

# ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAĞININ PERSONEL YÖNETİMİ



**Aytaç AÇIKALIN**



Aytaç AÇIKALIN Prof. Dr.

## ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİ

ISBN 978-605-318-467-6

DOI 10.14527 / 9786053184676

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2016, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları  
Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti. ne aittir.  
Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri,  
kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt  
ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.

Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında  
yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları  
satın almamasını diliyoruz.

3. Baskı: Mayıs 2016, Ankara

Yayın-Proje: Çiğdem Hanlı  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğçe Akkaya  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Salmat Basım Yayıncılık Ambalaj  
Sanayi Tic. Ltd. Şti.  
Büyük Sanayi 1. Cadde 95/1  
İskitler/ANKARA  
Tel: 0312-3411020

Yayıncı Sertifika No: 14749

Matbaa Sertifika No: 26062

### İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA  
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51  
Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60  
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08  
Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: www.pegem.net  
E-ileti: pegem@pegem.net

*Yazılanlar İnsanlar içindir  
Çünkü insan Yazıyı buldu  
düşünmeyi-yazmayı-okumayı öğrendi*

## ÖN SÖZ

Bu çalışma, bir düşünce sisteminin, inanç biçiminde bir yargının, yönetsel bir felsefenin: "**örgütler insanlar içindir**" anlatım biçimidir.

Örgütün en önemli ögesinin "insan" olduğu, yargısından yola çıkarak; her aşamada, yöneticiliğin "insan mühendisliği", yönetimi ise insanları insan kaynağının (kaynaklarının)-yönetimi ana düşüncesi işlenmeye çalışılmıştır.

Yapıtın çıkış noktasını oluşturan "çağdaşlık" teriminin çok ayrıntılı ve kesin çizgilerle bir tanımını yapmak yerine, hemen her bölümde örgütsel ve yönetsel eylemlerin açıklanması sırasında karşıtı "geleneksel" uygulamadan örnekler verilerek çağdaşlığın somut algılanması amaçlanmıştır.

Başlangıçta, personel yönetiminin herkesin yaşamındaki kaçınılmaz etkisini ortaya koymaya; ikinci aşamada, konuyu bir olgu olarak ele alıp, evrensel boyutta nitelikleri ile "çağdaş örgütlerde" insan kaynağı (kaynakları) yönetiminin çözümlenmesine ve buna dayalı olarak tanımının yapılmasına çalışılmıştır.

Üçüncü ve dördüncü bölümler bir bakıma uygulamanın kuramsal çerçeveye çakıştırılması olarak nitelendirilebilir. Bir örneklem boyutunda belirlenen, Türkiye'deki uygulamanın kapsamı, çağdaş örgütlerdeki personel yönetiminin görev alanları ile karşılaştırılmıştır.

Son bölüm, özel bir kesitte, insan kaynağının (kaynaklarının) yönetimine ilişkin yeni soruların üretilmesi denemesinin sınırlı bir girişimi olarak algılanabilir.

Hiç kimse, fikirlerinin ya da buluşlarının tümüyle kendisine özgü olduğunu söyleyemez. Herkes, kendini ortaya koymadan önce, birilerinin ürettikleri üzerinde bir bakıma düşünsel bir kuluçka dönemi yaşamak zorundadır. Bu genelleme bu çalışma için de geçerlidir. Ürünün gerçekleşmesinde birden çok kişi ve grubun katılımı ve katkıları olmuştur. Ancak bunlardan üçü, çalışmanın alt yapısını oluşturacak niteliktedir. Birincisi, şefkatini esirgmeden, yazmam için beni kesintisiz güdüleyen Eşim, Şefika Şule'dir; O'na sevgi ve minnetlerimi sunuyorum. İkincisi beni, alana ilişkin düşünsel yeterliğin bilincine ulaştıran Sayın Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'dur; saygı ile anıyorum. Üçüncüsü benimle birlikte çalışanlar personel yöneticileridir. Onlara içten teşekkürlerimi iletme isterim.

