Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume:23, Sayı/No:58, ss./pp.: 2348-2372
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.1585404

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ENDÜSTRİ 4.0 ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ LİSANS EĞİTİMİ: TÜRKİYE VE ABD KARŞILAŞTIRMASI

Ayşegül YALÇIN ÖZYURT[1]

Öz

Taklit edilemez bir rekabet unsurunu ifade eden insan kaynakları, hizmet sektöründe işletme başarısını etkileyen ana etmenler arasındadır. Bu bakımdan insan kaynakları bölümleri işletmeler için önemli bir misyona sahiptir. Bununla beraber, örgütlerde insan kaynakları bölümlerinin işlevleri ve bu bölümlerden beklentiler özellikle endüstri 4.0 sonrası gelişmelere paralel olarak küresel düzeyde hızla değişmektedir. Bu çalışma insan kaynakları yöneticisi yetiştiren lisans programlarının eğitim içeriklerini ve endüstri 4.0 sonrası gelişmelerin bu programlara yansımasını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında Türkiye ve ABD'deki insan kaynakları yönetimi lisans programları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma verileri nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi tekniği ile Mayıs-Haziran 2024 tarihleri arasında elde edilmiştir. VOSviewer programı aracılığı ile elde edilen bulgular özellikle temel alan derslerinin her iki ülke programlarında da benzer şekilde yer aldığını göstermektedir. Bununla beraber, Türkiye'deki programlarda fazla sayıda ve farklı içeriklerde dersler olduğu, ABD'deki programlarda ise derslerin insan kaynaklarının alt alanları odaklı şekilde tutulduğu tespit edilmiştir. İki ülke arasındaki temel farkın ise Türkiye'deki üniversitelerde müfredatın yapılandırılmış olmasından, ABD'deki üniversitelerde ise yarı yapılandırılmış ve esnek program içeriğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Endüstri 4.0 sonrası büyük veri ve yapay zeka gibi radikal gelişmelerin ise henüz Türkiye'deki programlarda doğrudan dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bulgulardan hareketle yükseköğretim kurumları ve meslek örgütlerine uygulama önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Eğitimi, Endüstri 4.0, Türkiye, ABD.*

JEL Kodları: *M10, M12.*

Başvuru:*14.11.2024* **Kabul:***20.10.2025*

[1]Doktorant, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Giresun, Türkiye, aysegul-yalcin@hotmail.com, ORCID No: 0000-0002-8982-3251

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNDERGRADUATE EDUCATION IN THE INDUSTRY 4.0 ERA: COMPARISON OF TURKIYE AND THE USA[2]

Abstract

Human resources, representing an inimitable competitive element, are among the key factors influencing business success in the service sector. Therefore, human resources departments have an important mission for businesses. However, the functions of human resources departments in organizations and the expectations from these departments are changing rapidly on a global level, especially in parallel with the developments after Industry 4.0.This study aims to examine the educational content of undergraduate programs that train human resources managers and the reflection of post-Industry 4.0 developments on the curricula. Within the scope of the study, undergraduate programs in human resources management in Turkiye and the USA were examined comparatively. The research data were obtained between May and June 2024 using the document review technique, a qualitative research method. The findings that obtained from VOSviewer show that especially the basic field courses are included in the programs of both countries in a similar way. However, it was determined that there were many courses with different contents in the programs in Turkiye, while the courses in the programs in the USA were focused on sub-fields of human resources. It was determined that the main difference between the two countries was the structured curriculum in universities in Turkiye, while the semi-structured and flexible program content in universities in the USA. It is understood that radical developments such as big data and artificial intelligence after Industry 4.0 have not yet been directly taken into account in the programs in Turkey. Based on the findings, implementation recommendations were made for higher education institutions and professional organizations.

Keywords: *Human Resources Management, Human Resources Education, Industry 4.0, Turkiye, USA*

JEL Codes: *M10, M12.*

"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

[2]The Extended English Summary is located at the end of the Article

1.GİRİŞ

Beşeri kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını hedefleyen insan kaynakları yönetimi (Swanson, 2022: 4), işgörenlerle ilgili bütün planlama süreçlerini içeren dinamik bir yapıyı ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetim ve uygulamalarının işgörenlerin bilgi, yetenek ve uygulama becerilerini geliştirdiği (Shuck vd., 2014) işgören motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırdığı (Buller ve McEvoy, 2012; Aykan, 2016), iş performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif etkiler yarattığı (Alfes vd., 2013; Karatepe, 2013) ve personel devir hızını düşürdüğü (Hom vd., 2017) önceki çalışmalarda ifade edilmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları departmanı işletmenin verimliliği üzerinde belirleyici olan stratejik bir fonksiyona sahiptir.

Örgütler günümüzde küreselleşmenin getirdiği karmaşık süreçler, değişen iş koşulları, kaynak kullanımında gelişen yeni trendler gibi pek çok zorluğa karşı başarılı olma çabası vermektedir (Alkahlout ve Çetin-Karabat, 2024). Aynı zamanda son yıllarda gelişen endüstri 4.0 ve 5.0, büyük veri ve yapay zeka gibi üretim süreçlerini tamamen değiştiren etmenler, örgütlerin bu ihtiyaçlara cevap verebilmesi için yeniden planlanmasını zorunlu hale getirmektedir (Tambe vd., 2019; Zizic vd., 2022). Bu bakımdan güncel ihtiyaçlara göre işgörenlerin değerlendirilmesi, eğitilmesi ve işe alım süreçlerinin küresel gelişmelere göre yeniden yapılandırılması insan kaynakları bölümlerini örgüt fonksiyonu içerisinde daha da önemli hale getirmektedir (Hecklau vd., 2016: 1). İnsan kaynakları bölümleri aynı zamanda geleneksel olarak işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerleme, maaş, ödül ve terfi gibi işletme açısından hayati konularda sorumluluk sahibidir (Stewart ve Brown, 2020). Bu sorumluluk alanlarının her biri örgütlerin verimliliğine doğrudan etki eden stratejik alanlardır (Karavardar, 2011). Bu durum eğitimli, yetkin ve donanımlı olması ve küresel gelişmelere karşı proaktif bir tutum göstermesi beklenen insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunu artırmaktadır. Bu gerçeklik ise insan kaynakları yöneticisi yetiştiren yükseköğretim programlarının önemini ortaya çıkarmaktadır. İnsan kaynakları alanında yönetici yetiştiren lisans programlarının sektörel ve teknolojik ihtiyaçlara göre eğitim programlarını güncelleyip küresel gelişmelere uygun içerikte eğitim vermesi beklenmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışma Türkiye'de lisans düzeyinde insan kaynakları yönetimi eğitimi veren programların incelenmesini ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) bu alanda eğitim veren programlar ile karşılaştırılmasını amaçlamaktadır. Buna göre çalışma kapsamında her iki ülke programları arasındaki benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi ve endüstri 4.0 sonrası gelişmelerin eğitim planlarına yansımasının belirlenmesi hedeflenmektedir.

ABD Ulusal Çalışma Bakanlığı (2023) ve ABD Küçük İşletmeler Birliğinin (2023) verilerine göre, ABD genelinde yaklaşık 33,5 milyon işletme faaliyet göstermektedir. Bunların %99'u 500 çalışandan daha az işgören istihdam eden küçük işletmelerden oluşurken, bu işletmelerde 61,7 milyon çalışan istihdam edilmektedir. Bununla beraber ABD genelinde aktif işgücü sayısı ise büyük ölçekli işletmeler dâhil edildiğinde 2023 yılı itibarı ile 134,6 milyon olarak tespit edilmiştir. ABD faaliyet alanları bakımından işletme çeşitliliği ve bir göçmen ülkesi olması nedeniyle işgücü

çeşitliliğinin en fazla olduğu ülke konumundadır (Del Campo vd., 2011). Bununla beraber ülke yıllık ciro ve net gelir bakımından Apple, Microsoft, Amazon, JPMorgan, Walmart ve Alphabet gibi başarılı işletmelere sahiptir (Murphy ve Tucker, 2023). Bu bakımdan ABD'de insan kaynakları yönetimi alanında eğitim veren yükseköğretim programlarının küresel ve sektörel ihtiyaçlara uygun yönetici adayları yetiştirdiği öngörülmektedir. İfade edilen bu nedenlerden dolayı, Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi lisans programlarının güncel durumunu değerlendirmek amacıyla ABD'deki programlar ile kıyaslanması tercih edilmiştir.

