş sözleşmesi, yasaların buyurucu kurallarına veya toplu iş sözleşmesinin normatif hükümlerine aykırı olmadığı zaman uyulması zorunlu çalışma koşullarını düzenlemektedir. Bu bakımdan çalışma koşullarını düzenleyen en önemli kaynağın iş sözleşmeleri olduğu söylenebilir²²⁵.

Herhangi bir çalışma koşulunun doğuşu ve kaynak olarak hukuki bir değer taşıması başka bir deyişle tarafları bağlaması; çalışma şartları ile ilgili koşulların, hizmet akdine girmesi ile mümkün olmaktadır. Taraflar çalışma şartlarını ve sınırlarını aralarında anlaşarak, istedikleri gibi tespit edebilirler. Hizmet akdinde

²²² ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.101.

²²³ EYRENCİ Öner ve diğerleri. **Bireysel İş Hukuku**, s.23.

²²⁴ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.100.

²²⁵ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.112.

işçinin çalışma şartları açıkça kararlaştırılabileceği gibi, örtülü olarak da kararlaştırılması mümkündür. Taraflar çalışma şartları konusunda, diledikleri şekilde anlaşmakta serbest iseler de bu serbestlik, kanun ve sözleşmelerin öngördüğü çerçevede, geçerli mesleki, yöresel adetler ve nihayet dürüstlük kuralları doğrultusunda söz konusu olabilir. İşçi ve işveren arasındaki çalışma ilişkilerinin ve çalışma şartlarının önemli kaynağını oluşturan hizmet akitleri, borçlar hukuku alanında olduğu gibi, iş hukuku alanında da kural olarak akit serbestisi ilkesi gereği, serbestçe düzenlenir. Sonuç olarak hizmet akitlerinde, çalışma şartları ne kadar istenirse istensin, ayrıntılı olarak düzenlenememekte veya düzenlenmemekte olup bunun sonucunda, işveren hizmet akdinin ancak ana çizgileriyle saptanan içeriğine, özellikle çalışma şartları bakımından daha sonra yakında belirlemek somutlaştırmak ve gereğine göre tamamlamak hakkına sahip bulunmaktadır²²⁶.

2.2.1.11 İşyeri İç Yönetmelikleri (Personel Yönetmelikleri)

Sendikayla birlikte toplu iş sözleşmelerinin bir eki niteliğinde hazırlanan iç yönetmelikler, çalışma yaşamına ilişkin düzenlemeler ile çalışma kurallarının ayrıntılarını belirlemektedirler. Çalışanların uymak zorunda olduğu çalışma kurallarını düzenleyen işyeri iç yönetmelikleri Personel Yönetmelikleri adı ile de anılmaktadır. Yine aynı koşulda, ücret, liyakat (bağlılık), prim gibi konularda uygulama esasları getirmektedir²²⁷.

İç yönetmelikler ile amaçlanan, belirli çalışma koşullarının her bir işçi ile ayrı ayrı saptanması yerine, işyerinde (veya işyerinin bir bölümünde) çalışanlar için geçerli olacak ortak koşulların düzenlenip ortaya konulmasıdır²²⁸.

İşyerinde uygulanacak olan genel ve ortak iş koşulları, işverence tek yanlı olarak hazırlanır. İşçi işe girerken ya bu koşulları kabul edecek ya da işe girmekten vazgeçecektir. İşçinin bunları kabul ettiğinin, dolayısıyla iç yönetmelik hükümlerinin

²²⁶ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.13.

²²⁷ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.46.

²²⁸ EYRENCİ Öner ve diğerleri. **Bireysel İş Hukuku**, s.24.

kendisi için bağlayıcı olduğunun söylenebilmesi için, iş sözleşmesinin yapılmasından önce ya da yapılması sırasında sözü edilen hükümlerin işçiye bildirilmiş ve ona inceleme olanağının sağlanmış olması gerekir. İşçiden iç yönetmeliği okuduğuna ve kabul ettiğine ilişkin yazılı bir belge alınması, bu konuda sonradan meydana gelebilecek uyuşmazlıkları önleyeceğinden, en iyi çözüm yolu olarak kendini göstermektedir. Böyle bir durumda, iç yönetmelik iş sözleşmesinin eki olarak değerlendirilecektir²²⁹.

İç yönetmelikte işverence sonradan değişiklik yapılması durumunda, bunun işçi için bağlayıcı olabilmesi, onayının alınmasına bağlıdır. Hiç kuşkusuz işçi yararına yapılacak değişiklikler, açık onay olmasa da, geçerli olacaktır²³⁰.

İşyeri İç Yönetmelikleri bir sonraki bölümde detaylı olarak inceleneceğinden, burada kısaca bilgi verilmektedir.

2.1.1.12 Diğer Yönetmelikler

İşletmelerde, işveren ve işveren vekillerince ortaya konan ve işletmeye ilişkin genel uygulamaları oluşturan, işçiyi doğrudan ilgilendiren; iş tanımları, iş profilleri, performans değerlendirme gibi konuları içeren yönetmelikler de 4857 sayılı Yeni İş Yasası ve yönetsel anlamdaki değişiklikler ile birlikte büyük önem taşımakta ve iş hukukunun özel kaynakları arasında yer alarak çalışma koşullarının düzenlenmesi hususunda belirleyici nitelik taşımaktadırlar²³¹. Bu yönetmelikler genellikle İşyeri İç Yönetmelikleri içine dahil edilirken, zaman zaman ayrı yönetmelikler biçiminde de oluşturulmaktadır.

²²⁹ EYRENCİ Öner ve diğerleri. “**Bireysel İş Hukuku**”, s.24.

²³⁰ EYRENCİ Öner ve diğerleri. “**Bireysel İş Hukuku**”, s.24.

²³¹ İNCE, Ergun. “**İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**”, s.46.

2.2.2 Yazılı Olmayan Kurallar

2.2.2.1 Öğretiler

İş Hukuku alanında, birçok üniversitede kürsüler bulunmaktadır. Öğretim üyelerinin kitapları ve makalelerinin yanı sıra uygulamada yer alan hukukçuların görüşleri de iş hukukuna kaynak olacak ve çalışma koşullarını belirleyici nitelikler taşımaktadırlar. Ayrıca, çalışma koşullarının belirlenmesine ilişkin olarak pek çok seminer ve toplantı düzenlenmekte ve mevcut durum değerlendirmelerinin yanı sıra ileriye yönelik tasarım, görüş ve yaklaşımlar incelenmektedir²³². Dolayısıyla, öğretiler de çalışma koşullarını belirleyici nitelik taşımaktadırlar.

2.2.2.2 Gelenek ve Görenekler

Hukukta önemli bir kaynak olan gelenek ve göreneklerin, Türk Çalışma Hukuku'nda çok büyük bir yeri henüz oluşmamıştır. Sanayileşme sürecinin Türkiye için yeni bir kavram olmasından hareketle, İş Hukuku ise yalnızca 40–50 yıllık bir geçmişe sahiptir. Henüz emsal teşkil edecek nitelikte bir gelenek ve göreneğin, kültürün tam anlamı ile oluştuğu söylenemez. Bu nedenle, batı ülkelerinde önemli olan bu kavramlar, ülkemiz uygulamaları içinde henüz tam olarak yer bulamamıştır. İş hukukunda rolü ve önemi az olmakla birlikte, çalışma koşulları, örf ve adetlerle de belirlenebilmektedir. Örneğin; ara dinlenmelerinde İş Yasası, bu açıklığı tanımıştır. Deniz-İş Yasası sözleşmenin bozulmasında “denizcilik kural teamüllerine aykırılığı” sözleşmeyi bozma nedenleri arasında saymıştır. Basın-İş Yasası da askerlik durumunda ücret verilmesinde “teamül, gelenek ve görenekten doğan” hakkı saklı tutmaktadır²³³.

Emredici hukuk kurallarından başka, iş sözleşmesi taraflarının bazı çalışma koşullarını düzenlemeleri halinde, kanunun “tamamlayıcı hükümleri”, işçi ile işveren

²³² İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.45.

²³³ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.111.

arasındaki ilişkilerde uygulanabilir. Ayrıca, bazı hallerde, kanun veya sözleşmenin yorumlanması yahut boşluklarının doldurulmasında “gelenek ve görenek” kurallarına da başvurulabilir²³⁴.

2.2.2.3 İşyeri Uygulamaları

İşyerlerinde, sözleşmelerde yazılı olmayan ancak, fiili olarak belirli bir süredir devam eden uygulamalara “işyeri uygulaması” denilmektedir. Bir uygulamanın işyeri uygulaması sayılabilmesi için işyerinde zaman içinde yinelenerek belirginleşen davranışlar olması gerekmektedir. Ancak, bir uygulamanın, işyeri uygulaması sayılabilmesi için işçilerin itiraz etmeyerek bu uygulama koşullarını yerine getirmesi gerekmektedir. Örneğin hiç vardiya yapılmayan bir işyerinde, işverenin vardiya düzeni kurması ve işçilerin buna itiraz etmeyerek çalışmaları, işverence tek taraflı olarak işçilere verilen ikramiyeler ve türlü adlar altında yapılan sosyal yardımlar işyeri uygulaması örneği oluşturacaktır²³⁵. Bir uygulamanın işyeri uygulaması haline geldiğinin söylenebilmesi için, bunun genel nitelik taşıması, arka arkaya en az üç kez tekrarlanmış olması gereklidir²³⁶.

Her işyerinde işçi ve işverenin hak ve borçlarını çerçeveleyen belirli bir çalışma düzeni vardır. İşveren kanunun ve toplu sözleşmenin emredici hükümlerine aykırı olmamak ve sözleşme serbestisinin sınırları içinde kalmak üzere, işçilerle çalışma koşullarını gösteren iş sözleşmeleri yapabilir. O halde, herhangi bir çalışma koşulunun doğması ve kaynak olarak hukuki bir değer kazanması, başka bir deyişle tarafları bağlaması, bu koşulun iş sözleşmesine girmesiyle mümkün olmaktadır. Ancak uygulamada bazı hallerde kanun, toplu iş sözleşmesi veya iş sözleşmesi ile düzenlenmemesine rağmen, işçi ile işveren arasındaki hukuki ilişkileri etkileyici nitelikte ortaya çıkan ve varlığını somut olarak gösteren uygulamalara da rastlanmaktadır. İşverence düzenli olarak tekrar edilen aynı biçimdeki bir “işyeri uygulamasının” doğuşu itibarıyla kendiliğinden bağlayıcı bir etkisi bulunmamakta ve

²³⁴ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.45.

²³⁵ İNCE, Ergun. **“İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?”**, s.111.

²³⁶ EYRENCİ Öner ve diğerleri. **Bireysel İş Hukuku**, s.24.

tek taraflı bu uygulama bir hukuk kaynağı niteliği taşımamaktadır. Bununla beraber, böyle bir uygulama, başka unsurların da eklenmesiyle işyerindeki çalışma koşullarının düzenlenmesinde işçiler için genel ve kollektif bir kaynak niteliğinde ortaya çıkmakta ve önemli roller oynamaktadır²³⁷.

İşyerinde genel ve alışılmış bir düzen kurulması, doğrudan çalışma şartlarının belirlenmesine bağlıdır, bu ise tip hizmet sözleşmeleri yanında, işyeri uygulamaları ile sağlanabilir. İşyeri uygulamaları da işçilerin kişiliklerinden bağımsız bir biçimde toplu olarak hepsini kapsayan ve çalışma koşullarını, genel planda etkileyen başlıca etkenlerden olup, bunlar işyerinde genel bir çalışma düzeninin kurulmasını sağlayan araçlar olarak nitelendirilirler. İşyeri uygulamaları bazen hizmet akdinin bir hükmü ile bir çalışma koşulu yani iş şartı haline gelebilir²³⁸.

İşyeri uygulamalarında, uygulama bir koşula bağlanmışsa, yıllarca devam etmiş olsa bile yine de iş sözleşmesi hükmü haline gelmiş bir çalışma koşulu söz konusu olamaz. İşyeri uygulaması ile oluşan iş şartının işçi aleyhine olarak işverence değiştirilmesi olanağı yoktur. İş Kanunu'nun 22. maddesine göre, çalışma koşullarında değişiklik ancak tarafların anlaşmasıyla gerçekleşebilmektedir²³⁹.

2.2.2.4 İşverenin Yönetim Hakkı (İşveren Talimatları)

İşverenin yönetim (sevk ve idare) hakkı işçi ile işveren arasındaki çalışma ilişkisinin karakterinden doğmaktadır. Gerçekten, işçinin işverene karşı yapmakla yükümlü olduğu çalışmasıyla ilgili olarak bütün faaliyetinin ayrıntılı olarak belirtilmesi, bunların ne şekilde yapılacağına saptanması olanaksızdır. Bunların düzenlenmesi şeklinde ortaya çıkan yönetim hakkının işverene ait olduğu, iş sözleşmesinin özelliğinden doğmaktadır. İşçi, kanun, toplu iş sözleşmesi ve iş sözleşmesine aykırı olmamak üzere işverence verilen talimata uymak zorundadır. Ancak, iş sözleşmesinde kararlaştırılmadıkça işveren yönetim hakkına dayanarak sözleşmede tek taraflı değişiklikler yapamaz (İş K.m.22). İşverenin belirtilen bu

²³⁷ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.102.

²³⁸ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.17.

²³⁹ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.103.

sınırlar içinde işçiyi çalıştırmak üzere talimat vermesine dayanan hakka “yönetim hakkı” denilmektedir. İşçinin, bunun karşısında da yer alan borcu da “işverenin talimatına uyma (itaat) borcudur”²⁴⁰.

Hukuki güç yönünden zayıf, ancak uygulamadaki önemi çok fazla olan bir hukuk kaynağı ve çalışma koşullarının en temel belirleyicisi de işverenin yönetim hakkıdır. İş sözleşmesinin taraflarının iş ilişkisi süreci içinde meydana gelebilecek her ihtiyacı ya da sorunu önceden bilebilmeleri, tüm çalışma koşullarını belirleyebilmeleri ve sözleşmeye buna ilişkin hükümler koymaları mümkün değildir. Bu bakımdan, yapılacak iş, iş sözleşmesinde ana hatlarıyla belirlenmektedir. Tarafların düzenleme yapmadığı konularda ise işveren vereceği tek taraflı talimatlar ile işi yönlendirir. İşçi, iş sözleşmesi kurulurken, görüşmediği, pazarlık konusu yapmadığı, boş bıraktığı hususların ileride işverence düzenlenmesini kabul etmiş, ona bu hususta bir hak, yönetim hakkı tanımış demektir. İşveren, iş sözleşmesinden kaynaklanan bu hakka dayanarak, iş ilişkisi içinde işçiye işin yürütülmesine (işin nerede, ne zaman, nasıl, hangi sıraya göre yapılacağına) ve ayrıca işyerinin düzenine ve güvenliğine yönelik talimatlar verebilir. Üst hukuk kurallarına aykırı olmadığı sürece, işçi kendisine verilen talimatlara uymakla, bunları yerine getirmekle yükümlü olur. Şayet verilen talimat, yasanın, toplu iş sözleşmesinin veya iş sözleşmesinin bir hükmüne aykırı olursa, işçi için uyma (itaat) borcu doğurmaz. Bunun gibi, işverenin yönetim hakkının kapsamına girmeyen talimatlar da geçersiz sayılmaktadır²⁴¹.

İş sözleşmelerinde, işler genellikle ana çizgileri ile belirlenirken, ayrıntılara pek yer verilmemektedir. Uygulamada da değişken ve hareketli iş yaşamına dair her eylemin, her ayrıntının, bir metinde gösterilebilmesi pek mümkün değildir. Gereksinimler gelişir, değişir ve yeni yöntemler belirlenir. İşlerin düzgün ve verimli yürüyebilmesi için işin nasıl yapılacağı, hangi yöntemlerin kullanılacağı, yöntemi işverence belirlenmekte ve uygulanmaktadır. İşveren; örgütlenmeleri düzenlemekte, iş düzenini kurmakta, işçi alıp çıkarmakta ve işin türünü değiştirebilmektedir. Çok çeşitli süreç ve düzenlemeler var olduğu için yönetim hakkı, sınırsız bir hak gibi görünmektedir. Ancak, hukuk sistemlerinde hiçbir hak sınırsız değildir. Bu nedenle,

²⁴⁰ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.105.

²⁴¹ EYRENCİ Öner ve diğerleri. **Bireysel İş Hukuku**, ss.24-25.

yönetim hakkı da sınırlı bir haktır. Yönetim hakkını önce yasa, tüzük ve yönetmeliklerin buyurucu hükümleri sınırlar. Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmeleri, personel yönetmeliği, işyeri iç yönetmelikleri ve işyeri uygulamaları ile örf ve adetler, genel ahlak kuralları da yönetim hakkını sınırlamaktadır. Ayrıca, işverenin bu hakkını dürüstlük kurallarına ve iyi niyete uygun biçimde kullanması gerekmektedir. İşçiyi gözetme ve koruma borcu dolayısıyla iş sağlığı ve iş güvenliği kuralları da çok önemli olup, yönetim hakkını kısıtlayıcı niteliktedir. Gelişen teknoloji, iş sağlığı ve güvenliğinin önemini arttırmakta ve en az üretim, hizmet, verimlilik ve kalite kadar önemli bir hale getirmektedir. İşveren yönetim hakkını kullanırken, bu sınırlamalara dikkat etmelidir. Bu sınırları aşan biçimde kullanılan yönetim hakkı, çeşitli uyuşmazlıkların çıkmasına, yaptırımlar uygulanmasına tazminatlar ödenmesine neden olacaktır²⁴².

İşverenin talimatları, ancak yasa ve sözleşme ile çalışma koşullarında işin görülmesinde veya işçinin davranışlarına ilişkin bir hükmün getirilmemiş olması durumunda uygulama olanağı bulurlar ki bu anlamda işveren talimatları çalışma koşullarının belirlenmesinde en alt düzeydeki bir kaynak olarak ortaya çıkarlar. Gerçekten işverenin talimat verme hakkı, çalışma şartlarının belirlenmesinde en alt düzeyde bir kaynak olarak geçerli olup; işveren, bu hakkın ancak işin görülmesi ve işçinin davranışları hakkında mutlak-nispi emredici veya yedek kurullarla belirlenmiş kanun hükümleri ile ve toplu iş sözleşmesi ve hizmet akitleriyle bu konuda bir hüküm getirilmediği zaman uygulama olanağını kazanır. Diğer taraftan işverenin talimatları, belirtilen bu üst düzey kaynaklara da aykırı olamaz ve böyle aykırılık halinde işçi verilen talimata uymak zorunda değildir. Bu durumda işverenin talimatına uymadığı için, işçiye bir müeyyide uygulayamaz²⁴³.

İşverenin talimatları ya da talimat verme hakkı özellikle, hizmet akitleri ve toplu iş sözleşmeleri ile daraltılabilir veya genişletilebilir. Gerçekte bir hizmet akdinde, işin görülmesi ile ilgili çalışma şartlarında ne kadar ayrıntıya gidilirse, işverenin talimat verme hakkı da başlangıçtan itibaren, o kadar geniş şekilde

²⁴² İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.111.

²⁴³ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.15.

sınırlanmış olur. Ancak çalışma şartlarının bu şekilde toplu iş sözleşmeleri ve hizmet akitleriyle gerçekten çok az oranda saptandığı dikkat alınırsa, iş hukuku kaynakları içinde, en alt düzeyde olan talimat verme hakkının, hem çalışma şartlarının belirlenmesindeki rolü, hem de işçinin bağımlılığının tespitindeki etkisi açıkça ortaya çıkmış olur²⁴⁴.

Uygulamada işverenin talimatları genel veya kişisel talimatlar biçimde görülür ki, bunlardan genel talimatlar; işyerinde çalışan tüm işçileri veya belirli bir işyeri bölümündeki tüm işçileri kapsamak üzere yapılan soyut nitelikteki kurallardır. Bu anlamda genel talimatlar, belirli bir işçi topluluğunu genel nitelikte kapsar. Buna karşılık bireysel talimatlar, bir veya birden çok işçiye kişisel olarak verilen talimatlar olup, sadece bunları bağlayıcı niteliktedirler. İşveren talimatları yönelttikleri topluluğun kolayca görüp okuyabileceği bir yerde duyurulmakla yani ilanla yürürlüğe girerler²⁴⁵.

2.3 İŞYERİ İÇ YÖNETMELİKLERİ

Çalışma koşullarının temel belirleyici unsurlarından olan İşyeri İç Yönetmelikleri, işyerinde çalışma koşullarının uygulanmasıyla ilgili ayrıntıları düzenleyen, kanunlardaki ve sözleşmelerdeki hükümlerin ayrıntılarını belirleyen, o işyerine ilişkin genel ve özel çalışma kuralları ile disiplin kural ve cezalarını hükme bağlayan işyeri uygulamalarıdır.

Burada İşyeri İç Yönetmelikleri detaylı olarak ele alınacak, tarihsel süreç içindeki değişimleri incelenecek, genel içerik ve kapsamına değinilecek ve günümüz bakış açıları değerlendirilecektir.

2.3.1 İşyeri İç Yönetmeliği Kavramı

Sanayileşme ile birlikte işçi ve işveren ilişkileri kitlesel bir nitelik kazanmıştır. Sanayileşmenin yarattığı kitlesel ilişkiler çalışma yaşamına yeknesak bir

²⁴⁴ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.16.

²⁴⁵ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.16.

yapı kazandırma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Artık günümüzde, özellikle çok sayıda çalışanı olan ve büyük sanayi işletmelerinde her işçi ile ayrı ayrı çalışma koşullarının saptanması yerine, bu koşulların önceden hazırlanmış, genel ve yeknesak kurallara göre belirlenmesi yoluna gidilmektedir²⁴⁶.

Pek çok işyerinde, iş sözleşmeleri, çerçeve bir metin biçiminde yapılmakta ve kısa tutulmaktadır. Daha ayrıntılı düzenlemeler işyeri iç yönetmelikleri ve personel yönetmelikleriyle gerçekleştirilmektedir. Bunlar, genellikle iş sözleşmesinin eki niteliği taşımaktadırlar. Bu metinlerin, genel olarak bir hüküm ifade edebilmesi için hem işveren hem de işçi tarafından imzalanması gerekir. Tarafların imzalamadığı bir yönetmelik, iş sözleşmesinin hükmü sayılamaz ve işçiyi bağlamaz. Uygulamada, yönetmelikler, genellikle işveren tarafından hazırlanmaktadır. İşçi bunları imzalamadığı için sözleşme niteliği oluşmamakta ve bağlayıcı bir hüküm taşımamaktadır. Bu yönetmeliklerin, elektronik posta yolu ile gönderilmesi de yeterli olmamaktadır. Mutlaka işçiye bir kopyası verilmeli ve “okudum, kabul ediyorum” şeklinde yazılı bir beyan alınmalıdır. Ancak böyle bir süreç sonunda, iş sözleşmesinin eki niteliğini taşıyacaktır. Günümüzde yaygınlaşan, performans sistemleri yönetmeliği, araç yönetmeliği, gezi ve yolculuk yönetmeliği gibi yönetmelikler de aynı yöntemle hazırlanmalıdır²⁴⁷.

İç yönetmelikler konusunda, günümüzde hukukumuzda serbesti sistemi geçerli olup işverenler tek taraflı olarak herhangi bir denetçi idarenin onayından geçirmeksizin iç yönetmelik düzenleyebilecekleri gibi böyle bir ihtiyaç duymadıkları takdirde iç yönetmelik hazırlamaktan kaçınmaları da mümkündür. Ülkemizde işverenlerce yaygın bir biçimde iç yönetmelikler hazırlanmakta ve işyerlerinde uygulanmaktadır. Bunun gibi toplu iş sözleşmesi taraflarınca bu sözleşmenin eki olarak iç yönetmeliklerin düzenlendiği sıkça görülmektedir. Toplu iş sözleşmesinin bulunmadığı iş yerlerinde işveren tek taraflı olarak bir iç yönetmelik hazırlayacağı gibi, toplu iş sözleşmesinin uygulandığı bir işyerinde de işverence bir iç

²⁴⁶ SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, s.50.

²⁴⁷ İNCE, Ergun. **İş Hukuku-İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, s.111.

yönetmeliğin düzenlenmesi konusunda kural olarak herhangi bir hukuki engel yoktur²⁴⁸.

İşyerinde ve işletmede; genellikle çalışma şartlarını, işçilerin sağlık ve güvenliklerini ve disiplin hükümlerini içeren iç yönetmelikler; çalışanlara sürekli ve kararlı bir konum sağladıkları gibi, kanunlar ve diğer düzenleyici tasarruflarla toplu iş sözleşmesindeki emredici hükümlerin, işyeri ya da işletmenin ekonomik, sosyal ve teknik şartlarına gerekli uyumunu da yaratmaktadır²⁴⁹.

Bu biçimleriyle, iç yönetmelikler daha ziyade işyerinde çalışma şartlarının uygulanmasıyla ilgili ayrıntıları düzenlemekte, kanunlardaki ve sözleşmelerdeki hükümlerin ayrıntılarını yansıtmaktadırlar.