Kilitbahir, Mayıs 2016

## Aytaç AÇIKALIN (6 NİSAN 1935)

Anadolu'nun doğusunda, küçük fakat güzel bir kasabada (Malatya/Arapgir) doğdu. Çocukluğunu özgün bir ilçede Tunceli/Çemişgezek'te yaşadı. Ortaokula Elazığ'da başladı, Trabzon'da devam etti, Arapkir'de bitirdi. Matematik öğretmeni ile babası, öğretmen olmasını uygun gördüler. İtaat etti. 1955 yılında Diyarbakır İlköğretmen okulunu derece ile bitirdi. Diyarbakır'ın şimdiki adıyla Bağırar, o zamanki adıyla Kabi köyünde göreve başladı.

Bir kez öğretmenliğe başlamıştı; öğretmeni Sıtkı Fırat'ın yönlmesi ile o zamanki adıyla Gazi Orta Öğretmen Okulu Resim-İş bölümüne girdi. 1958 yılında mezun oldu ve özel kura ile İlköğretmen okullarına atandı. Akçadağ (Malatya), Van, Kastamonu ilköğretmen okullarında öğretmenlik ve okul yöneticiliği görevlerini başarıyla sürdürdü. Okul yöneticiliği alanındaki yaşamı, Hatay ve Edirne illeri eğitim yöneticiliği (il milli eğitim müdürlüğü) ile kapsam ve düzey değiştirdi.

1975 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde öğrenime başlamak üzere Milli Eğitim Bakanlığında ayrıldı. Yüksek lisans, doktora programlarını bu fakültede tamamladı. İlk akademik öğretim görevlerine de bu fakültede başladı. İzleyerek Anadolu Üniversitesi ve Hacettepe üniversitelerinin eğitim fakültelerinde EYTEPE (Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi) alanı öğretim üyesi olarak görev yaptı.

Açıklalın, üniversite çalışmalarının ilk yıllarından başlayarak insan, insan kaynağının geliştirilmesi, kurumsal boyutta insan kaynağının yönetimi konularında, kuram ile uygulama arasındaki dengeyi, özenle koruyan bir yaklaşım izlemiştir. Elinizdeki bu kitap, Yazarın eğitim yönetiminin ötesinde, kamu boyutunda insan kaynağının yönetimi konusunda, araştırmaya dayalı özgün çalışmasının bir anlamda raporlaştırılmış hâlidir.

Açıklalın, yaklaşık yarım asırdır, her tür ve düzeydeki kurumda, insan kaynağının geliştirilmesine yönelik bir yönetim anlayışının oluşup yerleşmesi için yoğun çaba vermektedir. Özellikle son on beş yıl boyunca insan kaynağının sadece geliştirilmesi değil, bu kaynağın fitratının korunarak "karakter" boyutunda geliştirilmesi düşüncesini alana yaymaya, yerleştirmeye çalışmaktadır.

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	v
-------------	---

### 1. BÖLÜM PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİNE DOĞRU

Personel Yönetimi Kapsamlı Bir Alandır .....	2
Örgüt Demek İnsan Demektir.....	2
İnsan Kaynağına Felsefi Bir Yaklaşım.....	5
Personel Yönetiminden İnsan Kaynağının Yönetimine .....	8
İnsan Kaynağının Yönetimi .....	10
Personel Yönetiminin Evrensel Sorunları .....	13
Seçme, Yükseltme, Değerlendirme .....	13
İstem Düzeyinde Artışlar ve Ödemeler.....	15
Kuram - Uygulama Çatışması .....	16
Örgütsel Çatışmalar .....	17
Değişmeye Bağlı Sorunlar .....	19
Özet .....	27

### 2. BÖLÜM PERSONEL YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Çözümleme - Belirleme.....	33
Çözümleme-Belirleme İşlevinin Görev Kapsamı .....	36
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller .....	37
Bilgilendirme .....	37
Bilgilendirme İşlevinin Görev Kapsamı.....	41
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller.....	41
Danışmanlık.....	42
Danışmanlık İşlevinin Görev Kapsamı .....	45
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller.....	46
Seçme .....	46
İç Ögeler .....	50
Dış Ögeler.....	52

Seçme İşlevinin Görev Kapsamı.....	52
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller.....	53
Geliştirme.....	54
Geliştirme İşlevinin Görev Kapsamı .....	60
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller.....	60
Bütünleştirme .....	61
Bütünleştirme İşlevinin Görev Kapsamı.....	65
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller.....	66
Koruma .....	66
Koruma İşlevinin Görev Kapsamı .....	71
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller.....	71
Ödeme.....	72
Ödeme İşlevinin Görev Kapsamı.....	78
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller .....	78
Ayırma .....	79
Ayırma İşlevinin Görev Kapsamı.....	83
Görevlerin Gerçekleşmesinde Olası Engeller.....	83