Yapılan alanyazın incelemesine göre Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi lisans programlarını konu alan bazı çalışmaların yapıldığı (Dinçer ve Ünsar, 2015; Süreyya ve Acar, 2023) ve bu çalışmalarda Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi programlarının birbirleriyle kıyaslandığı tespit edilmiştir. Bununla beraber alanyazında, Türkiye'deki insan kaynakları programlarını farklı bir ülke örneklemiyle karşılaştırılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İşletmelerin üretim yapısını ve fonksiyonlarını kökten değiştiren endüstri 4.0 ve 5.0 çağında, Türkiye'deki insan kaynakları yöneticiliği eğitiminin farklı ülkelerle kıyaslanarak mevcut durumun ortaya konması ihtiyaç duyulan bir çalışmadır. Bu yönüyle bu içerikte yapılan ilk çalışma olması bakımından bu araştırmanın önemli olduğu ifade edilebilir. Çalışma kapsamında elde edilecek bulguların örgütlere, karar alıcılara ve yükseköğretim kurumlarına yol gösterici olması beklenmektedir

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitimi

Bilimsel bir disiplin olarak oldukça yeni bir alan olan insan kaynakları yönetimi, üretim kapasitesinin artmasına bağlı olarak 20. Yüzyılda örgüt yönetiminin bir fonksiyonu haline gelmiştir (De Cenzo vd., 2016). 1940'lı yıllarda ABD'de ortaya çıkan sistematik performans ölçme, iş süreçlerinin geliştirilmesi ve örgüt içinde işgören iletişim ve ilişkilerinin geliştirilmesini içeren ve "endüstri eğitimi" olarak adlandırılan uygulamalarının, 1970li yıllarda ortaya çıkan modern insan kaynakları yönetiminin gelişmesine zemin hazırlayan ilk uygulamalar olduğu belirtilmektedir (Swanson, 2022: 5). Geleneksel olarak insan kaynakları bölümlerinin tek görevi, örgütün ekonomik verimliliğini artırarak işletme sahiplerinin yatırımlarının karşılığını alabilmelerini sağlamak olarak görülmekteydi. Buna göre insan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların örgüt performansına katkı sağlamasını temin etme amacıyla hareket etmekteydi (Guest, 2017: 24). Bununla beraber çalışan haklarının gelişmesi, imalat endüstrisinden hizmet ve bilgi temelli üretime geçiş gibi unsurlar insan kaynakları yönetim anlayışının da zamanla değişmesine olanak vermiştir. Buna bağlı olarak insan kaynakları bölümleri örgüt performansının yanı sıra daha kapsayıcı bir anlayışla işgörenin ekonomik, fiziksel ve psikolojik sağlığının korunmasını da esas alan bir anlayışa evrilmiştir (Stone ve Deadrick, 2015: 140; Guest, 2017: 24). Alanyazında, stratejik insan kaynakları, yeşil insan kaynakları ve sürdürülebilir insan kaynakları (Kramar, 2014: 1070) gibi ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkan ve insan kaynakları yönetimini farklı yönlerden ele alan yaklaşımlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu yönüyle işletmelerde insan kaynakları bölümlerinden beklentiler ve bu bölümlerde istihdam edilenlerin nitelik ve yeterlilik ölçütlerinin zamanla değişim gösterdiği ifade edilebilir.

Swanson'a göre (2022: 12) insan kaynakları bölümlerinin temel misyonu üç ana ilkeyi içermektedir. Bunlar; 1) Örgütler insan yapımı oluşumlardır ve hedeflerine ulaşmada insan kaynağının uzmanlığına ihtiyaç duymaktadır. 2) İşgören yetkinliği insan kaynakları uygulamaları ile geliştirilip maksimize edilebilir. Uzmanlık gelişimleri hem örgütün hem de işgörenin kısa ve uzun dönemli beklentileriyle uyumlu olmalıdır. 3) İnsan kaynakları uzmanları, bireysel performans, örgütsel performans, iş süreçleri ve örgütsel entegrasyon gibi alanlarda sorumluluk ve yetki sahibi olmalıdır. İfade edilen bu üç ilke, insan kaynakları bölümlerinin örgüt içerisinde yetki alanlarını belirlerken aynı zamanda insan kaynakları bölümlerinden geleceğe yönelik beklentileri de içermektedir. İnsan kaynakları bölümleri, yetenekli çalışanları işletmeye çekme ve bunları elde tutma, çalışan yeteneklerini geliştirme, işgörenlere cazip kariyer planlaması sunma, işgören bağlılığını artırma, donanımlı çalışanların ayrılması halinde alternatifleri belirleme ve zamanla değişen işgören beklenti ve ihtiyaçlarına hazırlıklı olma gibi alanlarda karar alıcı konumdadır (Sparrow vd., 2016). Ayrıca iş analizi, işe alım, işgören-iş uyumu, esnek çalışma modelleri, performans değerleme ve yetenek yönetimi gibi işveren ve işgören verimliliği ve performansına etki eden etmenler de insan kaynaklarının kısa, orta ve uzun dönemli stratejik planlamaları içerisindedir. Bununla beraber, işgücünün yaşlanması, işgücü çeşitliliğinin artması, işgücünde nitelik eksikliğinin ortaya çıkması gibi işgücü özelliklerinin değişimi ve yüksek performans talep eden iş yapısı gibi örgütleri etkileyen dinamik süreçlerin takip edilmesi ve eylem planı oluşturulması da yine insan kaynakları bölümlerinin ana sorumluluk alanları arasındadır. Rhinesmith (1995) başarılı bir insan kaynakları yönetimi için küresel, teknolojik ve örgütsel gelişmelerin takip edilmesi ve örgütün gelişen bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlara ek olarak, değişim ve belirsizliği yönetme yeteneğinin kazanılması, yaşam boyu öğrenme anlayışının örgüt kültürü haline dönüştürülmesi ve farklı kültürden ve farklı yeteneklere sahip insanlarla çalışma yeteneğinin geliştirilmesinin de insan kaynakları yönetimi için kritik önemde olduğunu belirtmektedir (Rhinesmith, 1995).

Örgütlerin sahip olduğu en değerli kaynak olan beşeri kaynakları yöneten (Delery ve Roumpi, 2017) insan kaynakları bölümleri küresel yönetim trendleri ve teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. Buna paralel olarak, insan kaynakları bölümlerinin ihtiyaç duyduğu yönetici nitelikleri zamanla değişmektedir. Bu durum yükseköğretim kurumlarında verilen insan kaynakları eğitim içeriklerinin de güncellenmesini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında ilk eğitim George Washington Üniversitesi bünyesinde 1960ların sonunda verilmeye başlanırken, 1970li yıllarda ise özellikle ABD ve İngiltere bu eğitim yaygınlaşmaya başlamıştır (Cho ve Zachmeier, 2015; Watkins ve Marsick, 2016) Günümüzde ise insan kaynakları eğitimi lisans ve lisansüstü düzeyde küresel düzeyde oldukça yaygın hale gelmiştir. İnsan kaynakları bölüm yöneticilerinin çağın gerekliliklerine uygun nitelikte eğitim almış olmaları beklendiğinden yükseköğretim kurumlarında verilen insan kaynakları eğitimleri de akademik alanda inceleme konusu olmuştur. Lim vd. (2013) ABD ile Güney Kore'deki insan kaynakları lisans programlarını incelerken, Zachmeier vd. (2014) ise ABD'deki insan kaynakları yüksek lisans programlarını incelemiştir. Davidson vd.

(2017) Avustralya ile Çin'deki insan kaynakları yönetimi programlarını karşılaştırırken, Parks-Leduc vd. ise (2018) dünya genelinde 281 insan kaynakları yönetimi programını karşılaştırmıştır.

