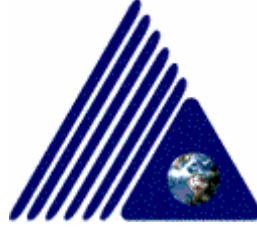


**TC
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ BÖLÜMÜ**

**TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANLAYIŞI, AMAÇLARI VE FONKSİYONLARI**

**K. İlker AYDIN
24EĞİT176**

İSTANBUL, 2006



**TC
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ BÖLÜMÜ**

**TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANLAYIŞI, AMAÇLARI VE FONKSİYONLARI**

**K. İlker AYDIN
24EĞİT176**

Danışman

Aslı VARIMLI

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
1.1 Problem Cümlesi.....	3
1.2 Alt Problemler.....	3
1.3 Araştırmanın Önemi.....	3
1.4 Tanımlar.....	3
BÖLÜM 2	5
2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE KAVRAMLARI.....	5
2.1.1 Personel- İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
2.1.2 Personel- İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Ve Farklar.....	8
2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ TARİHÇESİ ve GELİŞİMİ.....	17
2.2.1 Lonca Sistemi.....	23
2.3.2 Bilimsel Yönetim.....	23
2.2.3 İnsan İlişkileri.....	23
2.2.4 Örgütsel Bilim.....	24
2.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE AMAÇLARI.....	27
2.3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.....	27
2.3.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları.....	28
2.3.2.1 Toplumsal Amaç.....	29
2.3.2.2 Örgütsel Amaç.....	29
2.3.2.3 İşlevsel Amaç.....	29
2.3.2.4 Kişisel Amaç.....	29
2.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI.....	30
2.4.1 Planlama.....	30

2.4.2 Rol ve İş Tanımları.....	30
2.4.3 Ücretlendirme.....	31
2.4.4 Ek Kazançlar.....	31
2.4.5 Yasal Uygunluk.....	31
2.4.6 Performans Yönetimi.....	32
2.4.7 Beceri Boşluk Analizi (Skill Gap Analysis).....	32
2.4.8 Çalışanların Gelişim Planı.....	32
2.4.9 İş Güvenliği ve Sağlığı.....	33
2.4.10 Eğitim Planları.....	33
2.4.11 Ödüllendirme.....	33

BÖLÜM 3

3.1 SONUÇ.....	34
-----------------------	-----------

3.2 ÖNERİLER.....	35
--------------------------	-----------

KAYNAKLAR.....	37
-----------------------	-----------

ÖZET

Evrendeki güzelliklerin ve mutlulukların hepsi insan içindir. İnsanın insana değer vermesi bugün, İnsan Kaynakları Yönetiminin arzuladığı ve hedeflediği en önemli hususlardan birisidir. Günümüzde akıl almaz bir hızla devam eden rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları, örgütleri yeni yönetim arayışlarına yöneltmektedir. Bu yeni yönetim arayışları çerçevesinde, üretim veya hizmet sürecinde “insan faktörü” yeniden keşfedilmektedir. Yönetim sürecinde gerek örgütsel, gerekse bireysel amaçların gerçekleştirilmesi ancak o örgütteki insan unsuru sayesinde mümkün olacaktır.

Bugün ülkemizde olduğu gibi diğer birçok ülkede de, insan kaynakları ve yönetimi yeni bir vizyonla ele alınmaktadır. Çünkü çağımızda rekabet avantajının insan kaynaklarında olduğu anlaşılmaktadır. O nedenle örgütler, çalışanlarına ve onları yönetenlere kısacası "insana" yatırım yapmaktadırlar.

İnsanın yönetimi zordur. Çünkü her insan kendine özgüdür. Fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla anlaşılması ve yönetilmesinden zor olan kaynaktır. Ancak bu zor kaynağın etkin yönetilmesi durumunda da bir organizasyonun ulaşabileceği kapasite ya da başarı düzeyi beklentilerin çok üstüne çıkmaktadır. İnsanın bağlılığını, odaklanmasını ve adanmasını sağlayan bir organizasyon onun yaratıcı, üretken, sorun çözücü yeteneklerinden çok daha fazla yararlanacak ve çok önemli bir rekabetçi üstünlük elde edecektir.

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi konularına genel bir giriş niteliğindeki birinci bölümden sonra insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini, insan kaynakları yönetiminin amaçları ve fonksiyonlarını değişik kaynaklar desteğinde incelemektedir.

Organizasyonel etkinliği geliştirmek için sistematik yaklaşımlar planlayan ve uygulayan İKY'nin amacı, sistemin etkinliğini artırmak ve tüm çalışanların potansiyelini geliştirmektir. Organizasyonun stratejik planları ve amaçlarıyla yakından ilgili olan İKY'ye ilişkin karar ve uygulamaların hemen tümü sonuçta organizasyonun verimliliğini ve performansını etkiler. Bu araştırma insan kaynakları yönetiminin amaçlarına ve fonksiyonlarına bu perspektiften bakmıştır.

Bu çalışmada bahsi geçen İKY'nin temel amaçları; etkili insangücü kaynaklarını oluşturmak, etkili insangücü kaynaklarını geliştirmek ve etkili insangücü kaynaklarını elde tutmak olarak özetlenebilir.

BÖLÜM 1

Bu bölümde konuya giriş yapılarak, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi ve tanımlara yer verilmiştir.

GİRİŞ

Amerika’da büyük buhran sonrasında artan sendikalaşma ve toplu pazarlık hareketi insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi daha da arttırmıştır. Ancak büyük buhran öncesi personel yönetimi fonksiyonları üzerinde yoğunlaşan insan kaynakları yönetimi, 1945 sonrasında endüstri ilişkileri fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. 1970’lere kadar devam eden bu dönemde Amerikan ekonomisinin istikrarlı bir ekonomik büyüme göstermesi, ciddi bir uluslararası rekabet ile karşı karşıya kalmaması ve organizasyonların işçi-işveren ilişkilerini toplu pazarlık çerçevesinde sürdürmeleri insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri üzerinde odaklaşmasına yol açmıştır. Bu nedenle savaş sonrası dönemde organizasyonların personel yönetimi fonksiyonlarının etkinliği zayıflamıştır.

Öte yandan 1950’lerin ortalarından itibaren işgörenin insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Özellikle McGregor’un Teori Y varsayımında işgörenin niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin işgörene güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde işgörenin yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun organizasyonun bir değeri olarak değerlendirilmesi anlayışını güçlendirmiştir.

Bu çalışmaların yanı sıra 1965 yılında Raymond Miles’in insan ilişkileri ile insan kaynakları kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek insan kaynakları kavramını ortaya koyması da; klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak işgöreni, organizasyonun gelişme potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin temel hedefi, personel yönetimini idari fonksiyonların ötesine

taşıyarak işgörenlerin niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp organizasyonun ihtiyaçlarına ve üyelerinin çıkarlarına uygun biçimde geliştirmek olarak tanımlanmıştır.

20. yüzyılın son yirmi yılı büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler insanların yaşamlarını ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Yeni açılımların ve büyük umutların egemen olduğu 1980'li yılların arkasından 1990'lı yıllar, birçok organizasyon için oldukça zor geçmiştir. Özellikle değişimi fark etmeyen, gelişmeye uyum sağlamayan ve kendi değişimlerini gerçekleştiremeyen organizasyonlar, ciddi tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu organizasyonların çoğu, 1990'lı yıllarda kendilerini yenilemek ve bazen de adeta yeniden yaratmak istediler. Eski, yavaş ve kazandırmayan bürokratik yapılardan daha yeni ve daha canlı organizasyonlara dönüşmek ve küresel iş ortamında rekabet edebilmek için yollar aradılar. Bunların çoğu, yeni teknolojilere ve yeni yöntemlere çok büyük yatırımlar yaptılar ve bu yatırımların, onların adeta sihirli bir biçimde dönüşümlerini sağlayacağına inandılar. Teknolojilere ve yöntemlere yapılan yatırımlar büyük olasılıkla bir değişime ortam yaratmış ve başlayan değişimi kolaylaştırmıştır. Ancak, çoğu organizasyonda beklentiler gerçekleşmemiş, sorunlar ve sıkıntılar belki nitelik ve yoğunluk değiştirerek devam etmiştir.

Özellikle son yıllarda organizasyonlar ardarda gelen krizler, küresel rekabet, verimsiz yatırımlar ve uygulanmayan stratejiler gibi sebeplerle varlıklarını kaybetmişlerdir. Bazı organizasyonlar toplam kalite yönetimi, benchmarking, iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, reengineering gibi iddialı ve umut veren programlar uyguladılar da performans anlamında beklenen sonuçlar alınamamıştır.

Günümüzde, tüm bu çabaların gerçek anlamda bir değişim sağlayabilmesi için insan faktörüne önem ve öncelik verilmesi gerektiği artık bilinmektedir. Değişimi yalnızca insan sağlayabilir. Bugün birçok organizasyon, gelecekteki başarılarının anahtarının kendi insanlarında ve onların amaçlarını elde etmek için kullandıkları bilgide olduğunu keşfetmiştir.

1.1 Problem Cümlesi

Tarihsel gelişim süreci içerisinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, amaçları ve fonksiyonları nelerdir?

1.2 Alt Problemler

1.2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi nedir?

1.2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihsel gelişimi nasıldır?

1.2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi neyi veya neleri amaçlar?

1.2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonları nelerdir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Bu araştırmayla daha huzurlu, güvenli ve mutlu organizasyonlarda yaşamak ve yüksek performansla çalışmak isteyen herkes için önemli bir konu olan İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları ve fonksiyonları hakkında literatür taraması yapılarak konuya farklı bir bakış açısı getirilmiştir.

1.4 Tanımlar

Organizasyon: Ortak bir görevin tanımlanması veya bir amacın gerçekleştirilmesi için bireysel çabalarını sistematik ve bilinçli bir şekilde birleştiren insanlar topluluğudur.

Kariyer: Bir insanın çalışma yaşamı boyunca süren işle ilgili deneyimlerinin tümüdür.

Benchmarking (Kıyaslama): Bir organizasyonun kendini değerlendirerek, rakiplerini, iş ortaklarını veya diğer sektörlerdeki başarılı örnekleri inceleyerek, iç ve dış pazarlardaki uygulamaları araştırarak ve en iyi uygulamaları örnek alarak başarılı yönlerini pekiştirmesi ve zayıf olduğu yönleri geliştirmesidir.

Outsourcing: Bir organizasyonun kendi kaynaklarına ve çalışanlarına dayalı olarak yürüttüğü bir etkinliği, dış kaynaklarla stratejik iş ortaklığı kurarak organizasyon dışında gerçekleştirmesi, bazı fonksiyonlarını o alanda uzmanlaşmış ve etkinliğini kanıtlamış kişi ya da kuruluşlara yönlendirmesi uygulamasıdır.

Çalışma refahının geliştirilmesi hareketi: Kısaca işgörenin zihinsel ve sosyal açıdan geliştirilmesi çabasını ifade etmektedir.

Beceri Boşluk Analizi: Bu terim genellikle çalışanın belirli bir becerideki mevcut düzeyi ile o rolün istenilen düzeyi arasındaki farkı tanımlamak için kullanılır.

Refah sekreterleri: İş görenlerle konuşup isteklerini yönetime bildirerek gerçekleşmesine çalışan ve bu yolla iş görenlerin verimliliğinin artmasını sağlayan ilk personel yöneticileri.

Esprit de Corps (İşbirliği ruhu): Organizasyonda birlik duygusu içerisinde birlikte çalışma isteği (Birlikten güç doğar ilkesi).

Performans: Belirlenen amaçları elde etmenin etkinlik düzeyi ve verimliliğidir.

Performans değerlendirme: Bir organizasyonda çalışanların amaçlara ne kadar etkin ve verimli bir şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.

Toplam Kalite Yönetimi: Ürün ve hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini sürekli olarak iyileştirmek için yönetimin ve çalışanların yeteneklerini ve kapasitesini geliştirmeye odaklanmış bir yönetim yaklaşımıdır.

BÖLÜM 2

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı ve bazı İKY kavramları, insan kaynakları yönetiminin tarihçesi ve gelişimi, insan kaynakları yönetimi anlayışı ve amaçları, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve uygulamaları irdelenecektir.

2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE KAVRAMLARI

Sanayi Devrimi ile başlayan dönem sonrasında, 19. yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması geçirmiş ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminde temel olmuştur. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesi, bu dönemin temel özelliklerini temsil etmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak organizasyon yapısında da bir değişim yaşanmıştır. Organizasyonların ölçeği büyürken yapıların bölümlere ayrılması ve organizasyonun sahipliği ile yöneticiliğinin birbirinden tamamen ayrılarak ücretli yönetim kademesinin oluşması, bu değişimin önemli göstergeleri olmaktadır.

Ancak ekonomik yapıda, örgütsel ve teknolojik düzeyde görülen gelişmelere karşın insan kaynakları yönetimi, 19. yüzyılın ikinci yarısında da hızlı bir gelişme göstermemiş olup fabrika üretim modelinde, yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim teknolojisinin geliştirilmesine önem verilmiştir. Geleneksel serbesiyetçi dönemin fabrika yönetim anlayışı etkinliğini korurken, işgören, organizasyonun bir malı olarak değerlendirilmeye devam etmiştir. Bu geleneksel fabrika yönetim anlayışı ise işgören açısından mutsuzluk yaratırken, düşük verimliliğe, yetersiz ücretlere, yüksek işçi devrine ve yönetim ile uyumsuzluklara da neden olmuştur.

Öte yandan 19. yüzyılda başlayan bilimsel yönetim (scientific management) anlayışı, çalışma refahının(welfare work) geliştirilmesi hareketi ve endüstriyel psikoloji, insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Bilimsel yönetim anlayışı ile fabrika üretimi daha rasyonel hale getirilerek yetersiz olan verimliliğin artırılmasına çalışılmıştır. Bilimsel yönetimin öncüsü olarak bilinen Frederick W.Taylor'a (1856-1915) göre, bilimsel yöntemlerle saptanan en iyi çalışma biçimi işgörenlerin verimliliğini ve ücretlerini arttırırken organizasyonun üretimini ve karlılığını yükseltmekte ve tüketicilerin düşük fiyatlarla mal satın almalarını sağlamaktadır.

Bu çerçevede bilimsel yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimi uygulamasına yaptığı katkılar dikkate alınarak, öncelikle Taylor'un fonksiyonel yönetim kavramı ile organizasyon içerisinde ayrı bir insan kaynakları fonksiyonu ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilimsel yönetim anlayışı ile iş analizi kavramının işgören seçiminde, eğitiminde, iş değerlendirmesinde ve ücretlendirmede önemli ve etkin olduğu kabul edilmiştir.

Ancak, bilimsel yönetim anlayışı özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli yetersizlikler de göstermiştir. Bunlar arasında, bilimsel yönetimin işin insan unsuru yerine mühendisliği üzerine yoğunlaşması, işgöreni işe uyum sağlaması gereken bir makine olarak değerlendirmesi, işgöreni sosyal ve psikolojik yönüne önem vermeden sadece ekonomik kazanımları dikkate alan bir unsur olarak düşünmesi, işin fiziki ve zihinsel yönlerini birbirinden ayırarak zihinsel yönünü tamamen yönetim kademelerine devretmesi ve işgöreni verilen direktifleri yerine getiren bir üretim aracı olarak değerlendirmesi gibi nedenler yer almaktadır.

19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında fabrika üretim ve yönetim modelinde yaşanan olumsuzlukların giderilmesi amacıyla, bilimsel yönetimin yanı sıra çalışma refahının geliştirilmesi hareketi de yoğunlaşmaya başlamıştır. Çalışma refahının geliştirilmesi hareketi, kısaca işgörenin zihinsel ve sosyal açıdan geliştirilmesi çabasını ifade etmektedir. İşgörelere ve ailelerine konut edindirmeyi,sağlık ve eğitim imkanı vermeyi,mali sorunlarını çözümlenmeyi ve çalışma hayatı ile ilgili gelişmeler sağlamayı

amaçlayan bu hareket,temelde işçi ile yönetim arasındaki uyuşmazlıklara ve sendikalaşma hareketine çözüm oluşturmayı hedeflemiştir.

Bilimsel yönetim,çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji alanlarında yaşanan gelişmeler, A.B.D.'de Birinci Dünya Savaşı ile birlikte organizasyonlarda bilimsel personel yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına ve bir personel yöneticisinin kontrolünde işgörenlerin verimliliklerinin ve refahlarının geliştirilmesi çabasının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerse organizasyon düzeyinde finans, üretim ve satış gibi bölümlerin yanında bir personel bölümünün de doğmasına yol açmıştır. Bunun yanı sıra Amerikan hükümetinin Savaş Sanayileri Kurulu (War Industries Board) oluşturarak kamu sektöründe işgörelere eğitim imkanı sağlaması ve özel sektörde organizasyonların işçi sendikalarını tanımalarını ve toplu pazarlık yapmalarını destekleyerek üretimin kesilme tehlikesini ortadan kaldırmaya çalışması,özellikle sanayi sektöründe faaliyette bulunan organizasyonları 1915-1920 yılları arasında personel bölümü oluşturmaya yöneltmiştir. Refah sekreterleri (welfare secretaries) olarak adlandırılan ilk personel yöneticilerinin görevi, işgörelere konuşup isteklerini yönetime bildirerek gerçekleşmesine çalışmak ve bu yolla işgörelere verimliliğinin artmasını sağlamak olmuştur.

