



## İNSANCIL BİR İŞLETME ANLAYIŞI

Yard.Doç.Dr. Haluk TANRIVERDİ.

### İNSANCIL İŞLETME

İşletmeler mal ya da hizmet üreterek veya bunların ticaretini yaparak kurulan ekonomik birimler olduğu halde odak noktası insandır. İnsan için üretim veya ticaret yaparlar ve insanla bunu gerçekleştirirler.

Yıllarını işletmecilik alanında geçirmiş ünlü bir iş adamımız olan Vehbi Koç; bir müessesenin en önemli varlığını "insan" olarak işaret etmektedir.

Bir iş adamı olan A.H. Smith; ürün ya da hizmet olarak karşınıza çıkan şeyi düşünmemizi ister. "Nedir onu meydana getiren şeyler?" diye de bizi düşünmeye sevk eder. Devam eder "O eğer bir ürün ise; o ürünü oluşturan şeyin % 5'inin ürün bileşimi olduğunu, o ürünün geri kalanı olan % 95'inin de insandan oluştuğunu" ifade eder.

Bu kadar önemli olan insan varlığının işletmecilikteki yeri her şeyden önemlidir. İşletmede insan varlığını ifade eden eski kavram "personel" yerini bugün "insan kaynağı" na bırakmış durumdadır. Bunun da yönetimi günümüzde "insan kaynakları yönetimi" olarak ifade edilmektedir.

Ne olursa olsun, işletmelerin en önemli varlığının insan olarak bilinmesi ve gereğinin yerine getirilmesiyle işletmelerin başarılı olacağı bilinmektedir.

Biz bu kavrama bir başka açıdan yani işletmelerin sistematik yapılanmasında "insancıl" yaklaşımın neler olması gerektiğini tartışarak bakmak istiyoruz.

### GÜNÜMÜZDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan gelişmelerle birlikte başarılı işletmeler; insan odaklı, insanı önemli bir girdi olarak kabul eden, işletmenin belirlediği vizyon ve misyon ile temel değerlere dinamik-organik bir yaklaşım gösteren, işletme kaynaklarını üretken, verimli ve etkinlik doğrultusunda yaklaşım gösteren ve insanı işe yönlendiren bir en önemli bir varlık-kaynak olarak görmektedirler.

Bunun içinde işletme faaliyetlerini belirlenen hedeflere yönlerecek yönetim faaliyetleri üretken, verimli ve etkin olarak gerçekleştirecek ilke ve değerleri benimsemektedirler.

Bu amaçla günümüzde işletmeler; modern yönetim anlayışının gereği olan sistematik düzen içinde, çevre ve teknolojiye duyarlı ve değişime açık, nicelik yanında niteliğe önem veren "biz" duygusunu güçlendirmeğe çalışan bir yapıya dönüşmenin uğraşını vermektedirler.

## İNSAN VARLIĞININ İŞLETMEDEKİ ZORLUĞU

İşletme Yönetimine çok önemli katkılarda bulunmuş olan ve işletme değerlerinin insan değerleriyle hedefe ulaşmada bütünlük yapı oluşturduğunu değer olduğunu ifade eden bilim adamı Elton Mayo; makine, malzeme, araç-gereç, sermaye gibi işletme girdilerinin denetlenilebildiğini, sorun oluşturmadan yönetilebileceğini ama "insan" varlığını anlamamanın ve yönetmenin oldukça "güç" ve "zorlu" bir süreç gerektirdiğini ifade etmektedir.

Gerçekten de insan varlığının biyolojik, sosyal, fiziki, psikolojik yönünün çok farklılıklar arz ettiğini, bu nedenle yönetim alanında davranışsal yaklaşımlara dair çok fazla çalışmanın 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren daha bir arttığını belirtmekte fayda vardır.

Bu nedenle insanın genel ve özel yönlerini daha iyi tanıyabilmek amacıyla sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, ergonomi, sanayi-iş psikolojisi, iş psikofizyolojisi, gibi çok değişik bilim dallarında bu konuda önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Bütün bunlara rağmen bugün işletmelerde insan kavramının yönetim sorunlarının "özünü" oluşturduğunu, insan varlığına ilişkin çok değişik ve çok yönlü araştırmalara hala ihtiyaç duyulduğu bilinen bir gerçektir. Sosyal yaşamda ve işletmelerde çok sık duyduğumuz; "bazen kendimi tanıyamıyorum", "bazen bu insanları anlayamıyorum", "beni anlamıyorlar" sözcükleri hep bu gerçeği ifade etmektedir. Bu gerçekleri dile getirmenin, sorunun önemli bir parçasını oluşturduğunu ve sorunu çözmeye önemli bir adım olduğunu belirtmekle beraber, sorunun çözümünün bu soruların cevabını verme de saklı olduğunu hatırlatmak gerekir.

