

BİR YÖNETİM SORUNSALI "İNSAN KAYNAKLARI" VAKA ÇALIŞMASI

A Management Issue "Human Resources" Case Study

Halit KAYA¹

Cite As: Kaya, H. (2021). "Bir Yönetim Sorunsalı "İnsan Kaynakları" Vaka Çalışması", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:7, Issue:25; pp:43-47.

ÖZET

Bu makale bir yönetim sorunsalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Konuyu insan kaynakları boyutu ile irdemek ve buna göre bir sonuç çıkarmak uygun olacaktır. Bir kurumda ki performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterlerinin ciddi anlamda yapılmadığı, örgütsel adaletin sağlanamadığı, kariyer yönetim sisteminin yetersiz kaldığı durumlar söz konusu olabilmektedir. Personel temininde yetkin iç kaynaklar varken, kurum dışı aynı sonuçları verecek bir personelin işe alınması insan kaynakları açısından irdelenmelidir. Diğer taraftan makale de yer verilecek vakada Cengiz Bey'in çalışmalarını görmezden gelenlerin kendisini, yerlerine bir rakip olarak görmeleri endişesi, yetkinliklerinin ve başarılı çalışmalarının üst yönetime iletilmemesinde rol oynamış olabilir. Ancak temel sorun, bu tür vakalarda, kurumun şeffaflık, yetkinlik odaklı, adil bir insan kaynakları yönetiminden uzak olduğu, her yönetim kademesinin de insan kaynakları yönetiminin verdiği bilgilere güven duyduğu, ayrıca araştırmaya girmediği şeklinde değerlendirilebilir. Vaka, alanında yetkin iki insan kaynakları uzmanından alınan görüşleri ayrıca belirtilmiş olup, bu çalışmanın, bundan sonra ki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Kariyer, Yükselme, İş, Yönetim

ABSTRACT

This article confronts us as a management problem. It would be appropriate to examine the subject in terms of human resources and draw a conclusion accordingly. There may be situations where performance evaluation and rewarding criteria in an institution are not met seriously, organizational justice cannot be provided, and career management system is insufficient. While there are competent internal resources in personnel recruitment, the recruitment of a personnel outside the organization that will yield the same results should be examined in terms of human resources. On the other hand, in the case in which the article will be included, the concern that those who ignore Mr. Cengiz's work will see him as a competitor in their place may have played a role in not communicating their competencies and successful works to the senior management. However, the main problem in such cases can be considered as the fact that the institution is far from a transparency, competency-oriented, fair human resources management, that every level of management trusts the information provided by the human resources management, and also does not participate in the research. The opinions of two human resources experts who are competent in the field of the case were also stated, and it is thought that this study will contribute to the future studies.

Key Words: Human Resources, Career, Be Promoted, Business, Management

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve global rekabete dahil olma süreci, yönetim, insan faktörü, çalışma şekilleri, yeni hedefler ve stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiden, işçiye kadar bütünsel anlamda insan kaynakları şirketlerin devamlılığı ve işlerin doğru ilerleyebilmesi adına önemlidir. 21.yüzyılda şirketlerin rekabetçi yönetim stratejileri, sürdürülebilirlikleri, bilgiyi kullanma becerileri, teknolojik gelişmelere tepkileri, dijitalleşme faaliyetleri yeniden yapılanmaların etkisi altındadır. Bu şekli ile örgüt yönetimleri insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin karşılanması için neler gerektiğini sürekli olarak araştırmak ve pozisyona en uygun adayların seçilmesini sağlamak durumundadırlar. (Öğüt vd., 2004).

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi literatür de 1970'li yılların ortalarından itibaren yer almaya başlamış, bu yıldan itibaren devamlı, gelişim ve değişime uğramıştır. İnsan kaynakları, gelişim sürecinde varlığını devam ettiren bir diliplin olduğundan, üzerine birçok farklı tanım yapılmıştır (Kızıloğlu, 2012). İnsan kaynakları yönetimi; işletmelerin işlevlerini, faaliyetlerini, amaçlarını yerine getirmek için gerekli işgücünün seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması için yapılan çalışmalardan sorumludur. İşletmede ki insan kaynağının verimli kullanılması, maaş politikalarının belirlenmesi, tayin, terfi ve ödül süreçlerinin hakkaniyetli bir biçimde yönetilmesi, çalışanların sosyal hakları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi odağında faaliyetlerini sürdürür (Yılmaz, 2018). İnsan kaynakları yönetimi örgütsel başarının önemli bir unsurudur. Bir işletmenin başarısı çalışan personelin performansına bağlıysa, o halde doğru çalışanın işletmede istihdam edilmesi önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, yönetici veya operasyon süreçlerinde çalışacak personelin işe alınması,

