1923'TEN GÜNÜMÜZE TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Yrd. Doç. Dr. Osman EROĞLU
Mardin Artuklu Üniversitesi, İİBF, *(osmaneroglu@artuklu.edu.tr)*

ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye'de gelişen insan kaynakları yönetimi literatürü, özellikle 1923'lerden itibaren alanda ortaya çıkan değişimlerle etkileşimi bağlamında incelenmektedir. Çalışma öncelikle insan kaynakları yönetiminin ABD kökenli gelişim çizgisi tanıtılmakta daha sonra da söz konusu disiplinin Türkiye'de izlediği sürece yer verilmektedir. Çalışma özellikle Amme İdaresi Dergisinde yayınlanan makalelerden yararlanarak, Türkiye'de bu konudaki çalışmaları özetleyerek Türkçe alan yazınına katkıda bulunma amacı taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Türkiye.*

THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TURKEY SINCE 1923 TO TODAY

ABSTRACT

In this study, human resource management literature in Turkey is reviewed by means of some different theoretical perspectives which began to emerge since 1923's. The study principally introduces historical background of human resource management concept in USA subsequent to Turkey's. Mainly benefiting from articles published in Journal of Public Administration, the study intended to contribute to Turkish literature by outlining studies on this subject in Turkey.

Keywords: *Personnel Administration, Human Resource Management, Turkey.*

www.ijmeb.org ISSN:2147-9208 E-ISSN:2147-9194
http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.20162922029
Başvuru Tarihi: 04.02.2016, Yayına Kabul Tarihi: 09.03.2016

1. Giriş

İlk kez Personel Yönetimi (PY) başlığı altında karşımıza çıkan "İnsan Kaynakları Yönetimi'' (İKY) kavramının kökeni konusunda yapılan araştırmalar, bizi 19. yüzyıl sonu ile 20. yüzyıl başlarına götürmektir. I. Dünya savaşı sıralarında Taylorizm ve işçi refahı akımları, endüstri ve psikoloji alanındaki birikimleriyle birleşmiştir. Böylece, verimsiz kabul edilen personel yönetimi uygulamalarının yerine; işlerin tasarımına, işe alıma, işe yerleştirme ve çalışmanın fiziki ve psikolojik zorluklarını azaltmaya ilişkin teknikleri geliştirmeye dayanan sistemli ve akılcı düzenlemelerin getirtmesiyle "İnsan Kaynakları Yönetimi" doğmuştur (Dulebohn vd., 1995; Üsdiken & Wasti, 2002:4). PY Endüstri İlişkileri (Eİ) disiplinin bir öğesi olarak tarih sahnesine ilk defa ABD'de çıkmıştır (Kaufman, 1993:21). ABD'de personel yönetimi konusunda önemli gelişmeler yaşanmıştır. 1900'lerdeki endüstriyel ve sosyal dönüşümle birlikte ABD'de işe alma, eğitim ve ödeme kararları yöneticiler tarafından alınmaya başlanmıştır. B.F. Goodrich şirketi 1900 yılında bünyesinde bir personel departmanı, The National Cash Register Company ise 1902 yılında tazminatlar, çalışma kouşulları ve çalışanların şikayetleri ile ilgili işleri yapacak bir birim kurmuşlardır. (Tanke, 1990:9). PY çalışma konularından olan iş kazalarının azaltılmasına yönelik ilk kitap ise 1913 yıllında Hugo Munsterberg tarafından yazılmıştır (Tanke, 1990:9). ABD'de PY konusunda yaşanan bu gelişmelerin yanında İngiltere'de de belirgin gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönemde sanayileşmenin merkezi konumunda görülen İngiltere, personel yöneticiliğinin meslekleşmesine 1913'de kurulan "Çalışma Yönetimi Kurumu" ile öncülük etmiştir.

1920 yılında ABD'de "Personel İdaresi" başlığını taşıyan ilk ders kitabında işgücüne ilişkin seçme, eğitme, ücretlendirme ve motive etme gibi PY'nin konularını içermektedir (Sayılar, 2005). Büyük Buhranla birlikte, 1930 yılında artan işsiz sayısı sonucunda dönemin başkanı Roosevelt tarafından emekli aylığı, işsizlik sigortası, sakatlık ve ölüm ödentisi gibi PY kavramları uygulamaya geçirilmiştir (Çetinel, 2003). 1940'lı yılların ortalarına kadar Eİ'den daha dar bir kapsama sahip olan ve belirlenmiş bir amacı olmayan daha çok bireysel gelişim ve çalışanların motivasyonunu temel alan PY, bağımsız bir disiplin olarak belirmeye başlamıştır (Mahoney & Deckop, 1986: 224-225). 1950'li yılların sonuna doğru aralarındaki bakış açısı farklılığına rağmen uzun süredir içsel etmenlerle ilgilenen PY ile dışsal etmenlerle ilgilenen Eİ aralarındaki beraberlik birbirinden kopmaya başlamıştır (Kaufman, 1993:101-102; Üsdiken, 2003; Erçek, 2003; Sayılar, 2005). 1960'lı yıllara doğru İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı karşımıza kitap başlıkları olarak çıkmaya başlamıştır. ABD'de İKY başlığını kullanan ilk kitaplar Harbison ve Ibrahim (Human Resources in Egyptian) ve Enterprises and Bakke (The Human Resources Function) tarafından 1958 yıllında yayınlanmıştır. Pigors, Myers ve Malm editörlüğünde "Management of Human Resources: Readings in Personnel Administration" ile Wendell French tarafından "The Personnel Management Processes: Human Resources Administration" adlı çalışmalar 1964 yıllında yayınlanmıştır (Strauss, 2001). 1980'li yıllarla birlikte ABD'de PY'nin alanı önemli değişiklere sahne olmaya başlamış ve çalışanları masraf unsuru görmek yerine bir yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görmeye başlayarak PY'nin İKY halini almaya başladığı ileri sürülmektedir (Mahoney & Deckop, 1986: 227; Üsdiken, Wasti, 2002: 5). 1990'lı yıllarla birlikte organizasyonlarda insan faktörü daha çok ortaya çıkmaya başlamış, personel bölümleri kapanıp yerlerini insan kaynakları bölümlerine bırakmaya başlamıştır. İnsan kaynakları fonksiyonlarına: Performans değerlendirme, ödüllendirme, kariyer yönetimi ve eğitim gibi yeni kavramlar girmeye başlamıştır (Çetinel, 2003).

