



## PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞİ GEREKTİREN ETMENLER: BİR İNCELEME

### FACTORS REQUIRING THE TRANSITION FROM PERSONNEL MANAGEMENT TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: AN INVESTIGATION

**Dr. Öğr. Üyesi Özge YILMAZER**

Kırıkkale Üniversitesi, ozgeyilmazer83@gmail.com, orcid.org/0000-0002-5539-4946

**Dr. Öğr. Üyesi Öznur ERDEM**

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, osaklak@gmail.com, orcid.org/0000-0003-4878-5938

Makale Gönderim-Kabul Tarihi (02.11.2022-27.12.2022)

#### Öz

Dünyada meydana gelen globalleşme ve beraberinde getirdiği rekabet ortamı, işletmelerin ayakta kalması ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri açısından bu sürece uyumlarını zorunlu hale getirmiştir. Bu rekabet ortamında, işletmelerin etkinliği ve verimliliği sağlayabilmesi için insan kaynağına gereken önemin verilmesi de büyük önem taşımaktadır. İşletmeler açısından insan faktörü artık bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, geliştirilmesi zorunlu bir kaynak durumuna gelmiştir. Fakat bu bakış açısının oluşması ve personel yönetiminin kısıtlı işlevlerinin yerini daha işlevsel olan insan kaynakları yönetimine bırakması uzun bir süreç dahilinde gerçekleşmiştir. Bu çalışmanın amacı personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramlarını açıklamak suretiyle, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi gerekli kılan sebepleri kavramsal bir çerçevede incelemektir. Çalışma kavramsal boyutta ele alınmıştır ve sonrasında yapılacak olan araştırmaların kavramsal yapısına katkı bulunacağı öngörülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kıymetleri

#### Abstract

The globalization that has occurred in the world and the competitive environment it brings with it have made it obligatory for enterprises to adapt to this process in order to survive and achieve competitive advantage. In this competitive environment, it is also of great importance to give the necessary importance to human resources in order for enterprises to ensure efficiency and efficiency. In terms of businesses, the human factor is no longer a cost element and has become a resource that must be developed. However, the formation of this perspective and the replacement of the limited functions of personnel management to the more functional human resources management have taken place over a long period of time. The aim of this study is to explain the concepts of personnel management and human resources management and to examine the reasons that make the transition from personnel management to human resources management necessary in a conceptual framework. The study was discussed in the conceptual dimension and it was foreseen that it would contribute to the conceptual structure of the researches to be carried out afterwards.

**Keywords:** Personnel Management, Human Resources, Human Assets

## GİRİŞ

Globalleşen dünyada nitelikli insan kaynaklarının etkin kullanımı, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasıyla ilişkilendirilmektedir. Gerek özel, gerekse kamusal kuruluşlar insan kaynakları gereksinimlerine karşılayacak nitelikte olmanın sorumluluğunu almak durumundadırlar. Bunu gerçekleştirirken yöneticiler ve personeller için sağlıklı, güvenilir bir ortam sağlamak adına uyumlu hareket edilmeli, etkin bir yönetim kurulmalı, iş gücü ve insan gücü planlanmalı, çalışanlar motivasyonu sağlanmalı, etkin bir ücretlendirme sistemi oluşturulmalı ve çalışan ilişkileri düzenlenmelidir. Bu gereksinimler sonucu insan yönetimi kavramı oluşmuş ve öncelikle personel yönetimi olarak tanımlanmıştır. Zaman içinde yöneticilerin ve çalışanların beklentilerinin artması sonucu yeni uygulamalara gereksinim artmıştır.

Bu doğrultuda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen doğrusal dönüşüm süreci başlamıştır (Öğüt, Akgemci & Demirsel, 2004:278). Bu çalışma kapsamında, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişi gerektiren etmenler hakkında elde edilen bilgiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

## 1. PERSONEL YÖNETİMİ

Personel kavramı, istihdamda kullanılan, örgütlerde çalışanların tümü kapsayan kişileri ifade etmek için kullanılmaktadır. Personel kelimesi içerik olarak yalın olup, çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Faaliyette bulunulan sektöre yönelik özel ya da kamu, veya hiyerarşik açıdan üst-alt kademe bilgisini vermeden, yalnızca kişinin örgütte istihdamını açıklar (Bozkurt vd.,1998: 205). Kamu yönetimi sözlüğünde personel yönetimi kavramını "örgütleri için gerekli olan insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynaktan en etkili şekilde faydalanmanın yol ve yöntemlerine ışık tutan disiplin" şeklinde ifade etmiştir (Kayar, 2010: 2).

