



# Değişen Yönleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi

## Giriş:

"İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY-Human Resources Management)" kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.

## İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı, beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir. Bu noktada işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan önemini dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır.

İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması (bireyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınırsa) üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelenen aşamada, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır.

## Bunlar:

1. İnsan Kaynakları Yönetimi; "İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir".



## 2. İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir".

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.

Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Hızlandırıcı Unsurlar**

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçiş hızlandırıcı çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş hızlandırıcı nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür;

1. İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, Otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
2. Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez),
3. Değişimler (Yönetim ve Üretim),
4. İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

### **Küreselleşme ve Rekabet Gücü**

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme (globalleşme) olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konu olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinin çok farklı nedenlere bağlı olarak yaşadıkları değişim evresi, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır. Uluslararası sistem ve yönetim modelleri, henüz tamamlanmamış bir değişim yaşamaktadır. Yaşadığımız değişim sürecinin nasıl sonuçlanacağı ve nerede duracağını tahmin etmek oldukça güç bir görevdir. Küreselleşme ya da globalizasyon olgusu da, bu değişimin bir ürünüdür. Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; Telekomünikasyon, daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır. Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör olarak teknolojiye meydana gelen gelişmeleri belirtebiliriz. Teknoloji ile birlikte



"insan" kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insandır. Bir diğer ifade ile, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsurudur. (Selamoğlu, 2000, s.14) Bu nedenle "insan"a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, şirketlerin uluslararasılaşmalarına, dünya pazarlarında başarı yakalamayı hedeflemeyi amaçlamaktaydı. Bu amaç için örgütler yönetim anlayışında da gelişmelere açık politikalar izlemişlerdir. Bu gelişmenin ürünü olarak "insan odaklı yönetim" anlayışını somut bir sonuç olarak algılamak mümkündür.

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların "rekabet gücüdür". (Ekin, 1998, s.11) Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır. (Kurtulmuş, 1997, s.144) Bu görüşü destekleyen diğer bir görüş de şudur: Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmış ve transnasyonal bir boyut kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak; örgütler rekabette başarı şartı olarak "insan" unsuruna önemi öncül şart olarak algılamaya başlamışlar ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir.

### **İşgücünün Yapısal Değişimi**

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) artırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.

### **Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler**

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkân tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkânlarla "esnek" üretime dönüşmüştür. Daha kısa süre daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim



gerçekleştirilebilmektedir. Yine bununla birlikte işin örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman ve mekân kavramının değer yitirmesi) gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetiminde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır.

Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve her birisinin önemli düzeyde "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin gelişiminde katkılarının olduğunu görmek mümkün olacaktır.

### Yeni Nesil İnsan Kaynakları

Geçmişten günümüze kadar her yeni nesil daha ilerlemekte ve gelişmektedir. Bu dönüşüm eski kuşak ile yeni kuşak arasında çatışmalara sebep olmaktadır. Her nesil kendinden bir önce ki nesli daha tutucu ve gerici bulurken, bir sonraki nesli ise sorumsuz ve saygısız bulmaktadır.

Günümüze kadar uzanan bu kuşak çatışması yirminci yüzyılın hızlı toplumsal değişimleriyle, kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha belirgin hale getirmiş, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski nesil yeniliklere uyum sağlamakta zorluk çekerken, yeni nesil gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak yetişkin nesil ile gençlik arasındaki ayrılık daha da büyüyerek farklı bir boyut almıştır. Sosyologlara göre kuşakların doğum yılları aralıklarının ve tarihlerin örtüştüğü, sosyal kültürel veya teknolojik olaylar vasıtasıyla farklı karakteristik özellikler göstermektedir. Son 50 yıl itibarıyla kısaca, Baby Boomers (BB), X, Y ve Z kuşağı olarak adlandırılır. Bu gruplar, Baby Boomer' lar, X, Y ve Z Kuşağı olmak üzere, doğdukları yıllara göre ayrılan 4 gruptur. En yaşlıları 63, en gençleri 9 yaşında. Her birinin karakteri, beklentileri, yaşama amacı, içinde buldukları koşullar, iş yapış şekilleri farklı. Baby Boomer' lar tek bir yerde uzun süre çalışırken, Y Kuşağı için 10 kereden fazla iş değiştirmeleri öngörülüyor. Henüz iş hayatına atılamayan Z Kuşağı için ise çalışma zamanı geldiğinde karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılacak, yani yapay zeka tarafında karar veriliyor olacak. Kısaca bu kuşaklar tanımlamak gerekirse;

### Baby boomers (1946-1964):

En yaşlısı 60, en genci 45 yaş civarında. Bunlara " *Sandviç Kuşağı* " da deniyor, çünkü aynı evde önce çocuklarına, sonra yaşlanan ana-babalarına baktılar. Dünyanın insan hakları hareketlerini, radyonun altın çağını, Türkiye'nin ise ihtilali ve çok partili döneme geçiş sancılarını yaşadığı yıllar. Sadakat duyguları yüksekti, kanaatkârlardı.



Aynı yerde uzun süre çalıştılar. Teknoloji kimine yakın kimine uzak oldu, çok benimse(ye)mediler. Aslında babaları gibi otoriteye saygılılardı. İçlerinden en idealistleri toplumsal haksızlıklara isyan edip 68 gençlik hareketlerinin kahramanı olurken, büyük çoğunluk hayattan belediklerini elde ettiğini düşünerek tatmin ve mutlu oldu.

*İşe bakışları: Çalışmak için yaşamak!*

### **X kuşağı (1965-1979):**

BB'lerin çocukları olup, Dünyanın petrol krizini, Türkiye'nin ise sağ-sol çatışmalarını yaşadılar. En yaşlısı 44, en genci 30 yaşında. Dünyaya gözlerini, merdaneli çamaşır makinesi, transistorlu radyo, bantlı teyp ve pikapla açtılar. Sosyal sancılardan etkilenen " kayıp kuşak " diye de ifade edilen bir nesildir. Sadakat duyguları duruma göre değişir, daha iyi kariyer imkânları ararlar, çoğu (teknolojik devrime denk geldiklerinden) teknolojiyi kerhen, zorunluluktan kullanmaya başladılar. Çalışan, birkaç yerden para kazanan veya işten ayrılmış anne-babaların çocuklarıdır. İşsizlik kavramını ailelerinde gördükleri için işlerine sıkı sıkıya bağlıdır ve genellikle mecbur kalmadığı sürece işlerini değiştirmezler. Üstlendikleri işin başarıyla tamamlayabileceklerini hissettirilmesini isterler. Eğitim onlar için önemlidir. Yaptıkları işin değerini alınırken, işletmeden elde edeceği faydaları net bir şekilde bilmek ister. Fazla ekonomik özgürlüklerinin olması için bilgiye ulaşmaya bir önceki kuşaktan daha fazla uğraşmışlardır. Bu nesil kendi kendini yetiştirmiş ve kişiliklerine kendileri yön vermiştir. Dışa karşı güvensiz ve kuşkucu tutumları büyük organizasyonlarda veya endüstri sektöründe bulunmalarını etkilemiştir. Teknolojiyle sonradan tanışmışlardır.

*İşe bakışları: Yaşamak için çalışmak!*

### **Y kuşağı (1980-1999):**

En yaşlısı 29, en genci 10 yaşında. " next " yada " Echo Boomers " adları verilen nesildir. Bu neslin en önemli özelliği özgürlük ve teknolojidir. Sadakat duyguları az, Narsist, bireyci ve girişimciler. Çalışmaktan hoşlanmıyor, eğlenceyi, kazanmayı çok seviyorlar. Otoriteye saldırgan davranıyorlar, tatminsizler, istekleri çok. Beklentileri yüksek ama bedelini ödemek istemiyorlar. Hızlı tüketiyorlar. Şu anda özellikle hizmet sektöründe büyük bir Y kuşağı gurubu çalışıyor. Yöneticileri ise X kuşağı. O yüzden çoğu şirkette personel devir hızı giderek yükseliyor. Daha otoriter olan X kuşağı yönetici Y kuşağı çalışanını çabuk küstürüyor ve devir hızı yükseliyor. Y Kuşağı çalışanları, daha çok yaratıcılık gerektiren sektörlerde başarıyı elde ediyor (Medya, Reklam, İletişim, Bilişim, Tekstil, Mobilya, , Dekorasyon, Turizm vb alanlar).

Teknoloji ile büyüyen bu çocuklar;

- Çok kanallı TV ile büyümüşler, internet'i tanıyıp hemen adapte olmuşlar.
- Uzun süreli sadakat göstermeyen ve kolay kolay tatmin olmayan bir yapıya sahipler.



- Kendilerinde ve işvereninden beklentileri oldukça yüksek.
- Eğitimin ve öğrenmenin sürekli olmasına inanıyorlar, şirket içi eğitimleri önemsiyorlar.
- Sorumluluk almaya çok hevesliler ve hemen kendilerini ispat etmek istiyorlar.
- Kendini ve tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabiliyorlar, daha girişimciler.
- Rahatlarına düşkünler, çalışmayı ve sosyalleşmeyi pek sevmiyorlar.
- Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmıyorlar.
- Yüksek otorite karşısında çok rahatsız oluyorlar, daha esnek ve anlayışlı patronlar ve yöneticiler istiyorlar
- Kendi fikirlerine çok önem veriyorlar ve fikirlerinin mutlaka sorulmasını istiyorlar.
- İleriye dönük olarak eski kuşaklara göre daha hırslılar, çok çabuk yükselmek istiyorlar.

### ***İşe bakışları: İş ve yaşam dengesi!***

#### **Z kuşağı (2000-2021):**

" İnternet kuşağı " da denen bu ufaklıkların en büyüğü daha 9 yaşında. Bunlar tam teknoloji çağı çocukları. Taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod' ları, Cep telefonları, DVD oynatıcıları ayrılmaz parçaları. Onlar, ev ödevi yapamadıklarında " *elektrikler kesildi, ondan yapamadım* " değil; " *internet bağlantım kopuktu* " diyen kuşak. Geleceğin potansiyel iş gücünü ve müşteri hedef kitlesini oluşturmaktadır. Yeni teknolojik olanaklarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir aradalar. Uzakta olsalar bile ufak cihazlarıyla her an sözel, hatta görsel iletişim kurarak, birbirlerine bağlanabiliyorlar. Onlar, önceki kuşaklardan farklı olarak, " *network* " gençleri; çeşitli ağların üyeleri oluyorlar. Uzaktan da ilişki kurabildikleri için, fiziksel olarak tek başlarına, yalnız yaşıyorlar ve yaşayacaklar. Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme becerileri gelişiyor. İnsanlık tarihinin, el, göz, kulak vb gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli. Ancak bu avantajlar, dikkat ve konsantrasyon zorluklarıyla dezavantaja da dönüşebiliyor. Olanak fazlalığı, eğlenceyi erteleme güçlüğü, yaşamalarına neden oluyor. Bu da onların başarıya giderken önlerine çıkan en önemli engel haline geliyor. Geleneksel eğitim yöntemleri, bu yeni kuşağa uygun görünmüyor. Yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanıyorlar. Edilgenliği kabul etmiyorlar. Uzun dönemli hafızaları, ezberden çok oyun, hikayeleştirme ve hayallerle etkin hale gelebiliyor. Sonuç odaklılar. Sorgusuz yaşayacaklar çünkü, iş yaşamına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şey sistemler tarafından yapılıyor, yapay zeka tarafında karar veriliyor olacak2000' ten başlayarak dünyaya gelen Z kuşağı, iş dünyasında çok şeyi değiştirecek. Şirketler bu İnternet çocukları için stratejileri ciddi anlamda gözden geçiriyor.

### ***İşe bakışları: Daha durun bakalım!***



Bu farklı karakter özelliklerine sahip her bir kuşak farklı yönetim geliştirmeyi gerekli kılar. İş hayatın BB, X kuşağını ve Y kuşağını rahatlıkla görebiliriz. Emekliliği yaklaşan BB' ler yerlerini X' lere bırakmakta endişelidirler, kendileri kadar işi becerebileceğine inanmazlar ve esnek değildirler. Y kuşağı ise iş hayatına çok erken dönemlerde başlayıp, bir an önce kendi ekonomik özgürlüklerini kazanma çabası içindedirler, yükselip yönetici konumuna gelmeyi hedeflerler, fakat çeşitli pozisyonlarda olan X' ler bu nesle yeterince itina göstermezler. Geleneklerinden vazgeçmek istemeyen BB' ler ve X 'ler yetişen teknoloji kuşağına şans vermeleri gerekmektedir çünkü teknoloji sınır tanımadan gelişmektedir ve büyüyen neslin uyum sağlaması diğer kuşaklara nazaran daha hızlı olacaktır.

Farklı kuşakların birbiriyle çalışabilmesinin bir yöntemi de çalışana yeni beceriler kazandırmaktır. Deneme özgürlüğü tanınmalıdır ki yeni fikirler inşa edilebilsin.

### **Personel Yönetimi' nden İnsan Kaynakları Yönetimine**

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır.

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen Personel Yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş sürecinde işletmelerin ölçeğinin de etkili olduğu gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu geçişin başarılı bir şekilde yaşandığı söylenebilir. Küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde (özellikle küçük aile işletmelerinde), işgücünün eğitim ve geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır. Bu nedenle, büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile



örtüştüğü görülürken; küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir.

Zaman zaman, İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eşanlımlı telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür.

*Tablo-1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar*

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

**Kaynak:** Serpil Aytaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11.*

Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir. Tablo da personel yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emir-eşlik uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme, iş odaklı ve problem odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir.

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış





geçerlidir. Diğer yandan personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir.

Görüldüğü üzere personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında önemli farklar mevcuttur. Bu noktada, örgütteki bireye verilen değer, örgütün misyonu ve vizyonu gibi örgütsel kültür gibi pek çok yeni yaklaşım personel yönetiminden insan kaynakları yönetime geçişi ifade eden yenilikler olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla personel yönetiminin sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapısından farklılaşma yaşanarak, bireyin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasını yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) geçilmiştir. Artık personel yönetimi sadece personel departmanı ile sınırlı kalmamakta tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içinde olan bir yapıya bürünmektedir.

## **Sonuç**

Klasik personel yönetiminin son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek, Önce İnsan Kaynakları, daha sonrasında ise Yeni Nesil İnsan kaynakları yönetimine dönüştüğüne tanık olunmaktadır. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile farklı bir boyut kazanmıştır. İşletmedeki personel politikalarının yerini eğitim ve geliştirmenin yer aldığı, stratejik konuma sahip bir yapı almıştır. Ancak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşümünde işletme ölçeğinin de önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Özellikle aile işletmeleri ve küçük ölçekli işletmelerde personel yönetimi uygulamalarının devam edeceği görülmektedir. Bu yönüyle tam anlamıyla personel yönetimden insan kaynakları yönetimine geçildiğini söylemek zordur.

İnsan kaynakları yönetimi pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu olarak uygulamaya geçmiştir.