¹ İstanbul/Türkiye

yerleştirilmesi, gelişimlerinin takip edilmesi için tüm faaliyetleri yürütür (Arı Pekkan, N. Ü., & Çavuş, M. F., 2014).

2.1. Personel Seçimi

Yeni yönetim anlayışı insan temelli dinamik bir yapıyan dönüşmüştür (Özgörmüş vd.,2005). İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte insan kaynağının doğru seçilmesi, örgüte katkı sağlayacak kurum içi veya kurum dışı doğru personelin bulunmasında yönetmektedir. (Werther ve Davis, 1994). Personel seçimi, insanın özellikleri ve işletmelerinin taleplerini karşılaştırarak, işe en uygun adayın seçilmesi sürecidir. İşin tanımlanması ve bireyin tanınması bu sürecin en önemli iki unsurudur. Önceden arz ve talep doğrultusunda işe başvuran adayları seçme işlemine tabi tutmadan istihdam edilirken, günümüzde arz ve talep dengesi ne olursa olsun, işletmelerin aradığı kriterler doğrultusunda personel istihdamı önem kazanmıştır. Personel seçim süreci ve kriterlere uygunluk zor ve dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Uygun adayın seçilmesi, temelde bir karar verme sürecidir. Bu süreçte aranılan pozisyon için, alternatifler, görüşmeler, terfi gibi durumlar tercih edilmelidir (Adıgüzel, 2009).

İşletmede tecrübesiz bir personel olarak işe başlanmış, işletmenin birçok biriminde görev almış, belli bir yetkinliğe ulaşmış çalışanlar bulunabilmektedir. Bu çalışanlar kurum içinde oluşabilecek üst yöneticilik personel arayışlarında terfi odaklı aday gösterilebilir veya dış tedarik ile personel ilanına çıkılabilmektedir. Terfi edilebilirlik kavramı, üstün veya yöneticinin astlarının bir üst pozisyona yükselmesine dair yaptığı değerlendirme veya uygunluktur (Gürbüz, S., & Ayhan, Ö. (2017). Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, terfi etme, kurum içinde de yükselmeye olanak sağlayacak pozisyona tercih edilme, yöneticisi veya işveren ile kuracağı ilişkiden geçmektedir (Triandis, 1998).

3. İŞ TECRÜBESİ VE ÖRGÜTTE YÜKSELME SORUNSALI

Tecrübenin kariyer üzerinde ki etkisine dair yapılan çalışmalar daha çok örgütsel tecrübe üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlişki tecrübesi ve iş tecrübesi de araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Ancak iş tecrübesinin tek başına terfi edilebilirlik, örgüt içinde açılan bir pozisyona uygun, aktif çalışan personel olsa bile düşünülmemesi, üzerine yapılan çalışmalar ve bulgular tutarlı değildir. (Gürbüz, ve Ayhan, 2017). Bu çalışmada, bir şirkette uzun zamandır çalışan bir personelin, şirketin hedefleri, yaşanan sorunlara çözüm bulma ekseninde fikirleri ve çözüm odaklı raporları olmasına rağmen, örgüt içi bazı dinamikler sebebiyle dikkate alınmaması ve terfi ettirilmemesi sorunsal bir vaka üzerinden anlatılacak, vaka sonrası insan kaynakları yöneticilerinin sorunsala bakış açıları aktarılacaktır.

4. YÖNTEM

Yaşanmış bir vakanın aktarılması ve vaka sonrasında kendi alanında yetkin, iki insan kaynakları yöneticisinin vakayı yorumlamaları aktarılacaktır.