Dünya'da İKY kavramının ortaya çıkması ve kurumsallaşmasındaki tarihsel gelişimde ABD tek başına referans kabul edilebilir. İKY kavramının ABD'den diğer ülkelere yayıldığı kabul edilse de bu kavramın diğer ülkelerdeki tarihsel gelişimi farklılıklar göstermektedir. İKY alanın gelişmesinde tarihsel birikimler, yayınlar, eğitimler, uygulama örnekleri gibi bilimsel araştırmalar ile; toplantılar, dernekler, birlikler gibi alana ilişkin toplumsal grupların oluşturulması etkili olmuştur (Benligiray, 2007: 143-144). Türkiye'de İKY alanında bilim üreten ve yayan kurum ve kuruluş örnekleri yeterince bulunmadığından, İKY alanına yönelik bilimsel katkılar daha çok üniversitelerden gelmektedir (Benligiray, 2009). Bu çalışmanın amacı Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi alanın tarihsel gelişimini ortaya çıkarmaktır. Diğer bir ifadeyle çalışmanın temel tezi Türkiye'de 1923'den günümüze İKY'nin hangi yönlerde ve ölçülerde değiştiğini göstermektir. Geniş kapsamlı bir çalışma olarak değerlendirilebilecek olan Türkiye'de İKY'nin gelişimi; bir tarihsel dönemi (1923'den günümüze) irdelemeyi hedeflendiğinden temelde yazılı kaynaklar üzerinde çalışma gereksinimi bulunmakta ve bu analizin sistematik ve güvenilir bir şekilde yapılabilmesi için ise süreklilik arz eden mesleki yayınlara ulaşma zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışmanın yönteminde daha çok Türkiye'de İKY'nin gelişimini irdeleyen akademik yazından yararlanılmış ve bu yazının önemli bir kısmını Amme İdaresi Dergisinde yayınlanan makaleler oluşturmaktadır. Türkiye'de İKY'nin tarihsel gelişimi, bu alanda en kapsamlı çalışmalar yapan Erçek'in (2004a, b) araştırmalarından yararlanılarak 1923'den başlayarak dört döneme ayrılmıştır.

- Dönem: 1923-1946 (Tek Partili Dönem)
- Dönem: 1947-1962 (Amerika Birleşik Devletlerinin Sahneye Çıkması)
- Dönem: 1963- 1980 (Çalkantılar İçinde Meslekleşme ve Dönüşüm)
- Dönem: 1981- Günümüze (Mesleği Tekrar Tanıma: İnsan Kaynakları Yönetimi Dönüşümü)

2. I. Dönem: 1923-1946 (Tek Partili Dönem)

Türkiye Cumhuriyeti'nin tek partili dönemi, 29 Ekim 1923'te Cumhuriyet'in ilanı ile başlar ve 21 Temmuz 1946 tarihinde yapılan genel seçimlere kadar sürer. Cumhuriyetin 1923'te kurulmasından önce Osmanlı döneminde sarayın görevlileri dışında kalan devlet memurları yaptıkları görevlere göre Mülkiye (Yüksek Yöneticiler ve kumandanlar), İlmiye (Din, yargı ve eğitim görevlileri), Seyfiye (kumandanlar dışındaki askerler- yeniçeriler), Kalemiye (diğer memurlar) olmak üzere 4 sınıfa ayrılmaktaydı (Benlikol, 1972: 50-51). Cumhuriyetin kurulmasından sonra personele ilişkin yapılan ilk düzenlemeler 1924 Anayasasının 23. ve 93. maddeleridir. 1924 Anayasası 23. maddesi milletvekilliği ile memuriyettin bağdaşmayacağı hükmünü getirmiş ve 93. maddesi de bütün memurların nitelikleri, hakları, görevleri, maaş ve ödenekleri, atama ve işten çıkarmaları, görevde yükselmeleri düzenlemiştir. (Ökten, 1992). Devlet memurlarının hizmet şartlarını ve aylıklarını düzenleyen ilk kanun 1926'da düzenlenen 788 sayılı "Memurin Yasasıdır". Daha sonra 1927'de 1108 sayılı Maaş Yasası kabul edilmiştir. 18.5.1929'da kabul edilen 1452 sayılı Devlet Memurlarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun'la da memuriyetler 20 dereceye ayrılmış ve her dereceye ait maaşlar saptanmıştır. Bununla birlikte ilk defa "Barem sistemi" getirilmiş, maaş aslı (gösterge) ve emsal (katsayı) sistemi kabul edilmiş, kadrolar bütçe kanunlarından çıkarılarak bu kanuna ekli bir cetvelde toplanmış ve

memurlar A, B ve C kategorilerine ayrılarak buna göre tayin ve terfiler düzenlemeye çalışılmıştır (Benlikol, 1972:50-51). 1939 yılında ise 3656 sayılı Devlet Memurlarının Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun yürürlüğe girmiştir ve bu kanunla katsayı sistemi kaldırılmış, aylık dereceleri ise 20'den 15'e indirilmiştir.

1929 Dünya ekonomik krizi ile 2. dünya savaşı ve onu izleyen dönemde memuriyet rejimi tam anlamıyla bozulmuş ve değişen koşullara uyma esnekliğini kaybeden maaş siteminin yetersizliği çoğu zaman yasa değiştirmek yolu ile giderilmeye çalışılmıştır (Tutum, 1968). 1933-1934 yıllarımda yabancı uzmanlarca yapılan araştırma sonucunda yayınlanan raporda çalışma koşullarının ağır olduğu, memur sayısının fazla olduğu, çalışanların bilgi ve donamım konularında yetersiz oldukları, zamanın gerisinde kalan yönetim usullerin kullanıldığı ve yetişmiş elamanların uzman olmadıkları işlerde kullanıldıkları hususlarına vurgu yapılmıştır (Ökten, 1992:87-88). 1936'da 3008 sayılı İş yasası çıkarılmış ve bu yasayla endüstriyel ilişkilerde yeni bir dönem başlangıcı olmuştur. "Bireyci ve Liberal" olarak adlandırılan 1923-1933 dönemine bu yasayla son verilmiş ve ülkemizde ilk defa işçi-işveren ilişkilerinde genel ve kapsamlı bir hukuki bir çerçeve çizilmiştir. İş yasasıyla iş ilişkileri düzenlenmiş, çıkabilecek sorunlara karışı uygulacak esaslar ortaya konulmuş, çalışma süreleri sınırlandırılmış, asgari ücret, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi önlemler işçiler korunmaya başlanmıştır (Güzel, 1986:175-178). 28.01.1942 tarihli ve 4178 sayılı, 21.06.1944 tarihli 4598 sayılı yasalarla ise bu kanunda değişikler yapılarak memur maaşlarının artırılması yoluna gidilmiştir. Devlet memurlarının maaşları 01.01.1946 tarihinde yürürlüğe giren 4805 sayılı yasayla belirlenmiş ve bir miktar yükseltilmiştir (Makal, 2001:66-67). Cumhuriyet döneminde kamu kesiminde memur sayısında sürekli artışlar gözlenmiştir; örneğin, 1931 yıllında 103.415 olan memur sayısı; 1938'de 127.448'e, 1946 yılında 222.166'ya yükselmiştir (Makal, 2001:60) Kamu kesiminde 1923 yılında çalışan başına aylık 62 TL olan ücret+maaş ortalaması 1937'de 100 TL'ye çıkmıştır. Tüm maaş kademeleri itibariyle gerçek aylıklar 1929-1933 döneminde artmış, 1938-1946 döneminde ise gerçek aylıklarda % 50 dolaylarında bir düşme yaşanmıştır (Makal, 2001).

