Yrd. Doç. Dr. Harun DEMİRKAYA
Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim

Yrd. Doç. Dr. Murat Selim SELVİ ve Ögr. Gör. İbrahim KILIÇ
Perakende Yapı Endüstrisinde Yapı Marketleri İle Küçük Esnafların Müşterilerin Satınalma Davranışları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Yusuf TOPAL
İmkb'ye Kayıtlı İşletmelerin Sermaye Yapıları Ve Finansal Kaldıraç Oranlarının Karlılıklarına Etkisi

Ars. Gör. Dr. Rahmi ÇETİN ve Yrd. Doç. Dr. Halil ALTINTAŞ
A Review Of Empirical Studies On Foreign Direct Investment And Trade

Dr. İbrahim DURAK
Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim Ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması

Öğr. Gör. Ulaş ÜNLÜ
Türkiye'de İlk Defa Halka Arz Edilen Bankacılık Sektörü Hisse Senetlerinin Uzun Dönem Fiyat Performansları

Fatih ÇELİK
İç Göçlerin İtici Ve Çekici Güçler Yaklaşımı İle Analizi

Arş. Gör. Cüneyt DUMRUL ve Arş. Gör. Ahmet AYSU
Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisinde Yayınlanan Makaleler: Değerlendirme Ve Bibliyografya (1981-2005)



Dergi ana sayfa

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Sahibi
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F.
Adına
Dekan, Prof. Dr. Cemal ÖZGÜVEN

Editör
Prof. Dr. Cihan DURA

Yayın Kurulu
Prof. Dr. Cihan DURA
Prof. Dr. Cemal ÖZGÜVEN
Prof. Dr. Ekrem ERDEM
Doç. Dr. Hayriye ATİK
Doç. Dr. Faik BİLGİLİ
Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Yayın Kurulu Sekreterleri

Arş. Gör. Yalçın PAMUK	Tel: 4374901-30504	E-Posta : ypamuk@erciyes.edu.t
Arş. Gör. Cüneyt DUMRUL	Tel: 4374901-30454	E-Posta : cdumrul@erciyes.edu.t
Arş. Gör. Gökçe ÇINAR	Tel: 4374901-30651	E-Posta : gokcecinar@erciyes.ed
Arş. Gör. Ahmet AYSU	Tel: 4374901-30802	E-Posta : ahmetaysu@erciyes.ed

Online Dergi Teknik Sorumluları
Uzman Gökhan GÜVEN Tel: 4374901

ISSN : 1301-3688

Diğer Bilgiler
- Dergimiz 2001 tarihli 17. sayısından itibaren ulusal hakemli olarak yılda iki kez yayınlanmaktadır.
- Türkiye'de en az beş üniversiteye mensup öğretim üyelerinden oluşan bir hakem kurulu vardır.
- Dergimiz Türkiye'de tüm üniversite kütüphanelerine gönderilmektedir.
- Bu derginin elektronik versiyonuna http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/dergi.htm internet adresinden ulaşılabilir.
- Dergimizde yayınlanan makalelerde belirtilen görüşlerden makale sahipleri sorumludur.
- Makaleler kaynak gösterilmek koşuluyla iktibas edilebilir.

İdare ve Yazışma Adresi
Erciyes Üniversitesi

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ HAKEM KURULU

ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Seha SELEK

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Kemalettin CONKAR

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Güneş N. BERBEROĞLU
Prof. Dr. Rıdvan KARLUK
Prof. Dr. Yavuz ODABAŞI
Prof. Dr. İlhan ÜNLÜ
Doç. Dr. Fermani MAVİŞ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Çelik ARUOBA
Prof. Dr. Lale DAVUT
Prof. Dr. Ahmet DEMİR
Prof. Dr. Celal ER
Prof. Dr. Ruşen KELEŞ
Prof. Dr. Ahmet KUMRULU
Prof. Dr. Nejdet SERİN
Prof. Dr. Ergün TÜRKCAN
Prof. Dr. Ercan UYGUR
Prof. Dr. Erdal ÜNSAL
Prof. Dr. İşaya ÜŞÜR
Doç. Dr. Yılmaz AKDI
Doç. Dr. İrfan CIVCIR
Doç. Dr. Aykut KİBRİTÇİOĞLU

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Celalettin ATAMANALP
Prof. Dr. Alaattin BAŞAR
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Prof. Dr. Erol ÇAKMAK
Prof. Dr. Aysel ERCİŞ
Prof. Dr. Muammer ERDOĞAN
Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Prof. Dr. Cevat GERNİ
Prof. Dr. Uğur GÜLLÜLÜ
Prof. Dr. Sıbkat KAÇTIOĞLU

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. M. Sadık ACAR
Prof. Dr. Coşkun Can AKTAN
Prof. Dr. Seyma AYTUĞ
Prof. Dr. Koray BAŞOL
Prof. Dr. Gönül BUDAK
Prof. Dr. Muzaffer DEMİRCİ
Prof. Dr. Ersin KANDEMİR
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU
Prof. Dr. Mustafa ÖZATEŞLER
Prof. Dr. Şule ÖZKAN
Prof. Dr. Ruhi M. TÜRKO
Prof. Dr. Muammer YAYLALI
Doç. Dr. Yusuf AKAN
Doç. Dr. Osman DEMİRDÖĞEN

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Doç. Dr. Şükrü ÖZEN

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Burhan KUZU

BİLKENT ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Erinç YELDAN

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. İbrahim EROL
Prof. Dr. Hüseyin KARAKAYALI
Prof. Dr. Sevinç KÖSE
Prof. Dr. Cengiz YILMAZ
Prof. Dr. Şahabettin YİĞİTBAŞI

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM
Doç. Dr. Mahmut KARTAL

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Serpil CANBAŞ
Prof. Dr. Altan ÇABUK
Prof. Dr. Mahir FİSUNOĞLU
Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Prof. Dr. A. Fazıl ÖZSOYLU

DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Halil SEYİDOĞLU

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN
Prof. Dr. M. Şükrü AKDOĞAN
Prof. Dr. Hayriye ATİK
Prof. Dr. M. Ali BİLGİNOĞLU
Prof. Dr. Filiz ÇALIŞKAN

Prof. Dr. Muammer DOĞAN
Prof. Dr. Üzeyme DOĞAN
Prof. Dr. Temel ERGUN
Prof. Dr. Hüsnü ERKAN
Prof. Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU
Prof. Dr. Nevzat GÜRAN
Prof. Dr. Recep KÖK
Prof. Dr. Saime ORAL
Prof. Dr. Günal ÖNCE
Prof. Dr. Berna TANER
Prof. Dr. Tuna TANER
Prof. Dr. Nergis TEK
Prof. Dr. Ömer Baybars TEK
Prof. Dr. Alp TİMUR
Prof. Dr. Kamil TÜĞEN
Prof. Dr. Nurel ÜNER
Prof. Dr. Oya YILDIRIM
Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ
Doç. Dr. İkbal AYSULU
Doç. Dr. Muazzez BABACAN
Doç. Dr. Selma BAKTIR
Doç. Dr. İlkin BARAY
Doç. Dr. Nejat BİLGİNER
Doç. Dr. Gülay BUDAK
Doç. Dr. H. Avni EGELİ
Doç. Dr. Ülkü ERGUN
Doç. Dr. Esin KÜHEYLAN
Doç. Dr. Tansu SAY
Doç. Dr. Öcal USTA
Doç. Dr. Utku UTKULU
Doç. Dr. Nermin UYGUÇ
Doç. Dr. Yaşar UYSAL

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Şerafettin SEVİM
Doç. Dr. Bülent TOKAT

EGE ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Neşe KUMRAL

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. İ. H. ÖZSABUNCUOĞLU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Ali ÇAĞLAR
Prof. Dr. Cevdet ERDOST
Prof. Dr. Mehmet Baha KARAN
Prof. Dr. Halil KAYIM
Prof. Dr. Celal KÜÇÜKER
Prof. Dr. Ahmet ŞAHİNÖZ
Doç. Dr. Çağlar ÖZEL
Doç. Dr. Aylin ÖZMAN

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
Doç. Dr. Abid BULUT

Prof. Dr. Cihan DURA
Prof. Dr. Yunus DURSUN
Prof. Dr. Ekrem ERDEM
Prof. Dr. İsmail KAYAR
Prof. Dr. Mahir NAKİP
Prof. Dr. Zuhal ÖZCAN
Prof. Dr. Cemal ÖZGÜVEN
Prof. Dr. Mustafa SAATÇİ
Prof. Dr. İ. Hakkı SÖNMEZ
Prof. Dr. Osman UNUTULMAZ
Prof. Dr. İnci VARİNLİ
Prof. Dr. Rıfat YILDIZ
Doç. Dr. Emine BİLGİLİ
Doç. Dr. Faik BİLGİLİ
Doç. Dr. Salih KUŞLUVAN
Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU
Doç. Dr. Şaban UZAY

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Kadir ARICI
Prof. Dr. Eyüp BEDİR
Prof. Dr. Kamil BÜYÜKMİRZA
Prof. Dr. Ertuğrul ÇETİNER
Prof. Dr. Recai ÇINAR
Prof. Dr. Burhan ÇİL
Prof. Dr. Ömer Faruk ÇOLAK
Prof. Dr. Feral EKE
Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN
Prof. Dr. M. Tuba ONGUN
Prof. Dr. Rıfat ORTAÇ
Prof. Dr. Sacit ÖNEN
Prof. Dr. Remzi ÖRTEN
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER
Prof. Dr. İşaya ÜŞÜR
Prof. Dr. Şiir YILMAZ
Doç. Dr. Ahmet BATTAL
Doç. Dr. Nejat COŞKUN
Doç. Dr. Cem KILIÇ
Doç. Dr. Aziz KONUKMAN
Doç. Dr. Tengiz ÜÇOK

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Nejat TENKER

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Ersan BOCUTOĞLU
Prof. Dr. Rahmi YAMAK

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
Doç. Dr. Ömer DEMİR
Doç. Dr. Metin TOPRAK

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Prof. Dr. Vasfi HAFTACI

Doç. Dr. Emir ERDEN

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Gülten KAZGAN

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Sıtkı GÖZLÜ
Prof. Dr. Ümit ŞENESEN
Doç. Dr. Gökhan ÇETİNSAYA

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Adalet Bayramoğlu ALADA
Prof. Dr. Mehmet ALTAN
Prof. Dr. Erdal BALABAN
Prof. Dr. Mithat Zeki DİNÇER
Prof. Dr. Cengiz ERDAMAR
Prof. Dr. Emine Arzu İMREN
Prof. Dr. Ahmet İNCEKARA
Prof. Dr. Nüzhet KAHRAMAN
Prof. Dr. İsmet Doğan KARGÜL
Prof. Dr. Mithat MELEN
Prof. Dr. Abdulkadir MERCÜL
Prof. Dr. Türkel MİNİBAŞ
Prof. Dr. Neyran ORHUNBİLGE
Prof. Dr. İzzettin ÖNDER
Prof. Dr. Mehmet Merih PAYA
Prof. Dr. Cemal ŞANLI
Prof. Dr. Yılmaz TOLUNAY
Prof. Dr. Yusuf TUNA
Prof. Dr. Mehmet Fuat YAŞAR
Doç. Dr. Mehmet ALKAN
Doç. Dr. Kaya ARDIÇ
Doç. Dr. Yüksel BİRİNCİ
Doç. Dr. Havva Tunç ÇELEBİ
Doç. Dr. Zekai ÖZDEMİR
Doç. Dr. Gülden ÜLGEN

Prof. Dr. Ahmet H. İSLAMOĞLU
Prof. Dr. Yunus KİSHALI
Prof. Dr. Hikmet ÖZDEMİR
Prof. Dr. Gültekin RODOPLU
Prof. Dr. Recep TARI
Prof. Dr. Hamdi YILMAZ
Doç. Dr. Akif ABBASOĞLU
Doç. Dr. Mehmet DUMAN
Doç. Dr. Selman Aziz ERDEN
Doç. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ
Doç. Dr. Neşe ERİM
Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL
Doç. Dr. A. Tansu SAY

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. İ. Hakkı ARMUTLULU
Prof. Dr. Selahattin GÜRİŞ
Doç. Dr. Asuman YALÇIN

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ
Doç. Dr. Zeki DOĞAN

ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Şinasi AKSOY
Prof. Dr. İhsan Duran DAĞI
Prof. Dr. Zehra KASNAKOĞLU
Prof. Dr. Aykut POLATOĞLU
Prof. Dr. Fikret ŞENSES

OSMAN GAZİ ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Ö. Adil ATASOY
Prof. Dr. Münevver YILANCI

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Salih ŞİMŞEK

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Coşkun ATAYETER
Prof. Dr. Şerif ŞİMŞEK
Prof. Dr. Mahmut TEKİN

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Doç. Dr. Durmuş ACAR
Doç. Dr. Ömer EROĞLU
Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU
Doç. Dr. Şaban SİTEMBÖLÜKBAŞI

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Nuri BURHAN
Prof Dr. Zeynel DİNLER
Prof. Dr. Erol İYİBOZKURT
Prof. Dr. İlker PARASIZ
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
Prof. Dr. Özer SERPER
Prof. Dr. Hüseyin ŞAHİN
Doç. Dr. Kemal GÖZLER

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Ercan EREN

ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERİSTESİ

Prof. Dr. Güven MURAT
Doç. Dr. Salih BARIŞIK
Doç. Dr. Turhan KORKMAZ
Doç. Dr. Hasan VERGİL

TARIM TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM

Harun DEMİRKAYA *

ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çalışma hayatının dinamik bir unsuru olarak insanı temel alır. Geçmişte çalışanların kayıtlarını tutma, sosyal hizmet görevi, personel yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri olarak bilinen uygulamalar, değişim ve dönüşüm süreçleriyle birlikte İKY olgusuna dönüşmüştür. Günümüzde ise İKY, stratejik yönetimin bir parçası haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışından itibaren günümüze kadar geçirdiği değişimleri ortaya koymak ve geleceğine ışık tutmaktır. Bu açıdan, İKY'nin tarım toplumundan, bilgi toplumuna kadar uygulamaları ve yaşadığı dönüşümler araştırılmakta; bu kuramsal araştırmanın sonuçları ve bilgi toplumu dönüşümleriyle karşılaşılan sorunlardan hareketle, insan kaynakları yönetiminin geleceğine ilişkin projeksiyon yapılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, değişim, bilgi toplumu.

GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren dünyamız, değişim olgusunun etkisine girmiştir. Değişim, organizasyonların bütün dinamiklerini köklü bir biçimde değiştirmektedir. Organizasyonlara hayat veren temel kaynak insandır. Bu nedenle değişim ve gelişime ilişkin her süreç, bir şekilde çalışma hayatındaki insanı da etkilemektedir.

İnsanın verimliliğini ve çalışma hayatının kalitesini yükseltmekten sorumlu bilim dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'dir. İnsan kaynakları yönetimi düşüncesi ile değişim ve gelişim süreçlerinin eş zamanlı olması bir rastlantı değildir. Tam tersine, değişim ve gelişimin hedef kitlesinin insan olması nedeniyle, insan kaynakları yönetimi değişim ve gelişimin merkezine yerleşmiştir.

Bu makalede, iş hayatında çalışana yönelik olarak kayıt tutma süreci ile başlayan uygulamaların ortaya çıkması, sosyal hizmet görevine dönüşmesi, personel yönetimi olgusunun doğuşu, sendikal hareket ve endüstriyel ilişkilerin sürece dahil olmasıyla endüstri ilişkilerini kapsamına alması, insanın yeniden keşfi ve yaşanan büyük değişimlerle insan kaynakları yönetimi sürecine ulaşması, insan kaynakları kavram ve kapsamının genişlemesi, stratejik boyutlara taşınması, yaşanan bilgi toplumu süreçlerinin insan kaynakları yönetimine getirdiği ve gelecekte getirmesi muhtemel olan yeni boyutlar, kuramsal araştırma yöntemiyle incelenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın, insan kaynaklarının geçmişi ve geleceği hakkında yapılacak çalışmalara teorik yönden ışık tutacağı varsayılmaktadır.

* Yrd. Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi, Gebze MYO
Makalenin Geliş Tarihi: Eylül 2006, Kabul Tarihi: Ocak 2007

I. İKY'NİN TARİHİ GELİŞİMİ

A. TARIM TOPLUMUNDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNCÜLERİ

Bilimlerin başlangıcını tarihin ilk çağlarına götürmek genel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım personel yönetimi için de geçerlidir. Zira yönetim düşüncesini ve personel yönetimini insanlık tarihine dayandırmak mümkündür. Oysa, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi topluluğu niteliğini taşıyan yönetim bilimi XX. yüzyılın ürünüdür (Baransel, 1979:5).

Yönetim, insanların iş birliğini sağlamak ve onları bu amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur (Tosun, 1990:161). İki insanın iş üretmek amacıyla bir araya geldiği her organizasyonda hem insana özgü ilişkiler, hem de yönetim ilişkisi vardır.

Genel olarak bir organizasyonda çalışanların tümü insan kaynaklarını oluşturur (Aktan, 2003:227). İnsan ve organizasyonun var olduğu her zeminde insan kaynakları yönetiminin de olduğu söylenebilir (Aldemir vd., 2001:15). Bu nedenle yönetim düşüncesinin temellerini ilk insanlara kadar dayandıran düşünceler, yönetimin olduğu her ortamda insan kaynakları yönetiminin öncü örneklerinin de var olması gerektiğini öne sürerler.

Tarihin erken dönemlerinde, insan kaynakları ile ilişkilendirilebilecek uygulamaların örneklerine rastlamak olasıdır. Paleotik ve erken Neolitik dönemlerde birlikte başarılan avcılık, balıkçılık, toplayıcılık; liderlik gücü, dayanıklılık, yetenek; klana bağlılık; iş yapmada yaş ve cinsiyet ayırımı ve geleneklerin etkinliği, bu kapsamda değerlendirilebilir. Aynı şekilde geç Neolitik dönem, Bronz ve Demir Çağında çıraklık (apprenticeship), babadan oğula geçen meslek, basit kayıt tutmalar ve ödemeler, insan kaynakları yönetiminin erken örnekleri olarak görülebilir (Bass, 1994:3-5).

Çok daha somut örnekler olarak, Eski Mısır Medeniyeti'nde 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 anlamında katkıları (Yozgat, 1992:4), Roma Medeniyeti'nde askeri örgütlenmeler, sayılabilir. Daha yakın tarihlerde ise, 1776 yılında Adam

Smith'in yazdığı The Wealth of Nations (Milletlerin Refahı) adlı eserde işbölümünden söz etmesi (Türkel, 1998:67-70) vd. gelişmeler, yönetim düşüncesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi düşüncesinin de ortaya çıkmasında yapı taşlarını oluşturur.

Yönetim tarihinin bilinen kaynaklarından yararlanarak, tarım toplumunda ve küçük atölye tarzı işletmelerin yaygın olduğu dönemlerde "kayıt tutma" (Yüksel, 2000:10) bazında bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun söz konusu olduğunu ve bu haliyle organizasyonlarda yer aldığını söyleyebiliriz. Küçük işletmelerde kayıt tutma görevini üstlenenler bizzat işletme sahipleridir. Bazen de çalışanlardan biri veya kıdemli bir çalışan, kayıt tutmakla görevlendirilmiştir. Giderek çalışan sayısı arttıkça, ücretlerle de ilgili olan bir muhasebe elemanı, çalışanların kayıtlarını tutmakla görevli olarak organizasyonlarda yer almıştır.

B. ÖN SANAYİ DEVRİMİ VE SOSYAL HİZMET GÖREVLİSİ

18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlayıp, daha sonra Avrupa'ya ve bütün dünyaya yayılan endüstri devrimi (Köksal, 2005:7) iş hayatında ve toplumsal hayatta bir çok değişime yol açmıştır. Personele ilişkin sorunların önem kazanması da bu değişim nedeniyledir (Özgen vd., 2002:5). Değişim bu günkü anlamda İKY uygulamalarının ilk örneklerini ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda: 1776'da Adam Smith'in işleri basite indirgemeye yönelik çalışmaları; 1786'da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için yaptıkları ilk grev; 1794 yılında Amerika'da ilk kar paylaşımı planının uygulanması ve çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkarılması; 1850 yılında Londra Sanayi Sergisinin açılmasından sonraki gelişmeler, İKY alanında öncü oluşumlara örnek teşkil ederler. (Baysal, 1993:59)

Endüstri devriminin erken aşamalarını oluşturan makinalaşma çağı (1870'ler), atölye ve küçük işletmelerin büyümesine ve fabrikaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece tarım işçiliğinden, fabrika işçiliğine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır (Online, 1:2006). Bu dönemde işe alma, işten çıkarma ve kayıtları tutma gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, hat yöneticileri tarafından yürütülmüştür.

Aynı dönemde işletmelerin büyüyerek fabrikalaşmasına ve fabrikaların büyümesine paralel olarak, büyümeden kaynaklanan organizasyon sorunları da önem kazanmaya başlamıştır (Ülgen, 1993:11). Bu süreçte olağanüstü kötü çalışma koşulları nedeniyle çalışanların birlik arayışları yoğunlaşmıştır. Bu arayışların sonucu olan sendikacılık, ilk kez İngiltere'de ortaya çıkmış ve diğer ülkelere de yayılmıştır (Pannekoek, 2006).

Bu gelişmelerle birlikte, büyümüş olan fabrikalarında, çok sayıda çalışanları ile istedikleri gibi yakın kişisel ilişki kurmanın güçlüğünü gören bazı sosyal bilinç sahibi işverenler, Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü tarafından öneri-

len "sosyal hizmet görevlisi" düşüncesini 1889'da Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde uygulamaya başlamıştır. İlk uzmanlaşmış insan kaynakları görevlisi sayılabilecek olan sosyal hizmet görevlilerinin istihdamı, erken sanayi devrinde yaygınlaşmıştır (Demirkaya, 2004).

Sosyal hizmet görevlileri, yöneticilerle çalışanlar arasında aracı bir role sahiptir. Bu görevliler bir yandan çalışanların sağlık, barınma, finans vb. sorunlarının çözümüne yardımcı olurken; diğer yandan da yönetimin onlara verdiği değeri temsil etmişlerdir. Sosyal hizmet görevlisi uygulaması hem çalışanlar, hem de çalıştıranlar tarafından kabul görmüş bir uygulama olup, dönemin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yapan profesyonelleri iş hayatına kazandırmıştır. Başlangıçta mesleğin belirlenmiş bir kriteri olmamakla birlikte, 1893'te Amerika'da ilk sosyal hizmet görevlileri konferansı yapılmış, 1913'te İngiltere'de ilk sosyal hizmet görevlileri derneği kurulmuş ve sosyal hizmet uzmanlığı mesleği kurumsallaşma sürecine girmiştir (Baysal, 1993:59).

C. PERSONEL YÖNETİMİNİN DOĞUŞU

Sanayi devriminin ikinci aşaması ve yönetim-organizasyon alanındaki gelişmeler sosyal hizmet uygulamalarının da ötesinde insan kaynakları yönetimi işlevini yeni boyutlara taşımıştır. 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı, personel yönetiminin mesleki olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bingöl, 1997:10). Akımın öncülerinden Frederick W.Taylor 1911 yılında "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" isimli yapıtıyla o zamana kadar yapmış olduğu çalışmaları özetlemiştir (Eren, 1991:16). Akım, bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri (Koçel, 1989:122) gibi kavramları kullanarak, çalışanların verimliliğinin arttırılmasını sağlayacak profesyonellere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın sonucunda ilk kez 1912 yılında "personel bölümü" ayrı bir bölüm olarak organizasyonlarda yer almıştır (Bingöl, 1997:12).

Birinci Dünya Savaşı koşullarında ABD ordusuna eleman seçiminde ilk kez testlerin kullanılması personel bölümünün ayrı bir departman olarak örgütlenmesinin önemini ortaya çıkaran bir gelişmedir. 1920 yılında "personel idaresi" adlı kitabın yayınlanması (Baysal, 1993:60) da personel yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmuş önemli bir adımdır. Bu gelişmelerle birlikte "personel yönetimi" kavramı yönetim literatüründe yerini almıştır.

II. İNSAN İLİŞKİLERİ AKIMI VE ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER SÜRECİ

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, 1988:11).

Hawtorne araştırmalarının sonucu ortaya çıkan bu düşünce, başlangıçta "beşeri ilişkiler yaklaşımı", daha sonra "beşeri kaynakların yönetimi", günümüzde de "organizasyonel davranış" olarak süregelmiştir.

Akım; algı, tutumlar, motivasyon, önderlik, organizasyonda değişme ve gelişme (Koçel, 1989:81) gibi kavramları ön plana çıkarıp; davranışın ve örgütsel ortamın bireysel verimliliğe katkısına vurgu yaparak; personel yönetimi işlevine yeni boyutlar kazandırmış ve "çalışma ilişkileri" konumuna taşımıştır. Bunun yanında düşük ücretler, uzun süren çalışma saatleri, kadınların ve çocuk yaştaki işgörenlerin istismar edilmesi sonucu yaşanan sosyal patlamalar, devletin endüstriyel ilişkiler sistemine müdahale etmesini zorunlu kılmıştır (Köksal, 2005:8). Böylelikle daha önce temeli atılan sendikacılık ve sendikalara ilişkin tüm sorunlarla birlikte, başlangıçta çalışma problemlerine yoğunlaşan (Kauffman,2001:7) ve giderek sendikal harekete yanıt olarak doğan "endüstri ilişkileri" de, personel biriminin faaliyetlerine dahil olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı verimlilik ve kalitenin vazgeçilmezliği olgusu, insan kaynağından azami verimi alma düşüncesini ön plana çıkarmıştır. Ayrıca, verimlilik ve kalite eğitimle ilişkilendirildiğinden, "işgören-çalışan eğitimi" olgusu da personel departmanlarının görev alanına dahil edilmiştir.

Bu gelişmelerin bir sonucu olarak 1940'lı yıllarda A.B.D.'de eğitim, istihdam, performans değerleme, ücret yönetimi, işçi-işveren ilişkileri ve sigorta konularında uzmanlığı bulunan "personel yöneticisi" kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Yine 1940'lı yıllar, klasik yönetim anlayışından sonra, insanı merkez alan, örgütsel akılcılık ve açık kapı politikası gibi kavramlarla ifade edilen insan ilişkileri yaklaşımına tanıklık etmiştir. (Aykaç, 1999:1) Bu gelişmelerde, sendikal hareketin olumlu katkılarını da dikkate almak gerekir. Aynı gelişmelerle 1946'da İngiliz Çalışma Yönetimi Enstitüsü'nün adı "Personel Yönetimi Enstitüsü" olarak değiştirilmiştir (Baysal, 1993:60). Bu ve benzeri gelişmelerle, personel yönetimi veya personel yönetimi ve endüstri ilişkileri uzmanlarının organizasyonda işlevsel rol alması yaygınlaşmıştır.

Tarihsel açıdan, ilk kez kayıt tutan büro elemanı olarak ortaya çıkan personel bölümü yöneticisinin unvan ve görevi, zaman içinde gelişmelere paralel olarak değişmiştir. Bu anlamda, personel işlerini yürüten nezaretçiden, çalışanların günlük sorunları ile ilgilenen alt düzey yöneticiye; çalışanlarla ilişkiler geliştiren orta düzey yöneticiden, çalışanın verimliliği ile ilgili sistemleri kurmakla görevli üst düzey yönetici konumuna değin, gelişmeler yaşanmıştır (Palmer ve Winters,1993:23) Bu gelişmeler bu günkü anlamda insan kaynakları yönetimi olgusuna giden yolda önemli kilometre taşlarıdır.

III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DÖNÜŞÜM

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DOĞUŞU

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, her ne kadar 1980'lere gelinceye kadar "personel yönetimi," "personel yönetimi ve endüstri ilişkileri" vd. kavramlar yaygın olarak kullanılmış olmasına karşın, 1950'lerden itibaren yeni arayışların da başlamış olduğu görülmüştür (Baysal:1993:64).

Bu anlamda, 1950'li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları emek üzerine yaptıkları çalışmalarda "insan kaynağı" deyimini kullanmaya başlamışlardır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005:3).

Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin dönüşümüne tanıklık etmiştir. Bu kuramların bir tezahürü olan "sistem yaklaşımı" çerçevesinde birey-örgüt uyumu, örgüt-çevre uyumu ve değişim yeteneği başarının şartı olarak görülmüştür.

Bu uyumu sağlamak ve değişimi başarıya dönüştürmek için insan kaynağının potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır. Bu arayışlar geleneksel personel yönetiminin sonunu getiren yolu açmıştır. O dönemde yazılan bütün eserlerde insan odaklı bir yaklaşımın görüldüğünü söylemek mümkündür (Aykaç, 1997:7). İnsanı merkezine alan bu yaklaşımın sonucu olarak örgütün insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanmayı ifade eden ve personel yönetimine göre daha kapsamlı bir kavram olan "insan kaynakları yönetimi" kullanılmaya başlanmıştır (Akyüz, 2001:55). Yine insan kaynakları yönetimi dönüşümünü destekleyen bir hareket olarak aynı dönem içinde (1960 yılında) Amerika'da Human Resources Management dergisi yayın hayatına girmiştir. Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine dönüşüme katkı yapan diğer bazı gelişmeler de özetle:

- 1960'lı yıllardan itibaren kalite kontrol felsefesinin katkılarıyla Japonya'da elde edilen başarılar,
- 1964 yılında İngiltere'de endüstriyel eğitim yasasının çıkarılması ve kurumsal eğitim ve geliştirmenin insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi (Lee and Stead, 1998:299),
- Yine 1960 yılı ortalarından itibaren etik, moral değerler, çalışma barışı, katılımcı yönetim, endüstriyel demokrasi ve çalışma hayatının kalitesinin önem kazanması ve işverenlerin sosyal sorumluluklarının gündeme gelmesi (Woods, 1997:392),
- 1980'li yıllardan itibaren insanın yeniden keşfedilmesi,
- İnsana ilişkin olgulara bütünlük içinde bakılma ihtiyacı,

- Verimlilik ve gelişmeye bağlı bir döneme girilmesi ve verimlilik kriterlerinin insana odaklanmaya başlaması,
- Salt personel özlük işleriyle endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlamada yetersiz kalması gibi düşüncelerin artmış olmasıdır.

Bu gelişmelerle birlikte personel yönetimi büyük bir değişim göstererek organizasyona katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmüştür; sonuçta hem akademik alanda hem de uygulamada insan kaynakları kavramı benimsenmiştir (Selamoğlu, 1998:571). Personel yönetimine göre daha kapsamlı bir kavram olan insan kaynakları yönetimi kavramı eğitim alanında da yer etmiştir. İnsan kaynakları yönetimine dönüşüm doğrultusundaki bu gelişmeler meslekleşme ve mesleğin eğitimi alanına da yansımıştır. Bu anlamda ilk olarak 1981 yılında Harvard Business School'da insan kaynakları yönetimi dersi açılmıştır. Bütün bu gelişmelerin, meslek elemanları için de çok olumlu sonuçları olmuştur. En başta insan kaynakları yöneticiliği, heyecan verici ve dinamik bir meslek olarak ilgi odağı haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ile gelen yeni anlayış tüm dünya ülkelerinde heyecanla karşılanmıştır. İşletmeler birbirleriyle yarışırcasına insan kaynakları bölümü kurmaya başlamışlardır. Bu bölümlerin gerçekten insan kaynakları işlevlerini üstlendiği ve ifa ettiği tartışılabilir. Zira, başlangıça insan kaynaklarına dönüşüm, genellikle bir tabela değişikliği şeklinde olmuştur. "Personel Müdürü," "Personel ve Endüstri İlişkileri Müdürü" vb. tabelalar sökülerek yerine "İnsan Kaynakları Müdürü" tabelası konulmuştur. Bu durum anlamlı bir dönüşümü yansıtmaktan uzaktır. Gerçek bir insan kaynakları yönetimi dönüşümünden söz edebilmek için, insan kaynakları felsefesine uygun bir yapılanmanın gerçekleştirilebilmesi gerekir. Böyle bir yapılanmayı gerçekleştirebilmiş bir organizasyonun, aşağıdaki soruların çoğuna "evet" cevabını verebilmesi gerektiği öne sürülmüştür. (Akdemir, 1999:358-359) Bu sorular:

- İnsan kaynakları yöneticisi unvanı genel müdürden sonra en yüksek unvanlardan mıdır?
- İnsan kaynakları yöneticisi doğrudan en üst yöneticiye mi bağlıdır?
- İnsan kaynakları yöneticisi ücret sıralamasında emsallerine göre üst düzeyde midir?
- İnsan kaynakları üst yönetim toplantılarının genel konusu mudur?
- İnsan kaynakları çalışanları diğer bölümlere göre daha kaliteli midir?
- Stratejik kararlar alınırken insan kaynakları dikkate alınmakta mıdır?
- İnsan kaynakları pazarı yakından takip edilmekte midir?

- İşe almada önce organizasyona katkı, sonra ücret mi değerlendirilmektedir?
- En iyi elemanı alırken, en iyi eleman olarak kalması için kişiye yatırım yapılması gerçeği kavranmış mıdır?
- Eğitim ve geliştirme bütçesi piyasaya göre yüksek miktarlarda mıdır?
- İnsan kaynağı iyi tanınıp, zayıf yönleri güçlendirilmekte, güçlü yönlerinden tam yararlanılmakta mıdır?
- Her seviyedeki elemanın ileriye dönük nasıl geliştirileceği konusunda amirleri zaman ayırmakta ve kafa yormakta mıdır?
- Ayrılan birisinin yerini hemen dolduracak plan hazır mıdır?
- İnsan kaynağına bir gider unsuru değil, aktif kalemi olarak mı bakılmaktadır?

Bu soruların çoğuna evet diyebilen bir organizasyon, insan kaynakları yönetiminin felsefesini anlamış ve organizasyonel değişimi başarmış demektir. Aksi halde değişim, sadece bir tabela değişikliğinden ibaret kalacaktır. Buna rağmen, kanımızca başlangıçta bir tabela değişimi ile başlayan bir yapılanma bile değişim açısından olumlu bir adım olarak kabul edilmelidir.

B. İNSANIN STRATEJİK BİR KAYNAK OLARAK ALGILANMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Günümüzde insan kaynaklarının gelişim yönü stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik olmakla birlikte (Wimbush, 2005:463), insan kaynaklarına stratejik bir kaynak olarak bakılması çok eski değildir. Bunu doğal karşılamak gerekir. Zira, modern örgüt kuramlarının temelini attığı stratejik düşünce, 1965 yılında Ansoff'un "Şirket Stratejisi" adlı kitabı ile ilk yazılı belgesine kavuşmuştur (Beagrie, 2004:22). Organizasyonların insan kaynaklarına stratejik kaynak olarak bakmasında daha çok kalite olgusunun rolü olmuştur. Toplam kalite yönetimi anlayışının organizasyonlarda yer alması, toplam kalite ile ilgili sistemlerin kurulması, vizyon, misyon ve değerlerin paylaşılması, koşulsuz müşteri tatmini felsefesinin hayata geçirilebilmesi için örgütün insan kaynağının önemi büyüktür. Daha da önemlisi, dış müşterilerin tatmin edilmesi, geniş ölçüde ve öncelikle iç müşterilerin tatmin edilmesiyle mümkündür. Bu durum çalışanlara, dolayısıyla insan kaynakları yönetimine stratejik önem kazandırmıştır. Bu yaklaşımlarla 1970'li yılların sonlarından itibaren insan kaynakları yönetimi yüksek performans dönemine girmiştir. Maddi güdüleyicilerin yanında, çalışanlarda ruhsal tatmin sağlayan psikolojik motivasyon, öğrenen organizasyon, esnek organizasyon, değişim yeteneği, kar paylaşım sistemi, iş genişletme ve iş zenginleştirme, özerk çalışma grupları, küçük iş üniteleri (Langbert, 2002:935) gibi kavramlar literatüre girmiştir. Bu kavramlar, yüksek başarı gücüne sahip işgücü oluşturmak için kullanılmıştır.

Akademik olarak insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım 1980'li yılların başında Fombrun tarafından ortaya atılmıştır. Adı geçenin yazarı bulunduğu "Strategic Human Resource Management" kitabı 1984 yılında basılmıştır (Miller, 2006:99).

Öte yandan, 1980 yılı sonrasında yaşanan acımasız rekabet ortamı, müşterinin belirleyici güç olması, müşteri odaklı sistemlerin kurulması ve sürekli gelişme anlayışı (Langbert, 2000:14), downsizing (organizasyonel küçülme), rightsizing (optimum boyuta ulaşma), reengineering (yeniden yapılanma) gibi kavramlarla birlikte 1983 yılında empowerment (güçlendirme) kavramının keşfi, 1990'lı yılların başından itibaren ön plana çıkan "rekabet stratejisi" anlayışıyla, SWOT (organizasyonlarda durum) analizi yapılması; rakip firmalara olan üstünlük ve zayıflıkların tespit edilmesi; ogranizasyonlarda vizyon ve misyon bildirgelerinin hazırlanması; stratejik planların uygulamaya konulması (Aktan, 2003:11), stratejik yetenek yönetimi ve organizasyona azami katkı sağlamak için çalışanların becerilerinin geliştirilmesi (Jensen and Spencer, 2004:31) ve diğer organizasyonel değişimler ve işletmelerin çok uluslulaşması, insanın ve insan kaynaklarının stratejik önemini artırarak, "insan kaynaklarının stratejik yönetimi" kavramının yerleşmesine olanak sağlamıştır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi ve insanın stratejik kaynak olarak algılanmasının bir sonucu olarak, rekabette üstünlüğün kritik faktörü olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi "stratejik iş ortağı" olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bakış açısı önce insan kaynakları yönetimine işletme politikasının oluşturulmasında ve kararlarda söz hakkı sağlayarak "tam ortak" (Kaynak vd.,2000:25) konumu sağlamış, daha sonra da organizasyonların üst yönetim masasında bir koltuk sahibi olmaya giden yolu açmıştır. Gerçekten de günümüzde çok uluslu şirketler başta olmak üzere, organizasyonların üst yönetimlerinde insan kaynakları yöneticileri de yer almaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi süreciyle birlikte kurum kültürü (corporate culture), adanma (committment), bağlılık (loyalty), koçluk (coaching), akıl hocalığı (mentoring), rehberlik (guidance), danışmanlık (counseling), tutum geliştirmeye yönelik eğitimler (attitude based training), farklılıkların yönetimi (managing diversity), değişim yönetimi (change Management) (Brockbank, 2003:229), stratejik yetenek yönetimi (strategic talent management) gibi kavram ve yöntemler, insan kaynakları yönetimi literatüründe yerini almıştır. Öte yandan stratejik ortak olarak, organizasyonun misyon ve stratejisi doğrultusunda, insan kaynakları yöneticisinin de rolü yeniden tanımlanmıştır (Sheehan, 2005:193).

Sonuç olarak, 1990'lı yıllar, insan kaynakları yönetiminin stratejik "insan 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, diğer işlevlere göre daha fazla yetkili bir insan kaynakları yönetimi olarak, organizasyondaki konumuna da aynen yansımıştır. Daha da önemlisi, stratejik insan kaynaklar yönetimi bilgi bazlı yeni ekonomi (new economy) kavramının da önemli bir enstrümanı haline gelmiştir (Werbel and DeMarie, 2005:247). Bunun nedeni, yeni ekonomide de rekabet avantajı elde etmenin temel bileşeninin insan kaynakları olmasıdır.

C. ÇAĞDAŞ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN VE YÖNETİCİSİNİN ROL VE SORUMLULUKLARI

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin diğer adı "değişim ve gelişim yönetimidir" (Demirkaya, 2001:69). İKY değişim ve gelişim boyutuyla:

- Departmanlar arasında sinerji sağlar,
- İç iletişimin sağlıklı şekilde yapılması için çalışır, (Ersen, 1997:44)
- Davranış geliştirme konusunda uyarılarda bulunur,
- Eğitim sistemini kurar ve eğitim kaynaklarını sağlar,
- Çalışanların önerilerini sisteme uygun şekilde ödüllendirir,
- Örgüt içi adaleti sağlamak için çalışır,
- Organizasyonel yapının geliştirilmesine katkıda bulunur,
- Tüm çalışanların birbirinin müşterisi olduğu bilincini yerleştirir,
- Kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır (Fındıkçı, 2000:18),
- Tüm çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışır,
- Çalışanlarla ilgili tüm bilgileri derler, birleştirir,
- Bütün çalışanları örgütün ortak hedeflerini gerçekleştirmeye yöneltir,
- Kurumsallaşma için gerekli insan kaynakları sistemlerini kurar.

İnsan kaynakları yönetimi bütün bu sorumluluklarını diğer departmanlarla işbirliği halinde gerçekleştirir. Zira, diğer departmanların katılımı olmadan insan kaynakları yönetiminin başarıyı yakalaması mümkün değildir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletme içinde eğitimi, idari işleri, endüstriyel ilişkileri, personel özlük işlerini koordine yürütür. Bu işlevleri yaparken de, insan kaynaklarının etkin yönetilmesini sağlayacak sistemleri kurar. İnsan kaynakları yönetiminin kurmakla sorumlu olduğu sistemler ise:

- İnsan kaynakları planlama sistemi,
- Rol tanımı, yeterlilik ve iş analizi sistemleri,
- Eleman seçme, yerleştirme ve oryantasyon sistemi,
- Eğitim sistemi,

- Öneri ve ödül sistemi,
- Performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemi,
- Kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme sistemi,
- Endüstri ilişkileri sistemidir.

Bunların tümü organizasyonun misyonunu yerine getirmesi ve amacına ulaşması için kurulması ve etkin olarak çalıştırılması zorunlu sistemlerdir. Ancak bu sistemlerin kurulması uzmanlık gerektirir. Bu nedenle günümüzde insan kaynakları yöneticisinin iş şartnamesinin başında, bu uzmanlık niteliklerine sahip olması gelmektedir.

İnsan kaynakları yöneticiliğine geleceğin mesleklerinden biri gözüyle bakan Özsoy da insan kaynakları yöneticisinin çalışanların tamamını, organizasyonel hedefler doğrultusunda, bütün faktörleri dikkate alarak, etkin kullanmasından söz etmektedir. Dahası, insanların bir arada nasıl daha verimli çalışacağının saptanması, değişimin yönetilmesi, toplam kalite ile ilgili süreçlerde etkin roller yüklemektedir (Özsoy, 2002:143-146). Gerçekten de toplam kalite anlayışının yerleştirilmesinden, sürekli gelişmenin bir hayat felsefesi olarak kabul edilmesinin sağlanmasına kadar, her aşamada insan kaynakları yönetiminin önemli rolü ve sorumlulukları vardır.

Toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan reengineering (değişim mühendisliği) yaklaşımının yönetim ve iş dünyasına kazandırdığı yeni boyutlar, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünü de değiştirmektedir. Bu anlamda iş birimlerinin bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişmesi, insanların rollerinin kontrol edilenden, yetkilendirilene doğru değişmesi söz konusudur. Eğitim olgusunda işe hazırlamadan, yetiştirmeye doğru değişim gerekli görülmektedir. Çalışanların performans ölçümü ve ücret politikasında faaliyetlerden sonuçlara doğru değişim dikte edilmektedir. Kariyer geliştirme, yükselme ve ilerleme kriteri olarak performanstan yeteneğe doğru değişimden söz edilmektedir. Nihayet değerler kapsamında koruyuculuktan üretkenliğe doğru değişim olgusu (Hammer ve Champy,1994:59-68), insan kaynakları yönetimi için de yeni ve farklı bakış açıları ile olaylara bakma ve değişim zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Reengineering yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi için ortaya koyduğu değişim zorunluluğu ile insan kaynakları yöneticisine de yeni roller ve sorumluluklar yüklemektedir.

İnsan kaynakları yöneticisine yüklenen bu yeni roller ve sorumluluklar, yeni beceriler de gerektirmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yöneticisinin üç tip beceriye ihtiyacı vardır:

- İnsan kaynakları yönetimi becerisi,
- İşletme yönetimi becerisi,
- Değişim yönetimi becerisi.

İnsan kaynakları yönetim becerisi zaten olması zorunlu bir kriterdir. İlaveten işletme yönetimi becerisi ve değişimi yönetimi becerisi, insan kaynakları uzmanlarının iş şartnamesi arasına girmiştir. İnsan kaynağı yöneticisi için artık sadece insan kaynakları uygulamalarının uzmanı olmak yetmemekte, bununla birlikte stratejik planlama, süreç teknolojisi ve mali analiz bilgileri ile donanmış olmak; işletme yönetimi becerisine, veri analizi, ikna yeteneği ve etkin liderlik gerektiren değişim yönetimi becerilerine sahip olmak gerekmektedir.

Bu beceri kriterlerine bağlı olarak insan kaynakları yöneticileri de organizasyonda üst sıralara tırmanmaktadır. Kamuda genel müdür düzeyinde unvanlar vardır. Özel sektörde de koordinatör, genel müdür yardımcısı gibi unvanlar yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu eğilim, insan kaynaklarının stratejik önemi ile de doğru orantılıdır. Zira, işletme stratejileri ile insan kaynaklarının uyumu ancak insan kaynakları yöneticilerinin üst düzey karar süreeine katılmaları halinde mümkündür (Erdut, 2002:66). İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütlerin üst yönetimine tırmanmasının ve stratejik karar sürecine katılmalarının hem stratejinin geliştirilmesini, hem de insan kaynakları ile yapısal bağın oluşturulmasını kolaylaştıracağı söylenebilir.

ArthurAndersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı'nın gerçekleştirdiği 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması da bu savımızı destekleyen bazı bulgular ortaya koymaktadır. Araştırmanın bazı özet sonuçlarına göre, artık insan kaynakları stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. İnsan kaynakları sorumluları üst yönetimde yer almaktadır. Bilinen insan kaynakları sorumluluk alanlarının dışında, kurum kültürü yaratma, kurumsal iletişim ve çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi en çok önem verilmesi gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır (ArthurAndersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı, 2000: 13-238).

Bunun yanında, her ne kadar ülkemiz koşullarında pek çok organizasyonda insan kaynakları departmanlarının sadece "moda" olduğu için başlatıldığı, birçok uygulamanın bilimsel bir temele dayanmadan yürütüldüğü, uygulamacıların yeterli ehliyete sahip olmadığı öne sürülmüş ise de (Ergin, 2002:199), ArthurAndersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı'nın araştırması, ülkemizde de insan kaynakları yönetimine bakışın önemli ölçüde değiştiğini göstermektedir.

III. BİLGİ TOPLUMU VE İNSAN KAYNAKLARINDA DEĞİŞİM

A. BİLGİ TOPLUMUNDA İNSAN

Yaşanmakta olan küreselleşme ekonomik, organizasyonel ve bireysel anlamda global bir paradoks olarak hem çalışanları, hem organizasyonları, hem de insan kaynakları yönetimini değiştirmekte; aynı zamanda insanlık tarihinde olmadığı kadar yeni fırsatlar sunmaktadır (Naisbitt, 1994:216). Bilgi toplumu süreçleriyle birlikte küresel bilginin paylaşılmasının önündeki engellerin kalk-

ması organizasyonları ve iş süreçlerini etkilemektedir. Zira, bilgi toplumu süreçleriyle birlikte telaffuz edilen bilgi ekonomisi; bilgi organizasyonu, bilgi işçisi kavramlarının yanında bilgi süreçleri, bilinen yönetim düşüncesine son vermiştir (Stewart, 1997:1-56). Bu durum insan kaynakları yönetimi anlayışı için de geçerlidir. Bu nedenle, Alvin Toffler'in Üçüncü Dalga, Geleceğin Şoku ve Güç Değişimi isimli yapıtlarında ortaya koyduğu gibi bilgi toplumunun kazanımları ile birlikte insan kaynakları yönetimi farklı boyutlara taşınma arifesindedir.

Esasen, Peter Drucker'ın bilgi toplumunun merkezine insanı yerleştirmesi (Beatty, 1998:227), başarılı işletmelerin en çok önem verdiği entelektüel sermaye'nin odağında düşünen, araştıran, yaratıcı insan (Düren, 2000: 100) olması, 2000'li yılların arifesinde insanı bilgi ekonomisinin temel dayanağı ve en değerli kaynağı haline getirmiştir (Stewart, 1997:37).

Rekabette üstünlüğün de kritik faktörü olan entelektüel sermayeye sahip olmak, elde tutmak, geliştirmek ve etkin kullanmak olgusu insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile ilişkilidir. Bu durum, bilgi toplumlarında seçim sürecinden, performans yönetimine ve elde tutma uygulamalarına kadar, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimini ön plana çıkarmıştır.

Gerçekten de bilgi toplumu bütün işlerin bilgi içeriğini arttırmış; dolayısıyla eğitimli, bilgili, yaratıcı insanı bilgi toplumunun simgesi haline getirmiştir. Bu nedenle, bilgi toplumu süreçleriyle, insan kaynakları yönetiminin karşı karşıya kaldığı değişim dalgası geçmişle karşılaştırılamayacak ölçüde köktendir. En başta insan kaynakları yönetiminin hedefi olan insan kavramı bilgi toplumu ile değişmiştir. Zira, iletişim teknolojilerinin bilgi paylaşımını akıl almaz boyutlara taşıdığı, bilgi ve becerinin her türlü kaynağın önüne geçtiği bilgi toplumu; bilgi çalışanı ve bilgili insan kaynağı üzerine inşa edilmiştir. İşletmeler, hatta uluslar için kritik rekabet faktörü hala insan kaynakları olmakla birlikte, bilgiye hakim, bilgiyi üreten ve kullanan insan kaynağı haline gelmiştir.

B. BİLGİ TOPLUMUNDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİ

Bilgi toplumu süreçleri organizasyonel anlamda birçok değişime yol açmıştır. Bunun nedenlerinden biri, bilgi toplumunda akıl almaz boyutlara ulaşan bilgisayarlaşma, robotlaşma ve worldwide web olanaklarının insan kaynakları yönetimine birçok yenilikler getirmiş olmasıdır (Beagrie, 2004:26). Bir diğer değişim nedeni, insan kaynakları alanında artan küçülme ve dış kaynak kullanma (outsourcing) uygulamalarıdır (Davis, 2003:242). Bu olgular insan kaynakları yönetimini bireysel ve organizasyonel anlamda yeni boyutlara taşımıştır.

Bilgi toplumu süreçleriyle birlikte insan kaynakları yönetiminin ulaştığı yeni boyutların en somut sonucu, insan kaynakları yönetiminin bir yenilenme sürecine girmesi olmuştur. Yenilenme süreci kapsamında insan kaynaklarının

organizasyonu, kademe sayısı, çalışan sayısı, uzmanlık alanları, görev-yetki ve sorumlulukları sorgulanmakta ve değiştirilmektedir. Değişim özelikle insan kaynakları yönetiminin organizasyonel boyutlarını etkilemektedir. Değişimin zorunlu kıldığı küçülme olgusu, insan kaynakları yönetimi kademelerinde azalmayı ifade etmektedir. Kademelerin azalmasında insan kaynakları yönetiminin uzmanlaşmaya yönelmesinin de büyük payı vardır. Bu kaçınılması imkansız sürecin sonunda insan kaynakları yönetimi departmanlarının tek kademeden ve her biri kendi alanında uzman, ama tümü insan kaynağının geliştirilmesini amaçlayan uzmanlardan oluşan bir yapıya dönüşmesi beklenmektedir. Nitekim, daha etkin bir insan kaynakları yönetimi için bu zorunludur.

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini maksimize etmek için yeniden yapılanan insan kaynakları departmanı, sadece mevcut işlerin daha iyi yapılması için sistemler kuran, formlar hazırlayan bir yer olmaktan çıkmıştır; değişimin ve gelişimin merkezine haline gelmiştir. Bu nedenle insan kaynakları profesyonelleri de mevcut uzmanlıkların yanında adeta birer değişim uzmanına dönüşmüştür.

Bu dönüşüm nedeniyle departman üyeleri değişen departman bilgileri, organizasyonu, görev, yetki ve sorumluklarını dikkate alarak, bölümlerinin iş tanımlarını yeniden yazmak durumundadır. Amaç, bu süreçlerin sonunda, üst yönetimin ortağı ya da partneri olacak kadar donanımlı, rekabet gücünü yükseltme konusunda iddialı ve uzmanlardan oluşan yeni bir insan kaynakları departmanını oluşturmaktır.

Yeni departman, işletmenin vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda kurumsal sorumluluğunu kendisi belirleyen, sürekli gelişme felsefesi ile bilgi üreten uzmanlardan oluşmaktadır. Departmanda üretilen bilginin de bir değeri, bir pazarı olacaktır. Günümüzde birçok insan kaynakları hizmetinin dış kaynaklardan temin edildiği düşünüldüğünde, uzmanlaşan insan kaynakları departmanında üretilen bilgilerin paylaşımı hatta satılması mümkün hale gelmektedir.

C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DIŞA AÇILMASI

Uzmanlaşmaya bağlı olarak insan kaynakları departmanları dışa açılmaktadır. Bir başka deyişle, insan kaynakları departmanları için insan, sadece işletme çalışanları olmaktan çıkmış; aynı zamanda müşteriler de, bölümün ilgi alanına girmiştir.

Uzmanlaşma ve dışa açılma süreçleri ile birlikte insan kaynakları profesyonellerinde aranan yeterlilikler değişmekte, liderlik stili, yönetim sezgisi, dış rekabet ve finans bilgisi, iletişim ve hat yöneticileriyle birlikte çalışma becerisi (Semler and Chiu, 2004:326) gibi yeni yeterlilik kriterleri ön plana çıkmaktadır. Bunlar etkili bir işletme yönetiminin de anahtarıdır. Bu yeterlilik kriterleriyle insan kaynakları yöneticilerinin işletme yönetimine aday olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aslında, işletmeye katkılarını somutlaştırmak isteyen insan kaynakları yönetimi ve yöneticisi satınalma, üretim, satış ve satış sonrası hizmetler dahil, işletmenin başarısına katkı sağlayan her süreçte yer almak zorundadır. Bir başka deyişle, insan kaynakları uzmanları bürolarından çıkarak, sahaya inmek durumundadır. Bu nedenle, insan kaynakları departmanının ortak dili stratejinin, ortak hedefi de organizasyonun rekabet gücünün yükseltilmesine dönüşmektedir.

D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KÜRESELLEŞMESİ

Küreselleşme olgusunun ve bilgi toplumunun sağladığı olanaklar, ticari entegrasyonu sağladığı kadar, ulusları ve kültürleri de birleştirmektedir. Dolayısıyla küresel ölçekte bir işletme enstrümanı olarak insan kaynakları yönetimi dünyanın her tarafındaki kültürü anlamak, global düşünmek ve global iş üretmek zorundadır (Joy and Howes, 2003:168). Bu nedenle insan kaynakları, insanların küreselleşme nedeniyle genişleyen ve sınırları kalkan rekabet alanlarına düşünce olarak uyum sağlamasında görev üstlenmektedir.

Bunun yanında, insan kaynakları yönetimi, bütün bu öncü ve stratejik nitelikleri, insan bilgisi ve insan kaynağına hakimiyeti ile odak noktasında insanın bulunduğu yeni ekonomi için de gelecek vaat eden bilim dalları arasında yer almaktadır. Zira, bilginin elde edilmesi, işlenmesi, dönüştürülmesi ile dağıtımı süreçlerini kapsayan yeni ekonominin (Aktan, 2006) dijitalleşme, araştırma-geliştirme, küreselleşme ve insan kaynakları profilinde yaşanan radikal değişim olarak sayılan temel özellikleri, insan kaynakları yönetimi ile ilişkilidir.

Öte yandan, çokuluslu şirketler açısından ev sahibi ülkelerin sosyal ve kültürel özelliklerine uyum sağlamak amaçlı eğitim fonlarının amaçlarına ulaşmış olması (Gürün, 2001:185), insan kaynakları yönetimini, eğitim ve kültürel uyum açısından da stratejik hale getirmektedir. Zira, insan kaynakları yönetimi, özellikle çok uluslu şirketlerde, yönetim ve insan kaynakları sisteminin evrensel ilkelerinin aynen uygulanması yerine, kültürel farklılıkları ve yerel özellikleri dikkate alan bir yaklaşım ortaya koyarak, kültürel farklılıkların dezavantajını, avantaja dönüştürmektedir.

Kısaca, bilgi toplumu süreçleriyle insana atfedilen önem, tüm mal ve hizmet üreten firmalarda insan kaynakları işlevlerinin yeniden yorumlanmasına, insan haklarına saygının güçlendirilmesine, çalışma hayatından başlayarak özgürlüklerin artmasına, aileden toplumun geneline kadar her alanda demokrasinin derinleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Buna ek olarak, günümüzün büyük bir bölümünün geçtiği iş yaşamının daha insanca bir iklime kavuşturulmasına, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesine, giderek tüm yaşam kalitesinin arttırılmasına zemin hazırlamaktadır. Bütün bu gelişmelerle birlikte, insan kaynakları profesyonelleri, organizasyonların üst yönetimlerine hızla tırmanmaktadır.

IV. BİLGİ TOPLUMUNDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YANITLANMASI GEREKEN SORULARI

A. MOTİVASYON

Bilgi toplumunda farkı yaratan, insandır. İnsanı farklı kılan yaratıcılığı ve örgüte katkılarıdır. Bu farkı yaratacak gücü harekete geçirmek, geçmişte olduğu gibi bilgi toplumunda da sorun olmaya devam edecektir. Bu anlamda, klasik motivasyon teorilerinin yanında yeni nesil bilgi işçilerini motive edecek, yaratıcılığını ve potansiyelini harekete geçirecek yöntemlere ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bilgisayarların ve robotların hakim olduğu bilgi toplumunda değişen iş ve iş yeri kavramları ve iş yapma teknikleri göz önüne alındığında, özellikle klasik işyeri kavramının dışında kendi belirlediği ortamlarda ve mekanlarda, kendi belirlediği sürelerde, bağımsız çalışan, kendi imkanları ile bilgiye dayalı değer üreten altın yakalı çalışanların nasıl elde tutulacağı, nasıl motive edileceği, performansların nasıl ölçüleceği, ücret ve ek kazançlarının nasıl sistematize edileceği, hangi ödüllendirme yöntemlerinin uygulanacağı önemli sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

B. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim ve geliştirme bilgi toplumunun olmazsa olmaz kavramlarından biridir. Eğitimli çalışanlarla organizasyon eğitimin ve sürekli gelişmenin stratejik önemi konusunda görüş birliğinde olmalıdır. Teorisyenler hayat boyu eğitimi önermektedir. Bu organizasyonlar için de zorunludur; ancak bunu kimin isteyeceği (Casey, 2003:632) yanıtlanması gereken bir sorudur. Bu nedenle eğitim ve geliştirmenin kim için, nerede, nasıl ve hangi boyutlarda yapılacağı önemli bir sorundur.

Bilgi insanının temin edileceği kaynakların globalleşmiş olması düşünüldüğünde eğitim ve geliştirmenin nasıl programlanacağı; farklı uluslardan, farklı bölgelerden temin edilen insan kaynağı için kültürel farkların nasıl nötralize edilerek, kurum kültürü potasında eritileceği; ya da kültürel farklılıkların nasıl zenginliğe dönüştürülerek örgütsel kazanım elde edileceği; iş yaşamındaki hızlı değişim nedeniyle önemini kaybeden kariyer planlarının yerine nasıl bir fonksiyonun ikame edileceği, sorun olmaya devam etmektedir.

Buna rağmen insan kaynakları eğitim ve geliştirme programlarını arttırmak ve genişletmek için web bazlı programlar yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bu amaçla oluşturulmuş web siteleri geniş ölçüde bilgi sağlamakta ve pratisyenlere rehberlik etmektedir. Bunlar aynı zamanda hızla değişen çalışma hayatı koşullarına uyumu kolaylaştırmakta ve profesyonel gelişmeye katkı sağlamaktadır (Kohl vd., 2004:342).

C. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bir çoğunun software (yazılım) programlarıyla yapılması, gittikçe artan elektronik insan kaynakları (e-HR) uygulamaları (Perrin, 2002:7), web tabanlı testler ve personel seçimi (Wimbush, 2005:466) ve kritik fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanması uygulamalarının uzun vadede ne sonuçlar vereceğini bu günden kestirmek zordur.

Günümüzde gittikçe insan kaynaklarının örgüte kattığı değerin daha çok sorgulanır olması nedeniyle insan kaynakları, kendini ispat etme yükümlülüğü ile karşı karşıya iken, web tabanlı uygulamaların artırılarak, operasyonel hizmetler ve sorumlulukların işlem birimlerine devredilmesinin ve insan kaynakları yönetiminin küçültülmesinin insan kaynakları organizasyonlarında nasıl bir yapılanmayı gündeme getireceği, halen tartışma konusudur. Öte yandan uzmanlaşması beklenen departmanda üretilen bilgilerin global pazarlarda nasıl satılacağını ve bu satışın bireysel veya kurumsal sonucunun ne olacağını da şimdiden öngörmek zordur.

Bütün bu değerlendirmelerin ışığında en kritik soru, insan kaynakları yönetiminin geleceğinin nasıl şekilleneceği; gelişmelerin daha önceki kavramları ortadan kaldırdığı gibi, insan kaynakları yönetimini de yok edip edemeyeceğidir. Daha açık ifadeyle, bütün 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, 2003:281); şimdiden yanıtlanması çok zor bir soru olarak ortada durmaktadır.

SONUÇ

İş, insan ve organizasyonun bulunduğu her zeminde, insan kaynaklarının da var olduğu söylenmektedir. Genel olarak bir organizasyonda çalışanların tümü insan kaynaklarını oluşturur. Ancak, organizasyonların bir çalışan olarak insanı dikkate alması, sınai devrim dönemine rastlar. Bilimsel yönetim akımı ve devam eden süreçte, klasik personel yönetiminin kayıt tutma işlevinden, orta kademe yönetim düzeyine kadar, organizasyonlarda yer aldığı görülmektedir.

1980'li yıllar, değişim ve dönüşüm olgusuyla birlikte insan kaynakları yönetimi kavramını da ortaya çıkarmıştır. Bunda toplam kalite süreçlerinin de önemli katkıları olmuştur. Ancak, asıl baş döndürücü gelişmelerin ortaya çıkması 1990'lı yıllardan sonradır. Değişimin, değişmez bir kural olarak algılanması ve insana bakışın kökten bir biçimde değişmesi nedeniyle insan kaynakları yönetimi değişim yönetimi ile özdeşleştirilmiştir.

Günümüzde değişim ve kurumsallaşma isteğinin ulaştığı boyutlar, insan kaynakları yönetiminin geleceğine de ışık tutmaktadır. Bir tarafta, küçülmesine rağmen organizasyona katkılarını ispatla yükümlü olan bir insan kaynakları yönetimi, diğer tarafta, acımasız rekabet koşulları nedeniyle küçülme ve daha etkin olma baskısı altındaki organizasyonlar, ortak çıkarlarda buluşmaktadır. Organizasyonlar, insan kaynaklarından azami yararı elde edebilmek için her yola başvurmaktadır. Bu durum, insan kaynakları yönetimine de daha stratejik rol ve sorumluluklar yüklemekte, organizasyonun hayatiyetini sürdürebilmesi için en önemli fonksiyon haline getirmektedir.

Bu önem, esasen heyecan verici ve dinamik bir meslek olan insan kaynakları yöneticiliğini ön plana çıkarmakta; insan kaynakları yöneticilerini, organizasyonların üst yönetimlerine ve karar mekanizmalarına taşımaktadır.

Yaşanmakta olan bilgi toplumu süreçleri, insan kaynakları yönetiminin geleceğine ilişkin bir çok soruyu da beraberinde getirmektedir. Bu sorulara henüz yanıt verilmemiş olmasına rağmen, insana verilen önem nedeniyle insan kaynakları yönetimi, organizasyonlar için vazgeçilemez olmaya devam etmektedir.

Gelişmelerin ulaştığı boyutlar ve öngörüler, tarım toplumundan bilgi toplumuna kadar büyük değişimler yaşayan insan kaynakları yönetiminin bilgi toplumu süreçleriyle birlikte değişerek, küçülerek fakat daha da etkinleşerek, işletme yönetiminin önemli bir enstrümanı olmaya devam edeceğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç (1996), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi,** İkinci Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.

AKDEMİR, Ali (1999), **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

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

AKTAN, Coşkun Can (2006), "Yeni Ekonomi", İnternet Adresi: "http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/kavram.htm", Erişim Tarihi: 16.08.2006.

AKYÜZ, Ömer Faruk (2001), **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, İzmir.

ARTHURANDERSEN İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLIĞI (2000), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul.

BALTAŞ, Acar (2001), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Üçüncü Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.

BARANSEL, Atilla (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi,** Birinci Cilt, İkinci Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

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

BASS, Bernard M. (1994), "Continuity and Change in the Evolution of Work and Human Resource Management", **Human Resource Management,** 33(1), pp. 3-5

BAYSAL, Ayşe Can (1993), **Çalışma Yaşamında İnsan,** İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

BEAGRIE, Scot (2004), "Events that Changed Human Resources", **Personnel Today**, Nov.2, pp. 22-26.

BEATTY, Jack (1998), **Peter Drucker'e Göre Dünya**, Çev: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BİNGÖL, Dursun (1997), **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

BROCKBANK, Wayne (2003), "Convergence of HR", in Marc Efron and et al (Ed.) **Human Resources in The 21st Century**, John Wiley and Sons Inc., NewJersey, p. 229.

CASEY, Catherine (2003), "The Learning Worker, Organizations and Democracy," **International Journal of Lifelong Education**, 22(6), pp. 620-634.

DAGNON, James B. (2003), "HR as a Trusted Partner", in Marc Efron ant et al (Ed.) **Human Resources in The 21st Century**, John Wiley and Sons Inc., NewJersey, p. 281.

DAVIS, Keith (1988), **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev.: Kemal Tosun vd., Üçüncü Baskı, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

DAVIS, Stan (2003), "Is This the End of HR?", in Marc Efron and et al (Ed.) **Human Resources In The 21st Century**, John Wiley and Sons Inc., NewJersey, p. 242.

DEMİRKAYA, Harun (2001)," "Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, 368, pp. 66-70

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

DÜREN, Zeynep (2000), **2000'li Yıllarda Yönetim**, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

ERDUT, Tijen (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, İzmir.

EREN, Erol (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

ERGİN, Canan (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, Ankara.

ERSEN, Haldun (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

FITZ-ENZ, Jac. and Jack J. PHILIPS (2001), **İnsan Kaynaklarında Yepyeni bir Vizyon**, Çev.: Pınar Alp Dinç, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

GÜRÜN, Fethi (2001), **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

HAMMER, Michael ve James CHAMPY (1994), **Değişim Mühendisliği**, Çev: Sinem Gül, Sabah kitapları, İstanbul.

JENSEN, Ed and Robert H SPENCER (2004), "Transforming the HR Function", **Utility Week**, 21(17), p. 31.

JOY, Robert J. and Paul HOWES (2003), "Globalization of HR", in Marc Efron and et al (Ed.) **Human Resources in The 21st Century**, John Wiley and Sons Inc., NewJersey, p. 168.

KAUFMAN, Bruce E. (2001), "Human Resources and Industrial Relations Commanalities and Differences,"**Human Resource Management Review**, 11(4), pp.339-374.

KAYNAK, Tuğray, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR, Reha ULUHAN (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., İkinci Baskı, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (1989), **İşletme Yöneticiliği**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

KOHL, John, Milton MAYFIELD and Jacqueline MAYFIELD (2004), "Human Resource Regulation ond Legal Issues: Web Sites for Instructional and Training Development," **Journal of Education for Busienss**, July/August , pp. 339-343 .

KÖKSAL, Mustafa (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli.

LANGBERT, Mitchel (2000), "Human Resources Management and Deming's Continious İmprovement Concept", **Journal of Quality Managemenet**, 5(1), pp. 85-101.

LANGBERT, Mitchel (2002), "Continuous Iprovement in the History of Human Resource Management", **Management Decision**, 40(10), pp. 932-937.

LEE, Monica and Valerie STEAD (1998), "Human Resource Development in the United Kingdom", **Human Resource Development Quarterly**, 9(3), pp. 297-308.

MILLER, Dale (2006), "Strategic Human Resource Management in Departman Stores: An Historical Perspective", **Journal of Retailing and Consumer Services**, 13(2), pp. 99-109.

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

ONLINE 1, "Industrial Revolution", İnternet Adresi: http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_Revolution, Erişim Tarihi: 26.07.2006.

ÖZKAPLAN, Nurcan ve Ahmet SELAMOĞLU (2005), "Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** 7 (1), pp.1-11.

ÖZSOY, Osman (2002), **Geleceğin Gözde Meslekleri**, Acar Matbaacılık, İstanbul.

PALMER, Margaret and Winters KENNETH T.(1993), **İnsan Kaynakları**, Birinci Baskı, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

PANNEKOEK, Anton (2006), "Trade Unionism", İnternet Adresi: http://www.geocities. com/~Johngray/panunion.htm, Erişim Tarihi: 26.07.2006.

PERRIN, Towers (2002), "Online HR Services Continue to Grow", **CMA Management,** 76(2), p.7.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1991), **Personel Yönetimi**, Altıncı Baskı, İstanbul.

SELAMOĞLU, Ahmet (1998), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", **Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan**, Mavi Ofset, Ankara.

SELMER, Jan and Randy CHIU (2004), "Required Human Resources Competencies in the Future: A Framework for Developing HR Executives in Hong Kong", **Journal of World Business**, 39, pp. 324-336

SHEEHAN, Cathy (2005), "A Model for HRM Strategic Integration", **Personnel Review**, 34(2), pp. 192-209.

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

TOSUN, Kemal (1990), **İşletme Yönetimi**, Beşinci Baskı, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

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

ÜLGEN, Hayri (1993), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İkinci Baskı, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

WERBEL D. James and Samuel M. DE MARIE (2005), "Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit," **Human Resource Management Review**, 15, pp. 247-262

WIMBUSH, James C. (2005), "Spotlight on Human Resource Management", **Business Horizons**, 48(6), pp.463-467.

WOODS, Robert H. (1997), **Human Resource Management**, Second Edition, Educational Insttitute of the American Hotel and Motel Assocation, Lansing, Michigan.

YALÇIN, Selçuk (1991), **Personel Yönetimi**, Dördüncü Baskı, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

İNSANKAYNAKLARI.COM İÇERİK EKİBİ (2006), "Ahlak ve İş", İnternet Adresi: http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=558, Erişim Tarihi: 15.08.2006

YOZGAT, Osman (1992), **İşletme Yönetimi**, Sekizinci Baskı, Marmara Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı, İstanbul.

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