İşverenler başlangıçta iş yasalarının emredici hükümlerine ve diğer kaynaklar hiyerarşisine aykırı olmamak koşuluyla iç yönetmeliklerin içeriğini belirleyebilmektedirler. Uygulamada disiplin kuralları ve cezaları, iş sağlığı ve güvenliği kuralları, iş süreleri, fazla çalışmalar, genel tatil günlerinde çalışma, ücretin ödenme zamanı, avanslar, ek ödemeler, sosyal yardımlar vb. konuların iç yönetmeliklerde yer aldığı görülmektedir²⁵⁰.

Uygulamada işyerlerinin, dahili talimatname ya da iç yönetmelik adı altında, tek yanlı düzenlemeler oluşturdukları görülür. Kamu kuruluşlarının personel yönetmeliği adı altında getirdikleri düzenlemeler de ortaya çıkış farklılıklarına rağmen aynı anlamda olup, bunların hepsi iş hukuku bakımından işyeri yönetmeliği özelliğindeki düzenlemelerdir. İş yeri yönetmeliklerinin, bireysel iş sözleşmesinin yanlarının bağlı buldukları sözleşme düzeni dışında kalan konuları düzenlerken, uygulamada, salt işin düzenlenmesi konularıyla sınırlı kalmadıkları, özellikle işçiye somut talep hakkı doğuran çalışma şartları ve ücret ile yan ödemelere (sosyal yardımlara) ilişkin alacak haklarına yöneldikleri görülmektedir²⁵¹.

²⁴⁸ SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, s.51.

²⁴⁹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.18.

²⁵⁰ SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, s.51.

²⁵¹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, ss.18-19.

2.3.2 İşyeri İç Yönetmeliklerinin Tarihsel Süreç İçindeki Gelişimi

İşyeri iç yönetmeliklerinin genel yapısı ve hukuki niteliğini, yürürlükteki yasalar açısından tarihi değişim süreci içinde ve Toplu Sözleşme Düzeninden Önce ve Toplu Sözleşme Düzeninde olmak üzere iki temel sınıflamada incelemek faydalı olacaktır.

2.3.2.1 Toplu Sözleşme Düzeninden Önce

Grev ve lokavt haklarıyla desteklenmiş toplu iş sözleşmesi sistemine geçilmeden, yani Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'ndan önce çalışma koşulları genellikle mevzuatın emredici kurallarına aykırı olmamak üzere işverence konulmaktaydı. İşyerindeki çalışma koşullarından bazılarının herkesçe bilinmesi yasa koyucu tarafından zorunlu görüldüğünden, 3008 sayılı eski İş Kanununun 29. maddesi her işyeri için bir iç yönetmelik yapılmasını öngörmüş bulunmaktaydı²⁵².

3008 sayılı İş Kanunu'nda, her türlü çalışma şartları, disiplin, sağlık ve iş güvenliği gerekleri ile sosyal yardımların yer verilebileceği; iş yeri iç yönetmeliklerinin işverence hazırlanıp, çalışma teşkilatı tarafından tasdik edileceğini; işçiler gibi işveren için de uyulması zorunlu olan iç yönetmeliklerin, hizmet sözleşmesine göre daha üstün bir kaynak olduğunu yapılacak hizmet sözleşmelerini iç yönetmeliğe aykırı olamayacağını öngörülmekte idi. Bu yasaya göre; iç yönetmelik işyerinde uygulanacak her türlü çalışma koşullarını içermek zorundaydı ve bu koşulların nelerden ibaret olduğu aynı madde de gösterilmişti. İşveren tarafından hazırlanan bu iç yönetmelik devlet, il veya belediyelerin doğrudan doğruya veya mali yardım ile çalışan işyerlerine veya birden çok illerde aynı kişiye ait veya aynı işe mahsus birden çok işyerlerine ilişkin ise Çalışma Bakanlığı ve diğer hallerde Bölge Çalışma Müdürlüğü tarafından tasdik edilmedikçe yürürlüğe konamazdı. Hizmet sözleşmesinin bu iç yönetmelik hükümlerine aykırı olamayacağı da aynı madde ile (İşK.md.29/5/2) belirtilmişti. 3008 sayılı kanuna göre düzenlenen iç yönetmelikler, işyerlerinde uyulması zorunlu kuralları belirlemekte olup, her işveren iş yerinde

²⁵² ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.101.

bunları uygulamak zorundaydı, bu biçimi ile iç yönetmelik; çalışma şartlarını belirlerken, bir hukuk kaynağı olmanın çok ötesinde emredici hukuk kuralları koyan özel bir hukuk kaynağı olarak, iş hukukunda çok büyük bir öneme sahipti²⁵³.

3008 sayılı yasa döneminde, işyeri iç yönetmelikleri, işverenler tarafından tek taraflı olarak hazırlamakta, Bölge Çalışma Müdürlüğüne onaylatılarak ve işyerinde asılıp, ilan edilerek uygulamaktaydı. İlgili yasa maddesi kapsamında, işyeri iç yönetmeliğinin bir örneğinin, isteyen işçilere de verilmesi yasal bir zorunluluk idi ve bu durum bir görev olarak işverenlere yüklenmiş bulunmaktaydı. Bu şart, işverenin tek taraflı tasarrufu karşısında işçiyi koruyucu bir tedbir niteliğinde getirilmişti²⁵⁴.

2.3.2.1 Toplu Sözleşme Düzeninde

1963 yılında yürürlüğe giren 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nun kabulünün ardından, ilgili yasanın 64. maddesi hükmü gereği, 3008 sayılı yasanın sözü geçen 29. maddesi yürürlükten kaldırılınca, işverenin tek taraflı olarak çalışma şartlarını düzenlemesi devri ortadan kaldırılarak işçilerin de sendikaları aracılığı ile çalışma şartlarında söz sahibi oldukları bir dönem başlamıştır²⁵⁵. Daha sonra yayınlanan 931 sayılı İş Kanunu ve bu kanunun Anayasa Mahkemesi'nce iptali üzerine çıkarılan 1475 sayılı İş Kanunu'nun geçici 3. maddesi de, 275 sayılı yasanın amacı doğrultusunda bir düzenleme getirmiştir²⁵⁶.

1963 yılında yürürlüğe giren Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nu, iç yönetmelik konusunda 3008 sayılı İş Kanunu hükümlerini ortadan kaldırınca, Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nda; iç yönetmeliklere dair, zorunlu ve idarenin onayına bağlı olan sistemine son verilmiş olmakla beraber, iç yönetmelik müessesesi tamamen ortadan kaldırılmış veya yasaklanmış olmayıp, sadece bu konuda serbesti sistemine geçilmiştir²⁵⁷.

²⁵³ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, ss.18-19.

²⁵⁴ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.19.

²⁵⁵ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.101.

²⁵⁶ ERSAL, Bora. Çalışma Hayatı - İşyeri İç Yönetmeliği ve Hukuki Niteliği, <http://www.tekstilisveren.org.tr/dergi/2003/mart/bora.html>, (02.11.2007).

²⁵⁷ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.19.

Ülkemiz açısından bu uygulama, serbest toplu pazarlık sisteminin benimsendiği 1960 sonrası olduğu gibi öncesi için de geçerli olmuştur. Ancak her iki döneme ait işyeri yönetmeliklerine egemen olan düşünceler tümü ile birbirinden farklıdır. İşyeri yönetmeliği önceki dönem için bir yasal zorunluluğun yerine getirilmesini içerirken, 1960 sonrasında işverenin kendi isteği ya da sosyal yanların kararlaştırılması üzerine çıkarılma durumunda bulunmaktadır. Bunun da temel nedeni serbest toplu pazarlık düzenine geçişle birlikte, 1960 sonrası dönemde çalışma şartlarının belirlenmesi sırasında asıl olarak toplu iş sözleşmesi sistemine geçerlilik tanınması bulunmasıdır²⁵⁸.

2822 sayılı Toplu Sözleşme Grev ve Lokavt Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra da henüz bir toplu sözleşmenin yapılmadığı işyerlerinde uygulandığı gibi bir toplu iş sözleşmesi bulunmayan işyerlerinde dahi iç yönetmeliklerin uygulandığı görülmektedir. Toplu iş sözleşmesinin yapılmadığı işyerlerinde, işveren, yine mevzuata aykırı olmamak üzere, bunların üstünde ve dışındaki çalışma şartlarını iç yönetmelik olarak belirlemekte ve uygulamaktadır²⁵⁹.

Gerçekten bir toplu iş sözleşmesi yoksa ya da mevcut toplu iş sözleşmesindeki hükümler yeterli değilse; işverenin yönetim hakkına dayanarak, iç yönetmelik yapılmasına hiçbir engel yoktur. İş mevzuatımızda bununla ilgili belirleyici bir hüküm bulunmamakla beraber, Borçlar Kanunu'nun 315'inci maddesinin buna olanak sağladığı görülmektedir. İşyerini kapsayan genel çalışma koşullarının ayrıntılı olarak, her hizmet akdinde yer almasının pratik olmayacağı çok açıktır. Ancak işverence yapılacak tek taraflı bir düzenlemenin, hukuki bir değer taşınması ve bağlayıcı olması için; Borçlar Kanunu'nun 315'inci maddesine göre, bunun, akdin yapılmasından önce yazılmış ve işçiye bildirilmiş olması gerekir. İşçi iç yönetmeliğe itiraz etmeden işe başlarsa, bunu kabul etmiş sayılır. İç yönetmeliklerinin bağlayıcılığı, önceden işçi tarafından bilinmesine bağlıdır. İşveren tarafından yönetim hakkına dayanarak, tek taraflı olarak hazırlanan işyeri iç yönetmeliğinde yer alan hükümlerin işçiler tarafından geçerli olabilmeleri onların önceden duyurulmuş olmalarıyla mümkün olup, çalışma düzeniyle ilgili Borçlar

²⁵⁸ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.19.

²⁵⁹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.19.

Kanunu'nun 315'inci maddesi işveren tarafından işyeri çalışması ve düzeni için konulan kuralların yazılı olmalarını ve işçiye duyurulmalarını bağlayıcılık açısından ön şart olarak öngörmektedir²⁶⁰.

Toplu iş sözleşmesinin yapıldığı işyerlerinde, üç değişik biçimde iç yönetmelik ortaya çıkmaktadır. Birinci tür iç yönetmelikleri; toplu iş sözleşmesi taraflarının meydana getirdikleri sözleşmenin bir bölümüne, iç yönetmelik başlığı verilerek yahut bu sözleşmenin bir eki olarak iç yönetmelik adı altında, iş disiplini, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi ayrıntılı bazı konuları anlaşarak, meydana getirilmektedir. Bu durumda iç yönetmelik tamamen toplu iş sözleşmesinin kapsamına dahildir ve onun bir kısmını oluşturur. İkinci tür iç yönetmelikte ise; toplu iş sözleşmesinde, bu sözleşmeyi düzenleyen kanunlarda ve hizmet akdindeki hükümlere, aykırı hükümler ihtiva etmemek üzere işverenin iç yönetmelik yapabileceğine ve yürürlüğe koyabileceğine işaret edilmektedir ki böyle bir uygulamada, iç yönetmelik toplu iş sözleşmesi dışında kalır. Üçüncü tür iç yönetmelikte ise; işyerinde çalışan işçilerden özellikle müdürler, şefler, ustabaşlar gibi işveren vekili sıfatına sahip olanlarla, gördükleri işin niteliği dolayısıyla diğer bazı çalışanların toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında bırakılmış olmaları halinde, bu kişilerin sendikaya üye olsalar bile, toplu sözleşmedeki bu kapsam dışılık nedeniyle toplu sözleşmeden yararlanamadıkları için, bu gibi kişilere işyerlerinde iç yönetmelik yapıldığı görülmekte ve bunların toplu iş sözleşmesi ile ilgileri bulunmamaktadır²⁶¹.

Uygulamada, iç yönetmelikler çalışma şartlarının herkes için ayrı ayrı detaylı olarak tespiti yerine, herkes için aynı ve belirli şekilde ifasına olanak sağlamaktadır. 2822 sayılı Toplu Sözleşme Grev ve Lokavt Kanunu, iç yönetmelik yapılması zorunluluğuna son vermiş, ancak bunların yapılmasını da yasaklamamış olduğundan günümüzde artık işyerindeki iş koşulları ile disiplin hükümlerini içeren işyeri iç yönetmeliklerinin, bireysel hizmet sözleşmesinin eki oldukları kabul edilmektedir.

İç yönetmelikler, işçi ve işverenin kendileri için koydukları subjektif hukuk kurallarıdır. Yargıtay'ın görüşü de bu yönde olup, bu konuda vermiş olduğu bir

²⁶⁰ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, ss.19-20.

²⁶¹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.20.

kararda “İşyeri iç yönetmeliği, iş sözleşmesinin eki niteliğindedir ve iş sözleşmesiyle işçi yararına olmak üzere kanunda öngörülenden daha fazla hak tanınmasına bir engel bulunmamaktadır. Bundan başka işyeri iç yönetmeliğince kazanılmış hakların tek taraflı yazılı bir irade bildiriyle kaldırılmasına cevaz yoktur.” şeklindeki yorumuyla aynı görüşü tekrarlamıştır²⁶².

2.3.3 Yürürlükteki Yasalar Açısından İşyeri İç Yönetmeliği

İşyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasına ilişkin düzenlemeler zaman içerisinde giderek esnekleşmiş ve büyük değişiklikler göstermiştir. Burada, bu değişimler; İş Kanunu, Borçlar Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunları boyutuyla değerlendirilecektir.

2.3.3.1 İş Kanunu Bakımından İşyeri İç Yönetmeliği

İşyerindeki çalışma koşullarından bazılarının herkesçe bilinmesi yasa koyucu tarafından zorunlu görüldüğünden, 3008 sayılı eski İş Kanununun 29. maddesi her işyeri için bir iç yönetmelik yapılmasını öngörmüş bulunmaktaydı²⁶³.

3008 sayılı İş Kanunu’nda, her türlü çalışma şartları, disiplin, sağlık ve iş güvenliği gerekleri ile sosyal yardımların yer verilebileceği iş yeri iç yönetmeliklerinin işverence hazırlanıp çalışma teşkilatı tarafından tasdik edileceğini, işçiler gibi işveren için de uyulması zorunlu olan iç yönetmeliklerin, hizmet sözleşmelerine göre daha üstün bir kaynak olduğunu, yapılacak hizmet sözleşmelerinin iç yönetmeliğe aykırı olamayacağı öngörülmekte idi. Bu yasaya göre iç yönetmelik işyerinde uygulanacak her türlü çalışma koşullarını içermek zorundaydı ve bu koşulların nelerden ibaret olduğu aynı madde de gösterilmişti. İşveren tarafından hazırlanan bu iç yönetmelik Devlet İl veya Belediyelerin doğrudan doğruya veya mali yardım ile çalışan işyerlerine veya birden çok illerde aynı kişiye ait veya aynı işe mahsus birden çok işyerlerine ilişkin ise çalışma bakanlığı ve diğer hallerde Bölge Çalışma Müdürlüğü tarafından tasdik edilmedikçe yürürlüğe

²⁶² BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.19.

²⁶³ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s. 101.

konamazdı. Hizmet sözleşmesinin bu iç yönetmelik hükümlerine aykırı olamayacağı da aynı madde ile (İşK.md.29/5/2) belirtilmişti. 3008 sayılı kanuna göre düzenlenen iç yönetmelikler, işyerlerinde uyulması zorunlu kuralları belirlemekte olup her işveren iş yerinde bunları uygulamak zorundaydı. Bu biçimi ile iç yönetmelik, çalışma şartlarını belirlerken, bir hukuk kaynağı olmanın çok ötesinde emredici hukuk kuralları koyan özel bir hukuk kaynağı olarak, iş hukukunda çok büyük bir öneme sahipti²⁶⁴.

1475 sayılı İş Kanunu 9/2'nci maddesinde, çalışma şartları açıkça tanımlanmamış olmakla birlikte; işverene “Yazılı akit yapılmayan durumlarda işveren işçinin isteği üzerine kendisine genel ve özel çalışma şartlarını gösteren ve imzasını taşıyan bir belge vermekle yükümlüdür, bu belgeler damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır.” hükmüyle işçinin talebi üzerine çalışma şartlarının belirlenmesi için, bir belge verilmesi zorunluluğu yüklenmiştir. İşçinin isteği üzerine işverence düzenlenerek kendisine verilecek olan “genel iş şartları”nı gösteren belge ile kastedilen işyeri iç yönetmeliği olarak yorumlanmaktadır.

4857 sayılı yeni İş Kanunu 22. maddesinde “İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir.” “işçinin talebi üzerine” ifadesi kaldırılarak, daha belirleyici bir zorunluluk yüklemiştir. Bu zorunluluğun daha belirleyici bir hükme bağlanmasının en temel nedeni, işçi ile işveren arasında kurulan iş ilişkisinin tek bir istisna dışında (süresi bir ayı geçmeyen belirli süreli sözleşmeler) mutlak suretle yazılı olması zorunluluğunu getirmektir. Aynı kanunun 8/3. maddesinde de; çalışma şartları açıkça tanımlanmamış olmakla birlikte; işverene “Yazılı sözleşme yapılmayan hallerde işveren işçiye en geç iki ay içinde genel ve özel çalışma koşullarını, günlük ya da haftalık çalışma süresini, temel ücreti ve varsa ücret eklerini, ücret ödeme dönemini, süresi belirli ise sözleşmenin süresini, fesih halinde tarafların uymak zorunda oldukları hükümleri gösteren yazılı bir belge vermekle yükümlüdür. Süresi bir ayı geçmeyen belirli süreli iş sözleşmelerinde bu

²⁶⁴ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, ss.18-19.

fıkra hükmü uygulanmaz. İş sözleşmesi iki aylık süre dolmadan sona ermiş ise, bu bilgilerin en geç sona erme tarihinde işçiye yazılı olarak verilmesi zorunludur.” da ifade edilen, işverenin işçiye en geç iki ay içinde vermek zorunda olduğu “yazılı belge” işyeri iç yönetmeliği olarak yorumlanmaktadır.

2.3.3.2 Borçlar Kanunu Bakımından İşyeri İç Yönetmeliği

Borçlar Kanunu’nun 315’inci maddesinin, işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasına olanak sağladığı görülmektedir. “Mesai kaideleri” başlığını taşıyan adı geçen maddeye göre; “Sınai veya ticari bir teşebbüste, iş sahibi tarafından mesai veya dahili bir intizam için muttarit bir kaide ittihaz edilmişse, bunlar evvelce yazılmış ve işçiye dahi bildirilmiş olmadıkça, işçiye bir borç tahmil etmez” hükmü yer almaktadır. O halde, iç yönetmeliğin bir hukuki değer taşıyabilmesi için bunların, işverence iş akdinin kurulmasından önce yazılmış ve işçiye bildirilmiş olması gerekir²⁶⁵. İşçi, yönetmeliğe itiraz etmeden işe başlarsa bunu kabul etmiş sayılır²⁶⁶. İç yönetmeliklerinin bağlayıcılığı, önceden işçi tarafından bilinmesine bağlıdır. İşveren tarafından yönetim hakkına dayanarak, tek taraflı olarak hazırlanan işyeri iç yönetmeliğinde yer alan hükümlerin, işçiler tarafından geçerli olabilmeleri onların önceden duyurulmuş olmalarıyla mümkün olup, çalışma düzeniyle ilgili Borçlar Kanunu’nun 315’inci maddesi; işveren tarafından işyeri çalışması ve düzeni için konulan kuralların yazılı olmalarını ve işçiye duyurulmalarını bağlayıcılık açısından ön şart olarak öngörmektedir²⁶⁷. Borçlar Kanunu’nun 316 ve 317. maddelerinde “Umumi mukavele” başlığı altında bu alanda düzenleme yapılmış bulunmaktadır.

2.3.3.3 Sendikalar Kanunu Bakımından İşyeri İç Yönetmeliği

2821 sayılı Sendikalar Kanunu’nun 31. maddesinin üçüncü fıkrasında; “İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, işin sevk ve dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, işçinin ücret, ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve disiplin

²⁶⁵ SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, ss.51-52.

²⁶⁶ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s.101-102.

²⁶⁷ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, ss.19-20.

hükümlerinde ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz” hükmüyle, işçilerin toplu sözleşmelerinde belirlenecek çalışma şartları sayılarak dolaylı yoldan, çalışma şartları tekrar edilmiştir²⁶⁸.

2.3.3.4 Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu Bakımından

1963 yılında yürürlüğe giren 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nun kabulünün ardından, ilgili yasanın 64. maddesi hükmü gereği, 3008 sayılı yasanın sözü geçen 29. maddesi yürürlükten kaldırılınca, işverenin tek taraflı olarak çalışma şartlarını düzenlemesi devri ortadan kaldırılarak; işçilerin de sendikaları aracılığı ile çalışma şartlarında söz sahibi oldukları bir dönem başlamıştır²⁶⁹. Daha sonra yayınlanan 931 sayılı İş Kanunu ve bu kanunun Anayasa Mahkemesi'nce iptali üzerine çıkarılan 1475 sayılı İş Kanunu'nun geçici 3. maddesi de, 275 sayılı yasanın amacı doğrultusunda bir düzenleme getirmiştir²⁷⁰.

2822 sayılı Toplu Sözleşme Grev ve Lokavt Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra da henüz bir toplu sözleşmenin yapılmadığı işyerlerinde uygulandığı gibi bir toplu iş sözleşmesi bulunmayan işyerlerinde dahi iç yönetmeliklerin uygulandığı görülmektedir. Toplu iş sözleşmesinin yapılmadığı işyerlerinde, işveren, yine mevzuata aykırı olmamak üzere, bunların üstünde ve dışındaki çalışma şartlarını iç yönetmelik olarak belirlemekte ve uygulamaktadır²⁷¹.

2.3.4 İşyeri İç Yönetmeliklerinin Kapsamı

“Personel Yönetmeliği” adı ile de anılan işyeri iç yönetmeliklerinin, yalnızca özel sektörde değil, pek çok kamu kurum ve kuruluşları ile vergi daireleri, barolar, odalar ve odalar birliğinde de uygulandığı görülmektedir. İşyerlerinin bütününde veya bir bölümünde çalışma koşullarını, mevcut veya gelecekteki personel açısından,

²⁶⁸ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.7.

²⁶⁹ ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, s. 101.

²⁷⁰ ERSAL, Bora. **Çalışma Hayatı - İşyeri İç Yönetmeliği ve Hukuki Niteliği**, <http://www.tekstilisveren.org.tr/dergi/2003/mart/bora.html>, (02.11.2007).

²⁷¹ BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, s.19.

kişiyeye özgü niteliklerden bağımsız olarak, genel ve tek tip uygulamalar biçiminde belirlemek üzere, işveren ya da idarece tek taraflı olarak hazırlanan işyeri iç yönetmeliklerinin kapsamını; alt başlıklarında her türlü çalışma koşuluna ilişkin hükmü barındıran dört ana başlığın oluşturduğunu söylemek mümkündür. Çeşitli işyeri iç yönetmelikleri incelendiğinde genel kapsamın; “Genel Hükümler”, “Özel Hükümler”, “Disiplin Hükümleri” ve “Çeşitli (Diğer) Hükümler” olmak üzere dört ana başlık altında toplandığı görülmektedir.

Burada, çok çeşitli işyeri iç yönetmelikleri incelenerek varılan bazı çıkarımlara, bu dört ana başlık altında yer alan alt başlıkların, işyeri iç yönetmelikleri içinde yer alma nedenleri, amaçları ve tanımlanma şekilleri ile hukuksal bağlayıcılıklarına ilişkin bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

2.3.4.1 Genel Hükümler

İşyeri iç yönetmeliklerinin hemen hemen hepsinde standart olarak yer alan “Genel Hükümler” ana başlığı altında alt başlıklar yer almaktadır. İşyeri iç yönetmeliğinin; hazırlanma “amacı”, yönetmelik “kapsamına” giren çalışan grubu, yönetmelikte geçen bazı kavram, terim ya da “tanımlamalar” ile kısaltmalara ilişkin açıklamalar, söz konusu yönetmelik dışında hukuki bağlayıcılık taşıyan diğer kanun, tüzük ve yönetmeliklere ilişkin “saklı hükümler” ile söz konusu yönetmeliğin hazırlanmasına temel oluşturan “yasal dayanak” bu bölümde tanımlanmaktadır.

İşyeri iç yönetmeliklerinin hazırlanmasında, giriş niteliği taşıyan bu bölüm, ilgili yönetmeliğin doğru anlaşılması, yorumlanması ve uygulanmasına yönelik genel bilgilendirmeyi amaçlamaktadır.

2.3.4.1.1 Amaç

İşyeri iç yönetmeliklerinin temel amacı; yönetmelik kapsamındaki çalışanların sahip oldukları hak ve yükümlülükler ile çalışma koşullarının genel prensiplerini düzenlemektir. Bu başlık altında, ilgili işyeri, kurum ya da kuruluşta

işveren ya da idare tarafından hazırlanan işyeri iç yönetmeliğinin amacı; yönetmelik kapsamına giren personelin hak ve yükümlülükleri ile çalışma koşullarının genel prensiplerinin düzenlenmesi ya da iç yönetmeliğin hazırlanmasına sebep oluşturan diğer usul ve esaslardan bahsedilmesi biçiminde, tanımlanmaktadır. İşyeri iç yönetmeliklerinin amacı; temel personel politikalarına ilişkin esasların belirlenmesi, organizasyon yapısı, mevcut ve gelecekte ortaya çıkacak işlerin tarif ve sınıflandırılması, kadroların tespit ve tahsisi, bu kadrolarda çalışan ve çalışacak olan tüm kurum personelinin hak ve ödevlerini, dengeli bir yetki, görev ve sorumluluk dağılımını, yansız ve adil bir uygulama standardı oluşturacak şekilde düzenlenmesi ve kurumda çalışan ve çalışacak olan personelin işe alınmasını, çalışma koşullarını, çalışma sözleşmesinin sona ermesini ve işe giriş aşamasından başlayarak çalıştığı süre içinde tüm hak edişlerinin tahakkukunu, disiplin, izin, vizite vb. işler ile ilgili işlemlerin zamanında gerçekleştirilmesi için bir sistem oluşturmaktır.

2.3.4.1.2 Kapsam

İşyeri iç yönetmeliklerinin, genel hükümler ana başlığı altında yer alan kapsam alt başlığında; söz konusu işyeri, kurum ya da kuruluşa bağlı olarak yönetmeliğe tabii çalışan grup ya da gruplar tanımlanmaktadır. İş yeri iç yönetmelikleri çoğunlukla iş sözleşmesinin eki, iş akdinin devamı niteliği taşımakta ve bütün çalışan gruplarını kapsamaktadır. Ancak, bunun dışında, zaman zaman iş sözleşmesi ile çalışan ve toplu iş sözleşmeleri kapsamında olmayan ve/veya bundan yararlanamayan personelin tümünü kapsamak üzere ya da yabancı uyruklu çalışanlar ile belirli süreli iş sözleşmesine tabii çalışanlara, sözleşmelerinde bulunmayan hususlarda yönetmelik hükümlerinin uygulanacağına dair kapsam belirlemeleri yapılmaktadır. Bu durumun tam tersi olarak, yönetmeliğin kapsamı, yalnızca kurumların sürekli kadrolarında hizmet akdi ile çalışan personeli kapsamak üzere ve belirli süreli hizmet akdi ile çalışan kurum personelinin kapsama girmediği, yalnızca özel sözleşmelerinde yer alan hükümlere tabii olacakları ve söz konusu yönetmelikte belirlenen özlük haklarına sahip olamayacakları biçiminde de belirlenebilir. Bunun dışında, kapsam başlığı altında, yönetmelikte yer almayan konularda, gerektiği

takdirde İş Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi ya da danışman görüşlerine müracaat edileceği ile ilgili atıf yapıldığı da görülmektedir.

2.3.4.1.3 Tanımlar

İşyeri iç yönetmeliklerinin tanımlar bölümünde; yönetmelikte geçen bazı kavram, terim ya da tanımlamalar ile kısaltmalara ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Bu tanımlar; işveren, işveren vekili, işyeri, kurum, kuruluş, işçi, personel, şirket, şirket yönetimi, yönetici gibi çok çeşitli kavramların, ilgili yönetmelik dahilinde ifade ettiği anlamı, çeşitli kısaltmalara ilişkin açıklamaları içermektedir.

2.3.4.1.4 Saklı Hükümler

Genel hükümler ana başlığı altında yer alan saklı hükümler alt başlığında; söz konusu yönetmelik kapsamına giren çalışan grup ya da gruplarının bağlı olduğu ve ilgili yönetmelik ile düzenlenmeyen, çalışma hayatını ilgilendiren, hukuki bağlayıcılık taşıyan diğer kanun, tüzük ve yönetmeliklerde yer alan ve halen yürürlükte olan veya ileride değiştirilebilecek hükümlerin uygulama serbestisi ifade edilmektedir. Buna ek olarak, saklı hükümler başlığı altında, işyeri iç yönetmeliğinde bir değişiklik ve/veya yeni bir düzenleme yapıldığı durumda, eski yönetmelikte yer alan ve yeni düzenleme kapsamında da geçerliliğini koruyacak olan hüküm, usul ve esaslara yer verilebilir. Aynı zamanda, söz konusu yönetmeliğin yürürlüğe konması, değiştirilmesi veya iptaline ilişkin karar mercii ve bu süreçlere ilişkin izlenecek yol bu bölümde tanımlanmaktadır.

2.3.4.1.5 Hukuki Dayanak

Hukuki dayanak alt başlığı altında; eğer varsa, söz konusu yönetmeliğin hazırlanmasına temel oluşturan kanun ya da kanun hükmünde kararname ve ilgili maddesine yer verilerek, oluşturulma ve uygulama dayanağı belirtilmektedir.

2.3.4.2 Özel Hükümler

İşyeri iç yönetmeliklerinin özel hükümler başlığı altında; iş ilişkisinin başlangıcından itibaren, işin yürütülmesi sırasında uyulması gereken şart ve gereklilikler ile sonuçları ve personelin geliştirilmesi, performans değerlendirmesi gibi işletmeye özgü uygulama hükümleri açıklanmaktadır. İşyeri, kurum ya da kuruluşa özel bu uygulama esasları özel hükümler ana başlığı altında yer alan, “İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme Koşulları”, “Görev ve Sorumluluklar” ile “Çalışma Şartları ve Çalışma Yaşamının Düzenlenmesi” olmak üzere genel olarak üç alt başlık altında toplanmaktadır.

Özel hükümler bölümü, çalışanın yerine getirmekle yükümlü olduğu ödev ve sorumluluklar ile sahip olduğu yasal ve hak ve özgürlüklerin sınırının belirlenmesi amacıyla oluşturulmaktadır. Bu bölümde, ortaya konan yasal haklar ile çalışanın, tanımlanan sınırlar sayesinde de işverenin haklarının korunması amaçlanmaktadır.

2.3.4.2.1 İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme Koşulları

Özel Hükümler ana başlığı altında yer alan “İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme Koşulları” alt başlığı altında; ilgili işyerindeki iş başvuru koşulları, adayların işe alınma şartları, işe yerleştirme sırasında istenen belgeler, farklı nitelikte iş sözleşmelerinin yapılması halinde bunların uygulanma durumları, deneme süresi, işe hazırlama (oryantasyon) programı, kimlik kartı temini ya da eş veya birinci derecede akrabaların istihdamı gibi konularda, söz konusu işyerindeki genel uygulama esaslarına yer verilmektedir.

2.3.4.2.1.1 İşe Alınma Şartları

İşe alınma şartları başlığı altında; işletmede çalışacak personelin işe alınması için taşınması gereken nitelikler ve gerekli koşullar tanımlanmaktadır. Bunlar; yüz kızartıcı bir suçtan hüküm giymiş veya kamu haklarını kısıtlayıcı ağır suçla mahkum edilmemiş olmak, işin gerektirdiği eğitim, bilgi, beceri, yetkinlik ve deneyime sahip olmak, belirli bir yaş sınırını aşmamış olmak, askerlik hizmetini yapmış olmak veya

askerlikle ilişiği bulunmamak, işin gerektirdiği sağlık durumuna sahip olunduğunu belgelemek ve daha önce çalıştığı hiçbir kurumda çalışmakta iken iş sözleşmesinin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25/II maddesi gereğince feshedilmemiş olması gibi hükümlerdir.

2.3.4.2.1.2 İş Başvuru Koşulları

İş başvuru koşulları başlığı altında; ilgili işyerinde çalışmak isteyen adayların hangi yollar ve kanallarla iş başvurusunda bulunabileceği, elden ya da elektronik ortamdaki iş başvuru Şekilleri tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, iş başvurusu sırasında adayların doldurmaları gereken iş başvuru formu (iş istek formu) tanımlanarak, adayların değerlendirmeye alınabilmeleri için iş başvuru formunu eksiksiz ve doğru olarak doldurmuş olmaları Şartı eklenebilir. İş başvuru formunda gösterilen referanslardan, adayın eski işyerlerinden ve uygun görülen diğer kaynaklardan, gizli tutulmak Şartı ile bilgi istenebileceği ve gerekli durumlarda adayın işe uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla çeşitli değerlendirme yöntemlerine başvurulabileceği belirtilmektedir.

2.3.4.2.1.3 İşe Alınma ve Aranan Belgeler

İşyeri i yönetmeliğinin adayın işe alınması ve aranan belgelere ilişkin maddesinde; işe alınacak adayların yapacağı işin niteliği, işe başlama (sözleşme) tarihi, creti, ücret deme Şekli ve zamanı ile ilgili işyeri i yönetmeliğinde düzenlenmemiş zel Őartlar varsa bunların yazılı olarak bildirileceği taahhüdü yer alır. Bu kapsamda, işe başlamadan önce iş sözleşmesinin taraflarca imzalanacağı ve ilgili yönetmelikten bir adet verileceği beyanına da yer verilir. Bu yönetmeliği ve diğer Őartların tümünü kabul eden adayın yazılı belgeleri imzalayarak (iş sözleşmesi, beyan ve taahhüt belgesi vb.) birer nüshalarının kendi dosyasında saklanmak üzere iş akdinin başlayacağı belirtilir. Ayrıca, işe alınacak adaya, görülecek işin özelliğine göre kendisinin ticari, idari, mesleki, ailevi ve yakınları ile ilgili bilgileri, ticari faaliyetinin olup olmadığının sorulabileceği ve bu hususların aday tarafından cevaplandırılma zorunluluğuna ilişkin hükme yer verildiği görülmektedir.

2.3.4.2.1.4 İş Sözleşmeleri

İşyeri iç yönetmeliklerinin bu maddesinde; işletme politikaları doğrultusunda ve 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında, ilgili durumlarda kurum tarafından uygulanan sözleşme türleri ile şekli belirtilmektedir. İşe alınan personel ile her koşulda yazılı iş sözleşmesi yapılacağı ya da iş sözleşmesinin yazılı olarak yapıldığı haller tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra kurumun gerekli gördüğü hallerde, işin niteliğine bağlı olarak işe alınan personel ile (12 ya da 24 aya kadar gibi) belirli süreli iş sözleşmesi yapılacağı ve buna ilişkin haller belirtilmektedir. Bu durumda, ayrıca bildirim gereksiz ve herhangi bir tazminat ödenmeksizin sözleşmenin kendiliğinden sona ereceği ifadesine yer verilmektedir.

2.3.4.2.1.5 Deneme Süresi

İşe alınan personelin İş Kanunu kapsamında öngörülen (en fazla 2 ay, toplu iş sözleşmeleri ile 4 aya kadar uzatılabilir) süreler dahilinde ya da daha kısa süreli (15 gün, 1 ay ya da 45 gün gibi) olmak üzere deneme sürecine tabii olacağı dönem tanımlanmaktadır. Yine İş Kanunu'nda da belirtildiği üzere; deneme süresi içinde gerek işveren gerekse işe alınan personelin fesih bildirim süresine bağlı olmaksızın iş sözleşmesini feshetmek hakkına sahip olduğu ve bu durumda adayın çalıştığı süre boyunca işlemiş olan ücretini almaya hak kazanacağı belirtilmektedir.

2.3.4.2.1.6 İşe Hazırlama Programı

İşyeri iç yönetmeliklerinin işe hazırlama programı başlığı altında; kurum uygulamaları doğrultusunda, yeni işe başlayan personelin işe ve işyerine uyumunu sağlamak amacıyla yürütülen işe hazırlama (oryantasyon) programından ve mahiyetinden bahsedilmektedir. Bu süreç, işin yapısına ve kurum politikalarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmekte ve oryantasyon kitabının personele temini, tanıtım sunumu, tanıtım gezisi, diğer çalışanlar ile tanışma ya da bunun dışında 3 ay 6 ay gibi daha uzun süreli oryantasyon ve yetiştirme programı biçiminde düzenlenmektedir.

2.3.4.2.1.7 Kimlik Kartı

İşe yeni başlayan personel için rehber niteliği de taşıyan işyeri iç yönetmeliklerinin bu maddesinde; işe yeni başlayan çalışana, kurum personeli olduğunu gösteren fotoğraflı kimlik kartının verileceği ve bu kartın kullanım alanları belirtilmektedir. Buna ek olarak, herhangi bir nedenle işyeri ile ilişkisi kesilen çalışanın personel kimlik kartını iade etme zorunluluğu ile kimlik kartının kullanılamaz hale gelmesi veya kaybı durumunda yapılması gerekenler tanımlanmaktadır.

2.3.4.2.1.8 Eş veya Birinci Derecede Akrabaların İstihdamı

İşyeri iç yönetmeliklerinin bu bölümünde; işletme politikaları dahilinde çalışmakta olan personelin veya işe alınacak adayın, işyerinde çalışan personel ile eş veya birinci derecede akrabalık ilişkisi bulunması veya sonradan oluşması halinde aynı bölümde çalışamayacağı, ast üst ilişkisi içinde olunamayacağı ya da işe alımlarda öncelik verileceği gibi hususlar hükme bağlanmaktadır.

2.3.4.2.2 Görev ve Sorumluluklar

Özel Hükümler ana başlığı altında yer alan “Görev ve Sorumluluklar” alt başlığı altında; ilgili işyerine ilişkin iş ahlakı ilkeleri, kurum dışı çalışma yasağı, gizlilik ve ticari sırların korunması, iş sağlığı ve güvenliği tedbir, önlem ve uygulama koşulları, dış görünüm ve giyim – kuşam düzenlemeleri, kişisel bilgi ve değişiklikleri bildirme sorumluluğu gibi işin yürütülmesi sırasında uyulması gereken iş ahlakı ve sorumluluk esaslarına ilişkin hükümlere yer verilmektedir.

2.3.4.2.2.1 İş Ahlakı İlkeleri

İşyeri iç yönetmeliklerinin iş ahlakı ilkelerine ilişkin maddesinde; işletme çalışanlarının, işlerini yerine getirirken, işletme politikaları, ortak değerleri ve iş ahlakı ilkelerine uyma zorunluluğu ile ülke menfaatlerini esas alan, ortaklar, bayiler,

yan sanayi ve müşterilerine karşı güvenilir ve saygınlık simgesi olma doğrultusunda ve yasalara uygun hareket etme zorunluluğu belirtilmektedir.

2.3.4.2.2.2 Şirket Dışı Çalışma Yasağı

Bu madde ile çalışanın, çalışma saatleri dışında dahi olsa iş sözleşmesiyle şirkette üstlendiği görev dışında hiçbir resmi veya özel kuruluştaki görev yapamayacağı, ilgili işletmenin faaliyet konusu olsun ya da olmasın herhangi bir ticari iş ile bizzat veya dolaylı olarak meşgul olamayacağı vb. durum ve koşullara ilişkin uyulması gereken zorunluluk belirtilmektedir. Buna ek olarak, adli veya idari makamlar tarafından verilen hakemlik, arabuluculuk ile bilirkişilik görevlerinin bu yasağın dışında tutulduğu, yasayla kurulan kurullardaki ve sivil toplum kuruluşlarındaki temsilcilik veya üyelik görevlerinin işletme yönetiminin onayına bağlı olduğu gibi ifadeler yer verilmektedir.

2.3.4.2.2.3 Gizlilik ve Ticari Sırların Korunması

Gizlilik ve ticari sırların korunması maddesi; çalışanların, görevi gereği kendisine işletme tarafından sağlanan veya işyerinde bulunmak dolayısı ile ulaşma ya da öğrenme olasılığı bulunan ve işletmeye rekabet avantajı sağlayan bilgilerin gizlilik içinde tutulması, işten ayrıldıktan sonra da hiçbir suretle bilgilerin kullanılmayacağı ve haksız rekabet ortamı yaratacak çalışmalarda bulunamayacağı ve üçüncü şahıslara açıklanamayacağını taahhüt etmesine ilişkin olarak düzenlenmektedir. İşletme tarafından geliştirilmiş olan gizli nitelikteki hiçbir yazılım, teknoloji, bilgi, sistem, uygulama, yöntem veya endüstri alanında henüz duyulmamış, bilinmeyen fikir, uygulama, tasarım, model, eser, buluş ve benzerleri gibi “Ticari Sır” olarak adlandırılan gizli bilgilerin, işyeri yetkilisinin bilgisi ve yazılı onayı olmadan işletme dışına çıkarılmayacağı hususu hükme bağlanmış olmaktadır. Bunun dışında, çok uluslu işletmelerde, personel işe girerken edinilen özlük bilgilerinin yurt içi ve yurt dışı topluluk şirketleri ile paylaşılabilmesi, topluluk dışı Türkiye içinde yerleşik işletmeler ile üçüncü şahıslara verilebilmesinin yalnızca çalışanların yazılı iznine bağlı olduğu ve Türkiye’de yürürlükte olan yasaların ilgili

maddelerine göre yargı mercileri veya kamu kurumları tarafından istenilen personele ait bilgilerin, işletme tarafından bu kurumlara verilebileceği gibi hususlar da bu bölümde belirtilmektedir.

2.3.4.2.2.4 İş Sağlığı ve Güvenliği

İşyeri iç yönetmeliklerinin iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin maddesinde genellikle, 4857 sayılı İş Kanunu ile ilgili yönetmeliğe atıf yapılarak, kanun ve yönetmelikte öngörülen her türlü tedbiri işverenin almakla yükümlü olduğu buna karşılık çalışanların da iş sağlığı ve güvenliği hususunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlü olduğu belirtilmektedir.

2.3.4.2.2.5 Görünüm ve Giyim Düzenlemesi

Çalışma koşullarına ilişkin olarak görünüm ve giyim düzenlemesi kapsamında; çalışanların görevine, işletmenin ciddiyetine ve kültürüne, eğer varsa kıyafet yönetmeliğine ya da standart uniformaya uygun giyinmek ve kişisel görünümüne dikkat etmek ile yükümlü olduğu belirtilmektedir. Zaman zaman işyeri iç yönetmeliklerine, işletme kararı ile geçici veya sürekli dönemler için görünüm ve giyim düzenlemesi yapılabileceği, yapılan bu düzenlemenin duyuru yapılarak çalışanlara bildirileceği ve çalışanların da bu düzenlemeye uyma zorunlulukları bu madde altında ifade edilmektedir.

2.3.4.2.2.6 Kişisel Bilgileri ve Değişiklikleri Bildirme Sorumluluğu

İşyeri iç yönetmeliklerine, günümüzde, kişisel bilgileri ve değişiklikleri bildirme sorumluluğunun da eklendiği görülmektedir. Çalışanların, medeni durumundaki, ikametgah ve işini ilgilendirebilecek nitelikteki özel durumundaki herhangi bir değişikliği ve varsa askerlik durumu ile ilgili değişiklikleri kurum yetkililerine bildirme zorunluluğu ile buna ilişkin tanınan süre (3 gün, 1 hafta içinde vb.) bu bölümde belirtilmektedir. Bildirme yükümlülüğü getirilen konular ise; çalışana ve görülecek işin özelliğine göre değişiklik göstermekle birlikte genellikle

personelin kendisinin ticari, idari ve mesleki; eşinin, çocuklarının, anne ve babasının ise ticari faaliyetleri ile ilgili değişiklikleri bildirmesi zorunluluğu getirilmektedir.

2.3.4.2.3 Çalışma Şartları ve Çalışma Yaşamının Düzenlenmesi

İşyeri iç yönetmelikleri kapsamında çalışma koşullarının belirlenmesine ilişkin en kapsamlı bölüm, “Çalışma Şartları ve Çalışma Yaşamının Düzenlenmesi” alt başlığından oluşmaktadır. İşçi ve işveren arasında kurulan iş ilişkisi ile birlikte işin yapılmasına ilişkin ortaya konan genel ve özel çalışma koşulları kapsamında; çalışma süreleri, fazla çalışma yapılması gerekliliği durumundaki haller, ulusal bayram ve genel tatiller ile ilgili uygulamalar, yıllık ücretli izinler, mazeret izni, hastalık ve istirahat durumları, gebelik ve analık, sağlık harcamaları, askerlik görevi, vekalet etme, ek görev ve görevlendirmeler, geçici görevlendirmeler, geçici iş ilişkisi, iç ve dış seyahat yollukları, personelin nakil harcamaları, kariyer yönetimi, eğitim ve gelişim uygulamaları, performans değerlendirme sistemleri, ücret yönetimi, prim, sosyal yardımlar, öneri ve ödül sistemleri gibi pek çok uygulama usul ve esası bu bölümde hükme bağlanmaktadır.

2.3.4.2.3.1 Çalışma Süreleri

Çalışma sürelerinin belirlenmesine ilişkin olarak düzenlenen işyeri iç yönetmeliklerinin bu maddesinde; işletme yapısı dahilinde genel geçer olarak uygulanan çalışma şekli ve saatleri ile çalışma süreleri tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, işletmenin, işin ve özel durumun gereklerine göre İş Kanunu’nda tanımlanan esnek çalışma düzenlerini, haftalık çalışma süresini (ortalama 45 saati geçmemek üzere) tespit ederek uygulama serbestisi belirtilmektedir. Bunun dışında, haftalık çalışma süresinin günlere göre farklı olarak bölünebileceği ve yasal denkleştirme süresi içinde günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı olarak dağıtılabileceğine değinilmektedir. Gerek haftalık çalışma süresinin 45 saatten az uygulanması, gerek bu sürenin günlere bölünmesine ilişkin karar ve uygulamaların geçici özellik göstereceği ve personel için kazanılmış hak oluşturmayacağı

belirtilmektedir. Ayrıca, işyerinde, İş Kanunu çerçevesinde, gerekli görüldüğü hallerde telafi çalışması yapılabileceğinin belirtildiği de görülmektedir.

2.3.4.2.3.2 Fazla Çalışma

Çalışanın, kendisine verilen işi günlük standart çalışma süresi içinde yapma borcu vardır. Bunun dışında, işletme yönetiminin, çalışanlara, gerekli gördüğü durumlarda yasal hükümler çerçevesinde olmak kaydıyla haftalık çalışma süresinin dışındaki saatlerde fazla sürelerle çalışma veya fazla çalışma yaptırabileceği ve bu çalışma karşılığında İş Kanunu hükümlerine göre ödenecek ücret miktarı veya serbest zaman kullanımına ilişkin uygulamalar belirtilmektedir. Her türlü suiistimalin önlenmesi ve düzen sağlanması amacıyla fazla sürelerle çalışma ve fazla çalışma yapılabilmesi için çalışana fazla sürelerle çalışma veya fazla çalışma yapacağı gün ve tatil günü çalışacağını belirten ve yöneticisi tarafından imzalanmış izin belgesinin verilmiş olması gerekliliği getirilebilmektedir. Bu belge olmadan yapılan fazla sürelerle çalışma, fazla çalışma ve tatil gününde yapılan çalışmanın izinsiz yapıldığı kabul edilerek, fazla çalışma veya tatil günü çalışma olarak kabul edilmeyeceği ve herhangi bir ücret ödenmesini gerektirmeyeceğine ilişkin detaylı bilgilendirmeye yer verilmektedir.

2.3.4.2.3.3 Ulusal Bayram ve Genel Tatiller

Bu başlık altında; Yılbaşı, Kurban Bayramı ve Ramazan Bayramı ile 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı, 19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramı, 30 Ağustos Zafer Bayramı ve 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı gibi ulusal bayramlar ile genel tatil günlerindeki izinler belirtilmektedir. Yönetimin gerekli gördüğü durumlarda, yasal hakları sağlamak koşulu ile çalışanların resmi tatil günlerinde de çalıştırılabileceği eklenmektedir. Ayrıca, çok uluslu işletmeler de geçerli olmak üzere, İslamiyet dışında başka bir dine mensup çalışanlara, yazılı talebi halinde kendi dini bayramları için yılda belirli bir güne (3 günü geçmemek gibi) kadar ücretli izin verilebileceği hükmüne de rastlanmaktadır.

2.3.4.2.3.4 Yıllık Ücretli İzinler

Yıllık ücretli izin süreleri, İş Kanunu'nda belirtilen sürelerden az olmamak koşulu ile çalışanların işe giriş tarihlerine ve bitirdiği hizmet süresine göre kurum politikaları kapsamında belirlenmektedir. İzin günü hesaplanırken Cumartesi gününün iş günü olarak sayılacağı, 18 ve daha küçük yaştaki çalışanlar ile 50 ve daha yukarı yaştaki çalışanlara verilecek olan yıllık ücretli izin süresinin 20 iş gününden az olamayacağı hükmüne yer verildiği de görülmektedir. Çalışanların yıllık ücretli izin hakkını fiilen kullanmasına ilişkin gereklilik ile kurum politikaları dahilinde çalışırken izin hakkı yerine para ödemesi yapılıp yapılamayacağına ilişkin uygulamalar da karara bağlanmaktadır. Birden fazla işyerinin olması durumunda, işyerleri arasında karşılıklı mutabakat sağlanarak bir işyerinden diğerine transfer hallerinde, çalışanların önceki işyerindeki izin kıdeminin, yeni izin kıdeminde dikkate alınacağı ile çalışanın kendi isteği ile istifa ederek ayrıldığı ve sonra tekrar aynı işyerinde işe başladığı durumlarda, önceki döneme ilişkin izin kıdemi ile birlikte toplu kıdeminin dikkate alınmayacağı gibi detaylı hükümlere yer verildiği de görülmektedir. Ayrıca, personelin izin süresi içinde ücretli bir işte çalışamayacağı hükmüne de yer verilmektedir.

2.3.4.2.3.5 Mazeret İzni

İş Kanunu çerçevesinde ve işletme politikaları kapsamında çalışanlara, evlilik, eşinin doğum yapması, anne, baba, kardeş, eş ve çocuklarının ölümü ile doğal afet durumları gibi hallerde 10 gün içinde belgelemek suretiyle verilebilecek ücretli mazeret izni sebep ve süreleri ile kullandırılma koşulları hükme bağlanmaktadır.