Bu dönemde özellikle Tutum'un (1976) "hukukun bir parçası olarak" adlandırdığı 1930'lu ve 1940'lı yıllarda memurlukla ilgili yazılmış makalelerde "seçilme, yetiştirilme, yükselme, nakil ve maaş" (Sturm ve Mıhçıoğlu, 1959) gibi konular ele alınmaktadır. Üsdiken ve Çetin'e (1999) göre 1950'den öncesinde Türkiye'de işletme ve iktisadi alandaki yazında iş ortamında insan sorunları üzerinde durulmuştur. Örnek olarak, İsmet Alkan'ın 1938'de yazdığı "Endüstri İşletme Ekonomisi ve Esas Meseleleri" adlı çalışmasının "iş elamanları idaresi" ve Muhlis Ete'nin 1946'da yazdığı "İşletme Ekonomisi Dersleri" adlı çalışmasının 'ücret verme sistemleri' bölümleri insan sorunlarını irdeleyen bölümlerdir.

Cumhuriyetin ilk dönemleri değerlendirildiğinde, bu ilk dönemde hizmet şartları ve aylıklar düzenlenerek "Barem Sistemi" getirilmiş ve maaş sistemindeki yetersizlikler çoğu zaman yasa değiştirilerek giderilmeye çalışılmış bunun yanında iş yasasıyla endüstriyel ilişkilerde yeni bir dönem başlamış ve kamu kesiminde memur sayısında sürekli artışlar gözlenmiştir.

3. II. Dönem: 1947-1962 (Amerika Birleşik Devletleri'nin Sahneye Çıkması)

Alanda öncü olan ABD ile doğrudan akademik temasların başladığı 1950'lerin başında "Personel Yönetimi" kavramı Türkiye'nin gündemine taşınmıştır. 1950'li yılların ortalarından itibaren "Personel" veya "Personel İdaresi" sözcüklerini kullanan ilk yayınlar oluşmaya başlamış ancak Personel Yönetiminin ayrı bir disiplin halini alması 1960'ların sonları ile 1970'lerin başlarında gerçekleşmiştir (Üsdiken & Wasti, 2002: 2). 1955'de Cemal Mıhçıoğlu tarafından yazılan "Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler" adlı çalışma, Türkiye'de başlığında personel sözcüğü geçen ilk kitaptır (Üsdiken ve Wasti, 2002). Türkiye'de yönetim söyleminin yayılmasında en önemli kurumlardan biri olan Türk ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ABD'nin desteğiyle Türkiye Cumhuriyeti ile Birleşmiş Miletler arasında imzalanan anlaşmayla 1952'de kurulmuş ancak resmi açılışı 1953'de gerçekleşmiştir. TODAİE öğretime 250 öğrenci ile başlamış ve 1953'de "Personel İdaresi, İş Çözümlemesi, Görevi Bulma, Yükselme" gibi İKY konularında dersler verilmiştir (Mıhçıoğlu, 1988:9-10) 1956'da Amerikan üniversitesine dayalı olarak kurulan Orta Doğu Teknik Üniversitesi 1957'de İdari Bilimler Fakültesine bağlı İş İdaresi ve Amme idaresi programlarında eğitim vermeye başlamış ve işletme alanında "yüksek lisans" derecenin verilmesine başlanmıştır (Üsdiken & Çetin, 1999). 1960'lı yıllardan itibaren Türkiye'de büyük özel sektör işletmelerinin bir kısmında işe alma, eğitim, iş değerlendirme, kapsamlı sosyal yardım programları, işten ayrılma mülakatları ve ücret yönetimi gibi konularda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Erçek, 2004a).

17.06.1949 tarihli 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kuruluş Yasası çıkarılmış ve yeni Emekli Sandığı Yasası ile, sayısı 75'e ulaşan emeklilikle ilgili yasa ve 85 çeşitli kanunun emeklilikle ilgili hükümleri kaldırarak, tüm kamu kurumları ve kuruluşları bu kanun kapsamına almıştır (Çevikbaş, 1995:61). 25.12.1953 tarihinde 6211 sayılı Devlet Memur ve Hizmetlerinde Tahsisat ve İkramiye Verilmesi Hakkında Kanun kabul edilmiştir (Makal, 2001: 67). 1959 yılında (7244 sayılı yasa) ve 1961 yıllında (263 sayılı yasa) aylıklarda artışlar yapılmış, ancak yine yeterli düzeyde olmamıştır. Yine bu dönemde kabul edilen 50 kadar yasa ile aylıklarla ilgili "zam sistemi" düzenlenmiştir. Anlaşıldığı gibi, personel sistemini ele alan incelemelerin odağını çoğunlukla personel aylığı ve ücret üzerinden yapılmaya çalışılan düzenlemeler oluşturmaktadır. Memur maaşları 1947-1960 dönemlerinde fiyat artışları karşısında satın alma gücünü koruyamazken, işçilerin gerçek ücretleri savaş döneminin bir kaç yılı 1954 gibi iktisadi kriz dönemi olarak nitelenen istisnalar dışında sürekli bir artış göstermektedir ve 1947-1960 döneminde tüm memurlar itibariyle gerçek aylıklar % 25 dolaylarında azalmıştır (Makal, 2001). Değişen koşullara uyum sağlamayan maaş sisteminin yetersizliği çoğu zaman yasa ve mevzuat değiştirmek yolu ile giderilmek istenmiş, ancak bütün bu çalışmalar personel rejiminin yozlaşmasından dışında bir işe yaramamış, yani geçici tedbirlerle sorunun çözülmeyeceği düşüncesi özelikle bu dönemde önem kazanmaya başlamıştır. Bundan dolayı özelikle 1949-1962 yılları arasında çeşitli ülkelere mensup yabancı uzmanlar Türkiye'deki Personel Yönetimi konusu üzerine ciddi olarak eğilme zorunluluğuna işaret eden raporlar hazırlamışlardır.