### **3. BÖLÜM**

## **TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİ**

Türkiye'de Personel Yönetiminin Genel Nitelikleri.....	86
Uygulama ve Çağdaş Personel Yönetimi.....	92
Personel Yöneticileri .....	94
Personel Yönetiminin Evrensel Sorunları .....	97

### **4. BÖLÜM**

## **UYGULAMADA İŞLEVLERİN GERÇEKLEŞME DÜZEYLERİ VE ENGELLERİN ETKİ DERECESESİ**

Çözümleme-Belirleme.....	101
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	101
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	109
Bilgilendirme .....	111
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	111
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	117

Danışmanlık .....	120
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri.....	121
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	124
Seçme .....	127
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	127
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	132
Geliştirme .....	136
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	136
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	141
Bütünleştirme .....	145
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	146
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	150
Koruma .....	154
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	154
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	160
Ödeme .....	164
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	164
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	167
Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	171
Olası Engellerin Görevlerin Gerçekleşmesine Etki Derecesi .....	175
Özet .....	179

## 5. BÖLÜM TÜRKİYE EĞİTİM SİSTEMİNDE PERSONEL YÖNETİMİ

İki Millî Bakanlıktan Biri .....	183
Toplumu Kapsayan Bakanlık.....	184
Öğretmen Bakanlığı.....	185
Millî Eğitim Bakanlığında Personel Yönetimi İşlevleri .....	188
Çözümleme-Belirleme.....	188
Danışmanlık.....	190
Bilgilendirme .....	192
Seçme .....	193
Geliştirme.....	194
Bütünleştirme .....	196
Koruma.....	200
Ödeme .....	202
Ayrırma .....	202
5. Bölüm İçin Genel Kaynaklar .....	205
KAYNAKLAR.....	207
EKLER .....	213



## ÇİZGE-ÇİZELGE - ÇİZİMLER

Çizge 1. İnsan Kaynağının Yönetiminde İşlevlerin Bütünlük İçinde Etkileşimi.....	11
Çizge 2. Örgüt-Çevre Etkileşiminin Boyutları .....	22
Çizge 3. Sistem Bütünlüğü İçinde Personel Yönetimi İşlevleri.....	32
Çizge 4. Örgütlerde Hizalanma Düzeyleri (Senge, 1993) .....	63
Çizge 5. Koruma İşlevinde Olumsuz Koşul ve Davranışların Sonuçları.....	70
Çizge 6. Örgütlerdeki Ödeme İşlevinin Etmenleri.....	74
Çizge 7. Ödeme Amaçları ve Amaçlara Yönelik Araçlar.....	75
Çizge 8. Standart Bir Ödeme Modeli .....	77
Çizelge 1. Kamu Personelinin İstihdam Şekillerine Göre Dağılımı .....	87
Çizelge 2. Çalışmaya Katılan Personel Yöneticilerinin Bireysel ve Kurumsal Özellikleri.....	96
Çizelge 3. Personel Yöneticilerinin, Alanın Evrensel Sorunlarını Sıralamaları .....	98
Çizim 1. Çözümleme-Belirleme İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	103
Çizim 2. Çözümleme-Belirleme İşlevinde Olası Etki Derecesi .....	109
Çizim 3. Bilgilendirme İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	112
Çizim 4. Bilgilendirme İşlevinde Olası Engellerin Etki Derecesi.....	118
Çizim 5. Danışmanlık İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri.....	120
Çizim 6. Danışmanlık İşlevinde Olası Engellerin Etki Derecesi .....	125
Çizim 7. Seçme İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Etki Düzeyleri.....	128
Çizim 8. Seçme İşlevinde Olası Engellerin Etki Derecesi .....	133
Çizim 9. Geliştirme İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri.....	137
Çizim 10. Geliştirme İşlevinde Olası Engellerin Etki Derecesi .....	142
Çizim 11. Bütünleştirme İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	146
Çizim 12. Bütünleştirme İşlevinde Olası Engellerin Etki Derecesi.....	151
Çizim 13. Koruma İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri.....	155
Çizim 14. Koruma İşlevinde Olası Engellerin Etki Derecesi.....	161
Çizim 15. Ödeme İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	165
Çizim 16. Ödeme İşlevinde Olası Engellerin Etki Derecesi.....	168
Çizim 17. Ayırma İşlevinde Görevlerin Gerçekleşme Düzeyleri .....	172
Çizim 18. Ayırma İşlevinde Olası Engellerin Etki Derecesi .....	176
Çizim 19. Personel Yönetimi İşlevlerinin, Personel Birimlerinde Gerçekleştirilme Derecesi .....	180

# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

### PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİNE DOĞRU

*Bu bölüm, iki alt başlıktan oluşmaktadır. İlk alt başlıkta, bir yönetim alanı olarak personel yönetiminin birey ve toplum yaşamındaki kapsamlılığı açıklanmıştır. Personel yönetimine sınırlı bir felsefi yaklaşım denemesi ile konunun bu boyutta da algılanmasının gerekliliği vurgulanmaya çalışılmıştır. Personel yönetiminin, alandaki geleneksel dar uygulaması yerine "insan kaynağının (kaynaklarının) yönetimi" anlayışı yönündeki gelişmeler irdelenmiştir. Çağdaş örgütlerde giderek daha yaygın bir uygulama alanı bulan insan kaynağının yönetimi tanımlanmış; bunun geleneksel personel yönetiminden farklılıkları açıklanmıştır. Çağdaş örgütlerde personel yönetiminin görev alanlarına ilişkin sınıflamalar incelenmiştir. İkinci alt başlıkta, çağdaş örgütlerdeki personel yönetiminin evrensel nitelikli sorunları incelenmiştir. Özellikle değişme olgusunun personel yönetimi işlevlerini ve örgüt çevresindeki durumları etkileyişi çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, açık sistem özellikleri gösteren çağdaş örgütlerde personel yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı yönetsel sorunların, değişme olgusuyla ilişkili genel bir irdelemesi yapılmıştır.*

Belediye otobüs şoförlerinin grevi nedeniyle o günkü sınavlarına yetişemeyen öğrencilerimden, olayın personel yönetimiyle ilişkisini açıklamalarını istediğimde bir hayli zorlanmışlardı. Konuyu birlikte irdeleyip açıkladığımızda, yaşantımızın hemen her evresinde ve boyutunda, personel yönetimi süreçlerinden doğrudan ya da dolaylı etkilendiğimiz konusunda ortak bir yargıya ulaştığımızı. Onlar, olayın

personel yönetimiyle ilişkisinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğu konusunda kararsız kalmışlardı. Alanda yaptığım çalışmalar sırasında, personel yönetimiyle toplumsal, ekonomik ve politik olaylar arasındaki yakın ilişkiyi öğrenciler kadar bile sezinleyemeyen yöneticilerle karşılaşmak, beni her zaman kaygılandırmıştır. Örgütlerdeki personel yöneticilerinin, kendilerini, çok sınırlı bir alanda yetkili ve sorumlu görevliler olarak algılamaları, alanı daha da sorunlu bir duruma getirmektedir. Bütün bu saptamalardan sonra, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı kazandırmak için insan kaynağının (kaynaklarının) yönetimi yaklaşımının uygun yöntem olacağına ilişkin düşüncem daha da pekişti.

## Personel Yönetimi Kapsamlı Bir Alandır

Kurumsal yapılaşmanın arttığı toplumlarda, bireyin yaşamı, hemen tümüyle örgütsel eylemlerin örüntülerinden oluşur. Çağdaş insanın yaşamının büyük bir bölümü örgütlerin etkinlik alanlarında geçmektedir. Böyle bir ortamda, iş yaşamı ve özel yaşam olarak ayrı ayrı tanımlanan süreçlerin, gerçekte yönetsel eylemlerin uç uca eklenmesinden ya da üst üste binişmesinden oluşmuş bütünlüğünü görmek gerekir. Hemen her bireyin, genelde yurttaş, özelde çalışan insan konumunda doğrudan ya da dolaylı olarak personel yönetimi işlevleri ile karşılaşmamış olması, çok zayıf bir olasılıktır. *İş, iş bulmak, işe girmek, terfi, nakil, atama, hastalık, ücret, maaş* terimleri, toplumun hemen her kesimindeki insanların özel yaşamına yön ve biçim veren yönetsel bir etkinlik alanı olan “personel yönetimi”ni çağrıştırmaktadır. Bu bakımdan personel yönetimi, bugünkü uygulama biçimi ile sadece personel kayıtlarının tutulup, belgelerin saklandığı bir birim ya da yükseköğretim kurumlarında işletmecilik veya kamu yönetimi eğitim programlarının bir dilimi olarak algılanmamalıdır. Personel yönetimi kavramı, iş gücü teriminin de ötesinde, “insan kaynağı” gibi daha kapsamlı bir terimle birey ve toplum yaşamının bağımsız değişkenlerinden biri olarak görülmelidir. Demokratikleşen toplumlarda sistemin sağlıklı işleyebilmesi için yurttaşların tümünün, kendilerini veya aile bireylerini doğrudan ilgilendiren personel yönetimi alanında yeterince aydınlanmış, bilgili, bilinçli ve duyarlı olmaları beklenir.