4.1. Vaka

Cengiz Bey, bir lojistik şirketinde uzun zamandır çalışmaktadır. Çalıştığı şirkete en alt kademe olan kurye pozisyonunda başlayan Cengiz Bey, çalışkanlığı ve gayreti sayesinde; kurye, operasyon operatörü, nokta sorumlusu, şube yöneticisi, bölge satış yöneticisi olarak görevine devam etmiştir. Çalıştığı sektörde tecrübe sahibi ve yetkin olmasına rağmen kendisine müdürlük anlamında bir görev, terfi nedeni belirsiz şekilde tebliğ edilmemektedir. Lakin Cengiz Beyden önce şirkete girmiş birçok kişi terfi ettirilmiş, terfi eden kişilerde işin nasıl yapılması gerektiği konusunda Cengiz Beyin tecrübelerinden yararlanmış. Çalıştığı şirkette yeni açılan bir birim olan, Lojistik Mükemmellik Müdürlüğüne daha önce lojistik tecrübesi olmayan, lakin birçok şirkette yöneticilik yapmış biri atanmıştır. Atanan kişi de, Cengiz Bey ile daha önceden bir başka bir konuda tanışmaktadır. Yeni birime atanan yöneticinin ilk işi, Cengiz Beyi odasına çağırarak, tecrübelerinden yararlanmak ve işe başlası gereken konular hakkında görüş almak istemiştir. Uzun zamandır şirkette çalışan Cengiz Bey, operasyonel süreçte yapılması gerekenleri, kötü işleyen ve düzeltilmesi gereken konuları anlatan bir rapor hazırlayarak yeni birim müdüre aktarmıştır. Lojistik Mükemmellik Müdürlüğü şirket kararı gereği kapatılır. Şirkette bir yönetim değişikliği olur. Yeni gelen yönetim sektör tecrübesi olan kişilerden oluşmaktadır. Belli bir süre içerisinde şirketin eksik yönlerini, operasyonel, insan kaynağı süreçlerinde yapılması gerekenleri ortaya koyan bir rapor hazırlanır. Bu rapor çalışanlar ile paylaşılır. Raporu inceleyen Cengiz Bey, raporun, beş sene önce lojistik mükemmellik müdürüne sunduğu rapor ile aynı süreçleri anlattığı görmüştür. Cengiz Bey kendi hazırladığı raporu hazırladığı dönemde yine sorumlu

pozisyonunda ve 3000 TL maaşa almaktayken, lojistik mükemmellik müdürü 10.000 TL maaş almaktadır. Yeni gelen yönetimin atadığı ve yeni raporu hazırlayan genel müdür 20.000 TL maaş almaktadır. Daha düşük maaş alan sorumlu pozisyonunda ki bir personelin, beş yıl önce şirketin yapması gereken süreçlerini zaten raporlamıştır. Cengiz Bey buna rağmen eski yöneticiler tarafından dikkate alınmamış, terfi ettirilmemiştir. Daha yüksek maaş olan yöneticiler ise Cengiz Bey'e devamlı olarak danışmış, fikir alışverişinde bulunmuşlardır.

- ✓ 3000 TL maaşı olan bir personelin, 20.000 TL maaşı bulunan bir yöneticinin hazırladığı süreçler raporu ve şirketi kalkındırma projelerini 5 yıl öncesinde biliyor olması ve raporlaması yönetim bilimi ve insan kaynakları açısından nasıl değerlendirilmelidir?
- ✓ Orta düzey yöneticilerin Cengiz Bey'in yetkinliğinden bilgi sahibi olması lakin üst yönetimin bundan habersiz olması nasıl değerlendirilmelidir.
- ✓ Cengiz Bey'e örgüt içinde gereken önem ve değer neden verilmemiştir?(www.halitkaya.net).

4.2. Vaka Uzman Yorumları

Turgay ÇAVDAR

HRPeak Kurumsal Çözümler Müdürü / İnsan Kaynakları Danışmanı

“Yönetim bilimi açısından baktığımızda üst seviye veya işe yeni giren birinin almış olduğu kararlarla şirkette oniki yıldır çalışan birinin aynı şeyleri görmesi ise yeni başlayan üst düzey kişi için olumludur. Çünkü zaten bu işleri bu yaklaşımla görmesi beklenmektedir. Şirketin içinde olmasına ve gelişim alanlarını fark etmesine rağmen çalışan görüşünü dikkate almayan veya bu görüşleri toplayabilmek adına topyekûn tüm çalışanların fikirlerini toplamaya dair bir eylem veya proje yapmayan şirket yönetimi, aslında yapmadığı veya düşünemediği noktaların bedelini, yıllar sonra yazılan bir raporla farketmiştir. Şirket, yıllardır söylenen iyileştirme çalışmalarının aynı olduğunu fark etmediğinden rakiplerinden de sektörde de herşeyi beş yıl geriden takip eden bir hal alması kaçınılmazdır.