2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Bu faaliyetler o şekilde düzenlenmeli ki, bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilebilsin,diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin. Başka bir ifade ile bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Aslında İKY'nin tanımına farklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Bunların bazıları aşağıdaki gibidir.

a. İKY, personel yönetiminin makyajlanmış halidir. Yani değişen içerik değil sadece isimlerdir.

b. İKY, personel yönetiminden farklıdır. İKY geniş bir alanda istihdam ilişkilerini ve bireysel iş ilişkilerini temsil eden ayrıca bunların gelişmesinde katkıda bulunarak örgütsel bütünleşmeyi gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler ağıdır.

c. İKY, stratejik bir unsurdur, örgütlerin insan kaynaklarının nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artırebilecekleri konusu üzerinde durur.

2.1.2 Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar

Günümüzde en çok tartışılan konulardan biri de personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkilerdir. İnsan kaynakları ve personel terimleri sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Literatürde bazı yazarlar bu iki terim arasında bir fark görmezken (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001), bazıları bunların birbirlerinin yerine kullanılmaması gerektiğini ileri sürmektedir (Zweig, 1991).

Personel yönetimi ile İK yönetimi arasında önemli fark görmeyen yazarlara göre İK yönetimi, yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak personel yönetiminin yeni bir bakış açısıyla ele alınmasından ibarettir. Her iki kavramın uygulama düzeyinde ele aldığı konular arasında büyük farklılıklar yoktur. Nitekim başlığı personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi olan herhangi iki kitap karşılaştırıldığında, içerikleri açısından aralarında çok büyük farklar olmadığı görülebilir.

Personel yönetimi başlığını kullanan kitapların, insan kaynakları yönetimi başlığını kullanan kitaplardan basım tarihi itibariyle daha eski olması, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine de uygun düşmektedir. Daha önce “Personel Yönetimi” başlığı ile yayınlanan bazı kitapların sonraki baskılarında -içerikteki küçük değişikliklerle birlikte- “İnsan Kaynakları

Yönetimi” başlığı kullanılmaktadır. Buradan yola çıkarak İK yönetiminin personel yönetimi ile aynı işlevlere sahip olduğu ileri sürülebilir. Bunun sonucunda İK yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılması büyük bir sakınca doğurmamaktadır.

Personel yönetimi fonksiyonları ile İK fonksiyonlarının büyük benzerlikler göstermesi, her iki kavramın uygulama düzeyinde aynı temele dayandığını göstermektedir. Nitekim Amerikan Personel Yönetimi Enstitüsü’ne göre personel yönetimi “ genel yönetimin bir parçası olup işletmede çalışan insanı ve ilişkilerini konu alır.” İçerdiği konular incelendiğinde ise, insan kaynakları fonksiyonları ile gösterdiği benzerlikler açıkça görülmektedir (Graham, Bennet, 1992).

Personel yönetimi özellikle aşağıdaki konuların gelişimi ve uygulamaları ile ilgilenmektedir :

- ❖ İnsan kaynakları planlaması, aday sağlama, seçme, işe yerleştirme, işe son verme,
- ❖ Eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme,
- ❖ Çalışma koşulları, ücretlendirme standartları ve yöntemleri,
- ❖ Çalışma ortamı ve personel hizmetleri,
- ❖ İşletmenin her seviyesinde hem işveren, hem de işçi temsilcileri ile resmi/gayriresmi ilişkiler ve görüşmeler.
- ❖ Çalışma koşulları ve ücretler konusunda müzakereler, anlaşmaların uygulanması, uyuşmazlıkların önlenmesi ve çözümü.
- ❖ Toplumdaki ekonomik ve sosyal değişimlerin, çalışma yöntemlerindeki ve organizasyon içindeki değişimlerin beşeri ve sosyal etkilerinin göz önünde bulundurulması.

İnsan Kaynakları terimi literatürde, 1950’lerden itibaren kullanım alanı bulmuştur. Bu terim A.B.D. de 1970’lerin sonlarından itibaren, o denli yaygınlaşmaya başlamıştır ki, 1989 yılında

Amerikan Personel Yönetimi Derneği ismini İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği olarak değiştirmiştir. Buna karşın ülkemizde 1971 yılında kurulan ve bu alandaki en yaygın organizasyon olan “Personel Yönetimi Derneği”, üyeleri arasında bir çok “insan kaynakları” ünvanlı profesyonel bulundurmasına rağmen ismini değiştirme gereğini duymamıştır. Bunda her iki kavramın içerik olarak aynı temele dayandığı düşüncesi yatmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi teriminin Amerikan kökenli olması, içeriğinin personel yönetimi ile büyük benzerlikler göstermesi, çalışma ilişkileri yönünden daha farklı deneyimlere sahip olan İngiliz profesyonelleri ve teorisyenleri arasında İK yönetiminin personel yönetiminden farklı olup olmadığı konusunda tartışmaların başlamasına neden olmuştur. Bu tartışmaların vardığı sonuç, İK yönetiminin işletme uygulamaları düzeyinde personel yönetiminden önemli farklılıklarının bulunmadığı yönünde olmuştur.

Amerikalı teorisyenlerin İK yönetimini ön plana çıkarmalarına karşılık olarak İngiliz teorisyenleri bu terimin stratejik yönü üzerinde durarak “stratejik insan kaynakları yönetimi” olarak kullanılmasının daha doğru olacağını ileri sürmektedir. Nitekim insan kaynakları yönetiminin giderek stratejik bir boyut kazanması bu konudaki yaklaşımları destekleyici bir görünüm ortaya koymaktadır.

İK yönetimi yerine kullanılmaması gerektiğini ileri süren yazarlara göre personel yönetimi, daha çok personel ile ilgili kayıtların tutulması gibi idari konular üzerinde odaklanmış olup insan kaynakları yönetiminin bir bölümüdür (Fındıkçı, Bursa, s:13). Bu yazarların görüşüne göre İK yönetimi ile personel yönetimi arasında birbirlerinin yerine kullanılmamasını gerektiren önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Personel yönetimi ve İKY arasındaki en önemli fark olarak her iki kavramın hedef kitleleri arasındaki fark ileri sürülmektedir. Personel yönetimi esas olarak organizasyonun çalışanlarını hedef alırken, İKY organizasyonun gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır.

Böylece İKY, organizasyonun mevcut çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içerisine alan, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir. Hedef kitledeki farklılaşma, İK yönetiminin insan olgusuna daha geniş bir perspektiften bakmasının doğal bir sonucudur.

Personel yönetimi ile İKY arasındaki ilişki ve farklar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (C.Anamurluoğlu, Y.L. ,1999).

- ❖ Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenir. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutları vardır ve firma içindeki insan kaynağının tüm olarak istihdamı ile ilgilenir.
- ❖ İKY değişim yönetiminin etkilerine sadece çalışma uygulamalarına etkileri yönü ile değil, daha geniş açıdan bakar.
- ❖ Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir : İş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uyar. Diğer yandan İKY yol göstericidir : Stratejiler, yeni faaliyetlerin başlatılması ve yeni fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilenir.
- ❖ İKY işletmedeki çalışan ilişkileri konusunda genel politikaları belirler. Böylece organizasyon içinde çalışanların katılımı ve işbirliğine olanak tanıyan bir kültürün oluşturulmasına gereksinim duyar. Buna karşılık personel yönetimi firmaya duyulan sorumluluk ve bağlılıktan çok, çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik verir (ve bu yönüyle eleştirilmektedir).
- ❖ Personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemli iken İKY, organizasyonun tüm insan ile ilişkili konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve çalışanların üst düzey amaçların gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir.

Görüldüğü üzere personel yönetimi; emredici kurallara uyum sağlayan, takip eden, operasyonel, pratik, kısa vadeli uygulamalara yönelik iken İKY yeni fikirlere açık, yön gösterici, stratejik, kavramsal ve uzun vadeli uygulamalara yönelik olarak ifade edilmektedir.

Burada her iki terimin içeriğinden çok konulara yaklaşımındaki farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Nitekim Storey’in Personel/ Endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları incelediği çalışması sonucunda elde ettiği bulgular da, bu iki kavram arasındaki farklılıkların konulara bakış açısından kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 1:Storey’e gore Personel Endüstri İlişkileri ve İKY’nin boyutları (Legge, 1995).

