



ETNİK STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI ÖNETİMİNİN FORMÜLASYONU VE TÜRKİYE'DE ETKİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRMEK İÇİN YGULANACAK KONSEPT

Ercan TAŞKIN*

ÖZET

Yönetim biliminin günümüzde ulaştığı gelişim sonucu, gerek kurumsal alanda, gerekse uygulamada organizasyonel yaşama ilişkin çeşitli değişiklik ve yenilikler görülmektedir. Bu değişikliklerin bir bölümü kurumsal çalışmaların sonucunda uygulamaya yansıtılan ve işletmelerde kullanma imkanı bulan yeniliklerdir. Diğer bir bölüm yeni görüş ve yaklaşım ise; kurumsal çalışmalardan genel anlamda etkilenip, asıl gelişimini uygulamada elde eden çabalaradır.

Yukarıda açıklanan hususlardan da görüleceği gibi, yönetim biliminde kuram ve uygulama birbirinden etkilenerek gelişimlerini sürdürmekte ve işletme yönetiminin alt dalları da bu olgudan doğal olarak payını almaktadır. Bu alt dallardan biri olan personel yönetimi ise söz konusu gelişmelerden son yıllarda en fazla etkilenir olmuştur. Çünkü işletmeler insan unsurunun karmaşıklığını uygulamada yaşadıkları sorunlarla giderek daha iyi kavramış, en az finansal ve fiziksel işletme kaynakları kadar önemli olan insan kaynaklarına ilişkin strateji, politika ve programlara gerekli özeni göstermeden organizasyonun başarıya ulaşmasının oldukça güç olacağını anlamışlardır.

* KÜTAHYA DUMLU PINAR ÜNİVERSİTESİ İİBF. Pazarlama Ana Bilim Dalı, Arş.Grv.

GİRİŞ

Toplumlardaki sosyal, kültürel, yasal vb. bazı değişiklikler insan unsurunun çalışma yaşamını dolayısıyla işlerine karşı tutum ve değer yargılarını da etkilemiştir. Çalışanların bilinç / eğitim düzeyleri geliştikçe, işlerinden beklentileri de artmıştır. Artık günümüzde ülkemizde de işgücünün iş tatmini konusunda belirli görüş ve beklentilerin olduğunu yadsımak pek doğru olmayacaktır.

Bu nedenlerle, personel yönetiminin birincil fonksiyonları olan işe alma, eğitim / geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerin yeni anlayış ve yaklaşımlarla ele alınması gereği doğmuştur.

Bunun sonucunda, geliştirilen yeni yöntem, teknik ve programları da içerecek yeni bir kavram olarak insan kaynakları yönetiminin geliştiği görülmektedir.

1980'li yıllarda artık "personel yönetimi mi, yoksa insan kaynakları yönetimi mi?" tartışmalarının sone erdiği ülkelerde insan kaynaklarının stratejik boyutları oldukça kapsamlı araştırmalarla incelenmeye başlanmıştır.

Biz de, bu çalışmamızda insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunu inceleyerek etkin stratejik insan kaynakları formülasyonunu, Türkiye'de stratejik insan kaynakları yönetiminin araştırılmasına ve etkin bir insan kaynaklarının oluşturulmasına ilişkin modeller üzerinde duracağız.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL TANIMI

Uluslararası rekabete açılma ve globalleşme; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmektedir. Tüm bu ilişkiler örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. Örgüt içerisinde en tepede yöneticiden en alt ünvanda çalışanlara kadar işi, iş arkadaşları, çalışma ortamı, sektörlerarası karmaşıklaştırmalar, statüler ve simgeler çalışan insanı yönlendirmekte, örgütlerde çalışanlarda yeni iş profilleri istenmektedir. Bu etki ve istekler mal ve hizmet üretimindeki verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasını etkilemektedir.

Son yıllarda yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle toplam kalite yönetimi, örgütleri değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve birim başarıları yerini takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütler yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır. Birimlerde kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi yaratılmaya başlanmıştır. Günümüzde bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini ve sistemini örgütün geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır.¹

2. İNSAN KAYNAKLARININ ETKİNLEŞTİRİLMESİ

İnsan faktörünün bilgi, yaratıcılık, deneyim ve geliştirme potansiyeli ile giderek işletmenin kıt kaynağı durumuna gelmesiyle işletmeler

¹ KÖRKÇÜ Kazım, İnsan Kaynakları, Milliyet Gazetesi, İstanbul, 26 Şubat 1995, s.10.

- ✓ Sadece tekniklere ve teknolojiye sahip olmanın başarı için sınırlayıcılığını ve beşeri potansiyeli etkin kullanmada eski sistemlerin yetersizliğini,
- ✓ Kollektif çalışma etkinliğinin kişilerin enerjilerini çoğalttığını,
- ✓ İşletme içi problemlerin çözümünün iç bağlılıktan geçtiğini saptamışlardır.

Japon işletmelerinin başarılarının nedenleri araştırıldığında, batı işletmeleri ile bu işletmelerin arasındaki temele farkın bireysel ve kollektif olarak insan kaynaklarının etkinliğinden ileri geldiği saptanmıştır. Kişilerin potansiyellerinin kullanmayı teşvik eden Japon yönetim uygulamalarının temele ilkeleri; bireysel saygı, sorumluluk verme, kollektif başarı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, aşırı uzmanlaşma yerine çok yönlü elemanlar ve sürekli formasyon ilkeleridir. Ancak uygulanması gerekli önemli bir konu da ulusal kültür – işletme kültürü ilişkisidir. Bir toplumun değerleri, kollektif düşünme, davranma, bireye saygı, oto disiplin değerlerinden oluşuyorsa ve iş ibadet gibi algılanıyorsa, birer mikro kültür olan işletmeler de doğal olarak bu değerlerle besleneceklerdir ve etkinleşeceklerdir.

3. İNSAN KAYNAKLARININ ETKİNLİĞİNİN FORMULASYONU

Bir işletmenin veya örgütün insan kaynaklarının etkinliği, her zaman geniş yetkiye sahip, motive olmuş kişilerin beraberliğinin bir sonucudur ve şu şekilde formüle edilebilir.

$$\text{İnsan kaynaklarının etkinliği (İ.E.)} = \text{Motivasyon} + \text{Yetki} + \text{Kültür}$$

Etkinlik: İşletme kaynaklarının insan kaynakları tarafından en verimli şekilde kullanılmasıdır.

Motivasyon: Kişilerin faaliyetlere aktif ve gönüllü katılımıyla mümkündür. Diğer taraftan, kişilerin içsel faktörlerinin analiz edilip, buna göre; heyecan verme ve belli bir amaca yönlendirme ancak motive edilmiş çalışanlarla mümkündür.

Yetki: Bireysel etkinlik koşulu olan yetki geliştirme, profesyonelleştirmeyi, bilgi yeteneğinin artmasının sağlar.

Kültür: Paylaşılan değerler kollektif etkinlik koşuludur. Sürekli devinim gösteren, çevresel ortamdan örgüt yapısının uzak düşünülmesi mümkün değildir. Bu doğrultuda yapılan değişimler kültürel olarak işletmeyi yansıtmaya ve değişimi yukarıda sunulan insan kaynakları etkinliğine ilişkin formülü bireysel etkinliğe uyarlamak da mümkündür. Bu durumda kişinin etkinliği, bireysel özellikler ve motivasyon oranı belirlenmektedir.

$$\text{Etkinlik} = \text{Motivasyon} \times \text{Cesaret} \times \text{Kalp} \times \text{Beyin}^2$$

² Formülasyon tarafınca geliştirilmiştir.

Beyin: Düşünme, kavrama, yenilik, hızlı adaptasyon ve uzun dönemde stratejik mantık benimseme.

Kalp: Dinlenme, eleştirileri dikkate alma ve herkesin bildiği bir amaca ulaşma çerçevesinde sunulan bir problem için sürekli öneri getirme.

Cesaret: Uyumsuzluklardan korkmamak, bunları gelişme faktörü olarak görmek.

İnsan kaynaklarının etkinliği işletmenin küresel etkinliğinin önemli bir kısmıdır. Ancak kuşkusuz tek faktör değildir. Bunun için aynı düzeyde stratejik ve organizasyonel etkinliğinin de sağlanmış olması gerekir. Bu durum aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$KE = (BE \times SE \times DE)$$

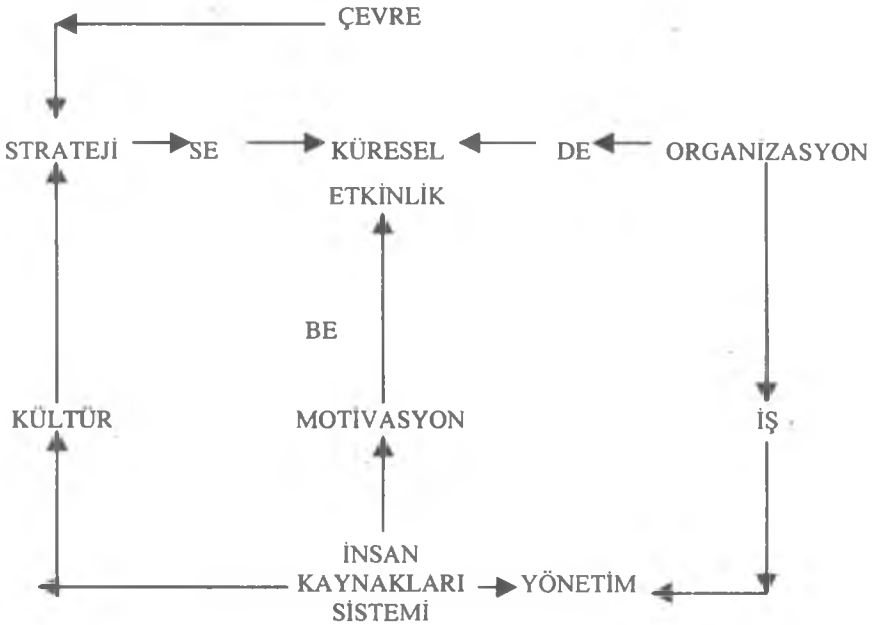
KE = Küresel Etkinlik

BE = Benzeri Etkinlik

SE = Stratejik Etkinlik

DE = Organizasyonel Etkinlik

Yukarıda formüle edilen Küresel Etkinliğin şematik ifadesi de şöyledir:



Şekil 1: Etkinlik Süreci

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi etkinliği sağlayabilmek için insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir.

4. STRATEJİK YÖNETİM İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili analiz ve teşhisleri içeren uzun dönemde organizasyonun yönünün ne olacağını belirleyen bir yaklaşımdır. Bu doğrultuda işletmeler stratejiler oluşturur, uygular ve bu uygulamaları değerlendirirler. Stratejik olarak yöneltilen her işletmede fonksiyonel ve yönetsel sistemlerinde stratejik ve taktik kararlarla ilişkisi olması gerekir. Günümüzde yöneticilerin stratejik düşünme tarzım benimsemeleri ile birlikte, insan kaynakları yönetiminde de analitik teknikler daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ AŞAMALARI

1980'li yılların başından itibaren, insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramı birlikte ele alınmaya başlanmış ve stratejik insan kaynakları kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Üretim ve yönetim sürecinin yüksek, teknolojiye dayanması; nitelikli personele olan gereksinmeyi arttırmış, bu personelin elde edilmesine ya da işletme içinden yetiştirilmesine yönelik faaliyetler önem kazanarak yoğunlaşmıştır. Bu süreçte insan kaynakları fonksiyonuna önemli görevler düşmüş ve işletme içindeki konumu farklı bir nitelik kazanmıştır. Artık, işletme geneline yönelik uzun dönemli karar ve stratejilerin oluşturulmasında insan kaynakları yönetiminin etkisi ve katkısı artmıştır.³

Günümüzde insan kaynakları faaliyetleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürülebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Modern insan kaynakları bölümleri; işletmenin toplumsal, organizasyonel, fonksiyonel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, stratejik destek sağlamakta ve işletme gereksinmelerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar.

Stratejik yönetim değişimin yönetimidir. Bu da şirket değerleri, şirket kültürü sistemi ile liderlik, planlama, kontrol vs insan kaynakları yönetimi gibi yönetsel süreçlerdeki değişimi de içermektedir. Son yıllarda, üst düzeyde bulunan yöneticilerin daha stratejik düşünmeye başladıkları ve insana ilişkin görüşlerin, uygulamaların işletme başarısında kritik bir önem taşıdığı konusunda fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Rekabetin uluslararası bir nitelik kazanması, teknolojik gelişme hızının artması işletmelerin karmaşık bir ortamda başarılı olarak yönetilebilmeleri için daha mükemmel planların geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçte insan kaynaklarındaki evrim, kayıt tutuculuktan tam stratejik ortaklığa geçiş, işletmenin rekabet gücünün ve karının artırılmasında insan kaynakları yönetiminin artan değerini ortaya koymaktadır. Strateji ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin gelişimi, dört aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir.⁴

³ STEINER George, *Management Policy and Strategy*, 3.Baskı, New York, 1986, s.18.

⁴ BUTLER John, *Strategy and Human Resources Management*, Cincinnati, 1991, s.2.

5.1. Birinci Aşama

İlk aşamada; stratejik planlama grubu ve insan kaynakları yönetimi bölümü kendi başlarına çaba göstermekte, birbirleri ile ilişki içinde olmadan işletme içinde bir yer edinmeye çalışmaktadırlar.

5.2. İkinci Aşama

İkinci aşamada ise; artık insan kaynakları yönetimi ile planlama grupları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi bölümü, gerçek anlamda işletme stratejisini belirleme durumundaki stratejik planlama grubuna gereksinme duyduğu insan kaynakları bilgilerini sağlamaktadır.

5.3. Üçüncü Aşama

Üçüncü aşamada, insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi grubunun strateji belirleme ve özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunmaya başladığı görülmektedir. Burada etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimi için gerekli olan strateji-insan kaynakları bağlantılarının tamamlanması söz konusu olmaktadır.

5.4. Dördüncü Aşama

Son aşamada ise artık; stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin beklenmedik organizasyonel ve çevresel olaylarla başa çıkma yeteneğini arttırmakta, bu konudaki faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Organizasyonel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, insan kaynakları fonksiyonu da etkin olarak katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin temel amaçlarına ulaşma çabasında etkin bir rol oynamaktadır. İşletmedeki insanın, üretim ve yönetim süreçlerindeki öneminin anlaşılmasına başlanması ile birlikte insan kaynakları yönetimi fonksiyonu işletme içindeki gerçek yerine ve etkinliğine ulaşmıştır. Geçmiş yıllarda; monoton, verimliliği / karı engelleyen basit personel sorunlarının ortadan kaldırılmasına yönelik işleri üstlenen birbirim olarak görülen personel bölümlerinden, çağdaş yöntem ve bilim dalı öğretilerinden yararlanarak kendi alanındaki sorunlara akılcı çözümler üretip, işletme etkinliğini arttıran personel / insan kaynakları bölümlerine geçiş süreci, fonksiyona verilen önemin somut bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

6.1. Uzun Dönemli Planlama

İnsan kaynaklarının kullanımına ilişkin stratejik nitelikli, uzun dönemli planların yapılması, insan kaynakları fonksiyonunun stratejik nitelik kazanmasında ilk adımı oluşturmaktadır.

6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik Planlama Arasında Yeni İlişkiler

Bu özellik, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin hem işletme stratejilerinin belirlenmesinde hem de uygulanmasında destek sağlayarak etkili olmasını ifade etmektedir.

6.3. İnsan Kaynakları İle Organizasyonel Performans Arasındaki Etkileşim

İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında anahtar rol oynaması, organizasyonel performans üzerinde olumlu etki yaratması sonucunu doğurmaktadır.

6.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Emir-Komuta Yönetim İle Karşılıklı İlişkilerinin Gelişmesi

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki stratejik öneminin kabul edilmesi, emir-komuta yönetim ile olan ilişkilerinin yoğunlaşmasına neden olmuştur.

6.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Nitelik Kazanması

Üstlendiği görev ve faaliyetleri planlama ve uygulama süreçlerinde daha belirleyici ve etkili olmasına yol açmıştır. Bu süreçte, meydana gelen değişiklikleri şöyle sıralayabiliriz.

1. Çoğu işletmenin tepe yönetimi, insan kaynakları yönetimini yaşamsal nitelikli bir organizasyonel fonksiyon olarak görmektedir. Personel yöneticileri de, genel işletme kararlarına daha çok katılır ve personel programlarının organizasyonel hedefler üzerindeki etkisinin daha çok farkına varır hale gelmişlerdir.

2. Personel politikalarının merkez olarak oluşturulmaları ancak merkezkaç temelde uygulanmaları söz konusu olmaktadır. Birçok personel politikasının yasal ve ekonomik karmaşıklığı, bunların işletme düzeyinde personel uzmanları tarafından merkezi olarak oluşturulmalarını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte; yönetim bilgi sistemlerinde meydana gelen gelişmeler bu politikaların merkezkaç temelde uygulanmasına olanak sağlamaktadırlar.

3. Otomasyon ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin işletmelerde kullanımı gitgide artmaktadır. Konuya ilişkin olarak geliştirilen çeşitli bilgisayar yazılım programları, bölümün etkinliğini yükseltmektedir.

4. Personel bölümleri; organizasyonun misyon, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde daha sorumlu hale gelmektedirler. Günümüzde personel stratejileri ile organizasyonel stratejilerin bütünleştirilmesi doğrultusunda bir eğilim söz konusudur.

5. Personel / insan kaynakları uzman ve yöneticileri; işletmedeki çalışan personelin gelecekte gösterecekleri tutum ve davranışlar ile onların yaratıcılık potansiyellerini önceden tahmin etmek / bilmek zorundadırlar. İnsan kaynakları yöneticileri; mevcut çalışanların hareketlerinden kaynaklanacak sorunları, belirli bir sistematik dahilinde ciddi sonuçlar doğurmadan ortadan kaldırarak, organizasyonun genel işleyiş düzeninin korunmasına yardımcı olmak sorumluluğundadırlar.

7. TÜRKİYE'DE ETKİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME KONSEPTİ

Türkiye'de etkin stratejik insan kaynakları geliştirmek için uygulanacak stratejiler şöyle olabilir.

1. Eğitim Modeli
2. Taklit Strateji
3. Yoğunlaşma Stratejisi
4. Yayılma Stratejisi

7.1. Eğitim Modeli

Özel ve kamu insan kaynakları üreten birimleri arasında iletişime görüş birliğine ve katılımcılığa dayalı stratejik işbirliği önerilen bu modelde iki basamaklı bir yapı oluşturulmaktadır.⁵

Birinci basamakta kamu eğitim sistemi ile özel kesimin arasında görev ve yetki bölüşümüne gidilmektedir. Kamu kesimi temel ve teorik eğitimin finanslarından sorumludur. Dış çevredeki gelişmeleri izleyen sistem ise kamu ve özel kesim tarafından ortaklaşa finanse edilir.

Teknik eğitim özel kesimini sorumluluğu ve yetki alanındadır. Bu eğitim türünün finansmanı özel sektör tarafından sağlanır. Karşılığında öğrencileri part-time olarak çalıştırır. Bunun karşılığında öğrencinin motivasyonunu sağlayacak bir ücret kamu ve özel kesim tarafından ortaklaşa ödenir. Başarılı olan öğrenciler için nispeten yüksek ücret ödenir böylece motivasyon sağlanır. Denetim kamu ve özel kesim tarafından ortaklaşa gerçekleştirilir. Önerilen eğitim sisteminin altyapı kesimi tarafından karşılanmalıdır.

İkinci aşamada etkin stratejik insan kaynakları geliştirmeye yönelik personel yetiştirecek bu sistemde katılımcılığın sağlanması için okul yönetimine öğrencilerin aileleri de dahil edilir. Ailelere sosyo-kültürel faaliyetlerde görev verilerek sorumlulukta sağlanmış olunur.

⁵ DULUPÇU Murat Ali, *İktisadi Kalkınmada İnsan Kaynakları Geliştirme Konsepti Türkiye İçin Model ve Stratejiler* (Yayınlanmış Doktora Tezi) D.P.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1996, ss. 317-320

7.2. Taklit Strateji

İnsan kaynaklarının doğası gereği sahip olduğu taklit edebilme yeteneği yüksek teknolojilere hızla ayak uydurup, benzerini Türkiye’de üretebilecek zemini hazırlar.