Örgütler ana hedeflerine ulaşmak için personel yönetimin bir araç olarak kullanılmaktadırlar. Personel yönetimi kavramı çalışanların temini, eğitimi, maddi tatmini, sağlık yönetimi vb. konuların tümünü kapsamaktadır. Kısacası personel yönetimi kavramı içerisinde, performans tasarımı, düzenleme, yönetim ve kontrol kavramları da barındırmaktadır (Yalçın, 1994: 69).

Personel Yönetimi, örgütlerde verimliliği sağlama, personelin etkin komuta edilmesi ve personellerden en üst seviyede faydalanılması yönünden aşağıdaki gibi yönetsel işlevler ve yürütsel işlevler olmak üzere ikiye ayrılır.

**Tablo 1: Personel Yönetimi İşlevleri**

| YÖNETSEL İŞLEVLER | YÜRÜTSEL İŞLEVLER          |
|-------------------|----------------------------|
| Planlama          | Tedarik ve işe yerleştirme |
| Organizasyon      | Eğitim ve geliştirme       |
| Emir-Komuta       | Ücretleme                  |
| Kontrol           | Tamlaşma (Motivasyon)      |

Kaynak: (Koroğlu, 2010: 148)

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Değişen ve gelişen çevresel faktörleri dikkate alarak örgüt kültürü oluşturan insan kaynakları yönetimi, bu faktörler çerçevesinde, örgütteki insan kaynaklarına birtakım sorumluluklar yükleyen,



esnek ve dinamik hizmet anlayışını örgütteki tüm çalışan ve birimlere yayma amacı güden, insana odaklanmış bir yönetim felsefesidir (Aykaç, 1999: 28).

İnsan kaynakları yönetiminde, uzun bir gelişme sonrasında ortaya çıkarılan iki temel yön bulunmaktadır. Bunlardan biri stratejik planlama olarak adlandırılan yönüyle örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu, eğitim ve gelişimi, işçi ve işveren ilişkileri, insan kaynakları konusunda geliştirilen politikalar ve politikaların uygulanmaları gibi konuları içerirken; diğer ikinci rolü ise, personel yönetimi olarak adlandırılan personel seçimi sağlanması, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarını içeren geniş kapsamlı çerçeveden bakılabilen bir bakış açısı sunmaktadır (Bingöl, 2003: 6).

İnsan kaynakları yönetimi yalnızca insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğunda değildir. İnsan kaynakları yönetiminin etkin olabilmesi organizasyonun tümüne nüfuz etmesiyle mümkün olabilir; yöneticilerin tümünün sahiplenmesi gereklidir ve çalışanların motivasyonlarını, performanslarını ve tavırlarını etkilemelidir. Örgüt içinde her yerde hissedilmelidir. Personel yönetiminden farklı olan ve örgütün başarısını etkileyebilecek en önemli kararlardan biri de insan kaynakları yönetiminin örgütün kuruluş strateji kapsamında olmasıdır. Demek oluyor ki, insan kaynakları yönetimi strateji yöneticileri, insan kaynakları profesyonelleri ve bölüm yöneticileri için bir alandır. Uygulamaları ise; stratejik planlama, insan kaynakları planlaması, ödül yönetimi ve yeni personel bulunması ve seçilmesi ve daha bir çok alanda görülmektedir (Botten, 1997: 6). Örgütsel amaç ve hedeflerin etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi; Örgüt ilkelerinin belirlenerek insan kaynağına ilişkin unsurların istikrarlı ve bir bütünlük içinde olması sağlanmalıdır. “İlkeler, standartlar çerçevesinde belirli işlerin tamamlanmasını sağlayan kurallardır”. Zamanla değişmekle ve örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte, insan kaynağının yönetimi alanında bazı ortak olan ilkeler görülmektedir. Bunlardan kamu personel yönetiminde de var olan başlıcaları; yansızlık, eşitlik, güvence, yeterlik (liyakat) ve kariyerdir.

Uygulamaya geçilen insan kaynakları yönetiminde sayılan beş ilkenin yanı sıra; örgüt içi ilişkilerde, yapılan çalışmalarda ve alınan kararlarda insana değer ve güven verilmesi esasının önem kazandığı “ açıklık ilkesi” ve “insana saygı ilkesi”, insan kaynakları çalışmaları esasına dayanan bilgi ve beceri kazanımının bilimsel olarak araştırmasını ve örgüte bilgi olarak kazandırılmasını sağlayan “bilimsellik ilkesi” gibi ilkeleri de ortaya koymuştur (Yüksel, 2003: 21).

### 3. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının zaman zaman eşanlamlı olarak kullanılmasına rağmen; aralarında önemli farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. Personel yönetimi personele ait bazı işlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememişken, insan kaynakları yönetimi ise örgüt stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi (Werther and Davis 1993, s.27) ile ilgili tüm konularda işlevde bulunmaktadır (Tokol, 2001, s.209). Genellikle her ikisi de “doğru işe doğru insanı” yerleştirme konusuna değindiği gibi, insan kaynakları yönetiminin işe seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlemesi ve ödüllendirme vb. konulara daha çok önem verdiği görülmektedir. Örgütlerde insan faktörünün özellikle de verimlilik konusunda öneminin algılanması personel yönetimi kavramının insan kaynakları kavramına dönüşmesini sağlamıştır. (Seymen, 1998: 593).

**Tablo 2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar**

| PERSONEL YÖNETİMİ    | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ |
|----------------------|---------------------------|
| İş odaklı            | İnsan Odaklı              |
| Operasyonel faaliyet | Danışmanlık hizmeti       |
| Kayıt sistemi        | Kaynak anlayışı           |
| Statik bir yapı      | Dinamik bir yapı          |
| İnsan maliyet unsuru | İnsan önemli bir girdi    |
| Kalıplar, normlar    | Misyon ve değerler        |
| Klasik yönetim       | Toplam Kalite Yönetimi    |
| İşte çalışan insan   | İş yönlendiren insan      |
| İç planlama          | Stratejik planlama        |

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000: 11).

Yukarıdaki tabloda da görülen, tanımlanmış personel yönetimi kavramı, mekanik bakış açısının ağırlıklı olduğu bir yönetim tarzını ortaya koyarken, daha çok hümanist yönetim tarzının hakim olduğu anlayışın ise insan kaynakları yönetimi olduğu anlaşılmaktadır. Son dönemlerde personel yönetimi anlayışını geleneksel yönetim tarzının ötesine götüren ve günümüzde hüküm sürerek yeni bir yönetim tarzı oluşturan şey, örgütsel amaçların niteliğinin ortaya konulmasıdır. (Russ & Hirsch, 2005:171). Tabloda görülen bir başka konu da insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi yaklaşımı arasındaki farklılıklardır. Bu iki yaklaşım arasındaki geçişi sağlayan yeniliklerin ise örgüt kültürü, örgütün misyon ve vizyonu ve örgütte çalışana verilen değer artması olduğunu söyleyebiliriz. Böylelikle personelin her türlü sorununu, gelişimi, eğitimi ve kariyer planlamasının dikkate alındığı bir yapıya geçiş sağlanmış ve personel yönetiminin, yalnızca personelin örgüt ile ilgili işlemlerinin önemsendiği yapıdan uzaklaşmıştır. Bu geçişle personel yönetimi yalnızca personel departmanı ile sınırlı değil, örgütte tüm organizasyon yapıları ile koordinasyon içinde bir birime bürünmüştür.

#### 4. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞİ GEREKTİREN ETMENLER

İnsan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Fakat bu yaklaşıma geçişi sağlayan çok sayıda faktör bulunmaktadır. İş gücünün yapısı, küreselleşme ve rekabet, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler insan kaynakları yönetimine geçişi hızlandıran faktörler olmuştur. Küreselleşme sürecini hızlandıran dinamikler ise, çok uluslu şirket sayısındaki artış, teknolojiye dönüşüm ve çok uluslu şirket sayısındaki artış sıralanabilir. Bu geçişi sağlayan diğer bakış açılarındaki değişimleri ise şu başlıklarda inceleyebiliriz. (Kaynak ve diğerleri, 1998: 16).

- İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Otomasyon, teknoloji, gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın azalmasına sebep olmuştur)
- Verimliliğe daha önem verilmesi (Başarı güdüsü düşük, tatmin düzeyi düşük bir işgücünün verimli olması mümkün değildir)
- Yönetim ve üretim alanında birtakım değişimler
- İşgücünü olumsuz etkileyen faktörler (Tatminsizlik, Yabancılaşma, Verimsizlik gibi kavramlara çözüm aranması)

1980'li yıllarda yerini insan kaynakları yönetimine bırakan personel yönetimi, uzun yıllar örgütlerin temel işlevleri arasında bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin, personel



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 8 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2022 ISSN -2149-6161

yönetiminin bir uzantısı olduğunu söyleyebiliriz. Bu kavramlarla ilgili en önemli farklılık olarak, insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliğiyle birlikte iç müşteri olarak adlandırılan çalışan personelin de memnuniyetini sağlamayı amaç edinmiş olması, personel yönetiminde ise daha çok işletme çıkarlarını gözeten ve işgücü verimliliğini temel amaç edinmiş bir organizasyon yapısı olduğunu görmekteyiz. (Sabuncuoğlu, 2000: 7).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı olarak son dönemde karşılaştığımız yeni yönetim anlayışı ile insan kaynakları birimi organizasyonunu karar verme ve stratejik planlama konuları ile ilgili oldukça etkili bir birim meydana gelmiştir. Böylece bu yaklaşımla birlikte örgütün tüm fonksiyonlarıyla ilgili kararlara etkisi olabilen insan kaynakları yöneticisi daha çok sorumluluk üstlenmiş olmaktadır.

### SONUÇ

Yönetim biliminin ilk uygulamaya geçtiği yıllardan beri insanları doğru bir şekilde analiz edip var olan kaynağı en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak temel araştırma konularından birisi olmuştur. Endüstrileşme ile birlikte insanların çalışma hayatına dahil olması, hızlı tüketim toplumlarında üretim verimliliğinin gerekli kılmıştır.

Operasyonel bir işleyişe sahip olan personel yönetiminden, operasyonel işleyiş yanında stratejik bir boyuta da sahip olan insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini değerlendirdiğimizde, insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden kapsamının daha geniş ve insan odaklı olduğu sonucuna varılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine göre bir çok stratejik misyon ve vizyonu kapsamının yanında, personel yönetiminde dar olan idari fonksiyonlarında çeşitlenmesine zemin oluşturmuştur. Bu sebeple de insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi üstlendiği günümüzde yadsınamaz bir gerçektir.

Bu çalışmada, yükselen bir ivme ile değişen ve gelişen dünya konjonktüründe, gelişimini kapsamını gündün güne genişleten ve ilerleten insan kaynakları yönetimine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda dünyada yaşanan bu hızlı değişimlere paralel olarak, insan kaynaklarında da meydana gelen değişimlere yer verilmiştir. Örgütlerin rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı piyasalarda, rekabet üstünlüğü sağlamak suretiyle faaliyetlerine devam edebilmeleri için, gelişmelerin gerisinde kalmamaları ve insan kaynaklarına gereken önemi vermeleri gerekliliği özellikle vurgulanmıştır.

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### KAYNAKLAR

Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara.

Bingöl D.(2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Botten, T. (1997). Human Resources Management An Introduction, Cambridge.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 8 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2022 ISSN -2149-6161

- Bozkurt, Ömer, vd (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kayar, Nihat (2010). Kamu Personel Yönetimi, 2.B, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kaynak, Tuğray ve Diğerleri (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Koroğlu, Ö. (2010) Türk İdare Dergisi, Sayı 469, 148.
- Öğüt, A. Akgemci, T. Demirsel, T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, 12(1), 278-290.
- Russ R. Hirsch P. (2005). Evolution and Revolution in Twenty-First Century: Rules For Organizations And Managing Human Resources. Human Resource Management, Vol 44 N:2, 144.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, (İnsan Kaynakları), Bursa: Ezgi Kitapevi Yayını 1.Baskı.
- Seymen, R. (1998). Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynağı Yönetimi'ne, Prof.Dr. Metin Kutal'a Armağan, TÜHİS Yayını, Ankara.
- Tokol, A. (2001). Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, VİPAŞ.
- Tutum, Cahit(1979). Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE.
- Yalçın, S. (1994). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta .
- Yüksel, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi.
- Werther, William B. Ve K. Davis (1989). Human Resources and Personel Menagement, ABD: Mc-Graw Hill İnc.