Yönetim Biliminde üst yönetimin herşeyi görmesi veya duyması beklenemez. Ancak, her çalışanın terfi süreçlerinin adaletli bir şekilde olmasını sağlamak yönetimin görevidir. Bir işe en alt kademedden başlamanın ne kadar önemli olduğunun tecrübenin ve hata yaparak deneyimleyerek öğrenmenin geleceğe katkısının önemini görmesi ve bu çerçevede iç terfi programları yaparak tecrübeli ve işini herhangi bir okuldan öğrenmeden tecrübe ile öğrenen ve doğru noktaları gören, performansı yüksek çalışanları değerlendirme yollarını aramalıdır. Aslında Cengiz Bey örneği de çalıştığı şirketin bunu yapmamasının bir örneği olarak ortada durmaktadır. Durumu doğru okumalı buna göre kariyer terfi programları ile potansiyel ve performansı yüksek adayların isimlerinin ve katkılarının bilgisini alabildiği başarı öykülerini dinlediği etkinlikler yaparak bu bilgiyi almayı başarmalıdır.

Şirketlerin içindeki iç terfi ve performans sistemleri kurulu değilse, çalışanların katkılarının ölçülebileceği bir yapı yoksa çalışanın başarısını görmek ve takdir etmek bağlı olduğu yöneticiye bırakılmaktadır. Empati özelliği olmayan ve tüm başarıyı kendisiyle özdeşleştiren bir yönetici, astlarından birinin bu başarısını ortaya koymayacağı gibi birçok noktayı da görmezden geliyor olabilir. Bu arada Cengiz Bey örneğinden yola çıkarsak bugün işten ayrılmalarına baktığımız da yuzdesel olarak yüksek bir oranda, kişiler işinden değil, yöneticisinden ayrılır söylemi doğru bir söylemdir. Cengiz Bey'in de bir sonraki adımı zaten bu yönde olacaktır. Kendi değerini bilen ve yaptıklarını görebilen bir şirkete geçmeyi düşünmesi gerekecektir.

Vakanın geneline bakıldığında işletmelerde vaka da anlatılan benzer hikâyeler görmek her zaman mümkündür. İşten ayrılanların büyük çoğunluğun ortak ayrılma sebebi anlaşılammaktır diyebiliriz. Ölçülebilir hedefler, ölçülebilir performans sistemi, belirli iş tanımları, adil bir insan kaynakları yönetimi olmadığı sürece vakada anlatılan şirket benzeri yapılarda sürekli insan sirkülasyonu devam edip, iş yapan gerçek performans sahibi çalışanlarda görülmeyeceklerdir.”

Metin AKKAYA

İnsan Kaynakları Profesyoneli - Eğitmen

“İşlevsizlik günümüz şirketlerinde dillendirilmeyen ancak sıkça rastlanılan bir durumdur. Katı hiyerarşilerin olduğu, açık iletişimin olmadığı, şeffaf ilişki yönetimini kurum kültürü olarak benimsemeyen ve güven ortamı oluşmayan şirketlerde ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Türk şirketlerini değerlendirdiğimizde; İşveren, CEO, Genel Müdüre yakın unvanların güven ve iletişim kredisinin yüksek olduğu görülürken, alt kademe çalışanlara karşı azaldığını görebiliriz. Cengiz Bey'in yaşadığı sorunların bahsedilen çerçevelerde ele alınması doğru olacaktır.

Bu vakada, şirket yönetiminin vizyonu ve insan kaynaklarının işlevi açık bir şekilde sorgulanabilir. Bilgi, beceri ve tecrübeye sahip Cengiz Bey'in mükemmellik müdürlüğü pozisyonuna neden aday gösterilmediği, bu donanımından üst yönetimin haberinin olup olmadığı, tecrübelerini üst yönetime doğrudan ulaştırıp ulaştırılmadığı netleştirilmelidir. Bunlar olması gerektiği şekilde planlanmadıysa işlevsiz bir yönetim vizyonu ile insan kaynaklarından bahsetmek mümkün olur. İşlevsiz yönetim vizyonu ile insan kaynakları yönetimi bir araya geldiğinde, çalışanla yönetici arasındaki bağı tam oluşturulmadığı için yönetici egolarının ön plana çıktığı, alt çalışanların gölgelendiği ve değersizleştiği durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanlarda şirket içi süreçlerin adil olmadığı, güvensiz bir yönetim algısını da oluşturmaktadır.

Sonuç olarak Cengiz Bey işlevsiz şirket vizyonu ve insan kaynakları yönetimi ile kendi menfaatlerini ön plana çıkaran bir yönetici ile karşı karşıya kaldığı için hak ettiği değeri görmediği düşünülebilir."

5. DEĞERLENDİRME

İnsan kaynakları biriminin şirketlerde önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Doğru personel istihdamı, değerlendirilmesi, seçimi, terfilerin adaletli yapılması, işten çıkarma süreçlerinin takip edilmesi gibi şirket dinamiklerini etkileyecek, çalışan performansına etki yapıcı önemli bir bölümdür. Bu durumda adil bir yönetimin uygulanması önemlidir. İşlevselliğin doğru ilerleyebilmesi, şirketin doğru personel istihdamı ve terfiler, şirketin hedefleri doğrultusunda sektöre uğramadan büyümesi ve gelişimi için değerlidir. Vakada görüşlerine başvurulmuş iki uzman görüşünde de, şirket içi kurumsallıktan uzak insan kaynakları süreçleri ve terfilerin doğru yapılmadığı, eksi yönlü şirket içi işlevselliğin olduğu görülmektedir. Kaliteli personelin hakkaniyetli bir terfi süreci görmesi gerekirken, hakkında doğru analizler yapılamadığından adil olmayan bir sürecin işletildiği, bu süreçte personelin performans düşüklüğü ve hatta işten ayrılmaya varacak süreçler işletilebileceği düşünülmektedir. Kariyer yönetimi doğru ilerlemeyen şirketlerde personel sirkülasyonunda yoğun olmaktadır. Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin en önemli yararlarından biri, çalışanların iş tatmini ile birlikte verimli ve başarılı bir şekilde örgütte kalmaları ve sadakatın sağlanmasıdır. Hedefi olan çalışanlar, örgüt içinde hedefleri ve kariyer taleplerinin gerçekleşeceği inancını taşırlar. Bu sebeple başarılı olanların doğru strateji ile tespit edilmesi, terfi ettirilmesi, yeteneklerinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve yöneticileri tarafından baskıya mağruz kalmamaları için insan kaynakları planlaması önemli bir yere sahiptir (ÜNVER, Y. Y. (2005). Uzun yıllardır şirkette çalışan, belirli bir yetkinliğe ulaşmış personellerin örgüt içinde pozisyonları ve gelişim süreçleri yakından takip edilmeli, kariyer planlamaları bu yönde ilerletilmelidir. Vakada ki Cengiz Beyin alanında yetkinliğe ulaşmış olmasına rağmen eksik kariyer planlaması ve yöneticilerin uygulamaları sebebiyle hakkının yenildiği anlaşılmaktadır. Yetkinlik bir örgütü, hedefleri doğrultusunda başarıya götüren, çalışanın performansının artmasını sağlayan bilgi, beceri ve davranışların tümüdür (Kochanski, J. T. (1996). Örgütlerde verimliliğin başarısı insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkündür. İnsan kaynakları örgütlerin değerli bir varlığıdır (Gürel, M. T.,2010). İnsan kaynaklarının doğru ilerleyebilmesi adına diğer önemli bir konuda bu sürecin ahlaki tarafıdır. İnsan kaynakları, ahlaki sorunların en çok yaşandığı bölümlerdedir. Bunun başlıca sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Temel insan haklarına yönelik yapılan ihlaller
- ✓ Eşit fırsatlardan yararlanırmama
- ✓ Ön yargılar ve ayrımcı, adam kayırmacı davranışlar
- ✓ Çıkar çatışmaları
- ✓ Haksız uygulamalar
- ✓ Terfilerde uygulanan haksız süreçler
- ✓ Kişisel, örgüt içi ve toplumsal değer yargılarının yok sayılması vb. (Ünsür, A.,2020).

