

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

### HISTORICAL DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Ahmet ALANLI\*

\* Dr., Dicle Kalkınma Ajansı, alanlahmet@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4888-8777>

#### ÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), organizasyonların faaliyetlerinde kullandıkları insan faktörlerinin yönetimine yönelik politikaları, yaklaşımları ve uygulamaları kapsamaktadır. Organizasyonların insana yönelik bakış açıları, yönetim teorilerindeki gelişmeler, sosyoekonomik şartların değişmesi, teknolojik ilerlemeler ve işgücü yapısındaki dönüşüm, yönetim şekillerinde belirleyici olmaktadır. Fiziksel, mali ve beşeri kaynaklar organizasyonun yaşamını sürdürmesi için gerekli imkânı sağlarlar. Gerek organizasyonların amaçlarına ulaşması için gerekli olan kaynakların yönetilmesinde gerekse de kaynaklardan biri olarak insan unsuru önemli bir etkidir. Başlangıçta diğer girdiler gibi maliyet unsuru olarak değerlendirilen çalışanlar, en değerli varlık konumuna doğru bir dönüşüm geçirmiştir. Bu çalışmada, İKY’de meydana gelen bu değişim ve dönüşüm süreçleri tarihsel bir yaklaşım ile ele alınmıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak alan yazın taranmış, ülke ve sektör ayrımı yapmadan bütüncül yaklaşım ile veriler analiz edilmiştir. İKY alanında tartışmaların ve teori geliştirme çalışmalarının devam ettiği, tarihsellendirme de başlangıç olarak genellikle endüstri devriminin kullanıldığı belirlenmiştir. Alanda teorik ve uygulamaya dönük modellerin, kavramların ve tekniklerin ağırlıklı olarak ABD ve Avrupa menşeli yazarlar tarafından geliştirildiği gözlemlenmiştir. Endüstri devrimi ile başlayan süreçte, çalışanların yönetilmesi ilgili işyerlerinde refah sekreterlerinden, personel yönetimine (PY) ve İKY birimlerine doğru bir evrilmeye yaşanmıştır. İKY alanı davranış bilimleri, endüstriyel ilişkiler, ekonomi, hukuk gibi çok sayıda disiplinin katkısıyla endüstriyel ilişkilerden bağımsız bir alan olarak gelişme göstermiştir. 1990’lı yıllarda Stratejik İKY kavramı, sonraki yıllarda da bu kavram ile birlikte Sürdürülebilir İKY alan yazında yoğun olarak tartışılmaya başlanmıştır. İKY güncel olarak, organizasyonların değişim ve dönüşümüne liderlik eden, çalışanlar ile organizasyonların hedeflerini uyumlaştırmaya çalışan daha makro bir bakış açısının hâkim olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** *Refah Sekreteri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İKY, Sürdürülebilir İKY*

**Jel Kodları:** *L26, O18, R11, B21.*

#### ABSTRACT

Human Resources Management (HRM) covers the policies, approaches and practices for the management of human factors that organizations use in their activities. Organizations' perspectives towards people, developments in management theories, changes in socioeconomic conditions, technological advances and transformation in workforce structure are determinative in management styles. Physical, financial and human resources provide the necessary means for the organization to survive. The human factor is an important factor both in the management of resources and as one of the resources. Employees, who were initially considered as a cost element like other inputs, have undergone a transformation towards the most valuable asset position. In this study, these change and transformation processes in HRM are discussed with a historical approach. In the study, the literature was scanned as a data collection method, and the data were analyzed with a holistic approach without making any distinction between countries and sectors. It has been determined that discussions and theory development studies continue in the field of HRM, and the industrial revolution is generally used as a starting point for historicization. It has been observed that theoretical and practical models, concepts and techniques in the field have been developed mainly by authors from the USA and Europe. In the process that started with the industrial revolution, the management of employees has evolved from welfare secretaries to personnel management (PM) and HRM units in the relevant workplaces. The field of HRM has developed as an independent field from industrial relations with the contribution of many disciplines such as behavioural sciences, industrial relations, economics and law. In the 1990s, the concept of Strategic HRM began to be discussed intensively in the field of Sustainable HRM with this concept in the following years. It can be said that HRM is currently dominated by a more macro perspective that leads the change and transformation of organizations and tries to harmonize the goals of employees and organizations.

**Keywords:** *Welfare Secretary, Human Resources Management, Strategic HRM, Sustainable HRM*

**Jel Codes:** *L26, O18, R11, B21.*

## Giriş

Yönetim, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakların tahsis edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi, yönetim biliminin bir alt bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Yönetim bileşenleri yaygın olarak planlama, organizasyon, personel yönetimi, yönlendirme ve kontrol şeklinde sınıflandırılmaktadır (Dessler, 2013). Kamu ve özel kesimde yer alan organizasyonlarda birtakım farklılıklar olmasına rağmen, stratejiler doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşılması noktasında İKY'nin önemli bir rolü bulunmaktadır (Öğüt vd., 2004, s. 279). İş yerinde işgücü ile ilgili tüm faaliyetleri bünyesine toplayan İKY'nin gelişiminde çevresel, sosyal ve ekonomik değişimlerin etkili olduğunu ileri sürmek de mümkündür (Ulrich ve Dulebohn, 2015). PY işçileri işe alma ve motive etme problemlerini çözmeye yönelik teorik bir yaklaşım olarak 20. yüzyılın başında kurulmuştur. Bununla birlikte, kökenleri, ileri uygarlıkların hükümdarları olduğu uzak geçmişte yatmaktadır. İlk çağlarda kabile şefi, aile reisi ve klan liderleri ile tebaası arasındaki ilişkiler, daha sonra efendi köle ilişkisini dâhil etmiş; tarım toplumunda çiftçi, el sanatları, küçük atölyeler şeklinde oluşan yapılar, endüstri devrimi ile birlikte fabrika işçileri ve büyük organizasyonlara dönüşmüştür.

Küreselleşme, işgücü yapısının daha nitelikli ve esnek olması, girişimciliğin artması, teknolojik ilerlemelerin otomasyonu yaygınlaştırması, dijitalleşmenin emeğe dayalı işlerin bir kısmını devir alması, büyük fabrikaların daha küçük işletmelere ve daha esnek organizasyonlara dönüşmesi, politik olarak küçülme, taşeronlaşma ve özelleştirme uygulamalarının işgücü yapısını parçalaması, ulusal rekabetin yanında çok uluslu şirketlerle birlikte uluslararası rekabetin eklenmesi, ulusal ve uluslararası regülasyonların işgücünü ve organizasyonları doğrudan etkilemesi, İKY alanını daha girift ve belirsiz hale getirmektedir.

Bu çalışmada PY'nin başlangıcından İKY'ye evrilen çalışanların yönetimi ve idaresi konusunun tarihsel izleri sürülmüştür. Tarihsel süreçte önemli kilometre taşları hakkında bilgi verilmiştir. İKY ile PY arasındaki farklılıklar ve benzerlikler vurgulanmıştır. Son kısımda güncel yaklaşımlardan olan Stratejik İKY ve Sürdürülebilir İKY kavramları tartışılmıştır. Tarihsel olarak İKY ile ilgili derinlemesine analiz, günümüze ve sonraki çalışmalara bir ışık tutacağı ve İKY'nin belirsiz rekabet ortamında geliştirmesi gereken stratejiler için yol göstereceği varsayılmaktadır.

### 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY'nin tarihsel olarak dönemsellendirilmesi, farklı bakış açılarına ve yaklaşımlara göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, yönetim bilimi açısından değerlendirilenler, İKY'nin geçmişini insanlığın ilk dönemlerine kadar taşımaktadırlar (Kaufman; 2014; Deadrick ve Stone; 2014). Aile hayatından kabile yaşamına kadar insanın olduğu her ortamda yönlendirme, seçme, ödüllendirme ya da ceza verme gibi bir takım İKY işlevlerini uygulandığını söylemek mümkündür. İlk çağlarda ekip çalışması ile gerçekleştirilen gıda toplama, savunma, barınak yapma gibi faaliyetler, çıraklık yöntemi aracılığıyla gelişim, atadan devir alınan meslekler, savaşçıların seçilmesi, örnekler arasında sayılabilir (Bass, 1994, s. 3-5). İKY'ye stratejik bakış açısı ile yaklaşanlar başlangıç olarak 1970'li yılları dikkate alırken, kurumsal bazda organizasyon içerisinde ayrı bir birim kurulmasını odak noktalarına alanlar ise tarihsel geçmiş 1910'lı yıllara dayandırmaktadır (Kaufman, 2014).

İKY, organizasyon teorileri, endüstri ilişkileri, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi, hukuk gibi çok farklı disiplinlerden faydalanarak gelişim sürecini devam ettirmiştir (Mahoney ve Deckop, 1986). İkinci dünya savaşından sonra endüstri ilişkilerinin hâkim olduğu İKY alanında 1970'li yıllardan sonra, daha iş odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir (Malik, 2009).

Tarihsel süreç içerisinde insanların yönetilmesi ile ilgili çok sayıda örneği sıralamak mümkündür. Ancak bilimsel anlamda ve bir profesyonel bir meslek olarak insan kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmalar genel olarak endüstri devrimi ile birlikte başlatılmakta (Strauss, 2001; Jamrog ve Overholt, 2004; Demirkaya, 2006; Itika, 2011; Freitas vd, 2011; Benligiray, 2020) ve ağırlıklı olarak Kuzey Amerika'da yapılan çalışmalar referans verilmektedir (Kaufmann, 2001).

Alan yazında uzmanlar tarafından İKY ele alınırken birçok farklı döneme ayrılmaktadır. Genel hatlarıyla bu dönemler şunlardır:

-Demirkaya, (2006); Tarım Toplumunda İKY'nin Öncüleri, Önsanayi Devrimi ve Sosyal Hizmet Görevlisi/Refah Sekreterleri, PY'nin Doğuşu, İnsan ilişkileri ve Endüstriyel İlişkiler Süreci, İKY'ye Dönüşüm

-Kaufman (2014); Geleneksel İKY (3000 MÖ-1880 MS), İşçi Sorunu (1880-1919), Endüstri İlişkileri Dönemi (1920-1960), PY ve Endüstri İlişkilerinin Ayrılması (1960'lı yıllar), İKY'ye Geçiş (1970-1980), Çağdaş İKY (1980-2014)

-Deadrick ve Stone (2014); İlk Uygulamalar (1400-1700), PY (1800'lü yıllar), İş ve İnsan İlişkileri (1900-1970), Stratejik İKY (1980-)

-Itika (2011); Endüstri Devrimi ve İşyerinde Refah Sekreterleri (1900-1920), Personel İdaresi (1920-1930), PY (1940-1960), Personel/İKY Geçiş (1970-1980), İKY (1990'lı yıllar) ve Stratejik İKY (2000'li yıllar)

-Freitas vd, (2011); Oluşum, Personel bölümü, Stratejik İKY ve Sürdürülebilir İKY

-Benligiray (2020); Sanayileşmenin Başlaması, İşçi Örgütlenmeleri, Devletin İş yaşamına Müdahalesi, Bilimsel Yönetim İlkeleri Dönemi, I. Dünya Savaşı Yıllarının Etkisi, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, II. Dünya Savaşı Yılları, PY'nin Profesyonelleşmesi, İKY anlayışının hâkim olması, Stratejik İKY,

Genel olarak bakıldığında dönemsel bölümlenmelerin paralel olduğu gözlemlenmektedir. Sendikalaşmanın ortaya çıktığı, kitlesel üretimlerin büyük ölçekli iş yerlerinde gerçekleştirildiği ve işgücü piyasanın daha organize olduğu dönemde endüstri ilişkileri yaklaşımından yaygın olarak yararlandırıldığı ve dönemselleştirmenin de dikkate alındığı söylenebilir. Dönemselleştirmede geçen Refah Sekreterleri, 19.yy'ın sonlarında iş yerinde işveren ve işçi arasında aracılık eden, sosyal hakların verilmesi hususunda işçileri savunan ve bu kapsamda istihdam edilen kişileri, Endüstriyel İlişkileri ise çalışanların yönetimi ile ilgili sendikalar süreçler, toplu pazarlık, hükümet düzenlemeleri ve PY bileşenlerini kapsayan istihdama yönelik bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür.

### 1.1. Endüstri Devrimi, Refah Sekreterleri ve İstihdam Ofislerinin Ortaya Çıkışı

Sanayileşme ya da endüstri devrimi ile toplumsal, siyasal ve ekonomik alanda köklü değişimler yaşanmıştır. İngiltere'de 1768 yılında buhar makinasının icadı ile başlatılan dönemde (Çetinel, 2003), tarım toplumuna ait iş yapış şekilleri, örgütlenmeler ve toplumsal ilişkilerde değişim ve dönüşüm yaşanmıştır. Zanaatkarlar, ustalar ve küçük atölyeler şeklinde teşkilatlanan iş yerlerinde az sayıda çalışan istihdam edilirken, iş yeri sahipleri çalışanların yönetilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kendileri gerçekleştirmişlerdir. Sanayileşme ile birlikte, fabrikaların artması, iş yerlerinde daha fazla çalışanın istihdam edilmesi, daha önce var olan yapıları değiştirmiştir (Jamrog ve Overholt, 2004). Fabrikalar ve büyük iş yerlerinde çalışan kişilerin oluşturduğu işçi sınıfı olarak nitelendirilen yeni bir topluluğu ortaya çıkarmıştır (Benligiray, 2020, s. 4).

Sanayileşmenin ilk dönemlerde fabrikalarda çalışan işçilerin çalışma saatlerinin çok uzun, çalışma şartlarının sağlıksız ve ücretlerin düşük olması nedeniyle işçilerin haklarının korunmasına yönelik bir kısım talepler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde işçiler meslek örgütleri kurarak birlikte hareket etme yönünde davranış sergilerlerken (Çetinel, 2003), kamuoyu nezdinde de iş yerindeki çalışma şartlarının ağır, adaletsiz ve dengesiz olduğu yönünde bilinçlenme başlamış, Robert Owen ve Daniel Legrand gibi fabrikatörler kendi işyerlerinde çalışanlara daha iyi şartlar sunan uygulamaları hayata geçirmişlerdir (Benligiray, 2020, s. 4). Örneğin Owen, fabrikalarında insana yakışır iş ortamı için sağlık koşullarını iyileştirmiş, sağlık bölümü açmış, çocuklara okullar açarken, çocuk işçiliğine ise son vermiştir (Malik, 2009). Yine bu dönemde 1786 yılında Amerika'da basım sektöründe çalışan işçiler ücret artışlarının düzeltilmesi için ilk grevi gerçekleştirmişlerdir (Ferecov, 2009).

Fabrikaların sayısını artması, üretim hacimlerinin büyümesi, bir iş yerine bağlı olarak çalışanların sayısının çoğalması, çalışma saatleri ve çalışma koşulları ile ilgili sorunlar, işverenleri ve akademisyenleri işçi sorunları üzerine daha stratejik düşüncelerine yol açarken (Kaufman, 2014), hükümetleri bu konu üzerinde düzenleme yapması hususunda yönlendirmiştir. Bu bağlamda 1878 yılında kadınların ve çocukların çalışma saatlerini düzenleyen yasa hayata geçirilmiştir (Ahammad, 2017). Bu dönemde, işçilerin haklarını savunan refah akımı ya da refah savunucuları, refah sekreterleri, ortaya çıktı. Sosyal refah sekreterleri, çalışma hayatını daha yaşanabilir hale getirmek amacıyla sağlık programları, sosyal yan haklar, daha adil çalışma saatleri, emeklilik gibi refah arttırıcı düzenlemelere odaklanmışlar ve işyerinde çalışanların refahlarını arttırıcı işlemleri yerine getirecek personel istihdam etmişlerdir. Örneğin 1897 yılında National Cash Register Company'de bir kişi, çalışanların refah seviyesini arttıracak hakları yürürlüğe koymak için refah yöneticisi (welfare director) olarak görev yapmıştır (Miller ve Coghill: 1964).

Endüstri devrimi döneminde İKY ile ilgili bir diğer gelişme ise organizasyonlarda çalışanlarla ilgili personellerin işe alınması, özlük ile ilgili bilgilerin kayıt altına alınması ve ücretlerin ödenmesi gibi rutin işleri yerine getiren ayrı bir birimin kurulmasıdır (Sayılır, 2005). Bu birimlere ağırlıklı olarak istihdam ofisi olarak adlandırılmıştır. Avrupa'da büyük işletmelerde 1890 yılında dahi rastlanan istihdam ofislerine, ABD'de ilk defa 1906 yılında Goodrich şirketinde görülmüştür (Kaufman, 2007, s. 20). Ayrıca bu dönemde, çalışanların eğitilmesi yönünde ilk örnekler görülmeye başlanmıştır (Kaufman, 2014).

## 1.2. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkışı

1900'lı yılların başında yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlayan istihdam ofisleri daha sonra PY ve endüstri ilişkileri olarak farklı şekillerde yapılanma gösterdiğini ifade eden Kaufman (2014), işverenler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan endüstri ilişkilerinin, PY'den daha kapsayıcı olduğunu belirtmektedir. Çünkü, endüstriyel ilişkiler, PY'nin içerdiği, işe alım, kayıt tutma, özlük gibi temel İKY faaliyetlerini yerine getirirken, aynı zamanda, sendikal süreçler, toplu pazarlık ve hükümet düzenlemelerini de ilgi alanı içerisine dâhil etmektedir. PY ise bu dönemde daha işyeri odaklı ve yönetim bakış açısını benimseyerek, çalışanların işe alımı, kadrolama, ücret ve teşvikler, eğitim ve emeklilik gibi teknik konular ile meşgul olmuştur (Kaufman, 2014).

19.yüzyılın sonu ve 20.yüzyılın başlarında, İKY'nin kilometre taşlarından bir diğeri ise Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na dayalı tekniklerinin ortaya çıkmasıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımını benimseyenler, çalışanların duygusal yönlerinden daha çok süreçlerin ve üretim/hizmete yönelik yöntemlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile verimliliğin yükseltilebileceğini iddia etmektedirler (Miller ve Coghill, 1964). Örneğin, Frederick W. Taylor (1911) bilimsel yönetim çalışmasında iş yerinde verimliliği sağlamak amacıyla en rasyonel üretim yöntemi üzerinde durmuştur. İş yerinde çalışanları makine gibi değerlendiren bu yöntemde, ekonomik motivasyonların verimi artırmak için yeterli olduğu düşüncesi savunulmaktadır (Ferris vd, 2004). Doğru işe doğru nitelikli personelin seçimi, çalışanın işle ilgili eğitilmesi ve başarılı performans gösteren çalışanın ödüllendirilmesi, Taylor'un önemli ilkeleri arasında yer almaktadır (Jamrog ve Overholt, 2004). Taylor ile birlikte Frank Gilbreth (1868-1924), eşi Lillian Moeller Gilbreth (1878-1972), H.L. Gantt, H. Emerson, G. Barth, M. Cooke'un araştırmaları, bilimsel yönetimi önemli bir yaklaşım olarak yerini sağlamlaştırmıştır (Benligiray, 2020, s. 5). Bilimsel yönetim teknikleri ile yapılan araştırmalarda, işle ilgili analizler gerçekleştirilmiş, parçalara bölünmüş, her parça için en iyi zamanlama, ya da en iyi üretim yolunun bulunması ilgili yöntemler geliştirilmiştir. Bu vesile ile iş analizi işlemi İKY yönetim bileşenleri arasında yerini almıştır (Ulrich ve Dulebohn, 2015, s. 189). Bu bağlamda Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın, İKY'nin disiplin olarak gelişiminde önemli bir katkısı olduğu belirtilmektedir (Sayılır, 2005:148). Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim tekniklerinin hâkim olduğu dönemde, çalışanların işe alımları ile ilgili psikolojik testler ve istatistiksel yöntemler gibi Endüstri Psikolojisi uygulamaları ortaya çıkmıştır (Jamrog ve Overholt, 2004, s. 53). Bu dönemde Endüstri Psikolojisi'nde önde gelen Hugo Munsterberg gibi akademisyenler, bilimsel yönetim çalışmalarının farklı olarak işçilerin duygusal tatmini, kişilerin farklılıkları ve çalışanların memnuniyetleri konularına önem vermişlerdir (Ivancevich, 2010, s. 7).

İKY'nin önem kazanmasında, I. Dünya savaşının da etkisi olmuştur. I. Dünya savaşı yıllarında, askere alınanlar ve göçmenlerin yetersiz olması nedeniyle çalışan sayısının azalması, ordunun ihtiyaçları nedeniyle fabrikalarda işçi bulma sorunu ve üretimi daha verimli hale getirme gereksinimi insan kaynakları ile ilgili ayrı birimleri kurulmasını yaygınlaştırmıştır (Kochan ve Cappelli, 1983) Yine bu dönemde, I. Dünya savaşının bitiminde ABD'de refah sekreterleri ve istihdam ofislerinin faaliyetleri PY ya da personel idaresi biriminde toplanmıştır (Kaufman, 2007). ABD'de bu dönemde yaygınlık kazanan PY kavramı, Avrupa'da ancak II. Dünya savaşından sonra kabul görmeye başlamıştır (Kaufman, 2007).

## 1.3. Büyük Buhran, İnsan İlişkileri Okulu ve Endüstriyel İlişkilerin Yükselmesi

1929 yılında yaşanan büyük buhran tüm dünyada ekonomik şartları etkilemiş, yaşam standartlarını kötüleştirilmiş ve üretim düzeyinin gerilemesine neden olmuştur. Savaş döneminde işçi bulma sorunları ile uğraşan İKY birimleri, yeni şartlarda üretimin gerilemesi nedeniyle işçi bulma sıkıntısı ortadan kalktığı için bir miktar gözden düşmüştür (Kochan ve Cappelli, 1983). Ancak ABD'de 1929 yılından sonra, 1935 yılında yürürlüğe alınan Wagner Kanunu gibi işçilerin örgütlenmesini destekleyen düzenlemeler, sendikalaşmanın ve sendikal hareketlerin çoğalmasına neden olmuştur (Deadrick ve Stone, 2014, s. 194). Bu açıdan toplu pazarlık süreçleri, işverenler ile çalışanlar arasında ücretlerin ve iş koşullarının toplu pazarlık süreçleri ile belirlenmesi, iş mahkemelerinin kurulması endüstri ilişkilerini güçlendirmiştir (Gunnigle vd, 2011). Sendikaların gücünün giderek artması ve işçilerin örgütlü hale gelmesi İKY birimlerinin yeniden değerli hale gelmesinde etkili olmuş, çalışanlarla sorumlu birimlerin ana faaliyeti sendikaların ve endüstri ilişkilerin neden olduğu sorunlarla uğraşmak olmuştur (Ulrich ve Dulebohn, 2015, s. 189). Endüstri ilişkilerinin yanında, bilimsel yönetim ilkelerini de dikkate alına PY birimlerinde, İKY'nin bileşenlerinden olan iş analiz, işe alım, seçme, eğitim, personel değerlendirme ve tazminat gibi fonksiyonlarda bu dönemde ortaya çıkmıştır (Deadrick ve Stone, 2014, s. 194).

İKY alanının tarihsel çizgisinde katkı sunan bir akım ise iş yeri problemlerini çözmek için sosyoloji ve psikoloji disiplininden faydalanan insan ilişkileri yaklaşımıdır (Kaufman, 2014). İnsan ilişkileri yaklaşımı modern anlamda İKY'yi en çok etkileyen unsur olarak değerlendirilmektedir (Jamrog ve Overholt, 2004, s. 54). Harvard Üniversitesi akademisyenlerinden Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger'in Western Elektrik firmasının Hawthorne fabrikasında çalışanlar üzerinde 1924-1932 yılları arasında gerçekleştirdikleri deneysel çalışmaları İKY alanında farklı bir düşüncüyü

ortaya çıkarmıştır (Ferris vd, 2004, s. 233). Akademisyenler çalışmalarında iş yerinde fiziksel faktörlerden aydınlatma şartları ile verimliliği karşılaştırmışlar, ancak sonuçta fiziksel şartlardan daha çok iş yerinde sosyalleşmenin ve kişiler arası iletişimin olumlu olmasının, verimliliği arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Ivancevich, 2010, s. 7). Durkheim, Janet ve Pareto gibi yazarların, psiko sosyal tekniklerini araştırmalarında kullanan Mayo, çalışılan yerlerin ekonomik ve teknik bir mekân olmaktan öte, sosyal bir sistemi de kapsadığını belirtmektedir. Bu yüzden, iş yeri sorunlarının çözümünde rasyonel ekonomik verimlilik anlayışı ile insan isteklerinin/ihtiyaçlarının dengelenmesinin önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir (Kaufman, 2014). İnsan ilişkileri yaklaşımının sonucu olarak, psikoloji, sosyoloji gibi davranış bilimleri çalışanların yönetiminde daha yaygın kullanılmaya başlanmıştır (Jamrog ve Ovehout, 2004). Davranış biliminin önemli temsilcilerinden olan Maslow (1954), Herzberg (1957), McGregor (1960) ve Likert (1961) yaptıkları çalışmalarda, işyerinde yaşam koşullarının iyileştirilmesinin gerekliliğini belirtirlerken, iş yerinde kapsayıcılığın ve katılımcılığın önemini vurgulamışlardır (Malik, 2009). Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkması, sistem yaklaşımı kapsamında, birey-organizasyon uyumu, organizasyonun çevre ve paydaşlarla uyumu ve değişim dönüşüm kabiliyeti organizasyonların başarı kriteri olarak değerlendirilmiştir (Demirkaya, 2006). Davranışsal yönetim ve örgütsel davranış yaklaşımlarının etkisiyle yapılan çalışmalar sonucunda, geleneksel İKY'nin işlevleri genişlemiştir (Kaufman, 2014). Çalışanların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, kariyer gelişimi gibi inovatif uygulamalar yoluyla (Deadrick ve Stone, 2014, s. 194), çalışan performansını yükseltilmesi ve amaçlara ulaşmak ile etkinliğin sağlanması hedefleri üzerine yoğunlaşmıştır (Bratton ve Gold, 1999). 1970'li yıllara kadar kayıt tutan, çalışanların özlük işlemleri ile ilgili uğraşan PY alanı, insan ilişkileri yaklaşımı, örgüt teorileri ve davranış bilimlerinde ortaya çıkan kuramlar ve kavramlar ile bilimselleşme yolunda ilerlemeler katetmiştir. PY endüstriyel ilişkilerden farklı olarak daha bağımsız bir disiplin görünümü elde etmeye başlamıştır (Mahoney ve Deckop, 1986, s. 225). PY ile birlikte, endüstriyel ilişkilerin alanına giren çalışma ekonomisi uzmanları iş yerinde çalışanların yönetimi ile ilgili konularla ilgilenmişlerdir. Ancak PY uzmanları iş yerlerinin içsel sorunları ile ilgilenirken, çalışma ekonomisi uzmanları iş yerinin dışındaki, sendikalar, toplu pazarlık ve hükümet düzenlemeleri gibi dışsal sorunlarla ilgilenmişlerdir (Kaufman, 1993, s. 6).

#### 1.4. Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Dönüşüm

1910'yı yıllarda çalışanların yönetimi ile ilgili kullanılmaya başlayan PY kavramı, 1960'lı yılların sonuna kadar endüstri ilişkileri ile birlikte yan yana anılmıştır (Kaufman, 2014). İnsan kaynakları kavramı ile ilgili alan yazında, Harbison İbrahim (1958) Human Resources in Egyptian Enterprises, Bakke (1958), The Human Resources Function (Strauss, 2001), Myers, Pigors ve Malm (1964), Management of Human Resources: Readings in Personnel Administration ve Wendell French (1964), The Personnel Management Process: Human Resources Administration kitapları ilk örnekler olarak gösterilmektedir (Kaufman, 2014). Söz konusu kitaplarda çalışanların yönetimi ile ilgili olarak ilk defa insan kaynağı kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Uygulamada ise 1970'li yıllar ile 1980'li yıllarda PY kavramı yerini İKY kavramına bırakmıştır (Strauss, 2001).

PY'den İKY'ye geçişi tetikleyen birtakım gelişmeleri, Dessler; küreselleşme, rekabetin artması, teknolojinin ilerlemesi, emek sektöründen bilgi yoğun sektöre dönüşüm, ekonomik sıkıntılar, işgücünün yaşlanması, hizmet sektörünün yaygınlaşması, ekonomilerin büyümede zorlanması, esnek politikaların uygulanması şeklinde sıralamaktadır (Dessler, 2013). Başka bir araştırmacı ise Japon yönetim sisteminde kalite kontrol, Kaizen felsefesi gibi yöntemlerin başarılı olmasının da İKY dönüşümde etkili olduğunu ileri sürmektedir (Demirkaya, 2006). Alan yazında, İKY kavramının yaygınlaşmasında Harvard Üniversitesinin 1981 yılında master programına İnsan Kaynakları Yönetiminin eklenmesinin, dönüm noktalarından biri olduğu vurgulanmaktadır (Benligiray, 2020).

İKY ile ilgili kavramsal olarak birtakım tartışmalar yaşanmaktadır. İKY'nin köklü bir paradigma değişikliği değil, PY'nin devamı olduğunu söyleyenler (Gürbüz, 2013) ile tamamen farklı olduğunu savunanlar (Guest, 1987) iki ayrı uçta yerlerini almaktadır. İKY ile diğer bir tartışma alanı ise iki farklı yaklaşım tarzının ortaya koymuş olduğu varsayımlardır. Sert (Hard) ve Yumuşak (Soft) olarak alan yazında yerini alan İKY modelleri, varsayımları doğrultusunda içerik kazanmakta ve çalışanların yönetilmesine yönelik çözüm teknikleri geliştirilmektedir. Guest (1987) ve Storey (1987)'nin bu iki modelin oluşmasında önemli katkıları bulunmaktadır (Truss vd., 1997). Yumuşak İKY modelinde, organizasyonun hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için iş yerinde çalışan bağlılığı, gelişimi, ilham veren liderlik gibi daha sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu modelin savunucularına göre organizasyonun rekabette üstünlük sağlayacak en değerli varlığı insanlar olarak değerlendirilmektedir (Bratton ve Gold, 1999). Esnek İKY modelinin insana yönelik varsayımları, refah savunucularından, sosyal hizmet görevlilerinden, insan ilişkileri yaklaşımı ile davranış bilimlerinden beslendiğini söylemek mümkündür.

Yumuşak İKY'den farklı varsayımları olan Sert İKY modeli ise alan yazında yaygın olarak Michigan modeli olarak adlandırılmakta olup insana yönelik yönetim şeklinde akılcılık ve teknik konuları ön plana almaktadır (Bratton

ve Gold, 1999). Ayrıca, üretim ve hizmet süreçlerine dâhil olan insan diğer faktörler gibi organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan bir araç olarak değerlendirilmekte, çalışanların maliyetinin düşürülmesi öncelikler arasında yer almaktadır (Uyargil, 2020). Yumuşak İKY, McGregor'un geliştirdiği X teorisi ve Y teorisinden, X teorisine benzetilmektedir. Tıpkı X teorisinde olduğu gibi, Yumuşak İKY modelinde hedeflere ulaşmak için çalışanların katı kuralları ile kontrol edilmesi esas olarak alınmaktadır (Truss vd., 1997).

Başka bir çalışmada ise İKY ile PY'ni farklı yönleri üzerinden bir karşılaştırma yapılmıştır (Guest, 1987). Guest tarafından yapılan karşılaştırmada aşağıdaki hususlar vurgulanmıştır.

- PY daha kısa vadeli ve reaktif iken İKY daha uzun vadeli, stratejik ve bütüncül bir planlama yaklaşımını benimsemektedir.
- PY'de çalışanlardan beklenen iş yeri kurallarına karşı daha itaatkâr davranış sergilemekte iken İKY'de işe ve işyerine bağlılık daha fazla öne çıkmaktadır.
- PY'de çalışanların denetlenmesi, üst yönetici tarafından ve dışsal kontrol yapıları ile kurgulanmışken, İKY'de ise çalışanların içsel, yani kendi kendine kontrol sisteminin tercih edilmektedir.
- Çalışanlara ilişkin PY'de çoğulcu, kolektif ve düşük güven esaslı iken İKY'de ise tekçi, (organizasyon hedefleri ile çalışan hedeflerinin aynılaştırılması), bireysel ve yüksek güven daha ön planda olmaktadır.
- PY'de sistem kurgusunda, merkezi, bürokratik ve resmi kurallarla tanımlanmış roller yer alırken İKY'de kendiliğinden oluşan ve yetkilerin dağıtıldığı esnek roller bulunmaktadır.
- PY'de uzmanlaşmış ekipler, İKY'de hat yöneticileri, İKY faaliyetlerini yürütmektedir.
- PY'de değerlendirme kriteri maliyet azaltma iken İKY'de ise çalışanlardan maksimum yararlanma odak noktada yer almaktadır.

İKY ile PY ile ilgili yapılan başka bir çalışmada ise farklılıkları ve benzerlikleri üzerinde durulmuştur (Armstrong, 2006, s. 19).

#### **İKY ile PY arasındaki benzerlikler şu şekilde sıralanmıştır;**

- PY ve İKY'nin stratejileri organizasyonun stratejilerine göre belirlenmektedir.
- Ara kademe yöneticileri PY ve İKY'de çalışanların yönetilmesinden sorumludur.
- PY ve İKY çalışan ihtiyaçlarını karşılanması ile organizasyonların hedeflerine ulaşılması arasında denge kurulması önemlidir.
- PY ve İKY organizasyonların ihtiyaçları doğrultusunda doğru işe doğru çalışanı istihdam etmeyi amaçlamaktadır.
- Organizasyon içerisinde çalışanları yönetmek için işe alım ve seçme, performans yönetimi, yeterlilik analizi, eğitim ve geliştirme ile ödül yönetim teknikler benzer şekilde kullanılmaktadır.
- PY ve yumuşak (Soft) İKY'de çalışanlar arası iletişime ve katılıma önem verilmektedir

#### **İKY ile PY arasındaki farklılıklar ise şu şekilde sıralanmıştır;**

- İKY daha yönetim ve iş odaklıdır.
- İKY'nin İKY'nin yönetim kültüründe, sonuç ve başarı odaklılık önemlidir.
- Ara kademe yöneticilerine İKY uygulamalarında daha fazla rol verilir
- İKY daha bütüncül bir bakış açısı ile stratejiler üretir.
- İKY uzmanları, sıradan bir personel idarecisi yerine, stratejik ortak olarak değer görürler.
- İKY'de çalışanlar, maliyet unsurundan daha çok en değerli varlık olarak dikkate alınır.

### **1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Stratejik İKY, 1980'li yıllara kadar üretim ve hizmet sürecine dâhil olan girdilerden biri ve maliyet unsuru olarak değerlendirilen insan faktörünün, diğer girdilerden daha değerli olarak öne çıkması şeklinde tanımlanmaktadır (Bayat, 2008, s. 73). Organizasyonların ulaşmak istedikleri hedeflerin belirlenmesi ve uygulaması safhasında İKY işlevlerini kullanmalarının Stratejik İKY kavramını ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir (Mert vd., 2020). Organizasyonlarda insana bakışı değiştiren etmenler arasında ise globalleşme, yoğun şekilde yaşanan rekabet, teknolojik değişim ve yenilikler, iş yapış şekillerinde ve yönetim yaklaşımlarındaki değişim ile işgücü piyasasının yapısal değişimi gibi unsurları sıralamak mümkündür (Bayat, 2008).

Stratejik İKY'nin PY'nin devamı olarak değerlendirildiği söylenebilir (Gürbüz, 2013). Stratejik yönetim, organizasyonun amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlamak için üst yönetim tarafından tasarlanan, uygulanan ve denetlenen uzun dönemli planlar şeklinde tanımlanmaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Stratejik yönetiminin dikey ve yatay boyutları bulunmaktadır. Dikey boyutta, organizasyonun stratejik hedefleri ile İKY

hedeflerinin uyumlaştırılırken yatay boyutta ise İKY fonksiyonlarının birbirleri ile uyumu tesis edilmektedir (Wright ve McMahan, 1992, s. 298). Başka bir yazar tarafından ise Stratejik İKY çalışanların beceri, bilgi, tutum ve davranışlarının, organizasyonun amaçları doğrultusunda geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2012, s. 18). Başka bir anlatımla, Stratejik İKY anlayışında, bireylerin tek tek başarılı olmaları, olumlu performans göstermeleri, makro hedeflerinin gerçekleşmesine yeterli olmadığı yaklaşımı çerçevesinde tüm organizasyonun amaçlarına başarı ile ulaşılmasına odaklanılır, koordinasyon ve yönlendirmeler için üst yönetime destek verilir (Becker ve Huselid, 2006). Aksi halde organizasyonun vizyon ve hedefleri ile İKY faaliyetlerinin uyumlu olmaması durumunda, başarının elde edilmesinin çok zor olduğu ifade edilmektedir (Ivancehich, 2010).

Stratejik İKY üzerinde çalışan Hendry ve Pettigrew, dört ana unsuru şu şekilde sıralamıştır; İKY işlemlerinin planlanması, istihdam politikaları ve İKY stratejileri doğrultusunda İKY sisteminin oluşturulması, İKY politika, strateji ve uygulamalarının organizasyonların amaçları ile uyumlaştırılması ve rekabet avantajı sağlamak için insanın stratejik kaynak olarak değerlendirilmesi (Hendry ve Pettigrew, 1986).

Stratejik İKY gelişimi ile ilgili birtakım modeller ileri sürülmüştür. Schuler ve Jackson (1999) bu modelleri, kaynak tabanlı kuram, işlem maliyeti kuram, davranışsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramları şeklinde sıralamıştır. Kaynak tabanlı kurama göre, organizasyonların kaynakları arasında yer alan insan en önemli stratejik sermaye olarak değerlendirilmektedir (Wright ve McMahan, 1992). Organizasyonların stratejik kaynağı olarak kabul gören insanın rekabet yarışında üstünlük sağlama noktasında katkı sağlayabilmeleri için nitelikli ve yeterli beceriye sahip olmaları için mutlaka geliştirmeleri gerekmektedir (Acar ve Özutku, 2022, s. 159).

Özetle Stratejik İKY, geleneksel İKY'nin organizasyon içerisindeki rolünün ve işlevlerinin bütüncül bir bakış açısıyla konumlandırılması (Sayılır, 2005) ve artan rekabet şartlarında sürdürülebilir üstünlük gücünün ulaşılmasının hedeflendiği bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir (Göktaş ve Kılıç, 2022). Bu kapsamda, İKY'nin stratejilerin belirlenmesine katılımı üst yönetimde temsil edilmesi, diğer ara kademe yöneticileri ile koordinasyonu sağlaması gibi yeni görevler, organizasyonlarda stratejik İKY uygulamalarına örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2011).

### 1.6. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir İKY kavramı, Birleşmiş Milletler tarafından 1987 yılında kabul edilen Brundtland komisyonu raporunda tanımlanan ve daha sonra yaygın olarak kullanım alanına sahip olan sürdürülebilir kalkınma kavramına kadar uzanmaktadır (Aslanertik ve Çolak, 2021). Brundtland raporuna göre sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamada bir yoksunluk yaşanmadan bugünün gelişimini sağlayan kalkınma anlayışdır (WCED, 1987). Sürdürülebilir İKY'nin üzerinde anlaşılması ve genel kabul görmüş bir tanımı olmadığını belirten, İKY'nin yeni versiyonu olarak değerlendiren Kramar, stratejik İKY ve PY kapsamına giren işlemleri içeren ve amaçlar açısından finansal hedefler yanında, sosyal ve çevresel hedeflerini de odağına alan daha geniş bir yönetim yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir (Kramar, 2014). Başka bir anlatımla, sürdürülebilir İKY, organizasyonların ve İKY'nin faaliyetlerinin olumsuz yan etkileri hususunda farkındalığın artmasına neden olmaktadır (Ehnert, 2006). Mariappanadar ise sürdürülebilir kalkınma tanımına benzer şekilde bir tariflendirme yapmıştır. Ona göre, sürdürülebilir İKY, toplum geleceğe dair gereksinimlerinden ödün vermeden, organizasyonların insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanma faaliyetidir (Mariappanadar, 2003). Sürdürülebilir İKY konusunda ilk araştırmacılardan olan Zaugg ve arkadaşları ise, Sürdürülebilir İKY'nin amaçlarını, iş bulma becerilerini arttırmak, katılımcı bir yaklaşımla çalışanların sorumluluk kabiliyetlerini güçlendirmek ve özel hayat ile iş hayatı dengesini temin etmek olarak sıralamaktadır (Zaugg vd, 2001). Başka bir çalışmada ise Sürdürülebilir İKY, organizasyonların sürdürülebilir performansını temin etmek için İKY sisteminin oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Aslanertik ve Çolak, 2021).

Doğal kaynakların aşırı şekilde kullanılması, fosil bazlı yakıtların çevreye olan yıkıcı zararları, kentleşme ve nüfus artışının etkisiyle doğanın tahribatı, çevreye yönelik hassasiyetlerin yükselmesine neden olmuştur. Organizasyonların ürettikleri ürünlerin ve sundukları hizmetin çevreye olan zararları daha dikkat edilir hale gelmiştir. Ulusal ve uluslararası düzenlemeler, teşvikler, kamuoyu baskısı, Unilever, Coca Cola gibi büyük ve kurumsal organizasyonları daha çevreci olmak hususunda politikalar uygulamaya sevk etmiştir (Ehnert vd, 2014, s. 5). Kumar, bu bağlamda, Sürdürülebilir İKY'yi organizasyonların faaliyetlerinin toplum tarafından olumlu karşılanması ve meşruiyetinin sağlanması için önemli bir araç olarak değerlendirmektedir (Kumar, 2018). Ayrıca toplumların geleceğinin garanti altına alınabilmesi için sürdürülebilir kalkınmayı sağlaması gerekmektedir. Bu kapsamda, Sürdürülebilir İKY, insanların beceri, bilgi ve yetkinliklerini geliştirerek, sağlık problemleri ile ilgilenecek, demografik değişikliklere uyum sağlayarak (Kumar, 2008) ve ekonomik-toplumsal dışsallıkları hesaba katarak (Ehnert vd., 2014) organizasyonların devamlılığı açısından önemli bir potansiyel taşımaktadır.

Sürdürülebilir İKY'den beklenen yararları; nitelikli çalışanın işe istihdam edilmesi ve elde tutulması noktasında tercih edilen iş yeri olma, iş sağlığı ve güvenliğini temin etme, çalışanların gelişimi için uzun vadeli yatırım yapma, iş ve iş dışı yaşam dengesini sağlama, işgücünün yaşlanma sürecini yönetme, işyerinde güveni tesis ederek sürekli istihdam oluşturma kabiliyeti geliştirme, çalışanlara ve topluma karşı sosyal sorumluluk bilincini geliştirme, çalışanların ve toplumun yaşam düzeyini yaşanabilir kılama olarak sıralamak mümkündür (Ehnert vd, 2014, s. 6). Ehnert ve arkadaşları, 2020 yılında yaptıkları çalışmada Sürdürülebilir İKY'nin, Sosyal Sorumluluk İKY, Yeşil İK, Üçlü Kollektif Sorumluluk (Triple Bottom Line) ve Ortak Fayda İKY şeklinde dört çeşidi olduğunu ortaya koymuşlardır (Ehnert vd, 2020). Elkington tarafından kavramsallaştırılan üçlü Kollektif Sorumluluk ya da triple bottom line organizasyonların ekonomik fayda sağlarken, sosyal ve çevresel boyutları dikkate almasını ifade etmekte olup söz konusu boyutlar aynı zamanda 3P (people-insan, planet-doğa ve profit-kar) şeklinde de tanımlanmaktadır (Chillakuri ve Vanka, 2015).

## Sonuç

Organizasyonlarda üretim ve hizmetlerin gerçekleşmesinde önemli rol alan çalışanların yönetimi ile ilgili konular İKY alanına dâhil olmaktadır. İKY'nin tarihsel gelişimini bütüncül bir yaklaşım ile değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada, ulusal ve uluslararası alanyazın taranmıştır. İKY'ne tarihsel bir perspektif ile yaklaşan (Strauss, 2001; Jamrog ve Overholt, 2004; Demirkaya, 2006; İtaka, 2011; Freitas vd, 2011; Benligiray, 2020) yazarların çalışmaları derinlemesine incelenmiştir. İKY ile çalışmalarda yoğun olarak ABD ve Avrupa kaynaklı yazarlara başvurulduğu görülmektedir. Hatta Boxal ve Purcell (2003) tarafından yapılan çalışmada, ABD ve Avrupa tipi olarak iki farklı İKY sınıflandırılması yapılmıştır (Kılıç, 2014).

Çalışmada elde edilen bilgiler neticesinde İKY'nin başlangıcı yaygın olarak Endüstri Devrimi ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Tarım toplumunda yaygın iş modeli olan el sanatları ve küçük atölyelerde işveren ile İKY faaliyetlerini gerçekleştiren kişinin aynı olduğu, sanayileşme ve büyük fabrikalarla birlikte farklılaşmaya gidildiği tespit edilmiştir. 19.yy sonlarında uygulama örneklerine rastlanan refah sekreterlerinin güncel İKY birimlerinin ilk nüvelerini oluşturduğu söylenebilir. Refah sekreterleri, işverenlerden farklı olarak çalışanların sosyal haklar konusunda temsilciliğini yapan görevliler olarak istihdam edilmiştir. Daha sonra işe alım ofisleri ve sosyal hakların temsilcileri aynı birim bünyesinde birleştirilmiş ve istihdam ofisleri oluşturulmuştur. 1910-1920 yılları arasında ilk PY birimleri ortaya çıkmış, refah sekreterlerinin ve istihdam ofislerinin görevlerin kendi bünyesinde toplamıştır. 1980'li yıllardan sonra ise PY kavramı yerini İKY kavramına bırakmıştır.

Çalışmanın diğer bir bulgusu ise İKY alanının sosyoekonomik şartlara göre dönüşüm geçirmesidir. Endüstri devrimi ile oluşumu başlangıç gösteren, İKY alanı, dünya savaşları döneminde sendikal hareketlerin yoğunlaşması ve hükümet müdahaleleri nedeniyle sosyal hakların ağırlıkta olduğu, çalışanların daha fazla haklara sahip olduğu endüstriyel ilişkiler alanının bir alt dalı olarak değerlendirilmiş, petrol krizleri, ekonomik durgunluk ve artan rekabet koşullarının etkisiyle daha bağımsız bir disiplin haline gelmiştir.

İKY'nin başka disiplinlerin bilgisini bünyesine dâhil ederek evrildiği ileri sürülmektedir (Mahoney ve Deckop, 1986). Bu kapsamda, yönetim bilimi, davranış bilimleri, endüstri psikolojisi, ekonomi, hukuk gibi disiplinler İKY alanının gelişimine katkı sunmuştur. Örneğin endüstri sosyolojisi üzerine çalışmalar yapan Mayo ve arkadaşları, iş yerinde sosyalleşmenin önemine dikkat çekmişler ve insan ilişkileri yaklaşımını ortaya çıkarmışlardır. McGregor ve Maslow gibi yazarlar ise iş ortamında motivasyon, işe bağlılık ve işgücü karakterleri üzerinde çalışmalar yaparak, kayıt tutucu, rutin işler yapan İKY'nin kapsadığı alanın genişlemesine katkı sunmuşlardır.

Çalışmada elde edilen başka bir bulgu ise konu bakımından çok sayıda disiplinin keşişme noktasında olan İKY alanının tarihsel bir yaklaşım ile çerçevesinin belirlenmesinin zorluğudur. İKY ile ilgili geliştirilen modeller, akımlar, yaklaşımlar anlaşılmayı daha da güçleştirmektedir. Örneğin sert ve yumuşak İKY modelleri, Avrupa ve Amerikan İKY modeli, endüstriyel ilişkiler, sendika ve işgücü ekonomisi üzerine yapılan çalışmalar, kuramsal ve uygulamaya dönük araştırmalar alanının kapsamını genişletmektedir. Bu kapsamda Boxal vd. (2007) tarafından yapılan modelleme kolaylaştırıcı olma potansiyeli taşımaktadır. İKY alanını Mikro İKY, Stratejik İKY ve Uluslararası İKY olarak üç kısma ayıran yazarlar PY ve İKY arasındaki farkın anlaşılmasına katkı sunmuşlardır (Kılıç, 2014). Kayıt tutucu ve rutin işlerle meşgul olan PY mikro İKY sınıflandırılmasına dâhil edilebilir.

Bu çalışmada bölümlendirme yapılırken Stratejik İKY ve Sürdürülebilir İKY, İKY yönetiminin güncel versiyonları olarak değerlendirilmiştir. Sürdürülebilir İKY yeni gelişen bir yaklaşım olup ekonomik fayda ile sosyal ve çevresel faydanın dengeli olmasını öngörmektedir. Stratejik İKY'den farklı olarak Sürdürülebilir İKY paydaşların gereksinimlerine, hükümet, vatandaş, tüketici, müşteri ve endüstriyel ilişkilere uyumlu çalışmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda 1980'li yıllarda artan rekabet ile daha iş odaklı olan sosyal haklar konusunda çalışanların daha az söz sahibi



olduğu İKY alanının bu yaklaşım ile endüstriyel ilişkilere yaklaşma potansiyeli taşıdığı ifade edilebilir. Ancak bunun için daha fazla verinin oluşması ve bunların analiz edilmesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler sunulabilir.

a) Tarihsel bir bakış açısı ile İKY alanı ile ilgili araştırma yapılırken kriter bazında bir odaklanmanın daha doğru olacağı düşünülmektedir. Alan yazında yapılan bölümlendirmeler, sosyoekonomik kriterler çerçevesinde geniş bir çerçevede yapılmıştır. Ancak konu bazlı bir bölümlendirme konunun anlaşılmasını kolaylaştıracak ve gelecek çalışmalara daha odaklı bir ışık tutacaktır. Örneğin Acar (2019), Cumhuriyet dönemi ile ilgili İKY tarihsel çalışmasında, konu ile ilgili yapılan kamu politikalarını dikkate almıştır.

b) Tarihsel bölümlendirmeler ağırlıklı olarak endüstri devrimine dayandırılmaktadır. Yazında Endüstri Devrimi'ne ilk geçen İngiltere ve ABD'nin ağırlığı bulunmaktadır. Diğer ülkelere yönelik araştırmaların artırılması tarihsel arka planda farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

c) İKY alanında ideal olan ile uygulanan arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda, güncel olarak ortaya çıkan Stratejik İKY ya da Sürdürülebilir İKY ile daha fazla uygulamaya dönük çalışmaların yapılması alanın zenginleşmesine katkı sunacaktır.

d) İKY'nin paradigma dönüşümünde 1980 tarihi önemli bir kilometre taşı oluşturmuştur. Özel sektörde uygulamalar ile içerikleri zenginleşen alanın önemli paydaşı kamu kurum ve kuruluşlarıdır. İKY alanı daha organizasyon içine dönük çalışmalarla öne çıkmaktadır. Sonraki çalışmalarda İKY alanının kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkileri üzerinde araştırmalar ortaya konulması, uygulamada yaşanan aksaklıkların çözümü noktasında politika yapıcılara önerilerin geliştirilmesinde önemli yararı olacaktır.

e) Refah sekreterleri, istihdam ofisleri, PY ve İKY şeklinde devam eden dönüşüm çizgisinde, İKY öncesi dönemde yaygın olarak PY kavramı kullanımı tercih edilmektedir. Yönetim ve idare kavramları arasındaki farklar alan yazında tartışılmaktadır. İdare kavramının mevcut durumu devam ettirmeyi hedefleyen, işlemleri yerine getirirken kurallara bağlılığı esas alan bir yaklaşımı temsil ettiği, yönetim kavramının ise daha iyi duruma gelebilmek için geliştirme, düzeltme, iyileştirme ve risk alma anlayışını benimsediği ileri sürülmektedir (Mecek ve Kocakula, 2020, s. 1413). Bu bilgiler ışığında, tarihsel bir bakış açısı ile yapılacak çalışmalarda PY kavramı yerine personel idaresi kavramının kullanılması önerilebilir.

## Kaynakça

- Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Acar, S. ve Özutku, H. (2022). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi. İ. Ünüvar (Ed.), *Sosyal, beşerî ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar IX* içinde (s.153-172). Eğitim Yayınevi.
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10. Baskı). Kogan Page.
- Aslanertik, B. E. ve Çolak, M. (2021). The link between sustainability reporting and the core characteristics of sustainable human resource management. *International Journal of Contemporary Management*, 57, 15- 24.
- Bass, B. M. (1994). Continuity and change in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*, 33(1), 1-31.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynaklarının stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Becker B. E., & Huselid M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(2), 898-925.
- Benligiray, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimine giriş. H. Z. Tonus ve D. Paşaoğlu Baş (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 3-37). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Boxal, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: Scope, analysis, and significance. P. Boxal, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), In *The Oxford handbook of human resource management* (s. 1-18), Oxford University Press.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management: Theory and practice* (2. Baskı). Macmillan Press Ltd.
- Chillakuri, B. H., & Vanka, S., (2015).Sustainability: An evolutionary perspective-from household to human resources management. *International Journal of Management Research & Review*, 5(7), 546-553.
- Çetinel, F. G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 175-200.
- Deadrick, D. L., & Stone, D.L (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management* 24(3), 193–195.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(27), 1-23.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13. Baskı), Pearson Yayınları.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability issues in human resource management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, March 28th-29th, 2006.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (Ed.), (2014). Sustainability and HRM an introduction to the field. I. Ehnert, W. Harry & K. J., Zink (Eds.), In *Sustainability and human resource management* (s.3-32). Springer.
- Ehnert, A., I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A Paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 1-11.
- Ferecov, R. (2009). Azerbaycan işletmelerinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12(2), 1-12.
- Ferris, G. R., Hall, A. T., Todd Royle, M., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12(3), 231–254.
- Freitas, W., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226–234.

- Göktaş, P. ve Kılıç, C. (2022). Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları. M. Sağır (Ed.), *Örgütsel strateji ve stratejik insan kaynakları yönetimi* içinde (s.247-263). Beta Yayınları.
- Guest, E. D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Gunnigle, P., Heraty, N., & Morley, M. (2011). *Human resource management in Ireland* (4. Baskı), Gill ve Macmillan.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 63-97.
- Hendry, C., & Pettigrew, A.M. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(5), 3-8.
- Itika, J. (2011). *Fundamentals of human resource management: emerging experiences from Africa*. African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resource management* (11. Baskı). McGraw Hill Yayınları.
- Jamrog, J. J., & Overholt, M. H., (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *Human Resource Planning*, 27(1), 51-62.
- Kaufman, S. A. (1993). *The origins of order. Self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press.
- Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. P., Boxall, J. Purcell & P., Wright (Eds.), In *The Oxford handbook of human resource management* (s.19-47). Oxford University Press.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed, *Human Resource Management Review*, 24, 196-218.
- Kaufmann, B. E. (2001). Human resources and industrial relations commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11, 339-374.
- Kılıç, S. (2014). Endüstri ilişkileri teorisi ve insan kaynakları yönetimi. *Çalışma ve Toplum*, 0(42), 111- 135.
- Kochan, T. A., & Cappelli, P. (1983). The transformation of the industrial relations and personnel function. P. Osterman (Ed.), In *Employment policies of large firms* (s.133–162). MIT Press.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?, *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Kumar, R. (2018). Sustainable HRM: An evolution of a new approach. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 8(11), 163-173.
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *1986 Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Malik, N. (2009). Emergence of strategic human resource management historical perspective. *Academic Leadership: The Online Journal*, 7(1), 16.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.
- Mecek, M. & Kocakula Yıldırım, Ö. (2020). Yönetim-idare kavramlarının yapısal-işlevsel analizi ve kavramsal açıdan tanımlanması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(54), 1411-1425.
- Mert, G., Alan, T., Bingöl, A., Tümkaya, T. ve Koyunlu, F. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma sürecine etkisi: Kamu hastanelerinde bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(10), 5197-5230.
- Miller, F. B., & Coghill, M, A. (1964), Sex and the personnel manager. *Industrial Relations Review*, 0(18), 32-44.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.

- Sayırlı, Y. (2005). İnsan kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişim çizgisi: Yönetim organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 147-176.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA: correcting some British impressions. *International Journal of Human resource management*, 12(6), 873-897.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Uyargil, C., Tüzüner, L., Kulak, F. A. ve Atay, S. E. (2020). Farklı yaklaşımlar açısından İKY bildirileri: 1994-2017 yılları arasında alandaki değişim ve gelişime yönelik bir inceleme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(3), 899-924.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992), Theoretical perspectives of strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(1), 295-320.
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Bern, Wiesbaden: Gabler.