BOYUT	PERSONEL VE Eİ	İKY
İnançlar ve Varsayımlar		
1. Sözleşme	Yazılı iş sözleşmeleri ile dikkatli sınırlamalar	“Sınırların dışında sözleşme” yi hedefleme
2. Kurallar	Açık kuralların konulmasının önemi/ karşılıklılık	“Yapabilir” yaklaşımı : Kurallara karşı sabırsızlık
3. Yönetim faaliyeti için rehber	Prosedürler	“İş gereksinimleri”
4. Davranış kökeni	Kurallar/alışkanlıklar ve Uygulama	değerler/misyon
5. Çalışanlara karşı yönetimin görevi	İzleme	Yetiştirme
6. İlişkilerin yapısı	Çoğulcu	Birleştirici
7. Çatışma	Kurumsallaşmış	Önemi azaltılmış
Stratejik yönler		
8. Ana ilişkiler	İşgücü yönetimi	Müşteri
9. Harekete geçme	Aşama aşama	Bütünselleştirilmiş
10. İşletme planı	Marjinal (sınırında)	Merkezinde
11. Karar alma hızı	Yavaş	Hızlı

Operasyon Yönetimi		
12. Yönetimin rolü	İşlemsel	Dönüştürücü
13. Anahtar yöneticiler	Personel/Eİ uzmanları	İşletme/operasyon yöneticisi
14. İletişim	Dolaylı	Doğrudan
15. Standartlaşma	Yüksek(ör.: eşitlik önemli)	Düşük(ör.: eşitlik ilgisiz)
16. Ödüllendirilen Yönetim becerileri	Müzakere	Kolaylaştırma
Ana faktörler		
17. Personel seçimi	Ayrı, marjinal görev	Bütünleştirilmiş, ana görev
18. Ücret	İş değerlendirme (sabit skala)	Performans bazlı
19. Çalışma koşulları	Ayrıca müzakere edilmiş	Uyumlaştırılmış
20. Çalışan yönetimi	Toplu pazarlık sözleşmeleri	Bireysel sözleşmeler
21. Hizmetli ilişkileri	Beceri ve eğitime göre düzenlenmiş	Marjinal (değişim modeli için bazı müzakereler hariç)
22. İş kategorileri ve dereceleri	Çok fazla	Az
23. İletişim	Yasaklayıcı akış	Çoğaltıcı akış
24. İş dizaynı	İş bölümü	Takım çalışması
25. Çatışma yönetimi	Geçici ateşkes	Ortamın ve kültürün yönetimi
26. Eğitim ve geliştirme	Kurslara kontrollü erişim	Öğrenen şirketler
27. Kaynaşma için odak noktaları	Personel prosedürleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

Bu çalışmada İK yönetiminin tarihsel gelişimi içerisinde personel yönetimine yer verilmemiş olması, bu iki kavram arasındaki farklılıkların içerikten çok, konulara yaklaşımına dayanmasından kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda İK yönetimini personel yönetiminden ayıran en önemli özelliğin , organizasyondaki insana bakış açısında yatmakta olduğu ileri sürülebilir. Nitekim personel yönetimde nezaretçi mantığına dayanan ve denetleme-kontrol anlayışı çerçevesinde görev yapılırken, İnsan Kaynakları Yönetiminde çalışanlar ile işletme bütünleşmesini gerçekleştirme ve insanların başarı odaklı ve birbirini destekleyen ekip anlayışı içinde çalışmalarını sağlayacak bir ortam yaratılarak, onlara olanaklar yaratma-destekler verilme şeklinde hareket edilmektedir. Bu bakış açısı, işe ve organizasyona dair yönetim felsefesindeki değişimlerin yansımalarından başka bir şey değildir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda personel yönetiminin sadece yasal gereklilikleri yerine getiren idari bir süreç ve İK yönetiminin bir bölümü olduğu yönündeki görüşlere, bu kavramın tarihsel gelişimi göz önünde bulundurulduğunda katılmak zor görünmektedir. Nitekim bu çalışmada İK fonksiyonları incelenirken personel ile ilgili yasal yükümlülükleri ele alan İK fonksiyonuna, yukarıda belirtilen kavram kargaşasına düşmemek için, “özlük işleri” adı verilmiştir. Bu adım verilmesinde en büyük etken, bu alt fonksiyona personel yönetimi adını veren teorisyen ve uygulamacıların “personel yönetimi”ne yapmış olduğu haksızlığın önüne geçmektir.

Ekonomisini uzun yıllar devletçi ve ithal ikameci politikalara dayandıran Türkiye’de özel sektör 1950’lerden itibaren sanayileşme sürecine katılmaya başladı. Bu dönemlerde personele ilişkin işlemler daha çok yasal mevzuatın öngördüğü çerçevede sınırlı idi ve mali-idari işler bölümlerinde bir-iki masada yürütülüyordu. 1960’lı yıllarda ise yine aynı bölüme bağlı alt-servis konumuna gelmiştir.

Firmaların giderek büyümeleri sonucu personel ile ilgili işlemleri yerine getirmek üzere 1970’li yıllardan itibaren personel müdürlükleri kurulmaya başlandı. Bununla birlikte ilgi

alanları yine ücret, vergi, SSK primleri gibi pratik konularla sınırlı idi. Kapalı bir ekonomide ürettiğini satma derdi olmayan firmalar için odak noktası bu dönemlerde “iş”, “üretim” ve “süreç” üzerine yoğunlaşmıştı. “İnsan” bunlardan sonra geliyordu.

1980’lerde ekonomide liberalleşme kararları ile birlikte firmalar kendilerini küresel rekabetin içerisinde bulmaya başladılar. İnsan kaynaklarının önemi de rekabet kavramının ülkemize girdiği bu yıllardan itibaren anlaşılmaya başlamıştı. Bu ortamda rekabet edebilmek sadece yeni teknolojiyi getirmekle mümkün değildi : Yeni yönetim yaklaşımlarının ve tekniklerinin de ithal edilmesi gerekiyordu. Özellikle yabancı kökenli firmalar aracılığı ile yeni yönetim teknikleri uygulama alanına konmaya başlandı ancak, 1980’li yılların sonlarında hala “personel müdürlüğü” terimi kullanılıyordu.

“İnsan kaynakları” terimi ise 90’lı yılların başından itibaren kullanılmaya başlandı ve hızla yaygınlaşmaya başladı. Hatta bir çok firmada “personel müdürlükleri” tabela değişiklikleri ile bir gecede “insan kaynakları müdürlüğü” oluverdi. Artık insan kaynakları, firmaların yeni yönetim yaklaşımlarını benimsediklerini gösteren bir “sembol” haline gelmişti. 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre insan kaynakları işlevlerini yürüten bölümlerin adında “insan kaynakları” terimini kullanan firmaların oranı % 65’e ulaşmıştı. Büyük ölçekli firmalarda ise bu oran % 75 seviyesine çıkmıştı (A. Andersen, 1999).

Türkiye’de insan kaynakları teriminin bu denli yaygınlaşmış olması kuşkusuz oldukça sevindiricidir. Ancak “insan kaynakları yönetimini” klasik personel yönetiminden ayıran en önemli unsurun “insanı” merkeze alan yeni bir yönetim yaklaşımı olduğu göz önünde bulundurulduğunda durum o kadar iç açıcı görünmemektedir. Nitekim Şubat 2001 yılında yaşanan krizin ardından yaşanan küçülme ve buna bağlı olarak yapılan işten çıkarma operasyonlarında insan kaynakları birimlerinin büyük çoğunluğunun üst yönetimin aldığı kararı tartışmasız uygulayan “icra memuru” durumuna düşmeleri, henüz İK yönetimi yaklaşımının içselleştirilemediği izlenimini uyandırmaktadır.

Diğer yandan ülkemizde İnsan kaynaklarından birinci derecede sorumlu olan pozisyonun genel müdür yardımcısı ünvanı taşıyanların oranı %12 düzeylerinde kalması (gelişmiş ülkelerde bu oran %50 civarındadır) ,insan kaynaklarının firmalar açısından henüz stratejik önemde görülmediğine dair bir veri oluşturabilir. İK yönetimini personel yönetiminden ayıran önemli farklardan biri de stratejik bakış açısına sahip olmasıdır.

Ülkemizde insan kaynakları uygulamaları konusunda kapsamlı ve sistematik araştırmalardan biri de Arthur Andersen Ltd.'nin insan kaynakları araştırmalarıdır. Bu araştırmalarda, insan kaynakları birimlerinin yapısı ve uygulamaları genel ve sektörel bazda incelenmektedir. 1999 yılında yapılan araştırmaya göre firmalarda insan kaynaklarının sorumluluk alanları ve uygulama oranları aşağıdaki şekildedir :

Tablo -2 : İşletmelerde İnsan Kaynakları Sorumluluk Alanı

Sorumluluk Alanı	Uygulama Oranı (%)
İşe alma ve yerleştirme	95
Personel ve özlük işlemleri	91
Ücretlendirme	84
Eğitim	83
Sağlık	81
Performans değerlendirme	79
Bordro	76
Nakiller ve atamalar	74
Yemek	72
Servis	69
İş güvenliği	67
Kariyer planlama	63

Kaynak : Arthur Andersen Ltd., İstanbul, 1999.