2.3.4.2.3.6 Hastalık ve İstirahat Durumları

Çalışanlara yasal sürelerin üstünde ve yasal koşulların dışında, işveren insiyatifinde hastalık izin hakkı tanındığı durumlarda bu hüküm tanımlanmaktadır. Hastalanan ve işine gelemeyecek durumda olan çalışanların, durumu 24 saat içinde yöneticisine bildirmesi ve 2 günü aşan hastalık hallerinde rapor istenmesi gibi

uygulamalara rastlanmaktadır. Ayrıca, hastalık halinde, çalışanların aylık ücretinin hizmet sürelerine göre farklı şekillerde ve sürelerle ödendiği (bir yıla kadar hizmet süresi olan çalışana bir buçuk ay vb.) durumlar belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, hastalık halinde çalışanlara ödenen aylık ücret ifadesinin, Sosyal Güvenlik Kurumu'nca ödenecek iş görmezlik ödeneğinin, personelin tam ücretine tamamlanması anlamını taşıdığı, bu döneme denk gelen ikramiye ve sosyal yardım ödemelerinin ayrıca yapılacağı hükümlerinin yer aldığı uygulamalar da görülmektedir.

2.3.4.2.3.7 Gebelik ve Analık

Gebelik ve analık hallerine ilişkin olarak, işyeri iç yönetmeliklerinde genellikle İş Kanunu hükümlerinin uygulanacağı ve buna bağlı işlem yapılacağı ifadesi yer almaktadır. Bunun dışında mevcut uygulamalar var ise tanımlanarak hükme bağlanmaktadır.

2.3.4.2.3.8 Sağlık Harcamaları

Çalışanların sağlık harcamalarının, Sosyal Güvenlik Kanunu hükümleri dahilinde ve Sosyal Güvenlik Kurumu ile eğer varsa işletmenin emekli ve yardım sandığı ya da anlaşmalı olunan özel sağlık sigortası tarafından karşılanacağına ilişkin uygulamalar tanımlanmaktadır. Bunun dışında, çalışanların özel durumlarına ilişkin olarak yönetim tarafından “tedavi masraflarına yardım” kararı alınabileceği hükümlerine de rastlanmaktadır.

2.3.4.2.3.9 Askerlik Görevi

Zorunlu askerlik görevi için askere çağrılan çalışanlara yönelik uygulamalar bu madde ile hükme bağlanır. Bu gibi durumlarda personelin işyeri ile ilişkisinin kesileceği, askerlik görevinin bitiminde ise takip eden 2 ay içinde yeniden başvuru yaptığı koşulda kadro durumu elverişli olduğu takdirde yeniden işe alınabileceği ve bu durumda zorunlu askerlikte geçen sürenin personelin kıdemine dahil edilmeyeceği

gibi hükümlere yer verilmektedir. Ayrıca, üstün nitelikli bir çalışan için yönetim tarafından alınan karar ile ilgili çalışandan ödemelerin yapılabilmesi için yazılı bir taahhütname alınarak, askerlik süresince ücretinin belirli bir oranında destek ödemesi yapılabileceğine ilişkin hükümlere rastlanmaktadır. Böyle bir taahhütnamede, askerlik görevinin sona erdiği tarihten itibaren en geç on beş gün içerisinde işyerine döneceği, en az bir yıl eşdeğer bir işte, işe denk bir ücret ile çalışacağı, aksi takdirde aldığı askerlik destek ödemesini yasal faizi ile birlikte iade edeceğine ilişkin işvereni korumaya yönelik hükümler yer almaktadır. Bunun yanı sıra, işçiyi korur nitelikte çalışanın terhis sonunda işletme tarafından işe alınmadığı takdirde, işletmenin ödemiş olduğu destek ödemesini geri isteyemeyeceği ifadesine yer verildiği görülmektedir.

2.3.4.2.3.10 Vekalet Etme ve Ek Görev

Çalışanlara, yöneticisinin uygun gördüğü durumlarda, vekaleten veya ek görev olarak kendi görevi dışında başka bir görev yaptırılabilmesine ilişkindir. Ancak böyle bir işyeri uygulaması olduğu durumda, bu görevin, kişinin kendi pozisyonuna, bilgi ve eğitim düzeyi, görev ve sorumluluklarına uygun olması gerekmektedir. Bu ek görev için işletme tarafından herhangi bir ücret ödemesi yapılmayacağı belirtilmiştir durumlar da görülmektedir.

2.3.4.2.3.11 Geçici Görevlendirme

Birden fazla işyeri olması durumunda, yönetim tarafından gerekli görüldüğü hallerde, çalışanları geçici süre ile (6 ayı geçmemek üzere gibi) kendi niteliklerine uygun bir işten diğerine, bir başka işyerinde veya aynı işyeri içinde benzer işlerde çalışmak kaydıyla geçici olarak görevlendirebileceğine ilişkin işyeri iç yönetmeliklerine işvereni koruyucu nitelikte eklenen bir madde olarak uygulamada yer aldığı görülmektedir. Geçici görevlendirmenin, il dışında olduğu durumlarda çalışanın yazılı onayının alınacağına ilişkin ek hükümler ile karşılaşılmaktadır.

2.3.4.2.3.12 Geçici İş İlişkisi

Birden fazla işyeri olan kurumlarda, farklı işyerleri arasında ya da aynı topluluk dışındaki şirketler ile geçici iş ilişkisinin kurulmasına ilişkin bir uygulama olduğu durumlarda, işyeri iç yönetmeliklerine bu hususta hükümler eklendiği görülmektedir. Bu husustaki hüküm genellikle, çalışanların, yönetim tarafından gerekli görüldüğü hallerde geçici süre ile (6 ayı geçmemek üzere gibi) kendi niteliklerine uygun ve benzer işlerde çalışmak kaydıyla geçici iş ilişkisi ile bir başka şirkette çalışmak üzere devredilebileceği biçimde tanımlanmaktadır. Geçici iş ilişkisinin en fazla iki defa yenilenebileceği de eklenmektedir. Bu durumda, çalışana ücreti ve diğer sosyal haklarının kurulan geçici iş ilişkisi sözleşmesi hükümlerine göre yerine getirileceği belirtilmektedir.

2.3.4.2.3.13 İç ve Dış Seyahat Yollukları

İşyeri uygulamaları dahilinde çalışanların, görev gereği il ya da ülke sınırları dışına seyahatleri söz konusu olduğu durumlarda, yapılacak yolculuklara ilişkin olarak çalışanlara bulunduğu pozisyon ve günün koşullarına göre ne kadar yolluk ödeneceği ile ödeme şartları bu madde altında tanımlanmaktadır. Zaman zaman bu hususa ilişkin hükümlerin, işyeri iç yönetmeliği dışında “İşyeri Harcırah Yönetmeliği” ile belirlendiği de görülmektedir.

2.3.4.2.3.14 Nakil Harcamaları

İşyeri uygulamaları dahilinde, görev gereği çalışanların yönetim tarafından uygun görülerek bir yerden diğer bir yere, şehre ya da ülkeye nakline karar verildiğinde ilgili personelin, aile bireylerinin ve eşyalarının nakil masraflarının kurum tarafından ödeneceğine, hangi durumlarda ne kadar ve ne şekilde ödeme yapılacağına ilişkin uygulamalar bu başlık altında hükme bağlanmaktadır.

2.3.4.2.3.15 Kariyer Yönetimi

İşyeri iç yönetmeliklerinin kariyer yönetimine ilişkin maddesi; işletme politikaları ve işyeri uygulamaları dahilinde, terfi, transfer ve rotasyon uygulamaları ile işletme içinde meydana gelen boşlukların mevcut çalışanların potansiyel gelişimi de göz önünde bulundurularak ne şekilde doldurulacağına ilişkin uygulamaların karara bağlandığı hükmü oluşturur. Yatay uzmanlaşma ve dikey terfiler olmak üzere, kurumun yükselme olanakları, örgütsel yedekleme ve bunlar ile ilgi olarak çalışanların sahip olması gereken nitelikler, kullanılacak formlar, adayların başvuruları ve tespiti, çalışanların izlenme ve değerlendirilme süreçleri, yazılı ve sözlü mülakatlar ile değerlendirme komisyonu ve puanlama sistemi gibi uygulamalar tanımlanarak, çalışma yaşamını düzenleyen bir dizi kural ortaya konmuş olmaktadır. Zaman zaman bu uygulamaların, “Kariyer Yönetim Prosedürü” ya da “Şirket Atama Prosedürü” kapsamında tanımlandığı görülmektedir.

2.3.4.2.3.16 Eğitim ve Gelişim

İşletme stratejileri, hedefleri, ihtiyaçları, İnsan Kaynakları politikaları, bireysel performans ile performans değerlendirme sonuçları çerçevesinde ve işin gereklerine göre belirlenen eğitim ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine, performansının ve yetkinliklerinin artırılmasına yönelik eğitim ve gelişim uygulamalarına katılarak gereken özen ve dikkati gösterme yükümlülüğünü hükme bağlamaktadır. İşletme içi uygulamalar dahilinde, çalışanların uzun süreli olarak yurt içi veya yurt dışı eğitimlerine gönderilmesi durumundaki uygulamalar, ödeme koşulları, dönüşte belirli bir süre çalışmaya devam zorunluluğuna ilişkin taahhütname imzalatılması gibi uygulamalara yer verildiği de görülmektedir. Bunun dışında personelin kendi mesleki ve bireysel gelişimini sağlamak ile yükümlü olduğunu belirten hükümlere de rastlanmaktadır.

2.3.4.2.3.17 Performans Değerlendirme

İşletme uygulamaları dahilinde yürütölen performans değerlendirme süreci, yöntemi, sonuçları ile çıktılarının değerlendirilmesi ve uyulması gereken esaslara ilişkin hükümlerin karara bağlandığı maddedir. Her çalışan ile yılda en az bir kere performans değerlendirme ve performans izleme görüşmelerinin yapılacağı, aylık, üç aylık, altı aylık ya da yıllık olmak üzere hedef gerçekleştirme izlemeleri, ara dönem hedef gerçekleştirmelerindeki sapmalar ile ilgili olarak uygulama ve uyarı sistemlerine yer verildiği görölmektedir. Performans değerlendirme dönemi sonunda, çalışanlara, ilgili döneme ait performans değerlendirme sonucu hakkında yazılı bilgilendirme yapılması, bu bilgilendirmenin yapıldığına dair değerlendiren ve değerlendirilenin imzalarının alınması, sonuçlarının ücret artışı, çalışanın gelişmesi, yeni görevlere geçmesi ve iş sözleşmesinin devamında dikkate alınacağı gibi uygulamaların da karara bağlandığı görölmektedir.

2.3.4.2.3.18 Ücret Yönetimi

İşletmenin ücret politikalarının belirtildiği maddedir. Çalışanların görev yaptığı pozisyonun iş hacmi, gerektirdiği sorumluluk ile yetkileri doğrultusunda, eğer uygulama var ise performansa göre ücretlendirileceğine ilişkin hükümlere yer verilir.

2.3.4.2.3.19 Prim Ödemesi

İşletme uygulamaları dahilinde prim ödemesinin söz konusu olduğu koşullarda ilgili uygulamaların hükme bağlandığı maddedir. İşletmenin finansal ve stratejik hedeflerine ulaşılmasına, çalışanların performans sonuçlarına göre uygulanacak prim sistemi tanımlanmaktadır. Prim ödeme esaslarının, her yıl belirli gerekçeler ile işletme yönetimince değiştirilebileceği, herhangi bir yıl prim ödenmesinin gelecek yıllarda da prim ödenmesini gerektirmeyeceği, bir yıla ilişkin prim tutarının diğer yıllar için ölçü teşkil etmeyeceği gibi işvereni korumaya yönelik hükümler eklendiği görölmektedir.

2.3.4.2.3.20 Sosyal Yardımlar

İşletme politikaları dahilinde, çalışanlara yapılacak yemek, servis, lojman, kira yardımı, evlenme ve doğum yardımı, eş, çocuk, anne veya babası ölen personele ölüm yardımı, personelin ölümü halinde yasal varislerine ölüm yardımı, aylık çocuk yardımı, yıllık izin yardımı, personelin çocuklarına öğrenim yardımı, bayram yardımı, yakacak yardımı, askerlik yardımı gibi işçi haklarını korumaya yönelik uygulamaların belirtildiği ve karara bağlandığı hükümleri oluşturmaktadır.

2.3.4.2.3.21 Buluş, Öneri ve Ödül Sistemleri

İletmeyi hedeflerine ulaştıracak davranışların özendirilmesi ve ön plana çıkarılması, kuruma bağlılığın, motivasyonun ve verimliliğin artırılması veya en iyi uygulamaların ortaya çıkarılması amacı doğrultusunda, çalışanların ölçülebilir nitelikte yarar ve tasarruf sağlayan başarıları, buluş ve önerilerinin ne şekilde değerlendirileceği ve işletme politikaları doğrultusunda ne şekilde ödüllendirileceği ya da takdir edileceğine ilişkin uygulamaların hükme bağlandığı maddedir.

2.3.4.3 Disiplin Hükümleri

“Disiplin Hükümleri” ana başlığı altında; belirtilen çalışma usul ve esaslarına uyulmadığı takdirde, uygulanacak “Disiplin Cezaları” ile “İş Sözleşmesinin Sona Ermesini Gerektiren Durum ve Haller” iki alt başlık altında incelenmektedir. Bunun yanında, disiplin cezalarında uygulanacak usul, ihtarı gerektiren haller, ücret kesintisini gerektiren haller gibi koşullar da yine bu bölümde belirtilmektedir. İşyeri iç yönetmeliklerinin, disiplin hükümleri bölümü işvereni korumaya yönelik niteliktedir ve bu yönde hükümler içermektedir. Bunun yanı sıra, günümüzde disiplin hükümleri; çalışanların işyeri içindeki çalışmalarını huzur içinde yapmaları, ilgili hizmetlerin işbirliği içinde yürütülmesi ile işletme ve personel yararlarının tam olarak korunması amacıyla uygulanan yaptırımlar olarak da değerlendirilmektedir.

Ancak günümüzde, tüm yöneticiler, çalışanlar için huzurlu çalışma ortamları yaratmanın, otokratik yöneticilik anlayışından uzak durmanın, iş ortamında ve işyerlerinde korku ile iş yaptırma ve iş yapma anlayışında uzaklaşarak esnek davranışlara yönelme ve izin vermenin, yönetmekten çok katılımın sağlanması, güven ortamının oluşturulması, bütünleşme ve bağlılığın sağlanmasının önemi ve ancak bu bakış açılarıyla uzun vadeli, gerçek başarı ve kaliteye ulaşabileceği anlayışında hemfikirdir. Bu nedenle, yeni oluşturulan işyeri iç yönetmeliklerinde, disiplin hükümlerine neredeyse yer verilmemekte ve bu bölümün işyeri içerisinde yarattığı korku ve tedirginlik yok edilmeye çalışılmaktadır. Bunun yanında, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi de işgörenlerin patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma ve ortaya koyduğu, tüm çalışanlar tarafından içselleştirilen ve kurum kültürü haline gelen çalışma kural ve prosedürlerine uyum ile ortadan kaldırılabileceğini savunmaktadır²⁷².

2.3.4.3.1 Disiplin Cezaları

“Disiplin Cezaları” alt başlığı altında; belirtilen çalışma usul ve esaslarına uyulmadığı takdirde, uygulanacak disiplin cezalarının neler olduğu, disiplin cezalarında uygulanacak usul, ihtar gerektiren haller, ücret kesintisini gerektiren haller, haklı nedenle feshi gerektiren haller gibi hukuki yaptırımı zorunlu kılacak işyeri usul ve esasları tanımlanmaktadır.

2.3.4.3.1.1 Disiplin Cezalarında Usul

Disiplin cezalarının uygulanmasına ilişkin usulün tanımlandığı bölümdür. Disiplin cezasını gerektiren durumun tespit edilmesi halinde, tespit eden ilk yöneticinin, durumun detaylarını belirtir yazılı tutanağı, İnsan Kaynakları ya da Personel İşleri departmanına bildirmesi, yetkili birimin ilgili soruşturmayı 4857 sayılı İş Kanunu'nun ilgili maddesi gereği yürüterek çalışanın yazılı ifadesini, yetkili

²⁷² ÖZGENER, Şevki. “Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları”, <http://mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112/>, (30.09.2008).

kurulda değerlendireceği ve çalışana yazılı olarak tebliğ edeceğine ilişkin bilgilendirmeye yer verildiği görülmektedir.

2.3.4.3.1.2 İhtarı Gerektiren Haller

İşyeri i yönetmeliklerinin bu maddesinde işletme politikaları doğrultusunda disiplin kurullarınca belirlenen ve ihtarı gerektiren haller belirtilmektedir. Çeşitli işyeri i yönetmelikleri incelendiğinde aşağıdaki cezaların ihtarı gerektiren haller olarak tanımlandığı görülmektedir:

- İşletme müşterilerine, başvuru sahiplerine ve diğer unc şahıslara karşı, kurumun ciddiyetine ve menfaatine aykırı davranarak nezaket dışı hareketlerde bulunmak,
- İçinde ihmal, dikkatsizlik, özensizlik ve düzensizlik göstermek,
- Yöneticisine, iş arkadaşlarına ve bağlı çalışanlarına rahatsız edici, nezaket ve saygı dışı hareketlerde bulunmak,
- Mazeretsiz işe gelmemek,
- Hastalanma ve işe gelmeme durumunda, 24 saat içinde yöneticisine mazeretini bildirmemek,
- Çalışma saatlerine uymamak,
- Geçimsizlik,
- Kıyafet, görünüm ve davranışları ile işin ve kurumun ciddiyetine aykırı hareket etmek,
- İş haricinde, kurumun ciddiyetine uymayacak hal ve hareketlerde bulunmak,
- Tüm ilişkilerde ve iletişim faaliyetlerinde, yerine getirilemeyecek taahhütlerde bulunmak veya yanlış yönlendirme yapmak,
- İşletme dışı kişi, kurum ve kuruluşlar ile ürettikleri ürün ve hizmetler hakkında gerçek dışı ve küçümseyen ifadeler kullanmak,
- Müşterilere üretilen mal ya da hizmetin tanıtımı yapılırken, duygu ve düşüncelerini istismar etmek, yanlış eksik ve yanıltıcı ifadeler kullanmak,
- Eski ya da yeni müşterilere ait bilgileri, ilgili tarafın onayı olmadan açıklamak,

- Çalışma esnasında doğayı ve doğanın korunmasını gözetmemek,
- Özel sebeplerden dolayı diğer çalışanları rahatsız etmek veya zarara uğratabilecek davranışlarda bulunmak.

2.3.4.3.1.3 Ücret Kesintisini Gerektiren Haller

Ücret kesintisini gerektiren haller, genellikle ihbarı gerektiren hallerin tekrarlanması ve devamı halinde uygulanmakta ve bir ay içinde kesilmek üzere iki günlük ücreti geçmemek kaydıyla tanımlanmaktadır. Bir ya da iki günlük ücreti tutarında ücret kesintisi yapılan çalışana yazılı olarak bildirim yapılacağına ilişkin hükme yer verildiği de görülmektedir.

2.3.4.3.1.4 Haklı Nedenle Feshi Gerektiren Haller

4857 sayılı İş Kanunu'nun 25. maddesinde öngörülen iş sözleşmesini işverenin haklı nedenle fesih hakkına ilişkin hükümleri saklı kalmak kaydıyla, işletme politikaları ve disiplin kurullarınca belirlenen aşağıda belirtilen bazı hallerde ihbar ve kıdem tazminatı ödenmeksizin çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirileceğinin işyeri iç yönetmelik hükümlerince karara bağlandığı görülmektedir:

- İşletmenin sırlarını üçüncü şahıslara bilerek veya bilmeyerek bildirmek, iş haricinde işin mahiyetinden bahsetmek ve söylentilere sebep olmak,
- İzinsiz olarak, kuruma ilişkin durumları ve ortakları hakkında yayın yapmak, demeç vermek ve diğer yollarla kamuya duyuruda bulunmak,
- İşyerinde ve iş süresince, yasal çerçevede maddi zarar veren davranışlarda bulunmak,
- Yüz kızartıcı suç işlemek, 3 ay veya daha fazla hürriyeti bağlayıcı ve tecil edilmeyen ceza görmek (kazalar ve siyasi suçların ise işletme disiplin kurullarınca takdir olunacağına ilişkin eklemeler de görülmektedir),
- İşyeri içerisinde başkalarına karşı onur kırıcı davranışlarda bulunmak, hakaret etmek veya kavga etmek,
- Yazılı izin almaksızın işletme dışında çalışmak veya davranışlarda bulunmak ve bununla ilgili değişiklikleri bildirmemek,

- Her ne amaçla olursa olsun kişi ve kuruluşlardan haksız kazanç sağlamak, rüşvet almak veya vermek,
- Kurumu zarara uğratabilecek konuları ilgili kişilere bildirmemek,
- İş Sözleşmesi ve İşyeri İç Yönetmeliği eki olarak imza altına alınan taahhütnamelere uymamak,
- Kurum tarafından istenen her türlü bilgi ve belge ile ilgili olarak yanlış ve eksik bilgi vermek ya da bilgi vermemek.

2.3.4.3.1.5 Disiplin Ceza Cetveli

Çalışma usul ve esaslarına uyulmadığı takdirde, uygulanacak olan ihtar, ücret kesintisini ve haklı nedenle feshi gerektiren halleri gösterir örnek “Disiplin Ceza Cetveli” Tablo 8’de görölmektedir. İşletmeler, uygulayacakları disiplin cezalarını, bir ceza cetveli oluşturarak, iç yönetmeliğin eki şeklinde belirtebildikleri gibi ek niteliğinde bir cetvel oluşturmaksızın maddeler halinde sıraladıkları da görölmektedir.

Tablo 7: İşyeri İç Yönetmeliği Örnek Disiplin Ceza Cetveli

DİSİPLİN SUÇLARI	1 DEFA	2 DEFA	3 DEFA
Özürsüz ve/veya izinsiz olarak işe geç gelmek, işten erken ayrılmak veya yarım gün işe gelmemek	İhtar	1 yevmiye kesintisi	İşten çıkarma
Mazeretsiz (1) bir gün işe gelmemek	1 yevmiye	2 yevmiye kesintisi	İşten çıkarma
Mazeretsiz üst üste (2) iki gün işe gelmemek	İşten çıkarma		
Verilen görevi yapmamak	İhtar	1 yevmiye kesintisi	İşten çıkarma
Çalışma saatlerinde iş arkadaşlarını meşgul etmek	İhtar	1 yevmiye kesintisi	İşten çıkarma
Kullandığı ve sorumlu olduğu araç ve gereçlerin bakım ve temizliğine özen göstermemek hor kullanmak	İhtar	1 yevmiye kesintisi	İşten çıkarma
Kullandığı veya sorumlu olduğu araç ve gereçleri kontrol etmemek bunlarla ilgili bozuklukları zamanında yetkililere bildirmemek	İhtar	1 yevmiye kesintisi	2 yevmiye kesintisi
Kullandığı veya sorumlu olduğu araç ve gereçleri işyeri dışına çıkarmak veya başkasına kullandırmak	İhtar	1 yevmiye kesintisi	2 yevmiye kesintisi
Belirlenen kılık kıyafet kurallarına aykırı davranmak	İhtar	İhtar	1 yevmiye kesintisi
İş verimini düşürmek	İhtar	1 yevmiye kesintisi	İşten çıkarma
Amirleri tarafından verilen emir ve talimatlara aykırı davranmak	İhtar	1 yevmiye kesintisi	İşten çıkarma
İşyerine ait araç-gereçleri görevi dışında kullanmak	1 yevmiye	İşten çıkarma	
İşyerinde belirlenen saat veya mekanlar haricinde sigara içmek.	İhtar	1 yevmiye kesintisi	İşten çıkarma
İşyerinde kumar oynamak veya oynatmak	İşten çıkarma		
İşyerinde uyuşturucu madde kullanmak veya kullanmış olarak işe gelmek	İşten çıkarma		
Gizli tutulması gereken göreve ait sırları açıklamak	İşten çıkarma		
Yukarıda sayılan eylemler dışında kalan ancak 4857 sayılı İş Kanunu'na göre iş sözleşmesinin işveren yönünden haklı nedenle feshini gerektiren eylemlerde bulunmak.			

2.3.4.3.2 İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

“İş Sözleşmesinin Sona Ermesi” başlığı altında; süreli fesih halleri ve uyulması gereken süreler, yaş sınırı nedeniyle iş sözleşmesinin sona ermesi, erken emeklilik nedeniyle iş sözleşmesinin sona ermesi, yetersiz performans nedeniyle iş sözleşmesinin sona ermesi, ölüm halleri, işten ayrılma işlemleri gibi işçi ve işveren arasındaki iş ilişkisinin sona ermesi durumunu gerektiren haller ile uygulama usul ve esasları hükme bağlanmaktadır.