Taklit yeteneğinin ortaya çıkmasında beşeri sermayenin önemi büyüktür. İnsan kaynakları donanımının zengin olması taklidi kolaylaştırır. Ancak ülkemizde benzeri sermayenin çok donanımın fakir olması taklidi zorlaştırmaktadır. Bunun için Türkiye taklit stratejini uygulayabilmesi için özellikle Avrupa’da çalışan işçilerin üretim bilgisinden yararlanabilir.

Taklit stratejisi başarı ile uygulanabilirse

- ✓ Ar-Ge harcamalarından tasarruf sağlanabilir
- ✓ Etkin insan kaynakları gelişir
- ✓ Gelir artışı sağlanır
- ✓ Teknoloji üretmek kolaylaşır

7.3. Yoğunlaşma Stratejisi

Türkiye’de etkin insan kaynaklarının oluşumunda kaynak yetersizliği eğitimin kalitesinin giderek düşmesine neden olmaktadır. Bir de buna sosyal baskılar eklendiğinde her köye ve mahalleye okul kurma çabası kaynakları bilinen tüm dağıtım prensiplerinin dışında kullanılmasına neden olmaktadır. Bunun yerine eğitimin yoğunlaştığı ve kalitenin yükseldiği eğitim bölge veya merkezleri kurarak etkin insan kaynakları için gerekli yüksek vasıflı işgücü üretimi gerçekleştirilmiş olunur.

7.4. Yayılma Stratejisi

Etkin insan kaynaklarının gerçekleştirilmesi için uygun bir sosyal doku yaratılabilmesi bu sermaye türünün temel özelliklerinin yayılmasına bağlıdır. Türkiye’de özellikle ortaöğretim düzeyinde okullaşma oranının düşük olması, gerekli ara personel üretimini de engellemektedir. Üniversitelerde yığılmaların engellenmesi için kaliteli orta eğitimin yurt sathına yayılması lise mezunlarının sosyal ve ekonomik getirilerini artıracaktır.

Yükseköğrenime ayrılan kamusal kaynaklar azaltılarak ortaöğretime aktarıl-
dığında ara personel yetiştiren bu eğitim aşamasının kalitesi artacaktır.

Bu strateji sonucunda;

- ✓ İşsizlik azalır,
- ✓ Eğitimin kalitesi küresel standartlara yükseltilir,
- ✓ Etkin insan kaynakları artar.

SONUÇ

Küreselleşmenin şekillendirdiği rekabet ortamında rekabetçi üstünlükler ucuz işgücü ve hammaddenin bulunabilirliğinden, insan kaynakları ve yüksek teknolojiye kaymıştır. Bu mücadele içinde yer alan Türkiye'nin kalkınamamışsılıktan kurtulması çağın gereklerine hızla ayak uydurmasına hatta şimdiden çağın ötesine ilişkin düşünceler üretmesine bağlıdır.

Kısaca küreselleşme olarak tanımlayacağımız küresel fırsatların yapılarla uyumlu hale getirilmesi sürecinde, bu süreci hızlandıran temel faktör olarak karşımıza insan kaynakları çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarının Türkiye'de etkinleştirilmesi için önerilen konsept kamu-özel sektör işbirliğine dayalı eğitim sistemi modelidir. Özellikle yüksek verimlilikte ara personele ihtiyaç duyulan Türkiye'de teorik ve pratik eğitimlerin bir arada alındığı bir eğitim sisteminin varlığı bireyleri iş hayatında daha başarılı kılacaktır. Mikro düzeyde işletme ve birey açısından faydalı olan bu sistem makro boyutta üretim artışı ile birlikte refahın yükselmesine yol açacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BUTLER John, **Strategy and Human Resources Management**, Cincinnati, 1991,
 DULUPÇU Murat Ali, İktisadi Kalkınmada İnsan Kaynakları Geliştirme Konsepti Türkiye İçin Model ve Stratejiler (Yayınlanmamış Doktora Tezi) D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 KÖRKÇÜ Kazım, **İnsan Kaynakları**, Milliyet Gazetesi, İstanbul, 26 Şubat 1995,
 STEINER George, **Management Policy and Strategy**, 3.Baskı, New York, 1986.