İstanbul Üniversitesi Profesörlerinden Fritz Neumark Başbakanlığın talebi üzerine "Devlet Daireleri ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması Hakkında" 1949 yıllında kamu reformu konusunda ilk raporu hazırlamıştır (Kara, 2006:152). 1949 Neumark Rapor'unda memur sayısı ile nitelikleri arasında bir denge kurulması gerektiğine vurgulamış ve "az memur yeterli maaş" (Ökten, 1992) olgusunu paylaşmıştır. American Standart Oil Şirketi'nden Max

Weston, Thornburg'un Graham Spry ve George Soule ile birlikte 1949-1950 yıllarında yaptığı incelemeler ve hazırladığı "Türkiye Nasıl Yükselir?"(1949) ve "Türkiye'nin Ekonomik Durumunun Tenkidi" (1950) adlı iki çalışmayı içeren Thornburg Raporunda (Kara, 2006:154), yetenekli uzman ve danışman ihtiyacı nı anlatılmış, bozuk yönetimin verimsiz sonuçlar doğurduğu vurgulamış, yeterlik ve öğrenim ilkesi, işçi ücretlerinin düşüklüğü, iyi yetişmiş yönetici gereksinimi belirtilmiştir (Ökten, 1992).

1951 yılında Türkiye ve Dünya Bankası'nın finanse ettiği, kurul başkanı James M. Barker'ın ismine atfen "Barker Raporu" adı verilen bir rapor Cumhurbaşkanı Celal Bayar'a sunulmuştur. Raporda; yetişmiş personel yetersizliği, yönetsel örgütlenmenin düzeltilmesi, eğitim politikası-personel sorunları ilişkisi, atama sisteminin yetersizliği, hizmete almanın ihtiyaçla ilgilendirilmesi, görevlerin gereği gibi belirlenmemesi, iyi eşgüdüm sağlanamaması, ihtiyaçtan fazla memur alınması, verimliliğin artırılması yerine katı yasal düzenlemeyle memurların korunması ve maaşların son 15 yılda arttırılmasına karşın satın alma gücünün hızla azalması sorunlarına değinilmiştir. Barker Rapor'unda, personel yönetiminin yeniden gözden geçirilmesi, merkezi personel örgütünün kurulması, kariyer sistemi, personelin siyasetin dışında kalması, hizmet içi eğitimin yapılması, tarım-eğitim sağlık personeli yetiştirilmesi ve harcamaların yatırım giderlerinden ödenmesini önermiştir (Ökten, 1992). 1951'de James W. Martin ve Frank A. Cush isimli iki uzman tarafından özellikle Maliye Bakanlığının örgütlenme ve çalışma esaslarını inceleyen bir diğer raporda (Kara, 2006:156), verimli çalışma için yetenekli memur sağlanması, memur niteliğinin yükseltilmesi, personel dairesinin kurulması, kamu yararı gözetilerek memurları hoşnut kılacak önlemlerin alınması, kamu hizmetlerini sınıflandıran yasa çıkarılması, her görevin yetki ve sorumluluklarının nesnel olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi, sınıflandırma ve planların esnek olması, örnekliği sağlayacak adil bir maaş sistemi kurulması, barem rejiminin değiştirilmesi, maaşlarda tazminat usulüne başvurulması, yeterlik sisteminin uygulanmasının sağlanması, personelin moral durumunun ihmal edilmemesi ve kuruluşlardaki personel dairelerinin yeniden düzenlenmesi önerildiği bir kamu reformu yer almaktadır (Ökten, 1992).

İsviçre Eski Başbakanı Walter Leimgruber, 1951'de Türkiye'deki idare teşkilatı ve personel sorunları üzerine yoğunlaşan bununla birlikte merkezi yönetim ve belediye personelinin hukuki statüleri, merkezi personel dairesi, ücret sistemi, alım gücünün korunması, çalışma saatleri, memur sayısının sınırlanması ve personel istatistikleri gibi konuları inceleyen raporu 1952'de hükümete sunmuştur (Ökten, 1992; Kara, 2006:157). Maliye Bakanlığı Tetkik Kurulu tarafından 1951'de hazırlanan "Devlet Memurları Ücret Rejimini Islahı Hakkında Rapor'da" barem sisteminin düzeltilmesi için gerekli yasal düzenlemeler ile devlet memurluğu sisteminde yapılması ve gereken reformun kapsama alanları belirlenmeye çalışılmıştır (Kara, 2006:158). 1952'de hazırlanan "Devlet Memurlarının Ücret Rejiminin Islahı Hakkındaki Gıyas Akdeniz Rapor'unda", ücret reformu öngörülmüş, alt düzeylere "asgari geçim", üst düzeylere "azami tatmin"; kamu-özel kesim ücretlerinde koşutluk uyum ve denge; esnek ücret sistemi, taban ve tavan ücret sınırları; sınıflandırma; bölgelerin koşullarına göre ücret düzeyi gibi öneriler getirilmiştir (Ökten, 1992). 1959 yılında rapor haline getirilen, Fransız idare ve personel uzmanı Maurice Chailloux-Dantel'in başkanlığında bir heyet Türkiye'de üç araştırma yapmıştır. Bu araştırmaların ilki: "Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma" başlığıyla, ikincisi: D. Avcıoğlu, "Türkiye Personeli Maaş ve Ücretleri", üçüncüsü: G. Gönenç,

"Türkiye'de Amme Hizmetlerinin Gelişmesi ve Devlet Personeli" isimleriyle yayınlanan araştırmalardır (Ökten, 1992, Kara, 2006:158). Bu raporlar özetle, yönetimde reformu zorunlu görmekte ve devlet personelini öncelikli reform unsuru olarak belirtmektedir (Ökten, 1992). V. Mook 1962'de hazırladığı raporunda "Türkiye'de Memuriyet Rejimi Alanında Reform" konusunu incelemiştir. V. Mook hazırladığı raporda uzmanlık, öğrenim ve teknik personel konularına vurgu yapmıştır. Yine aynı yıl J. F. Fisher "Türkiye'de Devlet hizmetlerine Memur Seçme Hakkında Program Teklifi" raporunda, yeterlik ilkesi ve sınav biçimi konuları üzerinde durmuştur (Ökten, 1992).

Bu hazırlanan raporlar incelediğinde bu dönem Türkiye'deki personel sistemi sorunlarının başında ücret, sınıflandırma, liyakat, kariyer yönetimi, görev ünvanlarının çeşitliği, merkezi devlet personel dairesi eksikliği ve eğitim gibi konuların geldiği görülmektedir. Buna bağlı olarak 13.12. 1960 tarihinde kurulan ve 02.05.1961 tarihinde fiilen çalışmalara başlayan Devlet Personel Dairesi (D.P.D.)'nin kurulması ile Türkiye'deki personel sisteminin gelişimde önemli bir adım atılmıştır. DPD ile birlikte sınıflandırma, liyakat, maaş, ücret sistemleri, mahrumiyet yeri tazminatı, yolluk kanunu, ek görevler, fazla çalışma ücretleri, sağlık yardımları, hizmet içi eğitim gibi ilkeler ilan edilerek yasalaşmıştır. Bununla birlikte, bu dönemde personel rejimiyle ilgili atılan adımlar istihdam ve sınıflandırmanın yeniden düzenlenmesi, kıdem ve yetki dengesinin kurulması, eşit işe eşit ücret hizmette fırsat eşitliği, kadro piramidini sağlama gibi belli amaçları gütmesine rağmen (Gözübüyük & Tutum, 1975:9) personel alanı giderek aşırı bir şekilcilik ve kuralcılığa dönüşmüş ve personel alanında tam bir mevzuatçılığın egemen olduğu görülmüştür (Çevikbaş, 1995).

4. III. Dönem 1963-1980: (Çalkantılar İçinde Meslekleşme ve Dönüşüm)

Üçüncü döneme 27 Mayıs 1960 yıllında Türkiye'de gerçekleşen ilk askeri darbenin gölgesinde girilmiştir. 1960'lardaki anayasal ve yasal değişikliklerle Türkiye'deki dernekleşmenin ve siyasi faaliyetlerin önünün açılmasıyla, daha güçlenmiş bir iş dünyası ortaya çıkmıştır. 1961 Anayasası, onu izleyen yasal düzenlemeler ve 1963 öncesinde tanınmayan sendikal hakların daha sonra kabul edilen 274 ve 275 sayılı sendikalar ve toplu sözleşme, grev ve lokavt kanunlarıyla tanınması da iş dünyasının gelişmesini sağlayan etkenler olmuştur (Buğra, 1994). 1960'tan sonra ülke yönetiminde köklü değişliliklere gidilmiş bunun yanında da kamu personeli rejimini yeniden düzenleyen kanunlar çıkarılmış buna rağmen memurları ekonomik olarak rahatlatacak düzenlemeler yapılmamıştır (Gökuş, 2010) Bu dönem de daha önceki dönemlerde olduğu gibi ülkemizde personel yönetimini geliştirmeye yönelik raporlar hazırlanmaya devam etmiştir. 1963'de "Bir Yabancı Gözüyle Yirmici Yüz Yıl Ortasında Türk Kamu Yöneticisi" adıyla yayınlanmış R. Podol Raporunda Türk kamu yöneticisinin belirgin bir niteliği bulunmayışı, iş başarma eğiliminin zayıflığı, merkeziyetçilik, iletişimin yetersizliği, rütbe ve mevkiye fazla önem verilmesi, teknik yetişkinlik ve yeteneğin görece geri olması ve yöneticilik eğitimi görenlerin sayısının azlığı sorunlarını vurgulamıştır (Ökten, 1992).

1960'lı yıllarda başlatılan personel reformu çalışmalarının sonucunda, çağdaş personel yönetimini temellendirecek bir düzenlemeye gidilmiş, (Doğan, 1985) ancak konuya sistemli yaklaşılmadığından istenilen amaca ulaşılamamıştır (Tutum, 1983). Bu dönem, başlığında personel sözcüğünün yer aldığı ilk doktora tezi, Atilla Baransel tarafından İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde 1964'de "İşletme ve Müesseselerde Personelin İşe-İşin Personele İntibakı"

adıyla yazılmıştır (Üsdiken & Wasti, 2002). 1968 yılında İstanbul Üniversitesinde İşletme Fakültesi kurulmuş (Üsdiken ve Çetin, 1999) ve bünyesindeki davranış bilimleri ve personel yönetimi alanlarını ayrı kürsüler olarak oluşturmuştur (Oluç, 1972). Bununla birlikte, 1970'li yıllara gelindiğinde üniversitelerin hemen hemen bütün lisans programlarında "personel yönetimi veya kamu personel yönetimi" dersleri yer almaya başlamıştır (Üsdiken & Wasti, 2002).

Bu döneme ücret politikaları açısından baktığımızda, 1960 sonrasında memur maaşlarında işçi ücretleri gibi artış yaşanmıştır. Aslan (2011) 1960-1970 yılları arasını memurlar açısından, (birincisi 1930'larda yaşanmıştı) ikinci altın on yıl olarak nitelendirmektedir. Bunun yanında 1970 yılına gelindiğinde, memurların gerçek maaşları 1963'e göre, %64 oranında arttığını ifade etmektedir. 1970 sonrasında büyüklü küçüklü ekonomik bunalımların yaşandığı, 1974, 1977, 1980, yıllarında memur maaşları ortalamanın çok üzerinde düşüşler yaşamış ve bu ekonomik bunalım dönemlerinde gerçek maaşlardaki tek yükselme 1974 yılında ortaya çıkmış; bu yıl yaklaşık %1'lik bir yükselme gerçekleşmiştir (Aslan, 2011).

Üsdiken vd., (1998) 1966-1972 yılları arasında Türk akademisyenler ve yabancı danışmanlarla yaptıkları mülakatlar bize bu dönemle ilgili önemli bilgiler sunmaktadır. "Bazı uzmanlar bir kişinin etkili bir şekilde altı, nihayet sekiz işçiye nezaret edebileceğini ileri sürüyorlar. Uygulamada ise birçok Türk işletmesinde bir kişinin yirmi veya otuz kadar işçiye nezaret ettiği görülmektedir" (Yabancı danışman, 1966). "Ne yazık ki Türkiye'de bazı işletmelerin baş yöneticileri personel dairesinin gerek rolü hakkında gerekli bilgiye sahip değillerdir. Yöneticilerimizin personel yönetimi konusundaki sorumluluklarını yerine getirmeleri için büyük ölçüde yardıma ve yol göstermeye ihtiyaçları olduğuna inanıyorum" (Türk akademisyen, 1971). Daha da gelişmesi ve yayılması için üst kademe idarecilerimizin modern işletmecilik teknik ve görüşlerine daha fazla yer vermeleri, Amerika değilse bile Avrupa memleketlerinin gelişme hızına ayak uydurmaları gerekmektedir (Türk danışman, 1972). Bu mülakatlar bize bu dönemde etkili bir denetimin yapılmadığı, personel yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olunmadığını ve yöneticilerin modern işletmecilik hususunda Amerika'nın hatta Avrupa'nın çok gerisinde olduğunu göstermektedir.

Bu dönemin Türkiye'deki önemli personel uygulamalarından biri de 1971 yılında üye sayısını sınırlı tutan, paylaşımda şeffaflık ve doğruluk ilkesiyle sürekli ve düzenli katılım ilkelerinden taviz vermeyen Personel Yöneticileri Derneğinin (Peryön) kurulmasıdır (Erçek, 2004a). Peryön, PY konusunda kurulan ilk mesleki örgüt olarak misyonunu, PY konusunda dünyada üretilen fikir, yöntem ve tekniklerin Türkiye'ye transferi ve PY mesleğinin Türkiye'de geliştirilmesine katkıda bulunmak olarak belirlemiştir (Peryön, 2000). Peryön, PY'nin meslekleşmesi için önemli bir basamak teşkil etmekteyse de PY söylemini üyelerine yaymada zorluklar barındıran, içinde bulunduğu örgütsel ve kurumsal şartların etkisiyle hamisinin kurguladığı söyleme ve ortaya koyduğu PY kimliğine önemli bir katkı yapmaktan, en azından bu dönemde uzaktır (Erçek, 2004a:152).

Bu dönemin personel yöneticileriyle bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda Personel Yöneticilerinin, çok küçük bir kesiminin yönetim kurullarına katıldığı, geriye kalan yani personel yöneticilerinin büyük kesiminin fonksiyonel müdürler kapsamında değerlendirildiği, nispeten küçük kadrolarla faaliyeti sürdürmek durumunda kaldıklarına,

işe alma ve işten çıkarma, terfi ve ücretler gibi konularda çok az yetkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Personel yöneticilerinin genellikle orta yaşlı ve orta yaş üstünde, büyük ölçüde yüksek eğitimli ve kısmen emekli askerlerden oluştuğuna işaret edilmektedir (Dilber, 1969:10). Özetle, bu dönemde 1963 yılıyla birlikte sendikalaşma konusunda adımların atıldığı, ücret politikaları üzerinde çalışmaların devam ettiği, üniversitelerin personel yönetimi hususundaki desteğinin artığı, Peryön kurulduğu meslekleşme konusunda kısmi dönüşümün yaşandığı ama arzulanan ölçekte bir dönüşüm olmadığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. IV. Dönem: 1981-Günümüze (Mesleği Tekrar Tanıma: İnsan Kaynakları Yönetimi Dönüşümü)

Bu dönem, 1980'de gerçekleşen askeri darbeden sonraki zamanı kapsamaktadır. Bu darbe döneminde oldukça fazla sayıda yasa ve kanun hükmünde kararname yayınlanmıştır. Bunlardan toplu sözleşme, grev ve lokavt yasakları, Türk-İş dışındaki diğer işçi sendikalarının kapatılması ve üniversitelerin, özerkliklerini kaybetmeleri personel yönetimini doğrudan etkilemiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlayan kamu personel yönetimi alanındaki reform çalışmalarına 1980'lerden sonra özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yenileri eklenmiştir (Eroğlu, 2010:229). 1980 sonrasında daha önceki dönemlere benzer şekilde köklü ve kalıcı çözümler yerine personel rejimi kararnamelerle düzenlenmeye çalışılmıştır (Çevikbaş, 1995). Bu dönemde, kamu kesiminin nitelikli personeli sağlama ve görevde tutmakta güçlük çekmesi, ücretlerin yetersizliğinin sürmesi, 1981 tarihli 2595 ve 2670 sayılı yasalar gibi bazı yasal düzenlemelere neden olmuştur. Bunun yanında 1982'de 2771 sayılı yasa ile "mali doyum" aracı biçiminde tanımlanan aylık "ek göstergeleri' yeniden düzenlenmiştir". 1980 sonrasında memur maaşları üzerinde temel belirleyici kurum IMF olmuş ve IMF özellikle, 1980-1983, 1994 ve kesintisiz olarak 1999-2007 yılları arasında maaşlar genel düzeyini yöneten temel aktör olmuştur. Bununla birlikte, 1980 sonrasında IMF'li yıllarda memur maaşlarında gerçek olarak %41,5 düşüşe karşılık, IMF'siz yıllarda gerçek olarak %37,9 artış yaşanmıştır (Aslan, 2011). IMF'in Türkiye'nin ekonomik perspektifinde oldukça uzun süreli bir geçmişi bulunmaktadır (Kaya & Kaygısız, 2015:179). Memur maaşları üzerinde etkili olan bir diğer etmen de 1990 yılında kurulan ve 1995 de anayasal güvence tanınan memur sendikacılığı olmuştur. Ancak memur sendikaları 1990-1995 yılları arasında defacto örgütlenerek sendikal meşruiyeti idare karşısında tam olarak sağlayamamış ve bu dönem sendikalar için örgütlenme mücadelesi dönemi olmuştur (Arslan, 2011). Memur sendikalarının maaşlar üzerindeki göreli etkisi 2001 yılındaki yasal düzenlemeyle birlikte toplu görüşme süreciyle ortaya çıkmıştır (Aslan, 2011)

Personel verimliliği, kamu görevlilerinin meslekte yükselmeleri ve ücretlerinin yeterli düzeye getirilmesi sorunları henüz çözülmemiş ve halen tartışmalı konular olmasına rağmen 1980'lerde memurların kendi yetenek ve eğitimlerini piyasada satışa çıkarmaları süreci, tekil örnekler olarak başlamıştır (Aslan, 2001). 1980'li yıllarda personel yönetimi için önemli bir değişiklik yaşanmış ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş söylemi 1980'lerin sonuyla ve 1990'lı yılların başına doğru Türkiye'ye gelmiştir (Üsdiken & Wasti, 2002; Erçek, 2004a, b, 2006). Erçek'e göre "İKY etiketinin ilk görülüşü 1989'da olmakta, ancak yaygınlaşması 1990'ların ikinci yarısını bulmaktadır". Kitapların içeriğinde İKY etiketi 1980'lerin sonlarından itibaren görülmeye başlarken, bu etiketin kitap başlıklarına taşınışı 1990'lı yılların ortalarını bulmaktadır (Erçek, 2004a:170). 1990'lı yıllarda İKY konularında

uzmanlaşmış danışmanlık şirketlerinden *Egon Zehnder International* ve *Hay Group'*un da Türkiye'de faaliyet göstermeye başlaması dünyada kullanılan en modern teknik, uygulama ve söylemlerin Türkiye'deki şirketlere aktarımını sağlamış ve özellikle İKY dönüşümünün sağlanmasında önemli rol oynamıştır. (Erçek, 2004a:168).