## İNSANCIL İŞLETME ORTAMI OLUŞTURMAK

Günümüzde modern işletmelerin başarısında, doğru yerde, doğru büyüklükte, doğru zamanda, doğru mal ya da hizmet üreterek doğru insanla, doğru insanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş ekonomik birimlerin önemli yer tuttuğu bilinmektedir. Bu tür işletmeler iş, insan ve sistemi başarıyla bütünlüştürmüş durumda olmaktadır.

İnsan açısından da, işin insanın genel özelliklerine uygun tasarımı, girdi süreç ve çıktıların bir "dönüşüm" sistemi içinde ele alındığı görülmektedir.

Yani insanın "genel" özelliklerine uygun bir ortamı oluşturmak, daha sonra oluşturulan işe uygun "özel" insanı bulup işe yerleştirmek daha sonra da işletmenin uygun sistematik düzen içinde varlığını devam ettirmesi başarıya etken olan faktörleri oluşturmaktadır.



## İNSANIN "GENEL" ÖZELLİKLERİNE UYGUN BİR İŞ ORTAMI

İşletmelerde insan kaynağından üretken, verimli ve etkili bir şekilde faydalanabilmek için insanın genel özelliklerine uygun ortamı oluşturmak esas olmalıdır.

Örneğin, hepimiz ayrı birer kişiliğe sahip olduğumuz halde ortak paydamız insan olarak varlığımızdır. Yani her insan kendinden bekleneni verebilmek için uygun fiziki mekanlara, sağlıklı, güvenli ortamlara, insanın bedensel, psikolojik ve biyolojik yapı-

sına uygun tasarlanmış yerlere ihtiyaç duyar.

Örneğin her insan işinde ilerlemek, başarı göstermek ister, mutlu huzurlu ortamda çalışmak ister. Her insanın duyu organlarının duyarlılığı aşağı yukarı aynıdır, kaldırma, ileme, taşıma, yoğunlaşma, nicelik ve nitelik kapasitemiz ve anlayışlarımız hep birbirine benzer.

Hepimiz için ısı, ışık, ses düzeni, koltuk, koruyucu malzeme, güvenli ortam aynı temel değerleri oluşturur. Hepimiz benliğimizde güzel, olumlu, mutlu oluc ve mutlu kılıcı, yapıcı değerleri barındırırız. Ama ancak uygun ortamlarda ve sistemlerde bunları koruyup geliştirebiliriz.

O halde işletmelerin ilk temel görevi, her insanın birbirine eşdeğer olan bu temel değerleri ve beklentilerine uygun ortamları bina etmek, donatmak, yapılandırmak ve sistemleştirmek olmalıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının ilk adımı böylece "insancıl" bir işletme kavramının gereğini yapılandırmak oluşturur. Daha sonra yapılan işlere uygun ve faaliyetlere uygun olan özel insanları bulmak ve o işe yerleştirmek ve daha sonra da uygun sistemleri kurmak oluşturur. Ancak o zaman başarıya odaklanmış bir işletmeden söz edebiliriz.

## İŞLETMEDE İNSAN VARLIĞININ YÖNETİMİ

O halde hedefi de insanın ihtiyaçlarını karşılamak ve böylece insanı mutlu kılmak olan işletmenin sağlıklı insan kaynağı yapılanmasında; insan kaynağına ilişkin planlama-planlama, kadrolama, değerlendirme ve ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme, koruma ve geliştirme kavramları ön plana çıkmaktadır.

Bu alanda işletmelerde yapılması gereken; işletmenin belirlediği ilke, hedef ve politikalara uygun, ilkel bir anlayışla uygun planlama araçlarının oluşturulması gerekir.

# İşletme yazıları

Demir sözünü ettiğimiz insanın genel özelliklerine uygun ve her insanı hoşnut edici, mutlu kılıcı, motive eden bir anlayışın sistemleşmesi gerekir.

Bu amaca hizmet etmek için işletmede yapılan her türlü iş ve faaliyetin bir bütüncül anlayışla izlenmesi ve iş incelemesi çalışmalarının yapılması gerekir. İş analizi ve iş tanımı çalışmaları ile; her işin gerektirdiği özellikler, her işin görev, yetki ve sorumlulukları ve diğer iş ve birimlerle yatay, dikey ve çapraz iş ilişkilerinin belirlenmesi gerekir. İşgücü gerekleri ile de işin kimliğine uygun olarak seçilecek insanlarda bulunması gereken asgari nitelikler belirlenmiş olmalıdır.