Tablodan görüleceği üzere İK birimlerinin sorumluluk alanlarının büyük bir bölümünü özlük işleri olarak tanımlanan faaliyetler oluşturmaktadır. Özlük işlerinin insan kaynaklarının sorumluluk alanları içerisinde önemli bir yer tutması, İK fonksiyonlarının temelini özlük işlerinin oluşturduğunun bir göstergesidir. Bu sonuç aynı zamanda İK yönetimi ile personel yönetimi arasında fonksiyonlar bazında çok büyük farklılıklar olmadığını da ortaya koymaktadır.

2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TARİHÇESİ VE GELİŞİMİ

Sanayi Devrimi öncesi gerçek anlamda işçilerden söz edilmemekle birlikte mevcut olanlar da uzun zaman çalışmak zorunda olan birer köleden farksız gibiydiler. Fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çabalar, insanın çevresine yavaş yavaş egemen olmasına yol açmıştır. Zamanla toprağın işlenmeye başlamasıyla ilkel hayat koşullarından o döneme göre çok daha gelişmiş tarım toplumu hayat koşullarına geçilmiştir. Toprak mahsulleri, toprağın önemini arttırmış, göçebe hayatı sona erdirmiş ve mal mübadelesi madeni paraların ekonomik hayata girmesine yol açmıştır. Yönetim anlayışında ise din, ırk ya da sınıf gibi sosyal kurumlar hakim olmaya başlamıştır. Bu arada genel anlamda yönetim işlevi ve özelde insan yönetimi, insanların işe yüklediği değerlerden ve işin zamanla değişen içeriğinden etkilenmişlerdir. Yaşanan gelişmeler sonucunda loncaların önemini yitirmesi ile buralarda çalışan insanların çoğu belli bir ücret karşılığında fabrikalarda çalışmaya başlamış, bu durum işçi sınıfını ortaya çıkardığı gibi işgören ve işveren kavramlarına da yeni bir boyut kazandırmıştır.

Ağırlıklı olarak insanın fiziksel gücüne dayalı işler, 1770'li yıllarda önemli bir değişime uğramıştır. Adam SMITH, özellikle üretim süreci üzerinde durarak, üretim sürecindeki işleri basite indirgemiş ve temel alt görevlere ayırmıştır. Doğrudan işin yönetimi ile ilgili yenilikler getirmesine karşılık bunun insan yönetimine de etkileri olmuştur. Daha basite indirgenmiş ve belirgin hale getirilen görevler, insanların arasındaki beşeri ilişkileri de etkilemiştir.

1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Köylüler dahil olmak üzere, toplum hayatındaki mevcut bütün sosyal sınıflar bu gelişimden etkilenmiş, o zamana kadar mevcut olmayan yepyeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Böylece nüfusun önemli bir bölümü yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişimlere uymak zorunda kalmış, bu arada endüstri devrimi sonucu oluşan fabrika sanayinin işçileri durumuna gelmişlerdir. Böylece sanayi devrimi sonucu yeni bir işçi sınıfı da doğmuştur. Kuşkusuz o zamana kadar sanatkar pozisyonunda olan işçilerin önemli bir bölümüm bu vasıflarını kaybederek üretim etmenlerinden makinelere yardımcı olmakla birlikte, sırf üretim sürecinin bir parçasını oluşturmaları, bireysel anlamda işverenleri ile pazarlık olanaklarını kısıtlamıştır (A. Selamoğlu, 1998). Öte yandan işyerlerinde bir arada çalışanların yönetilmesi sorunu da kendiliğinden doğmuştur. Nitekim başlangıçta işyerleri sahibi durumunda bulunan yöneticiler kendi kişisel yetenekleri ile işgörenleri yönetmeye çalışmışlardır. Diğer taraftan işyerlerinin gerek üretim fonksiyonlarında gerekse miktarlarındaki artışlar kişisel yeteneklerle işyeri yönetimini güçleştirmiş, yeni yönetim anlayışının gelişimini doğurmuştur. Zira ustabaşı gibi işyeri çalışanlarına insan kaynakları alanında yeni yönetim sorumlulukları yüklenmiştir.

18. Yüzyılda Sanayi Devrimi sonucu çalışma hayatındaki gelişme ile personel yönetiminin bu alana geçişinde, 19. Yüzyılda gelişen bilimsel yönetim anlayışının rol oynadığı görülmektedir. Bilimsel yönetimin fikirsel başlatıcısı Frederick Winslow Taylor'dur. Taylor' un yönetim konusundaki düşünceleri bir çok bilim adamı ve araştırmacıyı önemli ölçüde etkilemiştir. Taylor' un yönetim konusundaki görüşleri uzun yıllar gerek özel sektörde ve gerekse kamu sektöründe uygulama alanı bulmuştur. Ancak görüşlerine büyük değer verilen Taylor' un yönetim konusundaki ilkeleri ve yaklaşımı bir o kadar da yerli-yersiz eleştirilere uğramıştır. Bir kısım yazarlar Taylor' u çalışanları bir makine gibi gören “Yönetim Mühendisi” olmakla suçlamışlardır. Taylor' un insan kaynağına değer vermeyen ve sadece üretimi ve sonucu düşünen bir kimse olduğu iddiaları yaygınlaşmıştır. Ayrıca Taylor' un üretim sürecindeki görev ve fonksiyonların birbirinden kesin çizgilerle ayrılması ve bu şekilde organizasyonda

işbölümü ve uzmanlaşma sağlanarak etkinliğe ulaşılabileceği konusundaki görüşleri de eleştirilmiştir.

Taylor' un görüşleri literatürde “*Taylorizm*” olarak adlandırılmaktadır. Taylorizm, genel olarak Taylor' un yönetim alanındaki tüm düşüncelerine verilen isimdir. Daha özel olarak, Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. İşçilerin yapması gereken sadece kendilerine verilen görevleri yapmak ve konulan teknik ve iş standartlarını izlemektir. Taylorizm'e yöneltilen eleştiriler esasen burada yoğunluk kazanmaktadır. Taylor' un bu görüşleri yukarıda da belirtildiği üzere insana makine gibi davranıldığı iddiasıyla eleştirilmiştir. Taylor' un Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabını yazdığı dönemdeki özellikler ile günümüz şartları birbirinden tamamen farklıdır. O dönemde eğitilmiş işgücü sayısının parmakla gösterilecek kadar az olduğu unutulmamalıdır. Taylor' un yaşadığı dönemde mühendis ve uzmanların ilkökul eğitimi dahi almamış işçilere verdikleri görevleri o günün şartları içerisinde değerlendirmek doğru olur. Öte yandan, bir kısım yazarlar Taylor'u ücreti tek motivasyon kaynağı olarak gören bir kişi olarak yorumlamışlar ve eleştiriler yöneltmişlerdir (Aktan, 1997).

Taylor' un “Bilimsel Yönetim” olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğinde insan kaynakları konusunda başlıca şu tespitler yapılabilmektedir. Organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma şarttır.

- ❖ İşe uygun eleman seçimine önem verilmelidir.
- ❖ Eğitime gereken önem verilmelidir.
- ❖ Görev ve sorumluluk alanı önceden belirlenmeli ve çalışanlar bu çerçevede hareket etmelidirler.
- ❖ Organizasyonda disiplin için hiyerarşik bir örgütlenme gerekmektedir.

Hemen belirtelim ki, Taylorizm felsefesinde organizasyonda sistem ve donanım düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda hareket edeceği varsayılmaktadır.

Taylor' un bilimsel yönetim adı altında formüle ettiği ilkelerin bir kısmının bugün dahi önemini muhafaza ettiğini söyleyebiliriz. Bazı görüş ve ilkeleri ise günümüzde önemini kaybetmiştir. Taylor' un özellikle “işin bireyselleştirilmesi” ve bu şekilde etkinliğe ulaşılacağı görüşü ciddi bir şekilde eleştirilmektedir. Bunun yerine yönetim felsefesinde giderek grup çalışmasının önemi üzerinde durulmaktadır. Bu arada organizasyonda departmanlar arasında ilişkinin kesin çizgilerle ayrılması ve her ünitenin kendi işinde uzmanlaşması görüşü de eleştirilmektedir (Aktan, 1997).

Taylor' u takiben yönetim bilimi alanında önemli katkıları olan bir diğer isim Henri Fayol' dur. Taylor esasen küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyarken, Fayol daha büyük ve kompleks organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetimde; planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur. Fayol, yönetim ile ilgili başlıca şu temel ilkeleri de ortaya koymuştur (Fayol, 1949 Akt:Aktan, 1997).

İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı.

Otorite ve sorumluluk: Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması.

Disiplin.

Emir Ünitesi: Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri.

Yön Ünitesi: Organizasyonda birimlerin tek bir amaç ve planının mevcut olması.

Organizasyonun çıkarlarının her şeyin üstünde tutulması. Çalışanlara adil bir ücret ödemesi yapılması.

Merkeziyetçilik: Organizasyonda kararların merkezden alınması (Merkezi yönetim).

Düzen: Organizasyonda her şeyin yerli yerinde ve düzen içinde yapılması. Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde davranılması. Personelin istihdamında ve yönetiminde istikrarlı olunması; sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması. Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması.

Esprit de Corps (İşbirliği ruhu): Organizasyonda birlik duygusu içerisinde birlikte çalışma isteği (Birlikten güç doğar ilkesi). Henri Fayol' un bilimsel yönetim konusundaki ilkeleri incelendiğinde insana bakış açısının şu temeller üzerine inşa edildiğini tespit etmek mümkündür:

- ❖ İnsan, genel olarak tembeldir.
- ❖ İnsan, genel olarak yönetmek değil, yönetilmek ister.
- ❖ İnsan, iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir. Bu nedenle organizasyonda sıkı kontrol yapılmasında yarar vardır.
- ❖ İnsanın iş yapmasını sağlamak için kontrol sistemi kadar ceza sisteminin de varlığı gereklidir.

Yönetim biliminin kurucularından birisi olarak Kabul edilen Max Weber de, Frederick Taylor ve Henri Fayol gibi organizasyonlarda uzmanlaşma, hiyerarşi ve kuralların önemi üzerinde durmaktaydı. Weber'in yönetim modelinde de "insan" boyutunun günümüzdeki anlayıştan çok farklı olarak ele alındığını söyleyebiliriz. Weber'in yönetim ilkelerine göre

özellikle organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi öngörülüyordu. Yine bugün genel kabul gören insan kaynakları yönetimi felsefesinden farklı olarak Weberyen yönetim felsefesinde alt-üst ilişkilerinin hakim olduğu bir hiyerarşik-bürokratik model öngörülüyordu.

1940'tan günümüze insan kaynaklarının işveren ilişkileri, ücret/iş, örgütsel gelişim ve kariyer konularındaki tarihsel gelişimi:

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı-yönetim uyuşmazlığı Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
Ücret/İş	Adil iş için adil ücret Bonuslar Kar paylaşımı Emeklilik Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırsı	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurum Güçlü liderler	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri Maaş dışı hakların yönetimi İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık Outsourcing	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

İnsan kaynakları yönetimi günümüzdeki şekline ulaşmadan önce birbirini izleyen dört aşamadan geçmiştir.

2.2.1 Lonca Sistemi

Bir zanaatı meslek edinenler, bunu öğretmek için bir araya gelmişler. 13. yüzyıldan başlayarak bu yöntem Avrupa'da da yaygınlaşmıştır. Loncalar her meslek için çalışma koşullarını ve üretim metotlarını belirlemiş, ürünlerin kalitesini belirlemiştir. Bu sistem, kendi iş yerinde birkaç yardımcısıyla küçük çaplı üretim yapan yerli sanayiye en uygun sistemdir.

2.2.2 Bilimsel Yönetim

19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında endüstri devrimi ve kitle üretimi ile birlikte loncalar önemini yitirmiştir. Kitle üretiminin gelişmesiyle birlikte yapılan işlerin niteliğinde iki önemli farklılaşma olmuştur. Birincisi, işler vasıfsız işçilerin de yapabileceği şekilde çok küçük parçalara ayrılmıştır. İkincisi, üretim arttıkça yönetsel hiyerarşi ve yöneticiler gerekli olmuştur. Kitlesele üretimle birlikte çalışma koşullarının ne şekilde düzeltilmesi gerektiği konusunda bilimsel yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır.

2.2.3 İnsan İlişkileri

Kitle üretimin sosyal içeriği ile ilgili olarak fiziksel koşullardan çok psikolojik faktörlerin performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal faktörler üzerinde yapılan araştırmalarla, işinden memnun ve verimli olabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılmasının gerektiğini vurgulayan insan ilişkileri yaklaşımına bir temel oluşturmuştur.

2.2.4 Örgütsel Bilim

İnsan ilişkileri yaklaşımının yetersizliğinden sonra, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, politika gibi çok farklı disiplinlerden bilim adamları çalışmalara başlamışlardır. Örgütsel bilim sadece birey üzerinde odaklanmamış, tüm örgüt üzerinde durmuştur. Bu dönemle birlikte örgüt fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve sağlanmıştır.

İşletme açısından bakıldığında, genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında “insan” girdisinin öneminin diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. İnsan kaynakları yönetiminin girdileri ve çıktıları aşağıdaki tablodaki gibidir:

<i>Girdiler (5M)</i>	<i>Çıktılar</i>
M achine (makine)	Mal ve Hizmet
M oney (Para)	Bireysel Tatmin
M aterial (Malzeme, araç-gereç)	Örgütsel Tatmin
M anagement (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
M an (İnsan)	Bilgi

1927-1932 yıllarında Hawthorne fabrikasında sürdürülen deneyler bilimsel yönetim ve endüstriyel psikoloji çalışmalarının dönüm noktası olmuştur. Bu araştırmadan aydınlatma, çalışma koşulları, dinlenme araları, yorgunluk gibi diğer fizyolojik, psikolojik faktörlerin,

yüksek parasal ödüllerle birlikte üretkenliği etkileyen başlıca faktörler olduğu ortaya çıkmıştır (Kast, Rosenzweig,1985). Sosyal ve psikolojik faktörlerin artık iş tatmini ve üretkenlikteki önemi görülmektedir.

İşletmelerde personel uygulamaları 1930'larda sosyal güvenlik yasalarına uymak için çalışanlarla ilgili kayıtlar tutularak başlamıştır. 2. Dünya savaşı sırasında ABD'de savaş nedeniyle ortaya çıkan nitelikli eleman azlığı gidermek ve çalışmakta olanların verimini yükseltmek için endüstriyel psikolojinin araştırma ve uygulamalarından yararlanmışlardır. 1960'lı yıllardan başlayarak Maslow, Me Gregor, Likert ve Herzberg gibi davranış bilimcilerin geliştirdikleri teoriler Personel fonksiyonunun, çalışanları motive etme, sorunlarını çözme sorumluluklarını da almasıyla İnsan Kaynakları yönetimine dönüşmesine katkıda bulunmuşlardır (Palmer, Winters, 1993).

Ayrıca teknolojik değişiklikler sonucunda rekabetin artmasıyla Japon şirketlerinin dünyada önemli bir güç haline gelmesi işletmelerin çalışanlarla ilişkilere bakış açılarını değiştirmelerine yol açmıştır. Bunda Japonların uyguladığı, çalışanlar ve sendikalarla yönetim arasında güç birliği oluşturmaya dayalı bir ilişki kurarak verim ve kaliteyi yükseltmeyi amaçlayan yönetim biçiminin büyük ölçüde etkisi bulunmaktadır (Artan, 1992).

Huang(2001) Taiwan' da 315 firma üzerinde insan kaynakları uygulamalarıyla kurumun performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırma yapmıştır. Hung'ın çalışması bize performans ile planlama,işe alma, ücretlendirme, ödül, hizmetiçi eğitim,geliştirme gibi İKY fonksiyonlarının etkinliği arasında önemli pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Michie and Sheehan-Quinn (2001) İngiltere'de 200 üretim firması üzerinde insan kaynakları sistemi,endüstri ilişkileri,esnek çalışma uygulamaları ile örgütün performansı arasında ki ilişkiyi ortaya çıkarmak için araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda kısa dönem

sözleşmeli işçi çalıştırma, işverenin iş güvencesini sağlamaması,yeterince eğitim verilmemesi, sofistike olmamış İKY uygulamaları gibi olumsuz koşullarla örgütün ortak performansı arasında negatif bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun tam tersine, esnek çalışma uygulamaları, işgörene göre düzenlenmiş çalışma ortamları ve örgütün parçası olmayı benimsemekle performans arasında olumlu bir ilişki olduğu açıkça görülmüştür. Ayrıca İKY uygulamalarının kapsamlı paketler olarak sunulmasının rekabete dayalı başarıya katkıda bulunma olasılığını artırdığı gözlemlenmiştir.

Rondeau and Wagner(2001) çalışmalarında değişik İKY uygulamalarının performans üzerindeki etkisinin çalışma ortamı dahil birkaç içeriksel faktöre bağlı olduğuna dikkat çekerek organizasyonel verimliliği artırmak için değişik İKY uygulamaları üzerinde odaklanmışlardır. Bu çalışmalarda sorumluluk, yeterli yetkilendirme, işveren katılımı gibi değerlere sahip olan ve geliştirici İKY uygulamalarının bulunduğu kurumdaki çalışanların daha iyi bir performans gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi şu sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır. 1. İşgücüyle ilgili maliyetler 2. Verimlilik 3. Değişimler 4. İşgücündeki olumsuzluk belirtileri. Her türlü işletmede varolan sorunlar bu şekilde belirlendikten sonar, insan kaynakları yönetiminin rolü bu sorunları çözmede devreye girmektedir. Günümüz işletmelerindeki problemleri çözmede bu disiplinin ne denli önemli olduğu da bir kez daha anlaşılmaktadır.

2.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI ve AMAÇLARI

İKY, günümüzde bir organizasyonun yüksek niteliklere sahip çalışanları kazanması, geliştirmesi, elde tutması ve yüksek performanslı organizasyon olabilmesi için artık çok büyük önem taşıyan bir faaliyet olmaktadır. Bu nedenle, İKY uzun dönemli organizasyonel iyileştirme için kesintisiz yürütülen bir süreç olmalıdır.

2.3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

1970'lerden itibaren özellikle A.B.D.'de insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetimi yönü,ilk dönemlerdeki personel yönetiminin temel fonksiyonlarını aşarken savaş sonrası dönemde önem kazanmış olan endüstri ilişkileri yönünün de önüne geçmiştir.

Organizasyonların stratejik kararlarında insan kaynakları yönetiminin önemini kuvvetlendiren faktörler arasında başta A.B.D olmak üzere sanayileşmiş ülke ekonomilerinin sağlıklı yapılarının bozulması,ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması,ekonomik faaliyetlerin globalleşmesi, verimlilik artışının azalması,ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak özellikle özel sektörde sendikal hareketin sürekli zayıflaması,mücadeleci endüstri ilişkileri sisteminin etkilerini kaybederek işçi-işveren işbirliği anlayışını ön plana çıkaran yeni yönetim tekniklerinin önem kazanması, klasik personel yönetimi anlayışının etkin insan gücü yönetiminde yetersiz kalması,organizasyonların rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve geliştirebilmelerinde insan kaynaklarının etkin kullanılabilmesinin temel fraktör olarak benimsenmesi, teknolojik gelişmeler sonucunda vasıflı işgücüne ihtiyaç gösteren işlerin çoğalması ve işgücünün gelişen eğitim düzeyine bağlı olarak beklentilerinin farklılaşması sayılabilmektedir. Bu gelişmeler II. Dünya Savaşı sonrasında endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğini zayıflatırken başarılı olmaya çalışan organizasyonların farklı bir insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemelerini gerektirmiştir.

Bu gelişmelere paralel olarak organizasyonların işgörenlerle olan ilişkilerinde işçi sendikalarının etkinliği azalırken insan kaynakları yönetim anlayışı çerçevesinde işgörenlerle birebir ilişki önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişime bağlı olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyon yönetimin stratejik bir unsuru haline gelmiş ve 1980'lere kadar organizasyon yapısı içerisinde üretim veya pazarlama gibi bir faaliyet olarak değerlendirilen personel yönetimi anlayışında büyük bir farklılık yaşanmıştır. Bu farklılaşma sürecinde personel yönetimi işgücü planlaması, işgören seçimi, işgörenin geliştirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetim tekniklerinin ötesinde fonksiyonlar kazanarak işletmenin stratejik faaliyet birimi olarak görülmeye başlanmıştır. Buradan hareketle, personel yönetimi organizasyon yönetiminin alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının organizasyonun diğer fonksiyonları ile bütünleştiği ve organizasyon yapısı içerisinde stratejik önem kazandığı bir gelişmeyi ifade ederek organizasyon stratejileri ile ilişkilendirilmiştir.

2.3.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel / mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir. Genel olarak İKY'nin amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. İKY'nin diğer amaçlarını aşağıdaki şekilde sırlamak mümkündür (Werther, Davis 1985):

2.3.2.1 Toplumsal Amaç

Toplumsal amaçtan ifade edilmek istenen; toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirilmesi, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunmadır.

2.3.2.2 Örgütsel Amaç

İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. Bu anlamda insan kaynakları biriminin örgütsel amacı gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.2.3 İşlevsel Amaç

Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde insan kaynakları biriminin katkısını sürdürmek amacıdır. İKY, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynakların israf edilmesi riski olduğundan işlevsel amaç büyük önem taşımaktadır.

2.3.2.4 Kişisel Amaç

Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörelere yardım etmek. İşgörelenin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde işgörelenin performansı ve tatmini azalabilir ya da işgörelenin örgütü terk edebilirler.

2.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Yukarıda belirtilen amaçlar ve çalışma alanları doğrultusunda gelişen İnsan Kaynakları Uygulamaları 10 ana başlıkta toplanabilir (Palmer, Winters, 1993 ; Werther, Davis, 1985). Bu başlıklara diğer bir fonksiyon olan ödüllendirme de eklenebilir:

2.4.1 Planlama

İnsan kaynağının planlanması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullara göre işletme yada kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunacak, nitelik ve nicelik olarak mevcut ya da gelecekteki personel gereksinimine çevrilmesi demektir.

Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmeler, testlerin, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar her şey İnsan Kaynaklarının sorumluluğundadır.

2.4.2 Rol ve İş Tanımları

İnsan Kaynakları rol ve iş tanımlarını belirlerler. Buna bağlı olarak da organizasyonun sürekli gelişimini takip eder ve bunun iş tanımları üzerindeki etkisini değerlendirirler. Rol ve iş tanımları pozisyonların sorumluluklarını, görevlerini, pay seviyelerini, kimin raporlandırılacağını ve kimin raporlandıracağını saptarlar. Ek sorumluluklara ve değişikliklere bağlı olarak rol ve iş tanımları zamanla değişebilirler. İnsan Kaynakları yönetimleri sessiz ilerleyen değişikliklere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Bazı durumlarda bu değişiklikler ani olduğunda İnsan Kaynakları yönetimi için süreç çalışması ve rollerin gerekleri için yeni değerlendirmeler yapmak kaçınılmazdır.

2.4.3 Ücretlendirme

Şirket, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli? İşte bu noktada İnsan Kaynakları, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için İnsan Kaynakları yönetimi iyi tanımlanmış İnsan Kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyar.

2.4.4 Ek Kazançlar

İnsan Kaynakları, geliştirdiği ve yönettiği ek kazanç programlarıyla çalışanına, sağlık sigortasını, seyahat giderlerini, hastalık iznini, tatilleri, sakatlık sigortasını ve daha fazlasını garanti eder; onları yasal ek kazanç haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirir.

2.4.5 Yasal Uygunluk

İnsan Kaynakları uzmanlarından, çalışma ve çalışan yasaları (maaş ve saat yasaları, toplu sözleşme, fırsat eşitliği, fark gözetme, cinsel taciz, sakatlıklar, tıbbi haklar, ek kazançlar vb.) konusunda uzman olmaları beklenir. İnsan Kaynakları uzmanları, organizasyon içerisinde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yasal sınırların içinde kabul edildiğini garanti altına almak için çalışanlar ve yöneticilerle ortaklaşa çalışırlar.

2.4.6 Performans Yönetimi

İnsan Kaynakları, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanan politikalar ve sistemler geliştirirler. İnsan Kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder.

2.4.7 Beceri Boşluk Analizi (Skill Gap Analysis)

Bu terim genellikle çalışanın belirli bir becerideki mevcut düzeyi ile o rolün istenilen düzeyi arasındaki farkı tanımlamak için kullanılır. Çalışan ve yönetici bu analizin ardından aradaki farkı kapatmak için nelerin yapılabileceği konusunda anlaşır. İnsan Kaynakları yönetimi ise eğitim ve yönlendirme gibi gelişim süreciyle meşgul olur.

2.4.8 Çalışanların Gelişimi Planı

Çalışanların gelişimine yönelik kararların alındığı personel gelişim planı İnsan Kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biridir. Personel gelişim planı çalışanlara, uzmanlıklarını artırmak için becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olan bir plandır; bu anlamda da çalışanların kariyer yönetimi rolünü de üstlenmektedir.

2.4.9 İş Güvenliği ve Sağlığı

İnsan Kaynakları yönetiminin kritik sorumluluklarından biri iş güvenliği ve sağlığıdır. Genellikle fabrikalar ve "manuel" iş yapan işletmeler için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve sağlığı büro işleri için de çok büyük öneme sahiptir. Bugün ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarla baş etmeye çalışıyorlar. İnsan Kaynakları yönetimleri bu gibi sorunların üstesinden iş güvenliği ve sağlığı uygulamalarıyla gelirler. Stresle nasıl baş edilebileceği ve iş ortamını nasıl daha sıcak hale getirilebileceği ile ilgili bilgilerin verildiği oturumlar düzenlemek yoluyla İnsan Kaynakları yönetimleri, çalışanların performanslarını sorunlarını çözmeye çalışırlar.