1.2. Endüstri 4.0 Sonrası Gelişmelerin İnsan Kaynakları Alanı Üzerine Etkileri

Endüstri 4.0 olarak adlandırılan dördüncü sanayi devrimi, ilk üç sanayi devriminin yenilikleri üzerine kurulmuş olan dijital, fiziksel ve biyolojik temelli hızlı teknoloji dönemini ifade etmektedir. 2010'lu yıllarda Almanya'da ortaya çıkan endüstri 4.0 kavramı üretim sistemlerinin dijitalleşerek hatasız hale gelmesini hedeflemektedir (Philbeck ve Davis, 2018). Endüstri 5.0 ise dijital üretimden dijital topluma geçişi ifade etmekte ve insan-makine uyumu içinde işbirliğini amaçlamaktadır (Yücebalkan, 2020). Endüstri 4.0 seri üretim hedefini yapay zeka, büyük veri ve nesnelerin interneti teknolojileri aracılığıyla akıllı üretime dönüştürmeyi hedeflemektedir. Endüstri 5.0 ise akıllı toplum hedefini insan–robot işbirliği ile gerçekleştirmeyi öncelemektedir (Demir vd., 2019). Bu dönem insanların ve organizasyonların yeni gelişen teknolojik koşullara ve akıllı sistemlere uyum sağlaması sürecini kapsamaktadır (Rafique vd., 2021: 564). Endüstri 4.0 üretim ve tüketim arasındaki uygulamaları düzenleyerek örgütler için dijitalleşme sunan ve aynı zamanda sanayileşme ve toplum arasında bağlantı kuran sosyoteknik bir sistem şeklinde de ifade edilmektedir (Mazali, 2017: 406). Dördüncü sanayi devrimi akıllı robot, akıllı ürün, akıllı fabrika, 3D yazıcı, simülasyonlar ve arttırılmış gerçeklik gibi teknolojinin en üst düzeyde kullanıldığı akıllı üretim sistemlerinin gelişimini belirtmektedir (Lele, 2018: 205-2013). Ayrıca var olan her bilgiyi kullanılabilir verilere dönüştürebilen "büyük veri" de bu sistemin getirdiği önemli yenilikler arasındadır (Bayraktar ve Ataç, 2018: 343).

Endüstri 4.0 ve 5.0'ın getirdiği dijital dönüşüm insan kaynakları yönetim uygulamalarını etkileyen yeni sistemlerin gelişmesine olanak sağlamaktadır. Üretim sistemlerinin tamamen otomasyona bağlı olarak dönüştürülmesi ve örgütlerde yapay zekâ ve veri analitiği sistemlerinin kullanılması, insan kaynakları yönetiminin de bu sistemlere uyumlu olacak şekilde yeniden yapılanmasını gerekli kılmaktadır. İfade edilen bu sistemler işgörenlerin davranış, deneyim, beceri, kişilik ve öğrenme kapasitelerine bağlı olarak anlamlı örüntüler çıkararak, her bireye uygun kariyer planlaması ve eğitim içeriği sunabilmektedir (Ghobakhloo, 2020: 10). Bu bakımdan endüstri 4.0 ve 5.0'ın getirdiği yeniliklerin insan kaynakları yönetimine entegre edilmesi verimlilik ve performans artışı sağlamakta ve doğrudan işletme başarısına etki etmektedir (Chen vd., 2020: 458; Sanioğlu-Tanış, 2024). İşgörenlerin, gelişen akıllı sistemlerin ihtiyaç duyduğu yeteneklere sahip olabilmesi için ise insan kaynakları bölümleri ile siber sistem uygulayıcılarının eşgüdüm içerisinde çalışması beklenmektedir (Longo vd., 2017: 144).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel amacı işgörenlerin performansları aracılığıyla organizasyonun verimliliğini arttırmaktır (Karatop vd., 2015: 2). Yapay zeka ve büyük veri analizi gibi yenilikçi teknolojiler, seçme ve yerleştirme, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, performans ve ücret yönetimi (Yıldız, 2025) gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının büyük bir bölümünün otomatikleşmesine olanak sağlamaktadır (Rafique vd., 2021: 566). Sistemsel bir devrim olan yapay zekâ

ve büyük veri kullanımı örgütleri, yöneticileri ve işgörenleri makine-insan uyumu odaklı olacak şekilde güncel tutmayı da bir anlamda zorunlu hale getirmektedir. Yapay zeka ve büyük veri gibi endüstri 4.0 araçlarının insan kaynakları alanında kullanımı "akıllı insan kaynakları 4.0" (Smart HR 4.0) olarak adlandırılmaktadır. Bu uygulamaların insan kaynakları tarafından kullanılması insan kaynakları uzmanlarının işlemsel işlerini azaltmakta ve yönetimsel kararlar için zaman kazandırmaktadır (Puhovichova ve Jankelova, 2020: 140-141). Bu sistem, verilerin dijitalleşmesi ve insan kaynakları işlem ve süreçlerinin otomatikleşmesini sağlamaktadır (Mazali, 2018). Aynı zamanda bu süreç, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve terfi ve ödül gibi temel insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini kolaylaştırmasının yanı sıra, yöneticilik ve liderlik tarzlarının değiştirilmesi ve organizasyonun yapısına yenilikler getirilmesi gibi görevleri de etkilemektedir (da Silva vd., 2022). Akıllı insan kaynakları uygulamaları aynı zamanda örgütlerin yetenekli işgörenleri çekmesini ve insan kaynakları yöneticilerinin uzun vadeli planlamalar yapmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bakımdan endüstri 4.0 ve 5.0 uygulamaları iş yükünü azaltmaktadır (Angrave vd., 2016).

2. YÖNTEM

Nitel araştırma yöntemlerine göre tasarlanan bu çalışmada veriler doküman incelemesi tekniğiyle toplanmıştır. Doküman incelemesi araştırılan konuyla ilgili yazılı ve elektronik dokümanların sistematik bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesini içermektedir. Aynı zamanda bulguların tasniflenmesi, sentezlenmesi ve yorumlanması süreçlerini de içermektedir (Bowen, 2009: 27). Çalışma kapsamında Türkiye ve ABD'de lisans düzeyinde insan kaynakları yönetimi eğitimi veren programlar incelenmiştir. Doküman incelemesi Mayıs-Haziran 2024 tarihleri arasında yürütülmüştür. Yüksek Öğretim Kurumu'nun (YÖK) 2024 yılı verilerine göre Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında lisans eğitimi veren sekiz üniversite bulunmaktadır. YÖK Lisans Atlası web portalı kullanılarak elde edilen bu bilgi, bu alanda eğitim veren yükseköğretim kurumlarının web sayfaları üzerinden de teyit edilmiştir. Türkiye'de insan kaynakları yönetimi lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumları tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Lisans Eğitimi Veren Üniversiteler Listesi

Sıra	Üniversite
1	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
2	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
3	Gümüşhane Üniversitesi
4	İzmir Demokrasi Üniversitesi
5	Kayseri Üniversitesi
6	Sakarya Üniversitesi
7	Süleyman Demirel Üniversitesi
8	İstanbul Medipol Üniversitesi

Kaynak: YÖK, 2024.

ABD'de insan kaynakları yönetimi lisans eğitimi veren üniversitelerin tespitinde YÖK'ün de dikkate aldığı Times Yükseköğretim Kurumları 2024 Yılı Dünya Sıralaması (The Times Higher Education Word University Ranking) listesi dikkate alınmıştır. Listede yer alan ABD'deki üniversiteler, dünya sıralamasında en iyi pozisyona sahip olandan başlanarak web sayfaları üzerinden kontrol edilmiştir. Türkiye'den sekiz üniversitenin incelenecek olması nedeniyle ABD'den incelenecek üniversite sayısının da bu rakamla uyumlu olması bakımından araştırmaya ABD'de insan kaynakları lisans eğitimi veren oniki üniversite dâhil edilmiştir. Bu üniversiteler tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. ABD'de İnsan Kaynakları Yönetimi Lisans Eğitimi Veren Üniversiteler Listesi

Sıra	Üniversite	Dünya sıralaması
1	Cornell University	20. sırada
2	University of Minnesota	85. sırada
3	Ohio State University	99. sırada
4	University of Massachusetts	123. sırada
5	University of Pittsburgh	145. sırada
6	Rutgers University	201-250 aralığında
7	University of Iowa	201-250 aralığında
8	University of buffalo	301-350 aralığında
9	Drexel University	301-350 aralığında
10	University of Tennessee	301-350 aralığında
11	Temple University	351-400 aralığında
12	Florida International University	401-500 aralığında

Kaynak: Times Higher Education, 2024.

Çalışma kapsamında insan kaynakları yönetimi lisans programları müfredatlarında yer alan dersler incelenerek "*doğrudan insan kaynakları ile ilgili olan dersler*" ve "*dolaylı olarak insan kaynakları ile ilgili olan dersler*" olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. Ders isminde "insan kaynakları" kelimesi geçiyorsa veya ders insan kaynaklarının her hangi bir alt alanını ifade ediyorsa (örneğin işe alım, terfi ve performans yönetimi gibi) bu ders doğrudan insan kaynakları ile ilgili ders grubunda değerlendirilmiştir. Bunların dışındaki dersler ise, müfredatta yer alması nedeniyle dolaylı olarak insan kaynakları ile ilgili ders grubunda sınıflandırılmıştır. Dersler zorunlu veya seçmeli olarak ayrılmamış, derslerin eğitim programında yer alması dikkate alınmıştır. Bununla beraber, Türkiye'deki programlarda zorunlu olarak yer alan YÖK dersleri (Türk Dili, Yabancı Dil ve Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi) değerlendirmeye alınmamıştır. ABD üniversitelerinde ise, bölümde sunulan derslerin yanı sıra öğrenciler farklı fakülte ve programlardan dersler alabilmektedir. Bu derslerin sayıca oldukça fazla olması nedeniyle bölüm dışında sunulan dersler bu çalışma kapsamında değerlendirilmeye alınmamıştır. Ayrıca ders içerik ve isimleri benzer olanlar tek bir isim altında toplanmıştır.

Araştırma bulguları öncelikle tablolar halinde gösterilmiş, daha sonra VOSviewer programı aracılığı ile görselleştirilmiştir. VOSviewer programı, nitel araştırmalarda bulguların görsel haritasını oluşturarak yorumlanmasını kolaylaştırmaktadır (Van-Eck ve Waltman, 2010: 524). Program daha önce farklı disiplinlerden pek çok çalışmada kullanılmış (Ding ve Yang, 2020; Kuzior ve Sira, 2022) ve araştırmanın içeriğine uygun olması nedeniyle bu çalışmada da tercih edilmiştir.

3. BULGULAR

Türkiye'deki üniversitelerde doğrudan insan kaynakları ile ilgili olan dersler incelendiğinde, benzer derslerin eğitim programlarında yer aldığı anlaşılmaktadır. Buna göre Türkiye'deki en yaygın İKY derslerinin; insan kaynakları yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminde güncel konular, personel seçme ve işe yerleştirme, performans ve kariyer yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, iş değerleme ve ücret yönetimi, insan kaynakları bilgi ve bilişim sistemleri ve insan kaynakları iş analizi dersleri olduğu tespit edilmiştir. ABD'deki insan kaynakları yönetimi lisans programları incelendiğinde ise, doğrudan İKY ile ilgili ders sayısının Türkiye'ye kıyasla daha az olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber, İKY temel derslerinin incelenen üniversitelerin çoğunda yer aldığı görülmektedir. ABD'deki programlarda en yaygın olan dersler; insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri, işgören seçimi, işe yerleştirme ve performans yönetimi, ödül ve terfi yönetimi, işgören ve işgücü ilişkileri, staj ve kariyer yönetimi ve İKY'nin hukuki yönleri dersleridir. Türkiye ve ABD'deki İKY programlarında en fazla yer alan dersler tablo 3'te gösterilmektedir.

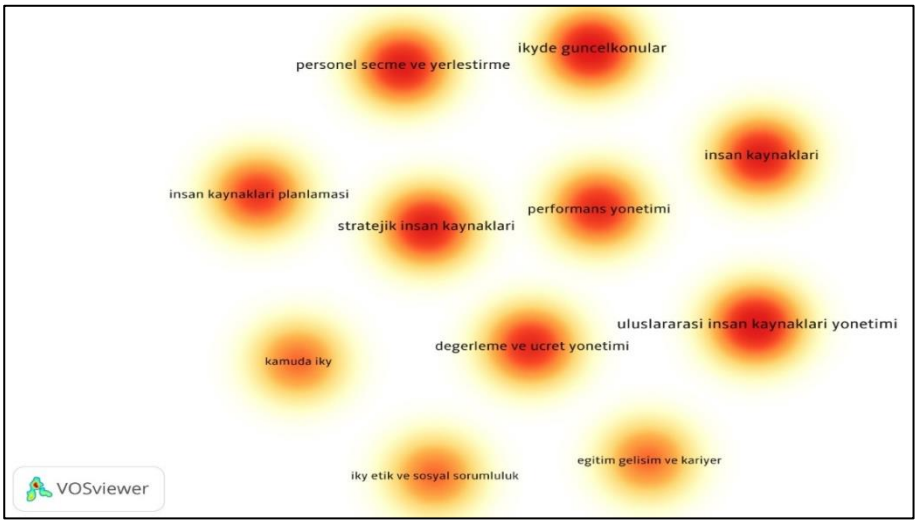
Tablo 3. Türkiye ve ABD'deki Üniversitelerde Doğrudan İKY ile İlgili Olan Dersler

Türkiye'deki İKY programları			ABD'deki İKY programları		
Ders adı	***n***	***%***	***Ders adı***	***n***	***%***
İnsan kaynakları yönetimi	8	100	İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri	12	100
Uluslararası insan kaynakları yönetimi	8	100	İşgören seçimi, işe yerleştirme ve performans yönetimi	11	91,6
İnsan kaynakları yönetiminde güncel konular	8	100	Ödül ve terfi yönetimi	9	75
Personel seçme ve yerleştirme	7	87,5	İKY'nin hukuki yönleri	7	58
Performans ve kariyer yönetimi	7	87,5	Staj ve kariyer yönetimi	7	58
Stratejik insan kaynakları yönetimi	7	87,5	İşgören ve işgücü ilişkileri	6	50
İnsan kaynakları iş analizi	7	87,5	İKY'de değişim ve geliştirme	5	41,6
İş değerleme ve ücret yönetimi	6	75	İnsan kaynakları analizi	3	25
İnsan kaynakları bilgi ve bilişim sistemleri	6	75	Beşeri sermaye yönetimi	2	16,6
İnsan kaynakları planlaması	5	62,5	Stratejik insan kaynakları yönetimi	2	16,6
İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme	5	62,5	İKY'de finansal karar verme	1	8,3
Uygulamalı insan kaynakları yönetimi	4	50	İnsan kaynakları bilgi sistemi	1	8,3
Eğitim, gelişim ve kariyer yönetimi	3	37,5			
İnsan kaynaklarında etik ve sosyal sorumluluk	3	37,5			
Kamuda insan kaynakları yönetimi	3	37,5			

Tablo 3'de yer alan derslerin dışında Türkiye'deki programlarda: İş yaşamında çalışan hakları, Türkiye'nin işgücü yapısı, müzakere ve toplantı yönetimi, kurumsal koçluk ve mentorluk, göç ve insan kaynakları, turizm sektöründe insan kaynakları yönetimi, çatışma yönetimi, takım çalışması, çalışma psikolojisi, insan kaynakları analitiği, küresel eğlence sektöründe İKY, insan kaynakları muhasebesi, İKY'de metrikler, İKY paket programları, İKY'de örnek olaylar, küçük ve orta ölçekli işletmelerde İKY, karşılaştırılmalı İKY, uygulamalı performans yönetimi, uygulamalı eğitim ve geliştirme, İKY excel uygulamaları, uygulamalı İKY analitiği, sosyal medya ve İKY, işe alım ve mülakat teknikleri, yetenek yönetimi ve işveren markası ve mesleki ve teknik yazışmalar gibi derslerin yer aldığı tespit edilmiştir. Tablo 1'de yer alanların dışında ABD'deki programlarda ise: işgören organizasyonu, insan kaynaklarında finans, örgütsel danışmanlık, sendikalar ve İKY ilişkileri, güç, etkileşim ve müzakere yeteneği, performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetiminde işbirliği, çeşitlilik yönetimi ve iş araştırması gibi derslerin yer aldığı anlaşılmaktadır.

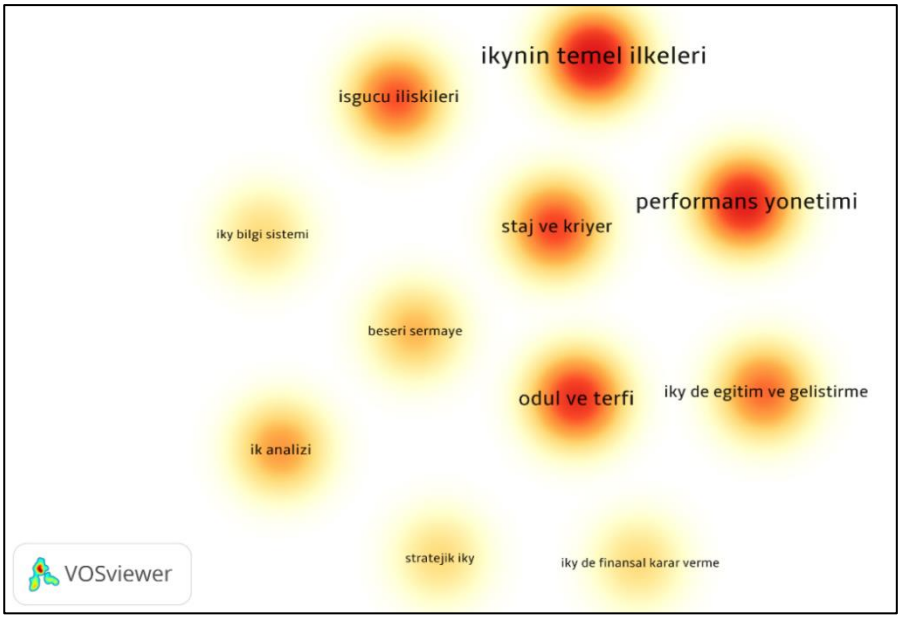
Tablo 3'te detayları verilen Türkiye'deki programlarda doğrudan İKY ilgili olan ve en çok rastlanılan derslerin görsel haritası görsel-1'de sunulmaktadır.

Görsel-1. Türkiye'deki Programlarda Doğrudan İKY İle İlgili Olan Derslerin Görsel Haritası



ABD'deki programlarda doğrudan İKY ilgili olan ve en çok rastlanılan derslerin görsel haritası görsel-2'de sunulmaktadır.

Görsel-2. ABD'deki Programlarda Doğrudan İKY İle İlgili Olan Derslerin Görsel Haritası



Doğrudan insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile ilgili olmayıp dolaylı olarak İKY ile ilgili olan dersler incelendiğinde, Türkiye'deki programlarda oldukça fazla ve farklı içerikte dersin yer aldığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber bu derslerin önemli bir kısmının işletme alanıyla ilgili olduğu, bazılarının ise güncel trendlerle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar arasında en fazla gözlemlenenler ise istatistik, işletme bilimine giriş, temel matematik, iktisada giriş, örgütsel davranış, stratejik yönetim, iletişim, yönetim ve organizasyon, iş sağlığı ve güvenliği, iş ve sosyal güvenlik hukuku, sosyal psikoloji, protokol yönetimi ve gönüllülük çalışmaları dersleridir. ABD'deki programlar incelendiğinde ise, dolaylı olarak İKY ile ilgili olan; örgütsel yönetim, liderlik geliştirme, ekonomi, iletişim, istatistik, dijital dönüşüm, pazarlama, operasyon yönetimi, matematik, stratejik yönetim ve proje yönetimi derslerinin yer aldığı tespit edilmiştir. Tablo 4'de Türkiye ve ABD'deki programlarda dolaylı olarak İKY ile ilgili olan dersler gösterilmektedir.

Tablo 4. Türkiye ve ABD'deki Programlarda Dolaylı Olarak İKY ile İlgili Olan Dersler

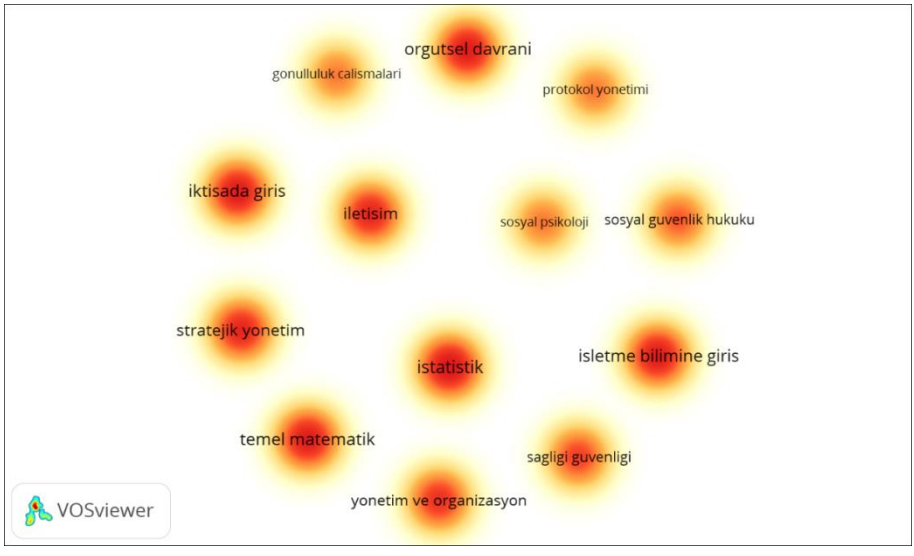
Türkiye'deki İKY programları			**ABD'deki İKY programları**		
Ders adı	***n***	***%***	***Ders adı***	***n***	***%***
İstatistik	8	100	Örgütsel yönetim	10	83,3
İşletme bilimine giriş	8	100	Liderlik geliştirme	10	83,3
Temel matematik	8	100	Ekonomi	7	58,3
İktisada giriş	8	100	İletişim	6	50
Örgütsel davranış	8	100	İstatistik	5	41,6
Stratejik yönetim	7	87,5	Dijital dönüşüm	4	33,3
İletişim	7	87,5	Pazarlama	4	33,3
Yönetim ve organizasyon	6	75	Operasyon yönetimi	3	25
İş sağlığı ve güvenliği	5	62,5	Matematik	3	25
İş ve sosyal güvenlik hukuku	4	50	Stratejik yönetim	2	16,6
Sosyal psikoloji	3	37,5	Proje yönetimi	2	16,6
Protokol yönetimi	3	37,5			
Gönüllülük çalışmaları	3	37,5			

Tablo 4'te yer alan derslerin dışında Türkiye'deki programlarda; eleştirel düşünme, yönetim psikolojisi, toplam kalite yönetimi, kriz ve risk yönetimi, yenilik yönetimi, halkla ilişkiler, örgüt teorileri, uluslararası örgütler, toplantı ve sunum teknikleri, insan hakları ve demokrasi, küreselleşme ve yönetişim, teknoloji yönetimi, diksiyon ve sunum teknikleri, işletme yönetiminde etik, Türkiye'de yönetim kültürü, stres yönetimi ve örgütsel düşüncenin evrimi gibi dersler yer almaktadır. ABD'deki programlarda ise örgütsel danışmanlık, modern ekonomide çalışma hayatı, işletme stratejisi, kurumsal sorumluluk ve etik, karar verme, yönetim analitiği, karmaşık yönetim problemleri çözme, işletme ekonomisi, finansal raporlama, teknoloji tasarımı

odaklı düşünme, iş hayatında mutluluk, işletmenin legal çevresi, sosyoloji ve temel psikoloji gibi dersler yer almaktadır.

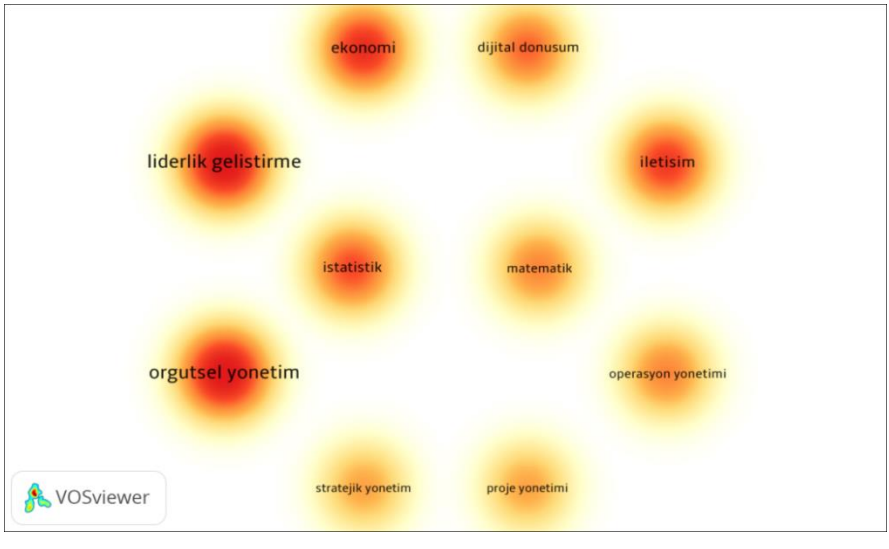
Tablo 4'te detayları verilen Türkiye'deki programlarda dolaylı olarak İKY ilgili olan ve en çok rastlanılan derslerin görsel haritası görsel-3'te sunulmaktadır.

Görsel-3. Türkiye'deki Programlarda Dolaylı Olarak İKY İle İlgili Olan Derslerin Görsel Haritası



ABD'deki programlarda dolaylı olarak İKY ilgili olan ve en çok rastlanılan derslerin görsel haritası görsel-4'te sunulmaktadır.

Görsel-4. ABD'deki Programlarda Dolaylı Olarak İKY İle İlgili Olan Derslerin Görsel Haritası



4. TARTIŞMA

Teknolojik gelişmelerin, günümüzde bilgiyi üreten ve bilgiyi kullanan üniversite, araştırma merkezleri ve örgütler tarafından takip edilmesi daha önce olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Bu bakımdan, üretim süreçleri üzerinde köklü etkiler ve değişiklikler yaratan Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan yeni teknolojiler, eğitim öğretim içeriklerinin güncellenmesini ve çağın ihtiyaçları ile entegre olmasını gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan, özellikle yükseköğretim kurumlarının değişen şartlara uygun nitelikte işgücü yetiştirilmesinde küresel gelişmeleri dikkate alması kaçınılmazdır (Taşcı ve Taşlıbeyaz, 2021). Üniversitelerin sahip olduğu bu misyon, ülkelerin küresel sisteme uyum sağlamasına, değer yaratmasına ve topluma refah sağlamasına olanak vermektedir.

Çalışma kapsamında Türkiye ve ABD'de insan kaynakları lisans programlarının eğitim müfredatları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma bulguları iki ülkedeki insan kaynakları programlarının bazı benzerlikler ve farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. İki ülke arasındaki temel farkın eğitim programlarının yapılandırılma düzeyinden kaynaklandığı söylenebilir. Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi programlarının, ABD'ye kıyasla daha yapılandırılmış bir eğitim programına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye'deki programlarda doğrudan veya dolaylı olarak alanla ilgili dersler, zorunlu ve seçmeli olmak üzere programın kendi müfredatından alınabilmektedir. Türkiye'deki üniversite ve program yapılanmasından kaynaklanan bu durum son yıllarda özellikle Bologna sürecinin etkisiyle değişmeye başlamış ve bazı üniversite ve bölümlerde esnek müfredata geçiş planlamaları uygulanmaya başlanmıştır (Terzi vd., 2013; YÖK, 2023). Ayrıca Anglo-sakson tarzı eğitim programı sunan özel üniversitelerde esnek ve yarı yapılandırılmış eğitim programlarının olduğu bilinmektedir. ABD'deki lisans eğitiminde temel alan derslerinin yanında tamamlayıcı dersler farklı fakülte ve bölümlerden alınabilmektedir. Bu nedenle ABD'deki üniversitelerde, öğrencilerin başka programlardan seçmeli dersler alması oldukça yaygın ve teşvik edilen bir uygulamadır. Bu bakımdan, ABD'deki programlarda insan kaynakları alanına özgü derslerin yaygın olduğu, bunun dışında öğrencilerin program açısından önemli olduğunu düşündüğü tamamlayıcı dersleri farklı fakültelerden de alabildikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, öğrencilere seçim özgürlüğü sağlayarak insan kaynakları yönetimi eğitimini farklı disiplinlerle de destekleme olanağı sunmaktadır.
İki ülke arasında ortaya çıkan bu durumun yükseköğretime yönelik paradigma farklılığından kaynaklandığı ifade edilebilir. ABD'deki üniversitelerin Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarına kıyasla daha kurumsal ve özerk bir yapıya sahip olduğu vurgulanmaktadır (Gülmez ve Yavuz, 2019). Ayrıca ABD'deki eğitim yapılanmasının âdem-i merkeziyetçi olması, bu ülkedeki üniversitelere güncel ihtiyaçlara yönelik daha hızlı çözümler getirebilme olanağı sağlamaktadır. Bu ise eğitim müfredatlarında esnekliği ve periyodik olarak yenilenmeyi teşvik etmektedir. Bunun aksine, Türkiye'nin ise merkezi ve otoriter bir eğitim yönetimi sistemine sahip olduğu bilinmektedir (Baş, 2013). Buna bağlı olarak yükseköğretim kurumları kendilerine özgü bir kimlik geliştirememekte ve birbirine benzer ve yapılandırılmış içeriklerde eğitim programları sunmaktadır.

Çalışma bulgularında, her iki ülkede de doğrudan insan kaynakları yönetimi ile benzer derslerin olduğu (Performans ve kariyer yönetimi, personel seçme ve yerleştirme ve işgören ve işgücü ilişkileri vb.) ve bu derslerin incelenen üniversitelerin büyük bölümünde yer aldığı tespit edilmiştir. Parks-Leduc vd. (2018) dünya genelinde akredite edilmiş 281 insan kaynakları programını incelediğini çalışmasında insan kaynakları yönetimi, ödül ve terfi ve işe alım ve yerleştirme derslerinin müfredatlarda en fazla yer alan dersler olduğunu tespit etmiştir. Bu yönüyle Türkiye'deki programların da benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bununla beraber, Türkiye'deki programlarda insan kaynakları yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde güncel konular gibi içerik olarak oldukça benzer derslerin olduğu tespit edilmiştir. Bu derslerin insan kaynakları yönetimi dersi altında verilebileceği mümkünken, ders sayısı veya zorunlu kredinin tamamlanması nedeniyle böyle bir uygulamaya gidildiği anlaşılmaktadır. Bunun aksine, ABD'deki programlarda ise insan kaynakları yönetiminin alt alanları ile ilgili daha spesifik derslerin yer aldığı tespit edilmiştir. ABD'deki programlarda ayrıca insan kaynaklarının hukuki boyutunun önemsendiği ve bu dersin programlarda sıklıkla yer aldığı anlaşılmaktadır. Dolaylı olarak insan kaynakları yönetimi ile ilgili dersler incelendiğinde, Türkiye ve ABD'deki programların benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu dersler her iki grup için de işletme, yönetim, iktisat ve istatistik-matematik alanlarında toplanmaktadır. Temel fark ise, Türkiye'deki programlarda yer alan iş sağlığı ve güvenliği ve iş ve sosyal güvenlik hukuku dersleri ile ABD'deki programlarda yer alan liderlik geliştirme, operasyon yönetimi ve dijital dönüşüm derslerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Endüstri 4.0 ve sonrasındaki gelişmelerin eğitim programındaki yansıması incelendiğinde Türkiye'deki programlarda insan kaynakları bilgi ve bilişim sistemleri dersinin sıklıkla yer aldığı görülmektedir. Bu dersin sekiz üniversiteden altısında yer alması insan kaynakları alanının ihtiyaç duyduğu temel bilgi ve bilişim becerisi kazandırma ihtiyacına yönelik olduğunu göstermektedir. Bununla beraber iki üniversitede ise bu konuyla ilgili herhangi bir ders bulunmamaktadır. Endüstri 4.0 sonrası gelişen büyük veri kullanımı ve yapay zeka gibi alanların ise Türkiye'deki insan kaynakları lisans programlarına henüz doğrudan yansımadığı anlaşılmaktadır. ABD'deki programlarda ise dijital dönüşüm ve insan kaynakları bilgi sistemleri gibi derslerin eğitim programlarında yer aldığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber ABD'deki farklı bölümlerden seçmeli ders alma özgürlüğünün, bu ülkedeki insan kaynakları programlarının Endüstri 4.0 ve buna bağlı gelişmelere daha iyi entegre olma konusunda avantaj sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ

İnsan kaynakları lisans programları özellikle hizmet sektörü için yönetici yetiştirmektedir. Hizmet sektörünün toplam üretim içerisindeki payının sürekli artış gösterdiği ve gelişmiş ülkelerde %75, gelişmekte olan ülkelerde ise %50 oranında olduğu belirtilmektedir (Dünya Bankası, 2024). Bu veri dikkate alındığında, emek

yoğun özellikteki hizmet sektörünün nitelikli insan kaynakları yöneticilerine gelecek yıllarda da ihtiyacı olacağı anlaşılmaktadır. Çalışma kapsamında, Türkiye'de lisans düzeyinde insan kaynakları yönetimi eğitimi veren üniversite sayısının sekiz olduğu tespit edilmiştir. Toplam üniversite sayısı, ülkenin nüfusu, işletme çeşitliliği ve işgücü ihtiyacı gibi etmenler göz önüne alındığında, Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi programlarının küresel ihtiyaçlar da dikkate alınarak uygun ölçekte yaygınlaştırılması gerektiği ifade edilebilir.

Profesyonel insan kaynakları yönetimi birliklerinin ve derneklerinin bulunduğu ülkelerde insan kaynakları program içeriklerinin benzerlik gösterdiği ve bu programların güncel gelişmelere daha hızlı adapte olduğu ifade edilmektedir (Parks-Leduc vd., 2018). Bu bakımdan, Türkiye'de insan kaynakları meslek birliklerinin yaygınlaştırılması ve etkin kalmalarının sağlanması hedeflenmelidir. Aynı zamanda eğitim program içerikleri oluşturulurken bu meslek örgütlerinden dış paydaş kapsamında görüş, öneri ve destek alınması Endüstri 4.0 sonrası çağın gerekliliklerine uygun eğitim verilmesi bakımından önemli ve gereklidir.

Eğitim programlarında sunulan dersler öğrencilere yetkinlik ve beceri kazandırarak öğrencileri iş hayatına hazırlanmaya yardımcı olmaktadır. Bununla beraber seçmeli derslerin, öğrenciye farkındalık kazandırdığı ve öğrencinin seçtiği bir alt alanda uzmanlaşmasına yardımcı olduğu vurgulanmaktadır (Fang, 2021: 41). Bu bakımdan, insan kaynakları yönetimi lisans programları dikkate alındığında, Türkiye'deki programlarda öğrencilere daha fazla seçmeli ders özgürlüğü verilmesi, uzmanlaşma ve doğru kariyer planlaması bakımından önemli olarak belirtilebilir. Öğrencilerin uzmanlaşmak istediği alt alanlarla ilgili yeterlilik kazanabilmesi için esnek müfredat modeline geçilmesi, endüstri 4.0 sonrası ortaya çıkan gelişmelere yönelik daha iyi hazırlık yapmalarına olanak verebilir.

Bu çalışmada Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi lisans programları başka bir ülke örneklemi ile kıyaslanmıştır. Gelecek çalışmalarda, farklı ülkelerle kıyaslamalar yapılabilir. Sonraki çalışmalarda özellikle çeşitli yönlerden Türkiye'ye benzer ülkelerle de kıyaslamalar yapılması alanyazına katkı sağlayabilir. Yürütülen bu çalışmada sadece ders isimleri üzerinden benzerlik ve farklılıklara odaklanılmıştır. Ders isimleri benzer olsa dahi derslerin içerik olarak nasıl sunulduğu ve öğrenciye yeterlilik kazandırma bakımından hangi işlevi yerine getirdiği oldukça önemlidir. Bu bakımdan, gelecek çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniği kullanılarak ders içerikleriyle ilgili daha derinlemesine bilgiler elde edilebilir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimine odaklanan bu çalışmanın yanı sıra, işletmenin diğer alanlarını inceleyen çalışmaların yapılması da Türkiye'deki işletme ve yönetim alanındaki eğitimin küresel örneklerle kıyaslanması bakımından önerilebilir.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNDERGRADUATE EDUCATION IN THE INDUSTRY 4.0 ERA: COMPARISON OF TURKIYE AND THE USA

1. INTRODUCTION

Organizations are trying to be successful against many challenges nowadays such as the complex processes brought by globalization, changing business conditions, and new trends in resource use. Factors that have completely changed production processes such as industry 4.0 and 5.0, big data, and artificial intelligence, which have developed in recent years, make it necessary for organizations to replan in order to respond to these needs (Tambe et al., 2019). The evaluation and training of employees according to the current needs and the restructuring of recruitment processes according to global developments make human resources departments even more important within the organizational function (Hecklau et al., 2016: 1). This situation increases the responsibility of human resources managers, who are expected to be educated, competent and equipped and to have a proactive attitude towards global developments. This reality reveals the importance of higher education programs that train HR managers. This study aims to examine the undergraduate programs that provide human resources management education in Turkiye and compare them with the same programs in the United States of America. Accordingly, the study aims to identify the similarities and differences between the programs of both countries and to determine the reflection of post-Industry 4.0 developments on education plans.

2. METHODS

In this study, designed according to qualitative research methods, data were collected using document review technique that was conducted between May-June 2024. According to the 2024 data of the Council of Higher Education, there are eight universities in Turkiye that provide undergraduate education in the field of human resources management. Accordingly twelve universities in the United States that offer undergraduate human resources education were included in the study. The courses included in the curriculum of human resources management undergraduate programs were examined and classified into two groups as “courses directly related to human resources” and “courses indirectly related to human resources”. If the word “human resources” was included in the course name or if the course referred to any sub-field of human resources, this course was evaluated in the course group directly related to human resources. Other courses were classified in the course group indirectly related to human resources due to their inclusion in the curriculum.

The research findings were first presented in tables and then visualized using the VOSviewer program. The program facilitates the interpretation of findings by creating a visual map in qualitative research (Van-Eck and Waltman, 2010: 524). and has been used in many studies from different disciplines (Ding and Yang, 2020).

3. RESULTS

When the courses directly related to human resources in eight universities in Turkiye are examined, it is understood that similar courses such as human resources management, international HRM, current issues in human resources management, personnel selection and placement, performance and career management are included in the education programs. When the HRM undergraduate programs in the USA are examined, it is understood that the number of courses directly related to HRM is less compared to Turkiye. The most common courses in the programs in the USA are; basic principles of human resources management, employee selection, job placement and performance management, reward and promotion management, employee and labor relations.

When the courses that are not directly related to the HRM but indirectly related to HRM are examined, it is understood that there are quite a few courses with different content in the programs in Turkiye such as statistics, introduction to business science, basic mathematics, introduction to economics, organizational behavior, and strategic management. When the programs in the USA are examined, it is determined that there are courses indirectly related to HRM; organizational management, leadership development, economics, communication, statistics, digital transformation, marketing, operations management, mathematics, strategic management and project management.

4. DISCUSSION

The current research reveals that the main difference between the two countries in human resources undergraduate programs stems from the level of structuring of the educational programs. It is understood that HRM programs in Turkiye have a more structured educational program compared to the USA. In programs in Turkiye, courses directly or indirectly related to the field can be taken from the program's own curriculum as compulsory and elective. In undergraduate education in the USA, in addition to core field courses, complementary courses can be taken from different faculties and departments. For this reason, it is a very common and encouraged practice for students to take elective courses from other programs at universities in the USA. In this respect, it is understood that specific courses in the field of human resources are common in the programs examined in the USA, and in addition to this, students can take complementary courses that they think are important for the program from different faculties. This situation provides students with freedom of choice as well as the opportunity to support their HRM education with different disciplines.

CONCLUSION

Human resources undergraduate programs train managers specifically for the service sector. It is stated that the share of the service sector in total production is constantly increasing and is 75% in developed countries and 50% in developing countries (World Bank, 2024). Considering this data, it is understood that the labor-intensive service

sector will need qualified human resources managers in the coming years. Thus, it can be stated that HRM programs in Turkiye should be expanded to an appropriate scale, taking into account global needs.

The content of human resources programs is similar in countries where there are professional HRM associations and unions and that these programs adapt to current developments more quickly (Parks-Leduc et al., 2018). In this respect, the dissemination of human resources professional unions in Turkiye and ensuring their activity should be prioritized. At the same time, it can be stated that receiving opinions, suggestions and support from these professional organizations within the scope of external stakeholders while creating training program content is important and necessary in terms of providing training that is appropriate for the requirements of the post-Industry 4.0 era.

KAYNAKÇA

ABD Küçük İşletmeler Birliği (2023). Whats's New with Small Business. Erişim: 22 Nisan 2024, https://advocacy.sba.gov/2023/03/07/frequently-asked-questions-about-small-business-2023

ABD Ulusal Çalışma Bakanlığı (2023). Labor Force Statistics From the Current Population Survey. Erişim: 22 Nisan 2024, https://www.bls.gov/cps/latest-numbers.htm.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. ve Soane, E. C. (2013). The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.

Alkahlout, O., ve Karabat-Çetin, B. (2024). Dijital Dönüşüm Sürecinin İşe Alım İşlevine Etkileri: Bir Kamu Kuruluşunda Dijital İşe Alım Uygulamalarının İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(54), 2117-2143.

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. ve Stuart, M. (2016). HR and Analytics: Why HR is Set to Fail The Big Data Challenge. *Human Resource Management Journal,* 26(1)*, 1–11.*

Aykan, E. (2016). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 123-137.

Baş, G. (2013). Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sistemi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Journal of Educational Science*, *1*(1), 63-93.

Bayraktar, O. ve Ataç, C. (2018). The Effectso Industry 4.0 on Human Resources Management. E. Yıldırım ve H. Çeştepe (Ed.) *Globalization, Institutions and Socio-Economic Performance*, içinde, (s. 337-359). Berlin: Peter Lang.

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

Buller, P. F. ve McEvoy, G. M. (2012). Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.

Chen, M., Wang, H. ve Ma, H. (2020). Human Resource Management Under The Impact of Artificial Intelligence. J. Hung, N. Yen, ve JW. Chang, (Eds) *Frontier Computing. fc 2019,* içinde, (s. 458-465). Singapore: Springer.

Cho, Y. ve Zachmeier, A. (2015). HRD Educators' Views on Teaching and Learning: An International Perspective. *Advances in Developing Human Resources*, 17(2), 145-161.

Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E. ve Yoshino, R. T. (2022). Human Resources Management 4.0: Literature Review and Trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.

Davidson, P., Tsakissiris, J. ve Guo, Y. (2017). A Systems Model Comparing Australian and Chinese HRM Education. *Journal of Learning Design*, 10(1), 31-40.

De Cenzo, D. A., Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. London: John Wiley & Sons.

Del Campo, R. G., Jacobson, K. J., Van Buren III, H. J. ve Blancero, D. M. (2011). Comparing Immigrant and US Born Hispanic Business Professionals: Insights on Discrimination. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(3), 327-350.

Delery, J. E. ve Roumpi, D. (2017). Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is The Field Going in Circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.

Demir, K. A., Döven, G. ve Sezen, B. (2019). Industry 5.0 and Human-Robot Co-Working. *Procedia Computer Science*, 158, 688-695.

Dinçer, D. ve Ünsar, S. (2015). Türk Üniversitelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi: Genel Bir Değerlendirme. *Verimlilik Dergisi*, (1), 109-121.

Ding, X. ve Yang, Z. (2020). Knowledge Mapping of Platform Research: A Visual Analysis Using Vosviewer and Citespace. *Electronic Commerce Research*, 1-23.

Dünya Bankası (2024). At Your Service? Developing Economies Bet on Services Industries for Growth. Erişim: 28 Mayıs 2024, https://blogs.worldbank.org/en/voices/your-service-developing-economies-bet-service-industries-growth

Fang, Y. (2021). Current Situation and Challenges in Undergraduate Professional Talent Cultivation Curricula in Human Resources Management. *Frontiers in Educational Research*, 4(7), 37-44.

Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, Digitization, and Opportunities For Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *252*, 119869.

Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Gülmez, D., ve Yavuz, M. (2019). Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık yükseköğretim Kurumlarının Amaç ve Yapı Boyutları Bakımından Değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 144-155.

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. ve Kohl, H. (2016). Holistic Approach For Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. ve Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.

Karatepe, O. M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.

Karatop, B., Kubat, C. ve Uygun, Ö. (2015). Talent Management in Manufacturing System Using Fuzzy Logic Approach. *Computers & Industrial Engineering,* 86, 127–136.

Karavardar, G. (2011). İnsan Kaynakları Denetimi ve Bir İnceleme. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 11-26.

Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management The Next Approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.

Kuzior, A. ve Sira, M. (2022). A Bibliometric Analysis of Blockchain Technology Research Using Vosviewer. *Sustainability*, 14(13), 8206.

Lele, A. (2018). *Disruptive Technologies For The Militaries and Security*. Singapore: Springer.

Lim, D. H., Song, J. H., Choi, M. ve Kim, H. K. (2013). A Comparative Analysiso Graduate HRD Curricular Content Between The United States and Korea. *Human Resource Development International,*16, 1-22.

Longo, F., Nicoletti, L. ve Padovano, A. (2017). Smart Operators in Industry 4.0: A Human-Centered Approach to Enhance Operators' Capabilities and Competencies Within The New Smart Factory Context. *Computers & Industrial Engineering,* 113, 144–159.

Mazali, T. (2018). From Industry 4.0 to Society 4.0, There and Back. *AI& Society*, 33(3), 405-411.

Murphy, A. ve Tucker, H. (2023) The Global 2000. Erişim: 12 Mart 2024, https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=603e4fa55ac0.

Parks-Leduc, L., Rutherford, M. A., Becker, K. L. ve Shahzad, A. M. (2018). The Professionalization of Human Resource Management: Examining Undergraduate Curricula and the Influence of Professional Organizations. *Journal of Management Education*, 42(2), 211-238.

Philbeck, T. ve Davis, N. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Shaping a New Era. *Journal of International Affairs*, 72(1), 17-22.

Puhovichova, D. ve Jankelova, N. (2020). Changes of Human Resource Management in The Context of Impact of The Fourth Industrial Revolution. *Industry 4.0*, 5(3), 138-141.

Rafique, M., Asim, M. ve Manzoor, S. (2021). Human Resource Management in Industrial Revolution 4.0. *Pakistan Social Sciences Review*, 5(1), 564-580.

Rhinesmith, S. H. (1995). Open The Door to a Global Mindset. *Training & Development*, 49(5), 34-44.

Sanioğlu-Tanış, Z. (2024). Dijital Dönüşüm ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Uluslararası Yazının Bibliyometrik Analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 22, 1450-1471.

Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G. ve Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining The Connection With Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.

Sparrow, P., Brewster, C. ve Chung, C. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.

Stewart, G. L. ve Brown, K. G. (2020). *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*. London: John Wiley & Sons.

Stone, D. L. ve Deadrick, D. L. (2015). Challenges and Opportunities Affecting The Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.

Süreyya, İ. ve Acar, O. K. (2023). Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Programları Üzerine Bir İnceleme. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 19-34.

Swanson, R. A. (2022). *Foundations of Human Resource Development.* Kanada: Berrett-Koehler Publishers.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.

Taşcı, Y. ve Taşlıbeyaz, E. (2021). Yükseköğretim Kurumlarında Dijital Dönüşüm Çalışmalarının İncelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(1), 172-183.

Terzi, S., Şen, İ. K. ve Solak, B. (2013). Bologna Sürecinin Muhasebe Eğitimine Etkisi: Üniversitelerin İşletme Bölümlerinin Ders Programları Üzerine Bir İnceleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (59), 83-100.

Times Yükseköğretim (2024). World University Rankings. Erişim: 12 Nisan 2024, https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings.

Van-Eck, N. ve Waltman, L. (2010). Software Survey: Vosviewer, A Computer Program for Bibliometric Mapping. *Scientometrics*, *84*(2), 523-538.

Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (2016). Development of Academic Programs in Human Resource Development in The United States. *Advances in Developing Human Resources*, 18(4), 467-480.

Yıldız, F. Z. (2025). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka: Uygulamalar Ve Gelecek Yönelimleri Üzerine Kapsamlı Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *23*(57), 1569-1594.

Yücebalkan, B. (2020). Endüstri 4.0'dan Endüstri 5.0'a Geçiş Sürecine Genel Bakış. *Pearson Journal*, 5(9), 241-250.

Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) (2023). Avrupa Yüksek Öğretim Alanına Doğru. Erişim: 28 Nisan 2024, https://uluslararasi.yok.gov.tr/Documents/avrupa-yuksekogretim-alani-ile-uyumlasma-projesi/eua-trends-raporlari/trends-2-raporu.pdf

Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) (2024). YÖK Lisans Atlası. Erişim: 08 Mayıs 2024, https://yokatlas.yok.gov.tr/lisans-anasayfa.php.

Zachmeier, A., Cho, Y. ve Kim, M. (2014). The Same But Different: HRD Master's Programs in The U.S. *Human Resource Development International*, 17, 318-338.

Zizic, M. C., Mladineo, M., Gjeldum, N. ve Celent, L. (2022). From Industry 4.0 Towards Industry 5.0: A Review and Analysis of Paradigm Shift For The People, Organization And Technology. *Energies*, 15(14), 5221.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Ayşegül YALÇIN ÖZYURT
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Ayşegül YALÇIN ÖZYURT
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Ayşegül YALÇIN ÖZYURT
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Ayşegül YALÇIN ÖZYURT
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Ayşegül YALÇIN ÖZYURT