Bundan sonra kadrolama aşamasında ; o işe uygun bilgi, beceri, birikim ve tecrübeye sahip, o işe uygun zihinsel ve bedensel çaba gösterebilecek, o işin sorumluluğunu taşıyacak ve o işin yaptığı çalışma şartlarına uyum sağlayacak "özel" insanı arayıp bulmak, seçmek, ve işe yerleştirmek esas olmalıdır.

Daha sonra da işgücü gerekleri ve her işin gerekliliğini, yoğunluğunu ve niceliğini ortaya çıkaracak iş değerlendirme çalışmalarına ihtiyaç duyulur.

Alınan personelin işteki başarımlarını ölçmek için; işin gerektirdiği özelliklere uygun bir performans değerlendirme sistemi işletmede etkin olmalıdır.

Personeli olumlu, yapıcı, tavır ve davranışlara yönlendirmek için de işe uyum, bilgi açığını gidermek için eğitim, kurallı, standartlı çalışmanın ön koşulu olan disiplin, insanca değerlere uygun ücretleme ve



ödüllendirme sistemi kurulumu sağlanması gerekir. Çalışma sürekliliğini sağlamak için işe uyumun yanı sıra işinde gelecek görmesi için de kariyer planlama ve geliştirme fırsatlarının insana sunulması gerekir.

Yine işletmelerde koruma ve geliştirme sürdürülebilir işletmecilik anlayışına hizmet edecek, işletmenin diğer değişkenlerinin yanı sıra insan varlığının iş güvenliğinin sağlanması ve insanın hijyenik, sağlıklı, huzurlu olmasına hizmet edecek işgören sağlığı programlarının oluşturulması esastır.

Yine insan kaynakları kapsamında personelin sosyal haklarının gözetildiği sistemleri kurmak ve işletmenin çevresiyle karşılıklı etkileşimini sağlamak için de genel çevresi ve iş çevresi ile sosyal çevresiyle iş ilişkilerini işletmenin hedefine ulaşma açısından izlemek ve gerekli esasları belirlemek gereklidir.

## ASIL OLAN; SİSTEMLERİ KURMAK KADAR, İŞLETMEKTİR.

Bütün bunlar elbetteki işletmede insan varlığının başarısına doğrudan etki yapmaktadır. Fakat işletmelerde genel de görülen adama göre iş anlayışı, işin yeterince incelemesinin yapılamaması, hele iş değerlemelerin eksikliği, iş tanımlarındaki yetersizlikler, işletmelerin oluşan bilgi açıklarını yeterince giderememek, işte insanı olumlu yapıcı anlayışa yönlendirememek, ilkel-standartlı, temiz bir anlayışın işletmede hakim olamaması, yönetim faaliyetlerindeki eksik ve yetersizlikler, insana mutsuz, huzursuz, stresli hale getirmekte sonuçta, çalışma ahengi ve olumlu örgüt iklimi bir türlü oluşmamaktadır.

Bu eksiklik ve yetersizlikleri belirlemiş ve çözüm bulmuş işletmeler ise başarılı olmada önemli aşama kaydetmektedirler

# İçindekiler

## KOBİLER DOSYASI

- 6 AB SÜRECİ VE KOBİ'LER
- 10 AVRUPA'LI ŞİRKETLER İLE TÜRK ŞİRKETLERİN KALİTE BAKIŞLARI ARASINDAKİ FARKLAR
- 14 TÜRK SANAYİSİNİN AVRUPALILAŞMA SÜRECİ
- 16 KOBİLERDE AR-GE ÇALIŞMALARININ ÖNEMİ
- 18 KOBİ FİNANSMANI
- 20 YENİ YILDA KOBİ'LER

## YANSIMALAR

- 22 İSTANBUL ARTIK RAHAT BİR NEFES ALACAK



## İŞLETME YAZILARI

- 24 İŞ DÜNYASI'NDA YENİ BİR DÖNEME BAŞLARKEN
- 26 KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMDAŞLIK
- 28 İNSANCIL BİR İŞLETME ANLAYIŞI
- 32 BÜTÇELEME TEKNİĞİ BÜTÇE KAVRAMLARI İŞLETME BÜTÇESİ
- 36 AB'YE UYUM SÜRECİNDE YENİ BİR TREND: GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMALARI

## İŞLETME KAVRAMLARI

- 39 YÖNETİŞİM

## DÜNYA EKONOMİSİ

- 40 DAVOS EKONOMİK ZİRVESİ NEYİ HEDEFLEMELİ?

## İÇ EKONOMİ

- 42 UCUZ BİLET YÜZ GÜLDÜRDÜ ...
- 43 PETDER BAŞKANI İLE GÖRÜŞME...
- 44 ŞİRKETLERDEN HABERLER...
- 45 ATO MECLİS BAŞKANI'NI ZİYARET...

İMTİYAZ SAHİBİ

Deha Dan. Eğt. Turz. ve Tic. Ltd. Şti adına  
Prof. Dr. Sami Şener

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Derya Balaban (dbalaban@isletmedunyasi.com)

YONETİM DANIŞMANI

Doç. Dr. Ömer Torlak  
(omertorlak@isletmedunyasi.com)

GENEL YAYIN DANIŞMANI

Ahmet Küçükkağa  
(akucukaga@isletmedunyasi.com)

SANAT DANIŞMANI

Yalçın T. Balaban  
(balabanyalcin@isletmedunyasi.com)

PAZARLAMA DANIŞMANI

Suat Keten  
(suatketen@isletmedunyasi.com)

TANITIM VE İLETİŞİM

Hüseyin Cilbiroğlu  
(huseyin@isletmedunyasi.com)

HABER ARAŞTIRMA

Hatice Nur  
(halicenur@isletmedunyasi.com)

KURUMSAL İLETİŞİM

M. Arif Şener  
(asener@isletmedunyasi.com)

TERCÜME

Emin Bostancıoğlu, Ahmet Varol

DERGİ YAYIN KURULU

Prof. Dr. Sami Şener  
Doç. Dr. Ömer Torlak  
Dr. Y. Müh. Nurettin Nıkbay  
Yalçın Turgut  
Ahmet Küçükkağa  
Derya Balaban

BİLİM VE DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Sabahattin Zaim  
Prof. Dr. Fehim Üçışık  
Prof. Dr. Mecit Eş  
Prof. Dr. Nazif Gürdoğan  
Prof. Dr. Necdet Şenşoy  
Doç. Dr. Ömer Torlak  
Yrd. Doç. Dr. Haluk Tanrıverdi  
Metin Genç  
İbrahim Mirmahmutoglu

TEKNİK KOORDİNASYON

Fayes Artistik Prodüksiyon 0216 523 60 35

BASKI

MİLSAN AŞ

DAĞITIM SORUMLUSU

Eyüp Sabri Akcaba

OKUR HİZMETLERİ

Hüseyin Cilbiroğlu 0216 332 55 88

Kısıklı Mh. Resatbey Bk. Şener Sitesi A Blok D 1 Üsküdar - İstanbul  
0216 461 99 45 - 42 (fax) info@isletmedunyasi.com

S Ü R E L İ Y A Y I N

Yazı ve fotoğrafların tüm hakları: İşletme Dünyası, yayıncı, editör, sorumlu kişi, yazarlar, yazarlar ve yayıncı tarafından saklanmaktadır. İşletme Dünyası, yayıncı, editör, sorumlu kişi, yazarlar, yazarlar ve yayıncı tarafından saklanmaktadır.

RÖPORTAJ

## RÖPORTAJ

İNSAN KAYNAKLARI  
ALANINDA YENİ BİR PROJE:  
İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİ

HEKTAŞ

TARIM KREDİ  
KOOPERATİFLERİ

## İşletmelerin Gelişme ve Rekabet İmkanları

ABBATE

SUNNY

GOLDEN AIR

### Dergi Reklam Tutarları:

Arka Kapak: 5000 YTL+KDV Dergi İç İki Sayfa: 2500 YTL+KDV  
Ön İç Kapak: 3000 YTL+KDV Son Sayfa: 2000 YTL+KDV  
Arka İç Kapak: 3000 YTL+KDV İç sayfa: 1750 YTL+KDV  
İnsört: 1500 YTL+KDV

# İŞLETME DÜNYASI

www.isletmedunyasi.com

## AVRUPA BİRLİĞİ KOBİLERİ NASIL ETKİLEYECEK?

## İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA YENİ BİR PROJE

Prof.Dr. Sami Şener

Mehmet KILIÇ  
Abbate Genel Müdürü

Rifat KARAYAKALI  
Sunny Genel Müdürü

Ahmet GÜLER  
Golden Air Y.K. Bşk.Yrd

İşletmelerin

# Gelişme ve Rekabet İmkanları