2.3.4.3.2.1 Süreli Fesih

İstifa eden ya da işletme tarafından iş sözleşmesi feshedilen çalışan için iş sözleşmesinin feshine ilişkin yazılı bildirim, taraflar arasında 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17.maddesi gereği fesih bildirim sürelerine uyulması yükümlülüğü ifade edilmektedir. Buna karşılık, işletmenin, personelin bildirim süresinden önce ayrılmasına izin verebileceğinin belirtildiği durumlar da görülmektedir.

2.3.4.3.2.2 Yaş Sınırı Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

İşyeri iç yönetmeliklerinde, zaman zaman iş sözleşmesinin sona ereceği yaş sınırlamasına ilişkin hükme yer verildiği görülmektedir. Bu durumun, çalışana 6 ay öncesinden yazılı olarak bildirileceği ve böyle bir durumda iş ilişkisi kesilen personele ayrıca ihbar tazminatı ödenmeksizin yalnızca yasal kıdem tazminatının ödeneceğine ilişkin bildirim eklenmektedir. İşletme politikaları doğrultusunda, yönetim tarafından gerekli görülen ve uygunluğuna karar verilen durumlarda (çalışanın da isteği ve onayı ile), bu yaş sınırlamasına bağlı kalınsızın personelin çalıştırılmaya devam edileceğine ilişkin hükme yer verildiği de görülmektedir.

2.3.4.3.2.3 Erken Emeklilik Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

İşletme politikaları doğrultusunda, belirli bir kıdeme (15 yıl ve üstü gibi) sahip çalışanlar için belirlenen emeklilik yaşına gelmeden belirli bir süre (5 yıl gibi)

önce erken emekli edilmesini talep etme hakkı tanındığı görülmektedir. Böyle bir durumda, çalışanın erken emeklilik ile ilgili yazılı talebinin kabulünün yönetim tarafından iş ve kadro durumu göz önüne alınarak vereceği karara bağlı olduğu eklenmektedir.

2.3.4.3.2.4 Yetersiz Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

İşletme uygulamaları ve politikaları doğrultusunda, işyeri iç yönetmeliklerine, performans değerlendirme sonucunda alınan önlemlere rağmen, çalışanın iki dönem üst üste yetersiz performans göstermesi ya da Sosyal Güvenlik Kanunu kapsamında emeklilik hakkını kazanan çalışanın işe yoğunlaşmasında azalma ve verimliliğinde düşüş olduğunun tespit edilmesi gibi hallerde yetersiz performans nedeniyle iş sözleşmesinin, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 17. maddesine göre feshedilebileceğine ilişkin hükme yer verildiği görülmektedir.

2.3.4.3.2.5 Ölüm Halleri

İşyeri iç yönetmeliklerinde, çalışanın ölümü halinde, iş sözleşmesinin kendiliğinden sona ermiş olacağı, personelin çalıştığı süre içinde kanundan ve iş sözleşmesinden doğan haklarının, vaset ilanının ibrazı koşulu ile yasal varislerine ödeneceğine ilişkin hükme yer verildiği görülmektedir.

2.3.4.3.2.6 İşten Ayrılma İşlemleri

Her ne sebeple olursa olsun işten ayrılan personelin, ayrılmadan önce çıkış işlemlerinin yapılması esnasında yürütülecek uygulamalar tanımlanmakta ve personelin de uymak ve yerine getirmekle yükümlü olduğu hususlar bu bölümde belirtilmektedir. İşten ayrılan çalışanın, sorumluluğunda olan defter, kıymetli evrak ve diğer belgeler ile yazılım ve bilgileri, elektronik ya da teknik cihazlar gibi donanımlar ile kuruma aidiyetini belirtir kimlik kartını tutanak ile teslim etme yükümlülüğü tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, belirtilen zorunluluğun yerine

getirilmediği hallerde, kurumun uğrayacağı zarar ve kayıplardan ilgili çalışanın sorumlu olacağının eklendiği durumlar da görülmektedir.

2.3.4.4 Diğer (eşitli) Hükümler

İşyeri i yönetmeliklerinin son bölümü olan “Diğer Hükümler” ana başlığı, genel ve özel hükümler ile disiplin hükümleri ana başlıkları altında düzenlenemeyen, ek bilgi ve belge niteliğindeki uygulamalara açıklık getirmek amacıyla düzenlenmektedir. Bu bölümde, yönetmeliğin uygulanma usul ve esasları, yürürlük tarihi, işyeri i yönetmeliğinde değişiklik yapma yetkisi ile işçiye yazılı beyanın yapılmasında kullanılacak matbuu beyan ve taahhüt belgesi gibi bilgi ve eklere yer verilmektedir.

2.3.4.4.1 Yönetmeliğin Yürürlük Tarihi

Bu alt başlık, işyeri i yönetmeliğinin yürürlüğe giriş ve taraflar açısından hukuki bağlayıcılık kazanacağı tarihin belirtilmesi amacıyla düzenlenmektedir.

2.3.4.4.2 Değişiklik Yapma Yetkisi

İşyeri i yönetmeliklerinde bu madde; söz konusu işyeri i yönetmeliğini değiştirme yetkisinin, toplu iş sözleşmesi yapılmadığı sürece yalnızca, o kuruma ait olduğunu belirtmek üzere düzenlenmektedir.

2.4.4.4.3 Beyan ve Taahhüt Belgesi

Söz konusu işyeri i yönetmeliğinin, hukuki nitelik taşması ve taraflar açısından bağlayıcı olması amacıyla, işyeri i yönetmeliklerinin en son maddesi ya da en son sayfasında Beyan ve Taahhüt Belgesi düzenlenmektedir.

“..... Kurulu'nun tarihli ve sayılı kararı ile kabul edilen ve yürürlükte olan İşyeri İ Yönetmeliği (Personel Yönetmeliği)'nin tüm

maddelerini okuduğumu, anladığımı ve kabul ettiğimi beyan ve taahhüt ederim.” şeklinde ifade edilebilecek bir taahhüt beyanının altına personelin ad ve soyadını yazarak imzalaması istenmektedir.

İşyeri iç yönetmeliklerinin, tarihsel süreç içinde hukuki niteliği açısından işletmeler için bir zorunluluk olmaktan çıkarak esnekleştiği, bunun yanı sıra kapsamı açısından ise çok sayıda yenilik eklenerek geliştiği görülmektedir. Toplu sözleşme düzeninden önce, işletmeler için hazırlanıp uygulanması yasal bir zorunluluk olan işyeri iç yönetmelikleri, günümüz İş Kanunu kapsamında bir zorunluluk olmaktan çıkmış ve uygulanması kurum inisiyatifine bırakılmış olmasına rağmen, birçok kurum tarafından halen uygulanmaya devam edilmektedir. Mevcut gelişmeler ışığında, işyeri iç yönetmeliklerinin uygulama alanlarının azalarak yerini yeni yönetim yaklaşımları doğrultusunda çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin alması beklenirken, çalışma koşullarını düzenleyen bu iki ayrı yazılı kurallar bütününün bir arada uygulandığı, aynı zamanda işyeri iç yönetmeliklerine, değişen yönetsel ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde kariyer yönetimi, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme gibi konulara ilişkin hükümlerin eklendiği görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMUDA YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞANLARIN İŞYERİ İÇ YÖNETMELİKLERİNİN UYGULANMASINA BAKIŞ AÇISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; kamu sektöründe faaliyet göstermekte olan bir kuruma bağlı, 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt eğitim merkezinde görevli 86 çalışanın bakış açısı doğrultusunda yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gerekliliğine olan inanç ile işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasının gerekliliğine olan inanç arasında ilişki olup olmadığının, bir örnek durum tespiti ortaya koyarak incelenmesidir.

3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, İzmir ilinde faaliyet göstermekte olan ve farklı hizmet alanlarına sahip, bir kamu kurumu kapsamında, yeni yönetim yaklaşımlarının uygulanması üzere pilot birim olarak belirlenen ve mevcut bir “işyeri iç yönetmeliği” olan şube müdürlüğüne bağlı 10 farklı (Gürçeşme, Hatay, Güzelyalı, Gaziemir (2), Girne, Bostanlı, Evka-2, Evka-4, Balçova) kreş, anaokulu ve etüt eğitim merkezinde görevli 86 çalışanın örneklem olarak seçildiği gruba anket uygulaması şeklinde yapılmış ve değerlendirmeler SPSS veri analiz programı kullanılarak incelenmiştir.

3.2.1 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın örneklem grubu, İzmir ilinde faaliyet göstermekte olan bir kamu kurumuna bağlı 10 farklı (Gürçeşme, Hatay, Güzelyalı, Gaziemir (2), Girne, Bostanlı, Evka-2, Evka-4, Balçova) kreş, anaokulu ve etüt eğitim merkezinde görevli 86 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma yapmak üzere söz konusu kuruma bağlı işyerleri, kamu kurumu olması, halen uygulanmakta olan mevcut bir işyeri iç

yönetmeliği olması ve yeni yönetim yaklaşımlarının uygulanması üzere pilot birim olarak belirlenen şube müdürlüğüne bağlı birimler olması sebebiyle seçilmiştir. Araştırmanın amacı; neticesinde bir genelleme yapmak değil, bir örnek durum tespiti ortaya koyarak değerlendirilmesini sağlamaktır.

Araştırma yapmak üzere anketin uygulanması sürecinde, uygulamanın yapılacağı kreş, anaokulu ve etüt eğitim merkezlerine gidilmek ve anket hakkında bilgilendirme yapılmak suretiyle uygulanmıştır. Toplam 86 kişinin görev yaptığı kreş, anaokulu ve etüt eğitim merkezlerinde, 2 personelin izinli olması sebebiyle 84 kişiye uygulanan anketlerin tamamı geri dönmüş ancak dönen anketlerden 1 tanesi eksik cevaplar sebebiyle dikkate alınmamış, değerlendirme 83 anket üzerinden yapılmıştır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, kurumda çalışan tüm bireylere anket uygulanmıştır.

3.2.2 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Araştırmada kullanılan anket formu, araştırmak istenilen kriterler göz önünde tutularak hazırlanmış ve öncelikle demografik bilgilere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anket formunda yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların uygulanma derecesi ile gereklilik derecesine ilişkin 18, yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin uygulanma derecesi ile gereklilik derecesine ilişkin 9, işyeri iç yönetmeliklerinin özel hükümlerinin uygulanma ve gereklilik derecesine ilişkin 24, işyeri iç yönetmeliklerinin disiplin hükümlerinin uygulanma ve gereklilik derecesine ilişkin 10 soru önermesi yer almış ve bu soru önermeleri katılımcılar tarafından 5 noktalı likert tipi bir ölçek (Çok Az:1, Çok Fazla:5 olacak şekilde) üzerinden yanıtlanmıştır. Araştırmada ayrıca, işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanma amacı ile iş ve işyerine genel bakışa ilişkin 9'ar soru önermesi, 5 noktalı likert tipi bir ölçek (Kesinlikle Katılmıyorum:1, Tamamen Katılıyorum:5 olacak şekilde) üzerinden yanıtlanmak üzere yer almıştır. Bunun yanı sıra oluşturulan ankette, yazılı kural ve prosedürler ile yönetime genel bakış ve işyerine genel bakışa ilişkin, "Evet-Hayır" şeklinde yanıtlanmak üzere 4'er soru önermesine yer verilmiştir.

3.2.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Hipotezi

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde kamu sektörünün genel yapısından ve araştırmanın bazı gerekliliklerinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmıştır. Çoğu kamu kurum ve kuruluşu, yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaları tümüyle uygulamayan ya da içselleştirmemiş kurumlar olmalarının yanı sıra bilgi vermekten de kaçınmışlardır. Bunun yanı sıra, araştırmanın doğru yapılabilmesi için seçilen kamu kurumunun, yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaları benimsemiş olması, buna bağlı yazılı kural ve prosedürlerin uygulanmakta olması, hali hazırda yürürlükte olan bir işyeri iç yönetmeliğinin olması gerekliliği aranmıştır. Bu sebeple alınan örneklem grubu, söz konusu yönetsel özellikleri taşıyan tek bir kurum olarak seçilmiş olması ve çalışan personel sayısı bakımından genelleme yapmaya olanak vermemekte, ancak bir örnek durum tespiti ortaya koyabilmektedir. Çalışmaya katılmayı kabul eden kurumun, konuya karşı hassasiyeti ancak isminin kullanılmayacağı konusunda iknalar ile aşılabılmıştır. Araştırma konusunun, detaylı olması sebebiyle ve iyi anlaşılabilmesi amacıyla anket formlarının tamamı ancak yüz yüze görüşme yöntemi sayesinde çalışmaya dahil edilebilmiştir.

Araştırmanın çıkış noktasını oluşturan ve analizler ile test edilmeye çalışılacak hipotezler şunlardır:

Ana Hipotez

H1 = Yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin gerekliliğine olan inanç ile işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasının gerekliliğine olan inanç arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H2 = Çalışanların demografik özelliklerinin; işyeri iç yönetmeliklerinin gerekliliğine olan bakış açıları üzerinde etkisi vardır.

H3 = Çalışanların demografik özelliklerinin; yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gerekliliğine olan bakış açıları üzerinde etkisi vardır.

H4 = Çalışanların demografik özelliklerinin; yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin gerekliliğine olan bakış açıları üzerinde etkisi vardır.

3.2.4 Araştırmanın Analiz Yöntemi

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16.0 istatistik paket programından yararlanılarak; değişkenlere ait frekans, yüzde dağılımları verilmiş, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi, ortalamalar arası farkın anlamlılığı için t testi ve tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırmalarda farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Post Hoc Testlerinden "Tukey HSD" Testi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların, yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gerekliliğine ve yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kuralların gerekliliğine olan bakış açılarını ölçmek üzere oluşturulan sorular 5 noktalı likert tipindedir. Katılımcıların her bir soruya yanıt olarak en düşük derece 1 ve en yüksek derece 5 olacak şekilde, 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun düzeyi seçmeleri istenmektedir. Seçeneklerin puanlaması 1, 2, 3, 4, 5 olarak belirlenmektedir. Böylece ifadelerden elde edilen puanlar, bireylerin ilgili ifadelere ilişkin gereklilik düzeylerini ortaya koymaktadır. Puanlar oluşturulurken, “yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesi”ne ilişkin 18, “yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kuralların gereklilik derecesi”ne ilişkin 9 ve “işyeri iç yönetmeliklerinin gereklilik derecesi” ne ilişkin 34 soruya verilen puanlar toplanmış ve anketin alt bölümlerini oluşturan bu üç konuya ilişkin genel değerlendirme yapılmasını sağlayacak olan 3 farklı puan hesaplanmıştır. Sözü geçen 3 farklı konuya ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Anketin alt bölümlerine ilişkin oluşturulan puanlar şunlardır;

YYADU_GD_Puanı→ Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Gereklilik Derecesi Puanı

YYADCYD_YK_GD_Puanı→ Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kuralların Gereklilik Derecesi Puanı

İİY_GD_Puanı→ İşyeri İç Yönetmeliği Gereklilik Derecesi Puanı

Tablo 8: Gereklilik Derecelerine İlişkin Puanlar ve Ortalamaları

	Soru Sayısı	N	Min.	Mak.	Puan Ortalaması	Standart Sapma
YYADU_GD_PUANI	18	83	47,00	90,00	83,45	8,26
YYAD_YK_GD_PUANI	9	83	22,00	45,00	42,49	4,56
İİY_GD_PUANI	33	83	92,00	220,00	157,37	20,83

3.3 BULGULAR

3.3.1 Güvenilirlik Analizi

Yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamalar, yazılı kural ve prosedürler ile işyeri iç yönetmeliğinin algılanan uygulanma ve gereklik derecesine ilişkin puanlar ve alt ölçeklere ilişkin puanlar hesaplanmadan önce ilgili ölçeğin yapılacak ölçümde güvenilir olup olmadığının tespiti için istatistiksel güvenilirlik analizi Cronbach Alfa testi ile yapılmış ve Tablo 9’da verilmiştir. Ölçeğin tanımlanan uygulamalara ilişkin uygulanma ve gereklik düzeyini ölçmede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 9: Güvenilirlik Analizleri

Sıra No	Alt Ölçekler	Cronbach Alfa
1	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Uygulanma Derecesi	0,960
2	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Gereklilik Derecesi	0,909
3	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kural ve Prosedürlerin Uygulanma Derecesi	0,947
4	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kural ve Prosedürlerin Gereklilik Derecesi	0,915
5	İşyeri İç Yönetmeliği Özel Hükümlerinin Uygulanma Derecesi	0,964
6	İşyeri İç Yönetmeliği Özel Hükümlerinin Gereklilik Derecesi	0,960
7	İşyeri İç Yönetmeliği Disiplin Hükümlerinin Uygulanma Derecesi	0,959
8	İşyeri İç Yönetmeliği Disiplin Hükümlerinin Gereklilik Derecesi	0,970
9	İşyeri İç Yönetmeliği Uygulanma Derecesi_TOPLAM	0,973
10	İşyeri İç Yönetmeliği Gereklilik Derecesi_TOPLAM	0,972
11	İşyeri İç Yönetmeliğinin Uygulanma Amacı	0,868
12	Yazılı Kural ve Prosedürler ile Yönetime Genel Bakış	0,619
13	İş ve İşyerine Genel Bakış_1	0,897
14	İş ve İşyerine Genel Bakış_2	0,661
15	İş ve İşyerine Genel Bakış_TOPLAM	0,800

3.3.2 Tanımlayıcı İstatistikler

3.3.2.1 Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 10'da verilmiştir.

Çalışanların %13,25'i Gürçeşme Kreş ve Anaokulu, %8,43'ü Hatay Kreş ve Anaokulu, %16,87'si Güzelyalı Kreş ve Anaokulu, %7,23'ü Gaziemir Etüt Merkezi, %8,43'ü Girne Kreş ve Anaokulu, %7,23'ü Bostanlı Kreş ve Anaokulu, %7,23'ü Evka 2 Kreş ve Anaokulu, , %8,43'ü Evka 4 Kreş ve Anaokulu, %14,46'sı Gaziemir Kreş ve Anaokulu ile %8,43'ü Balçova Kreş ve Anaokulu çalışanlarından oluşmaktadır.

Çalışanların %3,61'i 21-25 yaş arası, %12,05'i 26-30 yaş arası, %27,71'i 31-35 yaş arası, %18,07'si 36-40 yaş arası, %19,28'i 41-45 yaş arası, %15,66'sı 46-50 yaş arası ve %3,61'i 51-55 yaş arası yaş kategorisinde bulunmaktadır.

Çalışanların %28,92'si ilköğretim, %37,35'i lise, %14,46'sı önlisans ve %19,28'i lisans eğitim düzeyindedir.

Çalışanların %13,25'i yönetici, %51,81'i öğretmen, %33,73'ü sınıf annesi görev unvanına sahiptir. %1,20'si (1 kişi) diğer seçeneğinde "Sosyal Etkinlik Sorumlusu" olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların %15,66'sı 5 yıl ve altı, %18,07'si 6-10 yıl arası, %48,19'u 11-15 yıl arası, %16,87'si 16-20 yıl arası, %1,20'si 21 yıl ve üstü kurum içi kıdeme sahiptir.

Çalışanların %6,02'si 5 yıl ve altı, %14,46'sı 6-10 yıl arası, %42,17'si 11-15 yıl arası, %31,33'si 16-20 yıl arası, %6,02'si 21 yıl ve üstü toplam deneyime sahiptir.

Çalışanların %15,66'sı 500,00 - 1000,00TL., %84,34'ü 1001,00 - 1500,00TL. arasında gelir düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Sorunun cevaplanmasında yalnızca kendi kazançları olan (brüt ücretlerini tam olarak bilmemeleri nedeniyle) net ücret düzeylerini göz önüne almaları istenmiştir).

Tablo 10: Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Okul Adı			Kadro Unvanı		
Gürçeşme Kreş ve Anaokulu	11	13,25	Yönetici	11	13,25
Hatay Kreş ve Anaokulu	7	8,43	Öğretmen	43	51,81
Güzelyalı Kreş ve Anaokulu	14	16,87	Sınıf Annesi	28	33,73
Gaziemir Etüt Merkezi	6	7,23	Diğer	1	1,20
Girne Kreş ve Anaokulu	7	8,43	TOPLAM	83	100
Bostanlı Kreş ve Anaokulu	6	7,23	Kıdem		
Evka 2 Kreş ve Anaokulu	6	7,23	5 yıl ve altı	13	15,66
Evka 4 Kreş ve Anaokulu	7	8,43	6-10 yıl arası	15	18,07
Gaziemir Kreş ve Anaokulu	12	14,46	11-15 yıl arası	40	48,19
Balçova Kreş ve Anaokulu	7	8,43	16-20 yıl arası	14	16,87
TOPLAM	83	100	21 yıl ve üstü	1	1,20
Yaş			TOPLAM	83	100
21-25 yaş arası	3	3,61	Deneyim		
26-30 yaş arası	10	12,05	5 yıl ve altı	5	6,02
31-35 yaş arası	23	27,71	6-10 yıl arası	12	14,46
36-40 yaş arası	15	18,07	11-15 yıl arası	35	42,17
41-45 yaş arası	16	19,28	16-20 yıl arası	26	31,33
46-50 yaş arası	13	15,66	21 yıl ve üstü	5	6,02
51-55 yaş arası	3	3,61	TOPLAM	83	100
TOPLAM	83	100	Gelir Durumu		
Eğitim Durumu			500,00 - 1000,00	13	15,66
İlköğretim	24	28,92	1001,00 - 1500,00	70	84,34
Lise	31	37,35	TOPLAM	83	100,00
Önlisans	12	14,46			
Lisans	16	19,28			
TOPLAM	83	100			

3.3.2.2 Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

3.3.2.2.1 Uygulanma Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların uygulanma derecesine ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, “**yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların uygulanma derecesi**” ile ilgili görüşlerinin %0,20’si uygulanmadığı, %4,08’i çok az uygulandığı, %9,24’ü az düzeyde uygulandığı, %8,10’u orta düzeyde uygulandığı, %21,49’u fazla düzeyde uygulandığı ve %56,89’u çok fazla düzeyde uygulandığı yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere; çalışanlar yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların uygulanma derecesinin fazla ve çok fazla düzeyde uygulanmakta olduğunu %78,38 oranında belirtmişlerdir.

Tablo 11: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Uygulanma Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA DAYALI UYGULAMALARIN UYGULANMA DERESESİNE İLİŞKİN SORULAR	Uygulanmamaktadır		Çok Az		Az		Orta		Fazla		Çok Fazla		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İnsan Kaynakları Yönetimi	1	1,20	0	0,00	6	7,23	8	9,64	15	18,07	53	63,86	83	100
2	Toplam Kalite Yönetimi	0	0,00	4	4,82	4	4,82	6	7,23	23	27,71	46	55,42	83	100
3	Otorite ve Kontrol Alanında Esneklik	0	0,00	6	7,23	7	8,43	8	9,64	15	18,07	47	56,63	83	100
4	Görev ve Yetkilerin Paylaşımı	0	0,00	5	6,02	3	3,61	4	4,82	19	22,89	52	62,65	83	100
5	Emir ve Talimatlara Dayalı Hiyerarşiden Uzaklaşma	2	2,41	10	12,05	4	4,82	11	13,25	12	14,46	44	53,01	83	100
6	Orta Düzeydeki Yönetici ve Çalışanlara Görev Devredilmesi	0	0,00	5	6,02	5	6,02	10	12,05	16	19,28	47	56,63	83	100
7	Çalışanların Karar Alma ve Yönetim Sürecine Katılımının Sağlanması	0	0,00	7	8,43	11	13,25	4	4,82	14	16,87	47	56,63	83	100
8	Öneri Sistemin Uygulanması	0	0,00	5	6,02	11	13,25	6	7,23	16	19,28	45	54,22	83	100
9	Çalışma Hayatında Esneklik	0	0,00	0	0,00	9	10,84	10	12,05	15	18,07	49	59,04	83	100
10	Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi	0	0,00	1	1,20	7	8,43	2	2,41	14	16,87	59	71,08	83	100
11	Çalışan Motivasyonunun Sağlanması	0	0,00	2	2,41	16	19,28	1	1,20	21	25,30	43	51,81	83	100
12	Çalışan Memnuniyetinin Sağlanması	0	0,00	3	3,61	16	19,28	3	3,61	17	20,48	44	53,01	83	100
13	Çalışanların Kendi Kendilerini Yönetmesine Fırsat Tanınması	0	0,00	2	2,41	7	8,43	8	9,64	26	31,33	40	48,19	83	100
14	Yönetici ve Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi	0	0,00	1	1,20	8	9,64	6	7,23	24	28,92	44	53,01	83	100
15	Performans Standartlarının Oluşturulması	0	0,00	3	3,61	7	8,43	13	15,66	14	16,86	46	55,42	83	100
16	Yönetici ve Çalışanlar Arasında Güçlü (Örgütsel) İletişim	0	0,00	3	3,61	6	7,23	5	6,02	22	26,51	47	56,63	83	100
17	Çalışanlara Değer Verilmesi	0	0,00	2	2,41	7	8,43	7	8,43	25	30,12	42	50,60	83	100
18	Kuruma Bağlılığa (Liyakata) Dayalı Yönetim Uygulanması	0	0,00	2	2,41	4	4,82	9	10,84	13	15,66	55	66,27	83	100
	TOPLAM*	3	0,20	61	4,08	138	9,24	121	8,10	321	21,49	850	56,89	1494	100

*18 soruya ilişkin genel değerlendirme yapılmamıştır.