Türkiye ekonomisinin giderek ağırlaşan iç borç sorunun etkisinde kaldığı 1990'larda büyük holdingler performans yönetimi, iş başvuru merkezleri, seçim havuzları, eğitim, geliştirme ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini stratejik değişim programlarına uyarlamaya başladırlar (Erçek, 2006). Hürriyet Gazetesi, 1996 yıllında İnsan Kaynakları adlı haftalık bir ek yayınlamaya başlamış, 1996'dan itibaren Uluslararası İnsan Kaynakları Sempozyum'ları organize edilmeye başlanmıştır. Bu tarihten itibaren yabancı sermayeli bir danışmanlık firması olan *Management Center T*ürkiye (MCT) ile senelik bir İnsan Kaynakları Zirvesi düzenlenmeye başlamış ve Türkiye dönemin yönetim ve İKY "guru"larını konuk edildiği çekim merkezine dönüşmüştür (Erçek, 2004a:166). Hürriyet gazetesinin 1996 yıllında çıkarmaya başladığı ekin benzerlerini Sabah ve Milliyet gazeteleri de benzer haftalık ekler yayınlamak suretiyle bu etiketin pekiştirilmesinde rol oynamış, ancak 1990'lı yılların son dönemlerinde gelişen istikrarsızlık yüzünden bu ekler sürekli çıkarılamamıştır (Erçek, 2004a:167). 1996 yılında Peryön ile İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü'yle ortak bir İnsan Kaynakları Mesleki Yetiştirme Programı düzenlenmeye başlanmıştır. (Erçek, 2004a:166-168). Cranfield Projesinin Türkiye ayağında ilki 1991 tekrarı 1995'te yapılan çalışmada İnsan Kaynakları kelimeleri geçen departman oranı sadece 1991'de % 3 iken ikincisine göre bu oran 1995'de % 18'e yükselmiştir (Koçel v.d., 1992; Uyargil, 1996). Türkiye'de holdinglerin 1990'lı yıllara kadar iş değerlemesi, performansa dayalı ücretlendirme ve kalite çalışmaları yaptıkları bilinmektedir ancak, holdinglerin merkezi bir İK politikası ve yapılanmasıyla tüm şirketlerde bilinçli ve koordineli bir İKY faaliyetine girişmesi 1990'ların sonunu bulmuştur (Erçek, 2004a). Türkiye'nin ilk ve en büyük insan kaynakları sitesi "Kariyer.net" 1999 yılında faaliyete geçmiştir (Koçer & Öksüz, 2015:201).

2000'li yıllardan itibaren AB'ye uyum süreci nedeniyle insan hakları ve demokrasi alanında pek çok yeni kanununun yanı sıra İş Güvencesi Kanunu çıkmış, İş Kanunu değiştirilmiş, İşsizlik Sigortası yürürlüğe girmiştir (Benligiray, 2009). 2000'lerden sonra personel seçme ve işe alma, eğitim, geliştirme ve kariyer planlama gibi konular insan kaynakları yönetimi alanında çalışılan önemli konular haline gelmiştir (Sayılar, 2005). Bu dönemde insan kaynakları yönetimi ile ilgili özellikle yazılan lisans üstü tezler 2001 yılından itibaren büyük bir artış göstermiş ve çalışılan konuların önemli bir kısmını insan kaynakları işlevleri oluşturmuştur (Benligiray, 2009). 2015 yılı itibariyle insan kaynakları yönetimi alanında 22 ön lisans 6 lisans 17 yüksek lisans ve 2 doktora programları bulunmaktadır. İlk lisans programı 2008 yılında Sakarya Üniversitesinde ve ilk doktora programı 2012 yılında Ankara Üniversitesinde kurulmuştur.

6. Sonuç

Türkiye bağlamındaki "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramının 1923'ten günümüze kadar olan tarihsel gelişimi, bir özet şeklinde ortaya konmaya çalışılmıştır. Gelişim süreci boyunca Türkiye'deki personel rejimi, genelde gündelik siyasi ve ekonomik değişimler sonucu şekillenmiştir. Personel rejimi, insan kaynakları alanındaki sorunlara kalıcı çözümler üretmeyen aksine kısa dönemli ve stratejik olmayan, günü kurtarmaya çalışan bir personel rejimi olarak

karşımıza çıkmaktadır. Ücret yönetimine odaklanmış ve personel rejiminin temel dayanakları olan liyakat, kariyer ve sınıflandırma ilkeleri genelde göz ardı edilen Türkiye'deki personel rejiminin gelişim süreci dört döneme ayrılmıştır.

İlk dönem memurların hukuki durumlarına ilişkin bir altyapı ve çerçeve oluşturma çalışmalarının yoğunlaştığı bir dönem olmuştur. ABD ile doğrudan akademik temasların başladığı ikinci dönem ise kendinden sonra gelen dönem için alt yapının oluşturulduğu, personel reformu zorunluluğunun ortaya konulduğu ve özellikle bu konularda yabancı uzman raporlarının hazırlandığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. 1960'lı yıllardan sonra başlayan üçüncü dönemde ise personel yönetimi için neredeyse tek kaynak ABD olmuştur. Bu dönem de personel rejimi çalışmalarının sadece bir ücret sorunu olarak düşünülmesinin, personel rejimi çalışmalarının yapısal değişim sorunu olarak ele alınmamasının nedenleri; düzenlenecek konuların kapsam ve niteliği hakkında etraflı ve yeterli bilgi toplanmamış olmasının yanında, personel rejimi çalışmalarının sorumluluğunu üstlenen kuruluş ve kadroların bu konuda yetişmemiş ve tecrübesiz olmalarından kaynaklanmaktadır. Türkiye'de personel yönetimin ayrı bir akademik disiplin olması 1960'lı yılların sonu ile 1970'li yılların başlarını bulmuştur. 1970'li yıllarda Türkiye'de personel yönetimi alanındaki akademik faaliyetler esasen özgül uygulamaların ve istihdamın maddi koşullarının incelenmesi şeklinde gerçekleşmiştir. 1980'lerden sonra başlayan son dönem İnsan Kaynakları alanı için en önemli gelişmelerin yaşadığı dönemdir. Akademik bir disiplin olarak personel yönetimi için 1980'li yılların sonunda önemli bir kırılma yaşanmış ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş gerçekleşmiştir. 1990'lı yıllarda insan kaynakları yönetiminde önemli değişiklikler gözlenmiş ve artık çalışanlar masraf değil, kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Türkiye'de 2000'lerden sonra insan kaynakları yönetimi işletmelerin önemli bir alanı haline gelmiş ve 2015 itibariyle ön lisans, lisans ve lisansüstü programlarının olduğu önemli bir disipline dönüşmüştür.

