

AZERBAIJAN İŞLETMELRİNDE PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

*Rakif FERECOV**
(Hazar Üniversitesi)

GİRİŞ

Günümüzde gelişen iletişim ve ulaşım imkanlarının da etkisiyle ürün, sermaye ve teknolojinin küresel pazarlarda dolaşımına paralel olarak; Azerbaycanda da insan kaynakları piyasaları giderek küresel bir nitelik kazanmaktadır. Bu nedenle Azerbaycanda insan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki yükselişinin ve artan öneminin işletmelerdeki stratejik değişimin bir sonucu olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi metotlarının yaygınlaşması, tekniklerinin hayata geçirilmesi ve stratejik bir olgu olarak tanıtması yöneticilerin uluslararası pazar ilişkilerinin küreselleşme trendine bir cevap niteliğinde doğması ve büyümesidir.

Bugün çoğu işletme için finansal varlıkların hala en ön planda geldiği bilinmektedir. Ancak gelecek yıllarda bu işletmeler de başarıyı etkileyen en önemli unsurun insan olduğu gerçeğini kabul etmek zorunda kalabilirler. İşletmeler çalışanlarını, tedarikçilerini ve tabii ki müşterilerini memnun edebildikleri ölçüde başarılı olabileceklerdir. İşletmenin değerini çalışanların nitelikleri, yarattıkları bilgi ve entelektüel sermaye oluşturur.

Azerbaycanın ulusal veya uluslararası alanda çalışan her işletmesi insan kaynağı ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki personeli istihdam etmek, elemanların verimliliklerini artırabilmek için onları motive etmek, değişen teknoloji ve çevre şartlarına göre eğitmek ve onlara ücret ödemek durumundadır. Uluslararası işletmecilikte bu fonksiyonlar uluslararası çalışmanın karmaşıklığı dolayısıyla bazı özellikler arz eder. Dolayısıyla işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının performansları uygun teknikler kullanılarak ortaya konulması temel araçtır.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

20. yüzyılın özellikle son 20 yılı iş dünyasında büyük ve radikal değişmelere sahne olmuştur. Bu dönemde meydana gelen değişimlerin belki de en anlamlısı, insana bakış açısında yaşanan zihniyet değişimidir. Yüzyılın başında, diğer giridilerle eş düzeyde tutulan “pasif” insan, yüzyılın son yıllarında bilgi çağını ya-

şayan toplumlarda aktif insan olarak, her alanda merkezi bir öneme sahip hale gelmiştir¹.

İşletmede personel yönetimine ilgi Batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişme göstermiştir. Bu gelişmeler Avrupa ülkelerine kıyasla A.B.D.' de daha önce başlamıştı. 1786'da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için ilk grevi gerçekleştirmesi, 1794'te ilk kar paylaşımı planının Amerika'da bir işletme tarafından uygulamaya konulması ve birtakım çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkartılması bu erken gelişmelere örnektir. İngiltere'de ise 1800'lerin ilk yarısında çalışanlara yönelik birtakım uygulamalar olmasına karşın, esas gelişmeler 1850'de Londra'da açılan sanayi sergisinden sonraki dönemde olmuştur².

İlk zamanlarda personel yönetimi her bölüm yöneticisinin sorumluluğundaydı. Ama işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsıyordu. Daha sonraları büyüyen fabrikaların artan sayıdaki işçileri ile istedikleri gibi yakın kişisel ilişki kurmanın güçleştiğini gören bazı sosyal bilinç sahibi işverenler, A.B.D.' de Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü tarafından önerilen ve ilk uzmanlaşmış personel görevlerinden birini oluşturan "sosyal hizmet görevlisi" fikrini 1889'da uygulamaya başlamıştır. İngiltere'de ilk sosyal hizmet görevlisi çalışanlarla ilişkilerde yenilikleri uygulamada öncü konumda olan Rowntrees işletmeinde 1896'da işe başlamıştır. İngiltere'de 1913'te Sosyal Hizmet Görevlileri Derneği kurulmuş ve 1916'da kadın veya gençlerin çalıştırıldığı ulusal fabrikalarda sosyal hizmet görevlisi atanması zorunlu hale gelmiştir³.

Taylor'un 1881'de başlattığı ve 1914'te bir kongrede çok sayıda kişiye açıklama imkanı tanıdığı bilimsel yönetim ve H. Münsterberg'in kitabının yayınlanması personel uygulamalarını etkilemiştir. Bu arada 1917'de Personel idaresi konulu ilk kitabın yayınlanması ve Hawtorne Araştırmaları o dönemde insan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmuş önemli olaylardır. 1.Dünya Savaşı personel seçiminde test kullanımının yaygınlaşmasına yol açtığı gibi, 2.Dünya Savaşı da insan kaynakları yönetiminde eğitim programlarını ön plana çıkarmıştır. 1930'lu yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında gerek kurumsal ve gerek uygulamalı alanda görülen gelişmeler (Performans değerlendirme, ücret yönetimi ve işçi-işveren ilişkileri dahil), 2.Dünya Savaşında işgücünün tam kapasite ile kullanılması ihtiyacı hızlı bir şekilde artmıştır. 1940'lı yıllarda A.B.D.' de eğitim, istihdam, sigorta gibi konularda uzman elemanları bulunan "personel yöneticisi" kavramının yerleştiği görülmektedir. İngiltere'de bu

* Hazar Üniversitesi Türk Dünyası İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim üyesi, "Bank of Baku" İnsan Kaynakları Yönetimi Müdürü (Türkiye Dumlupınar Üniversitesi İşletme Doktoru).

¹ DÜREN Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yay. NO:692, İstanbul, 2000, s.108.

² BAYSAL Aysen Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Yay. NO:225, İstanbul, 1992, s.59.

³ BAYSAL, ss.59-60.

gelişmelerin sonucunda 1946'da Çalışma Yönetimi Enstitüsü'nün ismi Personel Yönetimi Enstitüsü'ne dönüşmüştür⁴.

D. McGregor'un 1960 yılında yayınlanan ve hızla temel referans niteliği kazanan "Örgütlerin Beşeri Yönü" isimli kitabında geliştirdiği Y Teorisi, günümüzde olgunlaşan insan kaynakları yönetiminin temel çerçevesini oluşturmakta ve bugün yaşananları 30-40 yıl önce görmüş olması bakımından çok büyük değer taşımaktadır⁵.

İnsan kaynakları yönetiminin, bireyi ait olduğu örgüte edilgen bir faktör olarak uyması gereken ve verimliliğin ancak işbölümü ve sıkı denetimle sağlanabileceğini vurgulayan dar kapsamlılığı, 1970'lerde biraz gelişme göstermişse de, bireyin bütünlüğüne saygının önemi ancak, 1980'lerde yavaş-yavaş olgunlaşan ve değer kazanan bir yönetsel yaklaşım haline gelmeye başlayabilmiştir. Yönetim ve yönetici kavramları yerine, liderlik yaklaşımı benimsenmiş ve insanın toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarına saygı ön plana çıkmıştır. Japonya'da elde edilen başarılar, Toplam Kalite Anlayışı ve katılımcı yönetim uygulamaları, 1980'li ve 1990'lı yıllarda, insan kaynaklarının sıradan bir üretim girdisi olmadığını, tam tersine, işletme performansının ve başarısı temel unsuru hatta tek kaynağı olduğu bilincini geliştirmektedir⁶.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, insana verilen değeri vurgulayan, insanı stratejik öneme sahip kılarak onu; düşünen, hayal eden, yorumlayan ve yaratan ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendiren bir fonksiyon haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin iç dinamiği kavramını ön plana çıkarmıştır. Buna göre, başarılı yönetim temel iç dinamik kaynağı olan insan unsurunu hedefler doğrultusunda hareketlendiren ve bütünleştiren yönetimdir⁷.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

"İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörene kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır". "İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan bir işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir"⁸.

⁴ BAYSAL, s.60

⁵ DÜREN, s.113.

⁶ DÜREN, s.110-111.

⁷ DÜREN, s.114

⁸ KAYNAK Tuğray, ADAL Z., ATAAY İ., UYARGİL C., SADULLAH Ö., ACAR A. C., ÖZÇELİK O., DÜNDAR G., ULUHAN R., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V. Yay. NO:7, İstanbul, 2000, s. 15.

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır. Esas itibarıyla, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak; yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlenmesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konuları kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi de beraberinde getirmiştir⁹.

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 (bi-reyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olduğu dikkate alınır) işletme 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 taşımaktadır. Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelen aşamada, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir¹⁰.

İnsan Kaynakları Yönetimi; "İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın ise alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir"¹¹. 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 Yönetimi üzerinde tartışılan dört önemli bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar, İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik, gelişmeye müsait, yeneden yapılan ve birleştirici olduğudur"¹².

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yöneticilerinin ne yaptıklarını yada ne yapmaları gerektiğini açıklayan bir alandır. Amaçlara ulaşmak için insan kaynakları departmanı; gerekli sayıdaki ve vasıftaki insanı bulur, geliştirir,

⁹ BÜYÜKUSLU Ali Rıza, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım", **MESS Merccek Dergisi**, Ekim 1998, s. 11.

¹⁰ STOREY John ve SİSSON Keith, **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Open University Press, 1993, s. 1.

¹¹ <http://www.isguc.org/askin5.htm> (21 nisan 2002).

¹² BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yay. NO:240, İstanbul, 1998, s. 83.

faydalı hale getirir, değerlendirir ve işletmede tutar¹³. Yönetim sürecinin evrensel boyutları planlama, örgütleme, yürütme, denetim, koordinasyon ve eğitim fonksiyonları ile gerçekleşir. Bu fonksiyonlar bir yönetsel sistemin alt sis-temlerini oluşturur ve birbirlerine bağlı olarak ve karşılıklı etkileşim içinde yönetsel bütüne hizmet eder¹⁴.

2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Hızlandıran Unsurlar

İnsan kaynakları yönetimi, çeşitli etkenler sonucu ortaya çıkan, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgudur. İsim olarak insan kaynakları daha 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır. Örneğin Amerika'da yayınlanan Human Resource Management dergisi 1960 yılında yayın hayatına girmiştir; ancak yaygın bir şekilde işletmelerdeki çalışanların yönetimini temsil eden bir olgu şekline dönüşmesi daha yakın yıllara rastlamaktadır. Toplumdaki ve rekabet ortamındaki değişikliklere cevap verebilmek üzere ilk kez 1981'de Harvard Business School'da "İnsan Kaynakları Yönetimi" adı altında yeni bir ders açılmıştır. Dünyanın önde gelen bu işletmecilik okulunun temel dersleri arasına bu dersin eklenmesi, bu alandaki bilgi ve becerilerde kaydedilen değişikliklerin boyutunun bir göstergesidir¹⁵.

Son dönemlerde başlayan insan kaynakları yönetimi anlayışı, geleneksel "personel yönetimi" anlayışının uygulamadaki insanı algılama, anlama, yorumlamadaki yetersizliğine son koymuştur. İnsan kaynakları yönetimi, kısa sürede bir meslek alanı olarak benimsenmiştir. Geleneksel personel yöneticileri bile kendilerini insan kaynağı departmanı yöneticisi, şefi ya da müdürü olarak takdim ederken yakaladıkları değişim çizgisini vurgulamaya çalışıyorlardı¹⁶.

Son dönemde işletmeler için önemi gittikçe artan insangücüyle ilgili çalışmalarda kimi zaman personel yönetimi, kimi zaman de insan kaynakları yönetimi gibi kavramlar kullanılmakta ve bu durum bazen karmaşaya neden olmaktadır. Bu kavramların tanımlanmasına gösterilen farklı yaklaşımlar, aynı zamanda içeriklerine ve uygulamalarına gösterilen farklı yaklaşımların da temelini oluşturur¹⁷.

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçiş hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu

¹³ BÜYÜKUSLU, s. 90.

¹⁴ SABUNÇUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.20.; EDİTION Fourth, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, Inc.New York, 1993, p.22.

¹⁵ BAYSAL, s.64.

¹⁶ AÇIKALIN Aytaç, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayınları, Ankara, 1999, s.9.

¹⁷ AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yay. NO:279, İstanbul, 2001, ss.54-55.

faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür¹⁸.

- a) İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın oluşmasına yol açmıştır),
- b) Verimliliğin önem kazanması (tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez),
- c) Değişimler (Yönetim ve Üretim),
- d) İşgücündeki olumsuzlukları etkileyen diğer faktörler (verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, işletmeyle bütünleştirilmesini esas almaktadır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur¹⁹.

2.1. İşletme Dışı Değişimler

İşletmeler sürekli olarak çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran işletme dışı çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmı kısa dönemde bir kısmı ise uzun dönemde ortaya çıkmaktadır.

2.1.1. 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 ürünüdür²⁰. Genel anlamda küreselleşmeyi zorunlu hale getiren gelişmeler; telekomünikasyon, daha ucuz, daha iyi, daha güvenilir ulaşım, ticari liberalizm, genişleyen ithalat, ihracat ve üretimin parçalanmasıdır²¹. Dolayısıyla küreselleşme kavramında etkili olan bir diğer faktör

¹⁸KAYNAK, ss.16-18.

¹⁹BAYSAL, s.64.

²⁰BÜYÜKUSLU Ali Rıza, "Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?", **İktisat Dergisi**, Mayıs 1998, s.47.

²¹YORGUN Sayim, "Küreselleşme Sürecinde Sendikalar", **MESS Mercek**, Ekim 1998, s.17.

olarak teknolojiye meydana gelen gelişmeler belirtilebilir. 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 unsurudur²². Bu nedenle "insan"a yatırım yapılmalı, yetkilendirilmesi ve motive edilmesi sağlanmalıdır. Küreselleşme, işletmelerin 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 mümkündür²³.

2.1.2. 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 imkan tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkanlarla "esnek" üretime dönüşmüştür. Daha kısa sürede 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 mekan 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 olacaktır²⁴.

2.1.3. Teknolojik Değişimler

Artan rekabet koşulları, üretim metotlarındaki değişim ve organizasyonların yeniden yapılanması beraberinde teknolojik değişimi de gündeme getirmiştir. Bu ise dolaylı olarak organizasyondaki hayatı ve işçi-işveren ilişkilerini etkilemiştir. Böylece organizasyonel değişim ile teknolojik değişim arasında direkt bağlantılar gerçekleşmeye başlarken bu ilişkinin gelişimi aynı zamanda işletme bazında insan kaynakları yönetimi politikalarında belirli şekilde etkilemiştir²⁵.

Teknolojide kayıt edilen yenilikler işletmelerdeki işlerin ve o işlerin yapılması için gerekli becerilerin değişimine neden olmaktadır. Teknolojide önemli

²² SELAMOĞLU Ahmet, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", **TISK İşveren Dergisi**, S:10, Temmuz 2000, s.14.

²³ <http://www.isguc.org/askin5.htm> (21 nisan 2002).

²⁴ <http://www.isguc.org/askin5.htm> (21 nisan 2002).

²⁵ KUTAL Gülten, BÜYÜKÜSLÜ Ali Rza, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu İşletmeler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yay. NO:190, İstanbul, 1996, s.166.

değişim otomasyondur²⁶. Son yıllarda organizasyonlardaki değişime paralel olarak “yeni teknoloji” kavramı yoğun şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Esas itibariyle, yeni teknolojilerden kasıt; sayısal olarak kontrol edilebilen makine aletleri teknolojisi, bilgisayar kontrolü makine aletleri, sanayi robotları ve esnek imalat sistemine dayalı teknolojidir. Bunların hepsi “ileri imalat teknolojileri” olarak değerlendirilebilir. Bu teknolojilerin çoğunun temeli mikro elektronik alanındaki gelişmelere dayanmaktadır²⁷.

Genel olarak son yıllarda yaygınlaşan yeni teknolojilerin uygulanması insan kaynakları yönetimi politikalarını doğrudan etkilemiştir. İşin yeniden yapılması ile birlikte takım çalışmaları gündeme gelmiş ve çalışanların katılım programları teknolojik gelişmenin gerekli bir aracı olarak görülmüştür. Teknolojik gelişmeler paralelinde yeni teknolojilerin uygulanmasında işçilerin onayının alınması ihtiyacını artırmış bu da dolaylı olarak çalışanların işyerinde yönetim kararlarını sendika yoluyla veya direkt iletişimle artırma imkanının geliştirilmesine sebep olmuştur²⁸.

2.1.4. Ekonomik Değişimler

Özellikle A.B.D.’ de ekonomi alanında işletmeleri en çok etkileyen değişimlerin başında verimlilikte azalma ve enflasyon etkileridir. Uluslar arası rekabet ve özellikle Japon firmalarının verimlilik alanındaki başarıları, işletmeleri insan kaynaklarının daha etkin nasıl kullanılabilceği sorusuna itmiştir. Üst yöneticisinden en alt çalışanına kadar tüm elemanları daha yaratıcı, daha etkin, maliyete ve kaliteye dikkat eden elemanlara dönüştürülebilmenin sınırları araştırılmaktadır. Ayrıca iş piyasasındaki eğilimlerde karşılaştıkları dönemsel değişiklikler işletmeleri bu değişimlere uyum sorunu ile baş başa bırakmıştır. Örneğin, büyüme hızının yavaşlaması, bazı piyasaların küçülmesi ile potansiyeli yüksek çalışanlara ilerleme imkanlarının sınırlanması ve uzun dönem çalışanlarına iş güvencesi sağlama imkanlarının azalması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır²⁹.

2.1.5. Demografik Değişimler

Çalışanların demografik özelliklerinin başlıcaları eğitim düzeyi, yaş, ırk, cinsiyet, emek gücüne katılanların yüzdesi gibi özelliklerdir. Bu özelliklerdeki değişim uzun dönemde ortaya çıktığı ve ölçülebildiği için önceden bilinmektedir. Bu değişimlere göre insan kaynakları yönetiminin önlem alması söz konusudur. Çalışan nüfus için en yüksek sayı tutan 25-44 yaş grubu daha iyi pozisyonlar için kendi yaşlıları ile yarış halinde olduğundan, insan kaynakları yöneticilerinin bu kişiler arasından daha iyi seçim yapma yolları aramaları gerekmektedir. De-

²⁶ BAYSAL, s.65.

²⁷ KUTAL, ss.166-167.

²⁸ KUTAL, s.174.

²⁹ BAYSAL, s.65.

ğişmekte olan bir başka demografik özellik eğitim düzeyinin yükselmesidir. İle-
rleme imkanından yoksun olan çalışanlara iş yaşamı kalitesini artırıcı önlemler
almak insan kaynakları yönetiminin görevi olacaktır³⁰.

2.1.6. Kültürel Değişimler

Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan, güçlendirmeye
yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir
magnetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün ve-
rimliliğine etki eder³¹.

Kültürel değişimler insanların tutum, inanç, değer ve geleneklerinde meyda-
na gelir ve sonuçta iş hayatındaki davranışlara yansır. Kültürel değerlerde görü-
len bu değişiklikler ve sonuçları, işletmelerin toplumdan kopuk, istediğini yapa-
bilen ve yaptırabilen kuruluşlar olmaktan çıktıklarını, başarılı olabilmek için en
azından yakın çevredeki toplumla bütünleşmeleri gerektiğini göstermektedir.
Sonuçta yakın çevrede yaşayanlar gene çoğunlukla işletmenin çalışanlarıdır³².

2.2. İşletme İçi Değişimler

Dış çevre değişimleri işletmelerin içinde de bir takım değişimlere yol açmış-
tır. Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin hızı işletmeleri dış çev-
re değişimlerine kolay ayak uydurabilmek için esnek olmaya zorlamaktadır. Sö-
zü edilen değişimler, çalışma biçimleri koşullarında ve işgücünün yapısında da
değişiklikler yaratmaktadır. Burada açıklamaya çalışılan çalışma sistemlerinde,
işgücünün yapısal değişiminde ve iş çehrelerindeki yenilikler işletmede çalışan-
ların yönetilmesinde de yeni yaklaşımları gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımları
temsil etmek üzere personel yönetimi ismi insan kaynakları yönetimi olarak de-
ğişmektedir³³.

2.2.1. Çalışma Sistemleri

İşletmelerde değişik çalışma sistemleri denenmektedir. Eski çalışma sistemi
modeli ile yeni çalışma sistemi modeli karşılaştırıldığında, değişen çalışma sis-
temlerinin yeni özelliklerini anlamak daha kolay olacaktır. Eski sistem gelenek-
sel Taylor'un ilkelerini esas almıştır ve genelde halihazırda egemen çalışma sis-
temidir. Çalışanlar dar bir çerçeve ile içeriği sınırlanmış işler yapmakta ve terfi
veya transfer söz konusu olmadığı sürece işlerinde kalmaktadırlar. Ücret yapılan
işin türüne göre belirlenmiştir ve bazen bireysel performansla göre farklı olabilir.
Çalışan yakın gözetim altındadır ve performansı doğrudan gözetimcisi tara-
fından değerlendirilir. Bireyler belirli kurallara göre fazla mesai yaparlar veya

³⁰ BAYSAL, s.66.

³¹ GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yay. NO:271, İstanbul, 1999,
s.254.

³² BAYSAL, ss.68-69.

³³ BAYSAL, ss.69-73.

geçici olarak başka işe nakledilirler. Çalışanın kariyeri belli bir işte uzmanlaşmaktır, onun ötesinde beceri geliştirme imkanı yoktur. Hiyerarşik düzeni pekiştirmek için statü sembolleri kullanılır ve çalışanların çok az konuda söz hakkı vardır³⁴.

2.2.2. 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 nitelendirilen 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 gelmiştir³⁵. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de verimliliğin artırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır³⁶. Bu noktada işgücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.

2.2.3. İşlerin Değişen Çehreleri

İmalat sektöründe çeşitli nedenlerle ortaya çıkan işgücündeki kısıtlamalar ve hizmet sektöründeki gelişmeler; bedensel becerilerden çok düşünsel, bilgi ağırlıklı becerilere yönelik olan bilgi işlem kullanımındaki yoğun artış, piyasada aranan iş türleri ve dolayısı ile iş gereklerini de değiştirmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak esnek çalışma düzenlemeleri bireylere kendi patronları olma imkanını da getirmektedir. İşle ilgili faaliyetlerin özelliklerine göre bireyler için değişik seçenekler ortaya çıkmaktadır. Ekonomik alanda ortaya çıkan koşullar işletmeleri işgücü kullanımında daha esnek yollar bulmaya zorlamıştır³⁷.

Önceden belirlenmeyen değişimlere kısa zamanda, kolayca ve ucuz yoldan cevap verebilecek, genişlediği kadar kolay küçülen, sadece işin yapılması için gerekli zaman kadar çalışan, birim işgücü maliyetinin düşük olacağı bir çalışanlar grubu işletmelerin hedefi haline gelmiştir. Bu doğrultuda işletmenin faaliyetleri temel ve temel olmayan faaliyetler olarak ikiye ayrılmakta ve her iki iş faaliyeti için değişik işgücü grubu, yönetici, tasarımcı, teknik satış elemanları, kalite kontrol elemanları, teknisyen ve el becerileri olanlar gibi tam-zamanlı kalıcı elemanlardan oluşmaktadır. Bu grupta eğitim ve kariyer geliştirme yolu ile işlevsel esneklik sağlanması söz konusudur. Aynı zamanda bu gruba giren çalışanların iş güvencesi de vardır. Vasıfsız temel olmayan işler için işletmenin al-

³⁴ BAYSAL, ss.69-70.

³⁵ BOZKURT Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.26.

³⁶ ACAR Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayını, Ankara, 1999, s. 8.

³⁷ BAYSAL, s.71.

dığı elemanlar tam-zamanlı ancak birinci gruptaki iş güvencesine sahip olmayan kişilerdir. Burada işlevsel esneklik ve kariyer geliştirme söz konusu değildir, sayısal esneklik esastır³⁸.

KAYNAKLAR

1. ACAR Nesime, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, MPM Yayını, Ankara, 1999.
2. AÇIKALIN Aytaç, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, Pegem Yayınları, Ankara, 1999.
3. AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yay. NO:279, İstanbul, 2001.
4. BAYSAL Ayşen Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Yay. NO:225, İstanbul, 1992.
5. BOZKURT Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
6. BÜYÜKUSLU Ali Rıza, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım", **MESS Mercek Dergisi**, Ekim 1998.
7. BÜYÜKUSLU Ali Rıza, "Sendikalar Küreselleşmeye Dayanabilir mi?" , **İktisat Dergisi**, Mayıs 1998.
8. BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yay. NO:240, İstanbul, 1998.
9. DÜREN Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yay. NO:692, İstanbul, 2000.
10. GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yay. NO:271, İstanbul, 1999.
11. <http://www.isguc.org/askin5.htm> (21 nisan 2002).
12. KAYNAK Tuğray, ADAL Z., ATAAY İ., UYARGİL C., SADULLAH Ö., ACAR A. C., ÖZÇELİK O., DÜNDAR G., ULUHAN R., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V. Yay. NO:7, İstanbul, 2000.
13. KUTAL Gülten, BÜYÜKÜSLÜ Ali Rza, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu İşletmeler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yay. NO:190, İstanbul, 1996.
14. SABUNÇUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.20.; EDİTİON Fourth, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, Inc.New York, 1993.
15. SELAMOĞLU Ahmet, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", **TİSK İşveren Dergisi**, S:10, Temmuz 2000.
16. STOREY John ve SİSSON Keith, **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Open University Press, 1993.
17. YORGUN Sayım, "Küreselleşme Sürecinde Sendikalar", **MESS Mercek**, Ekim 1998.

³⁸ BAYSAL, ss.71-72.

Summary

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL

*Rakif FERECOV**
(*Khazar University*)

For the organizations on the road to success “human” is the real capital. The reality of being a psycho-social entity grants a distinct place and significance to human capital among business factors. Human Resource Management (HRM) as a new way of thinking is a consequence of historical developments in management philosophy. There are numerous factors that accelerated the transition from Personnel Management to HRM. Globalization of competition, changes in labor structures, and developments in the models of management and production can be taken into account among these factors. The replacement of Personnel Management with HRM occurred due to the volatility and complexity of environmental factors and the new approaches in technology and management science, and thus, this transition enforced the handling of human resources in a different manner.