3.3.2.2 Gereklilik Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesine ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 12’de verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesi”**ne ilişkin görüşlerinin %0,13’ü gerekli olmadığı, %0,80’i çok az düzeyde gerekli olduğu, %2,48’i az düzeyde gerekli olduğu, %2,68’i orta düzeyde gerekli olduğu, %19,75’i fazla düzeyde gerekli olduğu ve %74,16’sı çok fazla düzeyde gerekli olduğu yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere; çalışanlar yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesinin fazla ve çok fazla düzeyde olduğunu %93,91 oranında belirtmişlerdir.

Tablo 12: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamaların Gerekliklik Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA DAYALI UYGULAMALARIN GEREKLİLİK DEREJESİNE İLİŞKİN SORULAR	Gerekli Değildir		Çok Az		Az		Orta		Fazla		Çok Fazla		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İnsan Kaynakları Yönetimi	0	0,00	0	0,00	1	1,20	2	2,41	17	20,48	63	75,90	83	100
2	Toplam Kalite Yönetimi	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,61	19	22,89	61	73,49	83	100
3	Otorite ve Kontrol Alanında Esneklik	0	0,00	2	2,41	6	7,23	1	1,20	17	20,48	57	68,67	83	100
4	Görev ve Yetkilerin Paylaşımı	0	0,00	0	0,00	1	1,20	1	1,20	18	21,69	63	75,90	83	100
5	Emir ve Talimatlara Dayalı Hiyerarşiden Uzaklaşma	2	2,41	5	6,02	3	3,61	7	8,43	18	21,69	48	57,83	83	100
6	Orta Düzeydeki Yönetici ve Çalışanlara Görev Devredilmesi	0	0,00	2	2,41	3	3,61	5	6,02	21	25,30	52	62,65	83	100
7	Çalışanların Karar Alma ve Yönetim Sürecine Katılımının Sağlanması	0	0,00	0	0,00	1	1,20	3	3,61	18	21,69	61	73,49	83	100
8	Öneri Sistemin Uygulanması	0	0,00	0	0,00	1	1,20	0	0,00	24	28,92	58	69,88	83	100
9	Çalışma Hayatında Esneklik	0	0,00	0	0,00	7	8,43	2	2,41	22	26,51	52	62,65	83	100
10	Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi	0	0,00	0	0,00	1	1,20	3	3,61	13	15,66	66	79,52	83	100
11	Çalışan Motivasyonunun Sağlanması	0	0,00	0	0,00	1	1,20	3	3,61	13	15,66	66	79,52	83	100
12	Çalışan Memnuniyetinin Sağlanması	0	0,00	1	1,20	0	0,00	0	0,00	14	16,87	68	81,93	83	100
13	Çalışanların Kendi Kendilerini Yönetmesine Fırsat Tanınması	0	0,00	2	2,41	2	2,41	1	1,20	17	20,48	61	73,49	83	100
14	Yönetici ve Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi	0	0,00	0	0,00	3	3,61	1	1,20	13	15,66	66	79,52	83	100
15	Performans Standartlarının Oluşturulması	0	0,00	0	0,00	4	4,82	0	0,00	15	18,07	64	77,11	83	100
16	Yönetici ve Çalışanlar Arasında Güçlü (Örgütsel) İletişim	0	0,00	0	0,00	2	2,41	2	2,41	13	15,66	66	79,52	83	100
17	Çalışanlara Değer Verilmesi	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	2,41	10	12,05	71	85,54	83	100
18	Kuruma Bağlılığa (Liyakata) Dayalı Yönetim Uygulanması	0	0,00	0	0,00	1	1,20	4	4,82	13	15,66	65	78,31	83	100
	TOPLAM*	2	0,13	12	0,80	37	2,48	40	2,68	295	19,75	1108	74,16	1494	100

*18 soruya ilişkin genel değerlendirme yapılmamıştır.

3.3.2.3 Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kural ve Prosedürlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

3.3.2.3.1 Uygulanma Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin uygulanma derecesine ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 13’de verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin uygulanma derecesi”** ile ilgili görüşlerinin %0,40’ı uygulanmadığı, %5,22’si çok az uygulandığı, %5,76’sı az düzeyde uygulandığı, %8,84’ü orta düzeyde uygulandığı, %19,54’ü fazla düzeyde uygulandığı ve %60,24’ü çok fazla düzeyde uygulandığı yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere; çalışanlar yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların uygulanma derecesinin fazla ve çok fazla düzeyde uygulanmakta olduğunu %79,79 oranında belirtmişlerdir.

Tablo 13: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kuralların Uygulanma Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kuralların Uygulanma Derecesine İlişkin Sorular	Uygulanmamaktadır		Çok Az		Az		Orta		Fazla		Çok Fazla		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Kalite El Kitabı	1	1,20	6	7,23	11	13,25	2	2,41	12	14,46	51	61,45	83	100
2	İş Akışları	0	0,00	4	4,82	1	1,20	12	14,46	17	20,48	49	59,04	83	100
3	İş (Görev) Tanımları	0	0,00	2	2,41	1	1,20	6	7,23	23	27,71	51	61,45	83	100
4	Personel El Kitabı (Oryantasyon-Kuruma Uyum Programı)	1	1,20	3	3,61	7	8,43	6	7,23	15	18,07	51	61,45	83	100
5	İş Kontrol Çizelgeleri ve Takip Formları	1	1,20	6	7,23	3	3,61	5	6,02	13	15,66	55	66,27	83	100
6	İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme Prosedürü	0	0,00	7	8,43	6	7,23	6	7,23	15	18,07	49	59,04	83	100
7	Performans Değerlendirme Prosedürü	0	0,00	6	7,23	1	1,20	11	13,25	17	20,48	48	57,83	83	100
8	Kariyer Yönetimi Prosedürü	0	0,00	3	3,61	12	14,46	9	10,84	17	20,48	42	50,60	83	100
9	Eğitim ve Gelişim Prosedürü (Eğitim Planı)	0	0,00	2	2,41	1	1,20	9	10,84	17	20,48	54	65,06	83	100
	TOPLAM*	3	0,40	39	5,22	43	5,76	66	8,84	146	19,54	450	60,24	747	100,00

*9 soruya ilişkin genel değerlendirmeyi yansıtmaktadır.

3.3.2.3.2 Gereklilik Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin gereklilik derecesine ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 14’de verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin gereklilik derecesi”**ne ilişkin görüşlerinin %0,27’si gerekli olmadığı, %0,67’si çok az düzeyde gerekli olduğu, %0,40’ı az düzeyde gerekli olduğu, %3,48’i orta düzeyde gerekli olduğu, %15,66’sı fazla düzeyde gerekli olduğu ve %79,52’si çok fazla düzeyde gerekli olduğu yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere; çalışanlar yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesinin fazla ve çok fazla düzeyde olduğunu %95,18 oranında belirtmişlerdir.

Tablo 14: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Çalışma Yaşamını Düzenleyen Yazılı Kuralların Gereklik Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA DAYALI ÇALIŞMA YAŞAMINI DÜZENLEYEN YAZILI KURALLARIN GEREKLİLİK DERECESİNE İLİŞKİN SORULAR	Gerekli Değildir		Çok Az		Az		Orta		Fazla		Çok Fazla		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Kalite El Kitabı	1	1,20	0	0,00	0	0,00	4	4,82	12	14,46	66	79,52	83	100
2	İş Akışları	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,61	13	15,66	67	80,72	83	100
3	İş (Görev) Tanımları	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	2,41	15	18,07	66	79,52	83	100
4	Personel El Kitabı (Oryantasyon-Kuruma Uyum Programı)	0	0,00	0	0,00	1	1,20	3	3,61	13	15,66	66	79,52	83	100
5	İş Kontrol Çizelgeleri ve Takip Formları	1	1,20	1	1,20	0	0,00	4	4,82	11	13,25	66	79,52	83	100
6	İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme Prosedürü	0	0,00	1	1,20	0	0,00	4	4,82	11	13,25	67	80,72	83	100
7	Performans Değerlendirme Prosedürü	0	0,00	1	1,20	0	0,00	2	2,41	16	19,28	64	77,11	83	100
8	Kariyer Yönetimi Prosedürü	0	0,00	1	1,20	1	1,20	2	2,41	13	15,66	66	79,52	83	100
9	Eğitim ve Gelişim Prosedürü (Eğitim Planı)	0	0,00	1	1,20	1	1,20	2	2,41	13	15,66	66	79,52	83	100
	TOPLAM*	2	0,27	5	0,67	3	0,40	26	3,48	117	15,66	594	79,52	747	100,00

*9 soruya ilişkin genel değerlendirmeyi yansıtmaktadır.

3.3.2.4 İşyeri İç Yönetmeliği Hükümlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

3.3.2.4.1 Özel Hükümlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların işyeri iç yönetmeliği özel hükümlerinin uygulanma derecesine ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 15’de verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, “**işyeri iç yönetmeliği özel hükümlerinin uygulanma derecesi**”ne ilişkin görüşlerinin %0,10’u mevcut olmadığı, %1,26’sı çok az düzeyde uygulandığı, %2,26’sı az düzeyde uygulandığı, %8,68’i orta düzeyde uygulandığı, %10,04’ü fazla düzeyde uygulandığı ve %76,96’sı çok fazla düzeyde uygulandığı yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere; çalışanlar yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesinin fazla ve çok fazla düzeyde olduğunu %87,00 oranında belirtmişlerdir.

Anket uygulanan çalışanların işyeri iç yönetmeliği özel hükümlerinin gereklilik derecesine ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 16’da verilmiştir.

Araştırmaya katılan 83 çalışanın, “**işyeri iç yönetmeliği özel hükümlerinin gereklilik derecesi**”ne ilişkin görüşlerinin %0,15’i gerekli olmadığı, %1,00’i çok az düzeyde gerekli olduğu, %1,36’sı az düzeyde gerekli olduğu, %5,62’si orta düzeyde gerekli olduğu, %14,41’i fazla düzeyde gerekli olduğu ve %77,46’sı çok fazla düzeyde gerekli olduğu yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere; çalışanlar yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesinin fazla ve çok fazla düzeyde olduğunu %91,87 oranında belirtmişlerdir.

Tablo 15: İşyeri İç Yönetmeliği Özel Hükümlerinin Uygulanma Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	İŞYERİ İÇ YÖNETMELİĞİ ÖZEL HÜKÜMLERİNİN UYGULANMA DERECESİNE İLİŞKİN SORULAR	Mevcut Değildir		Çok Az		Az		Orta		Fazla		Çok Fazla		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İşe Alınma Seçme ve Yerleştirme Koşullarına İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	8	9,64	13	15,66	9	10,84	53	63,86	83	100
2	Deneme Süresine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	1	1,20	10	12,05	17	20,48	54	65,06	83	100
3	İşe Hazırlama (Oryantasyon) Programı Hükümleri	0	0,00	0	0,00	2	2,41	9	10,84	17	20,48	55	66,27	83	100
4	Çalışma Sürelerinin Belirlenmesine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	1	1,20	7	8,43	14	16,87	61	73,49	83	100
5	Fazla Çalışma Koşulları ve Ödeme Şekillerine İlişkin Hükümler	0	0,00	5	6,02	3	3,61	7	8,43	15	18,07	53	63,86	83	100
6	Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günlerine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	7,23	4	4,82	73	87,95	83	100
7	Yıllık Ücretli İzinler / Toplu Yıllık Ücretli İzinlere İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	2	2,41	4	4,82	5	6,02	72	86,75	83	100
8	Mazeret İzinlerine İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	0	0,00	6	7,23	9	10,84	66	79,52	83	100
9	Gebelik ve Analık Durumu Hallerine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	2	2,41	5	6,02	5	6,02	70	84,34	83	100
10	Askerlik Görevinin Yapılmasına İlişkin Hükümler	1	1,20	0	0,00	1	1,20	9	10,84	6	7,23	66	79,52	83	100
11	Vekâlet Etme/Ek/Geçici Görevlendirme Koşullarına İlişkin Hükümler	1	1,20	0	0,00	9	10,84	4	4,82	9	10,84	60	72,29	83	100
12	Kariyer Yönetimini Belirleyen Hükümler	0	0,00	3	3,61	10	12,05	7	8,43	14	16,87	49	59,04	83	100
13	Çalışanın Eğitim ve Gelişimini Belirleyen Hükümler	0	0,00	1	1,20	3	3,61	10	12,05	6	7,23	63	75,90	83	100
14	Performans Değerlendirme Koşullarına İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	2	2,41	7	8,43	12	14,46	60	72,29	83	100
15	Ücret Yönetimi ve Ödeme Şekillerine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	2	2,41	5	6,02	6	7,23	69	83,13	83	100
16	Prim Ödemelerine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	2	2,41	7	8,43	4	4,82	70	84,34	83	100
17	Sosyal Yardımlara (İkramiye, Evlilik, Doğum, Ölümler, Çocuk Yardımı, Yemek, Servis...) İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	0	0,00	5	6,02	7	8,43	69	83,13	83	100
18	İş Ahlakı İlkelerine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	2	2,41	5	6,02	5	6,02	70	84,34	83	100
19	Rekabet Yasasına İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	1	1,20	12	14,46	4	4,82	64	77,11	83	100
20	Şirket Dışı Çalışma Yasasına İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	7	8,43	10	12,05	6	7,23	58	69,88	83	100
21	Gizlilik ve Ticari Sırların Korunmasına İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	10	12,05	6	7,23	66	79,52	83	100
22	Kılık Kıyafet (Görünüm ve Giyim) Düzenlenmesine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	6,02	8	9,64	70	84,34	83	100
23	İş Sağlığı ve Güvenliği Koşullarına İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	5	6,02	6	7,23	71	85,54	83	100
24	Kişisel Bilgileri ve Değişiklikleri Bildirme Sorumluluğuna İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	1	1,20	5	6,02	6	7,23	71	85,54	83	100
	TOPLAM*	2	0,10	25	1,26	59	2,96	173	8,68	200	10,04	1533	76,96	1992	100,00

*24 soruya ilişkin genel değerlendirme yapılmamıştır.

Tablo 16: İşyeri İç Yönetmeliği Özel Hükümlerinin Gereklik Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	İŞYERİ İÇ YÖNETMELİĞİ ÖZEL HÜKÜMLERİNİN GEREKLİLİK DERESESİNE İLİŞKİN SORULAR	Gerekli Değildir		Çok Az		Az		Orta		Fazla		Çok Fazla		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İşe Alınma Seçime ve Yerleştirme Koşullarına İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	2	2,41	4	4,82	17	20,48	60	72,29	83	100
2	Deneme Süresine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	3	3,61	4	4,82	15	18,07	61	73,49	83	100
3	İşe Hazırlama (Oryantasyon) Programı Hükümleri	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	9,64	12	14,46	63	75,90	83	100
4	Çalışma Sürelerinin Belirlenmesine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	2	2,41	0	0,00	22	26,51	59	71,08	83	100
5	Fazla Çalışma Koşulları ve Ödeme Şekillerine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	1	1,20	21	25,30	60	72,29	83	100
6	Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günlerine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	1	1,20	3	3,61	11	13,25	67	80,72	83	100
7	Yıllık Ücretli İzinler / Toplu Yıllık Ücretli İzinlere İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	1	1,20	2	2,41	11	13,25	68	81,93	83	100
8	Mazeret İzinlerine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	6	7,23	14	16,87	62	74,70	83	100
9	Gebelik ve Analık Durumu Hallerine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	8,43	8	9,64	68	81,93	83	100
10	Askerlik Görevinin Yapılmasına İlişkin Hükümler	2	2,41	0	0,00	0	0,00	7	8,43	16	19,28	58	69,88	83	100
11	Vekâlet Etme/Ek/Geçici Görevlendirme Koşullarına İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	7	8,43	2	2,41	15	18,07	59	71,08	83	100
12	Kariyer Yönetimini Belirleyen Hükümler	0	0,00	2	2,41	0	0,00	3	3,61	16	19,28	62	74,70	83	100
13	Çalışanın Eğitim ve Gelişimini Belirleyen Hükümler	0	0,00	1	1,20	3	3,61	3	3,61	8	9,64	68	81,93	83	100
14	Performans Değerlendirme Koşullarına İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	0	0,00	4	4,82	11	13,25	66	79,52	83	100
15	Ücret Yönetimi ve Ödeme Şekillerine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	1	1,20	3	3,61	14	16,87	65	78,31	83	100
16	Prim Ödemelerine İlişkin Hükümler	1	1,20	0	0,00	2	2,41	10	12,05	8	9,64	62	74,70	83	100
17	Sosyal Yardımlara (İkramiye, Evlilik, Doğum, Ölüm, Çocuk Yardımı, Yemek, Servis...) İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	2	2,41	4	4,82	8	9,64	68	81,93	83	100
18	İş Ahlakı İlkelerine İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	1	1,20	4	4,82	11	13,25	67	80,72	83	100
19	Rekabet Yasasına İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	9	10,84	7	8,43	66	79,52	83	100
20	Şirket Dışı Çalışma Yasasına İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	0	0,00	7	8,43	10	12,05	64	77,11	83	100
21	Gizlilik ve Ticari Sırların Korunmasına İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	1	1,20	6	7,23	8	9,64	66	79,52	83	100
22	Kılık Kıyafet (Görünüm ve Giyim) Düzenlenmesine İlişkin Hükümler	0	0,00	3	3,61	1	1,20	4	4,82	8	9,64	67	80,72	83	100
23	İş Sağlığı ve Güvenliği Koşullarına İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	6	7,23	8	9,64	68	81,93	83	100
24	Kişisel Bilgileri ve Değişiklikleri Bildirme Sorumluluğuna İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	5	6,02	8	9,64	69	83,13	83	100
	TOPLAM*	3	0,15	20	1,00	27	1,36	112	5,62	287	14,41	1543	77,46	1992	100,00

*24 soruya ilişkin genel değerlendirmeyi yansıtmaktadır.

3.3.2.4.2 Disiplin Hükümlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların işyeri iç yönetmeliği disiplin hükümlerinin uygulanma derecesine ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 17’de verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, “**işyeri iç yönetmeliği disiplin hükümlerinin uygulanma derecesi**”ne ilişkin görüşlerinin %0,12’si mevcut olmadığı, %1,33’ü çok az düzeyde uygulandığı, %0,72’si az düzeyde uygulandığı, %12,29’u orta düzeyde uygulandığı, %9,40’ı fazla düzeyde uygulandığı ve %76,14’ü çok fazla düzeyde uygulandığı yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere; çalışanlar yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesinin fazla ve çok fazla düzeyde olduğunu %85,54 oranında belirtmişlerdir.

Anket uygulanan çalışanların işyeri iç yönetmeliği disiplin hükümlerinin gereklilik derecesine ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 18’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan 83 çalışanın, “**işyeri iç yönetmeliği disiplin hükümlerinin gereklilik derecesi**”ne ilişkin görüşlerinin %0,12’si gerekli olmadığı, %1,81’i çok az düzeyde gerekli olduğu, %1,45’i az düzeyde gerekli olduğu, %11,45’i orta düzeyde gerekli olduğu, %14,46’sı fazla düzeyde gerekli olduğu ve %70,72’si çok fazla düzeyde gerekli olduğu yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere; çalışanlar yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesinin fazla ve çok fazla düzeyde olduğunu %85,18 oranında belirtmişlerdir.

Tablo 17: İşyeri İç Yönetmeliği Disiplin Hükümlerinin Uygulanma Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	İŞYERİ İÇ YÖNETMELİĞİ DİSİPLİN HÜKÜMLERİNİN UYGULANMA DERECESİNE İLİŞKİN SORULAR	Mevcut Değildir		Çok Az		Az		Orta		Fazla		Çok Fazla		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Disiplin Cezalarında Usulü Belirleyen Hükümler	0	0,00	2	2,41	0	0,00	10	12,05	9	10,84	62	74,70	83	100
2	İhtar Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	0	0,00	10	12,05	10	12,05	61	73,49	83	100
3	Ücret Kesintisini Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	1	1,20	8	9,64	10	12,05	64	77,11	83	100
4	Haklı Nedenle İş Sözleşmesinin Feshini Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9	10,84	9	10,84	65	78,31	83	100
5	Disiplin Ceza Cetveli	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	14,46	7	8,43	64	77,11	83	100
6	İş Sözleşmesinin Feshini Bildirim Süreleri-Süreli Feshe İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	9	10,84	9	10,84	64	77,11	83	100
7	Yaş Sınırı Nedeni ile İş Sözleşmesinin Sona Ermesine İlişkin Hükümler	1	1,20	3	3,61	1	1,20	14	16,87	4	4,82	60	72,29	83	100
8	Yetersiz Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	3	3,61	13	15,66	5	6,02	61	73,49	83	100
9	Ölüm Hallerinde Yürütülecek Uygulamalara İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	1	1,20	9	10,84	8	9,64	64	77,11	83	100
10	İşten Ayrılma İşlemlerine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	8	9,64	7	8,43	67	80,72	83	100
	TOPLAM*	1	0,12	11	1,33	6	0,72	102	12,29	78	9,40	632	76,14	830	100,00

*10 soruya ilişkin genel değerlendirmeyi yansıtmaktadır.

Tablo 18: İşyeri İç Yönetmeliği Disiplin Hükümlerinin Gereklilik Derecesine İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	İŞYERİ İÇ YÖNETMELİĞİ DİSİPLİN HÜKÜMLERİNİN GEREKLİLİK DEREYESİNE İLİŞKİN SORULAR	Gerekli Değildir		Çok Az		Az		Orta		Fazla		Çok Fazla		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Disiplin Cezalarında Usulü Belirleyen Hükümler	0	0,00	3	3,61	0	0,00	5	6,02	17	20,48	58	69,88	83	100
2	İhtar Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler	0	0,00	3	3,61	1	1,20	5	6,02	16	19,28	58	69,88	83	100
3	Ücret Kesintisini Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	1	1,20	7	8,43	14	16,87	60	72,29	83	100
4	Haklı Nedenle İş Sözleşmesinin Feshini Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	11	13,25	9	10,84	62	74,70	83	100
5	Disiplin Ceza Cetveli	0	0,00	1	1,20	0	0,00	12	14,46	11	13,25	59	71,08	83	100
6	İş Sözleşmesinin Feshini Bildirim Süreleri-Sürelî Feshe İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	0	0,00	10	12,05	12	14,46	60	72,29	83	100
7	Yaş Sınırı Nedeni İle İş Sözleşmesinin Sona Ermesine İlişkin Hükümler	1	1,20	1	1,20	4	4,82	12	14,46	7	8,43	58	69,88	83	100
8	Yetersiz Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesine İlişkin Hükümler	0	0,00	2	2,41	2	2,41	11	13,25	13	15,66	55	66,27	83	100
9	Ölüm Hallerinde Yürütülecek Uygulamalara İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	2	2,41	11	13,25	12	14,46	57	68,67	83	100
10	İşten Ayrılma İşlemlerine İlişkin Hükümler	0	0,00	1	1,20	2	2,41	11	13,25	9	10,84	60	72,29	83	100
	TOPLAM*	1	0,12	15	1,81	12	1,45	95	11,45	120	14,46	587	70,72	830	100,00

*10 soruya ilişkin genel değerlendirme yapılmamıştır.

3.3.2.5 İşyeri İç Yönetmeliğinin Uygulanma Amacına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların işyeri iç yönetmeliğinin uygulanma amacına ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 19’da verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, “işyeri iç yönetmeliğinin uygulanma amacı”na ilişkin önermeler ile ilgili görüşleri;

“İşçi Haklarının Korunması”dır önermesi için; %92,77 oranında katıldıkları yönünde,

“İşveren Haklarının Korunması”dır önermesi için; %90,36 oranında katıldıkları yönünde,

“Çalışma Koşullarının Yazılı Olarak Belirlenmesi”dir önermesi için; %95,18 oranında katıldıkları yönünde,

“İş Sağlığı ve Güvenliği Tedbirlerinin Belirlenmesi”dir önermesi için; %92,77 oranında katıldıkları yönünde,

“Çalışanları İstenilen Davranış Biçimlerine Özendirmek”tir önermesi için; %89,16 oranında katıldıkları yönünde,

“Disiplin Hükümlerinin Belirlenmesi”dir önermesi için; %91,57 oranında katıldıkları yönünde,

“İşçi Hatalarının Cezai Şartlara Bağlanması”dır önermesi için; %79,52 oranında katıldıkları buna karşılık %12,05 oranında katılmadıkları yönünde,

“Yönetimde İşveren Hakimiyetinin Sağlanması”dır önermesi için; %73,49 oranında katıldıkları, buna karşılık %21,69 oranında katılmadıkları yönünde,

“Hukuki Bağlayıcılık ve Korku Yaratarak İş Yaptırılması”dır önermesi için; %31,33 oranında katıldıkları, buna karşılık %60,24 oranında katılmadıkları yönündedir.

Tablo 19: İşyeri İç Yönetmeliğinin Uygulanma Amacına İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	İşyeri İç Yönetmeliğinin Uygulanma Amacına İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Kathıyorum		Tamamen Kathıyorum		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "İşçi Haklarının Korunması" dir.	3	3,61	1	1,20	2	2,41	19	22,89	58	69,88	83	100
2	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "İşveren Haklarının Korunması" dir.	2	2,41	5	6,02	1	1,20	20	24,10	55	66,27	83	100
3	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "Çalışma Koşullarının Yazılı Olarak Belirlenmesi" dir.	2	2,41	0	0,00	2	2,41	20	24,10	59	71,08	83	100
4	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "İş Sağlığı ve Güvenliği Tedbirlerinin Belirlenmesi" dir.	2	2,41	0	0,00	4	4,82	17	20,48	60	72,29	83	100
5	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "Çalışanları İstenilen Davranış Biçimlerine Özendirmektir.	2	2,41	3	3,61	4	4,82	23	27,71	51	61,45	83	100
6	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "Disiplin Hükümlerinin Belirlenmesi" dir.	2	2,41	2	2,41	3	3,61	22	26,51	54	65,06	83	100
7	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "İşçi Hatalarının Cezai Şartlara Bağlanması" dir.	5	6,02	5	6,02	7	8,43	19	22,89	47	56,63	83	100
8	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "Yönetimde İşveren Hakimiyetinin Sağlanması" dir.	8	9,64	10	12,05	4	4,82	21	25,30	40	48,19	83	100
9	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, "Hukuki Bağlayıcılık ve Korku Yaratarak İş Yaptırılması" dir.	31	37,35	19	22,89	7	8,43	5	6,02	21	25,30	83	100

3.3.2.6. Yazılı Kurallarla Yönetime Genel Bakışa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların yazılı kurallarla yönetime genel bakışına ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 20’de verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, “**yazılı kurallarla yönetime genel bakışları**”na ilişkin sorular ile ilgili görüşleri;

“İşyerlerinde **yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?**” sorusu için; %84,34 oranında evet yönünde,

“İşyerlerinde **işyeri iç yönetmeliğinin uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?**” sorusu için; %91,57 oranında evet yönünde,

“İşyerlerinde, işyeri iç yönetmelikleri kapsamında, **disiplin hükümlerinin uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?**” sorusu için; %97,59 oranında evet yönünde,

“Çalışma koşullarının **yazılı politika ve prosedürler ile belirlenmesi gerekliliğine inanıyor musunuz?**” sorusu için; %96,39 oranında evet yönündedir.

Görüldüğü üzere; çalışanlar yazılı kurallarla yönetime genel bakışa ilişkin sorulara toplamda ortalama % 92,47 oranında evet yönünde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 20: Yazılı Kurallarla Yönetime Genel Bakışa İlişkin Frekans Analizleri Tablosu

Sıra No	YAZILI KURALLARLA YÖNETİME GENEL BAKIŞA İLİŞKİN SORULAR	Evet		Hayır		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İşyerlerinde “yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin” uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?	70	84,34	13	15,66	83	100,00
2	İşyerlerinde “işyeri iç yönetmeliklerinin” uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?	76	91,57	7	8,43	83	100,00
3	İşyerlerinde, işyeri iç yönetmelikleri kapsamında, “disiplin hükümlerinin” uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?	81	97,59	2	2,41	83	100,00
4	Çalışma koşullarının yazılı politika ve prosedürler ile belirlenmesi gerekliliğine inanıyor musunuz?	80	96,39	3	3,61	83	100,00
	TOPLAM	307	92,47	25	7,53	332	100,00

3.3.2.7. İş ve İşyerine Genel Bakışa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket uygulanan çalışanların iş ve işyerine bakışına ilişkin görüşlerini belirten tanımlayıcı istatistikler Tablo 21 ve Tablo 22’de verilmiştir.

Çalışanların iş ve işyerine genel bakışlarına ilişkin iki farklı grupta önermeler oluşturulmuştur. 9 sorudan oluşan ilk soru grubunun 5 noktalı likert tipi bir ölçek (Kesinlikle Katılmıyorum:1, Tamamen Katılıyorum:5 olacak şekilde) üzerinden, 4 sorudan oluşan ikinci soru grubunun ise evet-hayır ölçeği aracılığıyla yanıtlanması istenmiştir. Katılımcıların, ilk soru grubuna %0,94 oranında kesinlikle katılmıyorum, %0,67 oranında katılmıyorum, % 2,68 oranında fikrim yok, %17,94 oranında katılıyorum ve %77,78 oranında tamamen katılıyorum yanıtlarını verdikleri görülmektedir. Katılımcıların, ikinci soru grubuna ise %95,48 oranında evet, %4,52 oranında hayır yanıtını verdikleri görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı 10 farklı kreş, anaokulu ve etüt merkezinde görev alan 83 çalışanın, iş ve işyerine genel bakışlarına ilişkin görüşleri; ilk soru grubu ile ikinci soru grubunda birbirine paralellik göstermektedir. Çalışanların iş ve işyerlerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin ilk soru grubu sonuçlarına göre %95,72, ikinci soru grubu sonuçlarına göre ise %95,48 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 21: İş ve İşyerine Genel Bakışa İlişkin Frekans Analizleri Tablosu 1

Sıra No	İŞ VE İŞYERİNE GENEL BAKIŞ VE MEMNUNİYET DÜZEYİNE İLİŞKİN SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	İnsancıl bir ortamda çalışıyorum.	0	0,00	1	1,20	2	2,4096	17	20,482	63	75,904	83	100
2	Yöneticilerime güven duyuyorum.	2	2,41	2	2,41	2	2,41	25	30,12	52	62,65	83	100
3	Kurumumuzda, yöneticilerimiz çalışanlara değer vermektedir.	3	3,61	0	0,00	5	6,02	23	27,71	52	62,65	83	100
4	Kurumumuzda, yöneticilerimiz çalışanlara güven duymaktadır.	2	2,41	0	0,00	3	3,61	21	25,30	57	68,67	83	100
5	Kurumumuzda, özel durumlarda çalışma koşullarım belirleyen yazılı kurallara ilişkin esneklik gösterilmektedir (tolerans tanınmaktadır).	0	0,00	1	1,20	4	4,82	18	21,69	60	72,289	83	100
6	İşimi severek yapıyorum.	0	0,00	1	1,20	1	1,2048	8	9,6386	73	87,952	83	100
7	Bu kurumda çalışmaktan memnunuz.	0	0,00	0	0,00	1	1,2048	12	14,458	70	84,337	83	100
8	Çalıştığım kurumu çevreye karşı savunum.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	7,2289	77	92,771	83	100
9	Bu kurumun çalışması olmaktan gurur duyuyorum.	0	0,00	0	0,00	2	2,4096	4	4,8193	77	92,771	83	100
	TOPLAM*	7	0,94	5	0,67	20	2,68	134	17,94	581	77,78	747	100,00

*9 soruya ilişkin genel değerlendirmeyi yansıtmaktadır.

Tablo 22: İş ve İşyerine Genel Bakışa İlişkin Frekans Analizleri Tablosu 2

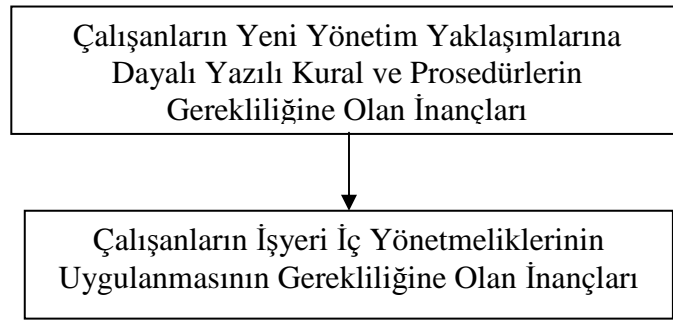
Sıra No	İŞ VE İŞYERİNE GENEL BAKIŞ VE MEMNUNİYET DÜZEYİNE İLİŞKİN SORULAR	Evet		Hayır		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Yöneticilerimize sorunlarınızı iletme imkanı bulabiliyor musunuz?	79	95,18	4	4,82	83	100,00
2	Yöneticileriniz işyeriniz ile ilgili sorunlarınızı iletilenmekte midir?	81	97,59	2	2,41	83	100,00
3	Yöneticileriniz kurum yönetimi ilkeleri, vizyon, misyon ve kalite hedefleri ile ilgili bilgilendirme yapmaktadırmıdır?	79	95,18	4	4,82	83	100,00
4	İşimizin işleyişi ile ilgili önerileriniz, yöneticileriniz tarafından dikkate alınmakta mıdır?	78	93,98	5	6,02	83	100,00
	TOPLAM*	317	95,48	15	4,52	332	100,00

*4 soruya ilişkin genel değerlendirmeyi yansıtmaktadır.

3.3.3 Ki-Kare Analizleri

3.3.3.1 Ana Hipoteze İlişkin Ki-Kare Testi

“İşyerinde işyeri iç yönetmeliğinin uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?” önermesi ile “İşyerinde yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?” önermesi arasında yapılan Ki-Kare analizi sonucunda araştırmanın ana hipotezi test edilmiştir.



Şekil 1: Çalışanların Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Yazılı Kural Ve Prosedürlerin Gerekliliğine Olan İnançlarının İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasının Gerekliliğine Olan İnançlarına Etkisi

H1 = Yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin gerekliliğine olan inanç ile işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasının gerekliliğine olan inanç arasında ilişki vardır.

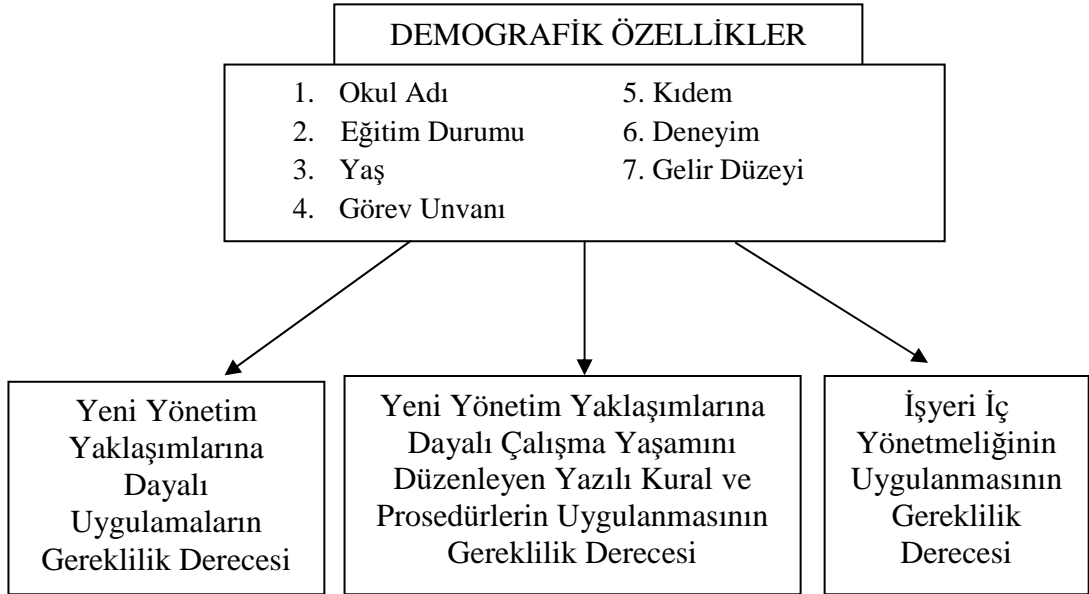
Tablo 23: Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Yazılı Kural ve Prosedürlerin Gerekliliğine Olan İnanç ile İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasının Gerekliliğine Olan İnanç Arasındaki İlişkiye İlişkin Test İstatistikleri

		İşyerinde “yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin” uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?		TOPLAM
		EVET	HAYIR	
İşyerinde “işyeri iç yönetmeliğinin” uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?	EVET	70	6	76
	HAYIR	0	7	7
TOPLAM		70	13	83
$X^2=41,164, p=0,00 < 0.05$				

Tablo 23’de verilen Ki-Kare analizi sonuçlarına bakıldığında “işyeri iç yönetmeliğinin uygulanmasının gerekliliğine olan inanç” ile “işyerinde yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin uygulanmasının gerekliliğine olan inanç” arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir ($X^2=41,164, p=0,00 < 0.05$). Bu bulgulardan hareketle işyeri iç yönetmeliklerinin uygulanmasının gerekli olduğuna inanan bireyler aynı zamanda işyerinde yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin uygulanmasının da gerekli olduğunu düşünmektedirler.

3.3.4 Demografik Değişkenlere Göre Puanların Değerlendirilmesi

Çalışanların okul adı, eğitim durumu, yaş, görev unvanı, kıdem, deneyim ve gelir düzeyi demografik değişkenlerinin, yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamalar, yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürler ile işyeri iç yönetmeliklerinin gereklilik derecelerine etkisi, belirtilen konulara ilişkin genel düzeyi yansıtan puanlar ile demografik değişkenler arasında yapılan t-testi ve varyans analizi sonucunda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir. Eğitim durumu, yaş, deneyim yılı ve kıdem değişkenleri bakımından ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı yapılan varyans analizleri sonucunda belirlenmiş bu yüzden anlamlı çıkmayan sonuçlar belirtilmemiştir.



Şekil 2. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamalar, Yazılı Kural ve Prosedürler ile İşyeri İç Yönetmeliklerinin Gerekliliğine İlişkin Bakış Açıklarına Olan Etkileri

H2 = Çalışanların demografik özelliklerinin; işyeri iç yönetmeliklerinin gerekliliğine olan bakış açıları üzerinde etkisi vardır.

H3 = Çalışanların demografik özelliklerinin; yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gerekliliğine olan bakış açıları üzerinde etkisi vardır.

H4 = Çalışanların demografik özelliklerinin; yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin gerekliliğine olan bakış açıları üzerinde etkisi vardır.

Demografik özellikler ve gereklilik puanlarına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 25 ve Tablo 26’da verilmiştir.

Okul adına göre tüm gereklilik puanları arasında anlamlı fark vardır. Tukey HSD testi sonuçlarına bakıldığında ise farkın **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesi puanı”** için 3. okul ile 6. okul ve 6. okul ile 9. okul arasında olduğu; **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin uygulanmasının gereklilik derecesi puanı”** için 2. okul ile 4. okul, 2. okul ile 8. okul, 2. okul ile 9. okul ve 2. okul ile 10. okul arasında olduğu; **“işyeri iç yönetmeliğinin uygulanmasının gereklilik derecesi”** için ise 1. okul ile 7. okul, 2. okul ile 3. okul, 2. okul ile 9. okul, 3. okul ile 7. okul, 7. okul ile 8. okul, 7. okul ile 9. okul ve 7. okul ile 10. okullar arasında görülmektedir.

Görev ünvanına göre **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklilik derecesi puanı”** ile **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kuralların gereklilik derecesi puanı”** arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Tukey HSD testi sonuçlarına bakıldığında ise farkın, her iki gereklilik derecesi puanı için de öğretmen ve sınıf annesi arasında olduğu söylenebilir.

Tablo 24: Demografik Özellikler ve Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Dayalı Uygulamalar, Yazılı Kural ve Prosedürler ile İşyeri İç Yönetmeliklerinin Gerekliği Puanlarına İlişkin Test İstatistikleri ve Kabul Olasılıkları

Sıra No	Değişkenler	Test İstatistiği	YYADU_GD PUANI	YYAD_YK_GD PUANI	iiY_GD PUANI
		Kabul olasılığı			
1	Okul Adı	F	3,222	2,873	5,225
		p	0,002	0,006	0,000
2	Görev Unvanı	F	4,152	4,075	0,128
		p	0,009	0,010	0,943

Tablo 25: Okul Adı ile Gereklik Derecesi Puanlarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

Puan	Gruplar		Ortalama Fark	Standart Hata	p
YYADU_GD_Puanı	3. Okul	6. Okul	13,45	3,61	0,013
	6. Okul	9. Okul	-15,25	3,70	0,004
YYADC_YK_GD_Puanı	2. Okul	4. Okul	-8,52	2,31	0,015
	2. Okul	8. Okul	-8,86	2,22	0,006
	2. Okul	9. Okul	-8,44	1,98	0,002
	2. Okul	10. Okul	-8,14	2,22	0,016
iiY_GD_Puanı	1. Okul	7. Okul	30,20	8,74	0,029
	2. Okul	3. Okul	-29,21	7,97	0,016
	2. Okul	9. Okul	-28,74	8,19	0,025
	3. Okul	7. Okul	40,48	8,40	0,000
	7. Okul	8. Okul	-36,12	9,58	0,011
	7. Okul	9. Okul	-40,00	8,61	0,001
	7. Okul	10. Okul	-37,83	9,58	0,006

Tablo 26: Görev Unvanı ile Gereklilik Derecesi Puanlarına İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

Puan	Gruplar		Ortalama Fark	Standart Hata	p
YYADU_GD_Puanı	Öğretmen	Sınıf Annesi	-6,29	1,89	0,00
YYADC_YK_GD_Puanı	Öğretmen	Sınıf Annesi	-2,97	1,07	0,02

Tablo 27: Gelir Düzeyi ve Gereklilik Puanlarına İlişkin Test İstatistikleri

	Gelir Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma
YYADU_GD_Puanı	500,00 - 1000,00	13	83,077	12,894
	1001,00 - 1500,00	70	83,514	7,219
YYADC_YK_GD_Puanı	500,00 - 1000,00	13	44,538	1,664
	1001,00 - 1500,00	70	42,114	4,829
İİY_GD_Puanı	500,00 - 1000,00	13	155,231	22,705
	1001,00 - 1500,00	70	157,771	20,611

Tablo 28: Gelir Düzeyi ve Gereklilik Puanlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Değişkenler	Test İstatistiği	YYADU_GD PUANI	YYAD_YK_GD PUANI	İİY_GD PUANI
	Kabul olasılığı			
Gelir Düzeyi	t	-0,174	1,783	-0,402
	p	0,016	0,002	0,492

Gereklilik puanlarının çalışanların gelir düzeyine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 28’de gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gereklik derecesi puanı”** ve **“yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin uygulanmasının gereklik derecesi puanı”** gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir. Tablo 27’de görüldüğü üzere gelir düzeyi “1001,00-1500,00” aralığında olan çalışanlar, gelir düzeyi “500,00-1000,00” aralığında olan çalışanlara göre yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı uygulamaların gerekliliğine daha çok

inanmaktadırlar. Bunun yanı sıra gelir düzeyi “500,00-1000,00” aralığında olan çalışanlar, gelir düzeyi “1001,00-1500,00” aralığında olan çalışanlara göre yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürlerin uygulanmasının gerekliliğine daha çok inanmaktadırlar.

SONUÇ

Günümüz işletmelerinin her geçen gün daha iyi olma zorunluluğundan hareketle, işletmelerin en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan faktörünün yönetimi olgusu, hizmet üreten emek yoğun sektörler başta olmak üzere, hem özel hem kamu sektöründe gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Değişen çalışan profili ve bilgi işçilerinin yönetimi söz konusu olduğunda, insan odaklı yönetim ve çalışana değer verilmesi, çalışanın eğitimi, memnuniyeti ve motivasyonunun sağlanması, kariyer yönetimi, performans yönetimi, çalışanların yönetime katılması, kendi kendini yönetmelerine olanak tanınması, çalışma yaşamında otorite ve kontrol alanı, çalışma şekilleri ve sürelerinde esnek uygulamalara yer verilmesi, güçlü örgütsel iletişimin sağlanması ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesi gibi pek çok uygulama iş yaşamında yerini almıştır. Buna ek olarak pek çok yazılı kural ve prosedür de çalışma koşullarını belirlemektedir.

Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'ndan önce, işyeri iç yönetmeliklerinin, işveren tarafından hazırlanıp, Bölge Çalışma Müdürlüğü'ne onaylatılarak uygulanması, hukuki bir zorunluluk iken, günümüzde, İş Kanunu'nda bununla ilgili açık bir hüküm bulunması sebebiyle zorunlu bir uygulama olmaktan çıkmıştır. Buna rağmen, günümüz kurumsal işletmelerinde, işe alma seçme ve yerleştirme koşullarından kariyer yönetimine, ücret yönetiminden performans yönetimine, tüm sosyal hak ve yardımlardan iş ahlakı ilkelerine kadar hemen her türlü uygulamayı hükme bağlar nitelikte hazırlanan işyeri iç yönetmelikleri her hangi hukuki bir zorunluluk olmaksızın, hem işçi hem işveren haklarını korumak, çalışma koşullarını yazılı olarak belirlemek, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini belirlemek ve çalışanları istenilen davranış biçimlerine özendirmek gibi amaçlarla yoğunlukla uygulanmaktadır.

Sonuç olarak, tarihsel süreç içinde, işyeri iç yönetmelikleri hukuki açıdan bir zorunluluk olmaktan çıkarak daha esnek bir hal alırken, ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımları karşısında, kapsamı açısından değişen yönetsel ihtiyaçlara cevap

verebilecek nitelikte gelişmeler göstermiştir. İşyeri iç yönetmelikleri, günümüzde halen, yeni yönetim yaklaşımlarının getirisi olan pek çok uygulama, yazılı kural ve prosedür ile birlikte yoğunlukla uygulanmaktadır. Bu sebeple, çalışma koşulları, günümüzde; iş sözleşmeleri, toplu iş sözleşmeleri ve işyeri iç yönetmelikleri gibi hukuki kuralların yanı sıra yeni yönetim yaklaşımları doğrultusunda iş yaşamına giren kural, prosedür ve işletme stratejileri ile belirlenmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan uygulamada da görüldüğü üzere hukuki yaptırıma sahip olsun ya da olmasın çalışma koşullarını düzenleyen mevcut tüm uygulama, kural ve prosedürlerin amacına ulaşabilmesi, kalite ve verimlilik artışı yaratabilmesi için çalışanlar tarafından açıkça bilinmesi ve yönetime güven duyularak, benimsenmesi ile mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

Kitaplar:

ACAR, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara, 1999

AKAT İlter, Gönül Budak, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997.

AKTAY Nizamettin, Arıcı Kadir, Senyen Kaplan Tuncay. **İş Hukuku**, Seçkin Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2007.

AKYİĞİT, Ercan. **İş Hukuku**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir, 2004.

ALP, Mustafa. **İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.

BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme Fakültesi Yayın No: 257, Avcıol Basım Yayın, 1993.

BAŞBUĞ, Aydın. **Türk İş Hukukunda Disiplin Cezaları**, Ankara, 1999.

BOZKURT, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

ÇAĞLAR, İrfan. **Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi**, Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti., Ankara, 2005.

ÇELİK, Nuri. **İş Hukuku Dersleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2006.

DEMİR, Fevzi. **En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005.

DİNÇER, Ömer, Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

ELBEK, Ahmet Göker. **İşletme Hukuku**, Ege Üniversitesi, İZMİR, 2000.

EYRENCİ Öner, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan. **Bireysel İş Hukuku**, Legal Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, Mart 2004.

FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 4.Baskı, İstanbul, 2002.

HARRISON, Frank. **Management and Organizations**, Houghton Mifflin Co., Boston, 1978.

HICKS, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Cilt II, Çev. Osman TEKOK, Bintuğ AYTEK, Salim ŞEN, Ankara, 1979.

İNCE, Ergun. **İş Hukuku – İş Hukukundaki Yeni Düzenlemeler, Bireyler ve İnsan Kaynakları İçin Neler Getiriyor?**, Secret Cv Yayınları, İstanbul, 2007.

KARALAR, Rıdvan, İnan Özalp, Fermani Maviş, Ramazan Geylan, Birol Tenekecioğlu, Mehmet Şahin, Ferruh Çömlekçi, Nurhan Aydın. **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1973.

MORDEN, Tony. **Business Strategy and Planning**, Second Edition, Mc Graw Hill, 1993.

MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul,1998.

ÖKMEN, Özgün, Durmuş Dönmez. **Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik**, KalDer Yayınları No:35, İstanbul, 2005.

ÖZALP, İnan. **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş Yayınları, Ankara, 1985

ÖZALP İnan, Mehmet Şahin, Güneş Berberoğlu, Ramazan Geylan. **Yönetim Organizasyonu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

ÖZKALP, Enver, Hüsnü Arıcı, Rüyeyde Bayraktar, Orhan Aydın, Buket Erkal, Ali Uzunöz. **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd.Şti, 2.Baskı, Bursa, 2005.

SCHODERBEK, Peter, Asterios Kefalas and Charles Schoderbek. **Management Systems: Conceptual Considerations**, Business Publications Inc., 1975.

SOYER, Polat. **Genel İş Koşulları**, İzmir, 1987.

SÖZER, Ali Nazım, Serkan Odaman, Erdem Erdenk. **İlgili Yönetmeliklerle İş Mevzuatı**, Legal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 2005.

SÜZEK, Sarper. **İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku)**, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

SÜZEK, Sarper. **İş Hukukunda İç Yönetmelikler**, AÜHFD, Ankara,1996.

TC. Anayasası, Hukuk Cep Kitapları Dizisi No:01, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.

TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1987.

WOLDMAN, David A. **The Contributions of Total Quality Management to A Theory Work Performance**, Academy of Management Review, 1994.

YOZGAT, Osman. **İşletme Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, 1984.

İnternet Kaynakları:

ARGÜDEN, Yılmaz. ARGE Danışmanlık, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, <http://www.isletme.biz/content/view/401/33/>, (12.12.2009)

ARICI, Kadir. **“Hizmet Akitlerine Cezai Şart Konulması”**, http://www.hukuk.gazi.edu.tr/dergi/cilt_1-sayi_1.pdf?ref=MutluPortal.Com, (01.11.2009)

BARUTÇUGİL, İsmet. **“İnsan Kaynakları Yönetimi: Dün, Bugün, Yarın,”** <http://www.isletme.biz/content/view/938/33/>, (09.12.2009)

BULUT, Serkan, Bayram Atalay, Çelebi Ünal, Mahmut Kır. **“Yönetim Teorileri”**, http://www.odevlik.com/odev-indir/isletme-klasik-yonetim-teorileri_id31017_isletme-klasik-yonetim-teorileri-%C3%B6dev-indir.html, (22.08.2008)

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. “Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Sağlık, Güvenlik, Çevre (HSE) ve KIPLAS'ın Çalışmaları”,

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=517&id=31, (02.09.2009)

CU Haber, “Tarihin En İsbetli 10 Yönetim Kararı”,

<http://www.isletme.biz/content/view/337/39/> (11.12.2009)

ÇAKIR, Özlem. “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, Dokuz Eylül Üniversitesi - İ.İ.B.F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Cilt: 3, Sayı: 1, No: 95, 2001,

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=95&cilt=3&sayi=1&yil=2001>,

(02.03.2009).

“Çalışanlarla İlişki Yönetimi”, <http://www.isletme.biz/content/view/410/56/>

(08.12.2009)

ÇETİN, Berna. “Kalite ve Gerekli Yönetim Tarzı: Değişim İhtiyacı”,

<http://www.ka.net.tr/Makale.asp?MakaleId=85>, (09.12.2008)

“Disiplin Kurulunca Verilecek Cezalar”,

http://www.tarimpersonel.gov.tr/topluis_s%C3%B6zlesmesi/Ek-3_Dis.Ceza_Cetv.doc, (28.10.2009)

DURAT, Egemen Erdem. “Endüstri Devrimi ve Yeni Dünya”,

<http://www.megabilim.com/index.php/Iktisat/Endustri-Devrimi-ve-Yeni-Dunya.html>, (20.10.2009)

EKİNCİ, Harun. “İnsan Kaynaklarının Doğuşu ve Gelişimi”,

<http://www.muhteva.com/insan-kanaklarinin-dogusu-ve-gelisimi-t21429.html>,

(03.09.2009)

“Empowerment”, http://www.odevburada.com/odev-tez/1-Giris-Yeniden-Yapilanan-Organizasyonlar-daki-kendi-kendini-yoneten-capraz-fonksiyonlu-takimlari_id42609_7.html, (12.06.2009)

ERSAL, Bora. **“Çalışma Hayatı - İşyeri İç Yönetmeliği ve Hukuki Niteliği”**, <http://www.tekstilisveren.org.tr/dergi/2003/mart/bora.html>, (02.11.2007)

FERİK, Funda. **“İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”**, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>, (05.10.2008)

“Hukukta Uzmanlaşmak”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=421>, (28.10.2009)

İNCE, Mehmet. **“Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”**, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/MINCE.PDF, (28.10.2009)

“İş Hukuku Yönetim ve Denetim”, http://72.14.221.104/search?q=cache:uzFmIpPW_AUJ:uzak.mersin.edu.tr/UZAK/TP/EndElo/Eln238/is1.pdf+%C4%B0%C5%9EYER%C4%B0.%C4%B0%C3%87.Y%C3%96NETMEL%C4%B0%C4%9E%C4%B0&hl=tr&gl=tr&ct=clnk&cd=4, (28.10.2009)

“İşyeri İç Yönetmeliği Hazırlamak”, <http://www.mahallidarelerderneği.org.tr/include.php?path=content/articles.php&contentid=101>, (28.10.2009)

“İşyeri İç Yönetmeliği Hazırlamak”, <http://www.yenisafak.com/yazdir/?t=02.10.2006&i=634&y=TahsinSinav>, (28.10.2009)

“İşyeri Yönetmeliğinin Niteliği”,

<http://www.yenisafak.com.tr/arsiv/2003/ARALIK/27/tsinav.html>, (28.10.2009)

KESER, Aşkın. **“Değişen Yönleri ile Personel Yönetimi”**,

<http://www.iyidev.com/Odevincele.Asp?ID=4152>, (02.04.2009)

KESER, Aşkın. **“Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerindeki Etkisi”**,

UÜİİBF Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, Ekim 1999, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi>,

(21.01.2008)

KIZILOK, Taşkın. **“Yönetim Yaklaşımları”**,

<http://www.stockarchivesagency.com/Ders/39772-YOnetIm-YaklaSimlari.html>,

(11.02.2009)

KOCABAŞ, Fatma. **“Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”**,

<http://sbe.dpu.edu.tr/10/33-53.pdf>, (08.04.2009).

KoçSistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri, **“İş Akışı ve Doküman Yönetimi”**, 2009,

http://www.kocsistem.com.tr/tr/is_akisi.asp, (10.12.2009).

KoçYönder, **“Bilimsel Yönetim ve Bilimsel Organizasyon”**,

<http://www.isletme.biz/content/view/1286/59/> (12.12.2009)

KoçYönder, **“Başarılı Organizasyonun Sırları”**,

<http://www.isletme.biz/content/view/1287/59/> (10.12.2009)

KÜÇÜK, Ferit. **“Esneklik ve İnsan Kaynakları”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,

www.e-sosder.org, 2004 (12.12.2009)

Mandalina İnsan Kaynakları, **“Görev Tanımları”**,

<http://mandalina-ik.blogspot.com/2008/07/grev-tanmlarn-yazn.html>, (12.12.2009).

Mind2Biz Bilişim Teknolojileri Danışmanlık Hizmetleri, “**İş Akış Yönetimi**”, 2006-2009, <http://www.mind2biz.com.tr/corporate/other2.php>, (10.12.2009).

“**Modern Yönetim ve Örgüt Teorisi**”,

<https://www.veribaz.com/viewdoc.html?/www.veribaz.com:443/login.htmlm=1&ul=modern-yonetim-ve-orgut-teorisi-390711.html>, (09.11.2008)

“**Modern Yönetim Yaklaşımının İnsan Kaynaklarına Bakışı**”,

<http://www.erpakademi.com/2009/11/22/modern-yonetim-yaklasiminin-insna-kaynaklarina-bakisi/>, (16.08.2009)

“**Standardizasyon Nedir?**”, <http://www.kaliteiso9001.com/icerikg.asp?id=720>, (20.12.2009).

“**Stratejik Yönetim**”, <http://www.isletme.biz/content/view/1195/59/> (10.12.2009)

“**Örgüt Kültürü**”, <http://www.iyiodev.com/Odevincele.Asp?ID=2965>, (05.04.2009)

“**Örgütsel Esneklik**”, <http://www.turkmmo.com/felsefe-psikoloji-sosyoloji/9759-orgutsel-esneklik.html>, (25.08.2009).

ÖZGENER, Şevki. “**Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları**”, <http://www.mesken.gen.tr/f1290/toplam-kalite-yonetimi-ve-motivasyona-katkilari-119112/>, (30.09.2008)

SELAMOĞLU, Ahmet. “**Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları**”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10.2.2008, http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/2/10.pdf, (12.10.2009)

SÜZEK, Sarper. “**İş Hukukunda İç Yönetmelikler**”, dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/298/2772.pdf, (29.10.2009)

TORLAK, Ömer. “Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, <http://www.isletme.biz/content/view/1188/63/> (10.12.2009)

“Türkiye’de İşçinin Yönetime Katılması”,

http://www.cellotin.com/forum/ekonomi_isletme/turkiyede_iscinin_yonetime_katilmasi-t28462.0.html, (08.11.2009)

“Türkiye’de Kamu Yönetimi Yapısı ve Sorunları”,

<http://www.odevsitesi.com/odev.asp?odevno=161523>, (07.08.2009)

“Yönetim Biliminin Doğuşu ve Tarihi Gelişimi”,

<http://www.edubilim.com/ana/odev-arsivi/bilim/bolum-i-yonetim-biliminin-dogusu-ve-tar/details.html>, (25.09.2009)

“Yönetim Kuramları”,

<http://www.rehberlikportali.com/Yazici.asp?tur=yazi&ID=554>, (11.09.2009)

“Yönetim ve İşletme Yönetimi”,

<http://www.iyiodev.com/Odevincele.Asp?ID=2710>, (21.11.2008)

“Yönetim ve Yönetim Bilimi”, <http://www.muhteva.com/yonetim-ve-yonetim-bilimi-t21634.html>, (11.12.2008)

“Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi”,

http://www.odevburada.com/odev-indir/endustri-yonetim-yaklasimlarinda-paradigma-degisimi_id20309_%C3%B6devi_tezi.html, (10.10.2009)

Diğer Kaynaklar:

AKYÜZ, Aytakin, Mehmet Yılmaz. **Esneklik ve Esnek Çalışmayı Doğuran Nedenler**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Atabey Meslek Yüksek Okulu Personel Yönetimi Bölümü, Isparta, 2002.

BALAMİR BEKTAŞ Rahşan, Ayça Gelgeç Bakacak. **“Modernitenin Sosyal Kontrol Söyleminin Değişen Görünümleri”**, Edebiyat Fakültesi Dergisi / Journal of Faculty of Letters Cilt/Volume 26 Sayı/Number 1 (Haziran/June 2009),

BALKIR, Zehra Gönül. **Çalışma Şartlarının Değiştirilmesi**, Kocaeli Üniversitesi, Doçentlik Tezi.

BUDAK, Gönül. **İşletmelerde Yenileşme Olgusu Yenileşme Yoluyla Yönetimsel Etkinliğe Varma**, D.E.Ü.,S.B.E., Doktora Tezi, 1986.

COŞKUN, Solmaz. **“Endüstri İlişkileri Evrimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Yeri”**, Mercek Dergisi, Ocak 1998

ÇINAR, Kerim. **Cumhuriyet Türkiye'sinde Yönetim Düşüncesi ve Kamu Yönetimine Etkisi**, D.E.Ü.,S.B.E., Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2003.

EKİN, Nusret. **“Çalışma Yaşamında Dönüşüm”**, MESS Mercek, İstanbul, Ocak 1998.

ERDOĞAN, İlhan. **“İşletmelerdeki Kişi Değerlemede Psikoteknik”**, İşletme Fakültesi Yayın No:243, 1990.

HONEYCUT, Alan. **“Total Quality Management”**, The Journal of Management, MCB University Pres Ltd., California USA.

İLHAN, Ümit. **Bilgi Toplumuna Geçişin İnsan Kaynaklarına Etkileri**, D.E.Ü.S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Programı. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, 2005.

İKİZ, Canan. **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetim Stratejileri ve Hizmet İşletmelerinde Bir Araştırma**, D.E.Ü.S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Uluslar arası İşletme, Yüksek Lisans Tezi, 2005.

JOHANSON, Gunnar. **“Toplam Kalite Yönetimi”**, Dünya Gazetesi, 24 Aralık 1994.

KARABAY, Önal. **Kurumsal Yönetim**, D.E.Ü.S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Finansman Programı, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, 2004.

KULMAN Otomotiv Makine Sanayi Ticaret Limited Şirketi, **“Kalite El Kitabı”**, 2005.

ÖZGENER, Şevki. **Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları**, D.E.Ü.S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1996.

ÖZKAN, Mehmet. **“Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış”**, Computer Life Dergisi, 2 Nisan 2001, Sayı:48.

ÖZLÜ, Murat. **Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Sürecinin Analizi**, D.E.Ü.,S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, 2001.

SELAMOĞLU, Ahmet. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Çimento İşverenleri Dergisi, 2000.

SELAMOĞLU, Ahmet. **“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”**, TİSK İşveren Dergisi, Sayı:10, Temmuz 2000.

Türk Histoloji ve Embriyoloji Derneği, **Kalite El Kitabı**, 2005.

Türk Standartları TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Şartları,
Türk Standartları Enstitüsü, Bakanlıklar, Ankara.

YAPICI Mehmet. **“Toplam Kalite Yönetimi”**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim
Fakültesi, Afyon, 2004, s.1.

YAVAŞ, Basri Kutlu. **Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Takım Çalışması,**
D.E.Ü.S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek
Lisans Tezi, 1996.

YILDIZ, Sema. **Türkiye’de Stratejik Yönetim Anlayışına Yönelik Bir Araştırma,**
D.E.Ü.S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 1995.

YILMAZ, Gülsen. **“Değişen Dünya İçin Yeni Bir Anlayış: Hakların Yeniden
Tanımlanması ve Yeni Planlama Yaklaşımı”** Gazi Üniversitesi, Mühendislik
Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi alan çalışması olarak hazırlanmıştır. Uygulama yapılan kamu kurumunda çalışanların, yeni yönetim anlayışlarına dayalı uygulamaları ve yeni yönetim anlayışlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kural ve prosedürler doğrultusunda “işyeri iç yönetmelikleri”nin uygulanmasına bakış açısını değerlendirmek amacıyla bilimsel bir araştırma kapsamında uygulanmaktadır. İsminizi belirtmeniz istenmemektedir. Kurum ve kişi isimleri gizli kalacaktır.

Araştırmanın doğruluğu bakımından, bütün sorulara objektif bakış açınızı yansıtabilecek biçimde cevap vermeniz önem taşımaktadır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde gizlilik temel ilke olup elde edilen bilgiler genel bir değerlendirmeye tabi tutulacak ve istatistiki olarak değerlendirilecektir.

Objektif cevap verdiğiniz ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Dilek ERDEN BİÇİM

İşyeri İç Yönetmeliği: İşyerindeki çalışma düzenine ilişkin koşulları belirleyen çalışma şartları olarak ifade edilebilir. İş yerlerinde çalışma ve dinlenme zamanları, hafta tatili, iş güvenliği, işçilerin toplu taşınması, yemek verilmesi, disiplini, işe son verme gibi konularda çalışma şartları ile ilgili, 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında, iş sözleşmesinin eki niteliğinde, hukuki yaptırım taşıyan, çalışma düzenine ait şartları belirleyen kurallar bütünü olup, yönetmelik kapsamında yer alan tüm çalışanlar için geçerlilik taşımaktadır.

1. Görev Yeriniz:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gürçeşme Kreş ve Anaokulu | <input type="checkbox"/> Bostanlı Kreş ve Anaokulu |
| <input type="checkbox"/> Hatay Kreş ve Anaokulu | <input type="checkbox"/> Evka 2 Kreş ve Anaokulu |
| <input type="checkbox"/> Güzelyalı Kreş ve Anaokulu | <input type="checkbox"/> Evka 4 Kreş ve Anaokulu |
| <input type="checkbox"/> Gaziemir Etüt Merkezi | <input type="checkbox"/> Gaziemir Kreş ve Anaokulu |
| <input type="checkbox"/> Girne Kreş ve Anaokulu | <input type="checkbox"/> Balçova Kreş ve Anaokulu |

2. Cinsiyetiniz : Bay Bayan

3. Yaşınız :

4. Eğitim Durumunuz:

- İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

5. Kadro Unvanınız:

- Sözleşmeli Diğer.....(belirtiniz)

6. Görev Unvanınız:

- Yönetici Öğretmen Bakıcı Temizlik Görevlisi
 Diğer.....(belirtiniz)

7. Kurumunuzda çalışma süreniz (kıdeminiz) :(yıl olarak yazınız)

8. İş yaşamında toplam çalışma süreniz (deneyiminiz):(yıl olarak yazınız)

9. Gelir düzeyiniz nedir?

- 500,00 - 1000,00 YTL. arası
 1001,00 - 1500,00 YTL. arası
 1501,00 - 2000,00 YTL. arası
 2001,00 - 2500,00 YTL. arası
 2500,00 YTL.'den fazla

Aşağıda verilen **“yeni yönetim anlayışlarına dayalı uygulamalar”** ile **“yeni yönetim anlayışlarına dayalı çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kurallar”**ın, kurumunuzda **“uygulanıp - uygulanmadığını”**, uygulanıyor ise **“uygulanma derecesini”**, bu uygulamaların size göre; **“gerekli olup - olmadığını”**, gerekli olduğuna inanıyorsanız, **“gereklilik derecesini”** belirtiniz.

1	2	3	4	5
Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla

YENİ YÖNETİM ANLAYIŞLARINA DAYALI UYGULAMALAR		UYGULANMA DERESESİ					GEREKLİLİK DERESESİ						
		Uygulanmamaktadır	1	2	3	4	5	Gerekli Değildir	1	2	3	4	5
9.	İnsan Kaynakları Yönetimi												
10.	Toplam Kalite Yönetimi												
11.	Otorite ve Kontrol Alanında Esneklik												
12.	Görev ve Yetkilerin Paylaşımı												
13.	Emir ve Talimatlara Dayalı Hiyerarşiden Uzaklaşma												
14.	Orta Düzeydeki Yönetici ve Çalışanlara Görev Devredilmesi												
15.	Çalışanların Karar Alma ve Yönetim Sürecine Katılımının Sağlanması												
16.	Öneri Sisteminin Uygulanması												
17.	Çalışma Hayatında Esneklik												
18.	Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi												
19.	Çalışan Motivasyonunun Sağlanması												
20.	Çalışan Memnuniyetinin Sağlanması												
21.	Çalışanların Kendi Kendilerini Yönetmesine Fırsat Tanınması												
22.	Yönetici ve Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi												
23.	Performans Standartlarının Oluşturulması												
24.	Yönetici ve Çalışanlar Arasında Güçlü (Örgütsel) İletişim												
25.	Çalışanlara Değer Verilmesi												
26.	Kuruma Bağlılığa (Liyakata) Dayalı Yönetim Uygulanması												
YENİ YÖNETİM ANLAYIŞLARINA DAYALI ÇALIŞMA YAŞAMINI DÜZENLEYEN YAZILI KURALLAR		Uygulanmamaktadır	1	2	3	4	5	Gerekli Değildir	1	2	3	4	5
27.	Kalite El Kitabı												
28.	İş Akışları												
29.	İş (Görev) Tanımları												
30.	Personel El Kitabı (Oryantasyon-Kuruma Uyum Programı)												
31.	İş Kontrol Çizelgeleri ve Takip Formları												
32.	İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme Prosedürü												
33.	Performans Değerlendirme Prosedürü												
34.	Kariyer Yönetimi Prosedürü												
35.	Eğitim ve Gelişim Prosedürü (Eğitim Planı)												

Aşağıda verilen **“işyeri iç yönetmelikleri”** ile **“belirlenen ve hükme bağlanan çalışma yaşamını düzenleyen yazılı kurallar”**ın, kurumunuzdaki **“mevcudiyet durumunu”**, mevcut ise **“mevcudiyet derecesini”**, size göre; **“gerekli olup - olmadığını”**, gerekli olduğuna inanıyorsanız, **“gereklilik derecesini”** belirtiniz.

1	2	3	4	5
Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla

İŞYERİ İÇ YÖNETMELİĞİ		MEVCUDİYET DERECESİ					GEREKLİLİK DERECESİ						
ÖZEL HÜKÜMLER		Mevcudiyet Durumu	1	2	3	4	5	Gerekli Değildir	1	2	3	4	5
36.	İşe Alma Seçme ve Yerleştirme Koşullarına İlişkin Hükümler												
37.	Deneme Süresine İlişkin Hükümler												
38.	İşe Hazırlama (Oryantasyon) Programı Hükümleri												
39.	Çalışma Sürelerinin Belirlenmesine İlişkin Hükümler												
40.	Fazla Çalışma Koşulları ve Ödeme Şekillerine İlişkin Hükümler												
41.	Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günlerine İlişkin Hükümler												
42.	Yıllık Ücretli İzinler / Toplu Yıllık Ücretli İzinlere İlişkin Hükümler												
43.	Mazeret İzinlerine İlişkin Hükümler												
44.	Gebelik ve Analık Durumu Hallerine İlişkin Hükümler												
45.	Askerlik Görevinin Yapılmasına İlişkin Hükümler												
46.	Vekâlet Etme/Ek/Geçici Görevlendirme Koşullarına İlişkin Hükümler												
47.	Kariyer Yönetimini Belirleyen Hükümler												
48.	Çalışanın Eğitim ve Gelişimini Belirleyen Hükümler												
49.	Performans Değerlendirme Koşullarına İlişkin Hükümler												
50.	Ücret Yönetimi ve Ödeme Şekillerine İlişkin Hükümler												
51.	Prim Ödemelerine İlişkin Hükümler												
52.	Sosyal Yardımlara (İkramiye, Evlilik, Doğum, Ölüm, Çocuk Yardımı, Yemek, Servis...) İlişkin Hükümler												
53.	İş Ahlakı İlkelerine İlişkin Hükümler												
54.	Rekabet Yasağına İlişkin Hükümler												
55.	Şirket Dışı Çalışma Yasağına İlişkin Hükümler												
56.	Gizlilik ve Ticari Sırların Korunmasına İlişkin Hükümler												
57.	Kılık Kıyafet (Görünüm ve Giyim) Düzenlemesine İlişkin Hükümler												
58.	İş Sağlığı ve Güvenliği Koşullarına İlişkin Hükümler												
59.	Kişisel Bilgileri ve Değişiklikleri Bildirme Sorumluluğuna İlişkin Hükümler												
DİSİPLİN HÜKÜMLERİ		Mevcudiyet Durumu	1	2	3	4	5	Gerekli Değildir	1	2	3	4	5
60.	Disiplin Cezalarında Usulü Belirleyen Hükümler												
61.	İhtar Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler												
62.	Ücret Kesintisini Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler												
63.	Haklı Nedenle İş Sözleşmesinin Feshini Gerektiren Hallere İlişkin Hükümler												
64.	Disiplin Ceza Cetveli												
65.	İş Sözleşmesinin Feshini Bildirim Süreleri-Sürelili Feshe İlişkin Hükümler												
66.	Yaş Sınırı Nedeni ile İş Sözleşmesinin Sona Ermesine İlişkin Hükümler												
67.	Yetersiz Performans Nedeniyle İş Sözleşmesinin Sona Ermesine İlişkin Hükümler												
68.	Ölüm Hallerinde Yürütülecek Uygulamalara İlişkin Hükümler												
69.	İşten Ayrılma İşlemlerine İlişkin Hükümler												

İşyeri iç yönetmeliklerinin “uygulanmasının size göre amacı” nedir? Verilen ölçek yardımıyla değerlendiriniz.

1	2	3	4	5
Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

		1	2	3	4	5
70.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “İşçi Haklarının Korunması”dır.					
71.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “İşveren Haklarının Korunması”dır.					
72.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “Çalışma Koşullarının Yazılı Olarak Belirlenmesi”dir.					
73.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “İş Sağlığı ve Güvenliği Tedbirlerinin Belirlenmesi”dir.					
74.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “Çalışanları İstenilen Davranış Biçimlerine Özendirmek”tir.					
75.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “Disiplin Hükümlerinin Belirlenmesi”dir.					
76.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “İşçi Hatalarının Cezai Şartlara Bağlanması”dır.					
77.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “Yönetimde İşveren Hakimiyetinin Sağlanması”dır.					
78.	İşyeri İç Yönetmeliklerinin Amacı, “Hukuki Bağlayıcılık ve Korku Yaratarak İş Yaptırılması”dır.					

Aşağıda yer alan ifadeler ile ilgili olarak kişisel düşüncelerinizi, verilen ölçek yardımıyla değerlendiriniz.

		EVET	HAYIR
79.	İşyerinde “ yeni yönetim yaklaşımlarına dayalı yazılı kural ve prosedürlerin ” uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?		
80.	İşyerinde “ işyeri iç yönetmeliğinin ” uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?		
81.	İşyerinde, işyeri iç yönetmelikleri kapsamında, “ disiplin hükümlerinin ” uygulanmasının gerekliliğine inanıyor musunuz?		
82.	Çalışma koşullarının yazılı politika ve prosedürler ile belirlenmesi gerekliliğine inanıyor musunuz?		

Aşağıda yer alan ifadeler ile ilgili olarak kişisel düşüncelerinizi, verilen ölçek yardımıyla değerlendiriniz.

1	2	3	4	5
Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

İŞ VE İŞYERİNİZE GENEL BAKIŞINIZ		1	2	3	4	5
83.	İnsancıl bir ortamda çalışıyorum.					
84.	Yöneticilerime güven duyuyorum.					
85.	Kurumumuzda, yöneticilerimiz çalışanlara değer vermektedir.					
86.	Kurumumuzda, yöneticilerimiz çalışanlara güven duymaktadır					
87.	Kurumumuzda, özel durumlarda çalışma koşullarını belirleyen yazılı kurallara ilişkin esneklik gösterilmektedir (tolerans tanınmaktadır).					
88.	İşimi severek yapıyorum.					
89.	Bu kurumda çalışmaktan memnunum.					
90.	Çalıştığım kurumu çevreye karşı savunurum.					
91.	Bu kurumun çalışanı olmaktan gurur duyuyorum.					

		EVET	HAYIR
92.	Yöneticilerinize sorunlarınızı iletme imkanı bulabiliyor musunuz?		
93.	Yöneticileriniz işyeriniz ile ilgili sorunlarınız ile ilgilenmekte midir?		
94.	Yöneticileriniz kurum yönetim ilkeleri, vizyon, misyon ve kalite hedefleri ile ilgili bilgilendirme yapmakta mıdır?		
95.	İşinizin işleyişi ile ilgili önerileriniz, yöneticileriniz tarafından dikkate alınmakta mıdır?		