6. SONUÇ

2004 yılında en alt kademe olan kureyelikten başladığım lojistik sektöründe, doğru insan kaynaklarını uygulayan veya uygulamayan yönetici ve insan kaynakları uzmanları ile aynı örgüt içinde çalıştım. Yetkinliğimin farkında olarak terfi ettirildim veya yönetici odaklı yerimde saydığım ve terfi beklediğim dönemlerde yaşadım. Bu süreçlerde işi yapabilme yetkinlik ve kabileyetim olmasına rağmen tercih edilmeyip, yetkin olmayan insanlar ile çalışmak zorunda da kaldım. Bazı yöneticilerim, destekleyici, gelişime izin veren, vizyoner insanlardı. Bazıları ise egoist bir tavır ile yönetici olmanın verdiği güç ile yetkinlikten uzak kişilerdi.

Günümüzün yönetimlerin fonksiyonları olan; planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdüm, denetim ve geri bildirim süreçleri içerisinde bulunan örgütlenme fonksiyonu, doğru personel tercihlerinin yapılması, terfi ve sosyal haklar gibi süreçlerin doğru yönetilmesi, şirketin devamlılığı ve hedeflerine ulaşması açısından önemlidir. Bu aşamada vakada anlatılan durumda görüldüğü üzere örgüt içi dinamiklerin doğru etüt edilmesi, insan kaynakları boyutu ile tercihlerin dış alım veya kurum içi terfi aşamalarında doğru yapılmasının, şirketin hedeflerine daha önce ulaşması ve doğru istihdam sürecine katkısı görülmektedir. Yetkinliği olan personelin doğru zamanda gelişimine katkı sağlamak, sosyal haklar ve terfi süreçlerini doğru işletmek insan kaynakları birimin önemini bir kez daha göstermiştir. Yönetim boyutu ile inşaat kaynakları fonksiyonlarının doğru çalışıp, çalışmadığı sorgulanmalı, bu süreç yönetim tarafından da izlenmelidir. Suistimallere ve etik kurallar dışına çıkacak durumlara müsaade edilmemelidir. Yöneticilerin, astların gelişimlerine katkı sağlaması, destek olması önemlidir. Ego odaklı yönetim anlayışı, astının gelişmesini ve terfi süreçlerini sekteye uğratabilecek haksız yönetimlerden kaçınılmalıdır.

Örgüt içi hedeflere ulaşmak, devamlılığı sağlamak adına bir örgütün sahibinden, mavi yaka çalışanına kadar koordineli bir sürecin işlemesi kurumsal bir yapının oluşması, etik kuralların uygulanması tüm birimlerin uyum içinde çalışması ile gerçekleşebilir. Bu yönü ile insan faktörü sürecin en önemli halkasıdır. Bu sebeple doğru yönetilmez.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. (2009). Personel seçiminin analitik hiyerarşisi prosesi yöntemiyle gerçekleştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).

Araştırmalar Dergisi, 2(1), 542-548..

Arı Pekkan, N. Ü., & Çavuş, M. F. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde etik. *Akademik Sosyal*

Gürbüz, S., & Ayhan, Ö. (2017). Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1-19.

Gürel, M. T. (2010). Kariyer planlamada yetkinliklerin önemi ve bir araştırma.

<https://www.halitkaya.net/bir-yonetim-bilimi-vakasi/>

Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım* (Doctoral dissertation).

Kochanski, J. T. (1996). Introduction to special issue on human resource competencies. *Human Resource Management (1986-1998)*, 35(1), 3.

Öğüt, A. Akgemci, T., & Demirsel, M.T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimibağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.

Özgörmüş, E., Mutlu, Ö., & Güner, H. (2005). Bulanık AHP ile personel seçimi.

Triandis, H. C. (1998). Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management. İçinde J.C. Cheng ve R.B. Peterson (Ed.), *Advances in international comparative management*, (s.s. 7-35). Stamford, CT: JAI Press

Ünsür, A. (2020). İnsan kaynakları yönetimine ahlaki perspektif: İKY süreçlerinin ahlaki değerler açısından değerlendirilmesi. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(2), 95-154.

Ünver, Y.Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri* (Doctoral dissertation, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı).

Werther, W. B., Davis, J. R., 1994, "Human Resource and Personnel Management", McGraw-Hill Inc.

Yılmaz, R. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma* (Doctoral dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı).