

# PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE: TARİHSEL BİR PERSPEKTİF

**Yard.Doç.Dr. F.Gül ÇETİNEL**  
Anadolu Üniversitesi  
Turizm ve Otel İşletmeciliği  
Yüksek Okulu

## ABSTRACT

In a globalizing world; companies, working in a competing environment, has accepted the importance of human resources in order to be productive, efficient and to gain a competitive edge in the international markets. The human factor has been understood not as an issue of cost, on the contrary became a resource which has to be developed. However, it took a long time both replacing this understanding and human resources management to take the place of limited functions of personnel management.

In this study, the meaning and the structure of human resources management and the change process from the personnel management to human resources management is diagnosed and the differences between personnel management and human resources management are studied. Finally, the recent developments in human resources management is shortly mentioned in this article.

## ÖZET

Globalleşen bir dünyada; yoğun rekabet ortamında çalışan işletmeler, etkin ve verimli olabilmek ve gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda diğer işletmelerle yarışabilmek için insan kaynağına gereken önemin verilmesinin zorunluluğunu kabul etmişlerdir. İnsan faktörü işletmeler için artık bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış, geliştirilmesi gereken bir kaynak niteliği kazanmıştır. Ancak bu anlayışın yerleşmesi ve personel yönetiminin sınırlı işlevlerinin yerini insan kaynakları yönetiminin insanı esas alan işlevlerine bırakması uzun bir zaman almıştır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin anlamı ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci incelenmiş, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Son olarak insan kaynakları yönetiminde yaşanan yeni gelişmelere kısaca değinilmiştir.

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İşletmelerde insan faktörünün öneminin anlaşılması neticesinde insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmış ve insan kaynağına farklı bir yaklaşım doğmuştur. Burada insan kaynakları kavramının tanımı, kapsamı, rolü ve özellikleri üzerinde durulmaktadır.

### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Yaşanan gelişmeler neticesinde ortaya çıkan yoğun rekabet ortamı ve firmaların bu rekabete ayak uydurma zorunluluğu, işletme yöneticiliğinde daha stratejik düşünmeyi gerektirmiş, bu da insan kaynakları yönetimini doğurmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının tanımlanması ile ilgili üç yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar<sup>1</sup>;

- İnsan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminin yeniden adlandırılmış şekli olduğunu kabul eden yaklaşım,
- İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden çok farklı olduğunu ve personel görevlerinin yeniden organize edildiğini ileri süren yaklaşım,
- Organizasyonel amaçlara ulaşmak için kullanılan bir stratejik yönetim biçimi olduğunu kabul eden yaklaşımdır.

Literatürde insan kaynakları yönetimi ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

“Modern anlamda insan kaynakları yönetimi; bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve eikileme faaliyetlerini de kapsar<sup>2</sup>.”

“Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar<sup>3</sup>.”

“Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir<sup>4</sup>.”

1 David GUEST, “Personnel Management and HRM: Can You Tell the Difference?”, **Personnel Management**, January 1989, s.48.

2 Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi Yayını, Ankara, 2000, s.9.

3 Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Bursa, 2000, s.4.

4 Ceyhan ALDEMİR - Alpay ATAOL - Gönüli BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001, s.21.

"İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir<sup>5</sup>."

"İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında, örgütün amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyet ve görevlerdir<sup>6</sup>."

Yukarıdaki tanımlardan insan kaynakları yönetiminin; bir yandan klasik personel yönetimi işlevlerini yerine getirirken, diğer yandan insan kaynağının örgüt açısından öneminin farkına varmış, bu kaynağın örgüt içinde etkili ve verimli çalışabilmesi açısından geliştirilmesi ve güdülenmesi gerektiğine inanan stratejik bir yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin; gelişen, değişen bir çevrede, çevresel unsurları da dikkate alarak bir örgüt kültürü oluşturma amacı taşıyan, insana odaklanmış bir yönetim felsefesi olduğu da anlaşılmaktadır.

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Rolü**

İnsan kaynakları, çalışma arzu ve yeteneğine sahip kişilerden oluşmaktadır. Diğer bir deyişle bu, işgücü arzıdır. Örgütler, diğer üretim faktörleri yanında bu kaynağı da kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Üretim faktörleri içinde en önemli öge emek faktörüdür. Çünkü emek faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılmakta ve diğer faktörler üzerinde egemen olmakta ve tüm bu faktörleri organize etmektedirler. Dolayısıyla bir örgütün başarısı veya başarısızlığı insan ögesine bağlıdır.

Örgütler insan kaynağını en etkili ve en verimli şekilde değerlendirerek rekabette üstünlük elde etmeye çalışırlar. İnsan kaynağının bu şekilde değerlendirilebilmesi de çalışanların tatmin edilmesi ve beklentilerine cevap verilebilmesine bağlıdır.

İnsanlar çalışmak ve bu şekilde maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütlere katılırlar ve beceri ve yeteneklerine göre çeşitli kademelerde görev alırlar. Örgütün üyesi durumuna gelen bu insanlar, bir günün önemli bir kısmını işyerinde geçirirler ve bunun karşılığında çeşitli çıkarlar elde etmeyi isterler. Örgütler ise verimliliklerini ve üretimlerini artırarak rekabet gücüne sahip olmak isterler. Gerek örgüt gerekse insan faktörünün söz konusu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri büyük ölçüde çalışanların verimliliklerinin artırılmasına bağlıdır. Bu ise insan kaynakları yönetimi işlevlerinin başarısı ile mümkündür. İşte insan kaynakları yönetimi, bir yandan çalışanların beklentilerine cevap verirken, diğer yandan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşmalarını sağlayıcı örgütsel bir çevre yaratma amacı güder.

5 Dursun BİNGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşlet.Ekon.Dizisi: 77, İstanbul, 1998, s.3.

6 Randall S. SCHULER-Vandra L. HUBER, **Personnel and Human Resource Management**, 4th Edition, West Publishing Company, United States of America, 1990, s.4.

Endüstrileşme ve teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni gereksinimler; örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri arayışlarını, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bilimsel ve teknik gelişme, yapılan işlerin biçim, nitelik ve nicelik yönünden değişmesine, yeni iş ve çalışma alanlarının doğmasına ve bu alanlarda farklı nitelikte personel ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmuştur<sup>7</sup>.

Yerelliğin ortadan kalkması ve globalleşmenin hızla artması neticesinde işletmelerde insan artık sermaye olarak kabul edilmeye başlamıştır. Öncele ri insanlar üretim faktörü ve gider kalemi olarak görülürken insan kaynakları departmanları da göstermelik olarak nitelendiriliyordu. Bugün ise insan faktörü kalite, müşteri odaklılık ve örgütsel etkinlik açısından hayati önem taşımaktadır. İşverenler insanı işin kaynağı olarak görme eğilimindedir. Yeni ekonomide insan, müşteri olarak odak noktasında bulunduğundan işletme içinde de insana yeni bilgi ve becerilerin kazandırılması zorunlu hale gelmektedir. Gelişmiş toplumlarda insan kaynakları yönetiminin üstlendiği rolün büyük bir değişime uğradığı görülmektedir. Artık insan kaynakları, stratejik yönetimin ayrılmaz bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Şirketlerin hemen hepsinde insan kaynaklarından sorumlu olan yöneticiler üst yönetimde yer almaktadır. Bilinen insan kaynakları sorumluluk alanlarının dışında örgüt kültürü yaratma, örgütsel iletişim ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesi en çok önem verilen konular olarak dikkat çekmeye başlamıştır. Gelişme süreci içinde sürekli eğitim, sağlık ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin önemi daha da artmaktadır.

Genel anlamda bakıldığında, pek çok ülkede insan kaynakları yönetimi ilke ve tekniklerinin gelişmesinde ve personel yönetimine karşı bir reform olarak ortaya çıkmasında temel etkenin yönetim bilimi ve profesyonel yöneticiler olduğu ifade edilmektedir<sup>8</sup>.

Personel yönetimi 1980'li yıllardan sonra insan kaynakları yönetimine doğru bir değişime uğramıştır. Aslında insan kaynakları yönetimini personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edebiliriz. İki kavram arasındaki en önemli fark, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarları üzerinde durması yani işgücü verimliliğini temel amaç olarak kabul etmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği ile birlikte çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasıdır. Artık günümüzde insanın tatmini ile çalışma verimliliği arasındaki ilişki daha net bir şekilde anlaşılabilir. Ancak bazı işletmelerin insan kaynakları konusunda yeterli birikime ve olgunluğa erişmeden, sadece personel yönetimi adını insan kaynakları yönetimi ile değiştirmekle yetindiği görülmektedir. Oysa bu geçiş için yeterli alt yapıyı oluşturmadan sadece isim değiştirmek örgüte çok fazla bir şey kazandır-

7 Doğan CANMAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları No: 37, Ankara, 2000, s.61.

8 Ali Rıza BÜYÜKUSLU, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları No: 240, İstanbul, 1998, s.75-76.



mayacaktır. Önemli olan insan kaynakları yönetimi konusunda gerekli hazırlıkların yapılması ve eğitilmiş, deneyimli kadroların yönetiminde yeni tekniklerin uygulanmasıdır<sup>9</sup>.

Yaşanan tüm gelişmeler neticesinde insan faktörü sahip olduğu özellikler ile iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya başlamış; yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında geleneksel yapıdan kurtularak, çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık haline gelmiştir. Bütün bu değişim sürecinin doğal yansıması olarak da insan kaynakları firmaların en önemli kaynağı olarak kabul edilmeye başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı; insanın örgütte yüksek performansla çalışmasını ve aynı zamanda yaşam kalitesinin de yükselmesini amaçlamaktadır. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayrılmakta, bunun yerine ancak mutlu ve tatmin olmuş bir insanın verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir<sup>10</sup>.

İnsan hem üretim sürecinin temel nitelikteki parçası hem de üretimin hedefi durumundadır. İnsan kaynakları kavramı bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde örgütler diğer maddi kaynaklar açısından ne kadar zengin olurlarsa olsunlar, yeterli etkinliğe sahip insan kaynakları olmadıkça başarı olasılıkları düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük çalışanlarla verimlilik ve iş kalitesi hedeflerini tutturabilmek kolay olmayacaktır. Bu açıdan bakıldığında verimliliğin artırılması ve iş yaşamının kalitesinin yükseltilmesi arzusunun insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğu söylenebilir<sup>11</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan, aynı zamanda onun daha etkin, verimli, üretken, iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gerekli olan tüm düzenlemeleri kapsamaktadır. Çalışma yaşamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, iş yeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve işten ayrılmasına kadarki tüm süreçler, insan kaynakları yönetiminin uygulama kapsamı içerisinde<sup>12</sup>.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Ayrılan Yönleri**

Klasik personel yönetimi ile stratejik yönetime dayalı insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark, personel yönetiminin yetkileri ve görevleri aç-

<sup>9</sup> SABUNCUOĞLU, s.7-8.

<sup>10</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.4.

<sup>11</sup> Tuğray KAYNAK - Zeki ADAL ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları Yayın No: 406, İstanbul, 1998, s.15.

<sup>12</sup> İlhami FİNDİKÇİ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi:12, İstanbul, 2000, s.5.

sından şirketin yönetim alanlarında pasif bir rol üstlenmesidir. Öte yandan stratejik insan kaynakları yaklaşımı, şirket ile ilgili stratejik planlama, karar verme konularında yoğunlaşmakta ve personeli ilgilendiren tüm insan kaynakları fonksiyonlarının yönetiminden sorumlu bulunmaktadır. Yani pasif değil aksine aktif bir rol üstlenmektedir. Bu yaklaşım insan kaynakları yöneticisinin daha çok sorumluluk üstlenmesine yol açmakta ve aynı zamanda örgütün tüm fonksiyonlarının işleyişi kararlarına ortak olmasını gerektirmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, örgüt içerisinde yer alan tüm müdürleri birer insan kaynakları müdürü olarak kabul etmektedir. İnsan kaynakları konuları sadece insan kaynakları bölümünün işi değil, diğer bütün bölümlerin kendi takımlarında çalışanları daha etkin kılmak için rol almaları ve sorumluluk üstlenmeleri gereken konulardır. İnsan kaynakları konusunda faaliyet gösteren kişiler, uzmanlık konuları hakkında üretimi gerçekleştiren kişilere danışmanlık yapmaktadırlar. Değişen dış etkenler, şirketler üzerinde özellikle çalışan kişiler üzerinde kalıcı etkiler yaratabildiği için bu etkileri çabuk algılayabilmek ve zarar verici sonuçlar doğurmasını engellemek insan kaynakları biriminin görevlerindedir<sup>13</sup>.

Personel yönetimi kavramı çalışanların günlük sorunları ile ilgilenecek departmansal bir fonksiyonu yürütürken, insan kaynakları yönetimi işletme başarısı felsefesiyle hareket ederek çalışanların mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır. Personel yönetimi anlayışının temelinde yatan felsefe personel maliyetlerini minimize etmektir. Bu anlayışa göre personel de örgütün sahip olduğu diğer varlıklardan biridir. İnsan kaynakları yönetimi ise personel yönetiminin bu anlayışına karşılık personeli sadece bir maliyet unsuru olarak görmemekte ve değerlendirilmesi gereken değerli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir<sup>14</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi; bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşturulması, biz duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişimine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır. Bu da günümüzde artık tüm üretim faaliyetlerinin insanlar tarafından diğer insanlar için yapıldığının farkına varılmış olduğunu göstermektedir<sup>15</sup>. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı örgütün hedeflerine en verimli şekilde ulaştırılmasıdır. Personel yönetimi ise; çalışanlarla kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır<sup>16</sup>.

13 "İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=370>.

14 BÜYÜKUSLU, a.g.e., s.76-82.

15 Burhan AYKAÇ, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları Yayın No:61, Ankara, 1999, s.36-39.

16 FINDIKÇI, a.g.e., s.13.



Burada insan kaynakları yönetiminin bir takım özelliklerinin verilmesi, aradaki farkın biraz daha netleşmesini sağlayacaktır<sup>17</sup>:

- İnsan kaynakları yönetimi iletişimi, örgüt içinde motive edici bir unsur olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sürecinin oluşturulması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütte çalışanları iç müşteri mantığı ile ele alarak ihtiyaçlarının karşılanması ve böylece verimin artmasını sağlayacak stratejiler geliştirmektedir.
- İnsan unsurunun öneminin artmasına paralel olarak insan kaynakları yöneticisine yönelik beklentiler de giderek artmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedeflemektedir. Bunun için çalışanların; örgüte ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenilmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi toplumu, globalizasyon, iletişim toplumu gibi tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Çünkü dönüşümün temelinde insan ve onun dönüşümü yer almaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılması gerekmektedir.
- Günümüz işletmelerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün kaynağı değişimdir. Otoriteye dayalı yönetim ve yönelsel pozisyonlar tartışılmaya başlanmıştır. Bunun yerine uzmanlık alanları, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu işbirliğinin koşullarını sağlamaya çalışmaktadır.
- Günümüzde çalışanların bilgi insanı olmaları gelecekteki örgüt yapısının temel özelliği olacaktır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamaktadır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları daha ayrıntılı olarak görebilmek açısından aşağıdaki tablonun yararlı olacağı inancındayız.

<sup>17</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.18-21.

Tablo 1: Farklı Boyutlarda Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Kullanılan Terim	Personel Yönetimi Açısından	İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar	İşe ve üretime insan açısından bakar
İş ve üretim	İş ve üretim araçlarından biri	Üretimin olmazsa olmaz ögesi
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır (iş ve özel yaşam)	Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir dilimidir.
Denetleme, değerlendirme	Dıştan kontrol. İş standartları-performans ölçütleri. Hatayı bulmak, ayıklamak.	İç kontrol-grup rehberliği. Hatayı önleme ve yönlendirme
Hizmet anlayışı ve hedefi	İnsan örgüt içindir.	Örgütler insan içindir.
İnsanın konumu	Varolan konumunda bir durumdur.	İşleyen bir süreçtir.
Güdüleme araçları	Maddi ödül yoğunluklu	Manevi ödül yoğunluklu
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önemlemeye yönelik
Gelişme-Yetiştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	Kesintisiz iş başı ve iş dışında geliştirme
Yönetim biçemi	Tek yönlü ve yaptırımcı	Katılımcı ve işbirliği anlayışı
Vizyon-misyon	Örgüt ve birey farklı hedeflere odaklanır	Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır
Yetki-sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgilidir	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir.
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bütünlüştürülmüş
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, akıcı, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	İşi geçiminin bir aracı olarak görmek	İşin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır
Verimlilik ölçütü	Performans	Performans, geri bildirim ile ulaşabileceği başarı
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği, ne yapabildiği önemlidir	Kapasitesi, ne yapabileceği önemlidir.
Seçme, yerleştirme	İşe göre, işin gereklerine uygun eleman	Bireyin yeterliliklerine, özelliklerine göre iş
Geliştirme	Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi



Yönetim stili	Klasik yönetim (Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri kuramları)	Çağdaş yönetim (Sistem, TKY, Durumsallık, Kaos, Kuantum kuram ve yaklaşımları)
Örgüt yapısındaki yeri	Orta yönetim düzeyi	Üst düzey yönetime en yakın yerde
İşlev ve işlemler	Rutin ve belge toplamaya yönelik	İnsanla ilgili her boyutta
Faydanın hedefi ve kapsamı	Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı	Bütün toplum, ahlaki sorumluluklar, toplumsal fayda
İlgi alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler
Değişim niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli değişim	Çevre sistemleri izleyerek hızlı değişim
İş planlama stili	İş bölümü ve görev tanımı esastır	Grup ve takım çalışması ve iç etkileşim esastır
Örgüt iklimi	Genellikle ılık, ilişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik ve katılımcı
Nihai hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal gönenc
Görev, rol beklentileri	Dar, yönetsel metinlerle kesin biçimde belirlenmiş	İnsanların gereksinmelerine karşılık sorunlara çözüm bulabilmek
Karar süreci	Üst yönetimce alınan kararlar uygulanır	Karar alınması sürecinde üst yönetime veri sağlar, öneri sunar
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmasına gönüllü
Planlama	Planlar üst yönetimce oluşturulur	Stratejik planlamada etkili rol almak
Kapsam	Bireyin işe girdiği andan sistemden çıkıncaya kadar	Çevre sistemlerden örgüt kapısına gelip sistemden çıktıktan sonrası da

**Kaynak:** Aytaç AÇIKALIN, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, 1.Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1999, s.43-45.

## 2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

Günümüzde firmaların en önemli sorunlarından biri güçlü rekabet ve bu rekabetle başedebilmektir. Bu sorunu çözebilmek için de örgütlerin insan

ilişkilerini düzenleyici, bireysel kaliteyi artırıcı çalışmalar yapması ve en değerli kaynak olan insana önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri, yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların sunulması onları mutlu ve verimli kılacaktır<sup>18</sup>.

Yaşanan bu gelişmeler ve firmaların çözmek zorunda oldukları bu sorunlar insan faktörüne yönelik çalışmaların yoğunlaşmasına ve personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetiminin ilke ve yöntemlerinin yerleşmesine yol açmıştır. Günümüzde ise insan kaynakları yönetimi gelişimini sürdürmekte ve stratejik insan kaynakları yönetimi gibi yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Aşağıda, insan faktörüne ilişkin çalışmalar ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci iki bölüme ayrılarak incelenmektedir.

## 2.1. Tarihsel Süreç

Tarihsel süreçte endüstri devriminden başlayarak günümüze kadar olan ve iş hayatında yaşanan gelişmeler insan faktörüne olan etkisi dikkate alınarak özetlenmektedir.

### 2.1.1. Endüstri Devrimi

Üretim, tüketim ve pazarlama konularında ve toplumların ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel yapılarında köklü değişiklikler yaratan endüstri devrimi, 1768'de James Watt'ın "Buhar Makinasını" icat etmesiyle başlamıştır.

İngiltere'de başlayan ve Avrupa ile birlikte diğer dünya ülkelerine de yayılan bu süreçte çeşitli üretim tekniklerinin fabrika düzeni içinde kullanılmaya başlanması sonucu birim üretimden kitle üretimine geçilmiştir<sup>19</sup>. Ayrıca buhar gücünün elde edilmesiyle, ürünlerin deniz ve demir yolu kullanılarak daha uzak bölgelere taşınması mümkün olmakla birlikte hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, geniş atölyeler, fabrikalar, paranın hakimiyeti, zorunlu eğitim gibi değişiklikleri ve yeni kavramları da beraberinde getirmiştir<sup>20</sup>.

Yeni teknikler, fabrikalardaki üretimin miktar ve kalite olarak artmasına ve daha ucuza mal edilmesine yardımcı olmuş, bu da atölyelerin kapanmasını ve atölyelerde çalışan zanaatkarların yeni yapı içinde nitelikli işgücü olarak yer alması sonucunu doğurmuştur. Endüstri için gerekli olan nitelsiz işgücü ise topraksız tarım işçilerinden ve küçük toprak sahiplerinden oluşmuştur<sup>21</sup>.

Bu gelişme sürecinde fabrikalaşma aynı zamanda sosyal sorunları da doğurmuştur. İşletme sahipleri ve girişimciler zenginleşirken, işçilerin duru-

18 F.Gül UYSAL, "Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2002.  
(<http://www.isguc.org/dergiarsivi5.php>)

19 ALDEMİR-ATAOL-BUDAK, a.g.e., s.15.

20 FINDIKÇI, a.g.e., s.7.

21 ALDEMİR - ATAOL - BUDAK, a.g.e., s.15.

mu giderek kötüleşmiş, sonraki dönemlerde ortaya çıkan konjonktür dalgalanmaları işsizliği, çalışma ve gelir konusunda güvensizliği doğurmuş, işçiler satılan ve satın alınan mallar olarak kabul edilmiştir<sup>22</sup>.

Düşük ücretler, kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesi, uzun iş saatleri gibi olgular sosyal patlamalara neden olmuş; yeni çalışma düzeni insanların bunalıma girmesine neden olmuştur. Fiziksel ve ruhsal yönden sağlığı bozulan personelin verimliliğinde önemli düşüşler yaşanmıştır<sup>23</sup>.

Bu dönemde çağdaş anlamda insan kaynakları yönetiminin öncülerinden olan Robert Owen adındaki İngiliz iş adamı, iş ortamlarının verimlilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu konudaki ilk denemelerini İskoçya'da bulunan pamuk imalathanesinde uygulamıştır. Fabrikalarına tuvalet koymak, çalışma saatlerini on saate indirmek, çocuk işçiliğe son vermek gibi insanı temel alan uygulamaları ve bu konudaki düşünceleri yaşadığı dönem için oldukça farklıydı<sup>24</sup>.

İşçi hareketleri; Endüstri Devriminin kötü çalışma koşulları, işverenlerin işçileri sömürmeleri karşısında işçilerin kendi kendilerini korumak ve yaşam koşullarını iyileştirmek için kendi birliklerini kurmaları sonucu doğmuştur. Grevler ve şiddet olayları artmıştır. İşletme yöneticileri işçilerin örgütlenmelerine şiddetle karşı çıkmışlardır. Bir taraftan Owen gibi insancıl işverenler diğer taraftan işçilerin yasal olmayan birlikleri ve kanlı olaylar çıkarmaları sonucu devlet, işçi işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, 20.yüzyıla yaklaşırken çalışanlara toplu pazarlık, grev hakkı gibi haklar tanımıştır. Bu durum klasik personel yönetiminin sistemli olarak başlaması ve gelişmesine neden olmuştur<sup>25</sup>.

### **2.1.2. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler**

Devletin işçileri koruyucu yasalar koymasıyla, işçiler sendikalar kurmaya ve işveren karşısına sendikalarla çıkmaya başlamışlardır. İşçiler, toplu sözleşmelere maddi çıkarlar yanında bir takım sosyal haklarla ilgili maddeler koydurdukları işletmelerin insan kaynakları yönetimi birimine ihtiyacı da artmıştır.

Birinci dünya savaşından önce insanlar artık personel yönetimi konusunda uzmanlaşmaya başlamışlardı. Örneğin, 1900 yılında B.F. Goodrich Şirketi bünyesinde bir personel departmanı kurulmuştu. Bu departmanda personelle ilgili olarak barınma, maaş, sağlık ve dinlenme konuları üzerinde çalışılıyordu. The National Cash Register Company, 1902 yılında tazminatlar, çalışanların şikayetleri, çalışma koşulları ile ilgili işleri yapacak bir departman kurmuştu. Bu şirket insan kaynakları yönetiminde güvenlik hizmetlerini oluşturan ilk şirketlerden biriydi<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.10.

<sup>23</sup> ALDEMİR - ATAOL-BUDAK, a.g.e., s.16.

<sup>24</sup> Mary L. TANKE, **Human Resources Management For The Hospitality Industry**, Delmar Publishers Inc., New York, 1990, s.8.

<sup>25</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.10.

<sup>26</sup> TANKE, a.g.e. s.9.

### 2.1.3. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları

1913 yılında işletmecilik konusunda yayınlanan iki kitaptan ilki iş kazalarının azaltılmasına yönelik olup Hugo Munsterberg tarafından yazılmıştır. Munsterberg her insanın her işe uygun olmadığı fikrini ortaya atmış ve çalışmaları ile personel seçiminde uygulanan ön eleme testlerinin geliştirilmesine önyak olmuştur. Bu testler günümüzde de personel seçiminin kalitesini ve doğruluğunu arttırmak için kullanılmaktadır. İkinci kitabın yazarı olan Gilbreth ise, iş hayatında insan kaynakları ve hakları üzerine çalışmıştır. Bu çalışmalar neticesinde ortaya atılan doğru kişinin doğru işlerde kullanılması fikri, iş verimliliği konusunda büyük ilerlemelere yardımcı olmuştur<sup>27</sup>.

Birinci Dünya Savaşı sırasında, orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlanmıştır. Böylece personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girmiştir.

1920'li yıllarda şirketler personel departmanları oluşturmaya devam etmiş ve bir kaç üniversite personel yönetimi adı altında kurslar düzenlemeye başlamışlardır. Kurslarda ele alınan konular; çoğunlukla personelin seçimi, eğitim alanları ve personelin çıkarlarının korunması ile ilgiliydi. Ancak en temel öğreti çalışanların sağlık ve güvenlikleriyle ilgili olan bölümdü. Günümüzde de çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması konusu insan kaynakları departmanları tarafından desteklenmektedir<sup>28</sup>.

Büyük Buhranın ortaya çıkışı ile 1930 yılında işsiz sayısının artması sonucu 1935 yılında Roosevelt tarafından işçi sendikaları işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm ödentisi gibi kavramları yürürlüğe konmuştur.

**Hawthorne Deneyleri:** 1923 yılında Western Electrics firmasında başlayan Hawthorne deneylerinin en belirgin amacı, ışıklandırma ile havalandırma sistemlerinin verimlilik üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu tarihi deneyler sonucunda verim düzeyini etkileyen en önemli faktörün çalışma koşullarından çok, çalışanların çıkarlarını gözeten yönetimle ilgili olduğu saptanmıştır. Bu bulgular insan kaynakları yönetiminde kaydedilen ilerlemelere temel oluşturmuştur. İşletmeler, sonunda her bir çalışanın önemini kavrayıp, belirli bir düzeyde ilgi ve saygıyı hak ettiklerini düşünmeye başlamışlardır<sup>29</sup>.

Amerika Birleşik Devletleri'nde insan kaynakları yönetiminde meydana gelen tüm gelişmeler ikinci dünya savaşı sırasında gerçekleşmiştir. Erkekler orduda görev almak üzere çağrıldığında iş yerlerinde kadın işçilerin sayısı artmıştır. Kalifiye olmayan elemanlara yeni ekipmanları kullanmayı öğretmek için başvuru ve daha verimli olduğu düşünülen eğitim teknikleri, eğitim ve gelişimde büyük ilerlemelere yol açmıştır.

<sup>27</sup> TANKE, a.g.e., s.9.

<sup>28</sup> TANKE, a.g.e., s.9.

<sup>29</sup> TANKE, a.g.e., s.9-10.

### 2.1.4. 1940'tan Günümüze Kadar Olan Gelişmeler

Savaştan sonra, çalışan kalifiye eleman sayısında büyük bir artış olmuştur. Savaştan dolayı yeni teknolojiler ve iş alanları ortaya çıkmıştır. Hükümetler, günümüzde halen geçerliliğini koruyan, iş yerlerinde çalışan personelin belli bir oranının gazilerden oluşması zorunluluğunu getirmiştir. Ayrıca personel sorunlarını araştırmak için araştırma merkezleri kurulmuştur. 1960'lı yıllarda devlet iş hayatına müdahale ederek çalışanları korumaya yönelik bir takım yasal düzenlemeler getirmiştir.

Bu yıllarda personel müdürlerinin yaptıkları işler diğer departman müdürleri tarafından pek dikkate alınmıyordu. Personel departmanı, ihtiyaç duyulduğunda diğer birimlere yardım etmekle yükümlü olan bir birim olarak değerlendiriliyordu. Personel departmanı danışmanlık rolünü üstlenmiş olarak görülüyordu ve personel müdürleri fikir beyan edip, tavsiyelerde bulunabilmekle birlikte fikirlerini uygulamaya koyacak yetki ve güce sahip değillerdi<sup>30</sup>.

Oteller ve yiyecek-içecek işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde de 1960'lı yılların ilk dönemlerine kadar personel yönetiminin özel bir fonksiyonu neredeyse kullanılmamaktaydı. Kullanıldığı alanlar işe alma ve eğitimle sınırlı kalmaktaydı. 1964 yılından itibaren bir takım yasal düzenlemelerin etkisiyle personel müdürleri konaklama endüstrisinde yer almaya başlamışlardır. Günümüzde ise büyük kuruluşların çoğu personel veya insan kaynakları uzmanlarını işe almakta ve personel departmanları kuruluşların vazgeçilmez bir bölümü olarak varlığını sürdürmektedir. Ancak halen bu birime verilen önem konusunda yetersizlikler söz konusudur. Personelin fonksiyonlarına, onları ciddiye alacak kadar emek ve zaman harcanmadığı ifade edilmektedir. Özellikle küçük ölçekli otellerde sürdürülen personel çalışmaları son derece basit bir düzeyde kalmaktadır. Büyük otel işletmelerinde ise personel departmanı çalışanları ve müdürleri daha fazla ciddiye alınmaktadırlar. Buna rağmen sorunun otelin büyük ya da küçük olmasından çok insan kaynakları yönetimine karşı olan düşünce tarzından kaynaklandığı ifade edilmektedir<sup>31</sup>.

1970'li yıllarda özellikle fast food sektöründe çalışan genç sayısında bir artış yaşanıyordu. Yöneticiler yarı zamanlı esnek çalışma şartlarını tercih ediyorlardı çünkü bu tarz çalışmanın ödenen maaşların azalmasına etkisi olduğu düşünülüyordu. Böylece bu şartlarda çalışan personele işveren sigorta payının, hamilelik izni veya hastalık izni gibi özel ödentilerin ödenmemesi, işçi maliyetlerini azaltıyordu<sup>32</sup>.

1980'li yıllara gelindiğinde diğer departmanlarda çalışan yöneticiler ile personel müdürleri arasında yıllarca var olan eşitsizlikler yok olmuştur. Bu-

<sup>30</sup> TANKE, a.g.e., s.11.

<sup>31</sup> M.J. BOELLA, **Human Resource Management In The Hospitality Industry**, Seventh Edition, Stanley Thornes (Publishers) Ltd., United Kingdom, 2000, s.15-16.

<sup>32</sup> Kim HOQUE, **Human Resource Management in the Hotel Industry-Strategy, innovation and performance**, Routledge, London, 2000, s.23.

nun nedeni diğer müdürlerin, personel müdürleri ile ortak amaç uğruna çalışıyor olduklarını fark etmelerinden kaynaklanmaktadır. Personel birimi insanların sadece işe alınıp, işten çıkarıldıkları bir birim olmaktan çıkmıştır. Bu dönemde işletmeler için örgüt kültürlerine uyum sağlayabilecek personeli seçmek oldukça önemli hale gelmişti. Personel müdürleri seçmiş oldukları personelin görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için gerekli olan tüm alt-yapı ve bilgiye sahip olmalarına özen gösteriyorlardı. Kariyer geliştirme- nin sadece yöneticiler değil, tüm personel için gerekli olduğu anlayışı hakim olmaya başlamıştı. Personel müdürleri artık çalışanları gerçek bir insan kaynağı olarak görmeye başlamışlardı<sup>33</sup>.

1990'lara gelene kadar geçen süre içinde çalışan insanın psikolojik yönünü ortaya çıkaran pek çok araştırma yapılmış olsa da, işletmelerde insan faktörüyle ilgilenen tek bölüm olan personel bölümü bordro ve özlük işleri gibi temel işlevleri üstlenmekten öteye gidememişti. Hatta bazı işletmelerde personel bölümü bile bulunmamaktaydı. 1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedeki en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışı sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Personel bölümleri adlarını yavaş yavaş insan kaynakları bölümü olarak değiştirdiler de personele ait özlük işlerinden bir süre daha kurtulamamışlardır. Ancak fonksiyonları arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başlamıştır. İnsan kaynağının önemi her geçen gün artarken doğru işe doğru eleman seçimi insan kaynakları bölümünün öncelikli görevlerinden biri olmaya başlamıştır. Çalışanlara yapılan yatırımın işletmelerin üretkenliğini ve verimliliğini arttırdığını anlayan yöneticiler eğitime önem vermeye başlamışlardır<sup>34</sup>.

Geçmişte otel işletmeleri gibi hizmet üreten ve emek yoğun çalışan işletmelerin insan kaynakları yönetimine fazla ilgi göstermediği ifade edilmektedir. Ancak günümüzde otel işletmelerinde de kalite unsuru stratejik konulara dahil edilmekte ve kalite ile ilgili çalışmalarda personeli eğitmek amacıyla yatırım yaptıkları görülmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları müdürlerinin toplam kalite yönetimi konusunda eğitilmiş olmaları ve personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetiminde çalıştıklarını söylemeleri de dikkat çekicidir<sup>35</sup>.

Bilgi çağı adı verilen bu çağda hız ve kaliteye verilen önem arttıkça, kaliteli insana duyulan ihtiyaç da artmıştır. Günümüzde artık beyinler yarışmaktadır. Bu nedenle gelişmeye açık, esnek, yaratıcı bireyler işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Yeni bir personel alınırken daha dikkatli davranılmakta, alınan personele eğitim verilerek yatırım yapılmakta ve yatırım yapılan personel elde tutulmaya çalışılmaktadır. Bu durumda da per-

33 TANKE, a.g.e., s.12.

34 Funda FERİK, "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci",  
<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik-gelisimsureci.asp>.

35 HOQUE, a.g.e., s.25.



sonel yönetiminin faaliyet alanı genişleyerek yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işletmenin verimliliğini yükselterek aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp, onların işlerinden tatmin olmalarını sağlamaktır<sup>36</sup>.

Günümüzde sadece işletmenin ihtiyaçlarını göz önüne alan insan kaynakları politika ve uygulamaları yetersiz kalmaktadır. Oysa etkin bir insan kaynakları yönetimi, değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir işgücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirir.

## **2.2. Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci**

Burada personel yönetiminin doğuşunda ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte rol oynayan örgüt kuramları ve bunların rolü üzerinde durulmaktadır.

### **2.2.1. Klasik Örgüt Kuramı**

Klasik kuram, 19.yüzyılda sanayileşmenin geliştiği dönemde ortaya çıkmıştır. Kuram, insanların rasyonel davranacağı varsayımını benimsemiş ve örgütün formel yapısı üzerinde durmuştur.

1800'lere kadar olan dönemde iş hayatında işçiler uzun saatler çalışmak zorunda olan birer köle gibiydiler. Tarımdan sanayiye geçen işgücü, sanayide alışkın olmadığı zor koşullar altında ezilmekteydi. Personel yönetimi kavramları henüz gelişmemiştir. Personel yönetiminin iş hayatında kullanılmasında 19.yüzyılda gelişen **bilimsel yönetim yaklaşımı** önemli bir rol oynamıştır. Yaklaşımın öncülerinden olan Frederick W.Taylor, üretimi arttırmak için insan kaynağına yönelmiş, işgücünün daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür<sup>37</sup>.

Birinci dünya savaşından önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı görüşü Taylor'ı bu konuda araştırmaya yönlendirmiştir. İşlerin dizaynı ve yapılaş şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işgörenin bu düzenlemede daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company'deki deneyleri ile bu düşüncesini uygulamaya aktarmış ve 1911'de yayınlanan Bilimsel Yönetim İlkeleri adlı kitabı ile de yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> "Endüstri Psikolojisi, Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=230>.

<sup>37</sup> YÜKSEL, a.g.e., s.11.

<sup>38</sup> Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği - Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 4.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşl.Ekon.Dizisi:35, İstanbul, 1993, s.113.

Taylor'un gözlemleri sonucunda işçilerle ilgili şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: İşletme sahiplerinin konuya kar açısından bakmaları neticesinde işçiler de, fazla çaba göstererek çalışmalarının kendilerine bir çıkar sağlamayacağını düşündükleri için az çalışıp yorulmadıkları, yani tembellik yaptıkları ölçüde kendilerini karlı zannediyor ve bu suretle işveren ile işçi çıkarları birbirine tamamen zıt duruma geliyordu. Ayrıca Taylor, işçilerin işe alınmasında yetenek, bilgi ve kapasitelerinin dikkate alınmadığını düşünüyor ve işçilerin işlerini iyi bir şekilde yapmalarının ancak iyi bir seçim ve eğitimle mümkün olduğunu ifade ediyordu<sup>39</sup>.

Bilimsel yönetim yaklaşımı sonucu zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemleri, iş standardizasyonu gibi çalışmalar yaygınlaşmıştır.

İlk kez Taylor, rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel departmanının kurulmasını önermiş, bilimsel yöntemlerden yararlanarak atıl emeğin değerlendirilmesini, personelin aşırı yorgunluğunun önlenmesini, eğitimle üst kademelere yükselmesine fırsat tanınmasını, kişisel sürüşmele-re yol açabilecek ustabaşı-personel ilişkisi yerine işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamıştır.

**Yönetim süreci yaklaşımı** içinde değerlendirilen Henry Fayol; Taylor'ın üretim hattını incelemesine karşılık örgüt ve yönetim olgusunu ele almış ve bir takım ilke ve yöntemler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yaklaşımdaki temel görüş, örgütte verimliliğin işçinin çabası yanında, yönetimin geliştirilmesiyle arttırılabileceği konusunda yoğunlaşmıştır<sup>40</sup>.

Henry Fayol'un çalışmalarındaki asıl konu yönetim faaliyetleridir ve ona göre ortalama bir insan tembeldir. Bu yüzden çalışanları yola getirmek için işletmelerde katı bir disiplin ve ceza sistemi uygulanmalıdır. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve sürekli bir kontrol mekanizması uygulamalıdır. Fayol ve arkadaşları işletme içindeki insanı bir araç ve robot olarak algıladıklarından, ortaya attıkları fikirlerinin ne çalışan memnuniyeti ne de yönetim etkinliğine katkısı olmamıştır<sup>41</sup>.

Klasik yönetim düşüncesi içinde yer alan **bürokratik yaklaşım**, Alman düşünür Max Weber tarafından oluşturulmuştur. Sosyal ve Ekonomik Örgütlenme Teorisi adlı eserinde, örgütlenme kuramını bütün yönleriyle incelemiştir. Yetki sorununun, bir örgütün varolabilmesi için kesinlikle çözümlenmesi gerektiğini; belirli bir yetki türünün varolmaması durumunda örgütlerin çökeceğini ileri sürmüştür. Weber'e göre, örgütlerde, geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal yetkiler bulunmaktadır<sup>42</sup>. Bürokratik yaklaşım, sanayileşen ve gelişen batı toplumuna eski tip örgütlenmenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir

39 İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt:1, Eskişehir, 1996, s.44.

40 YÜKSEL, a.g.e., s. 12.

41 "İnsan Kaynaklarında Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Görüşleri", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?Body ID=579>.

42 Rıdvan KARALAR, **İşletme-Temel Bilgiler İşlevler**, 5.Baskı, Eskişehir, 1996, s.14.



örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır. Weber bürokrasiyi kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal-ussal yetkiye dayandırdıkları, kişisel eğilimlerden etkilenmeyen, yazılı kural ve yasalara uygun ideal bir yönetim yapısı olarak ele almıştır. Bu görüşlere paralel olarak personel yönetiminde yazılı kayıt-belge düzeni geliştirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş, işgören ya da memurun mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanması gerektiği kabul edilmiştir<sup>43</sup>.

## 2.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı

Klasik yönetim düşüncesinden sonra, 1930-1950 yılları arasında **davranışsal yaklaşım** ortaya atılmış, insan davranışları esas alınarak işgücünün örgütlerde nasıl güdüleneceği üzerinde durulmuştur.

Neo-klasik yaklaşımın işletmelere en önemli katkısı, örgüt içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı, örgüt ile insan davranışı arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Bu yaklaşım, bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir örgüt içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak, örgüt ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımlamaktır. Bu yaklaşımın ele aldığı başlıca konular; insan davranışı, kişilerarası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal organizasyon, algı ve tutumlar, güdüleme, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişme vs.dir<sup>44</sup>.

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde önemli bir rolü olan Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri ortaya koymaktır. Fiziksel koşulların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenen aksine, fiziksel koşulların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği görülmüştür. Bu sonuçlar, verimliliğin, ekip çalışması ve işbirliğinin derecesi ile doğrudan ilişkili olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Bu durum, insana verilen önemle açıklanmış ve yönetimde insan ilişkileri akımının başlangıç adımını oluşturmuş, insan faktörünün ön plana çıkmasına neden olmuştur. Araştırmacılar örgütleri sosyal sistemler olarak tanımlamışlar, doğal iş gruplarının iş verimliliği ve tatmini üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir<sup>45</sup>.

## 2.2.3. Modern Örgüt Kuramları

1950'lerden günümüze kadarki dönem bir gelişme ve sentez dönemidir. Bu dönemde psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi bilimlerin gelişmelerinden ve sistem kuramından yararlanılmıştır. **Sistem yaklaşımı**, tüm örgütü birbirle-

43 YÜKSEL, a.g.e., s.13.

44 KOÇEL, a.g.e., s.142-143.

45 YÜKSEL, a.g.e., s.14.

riyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmüştür. Modern örgüt kuramları, örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan açık bir sistem olarak ele almış ve personel alt sisteminin örgütün diğer fonksiyonlarından ayrı düşünülemediğini kabul etmiştir. Sistem yaklaşımında, personel sorunlarının örgütün diğer fonksiyonlarıyla ilişkilerinden soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için sadece bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi ve etkinliğinin artırılması gereken, başarısı örgütün tüm başarısını etkileyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir<sup>46</sup>.

**Durumsallık yaklaşımı**, sorunlara çözüm bulmak için hem analitik hem de duruma göre değerlendirme yapılmasını öngörmüştür. Bu yaklaşıma göre klasik ve neo-klasiklerin dediği gibi her zaman her yerde geçerli kurallardan söz edilemez; çünkü, örgütlerde herşey içinde bulunulan koşullara ya da duruma göre değişmektedir. Örgütün yapısı çeşitli dış çevre etmenleri ile iç etmenlerden etkilenmektedir. Ancak sistem ve durumsallık yaklaşımları koşullara ilişkin değişkenlerle örgütsel değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ya da uyumu açıklamakta yetersiz kalmışlardır. Bu noktada **uygunluk ve uyum kuramı** ortaya atılmış ve buna göre örgütsel ve çevresel unsurlar arasındaki uygunluk arttıkça, çeşitli örgütsel düzeylerde daha etkin örgütsel davranışların gerçekleşeceği ifade edilmiştir. Örneğin; örgütte çalışan insanın amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu olması beklenir. İşgören bulma, seçme, iş tasarımı gibi geleneksel personel yönetimi araçlarının, başarı değerlendirme, değişimin yönetimi gibi daha yaratıcı personel faaliyetleriyle uyumlu olması gerekir. Personel faaliyetlerinin çeşitli unsurları, personel faaliyetlerinden beklenen kalite, esneklik ve personelin örgüte bağlılığı gibi çıktıları sağlayabilecek şekilde uyumlaştırılmış olması gerekmektedir. Ayrıca bu çıktılarında işletme politikalarıyla uyumu sağlanırsa örgütsel başarı geliştirilebilir ve böylece düşük işgücü devriyle maliyet etkinliğinde iyileştirme sağlanabilir. Bu yaklaşıma göre, örgütlerin etkinliğe ulaşmasında uyum tek başına yeterli olmayıp aynı zamanda esnekliğe de ihtiyaç duyulmaktadır<sup>47</sup>.

### **3. GÜNÜMÜZDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAŞANAN GELİŞMELER**

Günümüzde küreselleşme ve artan rekabet dev şirketleri bile birleşmeye zorlarken, internet ekonomisi de toplumları büyük ölçüde değiştirmekte; alışılmış üretim ve çalışma şekillerinde, yönetim alışkanlıklarında, çalışma değerlerinde büyük bir dönüşüm yaratmaktadır. Dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin temelinde bireysel ve kurumsal öğrenme yer almakta; öğrenen organizasyonlar, değişim yönetimi, toplam kalite yönetimi, sanal organizasyonlar, bilgi sistemleri gibi pek çok yeni yaklaşım ve kavram iş hayatında yerini almaktadır.

46 YÜKSEL, a.g.e., s.17.

47 YÜKSEL, a.g.e., s.17-18.



### 3.1. Küreselleşme Sonucu İşletmelerde Meydana Gelen Değişimler

1990'lı yıllar ve sonrasında işletmeleri değişime zorlayan faktörler şöyle sıralanabilir<sup>48</sup>:

- Küreselleşme ve rekabet
- Bilgi, telekomünikasyon, üretim ve malzeme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri
- Sosyalizmin sonu ve piyasa ekonomisine giren ülkelerdeki pazar potansiyelleri
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar
- Değişen demografik yapı

Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde meydana gelen dört önemli değişim ise şöyle özetlenebilir<sup>49</sup>:

- **Yönetimden liderliğe geçiş:** Geleneksel kültürden ayrılıp, sürekli kontrollü olmaktan, büyümeye; analizden, vizyona; ağır işleyen karar alma sürecinden, ilerleme sağlayacak hareketlere geçmek ve değişimden yararlanmak amacıyla değişim için mücadele vermek. İşleri bir görev yerine getirmek olarak değil, bir fark yaratmak olarak tanımlamak.
- **Bireylerden ekiplere geçiş:** Başarılı kuruluşlar ekip çalışmasını temel alırlar.
- **Müşteri hizmetinden ortaklıklara geçiş:** Üstün müşteri hizmetinden söz etmek yerine, müşteri gereksinimlerinin yönlendirdiği bir kuruluş haline gelmeyi hedeflemek. Sürekli biçimde müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet vererek, sorunlara derhal çözüm bularak ve güçlü ilişkiler kurarak müşteri sadakati sağlamak.
- **Geleneksel ücret sistemlerinden takdir ve ödül sistemlerine geçiş:** Geleneksel ücret sistemlerinde bir ödeme çizelgesi vardır, takdir ve ödül ya yoktur ya da çok azdır. Bu sistemde kişi işini ne kadar iyi yaparsa yapsın, kazanacağı para sınırlı olur. Performansa dayalı ücret sistemi, her çalışanın katkısı ile kazancı arasında bir denge kuran, takdir ve ödülleri temel alan bir sistemdir. Eğer katkı ile kazanç arasındaki denge gözetilmezse, çalışanlar mutsuz, katkıları da sınırlı olacaktır.

Rekabetin arttığı bir ortamda, işletmelerin başarısı büyük ölçüde hızlı ve esnek olabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle küreselleşme sürecine uyum sağ-

<sup>48</sup> Umut EROĞLU, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce", <http://www.isguc.org/umut1.htm>.

<sup>49</sup> Seçil TAŞTAN, "Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012.html>

lamada işletmelerin yapısı önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik işletme yapıları başarıyı engelleyen etkenler olarak kabul edilebilir. Küresel iş dünyasındaki en iyi organizasyonel yapı; satıcılarla, müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan ve kendi kendini yönetebilen esnek çalışma gruplarından oluşan bir yapıdır. Her grubun üyeleri; yaptıkları işlerden, üründen veya bir grup müşteri ile ilişkilerden sorumludur. İşlerini başından sonuna kadar kendileri planlar, yönetir ve uygularlar. Grubun lideri veya yönlendiricisi olsa bile sorumluluk bütün üyelerindir. Ayrıca, hızlı düşünüp hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında işletme yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bilgi toplumundaki bir işletme yapısında hiyerarşi ortadan kalkmıştır. Böylece karar alma ve bu kararı uygulamaya geçirme süresi hızlanmıştır. Organizasyonlar ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır<sup>50</sup>.

Çağdaş kuruluş, patronla astların kuruluşu değil, uzman insanların bir araya gelmesiyle oluşan bir ekibin kuruluşudur. Yönetici konumundaki kimse de sadece uzmanlardan birisidir. Bilgi örgütünde emir vermek değil, yönlendirmek esastır.

Müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi, kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Karar verebilme yetkisiyle donatılmamış elemanlar, sorunları üstlerine aktarma ve cevabı bekleme durumundadırlar. İşletmelerde dikey iletişim sırasında mesajların içeriğinden çok şey kaybetmesi önemli sorunlardan birisidir. İletişimdeki bu kopukluk, hızlı ve esnek hizmet sunumunu engellediği için firmanın rekabetini de olumsuz etkilemektedir<sup>51</sup>.

Klasik yöneticilik fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol iken, fonksiyonlar vizyon oluşturmak, eğitim, motivasyon ve desteklemek olarak değişmiştir. Klasik yöneticilikte yöneticinin ilgi odağı iştir. İş planlanır, organize edilir ve kontrolü yapılır. Değişme sürecine uygun çağdaş yöneticilik anlayışında ise, ilginin odağı bireye kaymıştır. Eğitilen, vizyon kazandırılan, desteklenen ve motive edilen işi yapacak olan bireydir. Yetkilendirme ve delegasyon kavramları önem kazanmıştır. Yetkilendirme, her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları bilgileri kullanarak inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulmaları sürecidir. Yetkilendirme bir yetki devri demek olmayıp, alt yönetim kadrolarında yetki kullanmayı sağlayacak belirli şartların geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Delegasyon ise yetkilendirmeye bir hazırlık aşaması olarak düşünülebilir. Üstlerin kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda, astlarını yetiştirerek onlara bu yetki ve sorumlulukları aktarmaları demektir<sup>52</sup>.

50 TAŞTAN, a.g.e.

51 TAŞTAN, a.g.e.

52 TAŞTAN, a.g.e.



### 3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Meydana Gelen Değişimler

Elemanların kendilerine ayrılmış masalarda çalıştığı iş yerlerinin sayısı azalırken, çalışanların önemli bir kısmının sürekli hareket halinde müşterilerin peşinde koştuğu örgütlerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Rekabet gücü açısından firmaların küçük ya da büyük olmaları değil, hızlı ya da yavaş olmaları önem kazanmaya başlamaktadır. Bu durum gerek mal ve hizmet üretiminde gerekse çalışma ilişkilerinde esnekliği ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca her çalışan kendi kendinin geliştiricisi gibi çaba göstermek, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak, kendi kariyeri için sorumluluk almak, öğrenmek ve performansını arttırmak zorunda kalmaktadır. Herkes kendi yeteneklerinin sahibi ve bunların pazarlamacısı durumuna gelmiştir. Ülke sınırı tanımaksızın bir projeden ya da bir firmadan diğerine geçişlerin hızlandığı bir dönemde kariyer planlamasının zorlaştığı, mesleki geleceğin kestirilemediği görülmekte bu da yeni stres ve korkuların ortaya çıkacağını göstermektedir. Uzmanlar, çalışanların mesleki geleceklerine ilişkin belirsizliklere korku ve kaygıyla değil, merakla tepki göstermenin öğrenilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bütünsel nitelikli görevlerde eleman ihtiyacının artması beklenmekte; organize etmek, yönlendirmek, danışmanlık yapmak, araştırmak ve geliştirmek geleceğin işlevlerinde ön plana çıkmaktadır. Bütün bu gelişmeler, 21. yüzyılın bilgi toplumunda insan kaynaklarının firmaların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahip olacağını göstermektedir<sup>53</sup>.

Firmalar, yeni yüzyılda ancak zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan elemanlarla başarılı olabileceklerine inanmaktadırlar. Yurtdışı deneyimi, yabancı dil bilgisi, inisiyatif sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve yer değiştirebilme özellikleri de bu tür elemanlarda aranan özelliklerdendir. Mavi ve beyaz yakalılardan sonra, altın yakalılar diye adlandırılan yeni bir personel tipi ortaya çıkmıştır. Uluslararası iş piyasasında altın yakalı elemanları kendi işletmelerine çekebilmek için büyük bir rekabet yaşanmakta, beyin avcıları bunların peşinde koşmaktadır. Geleneksel çalışma biçimlerinde önemli özelliklerden biri olan işletmeye bağlılık duygusu, altın yakalılarda yerini başka davranış ilkelerine bırakmaya başlamıştır. Bunlar, çalıştıkları firmanın kendilerini her an işten atabileceğinin bilincinde olmakla birlikte, aranan niteliklere sahip olmanın verdiği kendine güven duygusuyla bunun tersinin de geçerli olması gerektiğini düşünmektedirler. Yapılan bir araştırma, altın yakalıların kısa süreli iş ilişkilerine rağmen, çalışacakları işyerlerinden çok şey belediklerini ortaya koymuştur. Bu isteklerin başında; ilgi çekici bir kurumsal kültür, kariyer basamaklarında yüksek tırmanma şansı, işi yapmada özgürlük ve performansa dayalı ücretlendirme gelmektedir. Altın yakalıları kendilerine çekmeyi başaran firmaların asıl sorunu, bu ana yatırımın gelecekte de işinden memnun olması ve firmada kalması için neler yapılması gerektiğidir<sup>54</sup>.

53 Mustafa Yaşar TINAR, "2000'li Yıllarda Çalışan İnsan",  
<http://www.isguc.org/tinar1.htm>.

54 TINAR, a.g.e.

Bu değişim ve gelişim süreci içinde, insan kaynakları departmanının organizasyona değer katması için yeni roller üstlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yeni rollerini şu şekilde sıralayabiliriz<sup>55</sup>:

- Operasyonel rolden stratejik role
- Nicelikten niteliksele
- Kontrol etmekten iş ortağı olmaya
- Kısa dönemden uzun döneme
- Yönetselden danışmanlığa
- Fonksiyonel merkezliiden iş merkezli olmaya
- Şirket içi odaklanmaktan şirket dışına ve müşteriye odaklanmaya
- Faaliyet odaklı olmaktan çözüm odaklı olmaya
- Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları yönetimi bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol üstlenmektedir. Yetenek savaşlarının yaşandığı günümüzde, insan sermayesinin bir işletmenin sahip olduğu en önemli değer olduğu kabul edilmekte ve bu konuda insan kaynakları departmanına düşen görev ve sorumluluklar da otomatik olarak artmaktadır.

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde başlayan ve bu güne dek süren bir takım gelişmeler insan kaynakları yönetimi alanında da yeni arayışların doğmasına neden olmuş bu arayışlar her geçen gün artarak devam etmiştir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde önem kazanan konuları şu şekilde sıralayabiliriz<sup>56</sup>:

- **Kurum kültürünün oluşturulması:** Çalışanların ortak amaç etrafında ortak düşünüp, davranmasını sağlamak.
- **Değişim yönetimi:** Çalışanların değişime uyumlarını kolaylaştırmak ve yenilikçi olmalarını sağlamak.
- **Yetkinliklerin ve performansın geliştirilmesi ve yönetilmesi:** Çalışanların kişisel ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek.
- **Motivasyon:** Adanmayı ve olumlu düşünmeyi sağlamak.
- **Çatışma yönetimi:** İnsan ilişkilerinin, güven ve anlayışın geliştirilmesi.
- **Bilgi yönetimi:** Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin kurumsallaştırılması, bilgi teknolojileri ile insan kaynaklarının ortak ilgi alanının oluşturulması.
- **Yaratıcı düşünce modelinin şirketlere yerleştirilmesini sağlamak ve bunu hazırlayacak ortamlar yaratmak:** İnsan kaynakları yönetimi, yaratıcı düşünce kültürünün şirkete aşılmasında ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapmalıdır.

55 David ULRICH, "Rekabet Üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Roller ve Uygulama Örneği,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=385>.

56 İsmet BARUTÇUGİL, "İnsan Kaynakları Yönetimi-Dün, Bugün, Yarın",  
<http://www.rcbadoor.com/insanKaYön.htm>.

İnsan kaynakları uzmanlarına koçluk kültürünü desteklemede ve organizasyonun eğitiminde büyük görevler düşmektedir. Bunlardan bazıları, eğitimleri daha etkili hale getirmek, en iyi uygulamaları gösteren işletme içi programları başlatmak ve bunları yönetmektir. Çalışanlar, kendilerine uygun işi bulmak ve potansiyellerini maksimize etmek için de motive edilmelidir. Ayrıca insan kaynakları yöneticisi, takım çalışmaları yaparak toplam kalite felsefesinin etkin uygulanmasını gerçekleştirmeyi arzu ediyorsa, bu takımı oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesine dikkat etmelidir<sup>57</sup>.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde internetin kullanımı bilgi paylaşımı, iletişimin geliştirilmesinde süreçlerin genel anlamda daha etkin hale gelmesini sağladığı söylenebilir. Genelde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde internet tabanlı uygulamalar öncelikle personel seçimi sürecinde kendini göstermektedir. Bugün internette web sayfası bulunan pek çok şirketin işgören aday havuzunun oluşturulması, ön elemanın yapılması ve adaylara seçim sonuçlarının gönderilmesi internet kullanılarak yapılmaktadır. Daha ileri uygulamalarda ise insan kaynakları işlemleri şeffaf, tüm çalışanlar tarafından internet üzerinden izlenebilir ve interaktif bir yapı kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin internet tabanlı olarak yeniden yapılandırılması verimlilik, kalite, çalışanların memnuniyeti ve maliyet açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle çokuluslu işletmeler bu tür uygulamaları günümüzde kullanmaktadır<sup>58</sup>.

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde önemi giderek azalan konular ise şöyle sıralanabilir<sup>59</sup>:

- **Kariyer planlama:** İnsanlar şirketlerde uzun dönemli beklentiler içinde olmadıkları gibi, şirketler de çalışanların bir süre sonra değişeceklerini bilmektedirler.
- **İnsan kaynakları planlaması:** Uzun dönemli planlama dinamik yapı ve işleyiş nedeniyle imkansız olmasa bile oldukça zorlaşmıştır.
- **İş analizleri, görev tanımları:** Örgütlerdeki değişen yapı ve işleyiş nedeniyle anlamını kaybetmektedir. Genel analizler ve tanımlar yapılmaktadır.
- **Haklar ve yükümlülükler:** Hukuk ve kalite güvence birimleri üstlenmektedir.

<sup>58</sup> EROĞLU, a.g.e.

<sup>59</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e.

## Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi modeli 1980'li yıllarda ortaya çıkmış ve insan kaynaklarının kullanımı konusuna stratejik bir yaklaşım getirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin alternatifi olmadığı, ancak konuya değişik açıdan yaklaştığı genel anlamda kabul görmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel felsefeleri geleneksel personel yönetimi kavramlarından büyük ölçüde farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ana kaynağı olan insanları bulma, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarını kazanmaya yönelik stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde meydana gelen gelişmeler üç aşamada özetlenebilir. Birinci aşamada personel yönetimi; iş başvurularının incelenmesi, yeni işe alınan personelin oryantasyona tabi tutulması, çalışanların yaş, eğitim vs. gibi kişisel bilgilerinin toplanması gibi kayıt tutma faaliyetlerinden ibarettir.

İkinci dönem, devletin iş hayatına müdahale etmeye başladığı dönemdir. Devletin yasal düzenlemeler getirmesiyle personel yönetimi de işçi-işveren ilişkileri, eğitim, geliştirme ve bir takım yasal sorumlulukları yerine getirme konularına yoğunlaşmış ve bu dönemde insan kaynağının farkına varılmaya başlanmıştır.

Üçüncü dönem 1980'lerde başlayan ve uluslar arası rekabetin yoğunlaşması, verimlilik konusunun önem kazanması, iş yaşamında kadın personel sayısının artması, bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, insanların bilgiye erişiminin kolaylaşması, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi yönündeki baskıları gibi bir takım sosyal, ekonomik ve teknolojik değişikliklerin yaşandığı dönemdir. Ayrıca, iletişim konusundaki gelişmeler ve uluslar arası rekabetteki artış, insanların yaşam kalitesini artırma konusundaki beklentilerini de arttırmıştır. Bütün bunlar ise yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkması da bu döneme rastlamaktadır.

Bu çalışmada, tüm bu gelişmeler neticesinde ortaya çıkan ve gelişimini sürdüren insan kaynakları yönetiminin önemine dikkat çekilmeye çalışılmış, günümüze kadar hangi aşamalardan geçtiği tarihsel ve kuramsal açıdan incelenmiş ve geleneksel personel yönetimiyle arasındaki farklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Son olarak da, dünyada yaşanan hızlı gelişme ve değişmelerin etkisiyle insan kaynakları yönetiminde yaşanan son gelişmelerden söz edilmiştir. Ayrıca bu değişimin her geçen gün süratle devam ettiği belirtilerek, işletmelerin de rekabet gücüne sahip olabilmek için bu gelişmelerin gerisinde kalmamaları ve insan kaynaklarına hakettiği değeri vermeleri gerektiği özellikle vurgulanmıştır.



## **Kaynakça**

- AÇIKALIN, Aytaç. **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, 1.Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1999.
- ALDEMİR Ceyhan - ATAOL Alpay - BUDAK Gönül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- AYKAÇ, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları Yayın No:61, Ankara, 1999.
- BARUTÇUGİL, İsmet. "İnsan Kaynakları Yönetimi - Dün, Bugün, Yarın",  
<http://www.rcbadoor.com/insanKaYön.htm>.
- BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşlet. Ekon. Dizisi: 77, İstanbul, 1998.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları No: 240, İstanbul, 1998.
- BOELLA, M.J., **Human Resource Management In The Hospitality Industry**, Seventh Edition, Stanley Thornes (Publishers) Ltd., United Kingdom, 2000.
- CANMAN, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları No:37, Ankara, 2000.
- EROĞLU, Umut. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce",  
<http://www.isguc.org/umut1.htm>.
- FERİK, Funda. "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ik-gelisimsureci.asp>.
- FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi:12, İstanbul, 2000.
- GUEST, David. "Personnel Management and HRM: Can You Tell the Difference?", **Personnel Management**, January 1989.
- HOQUE, Kim. **Human Resource Management in the Hotel Industry-Strategy, innovation and performance**, Routledge, London, 2000.
- KARALAR, Ridvan. **İşletme-Temel Bilgiler İşlevler**, 5.Baskı, Eskişehir, 1996.
- KAYNAK Tuğray - ADAL Zeki ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları Yayın No: 406, İstanbul, 1998.
- KESER, Aşkın. "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi", "**İş-Güç**"Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2002.  
<http://www.isguc.org/dergiarsivi5.php>

- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 4.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşl.Ekon.Di-zisi: 35, İstanbul, 1993.
- ÖZALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt:1, Eskişehir, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Bursa, 2000.
- SCHULER Randall S. - HUBER Vandra L., **Personnel and Human Resource Management**, 4th Edition, West Publishing Company, United States of America, 1990.
- TANKE, Mary L., **Human Resources Management For The Hospitality Industry**, Delmar Publishers Inc., New York, 1990.
- TAŞTAN, Seçil. "Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü",  
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012.html>
- TINAR, Mustafa Yaşar. "2000'li Yıllarda Çalışan İnsan",  
<http://www.isguc.org/tinar1.htm>.
- ULRICH, David. "Rekabette Üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Roller ve Uygulama Örneği", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=385>.
- UYSAL, F. Gül. "Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim", "**İş,Güç**" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2002. (<http://www.isguc.org/dergiarsivi5.php>)
- YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi Yayını, Ankara, 2000.
- "Endüstri Psikolojisi, Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi",  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=230>.
- "İnsan Kaynaklarında Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Görüşleri",  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=579>.
- "İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar",  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=370>.