## Örgüt Demek İnsan Demektir

Aslında örgüt, üretimsel sonuçlar için bir tasarımıdır, örgütte belirlenen amaç, bir madde, bilgi, düşünce ya da duygu üretiminin tasarımını simgeler. Örgüt için belirlenen amaç, hedef, vizyon, başlangıçta zihinsel bir çabanın simgesel anlatımlarıdır. Örgüt, amaçlarının belirlendiği ilk aşamada, eylemsiz konumda ve duragandır. Herhangi bir üretim söz konusu değildir. Örgütlerde amaçlara, insanlar

tarafından gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemlerle ulaşılır. Burada sözü edilen tüketim, örgütsel amacın öngördüğü üretimin gerektirdiği girdilerin tümünü kapsamaktadır. İnsan gücü-emek, üretimin ön koşuludur. Örgüt ve üretim olgusuna diğer bir açıdan bakıldığında, örgütlerin üretimleri ancak bu üretimin tüketicisi olacak insanların varlığı ile anlamlıdır. Bu nedenle örgütün üretime işlevi ve verimliliği ancak insan ögesinin varlığı, sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan kaynağına ilişkin olarak izlenecek strateji, genel işletme stratejisinin en kritik yönünü oluşturur. İnsan, bir bakıma örgütlerin hem amacı hem de aracıdır. Örgütün verimliliği, her zaman yönetimin öncelikli sorunlarından biridir. Verimliliğin kaynağı ise bütün boyutları ile örgütteki insan ögesidir. Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjisinin olması en büyük kısmının örgüt ortamında etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergesidir. İnsan kaynağı, örgütlerin yarışma (rekabet) ortamında üstünlük sağlayabilmek için kullanabileceği temel potansiyel kaynaktır (Thomason, 1992). İş yaşamının niteliğinin, bireyin işine ilişkin yakınmalarının, örgütteki verimlilik sorunlarının temel nedeni, insan kaynağı ve onun yönetiminden kaynaklanmaktadır (Schuster, 1992). Yarışma ortamındaki her örgüt, olumlu sonuçlara çalışanları sayesinde ulaşacağı bilincinde olmalıdır (TÜSİAD, 1990). Örgütteki insan ögesine ilişkin işlevlerin, süreçlerin ve işlemlerin tasarlanıp gerçekleştirilmesi, dar anlamda personel yönetiminin görev ve sorumluluk alanını belirlemektedir. Bireyin iş yaşamında ulaştığı doyumun düzeyi, mutluluğunun bir boyutudur. Kişisel doyumunu işin dışında aramak ve yaşamın çalışarak geçirilen önemli bölümünü görmezlikten gelmek, mutlu ve bütünlük içinde insanlar olmamızı sınırlamak olur (Senge, 1993; s. 160). Çalışanların başarı, tanınma, yükselme, sorumluluk alma gereksinimleri, çalışma yaşamının personel yönetimince düzenlenip kontrol edilen sorunlu alanlarıdır. Yetenekleriyle uyuşan bir işte çalışması, bu nedenle başarılı olması, takdir edilmesi kişinin bireysel ve aile mutluluğunun önemli değişkenlerinden biridir.

Burada söz konusu olan, insanın elinde olan mutluluktur. Bunun için sağlıklı olmak, geçimini sağlayabilecek kadar bir geliri bulunmak, doğal ve insan kaynaklı felaketlerden masun olmak vb. şartların yerine gelmesi gerekmektedir. Toplumsal bir yaratık olarak insanı en çok mutsuz eden etkenlerin başında, yakın ve uzak çevresindeki insanlarla iyi geçinememesi, onlarla sürekli bir sürtüşme hâlinde olması gelir. Bu nedenle başkalarıyla iyi ilişkiler kurması, insanın mutluluğu bakımından çok önemlidir (Fromm, 1993; s. XLVIII).

Personel birimindeki yönetici ve çalışanlar, eşdeğer birimlerde çalışanlardan daha yüksek bir statüye sahiptirler. Personel işlevleri ve işlemleri yoluyla sağlanan güç, yönetimin diğer alanlarından sağlanan güçten daha güncel, daha somut

ve doyurucudur. Personele sunulan hizmetler, hizmeti üretip ulaştırıcılara, diğer hizmetlerden daha çok prestij sağlar. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların ve iş piyasası ile ilgilenenlerin personel yönetimine olan ilgileri kesintisiz ve yoğundur.

Güç toplamak, prestij sağlamak amacıyla olanlar, bu amaçlarına ulaşmak için ilk aşamada, örgütlerin personel birimlerini etkilemeye, daha köktenci bir çözüm için bu birimleri ele geçirmeye çalışmaktadırlar. Personel yöneticiliği; toplumsal, bireysel ve kurumsal kaynakların beslediği, çağlayarak akan bir nehirde rafting yapmak gibidir. İşsizlik, kaynak yetersizliği ikilemi ile karşı karşıya olan hükümetler, seçmenlerine iş vadeden siyasal kuruluşlar, üyelerinin haklarını kollamak durumunda olan meslek örgütleri, personel yönetimini etkileme sürecinde birbirleriyle yarışmaktadır. Bu yarışta ulaşılacak istenen hedefler çoğu kez birbiriyle çelişir. En azından gruplardan biri diğerinden evvel davranmak ya da diğerinin kendi aleyhine olan başarısına engel olmak için kıyasıya çaba sarf eder. Her şeye rağmen personel yöneticileri, bu hızlı akan suyun üzerinde kalmak zorundadırlar.

Örgütlerde personel yöneticileri, bir yandan düşünsel boyutta gerçeklik, nesnellik, usallık sınırlarını zorlarken; diğer yandan uygulamada bir tür duygusal yönelimlerle birlikte yaşamaktadırlar. Gerektiğinde personel yöneticilerinin kendileri ya da üstleri, bu duygusal yönelimleri yönetsel araçlar gibi işe koşmaktadırlar. Personel yöneticisinin, çoğu kez kendini kararın uygulanacağı kişinin yerine koyma tehlikesi vardır. Personel yönetimde karar ve uygulamalar, salt ussal bir çizgide olmayıp, bu alanda çalışanların ve uygulamaya konu olan insanların oluşturduğu psikososyal bir ortamda gerçekleşmekte; eylemler, işlemler bu ortamdan etkilenmektedir. *Sevgi, sempati, dostluk, acıma* v.b. duygu alanları, personel yöneticiliğinin yumuşak karnı olan tehlikeli alanlarıdır. Böyle bir ortamda personel yöneticileri, bir yandan örgüt amaçları yönünde ussal (rasyonel) kararları almak; diğer yandan bir insan olarak işlem konusu olan kişilerin duygusal dünyalarına girmek gibi bir ikilemi sürekli yaşamaktadırlar.

Personel yöneticisinin bireyi tanıma, yeteneklerini keşfetme, kişiliğine saygı duyma, onu başarılı olacağı en uygun alana yöneltme; o alan içinde çalıştırıp bireyin başarısını değerlendirme ve geliştirme görevi, usallık boyutunun gereğidir. Fakat bu çalışma alanı aynı zamanda ahlaki-töresel yönü ağırlıklı bir alan olarak da yorumlanabilir. *Adalet, yansızlık, kayırma* gibi her bireyin algılamalarına göre farklı anlamlar yüklenmiş, içerikleri soyut kavramlar, personel işlemlerini betimlemek için çok sık kullanılır. Bireyi değerlendirme, “*insan denen meçhul*”ü keşfetme girişimidir. Çetin olan, bilgi ve cesaret isteyen bir girişimdir. İnsanı değerlendirme konusunda serbest, cesur hareket edenlerin, bu cesaretlerinin her zaman sağlam bir insan bilgisine dayandığını da söylemek zordur.