EDİTÖRDEN
SON SAYI
YAYIN KURULU
DANIŞMA VE HAKEM KURULU
YAYIN ŞARTLARI
YAZIM KURALLARI
YAZARLARA DUYURU
MAKALE TAKİBİ
JEL KODLARI
FORMLAR
ARŞİV
İLETİŞİM

2006/2 SAYI 12	
Kapak ve İçerik Bilgileri için tıklayınız..	
Harun Demirkaya	İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu
Hulusi Doğan	The Search of Tacit Knowledge in Akhism Culture
Hasan Ekinci, Ferit Izci	Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma
Mehmet Gençtürk	Alınan Eğitimin Meslek Yaşamındaki Yeterlilik Düzeyinin İşletmelerin Muhasebe – Finans Bölümünde Çalışanlar Üzerinde Tespitine Yönelik Bir Alan Çalışması: Isparta, Burdur, Denizli ve Antalya Organize Sanayi Bölgeleri Örneği
Vasfi Haftacı, Cemkut Badem	Tahakkuk Esaslı Muhasebe ve Belediyelerde Yeni Muhasebe Düzeni
Selim Kılıç	Modern Topluma Ekolojik Bir Yaklaşım
Mehmet Sarışık, Orhan Akova	Seyahat Acentalarında İnternetin Rolü ve Önemi Üzerine Bir Araştırma
Fatih Savaşan	Vergi Aflarına Mükellef Tepkisi: Türkiye'de Vergi Aflarından Kimler Faydalanıyor?
Şule Toktaş	Internationalization of Bioethics: The Search for Common Norms of Bioethics in The EU and The Council of Europe
Nazan Yelkikalan	Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama

EDİTÖRDEN
SON SAYI
YAYIN KURULU
DANIŞMA VE HAKEM KURULU
YAYIN ŞARTLARI
YAZIM KURALLARI
YAZARLARA DUYURU
MAKALE TAKİBİ
JEL KODLARI
FORMLAR
ARŞİV
İLETİŞİM

YAYIN KURULU

Sahibi
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Adına
Prof.Dr.Yusuf BAYRAKTUTAN

Yazı İşleri Müdürü
Doç. Dr. Esat HARMANCI

Yayın Kurulu
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Esat Harmancı (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Füsun Alver (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Özer Kanburoğlu (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Sinan Özbek (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Yusuf Bayraktutan (Kocaeli Üniversitesi)

Yayın Kurulu Sekreterleri

Arş.Gör. Yavuz KILINÇ
Arş.Gör. Hakan KÜÇÜKSARAÇ

KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Altı ayda bir yayınlanan ulusal hakemli bir dergidir. TUBİTAKULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanına (SBVT) kayıtlıdır ve ASOSIndex tarafından taranmaktadır. Dergide yayınlanan yazı ve makaleler, kaynak gösterilmek şartıyla iktibas edilebilir. Yazı ve makalelerin tüm sorumluluğu, yazarına / yazarlarına aittir. Derginin elektronik versiyonu, tam metin olarak http://kosbed.kocaeli.edu.tr internet adresi üzerinden erişime açıktır.

Kocaeli Üniversitesi **Sosyal Bilimler** Enstitüsü **Dergisi** (12) 2006 / 2 : 1-21

İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

Harun Demirkaya*

Özet: Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel anlamda insan kaynaklarına dönüşüm sürecinin hangi aşamasında bulunduğunu ortaya koymaktır. Araştırma Gebze Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 68 işletme üzerinde anket yöntemiyle yürütülmüş ve istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Bulgular, henüz insan kaynakları yönetiminin departmansal gelişiminin çağdaş insan kaynakları fonksiyonları üstlenecek düzeyde olmadığını göstermektedir. Ancak, işletmeler büyüdükçe insan kaynakları fonksiyonuna verilen önemin arttığını da ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Organizasyon, Değişim, Bilgi Toplumu,

Giriş

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) geçmişten günümüze kadar süreklilik gösteren bir değişim ve gelişim içindedir. Bu değişim ve gelişime paralel olarak bölümün hem içsel organizasyonu hem de işletme organizasyonundaki yeri ve önemi değişmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonu, işletmelerin bu değişim ve gelişim sürecinin hangi aşamasında olduğuna dair önemli ip uçları vermektedir. Bu ipuçlarından hareketle, Türkiye'de insan kaynakları yönetimine verilen önem ve organizasyonel değişimin ulaştığı boyutlar ortaya konulabilir.

Bu amaçla, Türk işletmelerinin İKY olgusuna bakış açılarını önemli ölçüde yansıtan Gebze Organize Sanayi Bölgesi işletmelerinde anket yöntemiyle bir araştırma yapılmıştır. Araştırma ile İKY'nin departmansal olarak gelişimi ve fonksiyonları göz önüne alınarak, Türkiye'nin İnsan Kaynakları (İK) dönüşüm sürecinin hangi aşamasında olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır. Çalışmada, işletmenin büyüklüğüne, yapısına, sektörüne ve üst yönetimin insan kaynaklarına bakış açısına göre İKY'ne verilen önemi yansıtan İKY'nin organizasyon şemasındaki yeri, İK'nı yürüten birimin adı, yöneticisinin unvanı incelenmektedir. Ayrıca, insan kaynaklarının depart-

* Yrd. Doç. Dr. Harun Demirkaya, Kocaeli Üniversitesi Gebze MYO'nda öğretim üyesidir.

man olarak fonksiyonları, bu fonksiyonların organizasyonu, diğer birimlerle ilişkisi ve örgüte katkıları düzeyinde şekillenen içsel örgütlenmesi, detaylandırılarak analiz edilmektedir.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyonel Gelişimi

İKY, organizasyonlardaki insanları ve insanlara yönelik uygulamaları içeren oldukça kapsamlı bir çalışma alanıdır. Bu kapsamı ile yönetim düşüncesinin doğuşundan itibaren çalışma hayatına ve insana yönelik içsel ve dışsal her türlü gelişme ve değişim, İKY'nin kavram ve kapsamını etkilemektedir.

1.1. Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler ve Personel Fonksiyonunun Öncü Örneklerinin Organizasyonlarda Yer Alması

İKY'nin kavramsal olarak doğuşuna ilişkin farklı yazarların farklı düşünceleri vardır. Selçuk Yalçın (1999: 3) personele ilişkin sorunların önem kazanmasını 18. yüzyıl sonlarında İngiltere'de başlayan sanayi devrimi ile ilişkilendirmektedir. Buna karşın, yönetim düşüncesinin temellerini ilk insanlara kadar dayandıran düşünceler, yönetimin olduğu her ortamda, İKY'nin öncü örneklerinin de var olması gerektiğini öne sürerler.

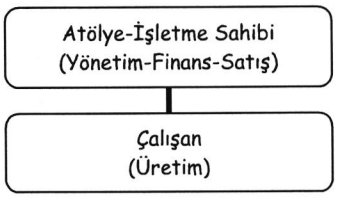
Bu anlamda, Eski Mısır'da piramitlerin inşa edilmesinde uygulanan yönetim ve organizasyon biçimi, Musa peygamberin "On Emri" ve örgütlenme, yetki ve sorumluluk ilişkisine esneklik kazandırması, Eski Yunan'da Sokrat ve Aristo'nun yönetim düşüncesine evrensellik ve bilimsellik anlamımda katkıları, Roma medeniyetinde askeri örgütlenmeler, 1776 yılında Adam Smith'in yazdığı The Wealth of Nations (Milletlerin Refahı) adlı eserinde işbölümünde söz etmesi (Türkel, 1998: 67-70) vd. gelişmeler yönetim düşüncesi ile birlikte, İKY düşüncesinin ortaya çıkmasında yapı taşları oluşturur. Ancak bu kaynaklarda İKY'nin organizasyonuna ilişkin belirgin bir yapılanma mevcut değildir.

Esasen her türlü iç ve dış faktörlerle İKY alanında yaşanan değişim ve gelişme İK'nın organizasyondaki yerini ve örgütlenme biçimini de değiştirmektedir. Örgütlenme biçimini etkileyen süreçlerin başında işletme sahiplerinin ve yönetiminin insan kaynakları olgusuna bakış açısı ve verdikleri önem gelmektedir. Bunun yanında işletmenin büyüklüğü, farklılaşma derecesi, fonksiyonelliği, sendikalaşma durumu, çok uluslu olması vb. faktörler etkin olmaktadır.

Yönetim düşüncesindeki bu gelişmelere paralel olarak, personel fonksiyonunun öncü örneklerinin ortaya çıkarak, organizasyonlarda yer almaya başladığını ifade etmek mümkündür. Bu anlamda, tarım toplumunda ve küçük atölye tarzı işletmelerin yaygın olduğu dönemlerde "kayıt tutma" bazında bir personel fonksiyonunun söz

konusu olduğu ve kayıt tutucu personelin organizasyonlarda yer aldığı söylenebilir. Kayıt tutucu olarak görevli olanlar, küçük işletmelerde bizzat işletme sahipleridir (Şekil 1).

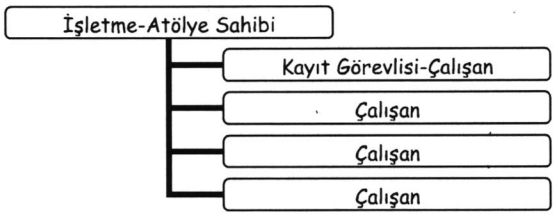
Şekil 1. İlk Kayıt Tutucu Olarak İşletme Sahipleri



Kaynak: Yalçın, 1999: 30

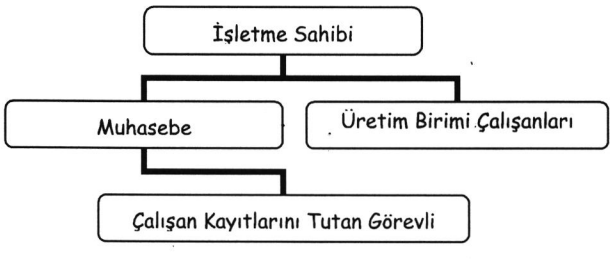
Bazen de çalışanlardan biri veya kıdemli bir çalışan kayıt tutmakla görevlendirilmiştir. Bu durumu (Şekil 2) şeklinde gösterebiliriz.

Şekil 2. Kıdemli Bir Çalışanın Kayıt Tutucu Olarak Görevlendirilmesi



Çalışan sayısı arttıkça ücretlerle de ilgili olan bir muhasebe elemanı, çalışanların kayıtlarını tutmakla görevli olarak organizasyonlarda yer almıştır. Bu durum (Şekil 3) ile gösterilebilir.

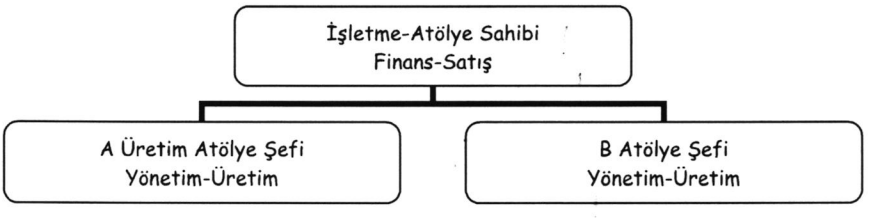
Şekil 3. Öncü Personel Görevlileri Olarak Kayıt Tutucuların Organizasyonda Yer Alması



1.2. Ön Sanayi Devrimi ve Sosyal Hizmet Görevlilerinin Organizasyonda Yer Alması

18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlayıp, daha sonra Avrupa'ya ve bütün dünyaya yayılan endüstri devrimi (Köksal, 2005: 7) iş hayatında ve toplumsal hayatta radikal değişimleri de beraberinde getirmiştir. Endüstri devriminin erken aşamalarını oluşturan makineleşme çağı (1870'ler) büyük fabrikaları ortaya çıkarmış, böylece tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır (Anonim, 2006). Bu dönüşüm atölye ve küçük işletmelerin büyümesine neden olmuştur. Büyüyen atölyelerde ve işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve kayıtları tutma gibi personel fonksiyonları ayrı bir görevli tarafından değil, her bölümün yöneticisi tarafından yürütülmüş olup, bu duruma ilişkin örgütlenme modeli (Şekil 4) şeklinde gösterilebilir.

Şekil 4. Personel Fonksiyonunun Bölüm Yöneticileri Tarafından Yürütülmesi



Fabrika ve işletmeler büyüyünce, buna paralel olarak organizasyon sorunları da büyük önem kazanmaya başlamıştır (Ülgen, 1993: 11). Bu süreçte olağanüstü kötü çalışma şartları nedeniyle çalışanların birlik arayışları da yoğunlaşmıştır. Bu arayışların sonucu olan sendikacılık ilk kez İngiltere de ortaya çıkmış ve diğer ülkelere yayılmıştır (Pannekoek, 2006). Bu gelişmelerle birlikte büyüyen fabrikalarının artan sayıda işçileri ile istedikleri gibi yakın kişisel ilişki kurmanın güçlüğünü gören bazı sosyal bilinç sahibi işverenler, Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü tarafından önerilen "sosyal hizmet görevlisi" düşüncesini 1889'da uygulamaya başlamıştır. İlk uzmanlaşmış personel görevlisi sayılabilecek olan sosyal hizmet görevlilerinin istihdamı erken sanayi devrinde yaygınlaşmıştır (Demirkaya, 2004). Sosyal hizmet görevlileri Şekil 5'de görüleceği üzere, yöneticilerle çalışanlar arasında aracı bir role sahiptir. Çalışanların sağlık, barınma, finans vb. sorunlarının çözümüne yardımcı olurken, aynı zamanda yönetimin onlara verdiği değeri temsil etmişlerdir (Baysal, 1993: 59).

Şekil 5. Sosyal Hizmet Görevlilerinin Organizasyonlarda Yer Alması



1.3. Klasik Yönetim Akımı ve Personel Biriminin Organizasyonu

Sanayi devriminin ikinci aşaması ve yönetim-organizasyon alanındaki gelişmeler personel işlevini yeni boyutlara taşımıştır. 19. yüzyıl sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı personel yönetiminin mesleki olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bingöl, 1997: 10). Akım, bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri (Koçel, 1989: 52) gibi kavramları kullanarak, çalışanlardan azami verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunacak profesyonellere ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Sonuçta ilk kez 1912 yılında "Personel Yönetimi" ayrı bir bölüm olarak organizasyonlarda yer almıştır (Bingöl, 1997: 12). Birinci Dünya Savaşında eleman seçiminde testlerin kullanımı da personel bölümünün ayrı bir uzmanlık birimi olarak örgütlenmesinin önemini ortaya koymuştur (Şekil 6-7).

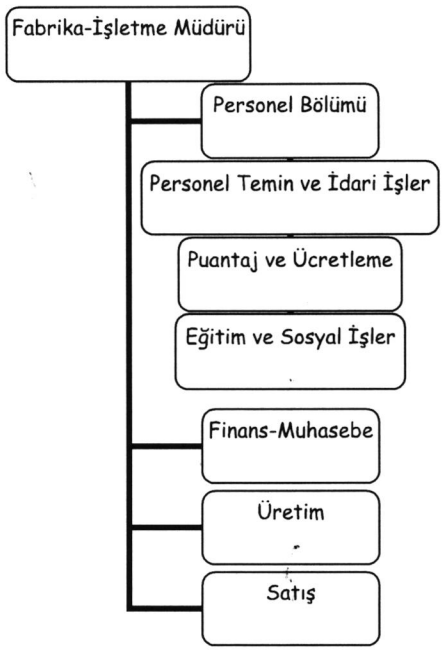
1.4. İnsan İlişkileri Akımı ve Endüstriyel İlişkiler Sürecinin Personel Biriminin Organizasyonuna Katkıları

1920 ve 1930'larda Harward Üniversitesinde Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger'in çalışmaları ve Western Elektrik şirketinin Hawtorne fabrikasındaki deneyleri, örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli etmenini oluşturduğu görüşünü ortaya çıkarmıştır (Davis, 11). Hawtorne araştırmalarının sonucu ortaya çıkan bu akım başlangıçta Beşeri İlişkiler Yaklaşımı, daha sonra Beşeri Kaynakların Yönetimi, günümüzde de Organizasyonel Davranış olarak süregelmiştir. Akım; algı, tutumlar, motivasyon, önderlik, organizasyonda değişime ve gelişme (Koçel 1989: 81) gibi kavramları ön plana çıkararak; davranışın ve örgütsel ortamın bireysel verimliliğe katkısına vurgu yaparak; personel işlevine yeni boyutlar kazandırarak; birimi, Çalışma İlişkileri Bölümü konumuna taşımıştır. Sendikalara ilişkin tüm sorunlarla birlikte, giderek sendikal harekete yanıt olarak doğan Endüstri İlişkileri de birimin faaliyetlerine dahil olmuştur (Şekil 8). Ayrıca İkinci Dünya Savaşı ve

sonrasında yaşanan gelişmeler insan kaynağından azami verimi alma düşüncesini ön plana çıkarmıştır. Verimlilik ve kalite olgusu eğitimle ilişkilendirildiğinden, eğitim olgusu personel departmanlarının görev alanına dahil olmuştur.

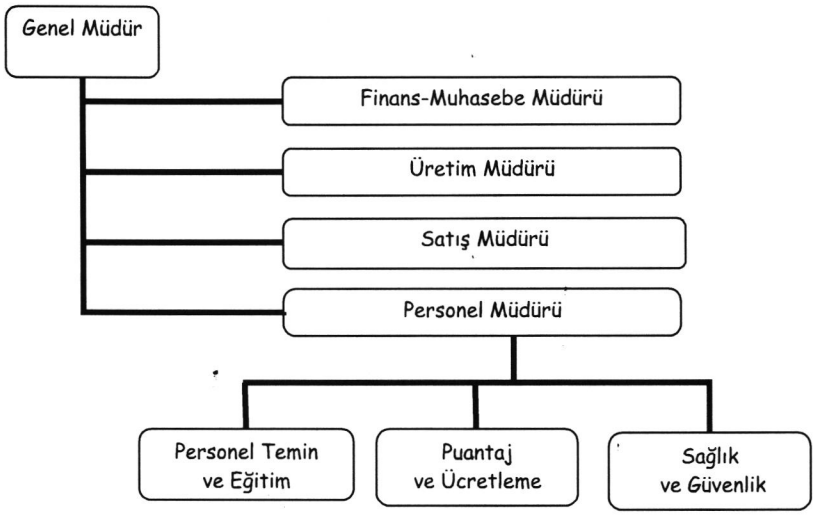
Bütün bu gelişmeler, personel bölümünün organizasyondaki konumuna ve dahili örgütlenmesine aynen yansımıştır. Personel bölümü genel müdüre bağlı Personel ve Endüstri İlişkileri Müdürlüğü şeklinde örgütlenmiş, endüstri ilişkileri ve eğitim birimi de bölümün organizasyonuna dahil olmuştur.

Şekil 6. Personel Bölümünün Organizasyonlarda Yer Alması

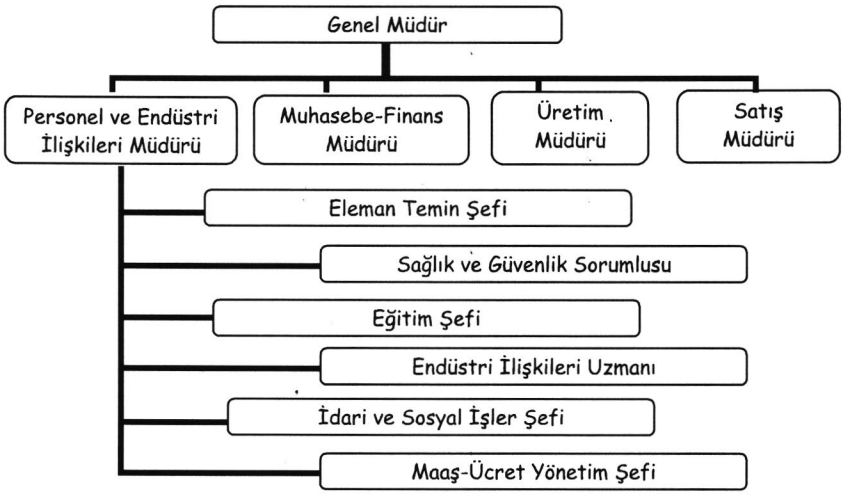


Bu gelişmelerin bir sonucu olarak 1940'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim, istihdam, performans değerleme, ücret yönetimi, işçi-işveren ilişkileri ve sigorta konularında uzmanlığı bulunan "Personel Yöneticisi" kavramının kullanıldığı görülmektedir. Aynı gelişmelerle 1946'da İngiliz Çalışma Yönetimi Enstitüsü'nün adı Personel Yönetimi Enstitüsü'ne dönüştürülmüştür (Baysal, 1993: 60).

Şekil 7. Doğrudan Genel Müdüre Bağlı Bir Personel Bölümünün Organizasyonu



Şekil 8. Endüstriyel İlişkilerin Personel Bölümüne Dahil Olması



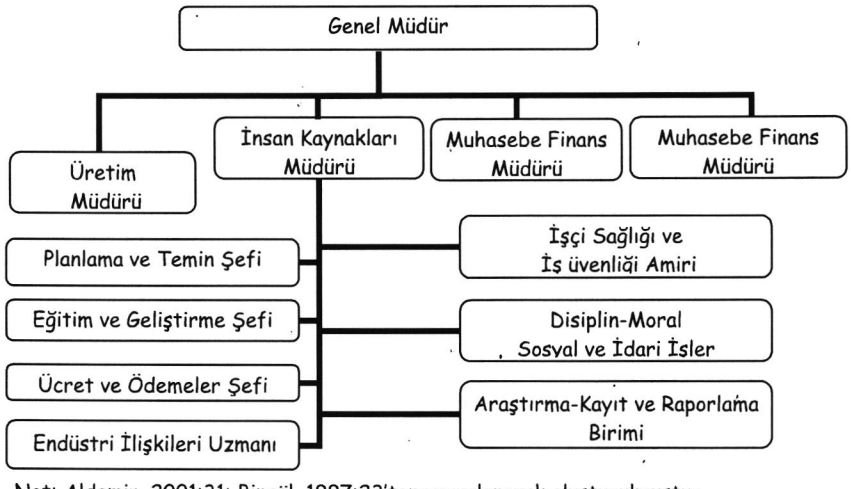
1.5. Modern Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu

1950'li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat bilimciler emek üzerine yaptıkları çalışmalarda "insan kaynağı" deyimini

kullanmışlardır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005). Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri sürecinin yeni bir transformasyonuna tanıklık etmiştir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde birey-örgüt uyumu, örgütün çevre ile uyumu ve değişim yeteneği başarının şartı olarak görülmüştür. Sonuçta, örgüt teorisindeki gelişmeler ve verimlilik olgusunda insanı odak yapan yaklaşımlarla 1960'lı yıllar "Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri" sürecinin İKY'ne dönüşmesine sahne olmuştur.

Bu dönüşümü 5 aşamalı bir şekilde ele alan Armstrong, 1950 li yıllarda Drucker ve McGregor'u; 1960'lı yıllarda Davranış Bilimi Yaklaşımı ile birlikte Maslow, Likert ve Herzberg'i; 1970'li yıllarda Örgüt Geliştirme Hareketi ile birlikte Bennis'i; sonraki yıllarda Pascale ve Athos, Peters ve Waterman, Pettigrew ve Walton; geliştirdikleri yaklaşımlarla insan kaynaklarının dönüşümüne katkı sağlayan düşünce sahipleri olarak ön plana çıkarmıştır (Aykaç, 1999: 28-29).

Şekil 9. Personel Bölümünden İnsan Kaynakları Bölümüne Dönüşüm



Not: Aldemir, 2001:31; Bingöl, 1997:23'ten yararlanarak oluşturulmuştur.

1980'li yıllardan itibaren Kalite Kontrol çalışmaları ve Sıfır Hata akımı Toplam Kalite Yönetimine giden yolda önemli yapı taşları oluşturmuştur. Toplam Kalite Yönetiminin öne çıkardığı grup çalışmaları, kaizen felsefesi ve verimlilikte insanı odak yapan diğer yaklaşımlar, İKY'yi işletmeler için bir hayli ön plana çıkarmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda personel fonksiyonu organizasyonlarda İnsan Kaynakları Bölümü olarak yerini almıştır (Şekil 9).

1.6. Örgüt Kuramlarındaki Yeni Gelişmeler ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

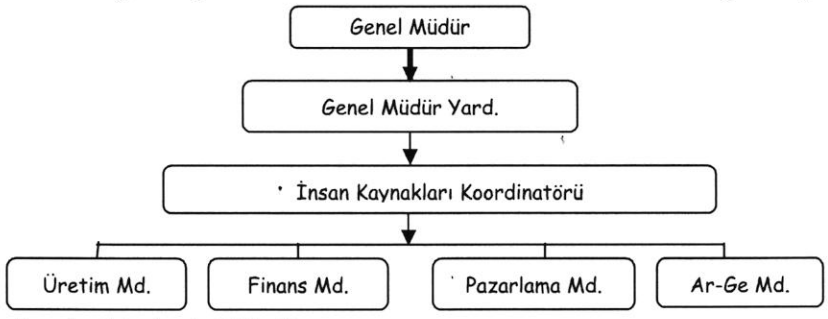
Modern örgüt kuramlarının temelini attığı stratejik düşünce, 1965 yılında Ansoff'un "Şirket Stratejisi" adlı kitabı ile ilk dokümanına kavuşmuştur (Beagrie, 2004). Buna karşın, insanı stratejik bir kaynak olarak görme düşüncesi çok daha yenidir. Bu düşüncede, Toplam Kalite Yönetiminin yaygınlaşmasında da önemli bir etken olan, 1980 yılı ve sonrasında yaşanan acımasız rekabetin rolü olmuştur. Bu süreçte işletmeler, müşterinin belirleyici güç olduğu rekabet ortamında ayakta kalabilme arayışlarıyla birlikte, downsizing (organizasyonel küçülme), rightsizing (optimum boyuta ulaşma), reenginering (yeniden yapılanma) (Hammer and Champy, 1994: 16-24) gibi yeni kavramlarla tanışmıştır. Yine 1983 yılında empowerment (yetkilendirme) kavramının keşfedilerek (Beagrie, 2004) insan kaynakları uygulamalarında kullanılması, rekabet üstünlüğü kazanmaya yöneliktir.

Bütün bu gelişim ve değişimlerle birlikte, 1990'lı yılların başından itibaren ön plana çıkan Rekabet Stratejisi anlayışıyla, SWOT (organizasyonlarda durum) analizi yapılması; rakip firmalara olan üstünlük ve zayıflıkların tespit edilmesi; organizasyonlarda vizyon ve misyon bildirgelerinin hazırlanması; stratejik planların uygulamaya konulması (Aktan, 2003:11), "İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi" kavramını ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin çok uluslulaşması da bu sürece önemli katkılar sunmuştur. Acımasız rekabet koşullarında rekabette üstünlüğün kritik faktörü olan İKY "Stratejik İş Ortağı" olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bakış açısı önce İKY'ne işletme politikasının oluşturulmasında ve kararlarda söz hakkı sağlayarak "Tam Ortak" (Kaynak vd., 2000: 25) konumuna yükseltmiş; sonra da İKY'ne organizasyonların üst yönetim masasında bir koltuk sahibi olmaya giden yolu açmıştır. Gerçektende günümüzde çok uluslu şirketler başta olmak üzere, organizasyonların üst yönetimlerinde insan kaynakları yöneticileri de yer almaktadır (Danışman, 2000: 218).

Stratejik yönetim süreciyle birlikte kurum kültürü, adanma, bağlılık, koçluk, akıl hocalığı, rehberlik, danışmanlık, tutum geliştirmeye yönelik eğitimler, farklılıkların yönetimi, değişim yönetimi (Brockbank, 2003), stratejik yetenek yönetimi gibi kavram ve yöntemler İKY'nin literatürüne yer edinmiştir.

Sonuçta 1990'lı yıllar İKY'nin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konseptiyle organizasyonun tüm fonksiyonlarını desteklediği, geliştirdiği ve örgütsel performansa ve rekabet üstünlüğünde belirleyici rolünü ortaya koyduğu bir dönem olmuştur (Barutçugil, 2004: 41-42). Bu durum Şekil 10'da görüldüğü gibi, diğer işlevlere göre yetkili bir İK olarak, organizasyondaki konumuna aynen yansımıştır.

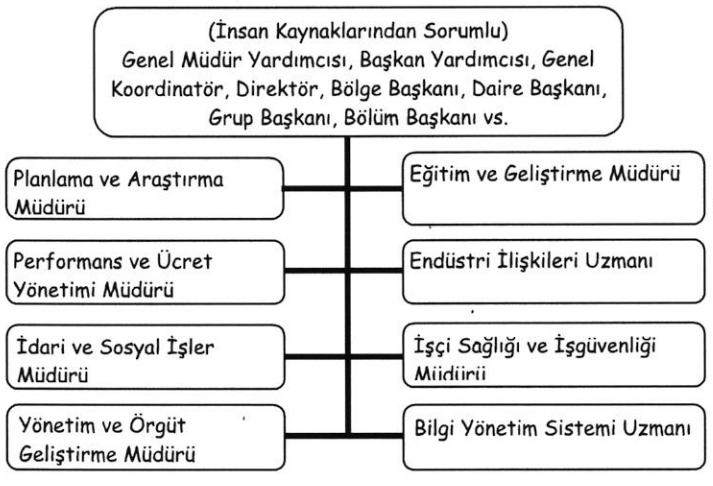
Şekil 10. Diğer Departmanlara Göre Fazla Yetkisi Olan Bir İK Organizasyonu



Kaynak: Aldemir vd., 2001: 30

Bu dönem içinde atfedilen öneme paralel olarak insan kaynakları departmanının örgüt yapısı içindeki konumu, departmansal sorumlulukları ve bölümün yöneticisinin unvanı, organizasyonlara göre farklı farklı olmakla birlikte büyük bir organizasyonda İKY'ye ilişkin bütün fonksiyonları yürütebilecek üst düzeyde bir insan kaynakları bölümünün organizasyonu Şekil 11'de gösterilmiştir.

Şekil 11. Büyük Bir Organizasyonda Üst Düzeyde ve İşlevsel Bir İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi



Not: Barutçugil, 2004: 48; Yüksel, 2000:38; Can vd., 2001: 23'ten yararlanılmıştır.

Böylesine fonksiyonel bir organizasyonda her birimin iş tanımı farklı fakat organizasyonun misyonu ile uyumludur. Bu anlamda planlama ve araştırma müdürlüğü; stratejik insan kaynakları planlaması, işgücü analizleri, işgücü envanteri, devamsız-

lık ve devir oranları, aday bulma, görüşme, testler, mülakatlar, işe alma ve emeklilik planları gibi işlevlerden sorumludur.

Eğitim ve geliştirme müdürlüğü; eğitim plan ve programları, iç ve dış eğitimlerin organizasyonu, eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi ve kariyer yönetiminden sorumludur. Performans ve ücret yönetim müdürü ise, iş analizleri ve iş değerlemesi, ücret araştırmaları, yetkinlikler, performans kriterleri, ölçme, değerlendirme ve performans geliştirme alanlarında sorumluluk üstlenir.

Endüstri ilişkileri uzmanının görev tanımına; yasal yükümlülükler, ücret ve diğer haklardaki gelişmeler, şikayetler ve çözüm yolları, sendikal ilişikiler, toplu iş sözleşmesi, grev ve lokavt gibi kavramlar girmektedir.

Yemek, servis, güvenlik, temizlik, kurye ve ulaşım hizmetleri; yayınlar, moral ve motivasyon arttırıcı sanatsal, sportif, sosyal, kültürel faaliyetlerin organizasyonu, idari ve sosyal işler müdürünün sorumluluk alanına girmektedir.

İşletme hekimi ve sağlık personeli, iş güvenliği uzmanı, çalışma hayatının kalitesini geliştirme sorumluluğu, önleyici ve koruyucu iş kazası ve meslek hastalığı önlemleri, işçi sağlığı ve işgüvenliği müdürünün görev tanımı içindedir.

Yönetim ve örgüt geliştirme müdürünün sorumluluk alanında; işin yeniden dizaynı, alternatif çalışma programları, toplam kalite yönetimi, kurum kültürü, tutumlar, organizasyonel öğrenme, sürekli gelişme, faaliyetlerin değerlendirilmesi ve reorganizasyon konuları girmektedir.

İşletme içi ve dışı insan kaynakları bilgi kaynaklarının organizasyonu, güncellenmesi, sistem analizi, istatistik, raporlama ve arşivleme ise bilgi yönetim sistemi uzmanlarının görev tanımı kapsamındadır.

Holdingler ve birden fazla ülkede faaliyetleri bululan çok uluslu şirketler gibi çok büyük organizasyonlarda, Şekil 11'e ilave olarak, merkezi şirkete bağlı her işletme için ayrı birer insan kaynakları departmanı organize edilmektedir. Holding düzeyinde insan kaynakları bölümünün yöneticisi, insan kaynaklarından sorumlu olarak Koordinatör, Başkan Yardımcısı veya Genel Müdür Yardımcısı unvanlarından birisine sahip olabilmektedir. Bunun yanında, Doğan Holding ve Sabancı Holding organizasyonunda olduğu gibi, doğrudan CEO'ya bağlı grup başkanı; Alarko Holding organizasyonun da olduğu gibi, genel koordinatöre bağlı koordinatör; Nurol Holding'in organizasyonunda olduğu gibi, idari işler koordinatörüne bağlı insan kaynakları bölüm başkanı; Koç Holding ve Eczacıbaşı Holding'de olduğu gibi, koordinatöre bağlı insan kaynakları direktörü şeklinde örgütlenme modellerine rastlamak mümkündür.

Ne şekilde olursa olsun holdinge bağlı her bir işletme için, merkezde yer alan insan kaynakları biriminin koordinatörlüğünde, ayrı birer insan kaynakları departmanı organize edilmektedir.

1.7. Bilgi Toplumu ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümü

Yaşanmakta olan küreselleşme ekonomik, organizasyonel ve bireysel anlamda global bir paradoks olarak hem çalışanları, hem organizasyonları hem de insan kaynakları yönetimini değiştirmekte; bununla birlikte belki de insanlık tarihinde olmadığı kadar yeni fırsatlar sunmaktadır (Naisbitt, 1994:16). Alvin Toffler' in üçüncü dalga, geleceğin şoku ve güç değişimi isimli yapıtlarında ortaya koyduğu gibi bilgi toplumu süreçleriyle insan kaynakları yönetimi farklı boyutlara taşınma arifesindedir. İnsan kaynakları yönetimi maksimum etkinlik için dünyanın her tarafındaki kültürü anlamak, global düşünmek ve global iş üretmek zorundadır (Joy and Howes, 2003). Zira, iletişim teknolojilerinin bilgi paylaşımını akıl almaz boyutlara taşıdığı, bilgi ve becerinin her türlü kaynağın önüne geçtiği bilgi toplumu; bilgili çalışanı ve bilgili insan kaynağı üzerine bina edilmiştir. İşletmeler, hatta uluslar için kritik rekabet faktörü hala insan kaynakları olmakla birlikte, bilgiye hakim, bilgiyi üreten ve kullanan insan kaynağı haline gelmiş; bilgi insanının temin edileceği kaynaklar globalleşmiştir.

Bilgi toplumunda farkı yaratan insandır. İnsanı farklı kılan yaratıcılığı ve örgüte katkılarıdır. Bu itibarla klasik motivasyon teorilerinin yanında yeni nesil bilgi işçilerini motive edecek, yaratıcılığını ve potansiyelini harekete geçirecek yöntemlere ihtiyaç ortaya çıkmıştır.

Esasen bilgi toplumu süreçleriyle birlikte telaffuz edilen bilgi ekonomisi, bilgi organizasyonu, bilgi işçisi kavramlarının yanında, bilgi süreçleri bilinen yönetim düşüncesine son vermiş (Stewart, 1997:1-56); organizasyonel anlamda bir çok değişime neden olmuştur. Bilgi toplumunda akıl almaz boyutlara ulaşan bilgisayarlaşma, robotlaşma, worldwide web uygulamalarının insan kaynaklarına getirdiği yenilikler (Beagrie,2004) ve insan kaynakları alanında artan küçülme, outsourcing (dış kaynak kullanımı) uygulamaları (Davis, 2003) bu değişimi bireysel ve organizasyonel anlamda yeni boyutlara taşımaktadır.

İKY'nin küçültülmesinin insan kaynakları organizasyonlarında nasıl bir yapılanmayı gündeme getireceği, halen tartışma konusudur. Bu gelişmelerin insan kaynakları yönetimini yok ederek, yeni bir yönetim anlayışını mı ortaya koyacağı; ya da mevcut uygulaması ile insan kaynaklarını daha da güçlendirerek, insan kaynakları kökenli genel müdür veya (Chief Executive Officer) CEO'ların yolunu mu açacağı (Dagnon, 2003); şimdiden yanıtlanması zor bir soru olarak ortada durmaktadır.

2. Araştırmanın Dizaynı ve Verilerin Analizi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmayı, insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetleri yürüten "insan kaynakları departmanı"nın işletme organizasyonundaki yeri ve içsel örgütlenmesini belirlemek amacıyla, Gebze Organize Sanayi Bölgesinden 22'si orta ve 46'sı da büyük olmak üzere toplam 68 işletme üzerinde uyguladığımız anket yöntemiyle yürüttük. İşletme büyüklüklerinin belirlenmesi konusunda sabit yatırımlar, ciro, karlılık, çalıştırılan personel sayısı gibi faktörler dikkate alınmaktadır. Ancak biz çalışmamızda işletme büyüklüğünü, diğer faktörler sabit kalmak koşuluyla, sadece çalıştırdıkları eleman sayısıyla sınırlandırdık. Bunun bir nedeni çalışmamızın konusu olan çalışan sayısı ile insan kaynaklarının organizasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayarak, hareket edilmiş olmasıdır.

İşletme büyüklükleri, özelikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için farklı kaynakların farklı tanımlamaları vardır. Örneğin Halk Bankası ve Hazine Müsteşarlığı 250 işçiye kadar çalıştıran imalat ve sanayi işletmelerini KOBİ olarak tanımlarken, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı gibi, bu sayıyı 150 ya da Dış Ticaret Müsteşarlığı gibi 200 ile sınırlayarak tanımlayan kuruluşlar da vardır. Avrupa Birliği Komisyonu KOBİ tanımı da 250 sayısını temel almaktadır (Yılmaz, 2003).

Sonuçta salt çalıştırılan eleman sayısı dikkate alındığında, ilgili yönetmelik (Resmi Gazete, 2005) hükümleri gereğince çalışan sayısı 250'ye kadar olan işletmeler küçük ve orta boy işletme kapsamında değerlendirilmektedir. 250'den fazla eleman çalıştıran işletmeler de büyük boy işletme olarak sınıflandırılmaktadır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Anket formlarını bilimsel araştırma yöntemlerine uygun şekilde düzenlenmiştir. Anketi düzenlerken, hazırlanan soru kağıtlarındaki soruların ,

- Açık, hem soran ve hem de sorulan tarafından kolay anlaşılabilir olmasına,
- Soruların kolaydan zora doğru gidişine,
- Soruların karşılaştırmaları mümkün kılacak şekilde olmasına,
- Sorularda gizli ve saklı noktaların bulunmamasına,
- Soruların, araştırmanın amacını gerçekleştirecek nitelikte ve sayıda olmasına dikkat edilmiştir.

Anket formlarının sınıflandırılması ve gruplandırılmasında istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak düzenlenen tablolarda mümkün olduğu kadar standardizasyona önem verilmiş olup, tablolarda yatay ve dikey oranlar eşitliğinin sağlanması gerçekleştirilmiştir.

Tabloların değerlendirilmesinde, istatistik tekniklerini kullandık. Ortalamaların hesabında "basit aritmetik ortalama" yöntemini kullanarak

$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n}$ formülünden yararlandık (Türkbal, 1995: 292-319 ve 2003: 84-94).

İşletmelerin istihdam ettikleri personel sayıları ile farklı departmanların karşılaştırılmasında, korelasyon analizleri yaptık ve "basit korelasyon" formülü olan

$r = \frac{\sum xy}{n(\sigma_x \sigma_y)}$ formülünü kullandık. Hesapladığımız korelasyon katsayısının anlamlılığını $t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$, SD=n-2 formülüyle test ettik.

İnsan Kaynakları Departmanının sorumluluk alanına giren konuların, işletmelere göre karşılaştırılmasında χ^2 testinden yararlandık:

$$X^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$ formülünü kullandık.

Ayrıca, insan kaynakları departmanının sorumluluk alanına giren konuları, orta ve büyük boy işletmeler için teker teker ele alarak da karşılaştırdık. Karşılaştırmalarda "oranlar arası farklılık testi" uyguladık. İşletme sayılarının normal dağılım göstermeleri nedeniyle Z testinden yararlandık ve

$$Z = \frac{\overline{x}_1 - \overline{x}_2}{\sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$ formülünü kullandık.

Araştırmamızda önem düzeyini 0.05 olarak kabul ettik. Bulduğumuz değerlerin, tablo değerinden büyük olması halinde H_0 hipotezini reddederek, gruplar arası anlamlı fark bulunduğunu kabul ettik.

2.3. Bulgular

Araştırmamızda; orta boy işletmelerin 50 ile 250 ve ortalama 115; büyük boy işletmelerin ise 2510 ile 7000 ve ortalama 900 personel çalıştırdığını saptadık (Tablo 1).

Tablo 1. İşçi Sayısı ile İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Departmanlar

Personel Sayısı	İnsan Kaynakları Bölümü		Personel ve İdari İşler Bölümü	
	Sayı	%	Sayı	%
50 - 250 (Orta boy işletme)	13	28.3	17	77.2
251 + (Büyük boy işletme)	33	71.7	5	22.8
TOPLAM	**46**	**68.0**	**22**	**32.0**

$r = -0,93$, $t = 3,54$ ve $p < 0.05$

İşletmelerin çalıştırdıkları personel sayısı arttıkça, insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten birimin, "insan kaynakları bölümü" olarak geliştiğini belirledik. Nitekim, 250 kişiye kadar personel istihdam eden işletmelerde, insan kaynakları departmanının oranı % 28,3 iken; bu oran, çalıştırılan personel sayısı ile birlikte giderek yükselmiş ve % 71.7'ye çıkmıştır. İşçi sayısındaki artışla birlikte, insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten "personel ve idari işler" departmanının oranı ise azalmıştır. 250 kişiye kadar personel çalıştıran işletmelerde "personel ve idari işler" departmanı oranı % 77.2 iken; işçi sayısındaki artışla birlikte bu oran % 22.8'e doğru gerilemiştir.

Kısaca, işletmelerin istihdam ettikleri personel sayısındaki artışla birlikte, "insan kaynakları departmanı" oranı giderek artarken; "personel ve idari işler departmanı" nın oranı ise giderek azalmıştır. Bu demektir ki, insan kaynakları departmanı ile personel ve idari işler departmanı farklı yönlerde gelişme göstermektedir. Uyguladığımız korelasyon analizinde iki departman arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki saptadık. ($r = -0,93$, $t = 3,54$ ve $p < 0.05$)

Orta boy işletmelerde, insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten departmanların % 43' ünün "insan kaynakları departmanı" ve % 57'sinin de "personel ve idari işler departmanı" olduğunu belirledik. Büyük boy işletmelerde ise, insan kaynakları departmanının oranının % 87 ve personel ve idari işler departmanının oranının da % 13 olduğunu saptadık (Tablo 2).

Tablo 2. Farklı İşletmelerde Departmanların Sayıları ve Oranları

Bölümler	Orta Boy İşletmeler		Büyük Boy İşletmeler	
	Sayı	%	Sayı	%
İnsan Kaynakları	13	43	33	87
Personel ve İdari İşler	17	57	5	13
TOPLAM	**30**	**100,0**	**38**	**100,0**

Z=3,2 ve p< 0.05

Uyguladığımız istatistik testte, orta ve büyük boy işletmelerde, insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten departmanlar arasında önemli fark bulunduğunu gördük (Z=3,2 ve p< 0.05). Bu fark, işletmenin büyümesiyle birlikte, insan kaynakları departmanının daha fazla anlam kazandığı yönündeydi.

Orta boy işletmelerde, insan kaynaklarından birinci derecede sorumlu kişilerin % 55'inin unvanı "insan kaynakları müdürü" % 45'inin de "personel şefi" ve diğer unvanlar iken; büyük boy işletmelerde, insan kaynaklarından birinci derecede sorumlu kişilerin % 78,3'ünün unvanı "insan kaynakları müdürü" % 21,7 sinin unvanı da personel şefi ve diğerleri şeklindeydi (Tablo 3).

Tablo 3. İşletmelerde İnsan Kaynaklarından Birinci Derecede Sorumlu Kişiler

Sorumlu Kişilerin Ünvanı	Orta Boy İşletmeler		Büyük Boy İşletmeler	
	Sayı	%	Sayı	%
İnsan Kaynakları Müdürü	12	55,0	36	78,3
Personel Şefi ve Diğerleri	10	45,0	10	21,7
TOPLAM	**22**	**100,0**	**46**	**100,0**

Z=2,0 ve p< 0.05

Uyguladığımız istatistik testte, orta ve büyük boy işletmelerde, insan kaynaklarından birinci derecede sorumlu kişilerin unvanları arasında önemli fark bulunduğunu saptadık. (Z=2,0 ve p< 0.05). Yani, insan kaynaklarından birinci derecede sorumlu kişilerin unvanları, işletmelerin büyümesine paralel olarak "İnsan Kaynakları Müdürü" şekline dönüşmektedir.

Orta boy işletmelerde, insan kaynaklarından sorumlu kişilerin % 45'i Genel Müdür ve % 55'i de İdari ve Mali İşler Müdürü ile diğer müdürlere bağlı iken; büyük boy işletmelerde, insan kaynaklarından sorumlu kişilerin % 70'i Genel Müdür ve % 30'u da Genel Müdür Yardımcıları ile diğer müdürlere bağlıydılar. Görülüyor ki,

işletmeler büyüdükçe, insan kaynaklarından sorumlu kişilerin bağlı oldukları birim amirleri de Genel Müdür düzeyine doğru yükselmektedir.

Orta boy işletmelerin % 73'ünde ücretlendirme, bordro, eğitim, sağlık ve iş güvenliği konuları insan kaynakları departmanının sorumluluk alanındaydı. Yine, işletmelerin % 82'sinde işe alma, % 18'inde nakil ve atama ile servis, % 55'inde kariyer planlama ve % 36'sında da endüstriyel ilişkiler ve işletmelerin tümünde de personel ve özlük işleri, insan kaynakları departmanının sorumluluk alanı içindeydi.

Büyük boy işletmelerin % 100'ünde personel ve özlük işleri, performans değerlendirme ve eğitim konuları, insan kaynakları departmanının sorumluluk alanındaydı. Ayrıca, işletmelerin % 95'inde işe alma, % 87'sinde ücretlendirme ve iş güvenliği, % 83'ünde nakil ve atama, sağlık, yemek, % 78'inde kariyer planlama ve bordro, % 74' ünde endüstriyel ilişkiler ve % 70'inde de servis konuları yine insan kaynakları departmanının sorumluluk alanı içinde bulunmaktaydı.

Tablo 4. İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluk Alanına Giren Konuların İşletme Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Konular	Orta Boy İşletmeler		Büyük Boy İşletmeler		İstatistikler
	Sayı	%	Sayı	%	
İşealma ve yerleştirme	18	82,0	44	95,0	Z= 1.3 , p > 0.05
Performans değerlendirme	14	64,0	46	100,0	Z= 3.0 , p < 0.05
Kariyer planlama	12	55,0	36	78,0	Z= 1.35, p >0.05
Nakil ve atamalar	10	45,0	38	83,0	Z= 2.2 , p <0.05
Ücretlendirme	16	73,0	40	87,0	Z= 1.0 , p > 0.05
Bordro	16	73,0	36	78,0	Z= 0.3 , p > 0.05
Personel ve özlük işleri	22	100,0	46	100,0	Z= 0 , p > 0.01
Eğitim	16	73,0	46	100,0	Z= 2.7 , p < 0.05
Sağlık	16	73,0	38	83,0	Z= 0.7 , p > 0.05
Servis	10	45,0	32	70,0	Z= 1.4 , p > 0.05
Yemek	14	64,0	38	83,0	Z= 1.2 , p > 0.05
İş güvenliği	16	73,0	20	87,0	Z= 1.0 , p > 0.05
Endüstriyel ilişkiler	8	36,0	34	74,0	Z= 2.2 , p < 0.05
İst. Test. Son.	**X^2 = 10,44 , SD= 12 , p > 0.05**				

Tabloda da görüleceği gibi, insan kaynakları departmanının sorumluluk alanına giren konuların tamamı birlikte dikkate alındığında, orta ve büyük boy işletmeler arasında genel olarak oransal bazı farklılıklar bulunmakta ise de, bu farklılıklar istatistiksel anlamda önemli değildir. ($X^2 = 10,44$, $p > 0.05$)

Ancak, konular ayrı ayrı ele alındığında, farklar biraz daha belirgin hale gelmekte ve istatistiksel olarak anlam ifade etmektedir. Nitekim, performans değerlendirme, nakil ve atamalar, eğitim, endüstriyel ilişkiler gibi konular insan kaynaklarının sorumluluk alanları açısından, işletmeler arasında önemli fark göstermektedir. ($Z > 2.0$ ve $p < 0.05$). Bu da gösteriyor ki, belirtilen konular, büyük boy işletmelerde orta boy işletmelerden daha fazla insan kaynakları departmanının sorumluluk alanı içindedir. Diğer konularda da, büyük boy işletmelerin bazı oransal üstünlükleri varsa da; bu farklar, istatistiksel yönden anlamlı değildir.

Personel ve özlük işleri her iki tip işletmede de fark göstermemiştir. İşe alma ve yerleştirme, ücretlendirme, bordro, sağlık, iş güvenliği gibi konuların hem orta hem de büyük boy işletmelerde genellikle insan kaynakları departmanının sorumluluk alanında olduğu anlaşılmıştır.

Sonuç

Araştırmamızın sonuçların aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

İşletmelerin çalıştırdıkları personel sayısı arttıkça insan kaynakları departmanına dönüşüm aynı derecede artmakta ve işletmeler insan kaynakları departmanına daha fazla yer vermektedirler. Araştırmamız bu artışı sayı ve oran olarak doğrularken, aynı şekilde personel ve idari işler departmanının sayı ve oran olarak azaldığını ortaya koymaktadır.

Büyüyen işletmelerde insan kaynakları departmanı da gelişmekte ve işletmenin en önemli departmanı haline gelmektedir. Nitekim, orta boy işletmelerde insan kaynakları departmanı oranı % 28.3 iken; bu oran, büyük işletmelerde % 71.7'ye çıkmaktadır.

Yaptığımız araştırmada, işletmeler büyüdükçe, insan kaynaklarından birinci derecede sorumlu kişilerin unvanları "insan kaynakları müdürü" şekline dönüşmektedir. Nitekim, orta boy işletmelerde, insan kaynaklarından sorumlu kişiler % 55 oranında insan kaynakları müdürü unvanı taşımakta iken bu durum büyük işletmelerde % 78.3'e yükselmektedir.

İnsan kaynakları departmanının sorumluluk alanına giren konuların bazıları, işletmelerin büyümesi ile birlikte gelişmekte iken; işe alma ve yerleştirme, kariyer planlama, ücretleme, bordro, personel ve özlük işleri, sağlık, iş güvenliği, servis gibi konular, işletmelerin büyüklüğü ile pek fazla farklılık göstermemiştir. Performans değerlendirme, nakil ve atamalar, eğitim ve endüstriyel ilişkiler gibi konular ise, işletmelerin büyümesi ile birlikte daha çok, insan kaynakları departmanının sorumluluk alanına doğru kaymaktadır.

Yapılan teorik analizler ve araştırmamızın sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, Türk imalat sanayinin % 13'ünü barındıran Gebze'nin Organize Sanayi Bölgesi

işletmelerinde, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve organizasyonu, 5-10 yıl geriden takip etmekle birlikte, dünyadaki gelişmesine paralel bir seyir göstermektedir.

Türkiye'de insan kaynakları departmanlarının önemi işletmeler büyüdükçe daha iyi anlaşılmaktadır. Buna rağmen, henüz, insan kaynakları yönetiminin bölüm olarak gelişmesinin, çağdaş insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını ifa edecek düzeye ulaştığını ve insan kaynakları dönüşümü sürecini tamamlamış olduğunu söylemek zordur.

İnsan kaynakları bölümünün organizasyonel etkinliğinin verimlilik, karlılık, kalite ve rekabet edebilirlik üzerinde pozitif katkılar yaptığı bilinmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları departmanlarının, organizasyonlarda artan önemine uygun olarak, çağdaş fonksiyonları yerine getirecek şekilde dizayn edilmelerinin ve içsel organizasyonunun da, çağdaş insan kaynakları fonksiyonlarını yürütecek uzmanlık birimlerine ayrılarak, detaylandırılmasının yararlı olacağını vurgulamak isteriz.

The Organization of Human Resources Management

Abstract: The aim of this research is to expose human resources management which is participate in which stage of the transformation process of human resources management in an organizational meaning. This research has been applied with a questionnaire method to the 68 firms which have existed in Gebze Industrial Zone, and it is evaluated with statistical techniques. Findings have showed that the departmental developments of human resource management hasn't undertaked the level of contemporary human resources management functions yet; however, they have exposed that the importance which given to the human resources functions, has been increasing according to the size of firms too.

Key Words: Personel Management, Human Resource Management, Organization, Change, Knowledge Society

Kaynakça

Aldemir, Ceyhan vd. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.b., İzmir.

Anonim, (2006),"Industrial Revolution", İnternet Adresi:
http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_Revolution, Erişim Tarihi: 26.07.06

Aktan, Coşkun Can (2003), Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Aykaç, Burhan (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması,Ankara,* Nobel Yayın Dağıtım.

Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

Baysal, Ayşe Can (1993), *Çalışma Yaşamında İnsan,* İstanbul, İstanbul Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 225.

Beagrie, Scot (2004),"Events that changed human resources", *Personnel Today,* Nov.2, pg. 22

Bingöl, Dursun (1997), *Personel Yönetimi,* 3.b., İstanbul, Beta Yayınları.

Brockbank, Wayne (2003), "Convergence of HR", *Human Resources In The 21st Century,* Editors Marc Efron et al., john Wiley&Sons, Inc., Hoboken, NewJersey, pg. 229

Can, Halil vd. (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,* 4.b., Ankara, Siyasal Kitabevi.

Dagnon, James B. (2003), "HR as a Trusted Partner", *Human Resources In The 21st Century,* Editors Marc Efron et al., John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, NewJersey, pg. 281

Danışman, Rıfat (2000), " İmdat Birleşiyoruz !" *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması,* İstanbul, Sabah Yayıncılık.

Davis, Keith. *İşletmede İnsan Davranışı,* 3.b., 5. basıdan Çev. Kemal Tosun vd., İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No: 199.

Davis, Stan (2003), "Is This the End of HR?", *Human Resources In The 21st Century,* Editors Marc Efron et al., John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, NewJersey, pg. 242.

Demirkaya, Harun (2004), "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine", İnternet Adresi: www.insanvekalite.org. Erişim Tarihi: 12.08.2004

Hammer, Michael & James Champy (1994), *Değişim Mühendisliği,* Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah kitapları.

Joy, Robert J and Paul Howes (2003), "Globalization of HR", *Human Resources In The 21st Century,* Editors Marc Efron et al., John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, NewJersey, pg. 168.

Kaynak, Tuğray vd. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* 2.b., İstanbul , İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı.

Köksal, Mustafa (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Avcı Ofset İstanbul, Kocaeli Üniversitesi Yayın No:159.

Koçel, Tamer (1989), *İşletme Yöneticiliği,* İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No. 205.

Naisbitt, John (1994), *Global Paradox,* Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları,

Özkaplan, Nurcan ve Ahmet Selamoğlu (2005), "Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine," *İş Güç,* Cilt 7, Sayı 1.

Pannekoek, Anton (2006), "Trade Unionism", İnternet Adresi: http://www.geocities.com/~Johngray/panunion.htm, Erişim Tarihi:26.07.06

Resmi Gazete, *(2005)* Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, Sayı 25997.

Stewart, Thomas *A.* (1997), *Entelektüel Sermaye,* Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, MESS Yayınları.

Türkbal, Aydın (2003), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yazım Teknikleri,* Ankara, Aktif Yayınevi.

Türkbal, Aydın (1995), *Uygulamalı İstatistik, İstanbul,* Filiz Kitabevi.

Türkel, Asuman Uluçınar (1998), *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi,* İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Ülgen, Hayri (1993), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması,* 2.b., İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:258.

Yalçın, Selçuk (1999), *Personel Yönetimi,* 6.b., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.

Yılmaz, Figen (2003), "Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler", İnternet Adresi: https://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf Erişim Tarihi, 19.12.2006

Yozgat, Osman (1992), *İşletme Yönetimi,* VIII. b., İstanbul, Marmara Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı.

Yüksel, Öznur (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi.