

Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine: İş Gücü Yönetiminin Dönüşümü

Ceren Evcimen¹

Özet

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini ve kavramsal dönüşümünü ele alarak, personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine ve ardından da yetenek yönetimine uzanan dönüşümü bütüncül bir bakışla değerlendirmektedir. Endüstri devrimi sonrasında ortaya çıkan personel yönetimi anlayışı daha çok kayıt tutma, özlük işleri ve disiplin süreçlerine odaklanan, mekanik ve prosedüre dayalı bir yapı göstermiştir. Ancak iş gücünün niteliğinin değişmesi, rekabetin artması ve bilgi ekonomisine geçişle birlikte bu yapı yetersiz kalmış; yerini daha esnek, stratejik ve insan odaklı yaklaşımlara bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları yalnızca birer üretim girdisi olarak değil, örgütün hedeflerine katkı sağlayacak değerli kaynaklar olarak konumlandırmaya başlamıştır. Bu değişim, insanı maliyet unsuru olarak görmek yerine değer yaratan bir sermaye olarak gören bir zihniyet dönüşümüne dayanmaktadır. Dönüşüm, yönetim anlayışındaki paradigma değişimlerinin bir parçası olarak değerlendirilebilir. İnsana dair algı, denetim ve standartlaşma odaklı mekanik modellerden; katılım, öğrenme ve esneklik vurgusu taşıyan sistemlere evrilmiştir. Yönetim kuramlarında yaşanan paradigma değişimlerinin sürece yön verdiğinden söz etmek mümkündür. Klasik yönetim anlayışından sistem yaklaşımına, ardından kaynak temelli bakış açısına evrilen teorik zeminde insan kaynakları, iç ve dış çevresel bağlama uyum sağlayabilen ve rekabet avantajı yaratabilen bir yapı olarak ele alınmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte insan sermayesinin örgütsel performansa etkisi ön plana çıkarken, yetenek yönetimi kavramı bu çerçeveyi daha da derinleştirmiştir. Özellikle yeteneğin kıt kaynak olarak görülmesi, küreselleşme ve teknolojik değişim bağlamında örgütler yüksek potansiyele sahip bireyleri tanımlama, çekme, elde tutma ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere odaklanmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetimi yalnızca işe alım süreçlerini değil, çalışan deneyimini tasarlamayı

1 Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Erdemli MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, cozkan@mersin.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-7915-2984

da içeren, kültürel ve bağlamsal farklara duyarlı, stratejik bir insan kaynakları yaklaşımı olarak şekillenmiştir. Sonuç olarak sözü edilen dönüşüm, sadece teknik değil, aynı zamanda yönetim yaklaşımlarının yeniden yapılmasını da gerekli kılmıştır.

GİRİŞ

Endüstri Devrimi ile yaşanan sanayileşme iş gücüne yönelik anlayışı köklü biçimde değiştirmiştir. Dönemin erken aşamalarında yönetim yaklaşımları mekanik, denetim odaklı, standart sistemler üzerine kurulmuş ve insan üretim sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Toplumsal yaşamdaki değişimlerle birlikte insan talepleri değişmiş, çeşitlenmiş ve artmıştır. Bu durum insanın hem müşteri hem çalışan olarak süreci etkilemesi ile sonuçlanmıştır. Örgütlerin üretim stratejilerindeki değişimler, insan kaynakları stratejilerine yansımış ve onların da revize edilmesine yol açmıştır (Abidovna, 2024, s.336). İş çevresinin karmaşıklaşması ve örgütlerin daha nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyması, verimliliği artırma çabaları, disiplin problemleri, çalışan beklentilerinin değişmesi gibi faktörler zaman içinde insan kaynağının yönetilmesine yönelik anlayışta değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu tip paradigma değişimlerinin sadece eski uygulamaları ortadan kaldırmadığı söylemi kökten değiştirdiği belirtilmektedir (Claus, 2019, s. 210). Personel yönetimi ile başlayan anlayış 20.yy'ın ikinci yarısından sonra insan kaynakları yönetimi kavramıyla bakış açısını genişletmiş 1990'lardan sonra stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi anlayışıyla kapsayıcılığını arttırmaya devam etmiştir. Söz konusu dönüşüm kavramsal olmaktan öte algılara yansımış ve örgüt-birey ilişkisine bakışta kökten dönüşümlerle sonuçlanmıştır.

Özlük işleri, bordrolama gibi işlem temelli süreçlere odaklanan personel yönetimi anlayışından çalışan katılımı ve gelişimini temel alan, örgütün stratejik amaçları ile bütünleştirilmiş bir yapıya doğru hareket edilmiştir. Küreselleşme ile birlikte performans yönetimi, katılım ve motivasyon konuları odak noktası haline gelmiş ve bu anlayış insan kaynakları yönetimi adını almıştır (Li & Estacio, 2024, s. 2). Bu bağlamda insana bakış da değişmiş ve insan, bir üretim faktörü olarak değil örgütsel rekabet avantajı yakalayıp sürdürmenin temel kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Günümüz bakış açısından insan kaynakları yönetiminin yalnızca idari işleri yürüten değil aynı zamanda yenilikçiliği, sürekli öğrenmeyi ve çalışanların kararlara katılımını destekleyen bir örgüt kültürü geliştirmekle ilgili olduğu dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmadaki rolünün daha stratejik hale geldiği ifade edilmektedir (Agustian vd., 2023, s.108). Yaşanan fiziksel ve bilişsel dönüşümler insan kaynaklarının stratejik ve iş odaklı olması ve ilgili faaliyetlerin örgüte fayda

üretmesi gerektiği bakış açısı ile insan sermayesinin yönetimi, yetenek yönetimi, e-insan kaynakları, yüksek performanslı çalışma sistemleri gibi kavramları öne çıkarmaktadır (Armstrong & Taylor, 2006, s.11).

Çalışmanın amacı bu kuramsal ve kavramsal dönüşüm temelinde süreci bütünsel biçimde değerlendirmek ve özellikle geçişlerin yaşandığı dönemlerdeki algısal değişimleri incelemektir. Yanı sıra küreselleşme etkisi ile dönüşümün salt teorik değil kültürel, yapısal ve yönetsel boyutlara taşındığına dikkat çekmektir. Dolayısıyla bu bölüm, sadece tarihsel süreci incelemekle kalmayacak sürdürülebilir bir yönetim anlayışının nasıl oluşturulabileceğine dair öneriler de sunacaktır. Bu çerçeveden hareketle personel yönetiminden başlayarak kavramlar incelenecek, dönüşüm süreci ve güncel eğilimlerin ele alındığı bölümlerin ardından sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılacaktır.

Personel Yönetimi

Personel yönetiminin insan gücünün örgütsel düzeyde sistematik olarak ele alınmasının ilk biçimi olduğundan söz etmek mümkündür. Personel yönetimi bakış açısının temellerinin ise Frederick W. Taylor ve Henri Fayol'un yönetim yaklaşımlarına uzandığı gözlenebilir. 20.yy'ın başlarında çalışanlar, üretim sürecinin bir parçası olarak görülmüş ve dönemin verimlilik, itaat, düzen gibi temel hedefleri arasında neredeyse kaybolmuştur. Personel yönetimi katı bürokratik yapılar içinde süren standartlaştırılmış süreçlere ve temelde çalışanlara odaklanarak onları bulmak, ödemelerini düzenlemek, yönetimin beklentilerini iletmek, disiplin uygulamaları gibi görevlerle örgüt içinde sınırlı bir rol üstlenmiştir (Torrington vd., 2017, s.11). Bu kapsamda insanın pasif bir maliyet unsuru olarak değerlendirildiğinden ve yönetsel kararların prosedürlere sıkı sıkıya bağlandığından söz etmek mümkündür. Paralel biçimde bir başka tanımda personel yönetiminin bir kayıt tutma faaliyeti olarak görüldüğü ve personel ücreti, yan menfaatler, sigorta işlemleri gibi muhasebe kayıtlarının yanında izinler, devam durumu gibi ödemelere etkisi olan unsurlarla ilgili kayıt tutmaktan öte bir işlevi olmadığı ve bu perspektifte çalışanların maliyet unsuru olarak görüldüğü ifade edilmektedir (Doğan & Demiral, 2008, s.147).

Örgütsel hiyerarşi temelinde personel yönetimi departmanının, üretim ya da muhasebe departmanına destek sağlayan ikincil bir pozisyon aldığı görülmektedir. Örgütsel iletişimin yukarıdan aşağıya doğru aktığı bu dönemde personel yönetimi, karar alma süreçlerine katılmaktan çok yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesine ve örgütsel düzenin sağlanmasına odaklanmıştır. Çalışanları edinmek, kullanmak ve elde tutmaktan sorumlu görülen personel yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç

duyulan personeli sağlamak ve çalışanlarla ilişkileri yönetmek için var olan bir işletme yönetimi işlevi olarak tanımlanmaktadır (Aini, Solihin & Muda, 2021, s.345). Tanımdan yola çıkarak personel yönetiminin örgüt içinde kural uygulayıcı, düzen ve denge sağlayıcı teknik bir işlev olarak görüldüğünden söz etmek mümkündür. Kavramın teknik yönünü öne çıkaran bu tanımlamalar aynı zamanda stratejik katkının sınırlılığını da vurgulamaktadır.

Personel yönetiminin temel sorunu insan kaynakları rolünün eğitim ve gelişim sorumluluğunu içeren stratejik bileşenlerini, çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik yaklaşımları göz ardı etmesi olarak ifade edilmiştir (Aini, Solihin & Muda, 2021, s.345). Personel yönetimi yaklaşımı iş çevresinde yaşanan değişimler, artan sendikal hareketler ve çalışan taleplerindeki çeşitlenmeler gibi faktörler sebebiyle yetersiz kalmakla eleştirilmiştir. Bu perspektifin sadece kuralları gözeterek yöneten bir anlayışı temsil ettiği ve çalışanlara birey olarak değer vermediği fikri ortak payda haline gelmeye başlamıştır. Eleştirilerle birlikte personel yönetimi anlayışı sorgulanmış ve bu durum bireyin sosyal doğasını göz ardı etmeyen daha insani, gelişim odaklı yönetim biçimlerine geçişin temellerini oluşturmaya başlamıştır. Bununla birlikte personel yönetimi kavramını tartışırken bu anlayışı dönemin koşulları ile birlikte değerlendirilerek güçlü ve zayıf yönleri birlikte düşünme gereği gözden kaçırılmamalıdır. Ancak söz konusu eleştirilerin insan kaynakları yönetimine evrilen sürecin başlangıç noktası olarak kabul edilebileceği düşünülmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetiminin işleme dönük ve bürokratik yapısından farklı olarak insan kaynakları yönetimi çalışanı salt maliyet bileşeni olarak değil örgüt amaçlarına katkı sağlayacak bir kaynak olarak görmektedir. Bu bakış açısının 80'li yıllarda ivmelenen çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve motivasyonlarının örgüt performansını etkilediği anlayışı ile ilişkili olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda iş gücü yapısındaki değişimler, çok uluslu şirketlerin artışı ve teknolojik dönüşüm dinamikleri ile küreselleşme sürecinin hızlanması, rekabet unsurları, üretim araçları ve modellerindeki ve yönetim anlayışındaki değişimlerin insan kaynaklarına geçiş ivme kazandırdığı ifade edilmektedir (Dessler, 2020, s.5; Yılmaz & Erdem, 2022, s. 379). Dessler'e göre (2020, s.5-7) bu işlev iş analizinden performans değerlendirmeye, işe alımdan eğitim programları ve ödüllendirmeye kadar uzanan geniş bir faaliyet alanı ile örgütsel süreçlere entegre olmuştur.

“İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların istihdamı, gelişimi ve refahına yönelik stratejik, entegre ve tutarlı bir yaklaşım” biçiminde tanımlanmaktadır

(Armstrong & Taylor, 2006, s.5). Bir başka tanım kavramı “firmadaki istihdam ilişkilerinin yönetimiyle ilişkili tüm faaliyetler” biçiminde ele almaktadır (Boxall & Purcell, 2003, s. 1). Rao ve diğerlerine göre (2018, s. 20-21) büyüklükten bağımsız biçimde her örgüt için temel bir bölüm olarak görülen insan kaynakları departmanı, çalışan verimliliğini artırmaya ve örgütü çalışanlardan kaynaklanabilecek sorunlardan korumaya odaklanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarının amacı sadece çalışanların uygun düzeyde ücret almasını sağlamak değil yanı sıra işveren-çalışan ilişkisini güçlendirmek, çalışanın memnuniyetini artırmak, örgütü aleyhinde oluşabilecek yasal işlemlerden korumak olarak ifade edilmektedir. Yazarlara göre başarılı insan kaynakları işe ilişkin problemleri büyümeden çözebilmeli, çalışanlarla ilgilenmeli, evrak işlerini sorunsuz yürütebilmeli, hükümet politikaları ve yasalara uyumu sağlamalıdır.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farkın hedef kitleleri olduğunu vurgulayan Doğan ve Demiral'a göre (2008, s. 147) personel yönetimi örgütün mevcut çalışanlarına insan kaynakları yönetimi ise örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağına odaklanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetiminden temel farkının insana bakış olduğundan da söz etmek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi kavramının müşteri odaklı bir pazar için esnek üretim temelinde oluştuğu ve personel yönetimi anlayışından çalışanın kaynak tarafına dikkat çekmesiyle ayrıştığı ifade edilmektedir (Abidovna, 2024, s.336). Bu perspektifte çalışanlar pasif bir unsur olarak görülmek yerine öğrenen, gelişime açık ve katkı sağlama motivasyonu olan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirmelerin örgütsel davranış alanında yürütülen çalışmalarla temellendiğini ve geliştiğini düşünmek yanlış olmayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin, örgütün tasarım ve gelişimi, çalışanların niteliği, örgütün öğrenme ve geliştirme düzeyi, performans ve çalışanların refahını artıran çalışmaların sağlanması alanlarında politikaları ve uygulamaları içerdiğinden söz edilmektedir (Armstrong, 2006, s.1). Kariyer planlama çalışmaları, eğitim ve geliştirme programları, çalışan memnuniyetine yönelik ölçümler ve yönetime katılıma yönelik uygulamalar insan kaynakları yönetiminin yapı taşları arasında yer almaktadır. Bakış açısındaki değişimle insan kaynakları yönetiminin yönetsel işlevi ile birlikte kültürel bir işlev de edindiğinden söz etmek mümkündür.

