

PERSONELDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNE

Dr.Oya ERDİL¹

¹ Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşleme Fakültesi, Yardımcı Doçent.

Abstract: People are the most important asset of any organization because they create the innovations and accomplishments needed by organizations for success. In this article the development of the personnel function is analysed. The analysis provides a major shift toward a human resources approach with the emphasis that is begin placed upon people or individuals at work moving away from the traditional thought of personnel management.

I-GİRİŞ

İşletme içinde işgören olarak çalışan insanlara işletme yönetimleri daha fazla önem vermeye başlamış, onları bir işgücü filosu olarak görmekten ziyade, verimli ve etkin çalışmanın dolayısıyla başarının temel unsuru olarak görmenin gerekli olduğu kanısı yaygınlaşmıştır.

Gittikçe daha yoğun bir rekabetin ve belirsizliğin yaşandığı dünyamızda işletmelerin istihdam ettikleri insanları yönetmede kullandıkları yaklaşımları işletme ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle klasik anlamda personel yeni yaklaşımıyla insan kaynakları yönetimi, işletmelerin ihtiyaçları ve stratejileriyle bütünleşik olarak düşünülmelidir.

Gerçekten de istihdam politikalarında bir kaymanın, bir değişimin yaşandığı açıktır. Gittikçe dinamikleşen ortamlarda başarılı olma mücadelesi veren işletmeler, insan kaynaklarını geliştirerek onlardan daha fazla fayda sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Öte yandan eğitim düzeyi yükselen, dünyadaki gelişmeleri izleyen, kişisel özgürlüklerini ve hayat standartlarını ön plana çıkaran işgörenler işletmelerde daha fazla bilgi edinme, çalışma şartlarını iyileştirme ve hatta kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılma konularına daha fazla ilgi göstermektedirler. Teknolojik gelişmeler ve bilgiye ulaşım doğru kullanma zorunluluğu da insan kaynakları yönetimi ve organizasyon yapılarında yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bu kayma ve değişimin analiz edilmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

II-PERSONEL YÖNETİMİN GELİŞİM SÜRECİ

İşletmelerde personel işlevi sanayi devriminin yaşandığı 19.yy'dan günümüze kadar çeşitli aşamalardan geçmiştir. Çalışanların refah düzeylerinin çok düşük ve işgören arzının yüksek olduğu 19.yy'dan, çalışanlardan daha fazla parasal değer ve fayda elde etmenin yollarını araştıran çeşitli yönetim yaklaşımlarının geliştirildiği günümüze kadarki tarihi perspektif içinde çalışana ya da işgörene bakış açısında büyük değişiklikler yaşanmıştır.

Endüstrileşme çağının başında personel yönetiminin esas amacı üretimin artırılması olduğundan personel sorunları da daha çok üretimle ilgili teknik sorunlardı. Bu dönemde çalışan kişilerin teşvik edilmesi sadece parasal açıdan düşünülmüş, işgörenden psikolojik bir bağlılık beklenmemiştir. Personel yönetimin esas işini işe alma ya da işten çıkarma faaliyetleri ile iş analizleri ve buna bağlı olarak ücret analizleri oluşturmuştur. (Torrington, 1989)

20.yy'ın başlarında "Personel" in bir yönetim faaliyeti olarak ortaya çıkmasına kadar geçen süre içinde fabrika işçileri çok kötü muamele görmüş, yoksul ve ümitsiz bir şekilde yaşamışlardır. Bu olumsuzlukları gidermek için önce fiziksel çalışma şartlarının iyileştirilmesi üzerinde durulmuştur. Böylece üretim sisteminin tıpkı makina gibi bir parçası olarak düşünülen insandan daha fazla faydalanmak mümkün olacaktı. Bu arada organizasyonlar büyümeye başlamış ve gerek atölye bazında gerekse çeşitli yönetim kademelerinde uzmanlaşma artmaya başlamıştır. Bu nedenle çalışan ya da işe alınacak personele ilgili işler artmış, özellikle seçim, eğitim ve yerleştirme konularına önem verilmiştir. (Torrington, 1987) Personel müdürü bu süreç içerisinde bürokratik yapıda örgütsel hedeflere hizmet etmeyi öğrenmiştir.

Personel işleriyle ilgili yöntemlerin çoğu 1920'lerde ve 1930'larda geliştirilmiş, bu yöntemlerin çoğu bugün personel yöneticilerinin yaptığı işlerin esasını oluşturmuştur. (Hodgetts and Kroeck, 1992) Daha sonraki yıllarda personel müdürleri diğer bir alanda, toplu müzakereler alanında uzmanlık kazanmaya başlamışlardır. II. Dünya savaşından sonra istihdam düzeyi yükselmiş ve iş gücü zor bulunur hale gelmiştir.

Sendikalaşma faaliyetleri de bu yıllarda artış göstermiştir.

Geçen zaman içinde bir bütün olarak organizasyonun etkinliği gündeme geldi. Artık işletmelerin açık seçik hedefleri vardı ve örgüt içindeki bütün üyeler bu hedefler doğrultusunda çalışmalı, böylece tüm örgütün etkin olması sağlanmalıydı. Öte yandan bunu yaparken işgörenlere kişisel gelişme imkanları sağlanmalı, örgütle bütünleşme desteklenmeliydi.

Bu gelişmeler sonucunda, personel müdürleri ya da uzmanlarının ilgi alanlarında değişimler oldu. İşgörenlerin yönetim adına dosyalanması ve rütbe kazanmalarından ziyade, yönetim faaliyetlerinin bütünleşmesi eğilimi meydana geldi. Rutin işler alt düzeyde çalışan işgörenlere yüklenerek, gelecekte işlerin devredileceği uzmanlık alanındaki kişilerden çekirdek kadrolar yetiştirmek esas alındı.

Personel yönetiminde diğer bir faaliyet alanı, belirli bir iş ile belirli bir işgören arasında uyumlaştırma çalışmalarıdır. İşgörenler tek tek, münferit şahıslardır ve çalıştıkları örgütle bütünleşmeleri için yaptıkları işlerle uyumlu olmaları gerekmektedir. Bütünleşme çerçevesinde işgörene mevcut potansiyelini ortaya koyabilme ve yeteneklerini kullanabilme imkanı verilmelidir.

Bu gelişmelerle birlikte işgörenlerin temsilcisi konumunda olan personel müdürleri, daha kolektif düşünmeye başladılar. Buna göre işgörenler toplamı bir işgücü oluşturmuş, değişim hız kazanarak yenilik yapmak önemli hale geldikçe, gelecekte insan gücüne olan ihtiyacı sayısal ve kalite bazında tahmin etme işi, personel müdürlerinin işleri arasında yer almaya başlamıştır.

Tarihi perspektif içinde ele alınan bütün bu gelişmeler toplamı, çağdaş personel yönetimin temelini oluşturmuştur.

Personel yönetimin işlevini ve önemini ortaya koyan bu gelişmeler ışığında personel yönetimine dair çeşitli tanımları vermek yerinde olacaktır. Personel yönetimi, bir tanımda; örgüt için mümkün olan en iyi personeli elde etmek, muhafaza etmek ve işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlamaktır. (Bartol and Martin, 1992) Diğer bir tanımda personel yönetimi, "bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacıyla, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir." (Yalçın, 1994)

Yukarıdaki veriler ışığında personel yönetiminin esas olarak daha ziyade organizasyonda bulunan işgörenlerle ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Personel

yönetiminin amacı işgörenlerin seçimi, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve böylece en iyi şekilde çalışmalarını sağlayarak hem işletmenin hem de işgörenlerin hedeflerine ulaşmaktır. (Werther and Davis, 1993) Bunların dışında personel yönetiminden sorumlu müdürler bir yandan işgörenlerin beklenti ve tepkilerini izleyerek onların görüşlerini ve değerlerini anlamaya çalışırken, diğer yandan yönetimin faaliyet ve kararlarının personel açısından etkilerini değerlendirmeye çalışırlar.

O halde niçin insan kaynakları yönetim? Personel yönetimine getirdiği yeni boyutlar ve farklılıklar nelerdir? Şüphesiz insangücü kaynakları yaklaşımını ortaya çıkaran, şekillendiren çevresel faktörler vardır. Değişmelerin niteliği insan kaynakları yaklaşımının önemini ortaya koymaktadır.

III-YÖNETİM DİNAMİKLERİ VE ÇEVRE FAKTÖRLERİNDE MEYDANA GELEN DEĞİŞİKLİKLER

Bir örgütte çalışan işgörenleri insangücü topluluğu olarak görme geleneğinin terk edilerek, örgütün etkin ve verimli çalışmasında, katkısının artırılması gereken bir kaynak olarak görülmeye başlandığı günümüzde insan kaynakları yönetimine gittikçe daha fazla önem verilmektedir. Bu gelişmede çevresel faktörlerde meydana gelen değişmelerin rolü büyüktür. Sözü edilen gelişmede rol oynayan eğilimlerden biri yapılan işe verilen değerın zaman içerisinde değişmesidir.

Çalışmaya ya da yapılan işe verilen değer. Yapılan işe verilen değer zaman içinde değişmektedir. (Yıldız, 1988) İşletme ile işgöreni birbirine bağlayan unsur olan işin, işgörenler açısından tatmin edici ve işletme açısından da verimli bir şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla çeşitli dönemlerde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. İş analizleri, çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi gibi.

Yakın zamana kadar yüksek mekanizasyon ve otomasyon uygulamaları popülaritesini korumuş, ancak bu durum işe yabancılaşma ve monotonluk gibi sakıncaları beraberinde getirdiğinden, işte çeşitlilik, birden fazla yeteneği iş üzerinde kullanma, işle ilgili konularda, dolayısıyla işe yabancılaşmanın azaltıldığı bir ortam yaratılması konusunda işgörenler zaman içinde bilinçlenerek duyarlılık kazanmaya başlamışlardır. İşgörenler türünden yapılan işlerin iyileştirilmesi konusunda Volvo'nun İsveç'teki fabrikasında insan kaynakları ve çalışma hayatına dair yaklaşım değişikliği örnek olarak verilebilir. (Bartol and Martin, 1992) Volvo'nun otomobil fabrikasında düşen verimlilik ve artan stoklarla birlikte büyük oranlarda devamsızlık ve işten ayrılmalar yaşanmıştı. Bunun nedenini araştıran

yönetim, işgörenlerin iş tatmininin düşük olduğunu, uygulanan uzmanlığa dayalı üretim sisteminin monotonluk ve sıkıcılık yarattığını görmüştür. Bunun üzerine üretim sisteminde değişiklikler yapılmış, grup çalışmasına önem verilerek işgörenlerin karar sürecine katılmaları sağlanmıştır. Belirli noktalara konan kahve makinaları ile işgörenler arasındaki iletişim ve haberleşme geliştirilmiştir. Bu uygulamalar sonucunda işgören tatmini artmış, devamsızlık ve işten ayrılmaların büyük ölçüde önüne geçilmiştir. Verimlilik artmış, birim otomobil üretim süresinde düşme olmuştur. Bu tür örnekleri ve uygulamaları çoğaltmak mümkündür.

İşin çekici hale gelmesi, bağımsızlık ve kişisel ilerleme kaynağı olarak görülmesi, çalışanların kendini gösterebilme imkanlarının geliştirilmesi organizasyon ve insan kaynakları yönetimde yeni düşünce ve yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Dikkati çeken nokta, çalışanların maliyetleri arttırıcı değişken bir maliyet unsuru olarak görülme, tersine yatırım yapılması, eğitim ve geliştirme programlarıyla geliştirilerek en fazla faydanın sağlanması gereken bir kaynak olarak işletme stratejilerine dahil edilmesidir. (Schuler, Dowling, De Cieri, 1993) İşgörenlerin bir işgücü filosu olarak görüldüğü personel yönetimi ile kaynak olarak görüldüğü insan kaynakları yönetiminde yapılan işe verilen değer değiştiği görülmektedir.

İş ve İşgörenin yapısındaki değişimler: Zaman içinde üretim ve büro teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimler sonucunda bilgisayarların ve nümerik kontrollü makinaların kullanımı yaygınlaşmıştır. Bunun sonucunda işgörelere daha az nezaret, daha az doğrudan kontrol gerekirken, işler çeşitli yeteneklerin iş üzerinde kullanımını gerektiren bir yapı kazanmıştır. Böylece iş yapıları daha esnek hale gelmiş, işgörenlerin kendi yaptıkları iş üzerindeki kontrolleri artmıştır. İş sadece para kazanma aracı olmaktan çıkarak, kişisel tatmin ve mesleki tatmin sağlama aracı haline gelmiştir. Artan eğitim düzeyleri sonucunda işgörenlerin beklentileri farklılaşmış, iş üzerinde kendi kendilerini tamamlama ve ispat etme eğilimi gelişmiştir. (Shipper ve Manz, 1992) Bu eğilim ve gelişme doğrultusunda işletmelerde işgörenlerin kararlara katıldığı yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımları geliştirilmiştir. (Kendi kendini yöneten takımlar, yalın organizasyon, proses temeline göre örgütlenme gibi) Yönetime katılan işgörenler işletmelerine daha çok bağlanarak motive olmakta ve kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet etmektedirler. Psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratıldığından üretimin miktar ve kalite yönünden iyileştirilmesi sağlanmaktadır. (Eren, 1993)

Teknolojik Bilginin Yayılması: Teknolojik gelişmelerin hızlı yaşandığı günümüzde, bu değişmelerin meydana getirdiği teknolojik bilgiyi kullanmak için çalışanların yüksek düzeyde eğitilmiş, vasıflı uzmanlar

olması gerekmektedir. Kendi kendilerine yeterli olan bu tür uzman işgörenler, işleriyle ilgili problemleri üstlerine götürmeden çözmektedirler.

Üretim ve dağıtım yöntemlerinin otomatikleşmesi sonucunda büyük yatırımların yapıldığı pahalı teknoloji ve ekipmanları daha bilgili ve yetenekli insanlar kullanabilmektedir. Dolayısıyla, fiziki çabanın yerini zihni çaba almaktadır.

Ekonomik gelişmeler ve artan rekabet: Ülke ekonomilerinde mal ve hizmet talepleri artmakta ve çeşitlenmektedir. Çok miktarda yeni ve özellikli ürün piyasaya sürülmektedir. Korumacılığın da azalmasıyla artan ülkelerarası ticaret sonucunda işletmeler, yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Dinamikleşen ekonomik ve rekabet ortamı, işgörelere verilen önemi arttırmış, onlardan daha etkin ve verimli faydalanma yolunda yeni yaklaşımlar ve stratejiler geliştirmeye işletmeler adeta zorlanmıştır. Rekabet üstünlüğü kazanmada sermaye ve teknolojiyi esas alan stratejiler yerine, insan kaynaklarına dayalı stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır. (Pfeffer, 1994) Teknolojik ve yönetsel bilgiyi kullanarak işletmelerin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak olan insan kaynaklarıdır. O halde insan geliştirilmesi, üzerine yatırım yapılması gereken bir kaynaktır.

IV-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

İşletmelerde ve işletme çevrelerinde yaşanan değişikliklere bir cevap olarak ortaya çıkan ve şekillen insan kaynakları yönetiminin amacı, insanların (işgörenlerin) organizasyonlara olan üretkenlik katkılarını geliştirmek olduğuna göre işgöreleri "emek" ya da "işgücü filosu" olarak görmek yerine teker teker katkılarının arttırılması gereken bir "kaynak" olarak görmek gerekmektedir. (Werther and Davis, 1992) Bu amaç doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları müdürlerinin ne yaptıklarını ya da yapmaları gerektiğini açıklayan bir alandır. Amaçlara ulaşmak için insan kaynakları departmanı gerekli sayıdaki ve vasıftaki insanı bulur, geliştirir, faydalı hale getirir, değerlendirir ve işletmede tutar. Bu faaliyetler insan kaynakları yönetimin amaçlarına ulaşması için başarılı bir şekilde yerine getirmesi gereken faaliyetlerdir. Böylece organizasyonun toplam amacı olan etkinlik ve verimliliğe insanlar vasıtasıyla ulaşmak mümkün olacaktır.

İnsan kaynaklarının organizasyona katkısını geliştirmek çok önemli bir konudur. İnsanın katkısını şekillendiren sermaye, malzeme gibi diğer faktörleri doğrudan kontrol etmek zordur, ancak bunları insanlar yoluyla daha faydalı kullanmak etkilemek mümkündür. İnsanları anahtar bir kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik planlama

sürecinin bir parçası olarak üst yönetimin ilgi alanındadır ve stratejileri doğrudan etkilemektedir. (Schuler, Dowling and De Cieri, 1993)

İnsan kaynakları yönetiminin anlamı ve kapsamı konusunda farklı yaklaşımlar kullanılmıştır. Bu yaklaşımlarda daha ziyade insan kaynakları yönetiminin incelediği konu alanlarının sınıflandırılması yoluna gidilmiştir. Bir sınıflamaya göre insan kaynakları yönetimi işgörenlerin etkisi, insan kaynağı akışı (işletme içine doğru, işletme içinde ve işletme dışına doğru), ödüllendirme sistemleri ve nihayet çalışma sistemleri olarak dört ayağa oturtulmuştur. Diğer bir yaklaşımda insan kaynakları yönetiminin dört farklı alanına işaret edilmiştir; insan kaynaklarının temin edilmesi, muhafaza edilmesi, motivasyonu ve geliştirilmesi. Ya da insan kaynakları yönetimi beş temel faaliyeti olan bir çevrimdir: işgörenlerin seçimi, performans, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme (Brewster, 1995).

Bütün yaklaşımlarda insan kaynakları yönetiminin iki boyutu göze çarpmaktadır; sert (hard) ve yumuşak (soft) boyutlar. Sert boyut, diğer ekonomik boyutlar gibi insan kaynaklarının rasyonel yönetimi için işletme stratejileri doğrultusunda sayısal ve hesaplanabilir yönünü vurgulamaktadır. Yumuşak boyut ise iletişim, motivasyon ve liderlik gibi insan ilişkileri konularına ağırlık vermektedir. (Werther and Davis, 1993) Bu iki boyutun değişik kombinasyonlarını görmek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimin kapsamı ve yaklaşımlardan da görüldüğü gibi, personel yönetimiyle ortak pek çok noktası bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejisi ve diğer birimleriyle daha bütünleşik olduğu, insanları hedeflere ulaştırmada bir kaynak olarak gördüğü, dolayısıyla personel yönetiminden daha fazla şeyi ifade ettiği genel kanı arasındadır.

V-KARŞILAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRMELER

Geleneksel üretim endüstrilerinin proses endüstrilerine, yüksek teknoloji üretimi ve servis sektörlerine dönüştüğü günümüzde, işletme yönetimleri insan faktörünü "emek" olarak görmek yerine işgören olarak görmeye başlamışlar ve geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bir anlayış ve uygulama farklılığı ortaya koymuşlardır. Yaklaşımdaki farklılığın diğer bir temel nedeni, insan kaynakları yönetiminin organizasyon içinde bulunan insanlardan değil de, organizasyonun insan kaynakları konusunda ne tür bir talebi ya da ihtiyacı olduğu noktasından hareket etmesidir. (Werther and Davis, 1993) O halde personel yönetimi arz noktasından hareket

ederken, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı talep noktasından hareket etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde klasik personel yönetimi uygulamalarına ilave politikalar geliştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının getirdiği yeni boyutlar şunlardır (Legge, 1989).

*İnsan kaynakları yönetimi proaktiftir. Gerekliğinde sistemin bütününe içeren müdahaleler yapılır. Stratejik planlama ile uyumludur. Dolayısıyla klasik personel yönetiminin reaktif, belirli problemlere karşı küçük müdahalelerden oluşan yapısı terkedilmiştir.

*İnsanlar sürekli gelişme gösteren sosyal varlıklardır. İşgöreni değişken bir maliyet unsuru olarak görmek yanlıştır.

*Karşılıklı güven ve işbirliği sağlamada işveren ve işgörenlerden oluşan tarafların güç eşitliğine önem verilmelidir. Pazarlıklarda güç üstünlüğü terkedilmelidir.

*Güven ve işbağlılığı tesis etmek için iletişim kanalları geliştirilmeli, yeterince bilgi akışı sağlanmalıdır. Verimlilik ve bilgi akışı sağlamak için bilgi akışının kontrol edilmesi yanlıştır.

*Dikkat ve çabalar hiyerarşik ilişkiler yerine hedeflere doğru yönlendirilmelidir.

*Yönetime katılma mümkün kılınmalı, tercihler hakkında işgörenlere bilgi verilmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin, personel yönetimine yeni boyutlar getirdiği açıktır. Kavram ve uygulama olarak her iki yönetim tarzının benzerlikleri de bulunmaktadır.

Öncelikle her iki yaklaşım da yaklaşım da faaliyetlerini örgütsel hedeflerle uyumlaştırmanın ne derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Diğer bir benzerlik faaliyetlerin, her iki yaklaşımda hat (emir-komuta) yöneticileri tarafından yerine getirilmesidir. Burada bazı farklılıklardan söz etmek gerekmektedir. Personel yönetiminde hat yöneticileri insanları yönetir. O halde bütün yöneticiler bir bakıma personel yönetimi görevi üstlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde ise hat yöneticileri işletme birimindeki bütün kaynakları koordine etmek ve yönlendirmek durumundadır. Ürün ya da hizmet kalitesine ulaşmak insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. O halde personel politikaları stratejik planın sonucu olmamalı, fakat stratejinin bir parçası olarak geliştirilmelidir. (Schuler, Dowling and De Cieri, 1993) Dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmada etkin ve verimli kullanılması gereken bir kaynak olarak ele alınan personel ve

personelle ilgili konular personel departmanını aşarak, tepe yönetiminin ilgilendiği, üzerinde politikalar geliştirdiği konular içinde yer almaktadır.

Personel ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarında örgütsel hedeflere ulaşmak ve yapılan işten kişisel tatmin sağlamak için çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek gerekmektedir. Böylece işgören işle ilgili kişisel tatmin sağlarken, işletme yönetimi örgütsel hedeflere ulaşmada ondan daha fazla fayda sağlamış olacaktır.

Yine her iki yaklaşım doğru insanı doğru işe yerleştirme faaliyetleriyle ilgilidir. Burada insan kaynakları yönetimi biraz daha farklı davranarak işgören seçimi, performans değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme faaliyetlerine daha fazla önem vermektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere personel ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının ortak noktaları olmakla birlikte, bazı konuların farklı şekillerde uygulandığı, farklı yönetim tarzların kullanıldığı gözden kaçmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin tersine personelle ilgili konuları tepe yönetimi seviyesinde, işletmenin bütünü içi ele alıp incelemektedir. Stratejilerle bütünlük önem taşımaktadır.

Dikkati çeken diğer bir nokta işgörenlerin kolektif sendikal ilişkilerinden ziyade kişisel yetenek ve becerilerine göre değerlendirilmesidir. (Legge, 1989) Örgütsel hedeflere ulaşılması konusunda işgörenlerin sağladıkları kişisel katkı ve performans ödüllendirilmektedir ve sürekli gelişme hedef alınmaktadır. Böylece sendikalaşma azalırken örgüte bağlılık artmaktadır.

VI-SONUÇ

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde işletmeler daha etkin ve verimli olmak için insan kaynaklarına büyük önem vermektedir. İşletme yönetimleri işletmelerine 21. yüzyıla taşımada, rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynak olarak insanları (çalışanları) görmektedir. Ünlü bir kimlik kazanan teknoloji ve sermaye bazlı stratejiler yerine insan kaynaklarını baz alan stratejiler geliştirilmektedir.

İşletmede çalışanları emek olarak gören personel yönetiminden, işgören olarak, kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimine kadar geçen süre içerisinde işgörene, iş hayatı kalitesine, yapılan işe verilen değerde büyük değişiklikler yaşanmıştır. Yaklaşımdaki bu değişikliği teknoloji gibi çevresel faktörler hızlandırmıştır. Örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanlarını tek tek en yüksek düzeye getirmek, onları

eğitip, geliştirerek başarılarını arttırmak, ödüllendirmek ve sonuçta işe en uygun işgöreni işletmeyle bütünleştirerek istihdam etmek insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetleri arasında yer almaktadır. Böylece işletmeler rekabet güçlerini artırarak kendilerini geleceğe taşıyabileceklerdir.

KAYNAKLAR

Bartol, K.M, D.C. Martin, 1992. "Management". McGraw Hill, N.J.

Brewster, C. 1995. "Towards A European Model of Human Resource Management," Journal of International Business Studies, 26,1

Eren, E., 1993. "Yönetim Psikolojisi", Dördüncü baskı, Beta yayını, İstanbul s.265

Hodgetts and Kroeck, 1992. "Personnel and Human Resource Management" The Dryden Press. USA

Legge, K., 1989. "Human Resource Management: A Critical Analysis", New Perspectives on Human Resource Management içinde, 19-40

Pfeffer, J., 1994. "Competitive Advantage Through People", Oxford University Press.

Schuler, R.S., P.J. Dowling and H. DeCieri, 1993. "An Integrative Framework of Strategic International Journal of Human Resource Management, 4:4, Dec, 717-760

Shipper, F., C.C. Manz, 1992. "Employee Self-Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment", Organizational Dynamics, 20:3, Winter, 48-61

Stoney, J., 1989. "New Perspectives on Human Resource Management", ed., Routledge, NY.

Teets, P., 1987. "Information Access Comes of Age With Online data Bases." Personnel Journal, Jan., 112-113

Torrington, D., 1989. "Human Resource Management and the Personnel Function", New Perspectives on HRM içinde, Routledge, NY, 56-66

Werther, W.B., K.Davis, 1993. "Human Resources and Personnel Management", McGraw Hill, NJ.

Yalçın, I., 1994. "Personel Yönetimi", İstanbul Ün. Yayını, İstanbul

Yıldız, G., 1988. "İşletmelerde İşgören Yönetimi", Sakarya Müh. Fakültesi Matbaası, Sakarya.