Literatür taramasına dayanan Türkiye bağlamındaki insan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimi 1923'den günümüze bir özet şeklinde sergilenmeye çalışan bu çalışmanın ileride yürütülecek Türkiye odaklı araştırmalara düşünsel düzeyde bir katkı sunması beklenmektedir.

Kaynakça

Aslan, O. E. (2011). Maaş ilişkisi ve Türkiye'de memur maaşları (1970-2008). *Amme İdaresi Dergisi*. 44(3), 109-140.

Benligiray, S. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminin gelişme süreci ve lisansüstü tezler üzerine etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 171.

Benligiray, S. (2009). Türkiye'de İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temaların analizi: 1983-2008 Dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 167-197.

Benlikol, S. (1972). *Çeşitli ülkelerde kamu personeline ilişkin sorunların karşılaştırmalı çözüm yolları*. Ankara: Maliye Tetkik Kurulu Yayını.

Buğra, A. (1994). *State and business in modern Turkey*. New York: New York University Press.

Canman, D. (1985). Devlet Memurları Kanununun genel görünümü ve sorunları. A*mme İdaresi Dergisi*, 18(1), 3-23.

Çetinel, G. F. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi (Prof.Dr. Doğan Bayar'ın Hatırasına Armağan),* 14(1-2), 175-200.

Çevikbaş, R. (1995). Türk kamu yönetiminde personel rejimi ve uygulama süreci. A*mme İdaresi Dergisi*, 28 (2), 51-80.

Dilber, M. (1969). Personel şubesinin şirket teşkilatındaki rolü ve yeri. *Sevk ve İdare Dergisi*, 4 (22), 9-13.

Dulebohn, J., Ferris, H., Gerald R., & Stodd, J. T. (1995). The history and evolution of human resource management, In Ferris G.,Rosen R., Barnum, S.D. (Eds.), H*andbook of Human Resource Management*, Blackwell, (pp. 18-40) Cambridge, MA.

Erçek, M. (2003). *Embeddedness of social processes and translation: The narrative of Turkish professional personnel management discourse, 1923-1980.* EIASM Workshop on Management Knowledge in Time and Space, September 26-28, Istanbul: Istanbul Bilgi University. (Unpublished paper)

Erçek, M. (2004a). Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması. 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 129-195.

Erçek, M. (2004b). *The diffusion and institutionalization of professional personnel/human resources management discourse in Turkey: A narrative approach, 1900-1999*. Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi.

Ercek, M. (2006). HRMization in Turkey: Expanding the rhetoric-reality debate in space and time. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 648-672.

Eroğlu, T. H. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personeli yönetimine etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 225-233.

Göküş, M. (2010). 1960-1980 döneminde Türk kamu bürokrasisinin hukuki, ekonomik ve toplumsal değişimi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 203-223.

Gözübüyük, Ş. & Tutum, C. T. (1975). Yasa gücünde kararnameler. *Amme İdaresi Dergisi*, 8,(1). 3-7.

Güzel A. (1986). *3008 sayılı iş yasasının önemi ve başlıca hükümleri*. İ.Ü. İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları.

Kara, B. (2006). Türkiye'de personel reformu çalışmalarının altyapısı: 1930-60 yılları arasında yabancı uzmanların kamu yönetimine ilişkin hazırladıkları raporlar. *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi,* 30(2), 149-162.

Kaufman, B. E. (1993). T*he origins evolution of the field of industrial relations in the Unites States*. New York, Ithaca: ILR Press.

Kaya, G. D., & Kaygısız, D. A. (2015). 2008 küresel kriz ve sonrasında Türkiye'de uygulanan maliye politikalarına genel bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11(26), 171-194.

Koçel, T., Furman, O. B., & Baysal, A. C. (1992). *Avrupa ve Türkiye'de insan kaynakları yönetimi. Price-Waterhouse/Cranfield İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırma Projesi*. İstanbul: Peryön.

Koçer, S. & Öksüz, G. (2015). Elektronik işe alma sürecinde özel istihdam bürolarının rolü: Adecco ve Kariyer.net İncelemesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 181-203.

Mahoney, T. A. & Decktop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personel administration/human resources management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12 (2), 223-241.

Makal, A. (2001). Türkiye'de kamu kesimi çalışanlarının maaş ve ücretlerine ilişkin gelişmeler: 1923-1963, A*mme İdaresi Dergisi*, 34(3), 59-98.

Mıhçıoğlu, C. (1988). T*ürkiye'de çağdaş kamu yönetimi öğretiminin başlangıç yılları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

MESS. 1999. *Gelenek ve gelecek*. 1. Cilt, İstanbul: MESS Yayınları.

Öktem, K. M. (1992). Türk kamu personel yönetiminin gelişimi. A*mme İdaresi Dergisi*, 25(2), 86-105.

Peryön (2000). Tanıtım broşürü. İstanbul: Personel Yöneticileri Derneği.

Sayılar, Y. (2005). İnsan kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişim çizgisi: Yönetim ve organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 147-176.

Strauss, G. (2001) HRM in the USA: Correcting some British impressions. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 873-897.

Sturm, A. L. & Mıhçıoğlu, C. (1959). *Türk amme idaresi bibliyografyası, 1928-1957*. Ankara: A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi.

Tanke, M. L. (1990). *Human resources management for the hospitality industry*. New York: Delmar Publishers Inc.

Tutum, C. (1968). Türkiye'de personel reformu üzerine düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 1(1), 32-45.

Tutum, C. (1973). Gerçekleştirilemeyen reform: Personel reformu. *Amme İdaresi Dergisi*, 6(3), 3-26.

Tutum, C. (1976). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE.

Uyargil, C. (1996). *Avrupa'da stratejik insan kaynakları yönetimi araştırması–1995-1996 Türkiye raporu*. Istanbul: Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı-İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Üsdiken B., Selekler N., & Çetin D. (1998). Türkiye'de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi,* 31(1), 57-87.

Üsdiken B., & Çetin D. (1999). Türkiye'de akademik dünyanın yönetme işine yaklaşımda 1950'li yıllarla birlikte ne değişti?. *Amme İdaresi Dergisi,* 32(4), 47-65.

Üsdiken B., & Wasti A. S. (2002). Türkiye'de akademik inceleme alanı olarak personel veya " insan kaynakları yönetimi", 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi,* 35(3),1-37.

Üsdiken, B. (2003). Plurality in institutional environments and educational content: The undergraduate business degree in Turkey. In R. P. Amdam, R. Kvalshaugen ve E. Larsen, (Eds.), *Inside the business school: the content of European business education* (pp. 87-109). Oslo: Abstrakt Press.