

## İŞLETMELERDE “İNSAN KAYNAKLARI” BÖLÜMÜNÜN GELİŞİMİ VE İŞLEVLERİ

Öğr. Gör. Erhan EROĞLU\*

### ÖZET

Dünya üzerinde hemen hemen her şey sürekli olarak değişmekte ve hiçbir şey aynı kalmamaktadır. Bu değişime insan ayak uydurmaya çalışıp yaşantısını tekrar düzenleme gereği duyarken, en az onun kadar değişimden etkilenen ve süreçlerini tekrar gözden geçirme gereği duyan bir diğer taraf ise işletmelerdir. Bu etkinin bir sonucu olarak, artık işletmelerde “insan”ın önemi gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan yeni ve modern yönetim anlayışları kullanılmaktadır. Bunlardan birisi ise “İnsan Kaynakları Yönetimi”dir. Her ne kadar işletmeler bu moda kavramı benimseyip bu isim altında departmanlar açsalar da buralarda yapılan işler personel departmanının yaptığı işlevlerden öteye gidememekte, diğer bir deyişle “İnsan Kaynakları Yönetim” anlayışı gerektiği gibi uygulanamamaktadır. Bu çalışma “İnsan Kaynakları” anlayışının gelişiminden başlayıp, personel yönetimi ile aralarında olması gereken farkları ortaya koymaya çalışacaktır.

### GİRİŞ

Yirmibirinci yüzyılın en göze çarpan özelliği tüm dünyada gözlemlenen kitlesel değişim sürecinin yeni çağa artan bir hızla girmesidir. Bütün ekonomik sektörlerde hatta aynı endüstri kollarında birbirine “rekabet üstünlüğü” savaşı veren işletmelerin diğerlerine göre üstünlük sağlamak ve konumunu sürdürmek için gösterdikleri çabalar birbirine benzer yönetsel modelleri pratikte hayata geçirmelerine neden olmuş ve işletmecilikte de yeni bir transformasyonun veya yönetsel çağın açılmasına olanak sağlamıştır (Büyükuslu, 1998:9).

### DEĞİŞİM VE KÜRESELLEŞME

Hiçbir organik bünye ve sosyal sistem, değişime uğramadan yaşamını devam ettiremez. Değişim doğanın temelinde vardır. Diğer bir deyişle, doğanın kimyasında bulunan bir özelliktir. Gezegenler, varoluşlarını izleyen binlerce yıl süresince değişime uğramaya devam etmektedirler. Bu, içinde yaşanan dünya için de geçerlidir. İnsanoğlunun varolduğu günden beri süregelen değişim, bundan sonra da devam edecektir.

\* Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi

Canlılar değişmekte, iklimler değişmekte, mikroorganizmalar bile mutasyona uğramaktadır. Yaşamı devam ettirebilmenin temel koşulu değişebilmektir; **değişim** sanatını başarıyla gerçekleştirebilmektir.

Değişim, “çevresel koşullara ayak uydurabilmek için doğa, birey, toplum ve rakipler gibi benzeri etkenlere karşı savaşım vererek yaşamı devam ettirmek, büyüme ve gelişme” olarak tanımlanmaktadır (Argun, 1997:8). Başka bir tanıma göre ise, genel anlamda değişim, “ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir” (Dinçer, 1992:8). Bu kavramın felsefesi, farkında olunsun ya da olunmasın, tüm canlıların ve sistemlerin temel amacı olarak görülmektedir. Yeni bir antibiyotik ile mücadele eden bir mikroptan, ormanda yaşayan vahşi bir hayvana veya büyük bir şehirde kendisi ve ailesi için çaba gösteren insana ve de küreselleşen dünyada sert rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çabalayan işletmelere, hatta değişen dünya düzeninde kendine yeni bir yer bulmaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler sürekli bir değişim halindedir. Tarihi süreç içinde incelendiğinde ve bu süreç biraz daha bireysele indirildiğinde, insan yaşamının sürekli değiştiği ve bu yaşantının içine sürekli yeniliklerin girdiği gözlenmektedir. Bu değişimi sürekli hale getiren de insanoğlunun bitmez tükenmez arayışıdır. Çünkü insanoğlu hayat mücadelesine başladığı ilk devirlerden beri refah düzeyini yükseltmek ve mutluluğu yakalamak için yaşantısını kolaylaştıracak ve daha kaliteli bir düzeye yükseltecek yenilikleri bulma çabasındadır.

Aslında, evrenin kurulmasından bu yana varolan değişim konusundaki asıl değişim, “*değişim'in değişimi*”dir. Diğer bir deyişle, son yıllarda “*değişim*” süreci içinde yaşanan asıl değişim, değişim hızının, değişim ivmesinin giderek artmasından ibarettir. Toffler (1981:26) değişim hızını “belirli bir zaman aralığına dolmuş olayların sayısı” olarak tanımlamaktadır. Böyle bir ortamda da değişmeyen tek şeyin “*değişim*” olduğunu söylemek olasıdır (Özkalp, 1992:520). Ayrıca, Toffler (1981:29)'a göre değişim, 20. yüzyılın ikinci yarısında inanılmaz boyutlara ulaşmıştır.

1995 ve sonrasının temel özelliği, değişim ve gelişme hızının daha da artması ve bunun sonucu olarak belirsizliğin, istikrarsızlığın ve gelecek şokunun şiddetlenmesi olacaktır (Marşap, 1995:473).