2.4.10 Eğitim Planları

Eğitim planları belirli beceri ve özelliklere ulaşabilmek için düzenlenen eğitim kurslarını ve gelişim basamaklarını tanımlamak üzere kullanılır. İnsan Kaynakları yönetimi eğitim planlarının büyük çoğunluğu hızlı bir şekilde sonuç alabilmek için kısa yollu gelişim süreçlerine sahiptirler.

2.4.11 Ödüllendirme

İnsan Kaynakları, çalışanların performans değerlendirilmelerini yaptıktan sonra, verimliliği arttırmak amacıyla işletmenin vizyonu doğrultusunda personelin gelişimini destekleyici, motive edici ödüllendirmeler yapabilir. Bu ödüllendirmeler işletmeye göre farklılıklar gösterebilir. Örneğin; bir maaş ikramiye, bir tatil hediyesi, onore edici bir kutlama veya obje vb. Çalışanların önceden belirlenen bazı hedeflere ulaştıklarında yapılacak ödüllendirmeler önceden de belirlenebilir.

BÖLÜM 3

Bu bölümde incelenen konuyla ilgili çıkarılan sonuçlar v üzerinde durulacak ve yapılan araştırmaya binaen bazı önerilerde bulunulacaktır.

3.1 SONUÇ

Ülkemizde günümüzde insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında yapay ayrımlar ortaya çıkarılmaktadır. Çalışanlar ile ilgili olarak daha çok yasal yükümlülükleri ve rutin işlemleri içeren faaliyetler personel yönetimi olarak adlandırılmakta, bunun dışındaki faaliyetler (personel seçimi, performans değerlendirme, eğitim vb.) ise İK yönetiminin sorumluluğu olarak görülmektedir. Hatta bazı firmalarda bu ayrım o kadar ileri gitmiştir ki her iki faaliyet grubu (personel müdürlüğü, İK müdürlüğü gibi) ayrı departmanlar altında örgütlenmiştir. Oysa bu iki faaliyet grubu birbirinden ayrılmaz ve birbirini tamamlayan bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır.

İK yönetimi ve Personel Yönetimi şeklinde uygulamada ortaya çıkan ayrım, İK yönetiminin ülkemizde geçirmekte olduğu evrimle yakından ilişkilidir. Daha önce sadece özlük işleri ile ilgilenen ve faaliyetlerini personel departmanı altında sürdüren personelciler, çoğunlukla muhasebe kökeninden gelmekte ve çekirdekten yetişmekte idiler. Personelciler, İK alanındaki yeni gelişmeleri izlemek yerine, kendilerini daha güvende hissedecekleri bir alana, yani mevzuattaki gelişmelere odaklandılar. Buna karşın İK alanındaki gelişmeler, bu alanda çalışanlara mevcut personelcilerin yetkinliklerini aşan oranda yeni roller yükledi. Bu rollerin yükümlülüklerini yerine getirecek kişiler ise gelişmelere açık ve daha eğitimli kişiler arasından seçildi. Bu kişilerin büyük çoğunluğu da çalışma yaşamına yeni başlayanlardan oluştu. Böylece aynı alanda birbirinden çok farklı profile sahip iki çalışan grubu ortaya çıktı : Bir yanda mevzuata hakim, uygulamanın içinden gelen ve rutin işleri yapmaya alışık

deneyimli personelciler, diğer yanda mevzuatı bilmeyen ama İK alanında teorik yönden güçlü, rutin işleri yapmaktan sıkılan deneyimsiz İK çalışanları...

Günümüzde, küreselleşmenin artması, çalışanların niteliklerinin ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimin güncel olaylardan çok, gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda proaktif ve stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Organizasyonlar kar etmek, yaşamak ve büyümek gibi amaçlara sahiptir. Diğer taraftan çalışanların da kazanma arzuları, tatmin edilmemiş ihtiyaçları ve organizasyonda elde edecekleri kariyer hedefleri vardır. Bu nedenle İKY, hem organizasyonun hem çalışanların birlikte kazanacağı bir bütünleşme sürecini yönetmek durumundadır. Bugünün iş ortamında yöneticiler, stratejik iş amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli olarak insan kaynakları ihtiyaçlarını izlemek ve organizasyonların amaçları ile insan kaynaklarının beklentilerini uyumlaştırmak zorundadır.

3.2 ÖNERİLER

Ana hatları sonuç bölümünde belirtilen iki farklı çalışan profili, aslında bir arada yürümesi gereken fonksiyonları da birbirinden ayırdı. Özellikle İK alanındaki yeni gelişimlere ayak uydurmakta zorluk çeken personel departmanlarına sahip firmalar, bu alandaki gelişimlere uygun yeni rolleri üstlenmek üzere mevcut personel departmanlarının yanı sıra İK departmanlarını da kurmakta sakınca görmediler. Oysa bu iki departmanın odak noktası aynıydı : Firma çalışanları...

Gerek politikalarında ve uygulamalarında değişiklik yapmaksızın mevcut personel departmanlarını İK departmanlarına dönüştüren, gerekse yeni politikaları ve uygulamaları

mevcut personel departmanları dışında ayrı bir departman kurarak gerçekleştirebileceklerini düşünen firmaların bu alandaki girişimleri, İK Yönetiminin “insan”ı odak alan bir bakış açısına sahip olunmasını gerektiğini algılayamadıkları için başarısız olmaktadır. Bu konuda önemli olan firmadaki departmanın adından çok, gördüğü işlevler ve özelde firma çalışanlarına , genelde ise “insan”a bakış açısıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel stratejilerin gerçekleştirilmesini destekleyecek uygun politikalar belirlemek, geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Gerektiğinde İK politikaları gözde geçirilmeli ve ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmelidir.

Bir örgütün kültürünün günümüzün gereklerine uyumlaştırılması, yeni ve yaratıcı İK yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesini gerektirmektedir. Küresel anlamda rekabetçi olabilmek için gerçekten evrensel düşünebilen, liderlik yapabilen ve eyleme geçebilen insanların geliştirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

Değişimlerin kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında yönetim anlayışını ve insan kaynaklarına bakış açısını değiştiremeyen örgütler varlıklarını sürdüremeyeceklerdir.

Organizasyonların geleceği büyük ölçüde insan kaynaklarını nasıl oluşturduklarına, nasıl geliştirdiklerine ve nasıl yönettiklerine bağlıdır.

İnsan kaynakları artık diğer işletme fonksiyonlarına destek sağlayan ikincil bir faaliyet olarak değil en üst düzeyde öneme sahip temel bir işletme fonksiyonu olarak görülmelidir.

KAYNAKLAR

Açıklan A. (1994) **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, Yayın No: 7 Ankara

Arthur Andersen Ltd. (1999) **2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması** , Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş. İstanbul

Aktan C. (1997) **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, İstanbul

Artan S. (1992) **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul

Can H. – Akgün A.- Kavuncubaşı (2001) **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** , 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara

Fayol H. (1949) **General and Industrial Management**, London

Aktaran Aktan C. (1997) İstanbul

Graham H.T. , R. Bennet (1992) **Human Resources Management, 7.th. Ed.**, Pitman Publishing, London, Akt: www.odevsitesi.com , 15-10-2004

Graham-Bennet, a.g.e., s.159-160., Akt: Cem Anamurluoğlu (1999) “**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Simülasyon Uygulamaları**”, Basılmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Don Harvey- Robert Bruce Bowin (1996) **Human Resources Management - An Experiential Approach** Prentice-Hall, Inc., New jersey, Akt: İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** , 3.Baskı, Alfa Yayınları:619, Bursa

Karen Legge (1995) **Human Resources Management - Rhetorics and Realities**, Macmillan Press Ltd., Hampshire

Kast Rosenzweig (1985) **Organization & Management: A Systems & Contingency Approach** , Akt: Palmer M., Winters K. (1993)

Price A. (2004) **Human Resource Management in a Business Context** , Akt: <http://www.hr-topics.com>, 19-10-2004

Sabuncuoğlu Z. (2000) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa

Selamoğlu A. (1998) **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Ankara

Sosyal bilimler dergisi 2000-2001 Cilt-I Sayı-1;15-16,20

Taylor F.W. (1947), Akt: www.odevsitesi.com, 15-10-2004

Uzan Canan(1999 Kasım-Aralık) **“İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”**, Human Resources, İstanbul

Vatansever Çiğdem(1994) MÜ SBE İngilizce İşletme Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi , İstanbul

www.theworkingmanager.com Hawthorne experiments, 22-10-2004

Zweig Mark C.(1991) Human Resources Management, Firms, John Wiley & Sons, Inc., New York ,Akt: www.odevsitesi.com, 15-10-2004