Modern örgütlerde insan kaynakları yönetimi, yalnızca çalışanları yönetme yönü ile değil, çalışanların ve örgütlerin ortak hedeflerine ulaşmaları için uyumlu bir çalışma ortamı ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturma

biçiminde tanımlanmaktadır (Agustian vd., 2023, s.108). Bu bağlamda insan kaynaklarının işlevleri çalışan ile iş stratejisini uyumlu hale getirmek, örgütsel süreçleri düzenlemek, çalışanları dinlemek ve onlara yanıt vermek, dönüşümü ve değişimi yönetmek biçiminde sıralanmaktadır (Ulrich, 1997, s. 189). İnsan kaynaklarının işlevsel rolü yerine getirilirken ilgili yönetici bazen bordro ve yan faydalar ile ilgilenebilir bazen istifalar, işten çıkarmalar gibi fesih işlemlerinde yer alabilir bazen örgüt kültürü ve liderlikten sorumlu olabilir, toplu sözleşmelerde örgüt temsilciliğini üstlenebilir, ülkelere göre değişen iş yasalarına uyumu sağlamaya ve sağlık ve güvenliği denetlemeye (Obedgiu, 2017, s.987) kadar geniş bir çerçevede faaliyetlerini yürütebilir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi ifadesinin personel yönetimi süreçlerini ve kaynaklarını en doğru biçimde tanımladığı ve örgütlerdeki vurgu değişikliğine karşılık gelerek kaynakla eşitlenen çalışanın yönetimi değil, çalışanın sahip olduğu entelektüel sermaye gibi kaynak setinin yönetimi olarak algılandığı belirtilmektedir (Abidovna, 2024, s.337).

Küreselleşmenin etkisiyle yaygınlaşan çok uluslu şirketler, işgücündeki çeşitlilik ve ülkeler temelinde farklılaşan yönetim uygulamaları insan kaynakları yönetiminin kültürel boyutunu belirginleştirmiştir. Bu bağlamda küresel örgütlerin organize olmanın ötesinde işbirlikçi ve sosyal açıdan farklı iş gücüne açık olması gerektiği ifade edilmektedir (Rao vd., 2018, s. 21). Doğu-Batı ekseninde öne çıkan değerlerin farklılığı insan kaynakları uygulamalarının insan doğasına dayanan evrensel unsurlar kadar kültürel temelde bağlam bağımlı değişkenlikler içerdiğine de işaret etmektedir. Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin planlamalarında bireysellik-kolektivizm gibi ayrımları yani kültürün etkisini göz önünde bulundurarak hareket etmeleri gerektiğine aksi halde uyumsuzluğun örgütsel verimliliği geriletebileceğine dikkat çekilmektedir (Rao vd., 2018, s. 21). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi sadece teknik işlevlerin toplamı olarak değil aynı zamanda örgüt kültürü, liderlik biçimi ve çalışan beklentileri ile şekillenen çok boyutlu ve karmaşık bir örüntü olarak görülmelidir.

Storey'e göre (1995 akt. Storey, 1996, s.5) insan kaynakları yönetimi kültürel, yapısal ve çalışana yönelik teknikleri, bütünleştirilmiş biçimde kullanarak nitelikli işgücünün elde tutulmasıyla rekabet avantajı yakalamayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Abidovna'ya göre (2024, s. 339) ise insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin evriminde ilk aşama olarak ele alınabilir. Bu bağlamda personel yönetiminin özündeki çalışanların faaliyetlerine yönelik vurgu ve eski işlevlerin içeriğinde değişiklikler ortaya çıkmış ve işlevler örgütsel yapıda yeniden dağıtılmıştır. Yazara göre bunun nedeni, bilgi çağında bireyin ve örgütün entelektüel sermayesinin öne çıkması ve entelektüel sermayenin taşıyıcısı olarak çalışanın

örgütün stratejik amaçlarına ulaşmak için geliştirilmesi gereken rekabetçi bir varlık olarak görülmesidir. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin çalışanları sadece yöneten değil aynı zamanda onları geliştiren, katılımını destekleyen ve örgüte katkısını artırmayı hedefleyen stratejik bir yönetim anlayışına dönüştüğünden söz etmek mümkündür.

Awashreh ve Ghunaimi'ye göre (2024, s. 210) insan kaynakları yönetimi pek çok sektörde işe alım, bordro ve düzenleyicilik gibi görevlere odaklanan bir idari işlev olarak görülmekte ve bu durum kapsamı sınırlandırarak insan kaynaklarının örgütsel büyümeye etki, inovasyonu teşvik etme gibi konulardaki stratejik potansiyelinin ihmaline yol açmaktadır. Yazarlar bu bağlamın insan kaynaklarını pasif ve dayanıksız hale getirdiğini, işlevini üst yönetimle sınırladığını ve bu görüşün iş gücünün stratejik gelişimine yönelik olmadığını vurgulamaktadır.

Gerekçeleri ve uygulama biçimleri zamanla farklılık gösterse de insan kaynakları yönetiminin başından beri kuramsal ve pratik düzeyde tartışmalı bir alan olduğunu ifade eden Legge (2005, s.220) erken dönemde kavramın personel yönetimi ile aynı faaliyet alanında olduğuna yönelik tartışmaların varlığını vurgulamakta ancak bu karşılaştırmaları bugünün bilgi birikimiyle geriye dönük olarak yapay bir anlaşmazlık şeklinde değerlendirmektedir. Tartışmaların, karşılaştırma temellerinin tarihsel bağlamdan yoksun oluşu nedeniyle sınırlı bir analitik değere sahip olduğunu belirtmektedir. Yazara göre tartışma sürecinde küreselleşme, iş gücü, teknoloji ve rekabetteki değişimler gibi makro düzey değişkenler, insan kaynakları yönetiminin yalnızca çalışanların işe alımı, eğitimi ve gelişimiyle sınırlı bir fonksiyon olmaktan çıkıp, örgütsel performansa doğrudan katkı sağlaması beklenen stratejik bir araç olarak konumlandırılmasına neden olmuştur.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi, iş stratejileriyle bütünleştirilmiş ve bu stratejileri destekleyen insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin bir yaklaşım olarak görülmektedir (Armstrong & Taylor, 2014, s. 16). 1990'larda yükselişe geçen bu anlayışın merkezinde sadece operasyonel süreçler değil insan kaynağının rekabet avantajı oluşturma potansiyelinin bulunduğundan söz etmek mümkündür. Bu anlamda geleneksel insan kaynakları anlayışının ötesine geçen stratejik insan kaynaklarının sadece çalışanların uygun biçimde seçilmesi ya da geliştirilmesi ile değil aynı zamanda tüm sürecin örgütün uzun vadeli stratejileri ile nasıl uyumlandığı ile de ilgilendiği ifade edilmektedir (Wright & McMahan, 1992, s. 298).

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının operasyonel düzeyde; yeterlilikleri vurgulayan seçim ve işe alım, iletişim sistemlerinin etkin kullanımı, esnek tasarımı ekip çalışması, güçlendirme, koşullu ödülle bağlantılı performans değerlendirmesi, öğrenme ve bilgi yönetimi politikalarını içerdiği ifade edilmektedir (Legge, 2005, s. 224). Böyle bir yapının insan kaynaklarının soyut görülen etkilerini ölçülebilir hale getirerek stratejik karar süreçlerini kolaylaştırdığı insan kaynaklarının destek birimi olmaktan çıkıp değer yaratan bir birime dönüştüğü düşünülebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları ve iş stratejilerinin uyumlandırılmasıyla, insan kaynaklarının hedefleri ve hedeflere ulaşma yolları konusunda uzun vadeli perspektif sağlamak ve kendi içinde tutarlı insan kaynakları stratejileri geliştirip uygulayabilmekle ilgili genel bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Armstrong & Taylor, 2014, s. 16). Legge'ye göre (2005, s. 223) kavram, istihdam ilişkilerinin örgütsel hedeflere katkı sağlayacak biçimde yönetilmesiyle ilişkilidir. Dolayısıyla stratejik insan kaynaklarının insan sermayesinin örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesini sağlayarak sürdürülebilir bir performans üstünlüğü hedeflediği düşünülebilir. Li ve Estacio (2024, s.4) uzun vadeli sürdürülebilirlik ve büyümenin, örgütün çevresel değişiklikleri, teknolojik gelişmeleri ve küreselleşmeyi etkili bir şekilde öngörmesine bağlı olduğunu ve bunlara karşılık vermenin de insan kaynaklarının stratejik katılımıyla mümkün olacağını ifade etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin felsefesinin kaynak temelli yaklaşıma (resource-based view) dayandığı belirlen Armstrong ve Taylor'a göre (2014, s.20) bu görüş örgütün kaynak yelpazesinin onun karakterini ürettiğini ve rekabet avantajı yarattığını vurgulamaktadır. Kaynak temelli yaklaşıma göre örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez olması ile ilişkilidir (Wright & McMahan, 1992, s. 301; Koçel, 2010, s.383; Armstrong & Taylor, 2014, s. 7). Kaynakların, teknolojileri ve örgütlerin doğasını yeniden tanımlayan 'Schumpeterci şoklara' veya radikal yeniliklere karşı dayanıklı olmadığı ancak taklit etmeye karşı benzersiz zamanlama ve öğrenme, sosyal karmaşıklık ve nedensel belirsizlik gibi engeller oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Legge, 2005, s.225). Bununla birlikte kaynak temelli görüşün, yetenek yönetimiyle ilgili olan kaynaklandırma faaliyetlerine önem verilmesi için bir gerekçe sağladığı ve rekabet avantajı elde etmede insan kaynaklarının katkısını artırmak için kullanılabileceği vurgulanmaktadır (Armstrong & Taylor, 2014, s.22).

İnsan kaynağının kilit rol üstlendiği bu bağlamda, insan sermayesi de stratejik bir konuma yerleştirilmektedir. Uzun vadeli örgütsel başarı için

en değerli kaynaklar arasında görülen insan sermayesi, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yaratıcılık gibi özelliklerin toplamı olarak görülebilir (Armstrong & Taylor, 2014, s. 7). Stratejik insan kaynaklarının amacı bu sermayeyi örgütsel hedefler için kullanmaktan öte sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması için yönetmek olarak tanımlanabilir. Çünkü insan sermayesi nitelikli çalışanların işe alınması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve sağladıkları katkının örgütsel başarıya evrilmesinde kritik öneme sahiptir. Yanı sıra örgütün yenilik kapasitesi, uyum ve problem çözme yeteneğini doğrudan etkilediği için etkin yönetilen insan sermayesinin örgütün hedeflerine katkı sağlayacağı açıktır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi insan sermayesini doğru tanımlamak ve geliştirmek için önemli araçlar sunmaktadır.

İnsan sermayesi teorisiyle uyumlu olarak, kaynak temelli yaklaşım, çalışana yapılan yatırımın örgütün değerini artırdığını vurgulamakta ve sürdürülebilir rekabet avantajının, rakipler tarafından taklit ve ikame edilemeyen insan kaynağı havuzuna sahip olunması durumunda elde edildiğini ileri sürmektedir (Armstrong & Taylor, 2014, s.21). Bu bağlamda kaynak temelli strateji firmanın entelektüel sermayesinin geliştirilmesiyle ilgilenmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın, insan kaynaklarına daha proaktif bir rol yüklediği ve bu görüşün sadece önceden belirlenmiş iş stratejilerini güçlendirmek için değil, stratejik yetenek geliştirmek ve örgütün uzun vadeli dayanıklılığını iyileştirmek için de değerli bir perspektif sağladığı ifade edilmektedir (Legge, 2005, s.226).

Dengeli ölçüm kartı (balanced scorecard) ve insan kaynakları ölçüm kartı gibi stratejik ölçüm sistemlerinin de insan kaynakları uygulamalarının örgütsel amaçlarla örtüşme düzeyini değerlendirmek için önemli araçlar olduğu düşünülebilir. Kaplan ve Norton tarafından 1990'ların başlarında geliştirilen dengeli ölçüm kartı, performans yönetimi için finansal göstergelerin ötesinde müşteri memnuniyeti, içsel süreçlerin etkinliği, örgütsel öğrenme ve yenilik gibi boyutları öne çıkaran bir çerçeve sunmaktadır (Koçel, 2010, s. 447-450). Bu çerçevenin insan kaynakları stratejilerini salt sonuç odaklı olmaktan çıkarıp süreç ve gelişim odaklı değerlendirme imkânı sağladığından söz etmek mümkündür.

İç müşteri kavramına dikkat çeken Torrington ve diğerlerine göre (2017, s. 16) kabul gören yaklaşım biçimi örgütün kısa vadeli, finansal ihtiyaçlarına karşılık verebilecek insan kaynakları stratejileri tasarlayıp sonra bunları işler hale getirmeye çalışmak yerine uzun vadeli başarı için çalışan katılımı ve desteğini almaktır. İşveren, çalışanlarını aradığı becerilere sahip olduğu için istihdam etmekte ve çalışanlar yasa ile önemli ölçüde korunmaktadır. Bu

bağlamda çalışanlarını istediği gibi yönetme özgürlüğüne sahip olmayan örgütler başarı için nitelikli çalışanları işe alma, elinde tutma ve motive etme anlamında da başarı göstermek durumundadır. Yazarlar bunun çalışanların çıkarlarını gözetmek ve kararlara katılımlarını sağlamakla mümkün olduğundan söz etmekte ve buradan yola çıkarak yeni insan kaynakları yörüngesinin iç müşteriler, iş birliği, ortaklık ve çalışan katılımı ile temellenen düşünce evrimine dikkat çekmektedir.

İnsan kaynakları ölçüm kartı ise uygulamaları örgütsel performansa bağlamanın özel bir yolu olarak ele alınabilir. Ulrich'e göre (1997, s. 80-81) insan kaynakları profesyonelleri stratejik ortak olarak ekibin hizmetkârı değil örgüt içinde dengeli bir ölçüm kartı oluşturmak için çalışmalıdır. Bu bağlamda yazar, insan kaynaklarının stratejik katkı için üç temel görevi yerine getirmesi gerektiğinden söz etmektedir; (1) stratejinin eyleme dönüşmesini sağlayacak bir örgüt mimarisi oluşturmak, (2) yaratıcı ve alternatif uygulamalar ile stratejiye katkı sağlamak, (3) girişimlerin önceliklerini belirlenmek ve takip etmek. Böylece insan kaynakları yöneticilerinin diğer hat yöneticileri ile birlikte hareket ederek stratejiyi eyleme dönüştürme konusunda iş birliği yapabileceği üzerinde durulmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte sistemlerin tasarlanmasını içermektedir. Dolayısıyla insan kaynakları stratejilerinin de esnek ve değişen koşullara uyarlanabilir olması gerekmektedir (Torrington vd., 2017, s.66). Uyum kavramı durumsallık teorisiyle ilişkilidir ve örgütün insan kaynakları strateji ve politikaları ile iş stratejileri arasında aynı zamanda iç ve dış bağlamla uyum sağlama ihtiyacına işaret eden bir kavramdır (Armstrong & Taylor, 2014, s. 7). Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişimler işgücüne yönelik beklentileri çeşitlendirmiş, bu durum da insan kaynakları yöneticilerinin daha stratejik ve proaktif roller üstlenmesini zorunlu hale getirmiştir. Li ve Estacio'a göre (2024, s.3) değişimle birlikte alandaki algı, çalışanları yönetilmesi gereken kaynaklar olarak görmekten değerli varlıklar olarak görmeye doğru kaydı ve insan kaynakları yönetimi örgütler için stratejik bir ortak haline geldi. Yazarlar değişime liderlik etmek, güçlü örgüt kültürü oluşturmak ve insan kaynakları uygulamaları ile örgüt amaçlarını koordine etmeyi içeren bu rolün önemine dikkat çekerken insan sermayesi stratejilerine de vurgu yapmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, insan sermayesine yönelik stratejisinin örgütün vizyon ve amaçlarını desteklediğinden emin olmak için üst yönetimle geliştireceği iş birliğinin uzun vadeli örgütsel başarı için kritik olduğunun da altı çizilmektedir. Dolayısıyla yaşanan dönüşümün yöneticilerin sadece uygulayıcı değil danışman, değişim lideri ve stratejik ortak olarak hareket etmesini gerektirdiği ve bu çerçevede stratejik insan kaynakları yönetiminin

örgüt stratejisinin bir parçası haline gelerek insan kaynağını yöneten değil geleceği şekillendiren bir işlev olarak öne çıktığından söz edilebilir.

Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi bilgi ekonomisi ve küresel rekabetteki yükselişle birlikte insan kaynakları yönetiminin stratejik boyut kazandığı alanlardan biri olarak görülebilir. McKinsey & Company tarafından 1997 yılında sözü edilen ve “Yetenek Savaşı” olarak Türkçeleştirilebilecek “The War for Talent” kavramı, nitelikli işgücünün kıt bir kaynak olduğuna ve sürdürülebilir başarının örgütlerin en yeteneklileri çekme, elde tutma ve geliştirme kapasitesine bağlı olduğuna işaret etmektedir (Chambers vd., 1998, s.2). Bu bakış açısıyla birlikte alandaki tartışmalarda yetenekler için kıtlık varsayımının benimsendiği ve yetenek yönetiminin “yıldızların”, “yüksek potansiyellilerin” ya da “A oyuncuların” elde tutularak rekabet avantajı elde etmek için yaygın bir strateji haline geldiği belirtilmiştir (Schinnenburg & Böhmer, 2025, s.1-3). Gelişmelerin, yetenek yönetimini sadece bir işe alım süreci olmaktan çıkarak daha bütüncül ve stratejik bir çerçeveye yerleştirdiğinden söz edilebilir.

Bu dönüşüm, yalnızca rekabet baskısından değil, aynı zamanda üretim ve yönetim anlayışında yaşanan köklü değişimlerden de beslenmektedir. Endüstri devrimleri ve beraberinde getirdiklerinin, personel yönetiminden yetenek yönetimine geçişteki paradigma değişimlerini etkilediğini belirten Claus’a göre (2019, s. 208-210) yetenek yönetimi işleme dayalı insan kaynakları uygulamalarının aksine performansa ve yetenek edinmeye odaklandığı için stratejik insan kaynakları uygulamalarının temeli haline gelmiş ve 4. Endüstri Devrimi ile hızlı biçimde yeni bir paradigmaya dönüşmeye başlamıştır. 4. Endüstri Devriminin itici güçlerinin demografi, teknoloji ve küreselleşme olduğundan söz eden yazar, sürecin insan kaynaklarının rolünü yıkıcı biçimde değiştirerek yetenek yönetimi paradigmasını etkilediğini öne sürmektedir. Yanı sıra insan kaynaklarının süreçteki zorluklara hızlı ve uygun biçimde yanıtlar geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Lewis ve Heckman (2006, s. 140-145) yetenek yönetimi ile ilgili üç farklı düşünce olduğunu öne sürmektedir. Birincisi yetenek yönetimini geleneksel insan kaynaklarının yaptığı işleri daha hızlı yapmak olarak görmektedir. İkinci bakış açısı yetenek havuzu kavramına odaklanmaktadır. Yaklaşımın merkezinde çalışan ihtiyaçlarını tahmin etmek, çalışanların ilerlemesini yönetmek ve bunu elektronik uygulamalarla yapmak bulunmaktadır. Üçüncü bakış açısı belirli pozisyonlar yerine genel olarak yeteneğe odaklanır. Bu bağlamda yeteneği nitelsiz bir mal olarak görüp çalışanların performans seviyelerine göre yönetilmesi gerektiğini savunur. Örneğin

yüksek potansiyellilerin örgütün ihtiyaçlarını gözetmeden işe alınması ya da ödüllendirilmesi gibi. Yazarlar üç bakış açısının da tatmin edici olmadığını ve yetenekleri yönetme anlayışına yeni bir şey katmadığını ifade eder. Bu yaklaşımlar strateji değiştiğinde yeteneğin nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklarken, yeteneğin stratejinin gelişimini nasıl etkilediğini ayrıntılı olarak açıklamamakta dolayısıyla insan kaynakları teori ve uygulamasını ilerletmeye katkı sunmamaktadır.

İş başarısının itici gücü haline gelen yeteneğin ekonomideki döngülere yanıt olarak geliştiğini belirten Mucha'ya göre (2004: 96-100) yetenek yönetimi, örgütsel ihtiyaçlar öncelenerek doğru çalışanların doğru zamanlarda ve işlerde doğru uygulamaları yapmasının sağlanmasıdır. Örgütler ekonomik dalgalanmaların derin olduğu belirsizlik zamanlarında mükemmelliğe ulaşmak için yetenek yönetimini iyi kullanmalıdır çünkü yeteneklerini koruyamayan örgütler ya durgunlukta boğulacak ya da iyi zamanlarda rekabet avantajını geliştiremeyecek hatta belki kaybedecektir. Yazar ayrıca başarılı yetenek yönetiminin en kalıcı rekabet avantajını yaratacağının da altını çizmektedir. Paralel biçimde Peters'a göre (2006, s. 12) katma değer yaratıcılıktan geldiği günümüz koşullarında, ilgili ve enerjik bir yetenek havuzu rekabet avantajının temelidir ve "iyi lider"lerin yapması gereken bu yetenekleri çekmek, onlara rehberlik edip geliştirmek, ödüllendirmek ve büyümelerini sağlayacak bağlamı oluşturmaktır. Yetenekli işgörenlerin kazanılması ve geliştirilmesinde insan kaynakları yöneticileri iş ortakları olarak nitelendirilmekte, rolleri ve sorumlulukları stratejik ortak, idari uzman, çalışan şampiyonu ve değişim ajanı olarak ifade edilmektedir (Ulrich, 1997, s. 24). Örgütte yetenek yönetiminin oluşturulmasında proaktif mimarlar olarak görülen ve değişimi yönetmesi beklenen insan kaynakları yöneticilerinin tüm birimlerle iyi ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi gerektiğine de dikkat çekilmektedir (Doğan & Demiral, 2008:153).

Yetenek yönetiminin stratejik insan kaynakları temelinde oluşan çok yönlü bir yaklaşım olduğundan söz eden Hughes ve Rog (2008, s. 746-752) yöneticilerin yetenek yönetimi sistemlerini geliştirme, başlatma, kolaylaştırma ve izlemedeki etkinliği göz önüne alındığında örgüt içindeki rollerinin stratejik ortak seviyesine yükseleceğine işaret etmektedir. Yetenek yönetiminin, yöneticilerin sorumluluk paylaşımını kabul ettiği net bir yapı olduğunu bildiren yazarlar bunun entegre bir faaliyet olarak görülmesinin önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetiminin sorumluluğunun tek başına insan kaynakları yöneticisinde olmaktan ziyade örgütteki diğer yöneticilerle paylaşılması gerekmektedir. Özellikle üst düzey yönetimin sürekli bağlılığı ve desteği olmadan başarı sağlanamayacağının

ve yetenek yönetiminin “geçici bir insan kaynakları çılgınlığı”ndan öteye gidemeyeceğinin altı çizilmektedir.

Yetenek yönetimi yaklaşımının; mevcut durum yerine iş gücündeki değişimle baş etmek için çevikliğe, tüm paydaşlarının ihtiyaçlarına karşılayan yaratıcı ve özelleştirilmiş çözümlere, kural kitabını çöpe atıp kontrolü bırakmaya ve sürdürülebilirlik için çalışanın ve müşterinin kesiştiği en uygun noktayı bulmaya odaklanan çözümler geliştirmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Claus, 2019, s. 213). Bu bağlamda yetenek yönetiminin, stratejik bütünleşme, çok yönlülük ve geniş tabanlı hesap verebilirlik gibi uygulamaları kapsadığı belirtilmektedir (Hughes & Rog; 2008:745-746).

Yazında yetenek yönetiminin stratejik bir çerçevede nasıl yapılandırılması gerektiğine yönelik öneriler de yer almaktadır. Collings ve Mellahi'ye göre (2009, s. 304-306) yetenek yönetimi; örgütün rekabet avantajına katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini ve bu pozisyonların olası sahiplerini içeren yani yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini gerektiren, pozisyonların yetenekli çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştıran ve bu çalışanların örgütsel bağlılığı sağlamak için farklılaştırılmış insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetlerdir. Yazarlar aynı zamanda kilit pozisyonların üst yönetimle sınırlı olmadığını söz konusu pozisyonların hiyerarşinin daha alt basamaklarını da içerdiğini ve birimler içinde, birimler arasında ve zamanla değişim gösterebileceğini vurgulamaktadır. İlk olarak kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesinin önemine ayrıca örgütlerin stratejik performans gösteren ve göstermeyen çalışanlar arasında ayırım yapması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda tüm pozisyonların yüksek potansiyelli çalışanlarla doldurulmasının önemli olmayan rollere aşırı yatırım yapılması anlamına geldiğinin ve bunun etkin kaynak kullanımını zorlaştıracığının da altı çizilmektedir. Örgütteki farklı çalışan gruplarının farklı katkıları olacağı kabulü ile tüm çalışanlara odaklanan stratejik insan kaynakları yönetiminin aksine; yetenek yönetiminin, örgütün temel yetenek havuzuna dahil olan ve temel yetenek pozisyonlarını işgal eden çalışanlara odaklandığı ileri sürülmektedir (Collings & Mellahi, 2009, s. 306).

Stratejik yetenek yönetiminin insan sermayesinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere süreç tasarımı ve optimizasyonu yaptığı ancak bağlamsal değişimler nedeniyle insan kaynaklarının değer önermesini ve yetenek yönetimini yeniden tasarlama ihtiyacı olduğu vurgulanmaktadır (Claus, 2019, s.210). Bu nedenle yeni yetenek yönetimi önermesinin prosedürlere dayalı yetenek ediniminden, çalışan deneyimlerinin tasarımcısı olmaya doğru evrildiğinden söz edilmektedir. Mucha'ya göre (2004, s. 98) yetenek yönetimini gelecekte

doğru konumlandırabilmek için performans ve potansiyel kavramlarının ayrımı üzerinde durulmalıdır. Bu bağlamda hedeflerle ölçülen performansın mevcut ve geçmiş davranışları tanımladığına ancak bunun her zaman potansiyelin göstergesi olamayacağına dikkat çekilmektedir. Performans geçmişle potansiyel ise ileriye bakmak ve çalışanın gelecekte neler yapabileceğine odaklanmakla ilgili görülmektedir. Bu bağlamda potansiyeli belirlemenin daha zor olduğunu ifade eden yazar, yetenek yönetimi stratejisinin hem performans hem potansiyelle yönelik değerlendirmeyi içerdiğini ve bu metriklerin birbirinin tamamlayıcısı olduğunu vurgulamaktadır.

Yetenek yönetiminin standart bir program düşüncesinden uzaklaşarak örgütün kültürel, teknolojik ve fiziksel özellikleri ile örtüşen ve çalışan için üretken, anlamlı, ilgi çekici ve kişilik özelliklerine uygun bir deneyim biçimde tasarlanması gerektiği ifade edilmektedir (Claus, 2019, s. 210). Örgütlerdeki önemli pozisyonların, doğaları gereği, hızla değişen çevreyle başa çıkmak ve yeniliklere uyum sağlamak için daha fazla proaktif davranış ve esneklik gerektirdiği bu bağlamda çalışma motivasyonunun, örgütsel bağlılığın ve ekstra rol performansının stratejik yetenek yönetimi sistemleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği vurgulanmaktadır (Collings & Mellahi, 2009, s. 311). Dolayısıyla yetenek yönetiminin sadece çalışanlar açısından değil örgütsel strateji ile bütünleşik bir bakış açısıyla anlamlı olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda önemli pozisyonların belirlenmesi, örgütteki kariyer yollarının belirginleştirilmesi, gelişim planlarının yapılandırılması temel uygulamalar olarak görülebilir. Çokuluslu şirketlerde ise farklı ülkelerdeki yetenek havuzlarının yönetiminin yanı sıra kültürel farklılıkların ve yerel iş gücü piyasalarının yapısı ve rolü de önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak yetenek yönetimi sadece insan kaynakları yöneticisinin değil tüm yönetim ekibinin sorumluluk alanına bir şekilde dahil olan ve örgütün uzun vadeli başarısında rol oynayan stratejik bir süreç olarak görülmelidir. Nitelikli insan kaynağına sahip olmanın önemini fark eden örgütlerin sadece bugünü değil geleceği de planlayabilen, aktif, uyum gücü yüksek ve öğrenen yapılar kurabileceğinden söz etmek mümkündür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine ardından stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimine doğru gerçekleşen paradigmatik dönüşüm, yalnızca uygulamalardaki teknik farklılıklardan kaynaklanmamakta aynı zamanda örgütsel zihniyetin ve yönetim felsefesinin de köklü biçimde değişmesini gerektiren evrimsel bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç,

iş gücünün bir “maliyet unsuru” olarak değil, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir “değer yaratan kaynak” olarak görülmeyle başlanmasıyla şekillenmiştir (Ulrich & Brockbank, 2005).

Süreçlerdeki dönüşümün, yönetim teorilerinde yaşanan paradigma kaymalarıyla doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Klasik yönetim anlayışında insan, mekanik sistemin parçası olan pasif, kontrol edilmesi gereken bir unsur olarak ele alınmış, verimlilik ve itaat temel değerler olarak görülmüştür. Dönemin neredeyse her alanda gözlenen düzen sağlama ihtiyacı iş gücü yönetimi uygulamalarına da yansımıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte örgütün sosyal yönü keşfedilmiş; çalışanların sosyal, psikolojik ve duygusal tarafları ön plana çıkmış ve insan sosyal bir varlık olarak konumlanmıştır. Bu bağlamda motivasyon, tatmin ve iletişim gibi unsurlar verimlilik kadar önemsenmeye başlamıştır. Ardından gelişen sistem yaklaşımı, örgütleri çevreleriyle etkileşim içinde olan, sürekli bilgi ve kaynak alışverişinde bulunan dinamik yapılar olarak değerlendirmiştir. Bu bakış açısıyla birlikte örgüt yapıları esnekleşmiş ve çevresel değişimlere hassasiyet artmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifi bu teorik temelden hareketle odak noktasına durumsallık teorisi ve kaynak temelli bakış açısı gibi kuramları almaktadır. Durumsallık teorisine göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütün özgün durumuna, iç ve dış çevresel koşullarına göre şekillendirilmelidir. Bu bağlamda teori, tek tip ya da evrensel bir insan kaynakları uygulaması yerine örgütün durumuna en uygun uygulamayı önermektedir. Kullanılan strateji ve uygulamaların örgütün büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu sektöre, teknolojisine, kültürüne ve stratejik hedeflerine uygun biçimde uyarlanması gerektiğine vurguda bulunmaktadır.

Kaynak temelli bakış açısı ise insan sermayesini nadir, taklit edilemeyen ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir değer üretim kaynağı olarak konumlandırır. Dolayısıyla nitelikli insan kaynağı örgüte verimliliğin yanında rakiplerinden farklılaşma avantajı da getirir. Artan küresel rekabet, teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, yönetim anlayışında kontrol ve denetime dayalı yapılar yerini esnek, inovatif ve öğrenme kapasitesi yüksek yapılara bırakmıştır. Bu çerçevede insan kaynakları uygulamaları da yalnızca destek hizmeti değil, örgütsel stratejinin şekillendirilmesinde aktif rol oynayan unsurlar haline gelmiştir. Günümüz insan kaynakları yöneticilerinden yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda değer zincirinin tamamını etkileyecek politikalar geliştirmesi beklenmektedir.

Örgütlerde insan kaynakları işlevinin varlığının yeni bir şey olmadığını vurgulayan Torrington ve diğerlerine göre (2017, s.12) alandaki yöneticiler yüzyıllardır üst düzeyde istihdam edilmektedir. Ancak zaman, rolün niteliğini ve yöneticilere verilen etiketleri değiştirmiş ve değiştirmeye devam etmektedir. Personel yönetiminden başlayıp insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimine kadar deneyimlenen değişimler hem örgütsel yapı ve kültür hem de işgücünün tanımlanma biçiminde önemli etkiler oluşturmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetiminin, örgütsel elitlere odaklanan daha geleneksel insan kaynaklarıyla ilgili kaynaklarından günümüzün dinamik rekabet ortamına uygun yeteneklerin yönetimine doğru bir paradigma değişimini temsil ettiği belirtilmektedir (Collings & Mellahi, 2009, s. 304). Modern üretim süreçleri çalışanlardan yüksek düzeyde profesyonel beceri, bağımsız karar alma yeteneği, ekiple etkileşim becerisi, ürüne yönelik sorumluluk alma ve örgüt yönetimine katılım gibi nitelikler talep etmekte ve bu nedenle insan kaynakları yönetimi örgütün rekabet gücünü ve gelişimini artıran bir faktör olarak görülmektedir (Abidovna, 2024, s.339).

Tarihsel bağlam bir bütün olarak düşünüldüğünde iş gücüne bakışın endüstri devriminden günümüze önemli bir dönüşüm geçirdiğinden söz etmek mümkündür. Çalışanın maliyet kalemi olarak görüldüğü perspektiften değer yaratan bir kaynak olarak düşünülmesine giden süreçte odak noktası salt örgütsel amaçlar olmaktan çıkıp aynı zamanda çalışanların gelişimini ve iş gücünün potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı da önemseyen stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru yönelmiştir. Stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi bakış açısı iş gücü yönetiminin gittikçe daha fazla stratejik bir rol üstlendiğini ve örgütlerin sahip olduğu insan kaynağı ile uyumlu biçimde büyümesinin önemini ortaya koymuştur. Endüstri öncesi dönemde öncelik doğal kaynaklara, endüstri toplumunda maddi kaynaklara ait ise bilgi ekonomisi ile yönetilen endüstri sonrası toplumlarda öncelik entelektüel kaynaklara yani çalışanın ve bir bütün olarak örgütün entelektüel sermayesine ait görülmektedir (Abidovna, 2024, s.339). Bununla birlikte yaşanan demografik değişimlerle ortaya çıkacak zorlukların üstesinden gelmek için insan kaynakları departmanlarının yürüttüğü uygulamaların güncellenmesi gereğine dikkat çekilerek uygun yürütme sistemleri ve kariyer geliştirme düzenlemeleri gibi faaliyetlerin örgütlerde çalışan hareketliliğini azaltmak için kullanılması önerilmektedir (Rao, vd., 2018, s. 22).

İnsan kaynakları yönetiminin geleceği teknolojik yenilikler, sosyo-kültürel değişim ve küresel dinamikler tarafından şekillendirilmektedir. İş dünyası hızla dijitalleşmekte yapay zekâ ve otomasyonun süreçler üzerindeki etkisi yoğunlaşmaktadır. Yapay zeka gün geçtikçe artan biçimde insan yaşamının

her alanında yer edinmektedir. İnsan kaynakları süreçlerinde de yapay zeka destekli uygulamalarda artış ve sonucunda köklü değişimler gözlenmektedir (Schinnenburg & Böhmer, 2025, s.7). Bu anlamda işe alım süreçlerinden performans değerlendirmeye aday taramadan kariyer gelişimine ve yetenek yönetimine pek çok fonksiyonda verimliliğin arttığına yönelik bulgular bildirilmektedir (Farndale, vd. 2025, s.2.). Ayrıca yapay zeka teknolojilerinin, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların sürdürülebilir performansı arasındaki etkileşimi anlayanın, örgüt stratejilerini geliştirme ve iş gücünün refahını korumak için önemli olduğu ifade edilmektedir (Chin vd., 2024, s.2-3).

Son on yıldaki teknolojik ilerlemenin insan kaynakları rollerini köklü biçimde değişime uğrattığı bu anlamda internet, e-ticaret, e-insan kaynakları uygulamaları ve küresel temelde oluşan yeni koşulların, insan kaynakları rollerinin işlevi ve sorumlulukları için yeni fırsatlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Rao vd., 2018, s. 20). Dolayısıyla gelecekteki insan kaynakları eğilimlerini anlamanın hem teorik hem de pratik açıdan önemli olduğu düşünülmektedir. Yanı sıra insan kaynakları yönetiminin araçsallaştırılması, eşitsizlik yaratma potansiyeli ve yetenek yönetiminin etik sınırlarına yönelik eleştiriler göz ardı edilmemeli hatta tartışmaların odağında kalmalıdır. İşgücünü değerli bir kaynak olarak görmek önemli olmakla birlikte, bu anlayışın bireyleri araçsallaştırmaya yönelmesi ve fırsat eşitliğini bozma potansiyeli dikkat edilmesi gereken sorunlar arasındadır.

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamının özellikle dijital çağda oldukça genişlediği ifade edilmektedir (Li & Estacio, 2024, s.2). Yaşamdaki hemen her süreç gibi insan kaynaklarının da hızla dijitalleşmesi ile özellikle yapay zekâ ve otomasyonun uygulamalar üzerinde önemli etkileri olacağından söz etmek yerinde olacaktır. Bununla birlikte çeşitlilik ve kapsayıcılığın alandaki etik sorunları artırabileceğini, insan-makine uyumunun işgücü evriminin önemli bir tartışma konusu haline gelebileceğini hatırlatmakta fayda görülmektedir. Özetle insan kaynakları yönetimi yaşanan sürekli değişim ve teknolojik gelişim ile uyum sağlamak için evrilmeye devam edecektir. Ancak dönüşüm sürecine uyum, örgütsel başarıya katkı ve çalışanların gelişimini gözetmeyi gerektirmektedir. Paauw'nin (2004, s. 67) vurguladığı gibi insan kaynaklarının sonuçlarının salt ekonomik rasyonalite olmadığı akılda tutulmalıdır. Bu bağlamda gelecekte insan kaynaklarının daha kapsayıcı, adil ve etik bir yapıya doğru hareket etmesinin örgütsel başarıya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bölüm Özeti:**İş Gücü Yönetiminin Dönüşümü**

	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Yetenek Yönetimi
Teorik temel	Klasik yönetim	İnsan ilişkileri ve Sistem yaklaşımı	Durumsallık, kaynak temelli yaklaşım	Kaynak temelli yaklaşım, psikolojik sermaye
İnsana bakış	Maliyet, üretim girdisi	Gelişime açık kaynak	Stratejik kaynak	Sürdürülebilir başarı için kıt kaynak
Yapısal konum	Destek Birimi	İşlev	Stratejik ortak, değer yaratan birim	Değişim lideri
Odak	Prosedürler, düzen, kayıt	Çalışan gelişimi ve memnuniyeti	Örgütsel stratejiye katkı, rekabet avantajı	Yeteneği çekmek ve gelişeceği bağlamı oluşturmak
Amaç	Standartlara uyum, disiplin	Gelişim ve örgütsel performansa katkı	Stratejik hedeflere katkı	Performans ve yetenek edinme
Sorumluluk	Uygulayıcı	Birim yöneticileriyle işbirliği	Üst yönetimle işbirliği	Tüm yöneticilerin ortak sorumluluğu
Karar Alma Biçimi	Merkezi	Katılımcı	Stratejiyle uyumlu, veriye dayalı	Bireyselleştirilmiş ve bağlamsal
Çalışanla İlişki	Kurallara dayalı	Motivasyon ve memnuniyet odaklı	Performans ve kariyer fırsatları sunmak	Örgütsel bağlılık ve güvene dayalı, çalışan deneyimi odaklı
İletişim	Tek yönlü, resmi	Çift yönlü	Kurumsal	Özelleştirilmiş, deneyim temelli
Değerlendirme	Prosedüre bağlı	Geri bildirimler	Dengeli ölçüm kartı, İnsan kaynakları ölçüm kartı	Çalışan deneyimi göstergeleri, potansiyel değerlendirme
Uygulama	Operasyonel	İşlevsel	Stratejik	Geleceğe yönelik

Kaynaklar

- Abidovna, A. S. (2024). "Personnel management" and "human resource management": History of origin, essence and relationship of concepts. *International Journal of Economy and Innovation*, 46, 336-343. https://gospo-darkainnowacj.pl/index.php/issue_view_32/article/view/2493
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1 (2), 108-117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Aini, S. E. N., Solihin, N. S. & Muda, I. (2021). Personnel management to human resource management (HRM) how does HRM function?. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2 (1), 344-347. <https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/602034A59E18E1612723365.pdf>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th Edition). Kogan Page.
- Awashreh, R. & Ghunaimi, H. (2024). Human resources management and creative talent management through wise leadership: Suggested framework. *Journal of Management World*, 4, 210-217. DOI: 10.53935/jomw.v2024i4.365
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/war-talent/docview/224542898/sc-2?accountid=12398>
- Chin, Y. S., Mohamad, A. A. & Lo, M. C. (2024). Harnessing the power of artificial intelligence (AI): A paradigm shift in HRM practices for employee sustainable performance. *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0355>
- Claus, L. (2019). HR disruption-Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Edition). Pearson.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145-166. <https://dergi-park.org.tr/cn/download/article-file/50475>

- Farndale, E., Horak, S., Piyanontalee, R., Puffer, S. M. & Vidović, M. (2025). Looking back to look forward: Disruption, innovation and future trends in international human resource management. *International Business Review*, 34 (1), 102362. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102362>
- Hughes, J. C. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Baskı). BETA Basım Yayım.
- Legge, K. (2005). Human Resource Management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. S. Tolbert (Eds.), *Work and Organization* (p.220-241). Oxford University Press
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Li, D. & Estacio, J. D. (2024). The evolution of HRM: From personnel management to strategic partner. *Open Access Library Journal*, 11, 1-5. <https://doi.org/10.4236/oalib.1111928>
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22 (4), 96-100. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/art-science-talent-management/docview/197974482/sc-2?accountid=12398>
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36 (8), 986-990. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Paauwe, J. (2004). *Human Resource Management and Performance*. Oxford University.
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), 12-13. <https://research.ebsco.com/c/aby2ax/viewer/pdf/jhgmjsca5j>
- Rao, S., Akiri, S. & Adusumilli, R. (2018). Changing paradigms in HR. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (2), 20-24. DOI: 10.9790/487X-2002082024
- Schinnenburg, H. & Böhmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*, 35, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101090>
- Storey, J. (1996). From personnel management to HRM: The implications for teaching. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37 (1), 20-38. <https://doi.org/10.1177/103841119603300302>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, V. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yılmaz, Ö. & Erdem, Ö. (2022). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi gerektiren etmenler: Bir inceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 8 (3), 376-38. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaysad/issuc/74814/1198551>