Baş döndürücü hızdaki değişim ve gelişmelerin belli başlı özellik ve anlamları şöyle özetlenmektedir (Tosun, ? : 793-794):

- Belli bir zaman bölümü içinde yer alan ve yaşantıyı, çalışma ve etkinliklerle kararları etkileyen olay ve olguların sayısı artmakta,

- Bunun sonucu olarak meydana gelen yeni koşulları önceden tahmin etme zorunluluğu şiddetlenmekte,
- Her şey hızla değiştiğinden belirsizlik çoğalmakta ve geleceği doğru olarak görme olanağı zayıflamaktadır.

Bütün bu yeni gelişmeler dikkate alındığında, toplumun dokusuna yerleştirilen hız ve yenilik, insanları sadece yeni durumlara ayak uymaları için zorlamayacak, bilinmeyen “ilk kez karşılaşılan” yabansı, düzensiz, önceden kestirilemeyen durumlarla da karşı karşıya bırakacaktır (Toffler, 1974:184).

Söz edilenlerden de anlaşılacağı gibi, değişimin bir süreç ve hatta bir sistem olduğu söylenebilir. Çünkü, bir değişimin olabilmesi için bir süreye ve bu süre içinde bazı olayların meydana gelmesine gereksinim vardır. Dolayısıyla bir süreçte yaşanan değişimden, yalnızca bir ögenin değil, birden çok ögenin etkilendiğini söylemek, diğer bir deyişle o ögelerin oluşturduğu sistemin etkilendiğinden söz etmek olasıdır. Kısaca açıklamak gerekirse, içinde bulunulan çağda, bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemeler, toplumların yapısını ve toplum içinde etkinlik gösteren tüm sistemleri etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Temel bilimler ve bunlara dayalı olarak gelişen modern teknoloji, gerçekleştirdiği yepyeni üretim, ulaşım, haberleşme yöntemleri ile toplumların yapısını değiştirmekte ve her ülkenin bu değişime, tüm sistemleri ile birlikte uyumunu zorunlu kılmaktadır. Teknolojik yenilik ve bunun getirdiği değişme, üretimi de değiştirmeye, bu da tüketim anlayışındaki değişmeye, tüketim anlayışının değişmesi, toplum yapısındaki ya da insan davranışlarındaki değişmeye yol açmaktadır. Örneğin, teknolojinin gelişmesiyle aşama aşama hesap makinelerinin gelişmesi de gerçekleşmiştir. Böylece eski hesap makinelerinin yerine yeni hesap makinelerinin üretimine başlanmıştır. Hesap makinelerinin sağladığı kolaylıklar, insanları kişisel kapasitelerini kullanarak hesaplama yapmaktan uzaklaştırmıştır. Buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, bilgisayar, televizyon ve benzeri ürünleri bu kapsamda saymak olasıdır.

Kısacası, değişen de değiştiren de aslında insanın kendisidir. Diğer bir deyişle, değişim insanın yalnızca maddi yaşam koşullarıyla sınırlı kalmamakta, daha da önemlisi onun düşünce yapısını ve iş yaşamını etkilemektedir. Bu nedenle, ister eğitim döneminde olsun isterse iş yaşamında olsun, bireylerin değişimlere uyabilecek ve katkıda bulunabilecek şekilde yetiştirilmeleri ve yetiştirilebilmeleri için gerekli ortamın hazırlanması, bütün ülkelerin sorumlu kişilerini öncelikli olarak ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Çünkü bu değişim süreci ve bu sürecin etki alanı doğrudan insanla ilgilidir.

İnsan, fiziki, biyolojik, sosyolojik ve psikolojik yapısı ile varlıkların en akıllısı ve en beceriklisidir. Bundan dolayı insan, maddi ve manevi işletme kaynaklarının

(üretim faktörlerinin) yalnız işgücü olarak değil, bir bütün olarak ele alındığında tüm yapısıyla bir işletme için en önemli kaynaktır. Ayrıca insansız bir işletme; diğer bir deyişle, insansız üretim düşünülemez. Bu temel gerçeğe karşın, dünyada yaklaşık her yüz yılda bir ortaya çıkan teknoloji devrimlerinin yarattığı toz duman ortamında insanın üretim sürecindeki rolünün bittiği, kitlesel işsizliğin kapıda olduğu görüşleri ortaya atılmakta; bunların yarattığı karamsarlık herkesi etkisi altına almaktadır. Oysa yeni teknoloji kısa sürede kendi işgücü talebini yaratmakta ve onun gereklerine uygun nitelikleri kazananlara yeni ve daha kazançlı istihdam olanakları sunmaktadır (Atasayar, 1998:2). Aslında, teknolojinin gelişmesi ve bu teknolojiyi kullanan insanın niteliklerindeki farklılaşma gereği de değişimle ilgilidir, yani değişimin bir etkisidir.

Görüldüğü gibi bugün **değişim** çok sık dile getirilip, hakkında çok fazla kavram üretilen konular arasında yer almaya başlamıştır. Şöyle bir geriye dönülüp bakıldığında, değişim kelimesinin kullanılmasıyla birlikte, çok fazla şeyin değiştiği, farklılaştığı görülmektedir: Binlerce televizyon kanalı açılmış, onbinlerce radyo istasyonu kurulmuş, videokonferans, telekonferans gibi teknolojilerin kullanımı yaygınlaşmış, araç ve cep telefonu kullananların sayısı artmıştır (hatta öyle boyutlara ulaşmıştır ki, insanlar cep telefonlarına, arandıkları zaman kolay bulunabilmek veya herhangi bir yeri zorlanmadan arayabilmek amacıyla daha çok kendilerini bir gruba dahil edebilme ya da sadece moda bir teknoloji olduğu için sahip olmaya çalışmaktadırlar). Bu teknolojik gelişmelerin yanı sıra, ortaya çıkan siyasi gelişmeler, bir taraftan ülkelerin askeri boyutlarına etki ederken, diğer taraftan çok önemli ölçülerde ülkelerin ekonomilerini de etkilemektedir. Sovyetler Birliği'nin dağılması, A.B.D.'yi dünyanın tek süper gücü durumuna getirmişken, iki Almanya'nın birleşmesi, Almanya'yı A.B.D.'nin karşısına yeni bir süper güç olarak çıkarmıştır. Ayrıca Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla ortaya çıkan yeni Türk Cumhuriyetleri'nin Türkiye ile gireceği ekonomik, siyasal, sosyal, teknik ve teknolojik ilişkiler dünyada yeni bir güç olarak Türkiye'nin ortaya çıkacağı endişesine yol açmıştır (Paksoy, 1995:473). Bunlar ve benzeri gelişmelerin itici gücüyle birlikte, işletmelerle ilgili olarak, korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş olanakların tanınması, çeşitli ekonomik kutuplaşmaların oluşması (Avrupa Birliği, NAFTA gibi), üretim hızı ve kapasitesinin sürekli artması, duvarların yıkılması ve benzeri gelişmeler, güçlü ve dinamik işletmelerin ulusal sınırların ötesine çok daha kolay erişmelerine fırsat vermektedir.

Özellikle, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi ve ticaret alanında kendine has özellikleri olan yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönemin en temel özelliklerini "**küreselleşme (globalleşme)**" ve "**yokedici (imhacı) rekabet**" ifadeleri ile tanımlamak mümkündür (Eroğlu, 1996:36-37). Çünkü küreselleşme ve rekabet, içinde bulunulan bu ortamda en çok tartışılan ve birbirleriyle ilişkili olan iki önemli

kavramdır. Artık, ülkeler ve işletmeler büyüme, gelişme ve ayakta kalabilmenin planlarını yaparken dünyadaki gelişmelere daha fazla dikkat etmektedirler (Elmacı, 1992:320). Bu bağlamda, dünyadaki gelişmeleri belirleyen ve şekillendiren en önemli etkenin rekabet olduğunu söylemek olasıdır. İşletmeler dünya ölçeğinde planlamalara başlayıp stratejilerini de küresel hale gelen rekabet ortamında varolmayı sürdürecektir şekilde belirlemeye çalışmaktadırlar. Üstünlük, kar ve başarı elde etme mücadelesi olarak tanımlanabilen rekabet (Erdoğan, 1995:1078-1089) kavramı, işletme ve iktisat literatüründe de önemli bir yere sahiptir. Rekabet kavramı, bireyler, gruplar, işletmeler ve ülkelerarası ilişkilerde güç elde etmeye yönelik faaliyetleri kapsar. Küreselleşme ve rekabet birlikte düşünüldüğünde bireyler ve gruplararası güç kazanma mücadelelerini bir yana bırakıp, konuyu makro düzeyde ele almak gerekir.

Kısacası, her yönüyle değişim içinde olan insanlar, artık kendi sınırlarına sığmayıp dünyanın her yerinde aynı ekonomik, sosyal ve siyasal huzurun olmasını istemektedirler. Bu istekler, bugün “globalleşme” yahut “küreselleşme” diye bir kelimenin insanların ağzında sıkça dolaşmasına yol açmıştır. Küreselleşme, dünya pazarlarına açılma, dünya ile bütünleşme ya da tüm dünyayı bütünüyle serbest küresel bir pazar olarak görebilmektir (Paksoy, 1995:473). Ekonomik, siyasal, sosyal, teknik ve teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla meydana geldiği bu dünya, küresel bir işletmecilik arayışına girmiştir. Küresel dünyada, gerçekte yine insanın, diğer bir deyişle insan kaynaklarının değişimi ve değiştirilmesi esastır (Paksoy, 1995:473). Diğer bir deyişle, bilinen bir gerçek vardır ki, o da küresel bir rekabetin olduğu ve sonuçta da rekabetin sertleştiğidir.

Bunlarla birlikte, birçok işletme, öteden beri sahip oldukları pazarlarda, güçlü ve dinamik işletmeleri karşılarında bulmaya başlamışlardır. Eğer tabir yerindeyse, işletmeler artık kendi evlerinde vurulmaya başlamışlardır. Kolaycılık, artık yerini mücadeleye bırakmıştır. Diğer bir deyişle, içinde bulunulan yoğun rekabet ortamı, işletmeleri, politikalarını yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Artık işletmeler, sadece kendi ülkelerindeki rakipleriyle mücadele etmekle kalmayıp, aynı zamanda uluslararası rekabete de kendilerini hazırlamak durumundadırlar. Kısacası, bu değişim süreci içerisinde, toplumun yapısı, değer yargıları ve normları değişirken, buna paralel olarak o toplumun kurum ve kuruluşları da değişmektedir. Fakat işletmelerin yaşadıkları bu değişim sürecinin daha hızlı olması gerekmektedir. Çünkü, yeni oluşan ve sürekli değişen bu dünya düzeninde işletmelerin ayakta durabilmeleri ve artan rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için güçlü olmaları gerekmektedir. İşletmelerin iç ve dış piyasalarda rekabet gücünü belirleyen en önemli etkenlerden birisi de insan kaynakları anlayışı olacaktır (Erdoğan, 1995:1078-1089). İnsan kaynakları anlayışını bir felsefe haline getirebilecek işletmelerin rekabet gücü daha fazla olacaktır.

Zaten özellikleri özetlenmeye çalışılan böyle bir ortamda, başarılı olabilen işletmeler incelendiğinde, bunların çoğunun ortak özelliğinin “insan kaynakları” felsefesi ve onun getirdiği yaklaşımları benimsemiş işletmeler olduğu görülmektedir. 21. yüzyıla girilirken, sermaye, teknoloji ve zaman gibi bir üretim faktörü olarak görülen insana farklı bir açıdan yaklaşan insan kaynakları anlayışının benimsenmesi, küresel dünyada rekabet gücünü elde edebilmenin, kısacası işletme süreçlerini devam ettirebilmenin bir gereği olarak görülmektedir. İnsan kaynaklarına önem veren ve gerektiği gibi düzenleyen işletmelerin 21. yüzyıla damgalarını vurabilme şansları çok yüksektir.

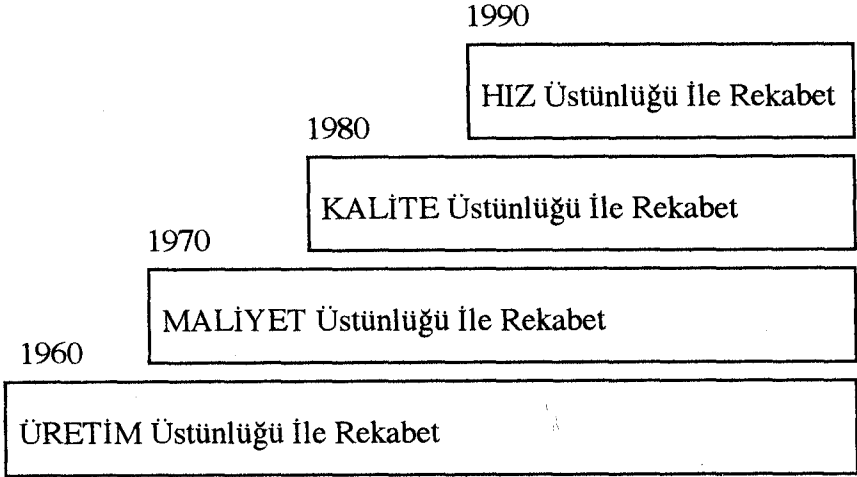
## **İŞLETMELERDE REKABET VE İNSAN KAYNAKLARI**

Dünya üzerinde, küreselleşen ekonomik süreç, işletmelerin birbirleriyle olan rekabetini hızlandırmış, işletmelerdeki zaman kullanımı, karar ve uygulamalardaki hız ve değişim süreci başlı başına birer stratejik etken haline gelmiştir. Türkiye'nin uluslararası alandaki toplam rekabet gücünü arttırabilmek için, işletmeler bünyesinde her alanda rekabet ile ilgili yaklaşımları ciddi bir şekilde gözden geçirmek gerekecektir. Bu konu, 21. yüzyılın eşiğindeki Türk ekonomisi için son derece önemlidir. Unutulmamalıdır ki, rekabet ilkesi üzerine inşa edilmemiş işletmeler, görece olarak gerilemeye, hatta çökmeye mahkumdurlar. Dolayısıyla işletmeler için rekabet edebilmek ve bu konuda üstünlük sağlayabilmek, yaşamsal bir değer ifade etmektedir. Bu hızlı rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları işletmeleri yeni yönetim arayışlarına yöneltmektedir. Bu yeni yönetim arayışları çerçevesinde, üretim veya hizmet sürecinde en etkili görevlerden birini yerine getiren insan faktörü yeniden keşfedilmektedir (Ersen, 1997:11). Aslında keşfedilen bu insan faktörü, eskiden varolan ve şu anda da yenilerinin ortaya çıktığı rekabet öğelerinin her birinde etkili bir etken olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, insan faktörü eskiden de vardı ama şu anda olduğu kadar önemli bir etken olarak görülmüyordu.

Önceki dönemlerde işletmeler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri tahmin etmekteydiler. Hatta öyle ki, iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme, dışa açılmayı gündemine bile almayabiliyordu. Bugünün ortamında ise işletmelerin bu tür seçimleri olmadığı gibi, üstüne üstlük dış kaynaklı rekabet, işletmeleri kendi evlerinde vurmaktadır. Dahası, iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayan işletmeler, dış pazarlara açılmak zorunluluğunu hissetmektedirler. Sonuçta, işletmeler kendilerini hem içte hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde bulmaktadırlar (Eroğlu, 1996:36-37).

Rekabet kelimesi ile ifade edilen sanayi ve ticaret dünyası, günden güne değişerek çeşitli boyutlar kazanan bazı rekabet öğeleri ile karşılaşmaktadır. İlginçtir ki, bu rekabet öğelerinin ortalama onar yıllık dönemlerde ortaya çıktığı söylenebilir

(Kavrakoğlu, 1992:25-27). Yeni bir öğenin ortaya çıkması, bir önceki rekabet öğesinin önemini ortadan kaldırmaz, aksine birlikte etkili olmaya başlarlar. Sanayi ve ticaret alanındaki rekabet unsurları ise řu şekilde gösterilebilir (şekil 1) (Kavrakoğlu, 1992:25-27):



şekil 1. Sanayi ve Ticarete Rekabet Öğeleri

Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı 1960'lı yıllarda rekabet gücünün temel öğesi, *üretim* üstünlüğü oluyordu. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açılabilen işletmeler, kitle üretiminin avantajlarından yüksek oranda yararlanarak rakiplerini geride bırakıyorlardı. Nitekim, řu anda faaliyet gösteren dev otomotiv, kimya, elektronik ve dayanıklı tüketim malı üreten birçok işletme, üstünlüklerini bu üretim gücü ile sağlamışlardır (Kavrakoğlu, 1992:25-27).

1970'li yıllar, teknolojinin yaygınlaştığı ve bu teknolojinin gelişmemiş ve az gelişmiş dünya ülkelerine de girmeye başladığı bir dönem olmuştur. Üretim faktörlerini nispeten ucuz olarak sağlayan bu ülkeler, uluslararası pazarlara düşük fiyatlarla girerek yerleşik sanayi devlerinden pay almaya başlamışlardır. *Maliyetle üretim* dönemi olarak da tanımlanabilen 1970'li yıllarda pek çok Batılı işletmenin üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere kaydırmasına şahit olundu. Gerçekten de bu dönemde (özellikle Uzakdođu) bazı ülkelerin yıldızlarının parladığı görülmektedir (Kavrakoğlu, 1992: 25-27).

1980'li yıllar ise rekabete yeni bir boyut getirdi: *Kalite*. Pek çok yönden tatmin olan kitleler, artık bol ve ucuz ürünlere doymuştu. Bu kitleleri, ancak kaliteli ürünler cezbediyordu. Kaliteli ürünlere olan talep Batı'da oluştu, fakat arz artan oranda Doğu'dan, özellikle de Japonya'dan kaynaklandı. Kaliteli ürünlere olan talep patlamasına paralel olarak, Japonya'nın ihracatının kısa bir süre içerisinde görülmemiş boyutlarda arttığı söylenmektedir (Kavrakoğlu, 1992:25-26).

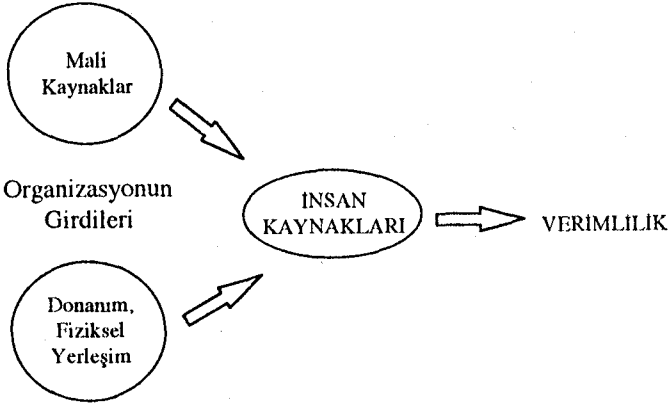
1990'lı yıllarda rekabete yeni bir öge daha eklendi, o da *hız*. Pazarlar, kaliteli ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin başka bir boyutu olan "tasarım" ön plana çıkmakta, artık müşterinin beğenisini kazanan yeni, çeşitli, farklı farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en çabuk biçimde ve müşterinin gereksinim duyduğu anda pazara çıkarabilen işletmeler kazanmaktadır. Yalnız, burada yanlış anlaşılmasını gereken bir nokta var ki bu da, rekabette yeni öğelerin ortaya çıkması, diğer öğeleri ikame etmemekte, sadece bunlara eklenmektedir (Kavrakoğlu, 1992:25-27).

Bu dört rekabet ögesinin hangisinin üzerinde yoğunlaşırsa yoğunlaşırsın, görülecek denge noktası "**insan**"dır, "**insan faktörü**"dür. Yani sanayide rekabet gücünün belirleyicileri arasında maddi olmayan öğelere yapılacak yatırımların olumlu etkileri giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu öğeler arasında, işgücünün beceri düzeyini yükselten, bilgiyi arttıran ve insan kaynaklarının daha iyi yönetimini olanaklı hale getiren, böylece gelişmecilik ve yenilikçilik temelli bir kültürün oluşumuna katkıda bulunan etkinlikler sayılabilir. Bu alanlara yatırım yapan işletmeler, değişen piyasa yönelimlerini öngörebilmek ve bunlara uygun tepki verebilmek bakımından daha az esnek rakiplerine oranla daha iyi bir konuma ulaşırlar (Hardjono vd., 1997:4). Biraz daha açıklamak gerekirse, en temel amacı uzun vadeli verimliliği ve karlılığı güvence altına almak olan işletmelerin, bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ancak rakipleri tarafından taklit edilmesi güç rekabet öğeleri açısından üstünlük sağlamış olmaları ile mümkündür. Artık, gümrük birliği ve küreselleşmenin de etkisiyle işletmelerde varolan birçok ögenin rekabet açısından önemi azalmakta (Berkman, 1998:3), bunların yanı sıra insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Geleneksel faktörlerde başarı, kısa ve orta vadeli çalışmalar sonucunda elde edilebilmektedir. Oysa insan kaynakları ile ilgili konular kültürel gelişimleri gerektirmekte ve bu nedenle, insan kaynakları ile ilgili faktörlerde üstünlük sağlamak için uzun vadeli çalışmalara gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları ile ilgili ciddi değişimleri hemen başlatan işletmelerin yakın bir gelecekte rakipleri tarafından taklit edilmesi uzun yıllar alacak bir üstünlüğe sahip olacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Berkman, 1998:3). Diğer bir deyişle işletmeler, bu rekabet öğelerinden hangisine ulaşmak isterlerse istesinler, insan kaynakları (çalışanları) yeterli değilse, yönetim anlayışları insan odaklı değilse, başarılı olmaları olası değildir. Anlatılmak istenen, işletmelerin ve ülkelerin insan kaynaklarını yeni bir vizyonla ele almaları gerektiğidir. Çünkü, içinde bulunulan



çağda rekabet üstünlüğünün insan kaynaklarında olduğu ve işletmelerin bu insan kaynakları alanına gereken önemi vermeleri gerektiği anlaşılmıştır. Bu yüzden, insan kaynakları anlayışı, yönetim felsefesi, işletmelere verimlilik ve etkinlik kazandırma yolunda sihirli bir değnek haline gelmiştir.

Verimlilik, bir işletme için çok önemlidir. İster mal ister hizmet üretsin bir işletmenin, özellikle verimlilik odaklı pek çok amacı vardır. Örneğin bir işletmenin, pazardaki diğer işletmelerden daha üstün üretim yapmak ya da hizmet vermek, işletmenin pazar payını yükseltmek, teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek, satış hacmini ve kârı yükseltmek, yapılan yatırımlardan yeterli getiri elde etmek, masrafları azaltmak ve israfı önlemek, çalışanların moralini yükseltmek, işletmenin imajını güçlendirmek gibi pek çok amacının olduğundan söz edilebilir. Aslında bunlardan da anlaşılacağı gibi, bir işletmenin en temel amacı, verimliliği sağlamaktır. Hem temel amaç hem de bu alt amaçlar, hepsini kendinde toplayan bir tek hedefle ifade edilebilir: **“İnsanların verimli olması!”** İşletmenin amaçlarına ancak, insanların çabasıyla ulaşılabileceğinden, işletmenin ne ölçüde üretken ve etkili olacağı, çalışanların verimine bağlıdır. Verimlilik ise insan kaynaklarının iki girdisine gösterilen özen ve dikkatle doğru orantılıdır. Anlaşılacağı gibi insan kaynaklarının, verimlilik üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. Diğer bir deyişle, işletmede çalışan bireylerle ilgilenmek, insan kaynakları fonksiyonunun görevidir (Palmer ve Winters, 1993:9-10). Şekil 2’de görüldüğü gibi, bir işletmenin üç temel kaynağı vardır. Bunlar bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmek için gereksinim duyduğu kaynaklardır. Kaynaklardan birisi fiziksel kaynaklar (bina, makine, teçhizat vb.), diğeri mali kaynaklar (para, sermaye vb.) ve öbürü de insan kaynaklarıdır. Tarih boyunca işletmelerde en az değer verilen kaynak ise “insan” olmuştur. İşletmelerin rekabet ve üstünlük sağlama çabaları, beraberinde modern yönetim anlayışı olarak nitelendirilebilecek toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi yeni anlayışları gündeme getirmiş, bunun sonucunda da çok uzun bir süreden beri önemsenmeyen öge olan “insan”, işletmelerde ön plana çıkmaya ve değer kazanmaya başlamıştır. Yapılan bu çalışmada da işletmenin verimliliği üzerinde çok büyük bir etkisi olan **“insan kaynakları”** üzerinde durulmuştur.



**Şekil 2. İnsan Kaynakları ve Verimlilik**

Görüldüğü gibi, insan kaynakları bugün rekabet üstünlüğünü yaratma açısından son derece popüler ve stratejik bir role sahiptir. Çünkü insan kaynakları bölümünün ürünü, beceri sahibi, yetenekli, istekli, verimli elemanlardır. Ayrıca, insan kaynakları gelişmeye açık olan bir anlayıştır. Bu bağlamda ele alındığında, insan kaynaklarının gelişmeye açık olması, elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan işletmeyi başarıya götürür.

Kısaca özetlemek gerekirse, bir insan kaynakları bölümünün iki temel hedefi vardır (Palmer ve Winters, 1993:24-25):

- İnsan kaynaklarının, işletmenin hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak
- İşgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak

İnsan kaynakları işlevinin etkili olabilmesi, diğer bir deyişle yukarıdaki hedeflere ulaşılabilmesi, insan kaynakları bölümünün işletmenin diğer fonksiyonları ile tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır. İşletmenin insan kaynaklarının optimum kullanımı, insan kaynakları fonksiyonunun başlıca amacıdır. İşletmenin bütün bölümlerinin ortak ögesi insan olduğundan, insan kaynakları bölümünün vereceği kararlar her bölümü az ya da çok etkiler. İnsan kaynakları birimi ile işletme içindeki diğer bölümlerin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olması, modern insan kaynakları fonksiyonunu geleneksel yaklaşımdan ayıran en önemli özelliklerden biridir. Dolayısıyla, başka hiçbir işlevin diğer işlevler üzerindeki etkisi insan kaynakları fonksiyonunki kadar büyük değildir. Sonuçta, insan kaynakları bölümünün aldığı kararların etkisinin bütün işletmeye yayıldığını söylemek olasıdır.

İnsan kaynaklarının işletme içindeki rolü kısaca, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümü işletme içinde genellikle cephe gerisindeki kurmay konumundadır ve uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olur (Palmer ve Winters, 1993:24-25)

Bütün bu tür nedenlerden dolayı, insan kaynakları anlayışı, Türkiye’de de her derde deva bir ilaç gibi ya da sihirli bir değnek gibi görülmeye başlanmıştır. Çok değil, bundan 5-6 yıl öncesine kadar “insan kaynakları” denildiğinde, bu terim çok kimseye pek bir anlam ifade etmezdi. Bugün ise işletmelerde, hem bu kavramın yaygınlaştığı, hem de kurulan bölümlerle yaşam bulduğu görülmektedir. Hatta Türkiye’de değişim ve gelişim alanında büyük atılımlar yapan birçok özel işletmenin, bir süreden beri uygulamaya koydukları performans yönetimi, stratejik yönetim, süreç yönetimi, toplam kalite yönetimi, katılımcılık, takım çalışması gibi çok sayıda modern yönetim anlayışları arasında bir tanesi tüm ötekilerin başarı derecesini etkileyecek önemde görünmektedir ki, bu da **İnsan Kaynakları Yönetimi’dir** (Atasayar, 1998:2). Ancak, “insan kaynakları anlayışı Türkiye’deki işletmeler için ne ifade etmektedir?”, “Türk işletmeleri bu kavramı nasıl uygulamaktadırlar?”, “Türk işletmeleri bu kavramın felsefesini benimsemişler mi?”, “Türk işletmeleri bu kavramı hangi noktaya kadar uygulamaktadırlar?” gibi sorulara cevap bulmak zor olduğu gibi, aynı zamanda da alınacak cevapların sınırlı ve yüzeysel olacağı düşünülmektedir. Çünkü yapılan bu çalışmanın denencesini de oluşturan varsayıma göre, Eskişehir’deki işletmelerde insan kaynakları yönetimi anlayışı, sadece moda bir kavram olduğu için benimsenmiş olup, bu konuda işletmelerin ilk attıkları adım ise duvarlarındaki “*Personel Yönetimi Bölümü*” tabelasını indirip yerine “*İnsan Kaynakları Bölümü*” tabelasını asmak olmuştur. Görünürde tabelayı değiştirmişler, ama gerçek anlamda içeriği değiştirmemişlerdir. Diğer bir deyişle, birimin adı “*insan kaynakları*” olmuştur ama yapılan işlerin personel yönetimi işlevleri olduğu düşünülmektedir. Böyle bir durumu bünyesinde barındıran işletmelerin ise insan kaynakları anlayışını gerçek anlamda benimsemiş ve uygulayan işletmelerin elde ettikleri başarı ve verimliliği elde etmeleri pek olası görülmemektedir.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ NEDİR?

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi, Pazar ekonomilerinin en çok konuşulan belli başlı konularından biri haline gelmiştir. Teoride ve uygulamada insan kaynakları yönetimi kavramı ister analitik olarak eleştirilsin isterse desteklensin kabul edilmesi gereken bir gerçek vardır ki o da insan kaynakları yönetimi tekniklerinin yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler zincirine yeni boyutlar kazandırdığıdır.

Çağdaş iş pazarındaki değişim, çalışanların yönetimi kavramını yeniden gündeme getirmiştir. Bu bağlamda işletmelerde çalışanların ilişkileri insan kaynakları yönetim metod ve yöntemlerine paralel olarak bir gelişim göstermiştir. Aslında insan kaynakları yönetimi yeni bir kavram olarak görülmesine rağmen, personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibariyle geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok da farklı bir oluşum değildir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur. İnsan kaynakları yönetimi geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir.

Az önce ortaya koyulan düşüncelerden de görülebileceği gibi insan kaynakları yönetiminin ne olduğu konusunda çok değişik yorumlar yapılmıştır. Ancak tüm bu yorumlardan çıkan bir gerçek var ki, insan kaynakları üzerinde yoğun bir şekilde tartışılması gereken endüstri ilişkilerine önemli boyutlar kazandıran yeni bir disiplin olarak karşımıza çıkmasıdır. İnsan kaynakları yönetimini yeni bir yönetim disiplini olarak kabul ettiğimiz zaman sorgulamamız gereken bir soru ile karşılaşmaktadır. Bu ise, “insan kaynakları yönetiminin çalışanların yönetimi konusuna getirilen yöneticiler tarafından tek yanlı olarak empoze edilmeye çalışılan yeni bir “profesyonel arzu” mu yoksa geleneksel personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemlerini entegre edilmesinden doğan yeni bir “işçi-işveren ilişkiler perspektifi” mi” olduğudur (Büyüksu, 1998:76-78).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle, insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca bir personel teknikleri dizisi değildir.

Kapsamlı bir insan kaynakları yönetimi sistemi, başlıca ilgi alanlarını, örgüt ve insan kaynakları yönetimi stratejilerinin bütünleşmesi ile örgüt ve kültür yönetiminin oluşturduğu örgüt düzeyinde geliştirmektedir. Bu sistem, şu bir dizi süreç aracılığıyla uygulamaya geçirilmektedir: Değişim yönetimi, örgüte bağlılığı gerçekleştirmek, takım çalışmasının iyileştirilmesi, toplam kalite yönetimi,... Bu süreçler, insan kaynakları yönetimi olgusunu ortaya koyan ve aralarında karşılıklı ilişki bulunan bazı temel etkinlikleri desteklemektedir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olarak da belirtebileceğimiz etkinliklerden bazıları şunlardır (Canman, 1995:55-57):

- Eleman sağlama
- Performans yönetimi
- İnsan kaynakları geliştirme

- Ücret ve ödüllendirme
- Çalışanlarla ilişkiler

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynakları yönetimi felsefesinden kaynaklanmakta olup şu şekilde belirtilebilir (Armstrong, 1993:15-16):

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabilmesi konusunda yönetimi bilinçlendirmek
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini mantıklı bir biçimde değerlendirmek
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak
- Kaynakları örgütün gereksinimlerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun koşullar yaratmak
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarfetme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek

Bu amaçlara bakıldığında görülen odur ki, insan kaynakları yönetiminin, yarışma ortamında üstünlük kazanılması amacıyla, örgütün tüm kaynaklarından katma değer elde etmesi için çalışanların yönetimine ilişkin işletme yönetiminin yönelimli bir anlayış olduğu açıkça görülmektedir. Amaçların içeriklerinden de anlaşılacağı gibi; insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi anlayışı ile ortak noktaları olduğu gibi, aynı zamanda birbirlerinden farklı özellikleri de vardır. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür (Canman, 1995:61-62):

Hem insan kaynakları yönetiminin stratejisi hem de personel yönetiminin stratejisi, örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır. Her ikisi de eylemci birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğunu, personel işlevinin, yöneticinin sorumluluklarını yerine getirmelerinde öneri ve destek hizmeti sağladığını kabul eder. Personel yönetiminin değerleri ile en azından insan kaynakları yönetiminin esnek açıklamaları “bireye destek verme” noktasında özdeştir. Yani örgütsel ve bireysel gereksinimleri dengeleme, bireyin yeterli

derecesinin artırılması amacıyla geliştirilmesini savunurlar. Böylece, hem bireylerin iş doyumları hem de örgütün amaçlarına ulaştırılmasında kolaylaştırıcılık sağlanmış olur. Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır. Böylece, örgütün insan kaynakları, her zaman değişen örgütsel gereksinmelere uyum sağlayabilir. Bunun yanı sıra, eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinde de izlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir.

Aralarındaki bu benzerliklerin yanında bir de farklılıklar vardır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar özde olmayıp, daha çok üzerinde durulan konular ve izlenen yaklaşımlarda sözkonusudur. Farklılıklar, aslında teknikler üzerinde olmaktan çok yönetim tarzı ve örgütlenme biçiminde kendini gösterir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine insan odaklı bir bakış açıdır. İnsan kaynakları yönetimi teknikler üzerinde durmaktan çok süreçler ve inanışlar üzerinde durmaktadır. Örneğin,

- Çalışanlarla ilişkiler açısından, personel yönetimi muhalif bir tutum içindeyken, insan kaynakları yönetimi gelişmeci ve işbirlikçidir
- Yön verme açısından, personel yönetimi tepkici ve parçacıyken, insan kaynakları yönetimi etkin ve örgüt odaklıdır
- Örgütlenme açısından, personel yönetimi ayrı ayrı işlevlerle ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi bütünleşmiş işlevlere yönelmektedir
- İş sahipleriyle ilişkiler açısından, personel yönetiminde yönetim söz sahibi iken, insan kaynakları yönetimi anlayışında yönetim ile personel birlikte söz sahibidir

Görüldüğü gibi, personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, işletmelerin “insan kaynakları yönetimi” yaklaşımını benimsemelerine neden olmuştur. Başlangıçta da açıklanmaya çalışılan imhacı rekabet ortamında başarılı olan şirketlerin bir çoğunun bu anlayışı süreçlerine özümsetmiş işletmeler olduğu görülmektedir. Çünkü bu anlayışın işletmelere bir dinamizm kazandırdığı artık bilinen bir gerçektir. Kısacası, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı “insan” ögesini örgütün merkezinde görür ve personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı getirir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Argun, T. (1997, Aralık). “Değişim ve Gelecek”. **Executive Excellence**. 9.

Armstrong, M. (1993). **Human Resource Management-Strategy and Action**. London: Kogan Page.

- Atasayar, K. (1998 , Mayıs). “İnsan Kaynakları Yönetimi ya da İnsanın Yeniden Keşfi”. **İşveren - Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi**. 8.
- Berkman, M. A. (1998, Mayıs). “İnsan Kaynakları Yönetimi Rekabette En Önemli Faktörlerdendir”. **İşveren - Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi**. 8.
- Büyüksulu, A. R. (1998). **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Canman, D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Diñçer, Ö. (1992). **Örgüt Geliştirme**. İstanbul.
- Elmacı, O. (1992). “İşletmelerin Küresel Pazarlar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi”. **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 1-2.
- Erdoğan, N. (1995). “Rekabet Gücünün En Önemli Unsuru Olarak İnsan Kaynağı”. **Birinci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**. 12-13 Ekim 1995. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Eroğlu, E. (1996). “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ersen, H. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**. İkinci Baskı. İstanbul.
- Hardjono, T. W., S. Ten Have ve W. D. Ten Have (1997). **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**. Çev: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti. İstanbul.
- Kavrakoğlu, İ. (1992). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Marşap, A. (1995). “Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı”. **Birinci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**. 12-13 Ekim 1995. Ankara: Kara Harp Okulu.

- Özkalp, E. (1992, Haziran). “Organizasyonlardaki Teknolojik Değişmeler ve İnsan Davranışı Üzerindeki Etkileri”. **Eskişehir İTİA Dergisi**. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Paksoy, M. (1995). “Milli Sınırlardan Global Dünyaya Doğru Giderken İnsan Kaynakları Planlaması”. **Birinci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**. 12-13 Ekim 1995. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Palmer, M. ve K. T. Winters (1993) **İnsan Kaynakları**. Çev: D. Şahiner. İstanbul: ROTA Yayınları.
- Toffler, A. (1981). **Şok**. Çev: S. Sürgit. Üçüncü Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Tosun, K. (?). **Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayınları.