

T.C.  
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**BİLGİ VE TEKNOLOJİDEKİ DEĞİŞİMLERİN İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNE ETKİLERİ: “GAZIANTEP TEKSTİL İŞLETMELERİNDE  
BİR UYGULAMA”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ÖZLEM YILMAZ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Turan PEKMEZCİ

GAZIANTEP  
ARALIK 2010

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Bilgi Ve Teknolojideki Değişimlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri  
(Gaziantep Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama)**

ÖZLEM YILMAZ

Tez Savunma Tarihi: 01.12.2010

Sosyal Bilimler Enstitü Onayı

Yrd.Doç.Dr.Ahmet AĞIR  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylıyorum.

Yrd.Doç.Dr.Nurettin İBRAHİMOĞLU  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr.Turan PEKMEZCİ  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzası

Yrd.Doç.Dr.Turan PEKMEZCİ

Yrd.Doç.Dr.Mehmet TEKİNKUŞ

Doç.Dr.Özkan YILDIZ

## İÇİNDEKİLER

|                         | <u>Sayfa No</u> |
|-------------------------|-----------------|
| ÖZET.....               | i               |
| ABSTRACT.....           | ii              |
| İÇİNDEKİLER.....        | iii             |
| TABLULARIN LİSTESİ..... | vi              |
| ŞEKİLLERİN LİSTESİ..... | vii             |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

|                |   |
|----------------|---|
| 1.1.GİRİŞ..... | 1 |
|----------------|---|

### İKİNCİ BÖLÜM

#### LİTERATÜR

#### 2.1. KÜRESELLEŞME VE BİLGİ TOPLUMU

|  |    |
|--|----|
| 2.1.1.Küreselleşmenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....                         | 3  |
| 2.1.2. Küreselleşmenin Farklı Boyutları .....                                  | 7  |
| 2.1.2.1. Küreselleşmenin ekonomik boyutu .....                                 | 7  |
| 2.1.2.2. Küreselleşenin teknolojik boyutu .....                                | 8  |
| 2.1.3. Bilgi Toplumunun Ortaya Çıkışı ve Temel Özellikleri.....                | 10 |
| 2.1.4. Bilgi ve Özellikler.....  | 13 |
| 2.1.5.Bilgi Teknolojileri(BT) ve İnsan Kaynakları Üzerindeki<br>Etkileri ..... | 14 |
| 2.1.6. Bilgi Yönetim.....  | 17 |

## **2.2. ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ**

|  |    |
|--|----|
| 2.2.1. Değişim ve Önemi.....   | 19 |
| 2.2.2. Organizasyonel Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri..... | 20 |

## **2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

|   |    |
|---|----|
| 2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişim Süreci..... | 22 |
| 2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....                     | 24 |
| 2.3.2.1. İnsan kaynakları planlaması.....                               | 25 |
| 2.3.2.2. İnsan kaynakları bilgi sistemi.....                            | 26 |
| 2.3.2.3. İş analizi.....  | 27 |
| 2.3.2.4. Eleman seçimi ve yerleştirilmesi.....                          | 28 |
| 2.3.2.5. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi.....             | 30 |
| 2.3.2.6. Performans değerlendirme.....                                  | 32 |
| 2.3.2.7. Kariyer planlama ve yönetimi.....                              | 33 |
| 2.3.2.8. Ücret yönetimi.....  | 34 |
| 2.3.2.9. Motivasyon yönetimi.....                                       | 35 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **METODOLOJİ**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>          | <b>37</b> |
| <b>3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM TEKNİĞİ.....</b> | <b>38</b> |
| <b>3.3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI.....</b>             | <b>39</b> |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.1. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>    | <b>40</b> |
| 4.1.1. Demografik Özellikler.....  | 40        |
| 4.1.2. İşletmelerin Yapısı.....  | 43        |
| 4.1.3. İşletmelerde Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları.....         | 44        |
| 4.1.4. Organizasyon Kültürü ve Bilgi ve Teknolojik Yeniliklere Uyum..... | 62        |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b> | <b>68</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>         | <b>74</b> |
| <b>EKLER.....</b>             | <b>78</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>          | <b>83</b> |
| <b>VITAE.....</b>             | <b>83</b> |

**TABLULARIN LİSTESİ**Sayfa No

|  |    |
|--|----|
| Tablo 1: Endüstri ve bilgi toplumunun karşılaştırılması.....   | 12 |
| Tablo 2: Temel işlevler bakımından personel yönetimi ile<br>insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar..... | 22 |

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

|  | <u>Sayfa No</u> |
|--|-----------------|
| Şekil 4.1. Çalışanların yaş dağılımı.....  | 40              |
| Şekil 4.2. Çalışanların cinsiyet dağılımı.....   | 41              |
| Şekil 4.3. Çalışanların eğitim durumu.....   | 41              |
| Şekil 4.4. Çalışanların organizasyonda çalışma süresi.....   | 42              |
| Şekil 4.5. İşletmede istihdam edilen işçi sayısı.....  | 43              |
| Şekil 4.6. İşletmelerin faaliyet süreleri.....   | 43              |
| Şekil 4.7. İşletmelerin web sayfası bulundurma oranları.....   | 44              |
| Şekil 4.8. Web sayfasında yer alan bilgi ve hizmetler.....   | 44              |
| Şekil 4.9. İşletmelerde insan kaynakları departmanı<br>bulunup/bulunmadığı.....  | 45              |
| Şekil 4.10. İşletmelerde insan kaynakları faaliyetlerinin<br>kim/kimler tarafından yürütüldüğü.....                    | 46              |
| Şekil 4.11. İşletmelerde insan kaynakları tedarikinde<br>kullanılan yöntemler.....                                     | 46              |
| Şekil 4.12. İşletmelerde insan kaynakları departmanında<br>bilgi teknolojilerinin kullanılması durumu.....             | 47              |
| Şekil 4.13. İnsan kaynakları departmanında kullanılan<br>bilgi teknolojileri.....                                      | 48              |
| Şekil 4.14. Bilgi teknolojilerinin insan kaynakları planlamasında<br>kullanılması ve kullanılma sıklığı.....           | 48              |
| Şekil 4.15. Bilgi teknolojilerinin insan kaynağı temini ve seçiminde<br>kullanılması ve kullanılma sıklığı.....        | 49              |
| Şekil 4.16. Bilgi teknolojilerinin insan kaynakları eğitimi ve<br>geliştirmede kullanılması ve kullanılma sıklığı..... | 49              |
| Şekil 4.17. Bilgi teknolojilerinin performans değerlendirmesinde<br>kullanılması ve kullanılma sıklığı.....            | 50              |

|   |    |
|---|----|
| Şekil 4.18. Bilgi teknolojilerinin kariyer yönetimi ve planlamada kullanılması ve kullanılma sıklığı.....               | 51 |
| Şekil 4.19. Bilgi teknolojilerinin motivasyon yönetiminde kullanılması ve kullanılma sıklığı.....                       | 51 |
| Şekil 4.20. Bilgi teknolojilerinin ücretlendirme, bordrolama ve özlük işlerinde kullanılması ve kullanılma sıklığı..... | 52 |
| Şekil 4.21. Bilgi teknolojilerinin sağlık ve güvenlik işlemlerinde kullanılması ve kullanılma sıklığı.....              | 52 |
| Şekil 4.22. Bilgi teknolojilerinin insan kaynakları devam kontrolünde kullanılması ve kullanılma sıklığı.....           | 53 |
| Şekil 4.23. Bilgi teknolojileri kullanımında beklenen amaçlara ulaşabilme düzeyi.....                                   | 54 |
| Şekil 4.24. Yeni teknolojiye adaptasyonların zor olması.....  | 54 |
| Şekil 4.25. Bilgi teknolojilerini kullanacak personelin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmaması.....                   | 55 |
| Şekil 4.26. Bilgi teknolojisi yatırımlarının işletme yapısı ile uyumlu olmaması.....                                    | 55 |
| Şekil 4.27. Teknolojik yatırım olsun veya rakiplerde var diye yatırımların yapılmış olması.....                         | 56 |
| Şekil 4.28. Sahip olunan bilginin paylaşılmak istenilmemesi.....  | 56 |
| Şekil 4.29. E-posta ve internet kullanımında güvensizlik sorunu olması.....   | 57 |
| Şekil 4.30. Zamanın etkin kullanılabilmesini sağlaması.....   | 58 |
| Şekil 4.31. Departmanın etkinliğini arttırması.....   | 58 |
| Şekil 4.32. İşletmenin etkinliğini arttırması.....  | 59 |
| Şekil 4.33. Çalışan-yönetici arasındaki iletişimi arttırması.....   | 59 |
| Şekil 4.34. Verimliliği artırması, çalışanların motivasyonunu yükseltmesi.....  | 60 |
| Şekil 4.35. Bilginin organizasyon içinde paylaşılr hale gelmesi.....  | 60 |
| Şekil 4.36. İnsan kaynakları fonksiyonlarının karmaşık işlerini basitleştirmesi.....                                    | 61 |
| Şekil 4.37. İşletmede çalışanların işleri ile ilgili gelişmeleri takip etmesi.....                                      | 62 |



|   |    |
|---|----|
| Şekil 4.38. Çalışanların diğer çalışma arkadaşları ile bilgi paylaşımında Bulunması.....                                    | 63 |
| Şekil 4.39. Çalışanların faaliyet gösterilen sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olmaları.....                      | 63 |
| Şekil 4.40. Çalışanların değişimlere kolayca adapte olabilmesi oranları.....  | 64 |
| Şekil 4.41. İşletmelerde yapılacak yenilikler için çalışanlara bilgiler, eğitimler verilmesi, toplantılar düzenlenmesi..... | 65 |
| Şekil 4.42. Teknolojik değişim sonucu yetkinliğini kaybeden iş görenler için uygulanan stratejiler.....                     | 65 |
| Şekil 4.43. Teknolojik gelişmelerin insan kaynakları uygulamalarına etkisi.....   | 66 |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. GİRİŞ

II. Dünya savaşından sonra, ulusal düzeyde meydana gelen sosyal, kültürel ve ekonomik değişimlerin, küresel değişim dinamiklerinden daha çok etkilendiği görülmektedir. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki ilerleme tüm toplumların, ekonomik, politik, toplumsal yapılarını derinden dönüşüme uğratmıştır. Kuşkusuz, değişimin yönü ve doğası, toplumların sahip oldukları fiziki ve beşeri kaynaklar, coğrafi konum, kalkınma ve gelişme skalasında bulunduğu konuma göre farklılaşmaktadır. Ancak bir gerçek var ki, toplumların ekonomik yapıları küreselleşme sürecinin etkisi altına girmiştir. Bu sürece damgasını vuran öğelerden en önemlileri bilgi ve teknolojiye yaşanan değişimlerdir. Küreselleşme süreciyle eş zamanlı ortaya çıkan rekabet koşullarında, organizasyonlar ya da firmalar ayakta kalabilmek için değişen bilgi ve teknolojileri takip etme ve kullanma çabası içine girmişlerdir. Bu çabanın amacı gelişen ve değişen pazar koşullarında tüketici talebini karşılayarak pazar payını arttırmaktır. Böylece üretimde bilgi ve teknolojiye yararlanma kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Küreselleşme süreci üretimin yapısı üzerinde de etkili olmaktadır. Bu yeni dönemde üretim bilgi ve teknolojik gelişmelere daha bağımlı hale gelmektedir. Söz konusu bilgi ve teknolojiyi kullanacak insan kaynağına duyulan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır. Organizasyonlar değişen pazar koşullarına adapte olabilmek, pazar payını arttırmak, mal ve hizmeti kaliteli ve etkin bir biçimde tüketiciye ulaştırabilmek için insan kaynağının niteliğini yükseltme çabası içine girmektedirler.

Kuşkusuz bu süreçler sancısız ya da pürüzsüz olmamaktadır. Gerek insan kaynağının niteliğinin yükseltilmesi için gereksinim duyulan zaman, gerekse de organizasyonların kendi kültür ve yapılarından kaynaklanan bir takım sorunlar bu süreçte ciddi engeller oluşturmaktadır. Bu noktada, insan kaynağının eğitim yoluyla

bilgi ve teknolojik gelişmeye uyumlulaştırılması sorunu gündeme gelmektedir. Bilgi teknolojileri, insan kaynağının bilgiyi daha etkin kullanarak ‘bilgiden bilgi üretme’ çabasını pekiştirmektedir. İnsan kaynağının niteliğinin yükselmesi içinde yer aldığı organizasyonun pazar koşullarına entegrasyon gücünü arttırmaktadır. Çok hızlı değişen ekonomik ilişkiler örüntüsü içinde organizasyonların olası belirsizliklere ve risklere karşı hazırlıklı olabilmesi esnek ve donanımlı insan kaynağı potansiyeline bağlıdır.

Küresel ekonomiye entegre olma yolunda olan Türkiye’de organizasyonların mal ve hizmet üretimini pazar koşullarının gerektirdiği talep doğrultusunda biçimlendirdikleri görülmektedir. Organizasyonlar, pazar paylarını yükseltmek için yoğun bir biçimde bilgi teknolojilerinden yararlanma çabası içine girmektedirler.

Türkiye’de ekonomik yapının kırılgan bir yapı arzemesi, organizasyonların uzun dönemli yatırımlara yönelmesini güçleştirmektedir. Bu yatırımlar içinde bilhassa insan kaynağına araştırma-geliştirmeye ve eğitimi ayrılan paylar da düşmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR

#### 2.1. KÜRESELLEŞME VE BİLGİ TOPLUMU

##### 2.1.1. Küreselleşmenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Küreselleşme çağımızın kilit kavramlarından birisidir. Sosyal bilimlerde kavram üzerine devasa bir literatürün oluştuğu görülmektedir. Küreselleşme, farklı yazarlarca ‘kapitalist ötesi toplum’, ‘post-modern toplum’, ‘post-fordist toplum’, ‘dünya sistemi’, ‘yeni dünya düzeni’ ‘imparatorluk’, risk toplumu’ vb. kavramlarla nitelenmektedir. Dünya ölçeğinde yaşanan toplumsal değişim ve dönüşümler, bilhassa 1980’lerden<sup>1</sup> sonra uluslar arası, toplumlararası, bireylerarası bağları yoğunlaştırmakta ve sınırları ortadan kaldırmaktadır. Dünya küresel bir toplum haline gelmekte ve küresel bir kültür ortaya çıkmaktadır. Zamansal ve uzamsal ayrımların ortadan kalkmasıyla dünya adeta ‘küresel bir köy’ haline gelmektedir. Tüm toplumlar, bu küresel köyün önemli aktörleri haline gelmek için yoğun çaba göstermektedir.

Küreselleşmenin anlamı/niteliği, ne zaman ortaya çıktığı, tarihsel süreçte bir sürekliliğinin bulunup bulunmadığı, ne tür ayırt edici özelliklere sahip olduğu konusunda zengin bir akademik tartışmanın yapıldığı görülmektedir. Kavramı ilkin modernleşme teorisyenlerince (Fukuyama, Huntington, Robertson vb.) kullanıldığı görülmektedir. Daha sonraları küreselleşmenin varsayımları Amin, Frank, Poulantzas gibi Marksist düşünürlerin yaklaşımlarında da kabul görmektedir. Kapitalizmin tarihsel seyrinde önemli bir aşama olarak görülen küreselleşme, sadece ekonomik

---

<sup>1</sup> ABD’de 1970’lerin ortasında uygulanan küresel politikalar, 1980’lerde Avrupa Birliği’ne yayıldı ve 1990’larda dünyanın birçok ülkesinde hâkim politika, uluslararası ekonomik sistemin ortak standardı haline geldi (bkz. Castells, 2005: 172).

içerikli analizleri değil, aynı zamanda siyasal, toplumsal ve kültürel oluşumları da içermektedir.

Ekonomi sözlüğünde (Emiroğlu vd, 2006: 507–508) küreselleşme, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren, uluslararası sermaye ve metaların dünya ölçeğinde kazandığı dolaşım miktarı, hızı ve niteliğiyle ayırt edilen yeni bir evre; sermayenin dünya çapında örgütlenmesi, karşısındaki ulusal engelleri kaldırtacak ya da asgarileştirecek güce ulaşmış ve devletlerin uluslararası arenada güç ve rolleri önemsizleşirken, uluslararası kuruluşlar, devlet dışı sivil toplum örgütleri ve yerel örgütlenmeler daha fazla önem kazanmıştır.

Küreselleşme konusunda önemli tezleri bulunan Robertson küreselleşmeyi dünyanın küçülmesi ve bir bütün olarak kavranması bilincinin yoğunlaşması olarak tanımlamaktadır. Böylece daha önce birbirine karşı bağımsız olan birimler bağımlı hale gelmekte ve bireysel olgular artık yerel ya da ulusal düzeyde değil küresel düzeyde anlam bulmaktadır (Ersoy ve Şengül, 1997: 68).

Raymond Aron'a göre (Sayın, 1996: 479) küreselleşmeyle insanlık ilk defa tek ve aynı tarihi yaşamaktadır. Küreselleşme olarak adlandırılan bu olayın nedeni ekonomik ve teknik etkenlerdir. Üretim, ulaşım, iletişim, bilgi tekniği aracılığıyla beşeri birleşmenin klasik fikri, ortak bilince girmiştir. Küreselleşme modern toplumun evrenselleşmesi anlamına gelmektedir.

Giddens küreselleşmeyi beş boyutta analiz eder:

1. Kapitalizm, kapitalist gelişme ve özel sermaye sahipliği, meta üretimi, mülksüz ücretli emek ve ilişkili bir sınıf sistemi temelinde dünya ekonomisinin ekonomik hâkimiyeti,
2. Sanayileşme ve modern teknolojiler, endüstriyel yöntemlerin yaygınlaşması –İngiltere ve Avrupa'dan Asya ve Üçüncü dünyaya yayılan 'dünya fabrikası' ve üretim hatları,
3. Gözetim sistemleri ve modern hükümetler ve organizasyonların vatandaşlar ve işçileri bilgi teknolojileriyle gözetleme ve kontrol kapasiteleri,
4. Uluslararası ağ ve işbirliği içindeki –bir dünya uluslararası olaylar ve kararlar düzeninde temel aktör olarak 'ulus-devlet'in önemini yitirmeye başladığı-devletlerarası bir sistem,

5. Militarizm ve dünya savaşları, dünya gücünün gelişimi ve Bosna, Afganistan veya Orta Doğu gibi dünyanın çeşitli ve farklı bölgelerindeki uluslararası savaşlar (Slattery, 2007: 420-421).

Dünya Bankası'nın tanımında küreselleşme, "taşımacılık giderlerinin düşmesi, ticaret engellerinin azalması, iletişim teknolojisinin gelişmesi ve sermaye akımlarının hızlanması sonucunda ekonomi ve toplumların giderek birbirlerine daha fazla yakınlaşmaları olarak tanımlamaktadır (World Bank, 2001: 2). Bu tanımda, küreselleşmenin son tahlilde toplumları birbirine yakınlaştıracığından dolayı olumlu bir atıf yapılmaktadır.

Munck'a göre (2003: 135) küreselleşme şu temel bileşenlerden oluşmaktadır; "I) Ekonomi politikalarını belirleyenler arasında devlet eliyle kalkınma stratejileri yerine piyasa tabanlı kalkınmadan yana bir fikir birliğinin oluşması, II) Küresel piyasa kurallarının G7 ülkeleri tarafından merkezi yönetimi, III) Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) gibi çok yönlü kurumlar tarafından yürürlüğe girmesi, IV) Piyasa gücünün uluslar üstü şirketlerin, finansal gücün de uluslar üstü bankaların hâkimiyetine sokulması, V) Eski ikinci ve üçüncü dünya ülkelerinin bu küresel kurumsal güçlerin hâkimiyetine sokulması". Munck küreselleşme sürecine eleştirel perspektiften yaklaşmaktadır.

Hirst ve Thomson (2003: 36-37) 'Küreselleşme Sorgulanıyor' isimli eserinde, aslında küreselleşmenin yeni olmadığı sonucuna varmaktadır. Yazarlara göre, kapitalist sermayenin gelişmesi ve derinleşmesi yeni olmamakla birlikte, günümüzde yaşanan değişimlerle birlikte sermayenin ulusal ve uluslar arası niteliği yerine, küresel görünümü ön plana çıkmaktadır. Küresel kapitalizm ve küresel sermaye akışı ülkeler arasındaki bağlantıların yoğunlaşmasını ve ulusal ekonomik gelişmelerin küresel gelişmelere bağımlılığını birlikte getirmektedir. Günümüzde çok uluslu şirketlerin ve uluslar arası örgütlerin ekonominin önemli aktörleri haline gelmesi söz konusudur.

Adda ise (2005: 9) devletlerarası bir sistem yerine "ulus-ötesi bir ağ" kavramıyla küreselleşme olgusunu irdelemektedir. Yazar, kapitalizmin dünya genelinde yayılmasının jeopolitik alanın sınırlarını fazlasıyla aştığını belirtmektedir. Bu yayılma, ne bir devletler bloğunun bir değerine göre, ne de, bir üretim modelinin bir değerine göre daha başarılı kabul edilmesine indirgenemez. Bu yayılma, devletlerarası bir sistem mantığının yerine, 'ulus-ötesi bir ağ mantığı koyma' eğilimindedir.

Küreselleşmeyi Wallerstein (Giddens, 1998: 70) 'Dünya Sistemi' yaklaşımıyla açıklamaktadır. Ona göre sosyal ve ekonomik olguların araştırılmasındaki anlamlı birimin dünya sistemi olduğudur. Belirleyici olan, bu birimleri bütünleştiren ve tek bir birim olarak değerlendiren ise kapitalist dünya ekonomisidir. Kapitalist dünya ekonomisi siyasal bir merkez yoluyla değil ticaret ve üretim bağlantıları yoluyla bütünleşmektedir. Kapitalizm siyasal düzenden ziyade ekonomik düzene karşılık gelen temel bir küreselleştirici etki bırakmaktadır.

Ekonomik anlamda küreselleşmeyi simgeleyen değişim ve dönüşümler, genel olarak refah devleti ulusal ekonomiye dayalı örgütlü kapitalizmden, çok uluslu şirketlerin ve uluslar arası örgütlerin egemenlik birimleri olarak belirginleştiği örgütsüz kapitalizme geçiş şeklinde tanımlanabildiği gibi, esnek sermaye birikimine dayalı, post-fordist sanayileşme modelinin ortaya çıkması ve farklı ürünlerin küçük üretim birimlerinde, anında üretim olarak yeniden örgütlenmesi, yatırım yapılacak ürünlere talep yaratılmasına yönelik stratejik planlama anlayışının gelişmesine de neden olmaktadır. Ekonomik dönüşümlerde yeni teknolojilerin gelişmesiyle üretimin elektronikleşmesi, bilgisayar destekli teknolojilerin yaygınlaşması ve bilginin üretimin örgütlenmesinde merkezi bir konuma gelmesi, belirginlik kazanmaktadır (Yetim, 2003: 17).

Özetle küreselleşme çok boyutlu, çok katmanlı, çok değişkenli bir süreç olarak kavranabilir. Bu farklı katmanlar, değişkenler arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Tüm toplumlarda bu sürecin farklı düzeyde etki ve tepkilere yol açtığı da bir gerçektir. Başka bir ifadeyle; küreselleşme süreci toplumların farklı yapı, kurum, kültür etkenlerine göre farklı sonuçlara yol açmaktadır. Her ne kadar küreselleşme sürecini ekonomi/piyasa ağırlıklı değerlendirenler bu süreci piyasa ekonomisinin zaferi olarak ilan etseler de alternatif yaklaşım sergileyenlere göre ise küresel düzeyde yaşanan çok önemli sorunlar küreselleşme süreciyle alakalı ortaya çıkmaktadır. Örneğin küreselleşme sürecinin niçin toplumun küçük bir azınlığı için devasa bir zenginlik yaratırken neden büyük bir kesimi için de yoksullaşmaya ittiği sorusunu gündeme getirmektedir. Ekonomi ve piyasa ağırlıklı değerlendirme yapanlar, piyasanın, rekabetin, karın, verimliliğin gelişmesini olumlu karşılarken neden aynı kaygıyı, hukukun, insan haklarının, çevrenin korunması yönünde göstermemektedirler. Küreselleşmeyi kaçınılmaz ve önü alınmaz bir olgu gördükleri oranda ve ölçüde bu sürece ideolojik bir atıf yüklemektedirler. Bununla birlikte küreselleşmenin çeşitli veçheleri olsa da genel anlamda bu veçheleri birbiriyle

ilintilendiren belirli dinamiklerden ve reel süreçlerden söz etmek nispeten daha mümkün ve anlamlı görünmektedir.

### **2.1.2. Küreselleşmenin Farklı Boyutları**

Küreselleşme kuşkusuz tek boyutlu bir süreç değildir. Küreselleşme toplumsal yapının her alanında kendini göstermektedir. Ekonomide olduğu kadar siyasette, kültürde olduğu kadar toplumsal ilişkilerde kendini hissettirmektedir. Bugün bir dünya sisteminden bahsedilmektedir. Bu sistem herkesi yakından etkilemekte, gelişen karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin sonucu olarak tek bir sistem ortaya çıkmaktadır.

#### **2.1.2.1. Küreselleşmenin ekonomik boyutu**

Ekonomik küreselleşme üzerinde devasa bir literatürün olduğu söylenebilir. Çağımızın yaşadığı ‘büyük dönüşüm’ olarak karakterize edilen küreselleşme 21.yüzyıla girerken kapitalizmin mucizevi bir ilerlemesiyle birlikte dünya çapında sıradan insanların hayatlarında meydana gelen büyük bir sarsıntı olarak tanımlanmaktadır.

“Ekonomik küreselleşme bir yönüyle küresel düzeydeki yoğunlaşmayı (örneğin, otomobilde hızlanan tekelleşme süreci gibi) beraberinde getirirken diğer yönüyle piyasalar ulaşmak için yerel yatırım ve yerel işbirliği süreçlerini devreye sokuyor. Yerel işbirliği süreçleri yeni yatırım finansman ve teknolojik transferi gündeme getiriyor” (Erkan, 2004: 219).

Steger’in (2004: 61) deyişiyle ekonomik küreselleşme, dünya ölçeğinde karşılıklı ekonomik etkileşimlerin yoğunlaşmasını ve yaygınlaşmasını ifade etmektedir. Muazzam sermaye ve teknoloji akışları, mal ve hizmet ticaretini teşvik etmiştir. Piyasalar dünyadaki yaygınlık alanlarını genişletti ve bu süreçte ulusal ekonomiler arasında yeni bağlantılar oluşturdu. 21. Yüzyılın küresel ekonomik düzeninin önemli yapı taşları olan dev ulus ötesi şirketler, güçlü uluslar arası ekonomik kuruluşlar ve büyük bölgesel ticaret sistemleri ortaya çıktı”.

Ekonomik düzlemde uluslar arası ticaret ağlarının gelişimiyle birlikte ekonomik küreselleşme en açık ifadeyle sınırsızlaşma, çok uluslu şirketlerin doğuşu şeklindedir. Hirst ve Thompson (2003: 37) küreselleşme süreciyle bağlantılı olarak dünyada yeni bir ekonomik yapının ortaya çıktığını savunurlar. Her ne kadar bu ekonomik yapının ortaya çıkışı yeni olmamakla birlikte günümüzde yaşanan



değişimlerle birlikte sermayenin ulusal ve uluslararası niteliğinin yerine küresel bir görünümü ön plana çıkmaktadır.

Küresel kapitalizm ve küresel sermaye akışı ülkeler arasındaki sermayenin yoğunlaşmasını ve ulusal ekonomik gelişmenin küresel dinamiklere bağımlılığını beraberinde getirmektedir. Günümüzde çok uluslu şirketlerin ve uluslar arası örgütlerin ekonomik öncü aktörleri haline gelmesi söz konusudur. Ekonomik anlamda küreselleşmeyi simgeleyen değişim ve dönüşümler genel olarak refah devleti ve ulusal ekonomiye dayanan örgütlü kapitalizmden, çok uluslu şirketlerin ve uluslar arası örgütlerin egemenlik birimleri olarak belirginleştiği örgütsüz kapitalizme geçiş şeklinde tanımlanmaktadır.

Ekonomilerin küreselleşmesini yerel düzeyde başlayan büyümenin organik sürecinin izlenmesinden başka bir şey olmadığını savunan Adda (2002: 14-15) ekonomik tarihi pazarların yerel ve kentli bir temelden yola çıkarak bölgesel, ulusal ve uluslar arası pazarlardan geçip bugünkü evrensel pazara ulaşmasıyla pazarların gitgide entegre olmalarının tarihidir.

Günümüzde çok uluslu şirketlerin ve uluslar arası örgütlerin ekonominin önemli aktörleri haline gelmesi söz konusudur. Ekonomik anlamda küreselleşmeyi simgeleyen değişim ve dönüşümler genel olarak, refah devleti ve ulusal ekonomiye dayalı örgütlü kapitalizmden, çok uluslu şirketlerin ve uluslar arası örgütlerin egemenlik birimleri olarak belirginleştiği örgütsüz kapitalizme geçiş şeklinde tanımlanabildiği gibi, esnek sermaye birikimine dayalı, post-Fordist sanayileşme modelinin ortaya çıkması olarak da ele alınmaktadır. Ekonominin kitle üretimi yerine talep yaratılmasına ve farklı ürünlerin küçük üretim birimlerinde, anında üretimine dayalı olarak yeniden örgütlenmesi, yatırım yapılacak ürünlere talep yaratılmasına yönelik stratejik planlama anlayışının gelişmesine de neden olmaktadır. Ekonomik dönüşümlerde, yeni teknolojilerin gelişmesiyle üretim sürecinin elektronikleşmesi, bilgisayar destekli teknolojilerin yaygınlaşması ve bilginin üretimin örgütlenmesinde merkezi bir konuma gelmesi, belirginlik kazanmaktadır (Yetim, 2003: 17).

### **2.1.2.2. Küreselleşmenin teknolojik boyutu**

Küreselleşmenin teknolojik boyutu ya da 'teknolojik küreselleşme' esasında sermaye yoğun, eğitilmiş işgücü yoğun, ileri teknoloji yoğun üretime dayanmaktadır. Kuşkusuz bu süreçler enformasyon, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişimi ve yaygınlaşmasıyla yakından ilgilidir.

Castells (2005: 172)'a göre yeni dünya düzeni başta ekonomik olmak üzere her yönden eskisinden farklıydı. Bu döneme damgasını vuran iki ana unsur bilgi ve teknolojiydi; gelişmiş bilgisayar sistemleri, yeni, güçlü matematiksel modellerin karmaşık finansal ürünlerini yönetmesini, işlemleri son derece hızlı bir biçimde yönetmesini ve gerçekleştirmesini sağladı. Dünyanın çeşitli yerlerindeki finans merkezleri, ileri telekomünikasyon sistemleriyle birbirine bağlandı. On-line yönetim, şirketlerin ülke çapında dünya çapında iş görmesini sağladı. Mikroelektronığe dayalı üretim ürünlerin bileşenlerinin standartlaştırılmasını, yüksek hacimde nihai ürünün tek tipleşmesini, bir uluslar arası üretim hattında örgütlenmiş esnek üretimi mümkün kıldı. Ulus üstü mal ve hizmet ağları, interaktif bir iletişim sistemine enformasyonun geri bildirim ve merkezsizleştirilmiş üretim ve dağıtımın koordinasyonunu sağlayacak şekilde aktarımına dayanıyordu. Hızlı, mal ve insan taşımacılığında yüksek kapasiteye sahip hava ulaşımı okyanus ötesi denizcilik hatları demiryolları ve otopanlardan oluşan dünya çapında bir ağın işletilebilmesi için enformasyon teknolojisi temel önemdeydi.

Bilim ve teknolojinin günümüzde ulaştığı nokta ile dünyanın sanayi toplumundan bilgi toplumu aşamasına geçiş evresinde 'bilişim teknolojileri'nin olağanüstü hızlı gelişimi, küreselleşmenin nesnel temellerini yaratmış, ama aynı küreselleşme süreci teknolojideki gelişmelere ivme kazandıran bir faktör olmuştur (DPT, 2000: 96). Bazı yazarlar (Kurtulmuş, 2003: 145-146-147) ise teknolojik küreselleşme olgusunu 'mega-teknolojiler' kavramıyla açıklamaktadırlar. Mega teknolojiler gelişme süratleri ve yayılma hızları diğer teknolojilerden farklı olan teknolojilerdir ve araştırma-geliştirme (AR-GE) harcamalarının miktarı, bilimsel ve teknik personelin toplam çalışanlar içindeki oranı ve ürünün karmaşıklığı gibi kriterlerin bir endüstrinin ileri teknoloji sektörüne girdiğinin kabul edilmesi için genel ölçü olduğu kabul edilmektedir.

Teknolojinin küreselleşme şu üç nedenle gerçekleşmektedir:

1. Patentler ve lisansların küresel düzeyde işletilmesiyle,
2. Yabancı şirketler ve üniversiteler ile girişilen ortaklıklar ve anlaşmalar çerçevesinde yürütülen araştırma ve geliştirme (AR-GE) faaliyetleriyle,
3. Başka ülkelerdeki yardımcı kuruluşlar aracılığıyla geliştirilen AR-GE faaliyetleriyle.

### 2.1.3. Bilgi Toplumunun Ortaya Çıkışı ve Temel Özellikleri

Sanayi devrimi ve devrimin ortaya çıkardığı değişim ve dönüşüm yeni bir toplumsal yapının doğuşuna zemin hazırladı. Bu yeni toplumsal yapı, farklı yazarlarca farklı kavramlarla ele alınmaktadır. Modernlik sonrası çağ (Etzioni), burjuva sonrası toplum (Lichtheim), ekonomi sonrası toplum (Kohn), kıtlık sonrası toplum (Bookchin), hizmet sınırlı toplum (Dahrendorf), bilgi toplumu (Drucker), enformasyon toplumu (Masuda) ‘üçüncü dalga’ (Toffler) yeni dönemi niteleyen kavramlardan bazılarıdır (Bozkurt, 1997: 20-21). Amerikalı yazar Peter Drucker’ın literatüre soktuğu ‘bilgi toplumu’ kavramı sıkça referans verilen bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır.

Ekonomi sözlüğünde (Emiroğlu, Danişoğlu ve Berberoğlu, 2006: 94) ‘bilgi toplumu’, halen içinde bulunduğumuz dönemde, ekonomide ve teknolojiye yaşanan devrim niteliğindeki değişimler ve bunlara bağlı olarak toplumsal, politik ve kültürel yapılarda yaşanan dönüşümlerin yarattığı yeni yaşam biçimini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bilgi toplumu, teknoloji düzeyinde bilgi işlem teknolojileri ve otomasyonun üretim sürecine uygulanmasıdır. İşletme düzeyinde Taylorist yöntemler terk edilerek esnek üretim modelleri geliştirilmiş; kitlesel üretim zorunluluğu ortadan kalkarak tüketici tercihlerine göre özelleştirilmiş üretime geçilmiş; ölçek ekonomisi kavramı anlamını yitirdiğinden büyük ölçekli üretim yerine küçük ölçekler öne çıkmış bilişim teknolojisindeki üretimin parçalanarak farklı birimlerce üstlenilmesine olanak vermiştir.

Masuda (akt.Demir, 2005: 92) bilgi toplumunun özelliklerini genel hatlarıyla şu şekilde sıralamaktadır:

1. Bilgi toplumunun en büyük özelliği bilgisayara dayalı enformasyon şebekeleriyle veri bankalarından oluşan kamu alt yapısının varlığı,
2. Entelektüel sektörün ortaya çıkması,
3. Gönüllü bir sivil toplumun varlığı,
4. Sanayi toplumunun aksine çok merkezli bir yapıya sahip olma,
5. Katılımcı demokrasinin egemen siyasi yapıyı oluşturması,
6. Yüksek seviyede bilgi üreten bir toplum olması,
7. Bilgi toplumunda temel değer amaçlara ulaşma yoluyla tatmin olmadır. Sanayi toplumunda ise temel değer maddi gereksinimlerin giderilmesidir.

Bilginin bir meta olduğu fikrinin tarihi, bilgi toplumunun ortaya çıkışından daha öncesine uzanmaktaysa da yeni bilgi ve iletişim teknolojileri bilgiye ilişkin katma değer kavramında çığır açmıştır. Donanımın (kişisel bilgisayarlar, modemler, telefonlar vs.) ve yazılımın maliyetinin dűřmesi, teknolojinin yaygınlaşmasında ve kullanıcı sayısının artmasında özellikle önemli bir rol oynamıştır. Aşağıdaki etmenler birincil önem taşımaktadır;

1. Büyük miktarda verinin (örneğin tarayıcılar kullanılarak) veri ortamlarına kaydedilmesinin ucuzlaması,
2. Bilginin toplu depolarda (örneğin sabit disklerde) toplanması,
3. Bilgi işlenmesinde kullanılan hızlı bilgisayarlar,
4. Kullanıcıların verileri bulmasını ve aralarında çapraz referanslar oluşturmasını mümkün kılan kullanıcı dostu yazılımlar,
5. Verilerin A noktasından B noktasına mümkün kılan en kısa zamanda iletilmesini mümkün kılan iletim teknolojisi (<http://europa.eu.int>).

Bilgi toplumunda çalışanların büyük bir kısmı bilgi odaklı firmalarda/işletmelerde istihdam edilmektedir. Üretimde en yüksek katma değer artık bilgi olmaktadır. Bir meta ya da hizmet ne kadar bilgi içeriyorsa o kadar değer kazanmaktadır. Bu durum ulusal ve uluslar arası boyutta üretim yapan firmaların üretim anlayışlarını değiştirmiş, üretimde bilgi girdilerinin kullanımı çabası ön plana geçmiştir.

Tablo 1.1. Endüstri ve bilgi toplumunun karşılaştırılması (Erkan, 2004: 206)

|                            |   | ENDÜSTRİ TOPLUMU   | BİLGİ TOPLUMU   |
|----------------------------|---|--|---|
| TEKNOLOJİ                  | Teknolojik yenilik<br>Temel fonksiyon<br>Üretim yöntemi   | Buhar makinesi<br>Fiziksel emeğin ikamesi<br>Mekanik üretim  | Bilgisayarlar<br>Zihinsel emeğin ikamesi<br>Robotik üretim  |
| SOSYO-<br>EKONOMİK<br>YAPI | Ürünler<br>Üretim merkezi<br>Piyasa<br><br>Birincil kaynak<br>Endüstriyel yapı<br><br>Ekonomik yapı<br><br>Sosyo-ekonomik ilke<br>Sosyo-ekonomik<br>özne<br><br>Sosyo-ekonomik<br>sistem<br>Toplum biçimi<br>Ulusal hedef<br>Hükümet biçimi<br>Sosyal değişimin itici<br>gücü<br>Toplumsal sorunlar<br>En ileri aşama | Faydalı mallar hizmetler<br>Modern fabrika(makine<br>ekipman)<br>Yeni dünya, koloniler, ulusal<br>düzeyde kitlevi Pazar<br>ekonomisi<br>Fiziksel sermaye<br>Birincil, ikincil ve üçüncül<br>endüstriyel<br>Meta ekonomisi<br>(Malların üretimi iş bölümü<br>üretim ve tüketim ayrılması)<br>Fiyat ilkesi(Arz ve talebin<br>dengesi)<br>Şirket(Özel şirket, kamu şirketi,<br>üçüncül sektör)<br>Sermayenin özel mülkiyeti<br>Sınıflı toplum(merkezi güç)<br>Gayri safi ulusal hasıla-refah<br>Parlamenter demokrasi<br>İşçi hareketleri ve grevler<br><br>İşsizlik, savaş<br>Yüksek kitlevi tüketim | İletişimsel bilgi, teknoloji, bilimsel<br>bilgi<br>Bilgi ayarı, veri bankaları yoluyla<br>bilginin kullanımı<br>Bilimsel bilginin genişlemesi ile<br>bütünleşmiş küresel ekonomi<br>İnsan sermayesi, bilimsel bilgi<br>Sanayi yapısı matrisi(birincil,<br>ikincil, üçüncül ve dördüncül<br>endüstriyel sistemleri)<br>Sinerjik ekonomi(Birlikte üretim ve<br>kullanımda paylaşım bilgi ile<br>bilginin üretilmesi)<br><br>Amaç ilkesi(Sinerjik ilerleme<br>besleme ilkesi)<br>Gönüllü topluluklar(Yerel ve bilgi<br>toplulukları)<br><br>Alt yapı, sinerji prensibi, toplumsal<br>yararın önemi<br>Fonksiyonel toplum(çok merkezli<br>işlevsel otonomi)<br>Gayri safi ulusal tatmin<br>Katılımcı demokrasi<br>Sivil hareketler ve sorunlar<br><br>Gelecek şokları, terör, kişisel<br>dokunulmazlık ihlali<br>Yüksek kitlevi bilgi yaratılması |
| DEĞERLER                   | Değer standartları<br>Etik standartlar<br>Zamanın<br>Ruhu(Dünya Görüşü)   | Maddi Değerler (Psikolojik<br>İhtiyaçların Tatmini)<br>Temel İnsan Hakları İnsancılık<br>Rönesans Düşüncesi (Bireyin<br>ve Aklın Özgürleşmesi)   | İhtiyaçların Tatmine Dayalı Manevi<br>Değerler (Hedefe Yönelik Başarı)<br>Öz-Disiplin, Toplumsal katılım,<br>Globalizm<br>İnsan ve Doğanın Uyumu  |
| BİLİMSEL<br>PARADİGMA      | Bilimin Temeli  | Mekanik, Fizik, Kimya  | Kuantum Elektronik, Moleküler<br>Biyoloji, Çevre Bilimleri  |

Tabloda da görüleceği üzere endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş kapsamlı ve uzun bir sürece denk düşmektedir. Başta teknoloji olmak üzere, sosyo-ekonomik yapıda, değerler sisteminde ve bilimsel alanda önemli ve kalıcı değişimin yaşandığı açıkça gözlenmektedir. Elbette bu süreçler bir anda gerçekleşmemektedir. Her ne kadar iki dönem arasında keskin kopuşlar yaşanmış olsa da toplumsal, siyasal, ekonomik alanlarda eski ile yenin bir arada bulunduğu bazı öğelere de rastlanmaktadır.

#### **2.1.4. Bilgi ve Özellikleri**

Bir kavram olarak bilgi çok çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Burada bilgi daha çok enformasyon (information) anlamında kullanılmaktadır. Bilgi deneyimler, değerler, birleştirilmiş enformasyonlar, uzmanlaşmış içerikler ve köklü sezgilerin akışkan bileşimidir. Aynı zamanda yeni deneyim ve enformasyonları geliştirecek bir çerçeve ve ortam yaratır. Öğrenenlerin akıllarından doğar ve gelişir. Kurumlarda yalnızca belge ve yayınlara yansımakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal düzen, kurallar, deneyimler ve uygulamaları da ifade eder (Bayındır, 2007: 40).

Bilgi, toplumsal ve kültürel yaşamda olduğu kadar ekonomik yaşamın da belirleyici faktörü haline gelmektedir. Günümüzde bireylerin ve toplumların başarısında bilginin kaçınılmaz rolü vardır. Bunu kuşkusuz firmalar ya da işletmeler için söylemek de mümkündür. Bugünün modern işletmelerinde bilgiye dayalı üretim ve yönetim anlayışı merkezi bir hal almaktadır. Özellikle küresel ekonomiye entegre olmuş firmaların yönetim anlayışlarında stratejik perspektifin bilgiyi proaktif kullanmaya yönelik olduğu görülmektedir.

Yeni ekonomik yapıda bilgi tüm sektörlerin lokomotif gücünü oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle; bilgi sadece ileri teknoloji kullanımı gerektiren sektörler için değil tarımdan hizmet sektörüne kadar uzanan tüm sektörler için geçerlidir. Çünkü günümüzde artık tüm sektörler için maliyetleri düşürme, yeni pazarlar açabilme, müşteri memnuniyeti sağlama, yeni fırsatlar yaratabilme ve rekabet edebilmede bilginin kullanımı kaçınılmaz görünmektedir.

Toffler'a göre bilgi süratle her şeyi ikame etmektedir. Yazarlara göre, değişimle birlikte insan bilgisinin bütün yapısı bir kere daha sarsılıyor ve eski dayanaklar çözülüyor. Yalnızca daha çok veri topluyor değiliz. İşletmeleri ve ekonomileri yeniden yapılandırdığımız gibi bilginin ve onu iletmekte kullanılan sembollerin üretim ve dağıtımını da bütünüyle yeniden öğütüyoruz. Bu yeniden

yapılanma çerçevesinde toplanan veriler çok yönlü olarak birbirleriyle ilişkilendirilip enformasyon haline gelerek zenginlik yaratmak için en gerekli kaynak niteliğini kazanıyor. Böylece hammadde emek zaman mekan sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için bilgi her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkezi kaynağı haline gelmekte ve bu gerçekleşikçe de değeri hızla artmaktadır (Düren, 2002: 57-58).

1980’li yıllar dünyada piyasa ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş yılları olarak anılmaktadır. Bu dönemde firmalar mal ve hizmet üretimi yerine bilgi, teknoloji üretimi ve dağıtımıyla ilgilenmektedir. Bilgi ekonomisi olarak da adlandırılacak bu dönemde bilgiden yeni bilgi üretmek ve kullanma nihai amaç haline gelmektedir. “Bilgi ekonomisinde rekabet edebilirlik, öncelikle doğru bilgiye dayalı stratejiler geliştirerek rakiplerle fark yaratmaya bağlıdır. Yönetimlerdeki bilgi eksiklikleri, işletmenin pazarı ve konjonktürel faktörlerdeki gelişmeleri anlayamamasına ve rekabet avantajını kaybetmesine neden olmaktadır” (Düren, 2002: 58).

### **2.1.5. Bilgi Teknolojileri (BT) ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri**

Bilgi toplumunu karakterize eden temel etmenler ‘bilgi ve iletişim teknolojileri’dir. Bilgi ekonomisi veya bilişim teknolojisi olarak da bilinen bilgi teknolojileri özellikle günümüzde iş çevresinde önemi son yıllarda artmıştır. Bilgi teknolojilerinin fırsatlarından yararlanmak hemen hemen her modern örgüt için önemli konulardan biridir. “Bilgi teknolojilerinin gelişimi ve ilerlemesi yönetimin onu nasıl kullanacağını öğrenmeden daha hızlı ilerlemektedir. Bilgi elde etme araçları yöntemleri ve tekniklerdeki ilerlemenin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi uzun zaman almaktadır” (Hause, 1971). Bilgi toplumunun büyümesi ve kapsama alanının genişlemesiyle birlikte bilgi teknolojileri geleceği planlayan örgütler için çok önemli hale gelmiştir.

“Bilginin üretildiği sektör olan bilgi sektörünün ürünü olan mallar arasında bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, büro ve işyeri araçları, ölçü ve kontrol araçları, basın, basılmamış her türlü yayın, elektronik haberleşme, reklâm, eğitim, iletişim geliştirme araştırmaları, kütüphanecilik, sigortacılık, danışmanlık ve araştırma geliştirme (AR-GE) firmaları yer alıyor” (Erkan, 2004: 206). 1990’lı yıllarda, iş dünyasında yaygın biçimde kullanılmaya başlayan başlıca bilgi teknolojileri şunlardır;

1. Mikro-bilgisayar ağları,
2. “Grupware”, grup çalışması yazılımları,
3. İlişkilendirilmiş veri tabanları,
4. Taşınabilir kişisel bilgisayarlar,
5. Kablosuz iletişim (modem-cep telefonları...)
6. Uydu haberleşmeleri,
7. Multi medya (CD-Rom, Laser Disk)
8. Bilgisayar Üretim-Tasarım,
9. Telekonferans sistemleri,
10. Vocal (sisli) tanıma sistemleri,
11. Elektronik doküman ve arşiv yönetimi,
12. Elektronik posta,
13. Elektronik veri alış-verişi,
14. İnternet ve benzeri bilgi ağları (Düren, 2002: 61)

Bilgi teknolojileri, bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler olarak tanımlanmaktadır (Ceyhun ve ağlayan, 1997: 12). Küreselleşmeyi yaratan nesnel süreçlerden birisi de bilgi ve iletişim teknolojileridir. Bilgi ekonomisinin motor gücünü oluşturan bilgi ve iletişim teknolojileri Sarıhan’a (Elibol, 2005, 158-159) göre, bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, işlenmesi ve erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü olarak tanımlanabilir.

Bilgi teknolojileri, verilerin kaydedilmesi, saklanması, belirli bir süreçten geçirilerek bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin verimli yapılmasına imkan tanıyan teknolojileri kapsar. Bilgi teknolojileri, sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten mikro elektriğe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojilerini içermektedir. Başta bilgisayarlar ve bunlara destek sağlayan girdi ve çıktı donanımları olmak üzere faks, mikrografik, telekomünikasyon, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri vb. bilgi terimi içinde yer alan donanımlar olmaktadır (Bengshir, 1996: 39).



Bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişim küresel üretim ve tüketim kalıplarının yeniden yapılanması için gerekli altyapıyı oluşturmaktadır. Yeni bilgi teknolojileri ile ürünlerin hem küresel düzeyde hem de dünyaya yayılımı açısından hedef tüketici grupları düzeyinde planlamanın yapılması, tüketici tercihlerinin izlenmesi, anında kaydedilmesi ve bu bilgilere göre, üretimin yönlendirilmesi, olanaklı hale gelmiştir (Çetin Güler, 2003: 18). Genel olarak, işletmelerin enformasyona yönelik araştırmaları, bir organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmek ve daha rekabetçi hale gelmek için kendini dış çevreye uyarlamak amacıyla yaptığı çalışmaların yalnızca bir bölümü olarak görülebilir. İşletmelerin bilgi gereksinimi organizasyonun içinde bulunduğu çevre şartlarının yapısına ve izlenecek rekabet stratejisi temeline göre şekillenir. İşletmeler tarafından belirlenen bilgi ihtiyacının doğru ve zamanlı bir şekilde karşılanmasındaki en önemli adımlardan bir tanesi kapsamlı bilgi sistemleri ağının oluşturulmasıdır.

Bilgi teknolojileri, işletmelerde verimliliğin artırılması, maliyetlerin, en aza indirilmesi, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması, bilgi kaynaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması gibi konularda işletmeler için avantajlar sağlamaktadır. Günümüzde işletmelerin yönetiminde en temel faktör olarak bilgi teknolojileridir. Bilgi çağında işletmeler işlerini yapabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için bilgi teknolojileri kullanmak zorundadırlar.

İnternet kullanımı, internet ve ekstranet kullanımı, ofis otomasyon sistemleri, fonksiyonel bilişim sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, uzman sistemler, karar destek sistemleri, elektronik veri değişim sistemleri günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerde kullanılan bilgi teknolojilerden bazılarıdır (Elibol, 2005: 158-159). Bilgi teknolojileri, tüm organizasyonlar için stratejik bir kaynak haline gelmiş ve işletmeler küresel rekabet ortamında kendilerine stratejik avantaj sağlamak amacıyla bu teknolojilere yatırım yapmaya başlamışlardır (Earl, 2001: 5).

Bilgi teknolojileri, organizasyonlarda iletişimi değiştirmiş ve yeni gelişmeler sonucu, giderek yönetimi, üretimi, pazarlamayı ve işletme fonksiyonlarını etkilemeye devam etmektedir. Bu teknolojilerin yönetim bilgi sistemi, karar destek sistemleri ve elektronik mesaj sistemleriyle kullanılması organizasyon iletişiminde yeni bir dönemi başlatmıştır (İraz, 2004: 418).

Kuşkusuz bilişim teknolojilerinin kapsama alanının genişlemesi ekonomik planda sadece ulusal ve bölgesel planda değil aynı zamanda dünya çapında bir bütünleşmeyi de getirmektedir. Özünde bu süreçler küreselleşme dinamiğine yön

veren ana unsurlardır. Toplumsal ve ekonomik değişimin hız kazandığı küresel ortamda bilgi teknolojileri ve uygulamaları organizasyonların vazgeçilmez öğeleri haline gelmektedir. Etkin bilgi üretimi ve iletimi, teknolojik gelişme ve hızlı iletişim nitelikleriyle organizasyonel yaşam süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.1.6. Bilgi Yönetimi

Bilgi toplumunun önemli kavramlarından birisi de bilgi yönetimi (knowledge management) kavramıdır. Bu kavram özünde küreselleşen dünya ekonomisinin sonuçlarından birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme, bilindiği gibi bilginin sınır aşırılığını tetiklemekte, bilginin sınır aşılığı ise küreselleşme eğilimini hızlandırmaktadır.

Günümüzde işletmelerin, rekabete dayalı küresel ekonomide başarılı olabilmeleri, bilgiyi yaratma ve kullanma becerileriyle olanaklı görünmektedir. “Bilgi yönetimi, şiddetli rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli olarak değiştiği bir ortamda, işletmelerin ve genel olarak tüm örgütlerin değişen ortam ve şartlara uyum sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerini muhafaza etmek için ortak aklı kullandığı süreçtir. Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştiren ve beşeri sermayenin yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir. Bir başka yaklaşımla bilgi yönetimi, bireylerde var olan uzmanlık ve tecrübeler de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili entegre ve sistematik bir yaklaşımdır” (Barquin’den akt. Aktan ve Vural, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/bilgi-yonetimi/bilgi-yon-nedir.htm>).

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini kişisel ve tecrübeye dayalı birikimleri toplayıp, derleyip kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getiren ve bunları doğru zamanlarda doğru kimselerin istenilen her yerden ulaşılmasını sağlayan yeni bir yönetimdir. Organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemdir (Karakas, 2002). Günümüzde işletmelerin ve ulusal ekonomilerin rakiplerine kıyasla rekabet etme gücünü arttırabilmek ve

istikrarlı sürdürebilmek için bilginin etkin olarak kullanılmasını amaçlayan stratejik bir süreçtir.

Bilgi yönetimi farklı bakış açılarına ve ulaşılmak istenen amaca göre değişik biçimlerde tanımlanabilir. Ancak tüm tanımlar bazı ortak özellikleri bünyelerinde barındırmaktadır. Öncelikle, bilgi yönetimi bir süreçtir ve bu nedenle safhaları ve parçaları vardır. Bu sürecin birden fazla yaklaşımı, farklı yapısı ve mimarisi vardır. İkinci olarak, bilgi yönetimi belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın kullanılması demektir. Ortak aklın kullanılması örgüt için arzu edilen hedeflere ulaşılması ya da başka bir ifadeyle, arzu edilen eylemlerin ortaya çıkmasını sağladığında bir anlam ifade edebilir. Bu nedenle, bilgi yönetimi ile ortaya çıkan eylemlerin ölçülebilen performans ve sonuçlara sahip olması gerekir. Üçüncü olarak, bilgi yönetimi örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmasını içerir. Bu bilgiler ışığında bilgi yönetimi, ortaya çıkan yeni ve değişen koşullarda, örgütsel hedeflerin (ayakta kalmak, yeni koşullara uyum sağlamak, rekabet gücünü artırmak) gerçekleştirilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kapasite ve olanaklarıyla örgütün sahip olduğu beşeri sermayenin yeteneklerini birleştirmek suretiyle bilginin örgüt faaliyetlerinde en etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan süreç veya stratejiler olarak tanımlanabilir (Aktan ve Vural <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/bilgi-yonetimi/bilgi-yonnedir.htm>).

“Ne Bildiğimizi Bilseydik” adlı eserde O’Dell (2003) bilgi yönetimi kavramını daha somut bir açıdan ele almaktadır. O’na göre bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması, çalışanlarla bilginin paylaşılması ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir stratejidir. Gerçekten de bilgi yönetimi radikal bir hareket ya da metodoloji değildir. Daha çok geçmiş deneyimlerden yararlanmayı ve bilgi alışverişi için yeni araçlar yaratmayı içeren bir yönetim anlayışı ve yönetsel bir çerçevedir.

Gelecek yıllarda şirketlerin bilgiye dayalı hale gelmek dışında pek bir seçenekleri yoktur. Bunun birinci nedeni, demografiktir ve istihdam alanındaki ağırlık merkezi, beden işçileri ve kırtasiye işleriyle uğraşan personelden bilgi işçilerine doğru hızla kaymaktadır. Ekonomik nitelikteki ikinci neden ise, işletmelerin yenilik yapma ve girişimciliklerini artırmaları zorunluluğunun, ancak enformasyon teknolojilerine yatırımla gerçekleşebileceği gerçeğidir. (Drucker 1992: 211-215).

## 2.2. ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ

### 2.2.1. Değişim ve Önemi

Değişme kavramı farklı sosyal bilimlerin odağında yer alan merkezi bir kavramdır. Ekonomistler, sosyologlar demograflar, antropologlar, politik bilimciler kendi öznel disiplinleri içinde ‘değişimi’ anlaşılır kılmaya çalışmışlardır. Örneğin Bouee, Thill, ve Dovel ( akt. Civan ve Arslan, 2001)’a göre “değişim, işletmelerin mevcut durumlarının herhangi bir alternatifidir. Değişim, örgütsel kaynaklarda yenilik gerektiren yapısal bir süreçtir”. Kuşkusuz durağan statik bir toplum yoktur. Antik yunan filozofu Herakleitos’a göre evren değişen dönüşen devinen akan bir öze sahiptir. Değişmeden kalan tek şey değişimin kendisidir. Toplumlar da yapısal bir farklılaşma içerisine girerek başkalaşırlar.

Değişimi biçimlendiren (etki eden) birçok faktör bulunmaktadır. Örgütlü bir yaşam biçimi olarak tanımlanan toplum ve bunu oluşturan toplumsal kurumların oluşumu birbirine bağlantısı, kurulan denge ve bu dengenin değişmesi kuşkusuz toplumsal değişme süreci içinde sorgulanmaktadır. Toplumsal ilişkileri düzenleyen değerler, mekânsal değişme yeni yaşam deneyimleri, bilgi ve teknolojik girdiler toplumsal değişimi etkileyen faktörlerdir. Günümüzde ise fiziksel çevre, teknolojik etmenler, üretimin yapısı, mesleki bilgi ve beceri, dini inanç ve demografik hareketlilik değişimin itici gücünü oluşturmaktadır.

Toplumsal değişimin ana unsuru olan bilgi ve teknolojideki yenilikler, insanın doğadaki egemenliğini arttırarak dünya perspektifini zenginleştirmekte, yaşam deneyimini, üretim biçimini, toplumsal davranış kalıplarını değişime zorlamaktadır. Erkan (1998: 94)’a göre toplumsal ilişki sistemi içinde değişen bilgi ve teknoloji ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlardaki değişim süreçlerini de ortaya çıkarmaktadır. Bilgi ve teknolojinin gelişmesi karşısında en hızla değişen, en yüksek değişim esnekliği gösteren ekonomik alanken en düşük değişim esnekliği kültürel alanda ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde teknoloji çalışma yaşamında artan bir şekilde yerini almakta ve çalışma yaşamının önemli konularından birini oluşturmaktadır. Küçük, büyük pek çok meslek ve çalışma grubu en son teknolojik gelişmeleri kendi çalışma alanları ile bütünleştirmeye çalışmaktadır. Organizasyonda çalışanlar arasında ve tüketicilerle

ilişkilerde bilgi alışverişini en kolay ve hızlı biçimde gerçekleştiren bilgi teknolojilerini kullanma, yönetim konularındaki rekabet üstünlüğünü elde etmede önemli avantajlar sağlamaktadır. Organizasyonlarda birbirine bağlı olarak nitelik gerektiren işlerin yoğunlaşması üretim şemasında da zorunlu olarak esnek ve çok yönlü insan kaynağı ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonların değişim sürecinde insan kaynağının niteliklerini geliştirmesi ve daha aktif rollere bürünmesi, çağdaş yönetim anlayışının ön koşulu olarak ortaya çıkmaktadır (Çetin Güler, 2003:44).

### **2.2.2. Organizasyonel Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı ekonomik ve toplumsal dönüşüm kuşkusuz organizasyonlar üzerinde kritik etkilere yol açmaktadır. Organizasyonlar ya da işletmeler bu yeni dönemin değişim ritmine adapte olma uğraşı içine girmektedir. Yeni dönemde piyasa/pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet koşulları, pazarlama ve satış stratejileri örgütlerin yönetim anlayışları dönüşüme uğramaktadır.

Geleneksel üretimin yapıldığı organizasyonlarda katı, mekanist, standart bir üretim anlayışı ön plandaydı. Mekanist yapı bir bakıma hiyerarşik işlevler, dikey iletişim, katı iş tanımları ve merkezi karar verme ile tanımlanmaktaydı. Geleneksel üretim anlayışına sahip olan organizasyonlar, formal prosedürler çerçevesinde üretimi gerçekleştirirken, işgörenlerin performans ve değerlendirme noktasında herhangi bir katılımının söz konusu olmadıkları görülmektedir.

Yeni ekonomik paradigmada ise değişim, etkinlik, performans, verimlilik, uyum ve öğrenme gibi süreçler ön plana çıkmaktadır. Bu organizasyonlar oldukça esnek ve yenilikçi bir yapıya sahipken; işgörenler, değerlendirme ve karar verme mekanizmalarında aktif rol üstlenmektedir.

Bilgi ve teknoloji organizasyonların yönetim ve işleyişi üzerinde kritik işleve sahiptir. Toplumsal değişim sürecinde organizasyonların yeniden yapılanma zorunluluğu, özellikle üretim çeşitliliği ve kalitenin yükseltilmesinin ön plana çıkması bilgi ve teknoloji girdilerinin önemini had safhaya yükseltmektedir. Walton ve Wittori'ye göre, bilgi teknolojilerinin organizasyon üzerindeki etkisi dinamik olmakta, ayrıca bu ilişki karşılıklı olarak birbirinin yerine geçebilmektedir. Bilgi teknolojileri doğrudan çalışanların rol ve davranışlarını etkilemekte ve aynı zamanda bilgi teknolojilerini kullananlar da teknolojileri kullanma yollarını geliştirerek

yönetici ve daha alt kademede çalışanlar üzerinde etkileri bulunmaktadır (Çetin Güler, 2003: 44-45). Yeni bilgi ve iletişim teknolojileri organizasyonların ileriye doğru güvenilir projeksiyonlar yapmasına olanak sağlar. Küresel rekabet koşullarında onların piyasanın iklimi anlama, zaman ve maliyetten optimum sonuç elde etme, böylelikle rekabet koşullarını lehine çevirme imkanı sağlamaktadır.

Bilgi ve teknolojinin organizasyonlarda yoğun kullanımı, işgörenlerin nicel azalışına yol açmakta, kalifiye eleman kullanımında ise ciddi baskılara yol açmaktadır. “Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında işletmeler, yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek zorundadır. Bu amaçla eğitim ihtiyacının tespiti önem taşımaktadır (Bingöl, 1996: 161-2)”. İşletmeler teknolojik değişime ayak uydurabilmek için artan oranda önem kazanan insan kaynağının eğitim yoluyla niteliğinin yükseltilmesine çalışmaktadır. Çalışanların bilgi-becerilerinin artırılması ve örgütün amaçlarına etkin olarak katılım konuları ağırlık kazanmaktadır. Esnek üretim pratikleri, çalışma yaşamının kalitesi ve neo-fordist yapı içinde çalışanların aktif çabaları ve işbirliğinin sağlanması önemli faktörler arasında yer almaktadır. Aktif işbirliği kavramı örgütsel davranışı, sosyal davranışı ve çalışanların kararlılığını içermektedir.

Çalışanların çabaları ile örgütlerin amaçlarının bütünleştirilmesi çalışanların tutum ve davranışlarında merkezi rol oynarken, çalışma alanı kendine özgü bir alt kültür değerler seti oluşturur. Bu nedenle makro düzeyde çalışma yaşamındaki değişim ile örgütsel değişim arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma yaşamına yönelik tutum ve değerler ile toplumda hakim olan toplumsal ilişki örüntüsünü şekillendiren değerler arasında yakın bir işbirliği vardır. Bu ilişki örgütsel davranışların şekillenmesinde etkin rol oynar. Günümüzde bu nedenle örgüt modellerinin işlerliğinde insan kaynağının nitelikleri önemle vurgulanmaktadır. Özellikle çalışan işgücünün yaşamış olduğu sosyal değerler, mekânlar ile okulda kalma süreleri ve işdeki eğitimleri çalışan işgücünün niteliğini ölçütlemeye esas oluşturmaktadır. İşletmelerin hedeflediği amaçlara ulaşmak, kullandığı örgüt modelleri çalışanların niteliği belirleyici faktör olmaktadır.

İşletmelerin temel amaçlarından birisi daha az işgücü ile daha çok kaliteli verim elde etmektir. Böylece ürün daha maliyetle üretilmiş olmaktadır. Maliyetleri düşürmek ancak modern makine ve teknolojilerin kullanımı ile mümkün olacaktır (Özkalp, 1980: 251).

## 2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişim Süreci

1990'lı yılların başlarında organizasyonlarda ön plana çıkan yeni yönetim anlayışlarından birisi de 'insan kaynakları yönetimi' yaklaşımıdır. Esasında bu kavram, önceleri 'personel yönetimi (personnel management)' kavramı olarak literatüre girmişti (Gök, 2006: 28). Katı işbölümü, normlar, bürokratik prosedürlere dayanan 'personel yönetimi anlayışı' özünde işe alma, eğitim/geliştirme, değerlendirme, ödüllendirme gibi konularda fonksiyonel bir sistemdi. İnsan kaynakları yönetimi ise, insanın yeteneklerini bilgisini, yaratıcılığını ve ihtiyaçlarını gidermeyi ön plana koymayı amaçlamaktadır.

Tablo2.1.Temel işlevler bakımından personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar (Lundy and Cowling, 1996: 64)

| BOYUTLAR                                       | PERSONEL YÖNETİMİ                                | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                              |
|--|--|--|
| Personel seçimi                                | Bölmelere ayrılmış                               | Örgütün bütününde anahtar görev                        |
| Ödeme sistemleri                               | İş değerlemesi                                   | Performansa dayalı                                     |
| Yapı   | Bölümlendirmiş                                   | Uyumlaştırılmış  |
| Çalışma İlişkileri                             | Toplu sözleşme                                   | Bireysel sözleşmelere doğru dönüşüm                    |
| Yönetim tarafından ilişkilerin yönlendirilmesi | Eğitim ve olanaklar yoluyla yönetime uydurulması | Değişim modelleri için pazarlıkların dışında tutulması |
| İş kategorileri ve dereceleri                  | Çok fazla  | Az   |
| İletişim                                       | Sınırlandırılmış                                 | Arttırılmış  |
| İş dizaynı                                     | İş bölümü  | Takım Çalışması  |
| Uyuşmazlıkların yönetimi                       | Geçici uygulamalar                               | Örgüt iklimi ve kültürün yönetimi                      |
| Eğitim ve geliştirme                           | Personelin kurslara yönlendirilmesi              | Öğrenen örgüt  |
| Müdahalelerde hareket noktası                  | Personel prosedürleri                            | Çevresel kültür, yapı ve personel stratejileri         |

Tabloda da görüleceği gibi her iki yönetim anlayışı arasında bariz farklılıklar bulunmaktadır. Personel yönetimi, ‘temel işlevler’ yönünden prosedürler, işbölümü, toplu sözleşme, personel seçme/yerleştirmeyi merkeze alırken; insan kaynakları yönetiminde (İKY) ise, takım çalışması, esneklik, uyum, örgüt iklimi/kültürü vb faktörler önemli yer tutmaktadır.

Günümüzde teknolojik alanda meydana gelen değişimler ve artan rekabet, üretim tekniklerindeki dönüşümler, organizasyonda ‘insan kaynağı’nın nitelik ve yetenek açısından daha donanımlı hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Organizasyonlar, bu süreçte, çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirme eğilimindedir. Organizasyonda ‘insan kaynağı’ denildiğinde, yöneticiler, uzmanlar (teknik personel), danışmanlar, sürekli ve/veya yarı zamanlı istihdam edilen işgücü olabileceği gibi organizasyon dışında yararlanılacak potansiyel işgücüne de işaret etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) literatürde farklı açılardan tanımlanabilmektedir. Cenzo ve Robins’e (1996: 8) göre “İKY, yaklaşımı personel yönetimine ‘çağdaş’ bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı ‘insan’ ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır”. Organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde insan kaynağının rasyonel, etkin ve verimli kullanılmasıyla mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- İnsan kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmak
- Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek,
- İnsanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak
- Çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde motivasyonu yıkıcı faktörleri ortadan kaldırmak,
- Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütmek,



- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak (Aktan, 2003: 228-229).

Değişimin hızına yetişebilen ve teknoloji, ekonomi, üretim ve hukuk alanındaki gelişmeleri takip edebilen esnek, stratejik ve küresel insan kaynakları yönetimi Düren'e (2002: 114) göre yirmibirinci yüzyıl işletmeciliğinde beşeri faktörün koordinatörlüğü haline gelmektedir. İşletme ve insanın entegrasyonu, ancak istek söz konusu olduğunda gerçekleşebilir. Bu durumda birey örgüt bütünleşmesi üç düzeyde gerçekleşmektedir:

1. Ekonomik motivasyon sağlayan parasal teşvik yöntemleriyle;
2. Katılımcılığı ve psikolojik tatmini sağlayan, iş zenginleştirme, kalite çemberleri, öneri geliştirme grupları vs. gibi örgütsel yöntemlerle;
3. Aidiyet hissini geliştirebilecek daha global nitelikte, işletme kültürü gibi ortak değerler yaratmayı sağlayan terimlerle.

Özetle, İKY, işletme performansının ve başarısında 'insan' faktörünün merkezi rol oynadığı bilinciyle, çalışanların tatmin ve motivasyonu, işe alma, uyum, eğitim/geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi süreçleri kapsayan bir yönetim disiplini dir.

### 2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Bilgi ve teknolojideki gelişmelerin sınır tanımadığı çağımızda işletmeye yeni ürünler kazandırabilecek, yeni pazarlarda rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve bu işlevleri birbiri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırabilmek insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının iyi bir şekilde organize edilmesine bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, insan kaynaklarının organizasyona kazandırılmasına, organizasyonun hedef ve amaçlarına paralel olarak en iyi şekilde koordine edilmesini sağlayan insan kaynakları yöneticisinin görev ve sorumluluklarını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının amacı; çalışanların refah düzeyinin üst seviyelere çıkartılarak, organizasyonun faaliyette bulunduğu alanda rekabet üstünlüğü sağlayabilmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bu fonksiyonlar; insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim

ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, motivasyon yönetimi, ücret yönetiminden oluşmaktadır.

### **2.3.2.1. İnsan kaynakları planlaması (İ.K.P)**

Günümüzde hızlı bilgi artışı hızlı bilgi eskimesine neden olduğundan işin yapılması için gerekli bilgi ve beceriler de hızlı değişmektedir. Söz konusu değişim, insan gücünün bilgilenme ihtiyacının büyümesine yol açmış ve çalışanların işlerinde yetersiz olmalarına neden olmaktadır. Bu durum organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve geliştirilmesi yönünde iyi bir planlama yapması gerçeğini ortaya çıkartmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması bir örgütün, gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür (Barutçugil, 2004: 487). Bir başka tanım ise; doğru yerde ve doğru zamanda gerekli olan doğru insanları sağlayarak çalışanların işletmede daha etkin ve verimli istihdam edilmeleri yönünde yapılan planlama işlemidir (Tortop vd., 2006: 67). İKP'nin başarılı biçimde gerçekleşmesi için mevcut durumun doğru analiz edilmesi, geçmişteki verilerden yararlanılarak gelecek yıllarda öngörülen gelişmelere uygunluğun sağlanması gerekir.

Bir organizasyonda insan kaynakları planlaması, gelecekteki insan kaynaklarıyla ilgili yapılması gerekenleri belirlemek ve ortaya çıkması muhtemel değişimlere karşı politika tespit etmek, yeni eleman alımını, işten ayrılmaları, işletme içi personel değişikliklerini denetlemek ve yönetmek, ortaya çıkan personel talebiyle iç ve dış personel arzının uyumlaştırılması amacıyla yapılmaktadır. Eğitim, geliştirme, yükseltme, değerlendirme ve ücretleme programları işletmenin saptanmış bulunduğu planlar doğrultusunda hazırlanmaktadır.

Organizasyonları insan kaynakları planlaması yapmaya zorlayan nedenleri pazar baskısı, teknolojik değişiklikler, işgücü yapısındaki değişim gibi dış etkenler ile çalışanların yaşı, verimi ve işçi hareketleri gibi işletme içi etkenler olarak sayılabilmektedir (İbicioğlu, 2006: 2).

Örgütteki insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkarıp, bir üretim faktörü haline dönüştürülmesi süreci olan İ.K.P sınır yararlarını şu şekilde sıralanmaktadır (İbicioğlu, 2006: 3);

- . Yeni eleman gereksinimlerinin saptanması,
- . Talep fazlası işgücünün tahmini,
- . Gelecekteki eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi,
- . Yönetim geliştirme programları için temelin hazırlanması,
- . İşgücü maliyetinin kontrolü,

İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarının başarısı zamanında yapılmış sağlıklı işgören planlamasıyla mümkündür. Planlama yapılan bir işletmede personel, kendisinden neler beklendiğini, nasıl davranırsa ne tür sonuçlarla karşılaşacağını bilir. Planlama sayesinde gelişip ilerlemesinin ne yönde olacağını kestirebilir. Böylece personelin hem gelişimine hem de doyumuna önemli katkıda bulunur. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmuş olur.

İ.K.Y nin temel hedefi; insan kaynaklarının kurumun temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda etkin biçimde organize edilmesidir. Bu organizasyonun yapılabilmesi için her şeyden önce kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının belirlenmesi gerekir. Bundan da önce kurumun uzun ve kısa vadeli amaç ve hedeflerinin bilinmesi gereklidir. İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Özellikle yeni teknolojiler; bu teknolojiyi kullanabilecek insangücünü gerektirir. Dolayısıyla hızlı gelişen yeni teknolojiler kurumlardaki insan kaynaklarının değerlendirilmesinde etkili olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu teknolojilere uygun insan kaynağının hizmete girmesini sağlamalıdır ( Fındıkçı, 2003: 128 ).

### **2.3.2.2. İnsan kaynakları bilgi sistemi**

İnsan kaynakları bilgi sistemi; bir organizasyonun kendi insan kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyonel bölüm ve özellikleri ile ilgili gereksinimi olan verilerin toplanması, saklanması, korunması, güncelleştirilmesi ve analiz edilerek çeşitli raporların hazırlanmasını sağlayan bir süreçtir. İnsan Kaynakları bilgi sistemi; personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, riskli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya insan kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içermektedir.

İşletmeler insan kaynakları planlaması için yararlı istatistiksel bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle; personel özlük bilgileri, çalışanların eğitim bilgileri, ücret bilgileri, iş deneyimine ilişkin bilgiler, iletişim bilgileri, personel bulma sürecine ilişkin bilgiler, işten ayrılma bilgileri, performans değerlendirme bilgileri, çalışma sürecine ait bilgiler, sendika bilgileri, sağlık ve kaza bilgileri, işgücü piyasası ile ilgili bilgiler incelenerek elde edilen bilgiler sınıflandırmaya tabi tutulmakta ve bilgiler bu şekilde bir araya getirilmek suretiyle etkin bir bilgi sistemi oluşturulmaktadır. İnsan kaynaklarının nicelik ve niteliklerinin yer alacağı bu bilgi sisteminde bilgilerin sınıflanması ve analiz edilerek yoruma hazır hale getirilmesi, İnsan kaynakları planlamasının etkinliğinde kilit rol oynayarak organizasyonun verimliliğini artıracaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 88).

### 2.3.2.3. İş analizi

İş analizi, bir organizasyonda işin fonksiyonlarının, amaçlarının, yapılma ortamını, işi yapan kişilerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve kabiliyetlerin belirlenmesi, işin yapıldığı fiziksel ortamla ilgili bilgilerin sistematik alana toplanması, değerlendirilmesi ve organize edilmesi sürecidir. İş analizlerini iş analistleri yapmakta olup, analistler işgörenden çok işe odaklanmaktadır.

Her iş için yapılacak analiz sonucunda işlerin gerçekleştirilmesi için gereken özellikler de belirlenmiş olur. Böylece işgücü ihtiyacının belirlenmesi de kolaylaşacaktır. Çünkü, açık olan işlere yerleştirilecek ve kurum içinden yapılan terfiler daha rahat yapılabilir. Bütün bu kolaylıklar işin somut davranışlar düzeyinde analiz edilmesinin sonucudur. İş analizinin temel hedefi iş ile bu işi gerçekleştirecek birey arasında uyum sağlayacak bilgiler edinmektir. İşin ne olduğu, ne gibi davranışlar ve eylemler gerektirdiği bilinirse bu davranış ve eylemlere uygun kişiler aranır (Fındıkçı, 2003: 143);

Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler şunlardır;

- 1-İşin içeriği
- 2-İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç-gereçler
- 3-Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri
- 4-İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar
- 5-İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar
- 6-İşin gerçekleştirilmesi süreci
- 7-Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşullar

#### 8-İşin gerektirdiği bireysel özellikler

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim
- Zihinsel yetenekler
- Özel yetenekler
- Kişilik özellikleri vb.

Görüldüğü gibi iş analizi işle ilgili bütün detayları içermektedir. Bu detaylı bilgiler, işe yeni alınacak elemanların seçimi ve terfiler kadar, işlerin gerçekleşmesi sürecindeki aksaklıkların, sorunların ve gereksiz çalışmaların da farkına varılmasını sağlamaktadır. İş ile birey arasında uyumun sağlanması bakımından iş analizi gereklidir.

#### **2.3.2.4. Eleman seçimi ve yerleştirilmesi**

Organizasyonların etkililiği, uygulanan örgütsel politikalarla ilgili birçok faktöre bağlı olmasına rağmen organizasyonun aday bulma ve yerleştirilmesi politikası örgütsel başarıda ayrı bir role sahiptir. Organizasyon çalışanlarının becerileri örgütsel başarının temel belirleyicilerindedir. İşletmenin rekabet gücünü arttıracak seçkin özellik ve becerilere sahip bireylerin belirlenmesi insan kaynakları departmanının sorumluluklarındandır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun misyon ve vizyonuna yönelik insan kaynaklarının uyumunun sağlanması ve bu kaynaklardan tam kapasite ile yararlanmayı gerektirmektedir. Aday bulma ve personel seçme süreçleri incelenecek olursa;

Bir organizasyonda mevcut ve gelecekteki pozisyonlar için uygun kalifiye özelliğe ve birikime sahip bireylerin belirlenmesi olarak tanımlanan aday bulma süreci ile eleman seçimi başlamaktadır. Bir organizasyonun aday bulma uygulamaları insan kaynakları planlarına göre önceden başlatılabileceği gibi işi bırakan işgörenlerden boşalan pozisyonlara gerekli kalifiye özelliklere sahip eleman bulunması gerektiğinde de uygulanır. Aday bulma insan kaynakları yönetimi uygulamasında hayati bir role sahiptir. İyi dizayn edilmiş bir aday bulma süreci diğer adaylar arasından kalifiye özellikleri yüksek olan bireyleri seçmede zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Aday bulma sürecinde dikkate alınan kriterler yeni işe alınan işgörenlerin eğitiminde de önemli bir dayanak noktası oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2003: 40-41).

Eleman ihtiyacını temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar birisi, kurumun kendi iç kaynakları yani kendi çalışanları diğeri ise; dış kaynaklardır. İşgören temini öncelikle işletme içerisinde sağlanmaya çalışılmaktadır. İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamının avantajları;

- . Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması,
- . Terfi ve yükselme beklentisi içinde olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- . Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması,
- . Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması,
- . Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- . Çalışanın beceri ve yetenekleri kolaylıkla değerlendirilebilir ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- . Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi,
- . Organizasyonun kültürünü, değerlerini benimsemiş, çalışma disiplinini buna göre şekillendirmiş bireylerin işgören temininde öncelikli tercih edilmesi kriz ve değişim durumlarında yöneticilerin işlerini kolaylaştırmaktadır.

Kurum içinde yükselme olanakları çalışanlar açısından önemli bir motivasyon unsurudur. İşgörenler buldukları konumda belirli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanakları olabildiğini ve bunun kendilerinin başarılarına bağlı olduklarını bildiklerinde, başarı için daha fazla çaba harcarlar (Fındıkçı, 2003:171).

Dezavantajları ise; organizasyonda yükselmek isteyenler için sınırlı sayıda pozisyonların olması rekabete neden olabilmekte, yaratıcılık, yenilik, yeni beceriler ve fikirlerin işletmeye girmesi zorlaşabilmektedir.

Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanamaması halinde işletmenin boş pozisyon için dış kaynaklardan işgören sağlaması yoluna gidilmelidir. Bu durumda adayların bulunabileceği dış kaynaklar yükseköğretim kurumları, üniversiteler, rakip firmalar, işsiz kişiler vb.dir. Eleman ihtiyacı işletme ihtiyacına en uygun yollarla duyurulmalıdır.

İşletme dışı aday toplama teknikleri;

- . İşletme çalışanları
- . İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları

- . İş Kurumları
- . Duyurular (gazete, dergi ilanları, medya kuruluşları, internet aracılığı ile olabilmektedir.

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması yararlarını; Organizasyona yeni kan katılması, mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ile yaklaşımları kuruma kazandırılmasını söyleyebiliriz.

Organizasyonda uygun bir aday havuzu oluşturduktan sonra seçim sürecine geçilir. Seçim, ilgili pozisyonun görevlerini yerine getirmek için gerekli yetenek ve bilgiye sahip ve organizasyonun menfaatleri ile paralel vizyona sahip olan kişilerin seçim süreci olarak tanımlanabilir. Seçim süreci ön görüşme, müracaatların kabul edilmesi, sınavlar ve testler, yerleştirme görüşmeleri, referans ve özgeçmişlerin kontrolü, sağlık kontrolü, seçim kararı ve adayın yerleştirilmesi ile son bulmaktadır.

Bir pozisyon için seçilen kişi, eğer pozisyonun gereklerine göre düşük veya yüksek kalifiye özellikte ise, kişinin işletme ile birlikteliği uzun sürmeyecektir. İnsan kaynakları departmanı seçim kriterlerinin pozisyon gereklerini karşılamasını ve kalifiye elemanların işe alınmasını garanti etmek için iş tanımlarını ve gereklerini sürekli güncellemelidir.

Gelişmiş ve başarıya ulaşmış kurumlar kurumlara ilişkin araştırmalarda bu kurumların çok iyi bir eleman alt yapısına sahip oldukları ve bunu da temelde çok iyi bir eleman seçimi süreci ile gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Büyük kurumlar arasındaki eleman geçişleri, eleman transferleri son zamanlarda bir insan kaynakları rekabetine ve giderek insan kaynakları savaşına yol açmaktadır. Birçok kurum alanında başarılı elemanları kendi bünyesine dahil etmek için çeşitli yollar denemektedir. Çünkü; sonuç olarak kurumsal başarının çalışanların başarıları ile orantılı doğru orantılı olduğu bilinmektedir.

### **2.3.2.5. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi**

Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde konumu ve işi ne olursa olsun tüm kişilerin ve kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderek artmıştır. Dünya giderek küçülüyor, iletişim giderek hızlanıyor ve her geçen gün yeni bilgilerle karşı karşıya geliyoruz. Kişiler, kurumlar ve toplumlar yeni bilgilere ulaştıkları ve bu bilgileri kendi kurum kültürlerine kazandırdıkları oranda başarılı olabilmektedirler. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik uygun ortamları hazırlayan

kurumlar, dönüşüme daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler. Günümüz işletmelerindeki eğitim ihtiyacı çok fazladır. Çünkü bilgi artışına paralel olarak yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı söz konusudur.

Özellikle son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak kurum ve kuruluşlara da yansımıştır. Bu yansımanın sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Bunun içindir ki günümüz işletmeleri eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa bir harcama yani ekonomik dönüşü olmayan sarf kalemi gibi görmemektedirler. Günümüz işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır (Fındıkçı,2003:244). Bilindiği gibi bilgi toplumunun gerektirdiği insan modeli, kendini sürekli geliştiren bilgi insanıdır. Kendisini aşan ve sürekli gelişme kaygısı ile hareket eden kişi bilgi insanı, bilgi organizasyonu, bilgi toplumu arasındaki bağı kurabilir ve öğrenen toplumun , öğrenen organizasyonun, öğrenen bir bireyi olarak aktif rol oynayabilir.

İşletme açısından eğitim; çalışanlarda işletmenin istediği yönde bir takım davranış, düşünce ve beceri gelişimini içerir. Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması, eğitim alacak olanların seçilmesi, eğitimlerin politika, plan ve programlar dahilinde icra edilmesi eğitimin konusunu oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde en sık rastlanan rutin eğitimlerden birisi işe başlatma ve uyum eğitimidir. Kişinin yeni işe başladığı kurumu, kültürünü, değerlerini tanıması, rahat uyum sağlaması, iş arkadaşlarına alışması, kurumun fiziki olanaklarını öğrenmesi bakımından uyum eğitiminin rolü büyüktür (Fındıkçı, 2003: 280). Oryantasyonla başlayan eğitim, organizasyonun hedefleri doğrultusunda seçilen eğitim programlarıyla devam eder. Eğitim uygulamaları da amaç, yöntem ve varılacak sonuçlar bakımından çok önceden planlanması gereklidir. Aksi takdirde verimli olmaz. Eğitim planlaması, örgüt için gerekli insan kaynağının sağlanması ve yetiştirilmesi bakımından insan gücü planlamasının amacına ulaşmasına yardımcı olması bakımından büyük önem taşımaktadır (Tortop, 2006: 68).

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, insanların var olan yeteneklerinin, onlara yetiştirmeleri için yardım ederek ve kendi yeteneklerinden, becerilerinden daha etkili biçimde yararlanmalarını sağlayarak artırılması ve genişletilmesiyle ilgili bir süreçtir



(Tortop, 2006: 160). Geliştirme, yöneticilerin yöneticilik becerilerinin artırılmasına ilişkin eğitim sürecini kapsar.

Yeni teknolojilere ve gelişmelere uyum sağlayabilen elemanın organizasyonda etkili olabilmesi için mutlaka eğitim programlarına katılması sağlanmalıdır. Bu programın sonunda, eğitimin personele katkılarını ölçen bir değerlendirme sisteminin bulunması gerekmektedir (Kozak, 1999: 28).

### **2.3.2.6. Performans değerlendirme**

Örgütsel amaçlara ulaşmak ve etkili bir işgücü oluşturabilmek, periyodik değerlendirmeleri ve işletme için çalışan kişi veya takımların başarılarının değerlendirilmesini gerektirir.

Performans değerlendirme işgörenlerin veya takımların işlerini ne derece iyi yaptıklarını değerlendirme sürecidir. Çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkartılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır (Fındıkçı, 2003: 293-298).

Performans değerlendirme, bir işgörenin performansının gözlenmesini, değerlendirmesini, sonuçların kaydedilmesini ve işgörelere geri bildirim sunulmasını içerir. İnsan kaynakları planlamasında performans değerlendirmeyle elde edilen veriler aday bulma ve seçim sürecinde, terfi, transfer, işten ayırma, kariyer planlama ve geliştirme, ücret artışı, ödüllendirme vb. amaçlar için kullanılır. Performans değerlendirme sonuçlarından insan kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesine yönelik uygulamalarda da yararlanır. Personelin eğitime ihtiyacı olup olmadığını varsa hangi konularda eğitilmeleri gerektiği bu sonuçlara göre değerlendirilecektir.

İnsan kaynakları, çalışanın performansını yönetmek ve değerlendirmek amacıyla odaklanan politikalar ve sistemler geliştirmektedir. İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de, daha önce belirlenmiş olan

performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılmaktadır. Performans görüşmeleri ile, bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan, tüm görev ve faaliyetleri ve bir sonraki dönemin hedefleri belirlenmektedir. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de, gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul etmektedir (www.humanresourcesfocus.com).

### 2.3.2.7. Kariyer planlama ve yönetimi

Kariyer planlama sistemleri oluşturma ve çalışanların kariyer planlama ihtiyacı; hem ekonomik, hem de toplumsal güçlerden kaynaklanmakta ve günümüz işletmelerinde büyük önem taşımaktadır. Kariyer planlaması; işletmenin geleceğe dönük hedefleri ile kişinin kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, kişinin yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (www.humanresourcesfocus.com.10.09.2010).

Öncelikle kişinin kariyer planlaması sonra kurumun bu konuda yapacağı çalışmalarla kariyer yönetimi gerçekleştirilmiş olur.

#### **Yararları;**

- . İşgücündeki gelişmenin bir sonucu olarak verimlilikte artış,
- . İşe devamsızlıkta azalma,
- . Düşük personel devir hızından dolayı aday bulma ve yerleştirme maliyetlerinde azalma,
- . Gerekli becerilere sahip işgören teminini kolaylaştırması,
- . Kalifiye özellikleri yüksek işgörenleri cezp etmesi olarak sıralanabilir.

Kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini ön görmesi yani kendini geleceğe hazırlaması bakımından çok önemli bir çalışmadır. Kariyer yönetimi için kişilerin işe başlangıçları sırasında dolduracakları bir form ile ne yapmak istedikleri, nereye doğru gelişmek istedikleri, ileride ne tür beceriler kazanmak istedikler vb. amaçlar belirlenmektedir (Fındıkçı, 2003: 343).

Kariyer yönetiminde iki amaç vardır. Birincisi işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı ihtiyacını karşılamak, ikincisi bireylere kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirme şansı tanımaktır. Kariyer yönetimi;

- . İşletme stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin bütünleştirilmesini,
- . İşgören özelliklerinin analiz edilmesini,
- . Performans değerlemelerinin yapılmasını,
- . Personelik eksik olduğu alanda eğitilmesini,
- . Terfi ve yükselme standartlarının düzenlenmesini içermektedir.

Kariyer geliştirme uygulamalarında yazılımlar, yöneticilerin ve iş görenlerin kariyer gelişim planlamasının etkili bir şekilde yapılmasını ve ilerlemesini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bunun için iş görenler, ilgilerini, hedeflerini ve değerlerini belirten bir kişisel değerlendirme formu doldurmaktadırlar. Yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları bu bilgilerin bilgisayar ortamına aktarılmasında koordineli bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu formlar, yöneticilerin iş görenler için diğer uygun bir pozisyona geçmelerine karar verebilmelerine ve iş görenlerin kariyer gelişimlerinde basamak yaratabilmelerini sağlamaları açısından önem taşımaktadır. Kariyer geliştirme uygulamaları, çalışanın kariyer isteklerine, değerlerine ve hedeflerine yer vermektedir.

Kariyer geliştirme uygulamalarında yazılımlar, çalışanın istekleri ve gelişimi doğrultusunda ona göre işletmede uygun düşen pozisyonu belirlemekte ve işletme bilişim sistemleri yolu ile her bir çalışan için kariyer gelişim planı oluşturmaktadır. Kariyer gelişim planı oluşturulması için belirlenmesi gerekenler; çalışanların bilgi ve yetenek düzeyleri, eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, çalışanın bireysel özellikleri ile düşünülen pozisyonlar için hazır olma durumu gibi bilgiler yer almaktadır (Noe vd., 1997: 626).

### **2.3.2.8. Ücret yönetimi**

Ücret; işletmelerde istihdam edilenlerin emeği karşılığında yapılan ödemedir. Ücretin işgören için anlamı yalnızca aldığı parada değildir. İşgören ücreti sadece maddi unsur olarak görmemektedir. Aynı zamanda yaptığı katkılar dolayısıyla organizasyon için ne anlam ifade ettiği, işveren tarafından davranışlarının

nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumu gibi konuları da içermektedir.

Çalışanların ücretlendirilmesinin neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını bilmek durumundadırlar. Bu nedenle insan kaynakları yöneticisi uygun bir ücret sistemi oluşturmalıdır. Ayrıca; bir mal ya da hizmet üretiminde maliyet fiyatı içerisinde yer alan bir unsurdur. İşverenin ücret politikası, hem çalışmayı özendirmeli hem de yatırımları ve karı olumsuz yönde etkileyip varlığını tehlikeye sokmamalıdır (Tortop vd.,2006:198). Ücret yönetimi işgören ve işletme açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulduğundan işgücü devir hızını ve maliyetleri arttıracak nitelikte ücret sistemi seçilmemeye dikkat edilmelidir (Yüksel, 2007: 212). Organizasyonların faaliyetlerine uygun oluşturdukları ücret sistemleri; zaman temeline dayalı ücret sistemi, parça başı ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemi şeklinde sınıflandırılabilir (Tortop vd.2006:202).

İşletmenin etkinliği açısından, yönetici uygun istatistik programları aracılığı ile ileriye dönük ücret alternatiflerini değerlendirerek, ücret planlarını oluşturmak, toplu sözleşmeden kaynaklanacak ücret maliyetlerini belirlemek, bölümler temelinde bütçeler yapmak gibi ücret yönetim sürecine katkıda bulunacak faaliyetleri gerçekleştirebilir.

### **2.3.2.9.Motivasyon yönetimi**

İnsan kaynaklarının değişen boyutları çalışanların motivasyonlarını etkilemektedir. Değişen koşullar, iş görenlerin beklentilerinde de değişikliğe neden olmaktadır. Organizasyonun başarısı, çalışanların yaptıkları iş ve ortamdan memnun oldukları sürece verimli olmasına bağlıdır. Bu nedenle; organizasyonlar çalışanlarının istek ve taleplerini karşılamak durumundadırlar. Organizasyonlar faaliyet alanları ve türleri ne olursa olsun çalışanların motivasyonları ile ilgilenmek zorundadırlar.

Motivasyon, insan davranışlarının istenildiği doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür (Özgener, 2000:176). Bir insanın motivasyonu içinde yaşadığı çevreye, kültüre ve koşullara göre şekillenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları motive etmede

kullanacağı unsurlar çeşitlilik göstermektedir. Yöneticilerin, çalışanları nasıl ve ne ile motive olduklarını doğru tespit etmesi önem kazanmaktadır.

Motivasyonda çalışanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması büyük önem arz etmektedir. Ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve rekabet avantajı kazanmada önemli etkidir. Cezalandırma ise çalışanları her zaman olumlu yönde etkilemeyebilir. Dolayısıyla; yöneticiler hangi durumlarda nasıl bir sistemi izleyecekleri konusuna dikkat etmelidir([www.sosyalbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr)).

Organizasyonların hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için gelişme stratejilerini sürekli izlemeleri, çalışanlarının yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkartacak ortam sağlamaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanmasında, rakiplerindeki motivasyon uygulamalarını yakından takip etmeli, ödüllendirme, performans değerlendirme sistemlerini en doğru biçimde işletmeye uyarlamalıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### METODOLOJİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi verilecektir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

21. yüzyılda küresel dünyayla entegrasyon çabaları organizasyonları harekete geçirmektedir. Organizasyonlar değişen ve gelişen teknolojiye paralel olarak üretim ve yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirme ihtiyacı duymaktadır. Özellikle son onlu yıllar içinde bilgi teknolojilerindeki gelişmenin tetikleme sonucu organizasyonlar küresel piyasa ekonominin öngördüğü bilgi temelli, öğrenen, etkin, sürekli değişen bir konum sergilemektedir. Değişim özellikle organizasyonların yönetim yapılarında, organizasyon içi etkileşim alanının şekillenmesinde, insan kaynağının kullanımında daha yoğun yaşanmaktadır. Ekonomik ve teknolojik değişim çalışanların etkin öğrenme yoluyla bu değişime uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Organizasyonlarda birbirine bağlı olarak gelişen işler, üretim şemasında zorunlu olarak esnek ve çok yönlü bir insan kaynağı ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Kuşkusuz son yıllarda küresel ölçekte yaşanan ekonomik ve teknolojik değişim Türkiye'deki organizasyonlarda da yoğun olarak gözlenmektedir. Organizasyonlar yeni pazar ağlarına ulaşabilmede bilgi teknolojilerini yakından takip ederek gelişmiş pazarlara ulaşabilme mücadelesi vermektedir. Yaşanan bu değişim sürecinde firmalar, üretim ve yönetim anlayışlarının yanı sıra, insan kaynaklarını küresel taleplere göre yetiştirme ve geliştirme amacını taşımaktadır. Organizasyonların pazar koşullarının öngördüğü değerler sistemi içinde bilgi-iletişim teknolojileriyle kucaklaşması elbette bir bütünlük oluşturmaktadır.

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci içinde organizasyonun pazar mekanizması içindeki rekabet koşullarını güçlendirmede insan kaynağına ve bilgi teknolojilerinin gelişimine yönelik

yatırımların eşgüdüm içinde sürdürülmesi ön görülmektedir. Organizasyon içinde bilgi teknolojilerinde gözlenen gelişmeler, insan kaynağının niteliğini de değişime zorlamaktadır. İnsan kaynağının niteliğinin değişiminde eğitimin önemi ön plana çıkmaktadır. Çalışanların eğitim yoluyla bilgi ve becerilerinin artırılması firma etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Nitekim modern yönetim anlayışında insan kaynağına yapılan yatırımın pazar ekonomisinde verimlilik ve kaliteyi arttırmada önemli bir etken olarak görülmektedir.

Araştırmada esas olarak değişen bilgi ve teknolojinin insan kaynağı üzerindeki olası etkileri incelenmektedir. Gaziantep'te tekstil sektöründe yer alan organizasyonlarda profesyonel meslek grubu ve orta kademe yönetici ve uzman işgücünün bilgi ve teknoloji kullanımına yönelik tutum ve davranışları ve bunları şekillendiren dinamiklerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Gaziantep'te söz konusu sektörde yer alan organizasyonlarda çalışanların bilgi ve teknolojiyi etkin kullanabilme, organizasyon içinde yaratıcılığın ön plana çıktığı çalışma ikliminin oluşturulması ve çalışanların bilgi-beceri ve deneyimlerini arttırıcı faktörlerin önemi incelenmektedir.

### **3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM TEKNİĞİ**

Araştırma, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Gaziantep kentinde Organize Sanayi Bölgesinde yer alan yapan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde gerçekleştirilmiştir.

Gaziantep Sanayi Odası verilerine göre Gaziantep'te tekstil işkolunda toplam 323 firma faaliyet göstermektedir. Araştırmada Gaziantep Sanayi Odası'nın organizasyon envanteri baz alınarak 50 organizasyonla telefonda konuşularak randevu talebinde bulunulmuştur. Kimi organizasyonlar çalışanların vaktini aldığı ve dışarıya bilgi akışı sağlanacağı endişesiyle randevu vermemişlerdir. Sonuç olarak toplamda 50 organizasyonda insan kaynağı yönetici veya o işi gören yetkiliyle görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan firmalardan %35'i küçük, %45'i orta , %19,6'sı da büyük boy işletme niteliğinde olduğu görülmektedir. Örneklem seçiminin evreni temsil etme niteliğine sahip olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırma evrenini temsil edecek örneklem yöntemi basit ve tesadüfü örneklem olarak seçilmiştir. Belirlenen adreste bulunmayan görüşmecilerin yerine örneklem tekniğine uygun olarak yeni firmalar dahil edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda 50 organizasyon ve 50 çalışanla geliştirilmiş görüşme formu çerçevesinde veri tabanı oluşturulmuştur. Organizasyonların pazar stratejileri içinde küresel ekonomik rekabet ortamında bilgi teknolojilerine yönelik yaklaşımlarını anlama ve anlamlandırmada ayrıca insan kaynakları yönetim uygulamalarının anlaşılmasında ilk önce insan kaynakları yöneticisi ile görüşme tercih edilmiştir. İnsan kaynakları yöneticisi bulunmayan firmalarda personel müdürü ve/veya tepe yönetimi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 20-40 dakika arası sürmüştür. Görüşmeler genellikle ilgili kişinin odasında yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular anlaşılır bir dille ifade edilmiştir.

Hazırlanan görüşme formu 20 sorudan oluşmaktadır. Görüşme formunun kullanışlı olması ve eksiliklerin saptanması için pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda gerekli düzeltmeler yapılarak soru formu uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular çalışanların demografik özelliklerini, organizasyon yapısı ve değişim esnekliğini, organizasyonun kurumsal kültürünü, organizasyonlarda bilgi teknolojilerini kullanma eğilimlerini ve insan kaynağına yatırım istencini saptamaya yöneliktir.

Araştırma verileri SPSS 17 paket programı ile değerlendirilmiş tablo haline dönüştürülerek yorumlanmıştır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI**

Alan araştırmasının uygulanma kısmı Temmuz-Ağustos 2010 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme formlarının uygulanması, firmaların iş yoğunluğu ve işgörenlerin dinlenme saatlerinde yapılması nedeniyle uzun zaman dilimine yayılmıştır. Yaşanan yoğunluk bazen organizasyona birkaç kez gitme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Görüşme formlarının uygulanması bizzat araştırmayı yapan kişi tarafından yapılmıştır. Bu vesileyle araştırmayı yapan kişi organizasyon içi ağları, işgörenlerin tutum ve davranışlarını daha yakından gözlemleme şansına sahip olmuştur.

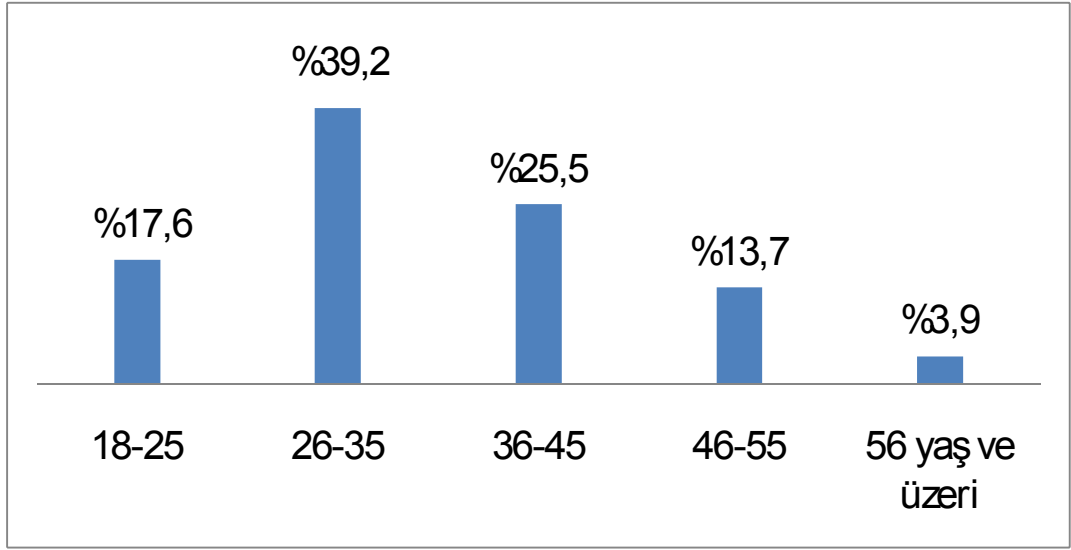


## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

### 4.1. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 4.1.1. Demografik Özellikler

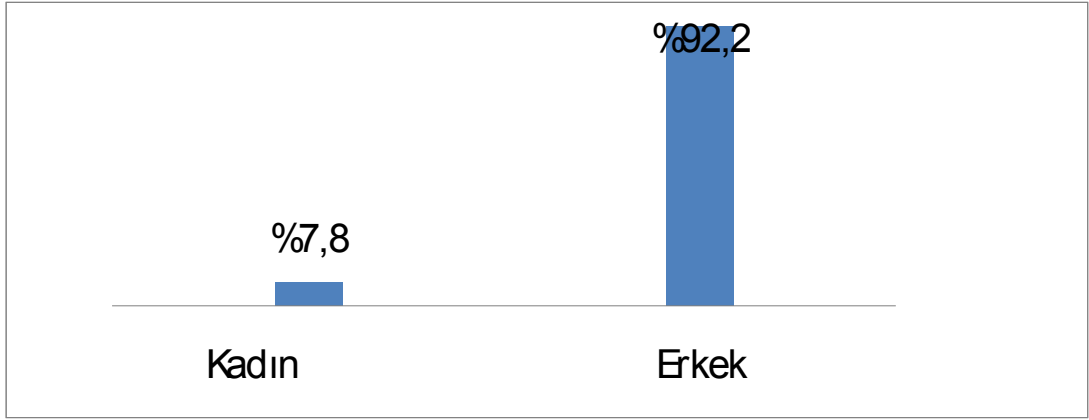
Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin verilerin analizi yer alacaktır.



Şekil 4.1. Çalışanların yaş dağılımı

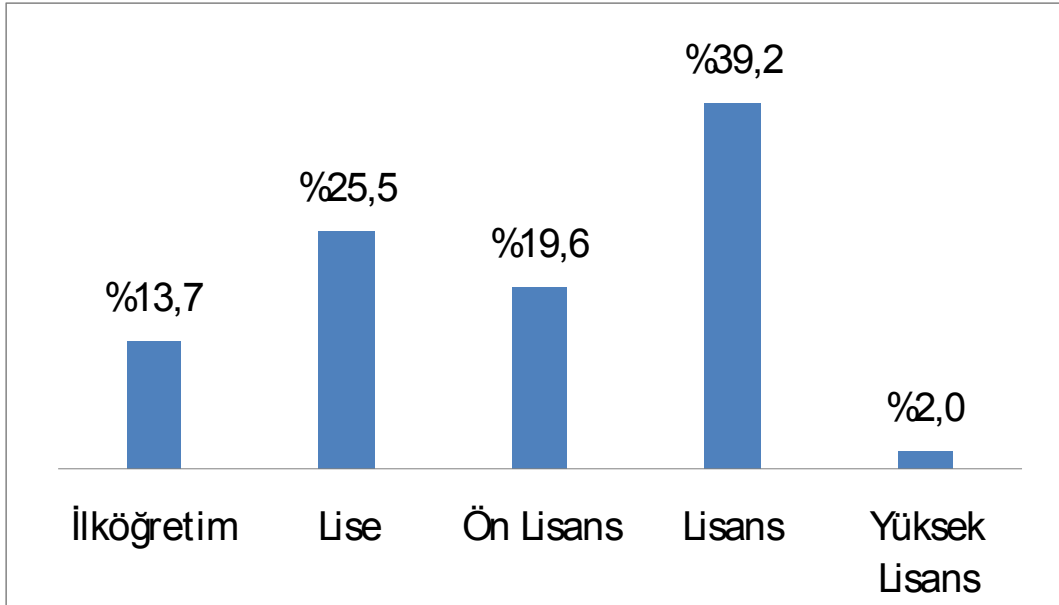
Şekil 4.1’de görüldüğü gibi örneklem grubuna giren 50 kişinin yaş durumlarının dağılımına bakıldığında, söz konusu katılımcıların, %17.6’sının 18-25, %39.2’sinin 26-35, %25,5’inin 36-45, %13,7’sinin 46-55, %3,9’unun 56 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş dağılımında 45 ve üzerinde azalma olduğu, 26-35 yaş aralığında bariz bir artış olduğu görülmektedir. Bilgi ve

teknoloji kullanımında, değişimlere adaptasyonun sağlanması sürecinde genç yaştaki kişilerin tercih edildiği gözlenmektedir.



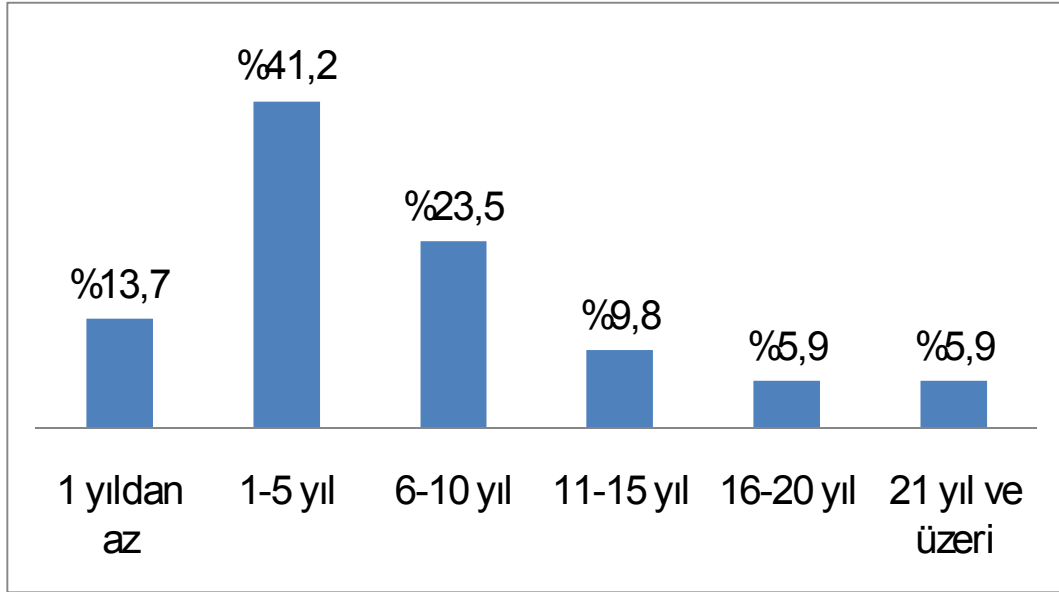
Şekil 4.2. Çalışanların cinsiyet dağılımı

Araştırmaya katılanların % 7,8'sini bayan ve % 92,2'sini erkek oluşturmaktadır. Gaziantep'te organize sanayi bölgesinde erkek istihdamına öncelik verildiği görülmektedir. Organizasyonların insan kaynağı yöneticisi kullanımda bariz cinsiyet eşitsizliği olduğu dikkat çekmektedir. Bu durumun muhtelif nedenleri olmakla birlikte yönetici kademesinde istihdam edilmesinde hala geleneksel tutumun muhafaza edildiği görülmektedir. Ayrıca, firmaların aile işletmesi şeklinde yapılanmasının da etkisi bulunmaktadır.



Şekil 4.3. Çalışanların eğitim durumu

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %13,7'sinin ilköğretim, % 25,5'inin lise, %19,6'sının ön lisans, % 39,2'sinin lisans, % 2'sinin yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. İşletmelerin üniversite mezunu kişileri tercih etmelerinde; bilgi ve teknolojiyi kullanabilecek, sürekli değişen ve gelişen bir ortamda işletmenin gelişmesine katkı sağlayacak eğitilmiş insanlar olması gerekmektedir.



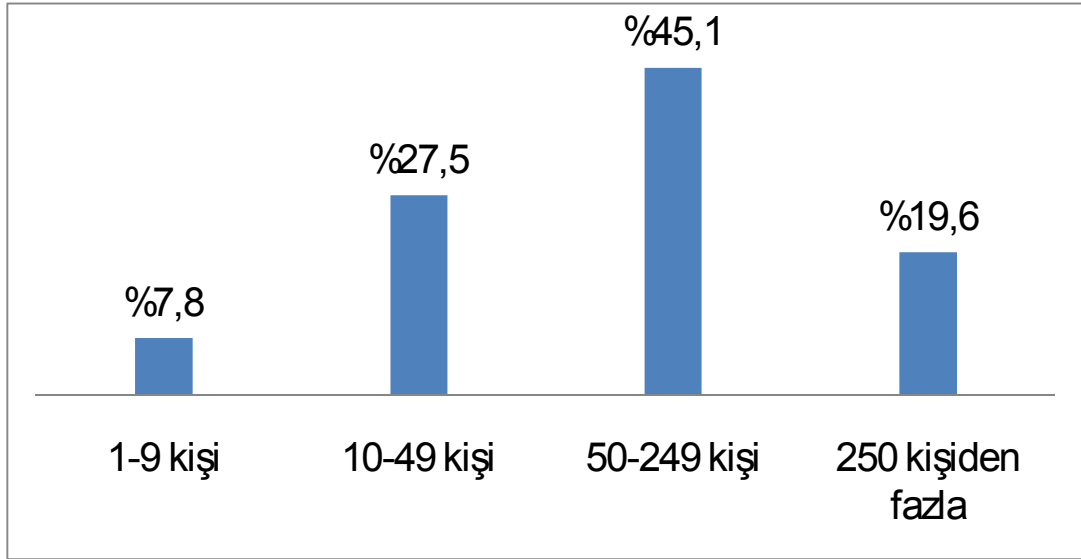
Şekil 4.4. Çalışanların organizasyonda çalışma süresi

Çalışanların organizasyonda çalışma süreleri incelendiğinde %13,7'sinin 1 yıldan az, %41,2'sinin 1-5 yıl, %23,5'inin 6-10 yıl, %9,8'sinin 11-15 yıl, %5,9'unun 16-20 yıl, %5,9'unun 21 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmektedir. Beş yıldan az çalışma süresi çalışanların organizasyon içerisinde hedeflerine, kariyerlerine ulaşma şanslarını azaltmaktadır. Organizasyonlar da istihdamın sürekli kılınması için çalışanların ve organizasyonların karşılıklı beklentilerinin açıkça ortaya konulması gerekmektedir. Aynı iş yerinde uzun süre çalışmak çalışan ve organizasyon bütünlüğü açısından yararlı olmaktadır.

Ayrıca; organizasyonda çalışma süresinin yaşla bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Bu durum, işletmede insan kaynakları bölümünde çalışanların genç olmalarının tercih edilmesine bağlı olarak çalıştıkları sürenin kısa olduğunu göstermektedir.

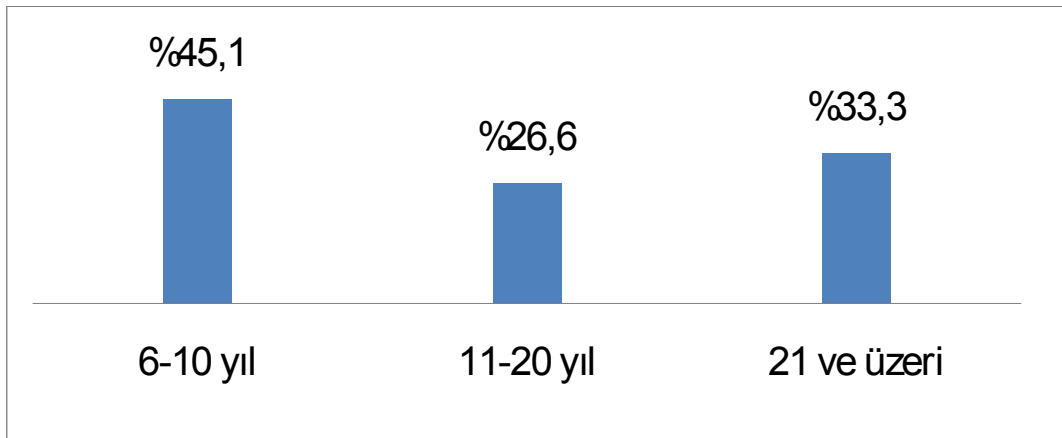
#### 4.1.2. İşletmelerin Yapısı

Çalışmanın bu kısmında; araştırmaya katılan işletmelerin demografik yapısı analiz edilmiştir.



Şekil 4.5. İşletmede istihdam edilen işçi sayısı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımları incelendiğinde %7,8'sini 1-9 kişi, %27,5'ini 10-49 kişi, %45,1'ini 50-249 ve %19,6'sını 250 kişiden fazla çalışan sayısına sahip olan işletmeler oluşturmaktadır. Bir işletmede insan kaynakları bölümünün bulunması ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulanması çalışan sayısı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle küçük olan işletmelerde insan kaynakları departmanının pek bulunmadığı görülmektedir. Şekil 4.9'da işletmelerin %65'inde insan kaynakları departmanının bulunmaması bu düşüncüyü desteklemektedir.

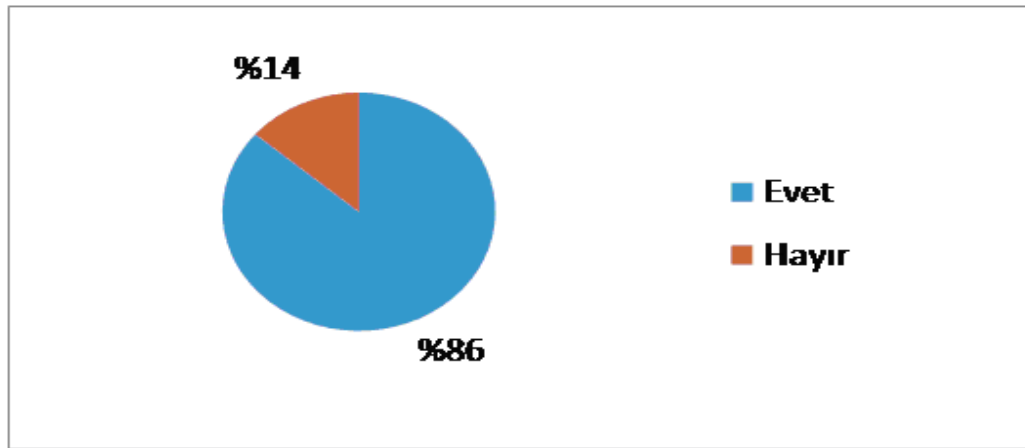


Şekil 4.6. İşletmelerin faaliyet süreleri

Araştırmaya katılan işletmelerin % 45,1'i 6-10 yıl, %26,6'sı 11-20 yıl, %33,3'ü 21 yıl ve üzeri faaliyet göstermektedir.

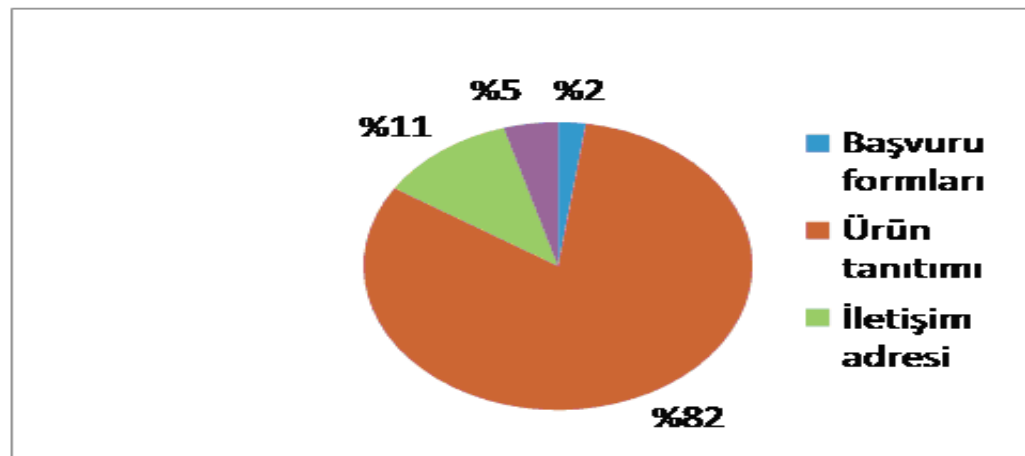
#### 4.1.3. İşletmelerde Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları

Çalışmanın bu kısmında; araştırmaya katılan işletmelerin bilgi teknolojilerini ne oranda kullandıkları ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri incelenmektedir.



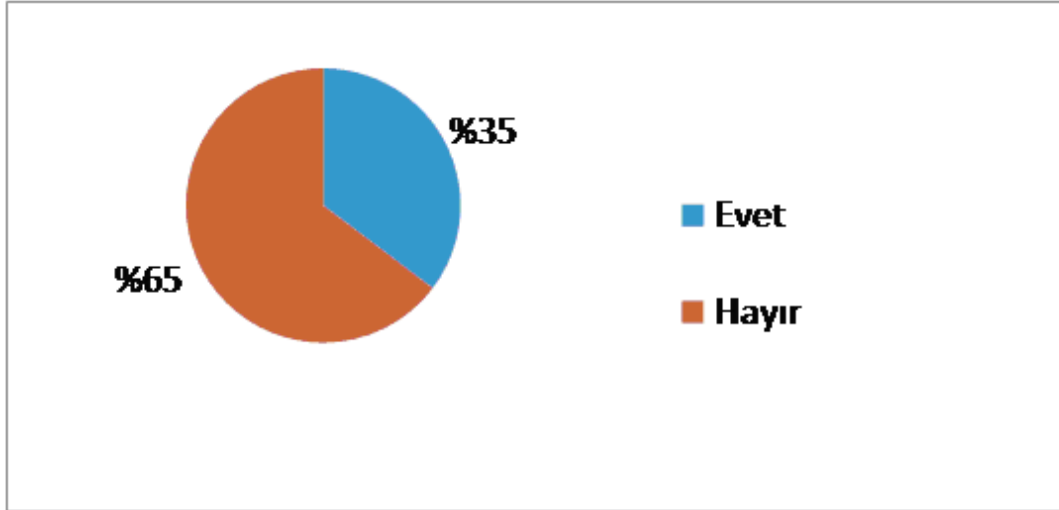
Şekil 4.7. İşletmelerin web sayfası bulundurma oranları

İşletmelerin web sayfası bulunma oranlarına bakıldığında %86'sında bulunduğu, %14'ünde bulunmadığı görülmektedir. Araştırma kapsamında olan işletmelerin %86'sında teknolojinin ilerlemesiyle bilgi alışverişinin, iletişimin önem kazandığı görülmektedir.



Şekil 4.8. Web sayfasında yer alan bilgi ve hizmetler

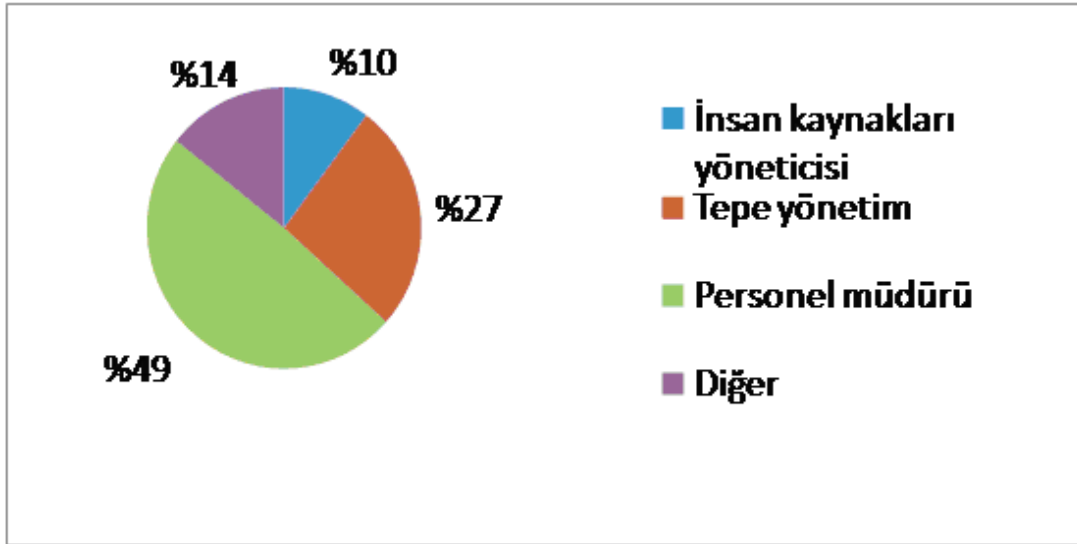
Web sayfası bulunan işletmelerden %82'sinde ürün tanıtımı, %11'inde iletişim adresi, %5'inde diğer, %2'sinde başvuru formlarının yer aldığını görülmektedir. Oranlara bakıldığında işletmelerin web sayfasını genellikle ürün tanıtımı ve iletişim bilgileri için kullandıkları görülmektedir. Başvuru formu bulunan sadece %2 oranında işletme bulunmaktadır. Ankete cevap veren işletmelerin web sayfasında daha çok işletmeyi tanıtıcı bilgilerin yer aldığı, insan kaynakları ile ilgili faaliyetlere pek yer verilmediği gözlenmiştir.



Şekil 4. 9. İşletmelerde insan kaynakları departmanı bulunup/bulunmadığı

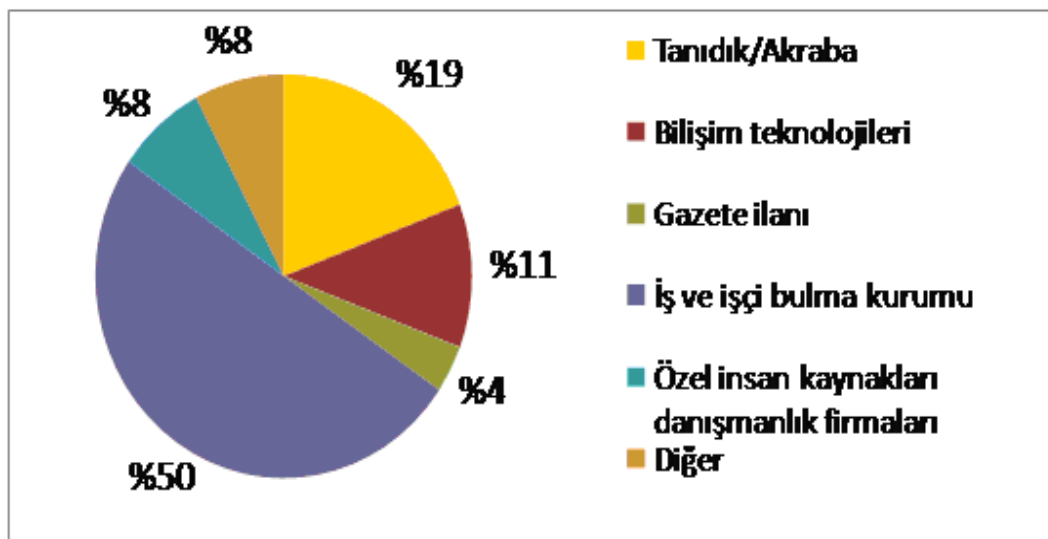
Araştırmada yer alan işletmelerin %35'inde insan kaynakları departmanı bulunmakta iken, %65'inde bulunmadığı görülmektedir. İşletmeler açısından insan kaynakları departmanının ayrı bir bölüm olarak tanımlanması kavramının pek oluşmadığı ifade edilebilir. Şekil 4.10'da insan kaynakları faaliyetlerinin tepe yönetim, personel müdürü ve muhasebe müdürü tarafından gerçekleştirilmesi bu düşüncüyü desteklemektedir.

İnsan kaynakları departmanının işletme büyüklüğüne bağlı olarak oluşturulduğu görülmektedir. Çalışan sayısı fazla olan işletmelerde insan kaynakları departmanının ayrı bir bölüm olarak bulunduğu gözlenmiştir. Çalışanlardan daha etkili yararlanabilmek ve insan kaynakları fonksiyonlarının iyi bir şekilde işlemesi açısından insan kaynakları departmanının bulunması düşüncesinin tüm işletmelerde hakim olması gerekmektedir.



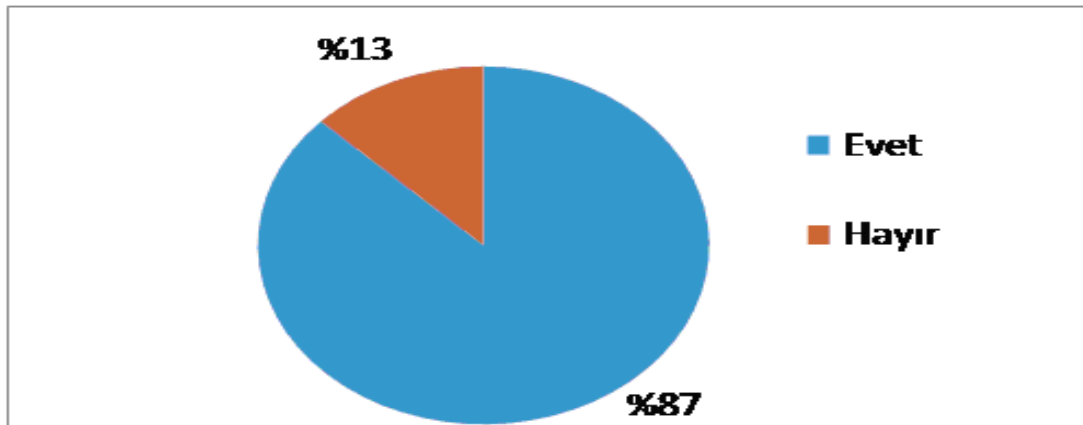
Şekil 4.10. İşletmelerde insan kaynakları faaliyetlerinin kim/kimler tarafından yürütüldüğü

Şekil 4.10'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunda (% 49) insan kaynakları faaliyetlerini personel müdürü yürütmektedir. Diğer oranlara bakıldığında %27'sinin tepe yönetim, %14'ünün diğer, %10'unun insan kaynakları yöneticisi olarak isimlendirildiği görülmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen işletmelerde ise muhasebe müdürü olarak isimlendirildiği görülmektedir. Bu durum insan kaynakları faaliyetlerinin işletmenin diğer faaliyetleriyle beraber yürütüldüğünü göstermektedir.



Şekil 4.11. İşletmelerde insan kaynakları tedarikinde kullanılan yöntemler

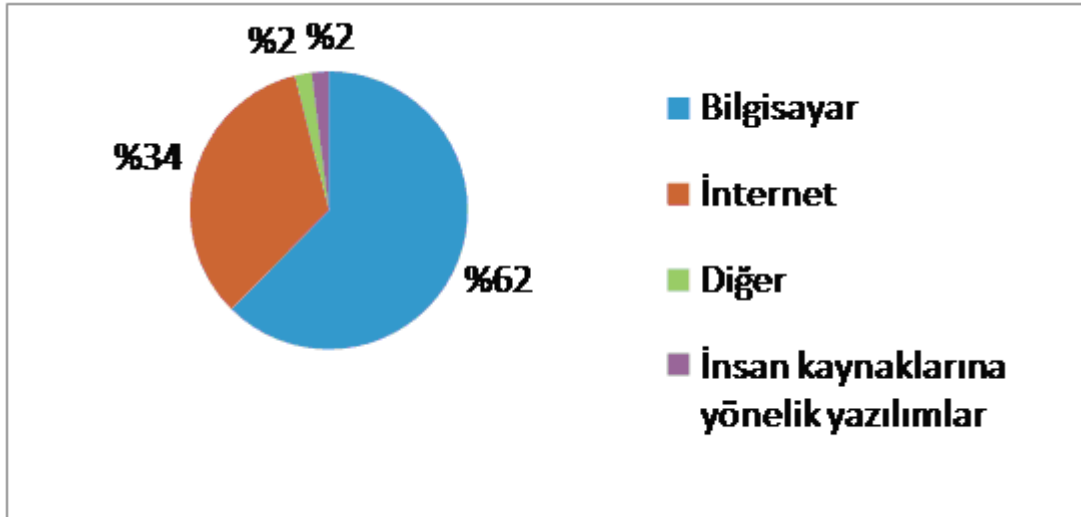
Araştırmada insan kaynakları tedarikinde kullanılan yöntemler incelendiğinde; Şekil 4.11’de görüldüğü gibi iş ve işçi bulma kurumu %50 ile en yüksek orandadır. Tanıdık/akraba %19’luk, bilişim teknolojileri %11’lik, %8’lik eşit oranlarla özel insan kaynakları danışmanlık firmaları ve diğer yöntemler, %4’lük oranla gazete ilanlarının kullanıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin bilişim teknolojilerini insan kaynağı tedarikinde yeterince kullanmadıkları gözlemlenmektedir. Şekil 4.8’de işletmelerin web sayfasında başvuru formlarını kullanma oranının %2 olması bu sonucu desteklemektedir.



Şekil 4.12. İşletmelerde insan kaynakları departmanında bilgi teknolojilerinin kullanılması durumu

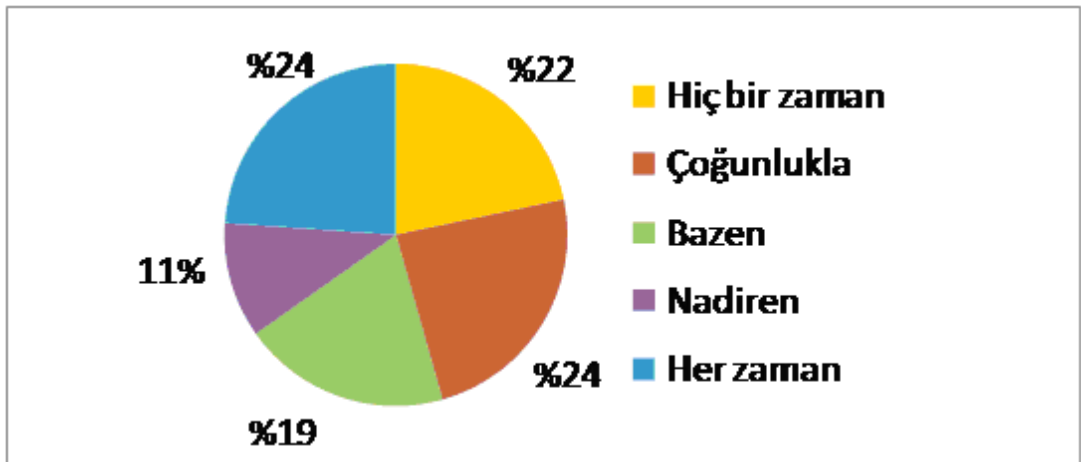
Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları departmanında bilgi teknolojilerini kullanım oranlarına bakıldığında %87’sinin kullandığını, %13’ünün ise kullanmadığı görülmektedir. İnsan kaynakları departmanında bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla, çalışanlara ait her türlü bilgilerin saklanması mümkün olabilmektedir. Böylece insan kaynağı yöneticileri işlerin yükü ile fazla zaman kaybetmemekte, geribildirimler çabuk alınabilmekte ve insan kaynağı fonksiyonlarının etkinliği artmaktadır. Bu durum işletmelerin işlerini daha kısa zamanda ve etkin yapabilmek için teknolojik gelişmeleri takip ettiklerini göstermektedir.





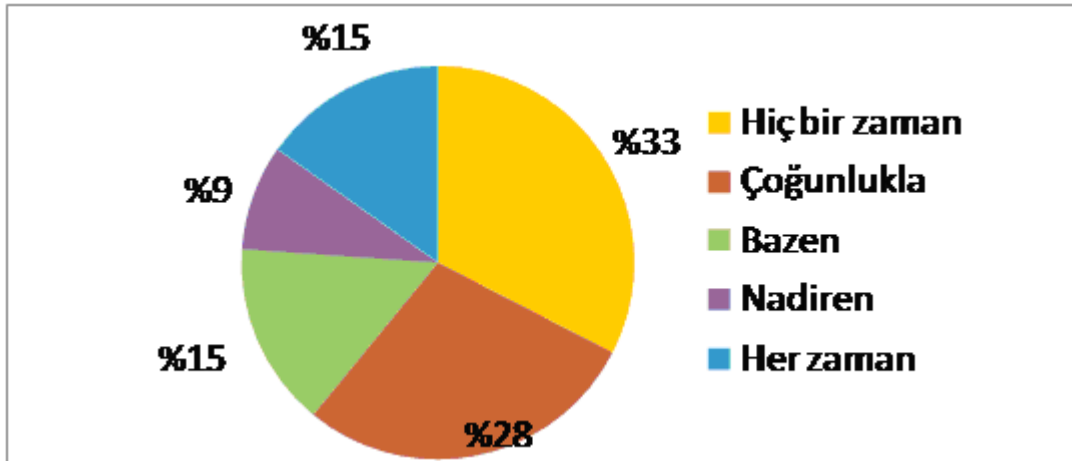
Şekil 4.13. İnsan kaynakları departmanında kullanılan bilgi teknolojileri

Araştırma sonuçlarına bakıldığında işletmelerden %62'sinin bilgisayar, %34'ünün internet, %2'sinin diğer, %2'sinin insan kaynaklarına yönelik yazılımlar kullandıkları görülmektedir. Sonuçtan anlaşılacağı üzere insan kaynaklarına özgü programların yeterince kullanılmamasına rağmen işletmelerin tamamının bilgi teknolojilerinden yararlandıkları görülmektedir.



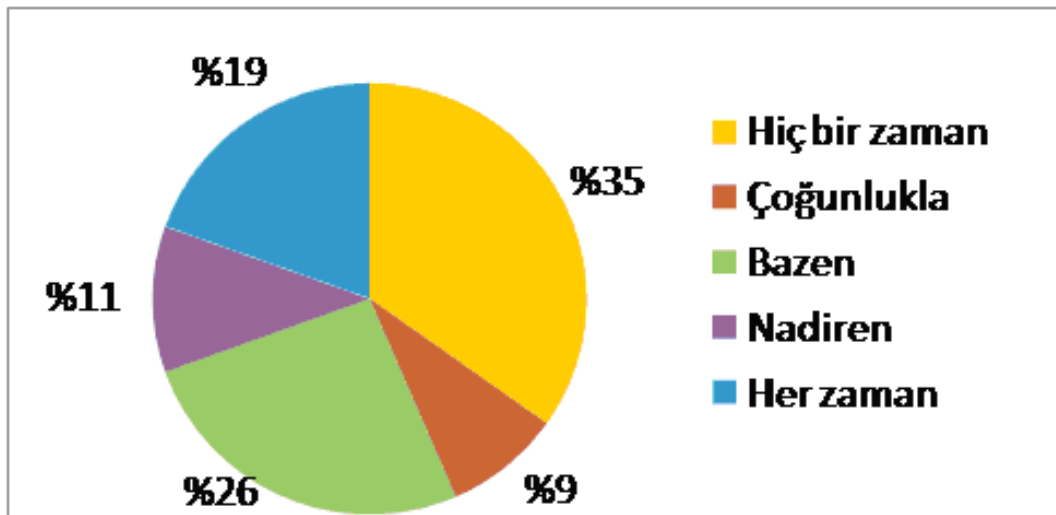
Şekil 4.14. Bilgi teknolojilerinin insan kaynakları planlamasında kullanılması ve kullanılma sıklığı

Şekil 4.14'de bilgi teknolojilerinin insan kaynakları planlamasında %78'lik oranla kullanıldığı görülmektedir. Ankete cevap veren işletmelerden %22'sinin hiçbir zaman kullanmamasına rağmen %24'ünün çoğunlukla, %19'unun bazen, %11'inin nadiren, %24'ünün her zaman kullandığı görülmektedir.



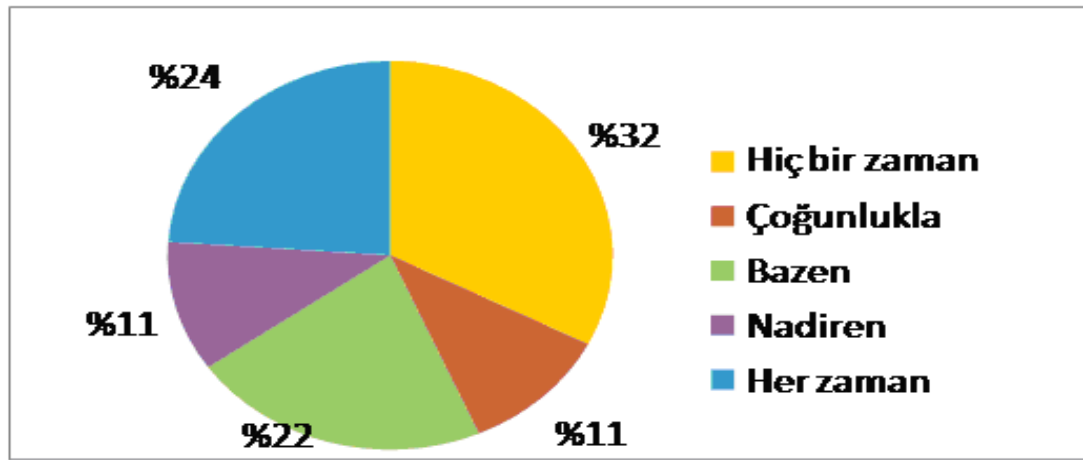
Şekil 4.15. Bilgi teknolojilerinin insan kaynağı temini ve seçiminde kullanılması ve kullanılma sıklığı

Şekil 4.15’de görüldüğü gibi insan kaynağı temini ve seçimi sürecinde bilgi teknolojilerinin kullanım oranları incelendiğinde %67’lik oranla işletmelerin kullandığı görülmektedir. Grafiğe göre; %33’ünün hiçbir zaman, %28’inin çoğunlukla, %15’inin bazen, %9’unun nadiren, %15’inin her zaman kullandığı görülmektedir. Şekil 4.11’den de anlaşılacağı üzere insan kaynakları tedarik yöntemlerinde genellikle iş ve işçi bulma kurumları ve tanıdık aracılığı kullanılmakta da olsa bilgi teknolojileriyle iş gören seçimi işletmeler için önem arz etmektedir.



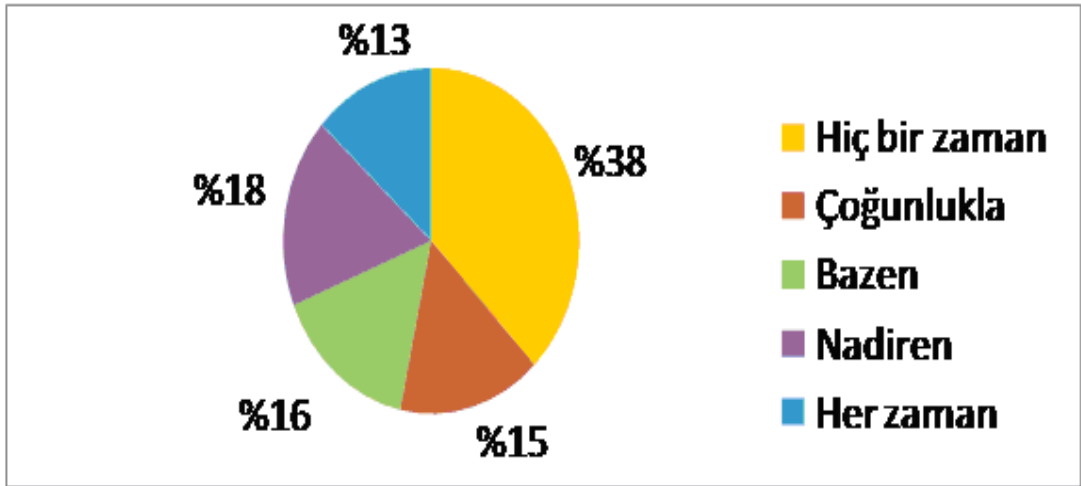
Şekil 4.16. Bilgi teknolojilerinin insan kaynakları eğitimi ve geliştirmede kullanılması ve kullanılma sıklığı

Şekil 4.16'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin bilgi teknolojileri kullanarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme oranlarına bakıldığında % 35'inin hiçbir zaman, %9'unun çoğunlukla, %26'sının bazen, %11'inin nadiren, %19'unun her zaman olduğu görülmektedir. İşletmelerin eğitimle bilgi, beceri ve davranışların insan kaynağına kazandırılması fikrine henüz sahip olmadıkları görülmektedir. İşletmelerin özellikle bilgi teknolojileri ile yapılan eğitimlerin zaman ve maliyet kaybına neden olmadan çalışanların kendini geliştirmesine imkân verildiği bilincinde olmaları gerekmektedir.



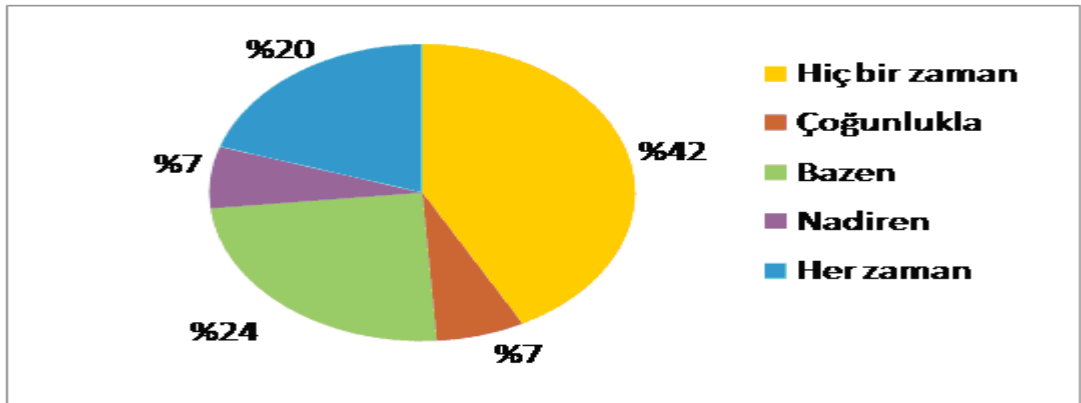
Şekil 4.17. Bilgi teknolojilerinin performans değerlendirmesinde kullanılması ve kullanılma sıklığı

Araştırmada yer alan işletmelerin performans değerlendirmede bilgi teknolojilerini kullanma oranlarının % 32'lik oran ile hiçbir zaman, %11'lik oran ile çoğunlukla, %22'lik oran ile bazen, %11'lik oran ile nadiren, %24'lük oran ile her zaman olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre %100'lük oranla performans değerlendirme sistemi kullanılsa da büyük oranda yararlanıldığı görülmektedir. Çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, niteliklerinin ve yeteneklerinin hangi alanlarda olduğunun saptanılması işletmeler için performans değerlemenin önem arz ettiğini göstermektedir. Performans değerlendirilmesinin yeteri kadar yapılmaması çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olabilir.



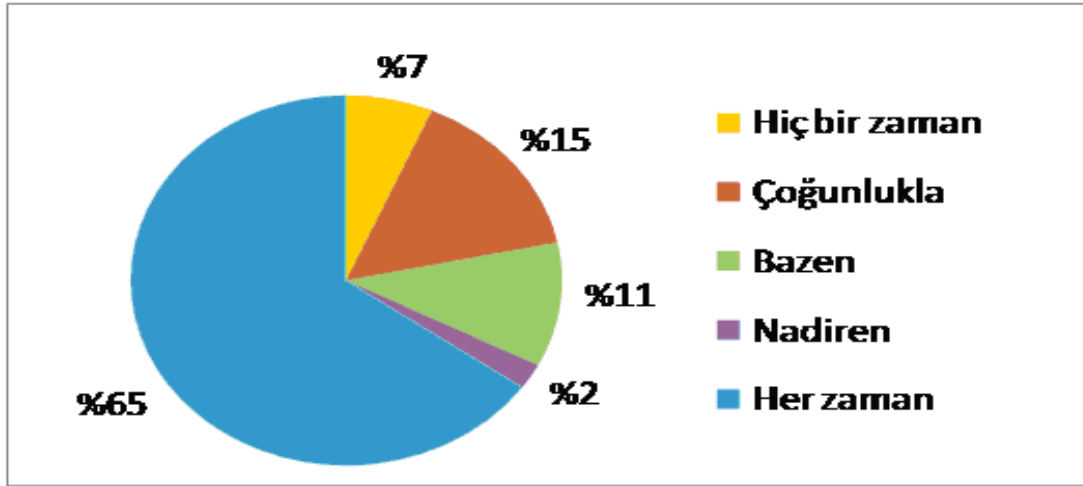
Şekil 4.18. Bilgi teknolojilerinin kariyer yönetimi ve planlamada kullanılması ve kullanılma Sıklığı

Kariyer yönetimi ve planlama faaliyetinde bilgi teknolojilerinin % 38'inde hiçbir zaman, %15'inde çoğunlukla, %16'sında bazen, %18'inde nadiren, %13'ünde her zaman kullanıldığı görülmektedir. Kariyer yönetimi ve planlama faaliyetinde bilgi teknolojilerinden yeteri kadar yararlanılmadığını göstermektedir.



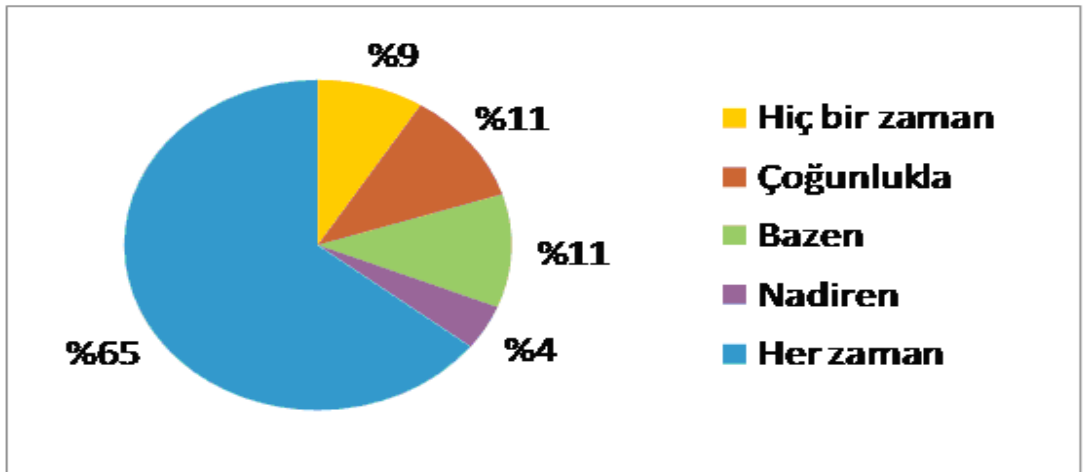
Şekil 4.19. Bilgi teknolojilerinin motivasyon yönetiminde kullanılması ve kullanılma sıklığı

Araştırmaya katılan işletmelerin motivasyon yönetiminde bilgi teknolojilerini % 42'sinin hiçbir zaman, %7'sinin çoğunlukla, %24'ünün bazen, %7'sinin nadiren, %20'sinin her zaman kullandığı görülmektedir. Çalışanlar için önemli unsur olan motivasyon değerlendirmesinin kullanılmasının sağlayacağı faydaların işletmeler tarafından görülmesi gerekmektedir.



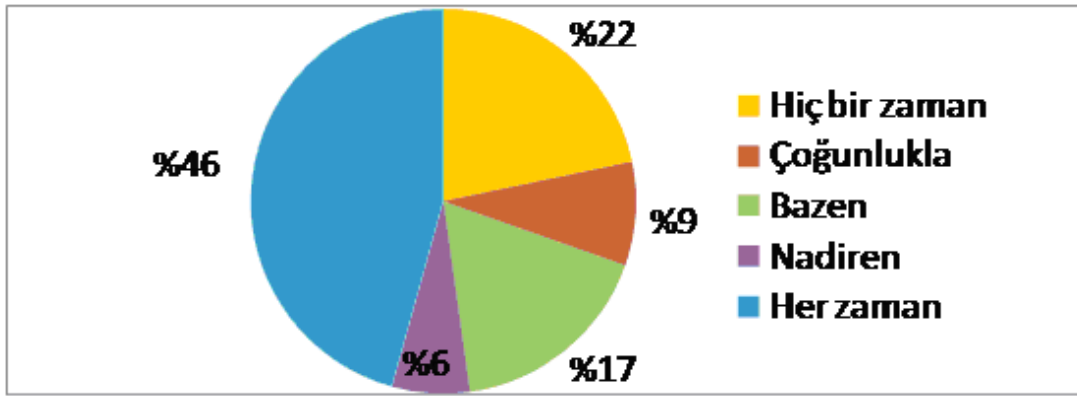
Şekil 4.20. Bilgi teknolojilerinin ücretlendirme, bordrolama ve özlük işlerinde kullanılması ve kullanılma sıklığı

Araştırmaya katılan işletmelerin %93'ünde ücretlendirme, bordrolama ve özlük işleri bilgi teknolojileri ile yapılmaktadır. Oranların dağılımları incelendiğinde, katılımcılar %65'lik oranla her zaman, %15'lik oranla çoğunlukla, %11'lik oranla bazen, %2'lik oranla nadiren kullandıklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 4.21. Bilgi teknolojilerinin sağlık ve güvenlik işlemlerinde kullanılması ve kullanılma sıklığı

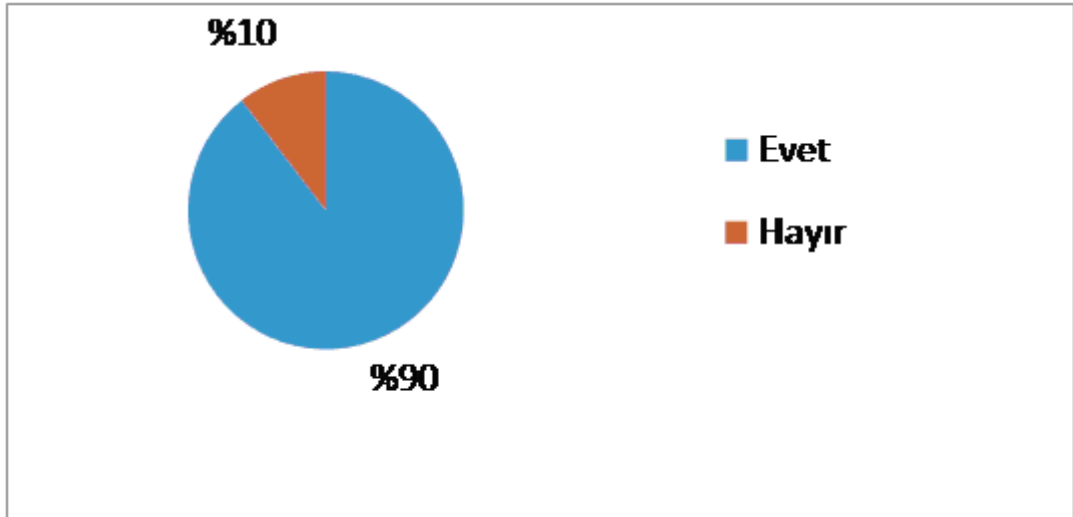
Şekil 4.21'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %65'i her zaman, %11'i çoğunlukla, %11'i bazen, %9'u hiçbir zaman, %4'ü nadiren insan kaynakları departmanlarında, sağlık ve güvenlik işlemlerinde bilgi teknolojilerini kullanmaktadırlar.



Şekil 4.22. Bilgi teknolojilerinin insan kaynakları devam kontrolünde kullanılması ve kullanılma sıklığı

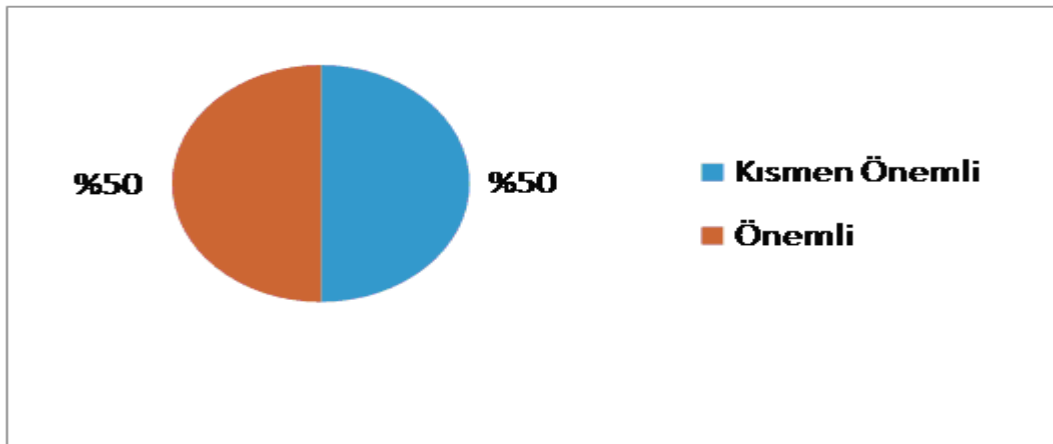
Bilgi teknolojilerinden insan kaynakları devam kontrolünde, işletmelerin %46'sının her zaman, % 22'sinin hiçbir zaman, %17'sinin bazen, % 9'unun çoğunlukla, %6'sının nadiren yararlandıkları görülmektedir.

14 ve 22 arası grafiklerin oranı bir arada değerlendirilmesi nispeten daha anlamlı olacaktır. Organizasyonlarda bilgi teknolojilerinin insan kaynakları fonksiyonlarında ne sıklıkla kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları planlamasında %78'lik, insan kaynağı temini ve seçiminde %67'lik, insan kaynakları eğitimi ve geliştirmesinde %65'lik, performans değerlendirmede %68'lik, kariyer yönetimi ve planlamada %62'lik, motivasyon yönetiminde %58'lik, insan kaynakları devam kontrolünde %68'lik oranlarla kullanılarak bilgi teknolojilerinin kullanıldığı görülmektedir. Araştırmada yer alan işletmelerde her ne kadar insan kaynakları fonksiyonlarında bilgi teknolojilerinden yararlandığı görülmekte ise de istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Ücretlendirme, bordrolama ve özlük işleri (%93), sağlık ve güvenlik işlemlerinde (%91) ise daha fazla kullanılmaktadır. İşletmeler insan kaynakları departmanını muhasebe departmanının devamı gibi algılamaktadırlar. Diğer fonksiyonların kullanımında istenilen sonuçların alınabilmesi için işletmeler bilgi teknolojilerinden daha fazla yararlanarak istenilen tüm verilere ulaşılabileceklerini unutmamalıdır.



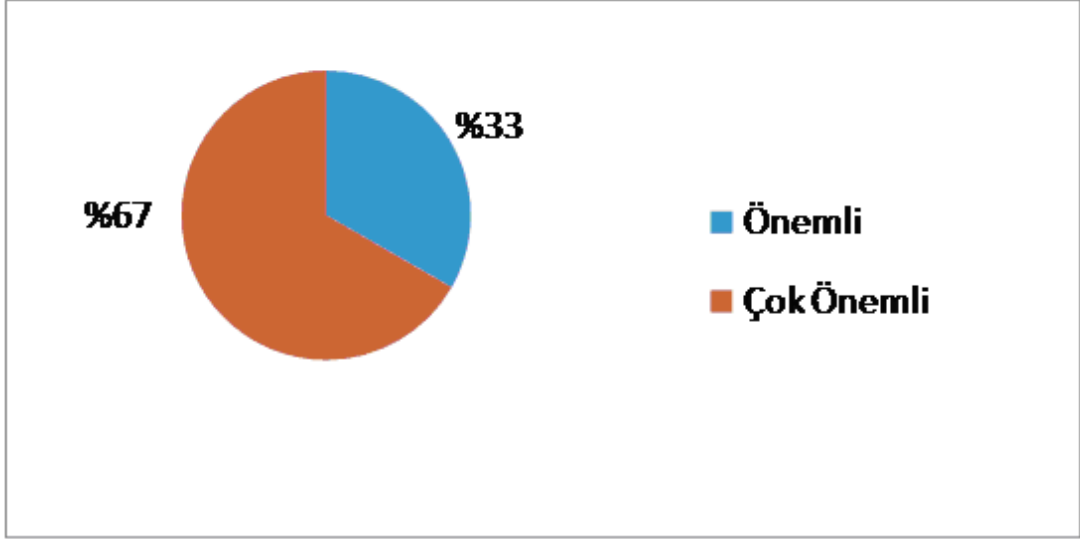
Şekil 4.23. Bilgi teknolojileri kullanımında beklenen amaçlara ulaşılma düzeyi

Araştırmaya katılan işletmelerin bilgi teknolojilerinden beklenen amaçlara ulaşma düzeyleri incelendiğinde; %90'ının ulaşabildiğini, %10'unun ulaşamadığını görülmektedir.



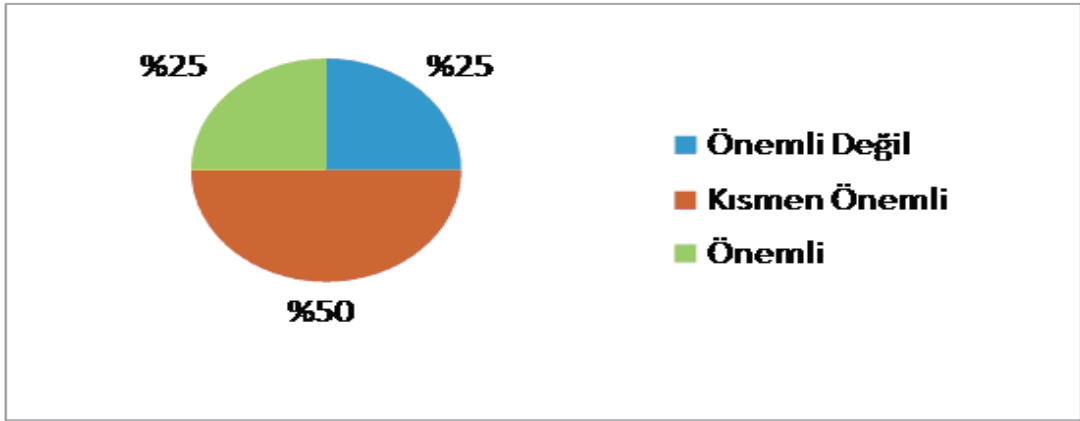
Şekil 4.24. Yeni teknolojiye adaptasyonların zor olması

Araştırmaya katılan işletmeler yeni teknolojiye adaptasyonların zor olması nedenini % 50'lik eşit oranlarla kısmen önemli ve önemli olarak belirtmişlerdir. Yeni teknolojiye adaptasyonların zor olması nedeninin beklenen amaçlara ulaşamama da önemli etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda üst yönetime büyük görev düşmektedir. Çalışanların eğitimlerle, seminerlerle desteklenerek yeni teknolojiye uyum sağlamalarına önem verilmelidir. Aksi takdirde çalışanlardan istenilen performans alınamaz ve işletme olumsuz yönde etkilenir.



Şekil 4.25. Bilgi teknolojilerini kullanacak personelin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmaması

Bilgi teknolojilerini kullanacak kişilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmaması oranlarına bakıldığında %67'si çok önemli, %33'ü önemli olarak belirtmişlerdir. Şekil 4.25'de görüldüğü gibi ulaşamama nedenlerinde bu faktör büyük etkindir. İşletmelerin, çalışanlarını kullanılmak üzere teknolojinin özellikleri, kendilerine ve organizasyona sağlayacağı yararlar hakkında bilgilendirmeleri gerekmektedir.

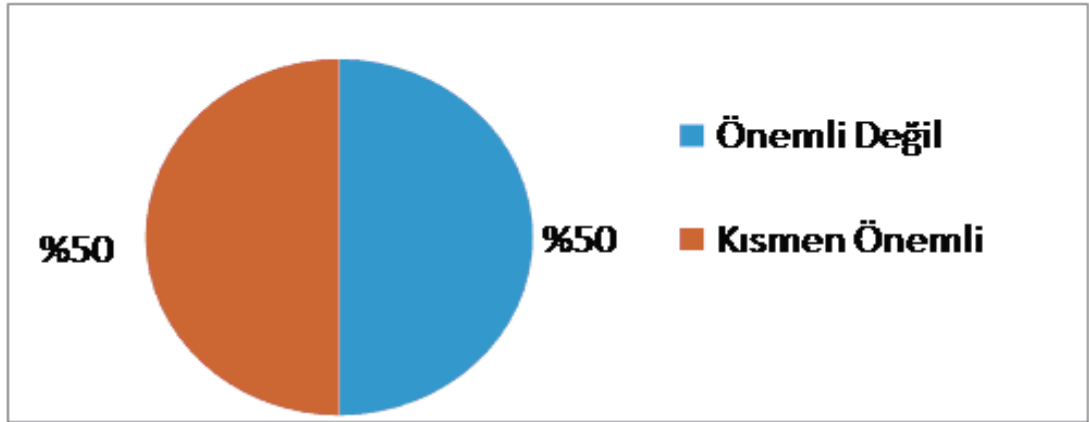


Şekil 4.26. Bilgi teknolojisi yatırımlarının işletme yapısı ile uyumlu olmaması

Yapılan yatırımların işletmenin yapısıyla uyumlu olması nedenini araştırmaya katılan işletmelerden %50'si kısmen önemli, %25'i önemli değil, %25'i ise önemli olarak görmektedirler. Yatırımların işletmelerin ihtiyaçlarına cevap

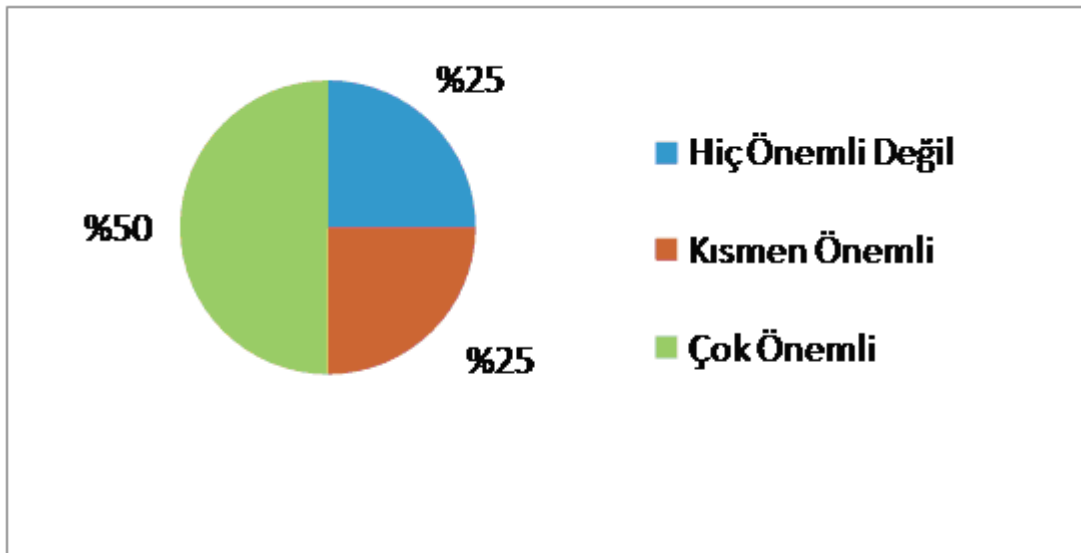


vermesi ve büyük maliyet unsuruna dönüşmemesi için işletmeler hangi departmanda hangi bilgi teknolojilerinin kullanılacağını önemle tespit etmelidir.



Şekil 4.27. Teknolojik yatırım olsun veya rakiplerde var diye yatırımların yapılmış olması

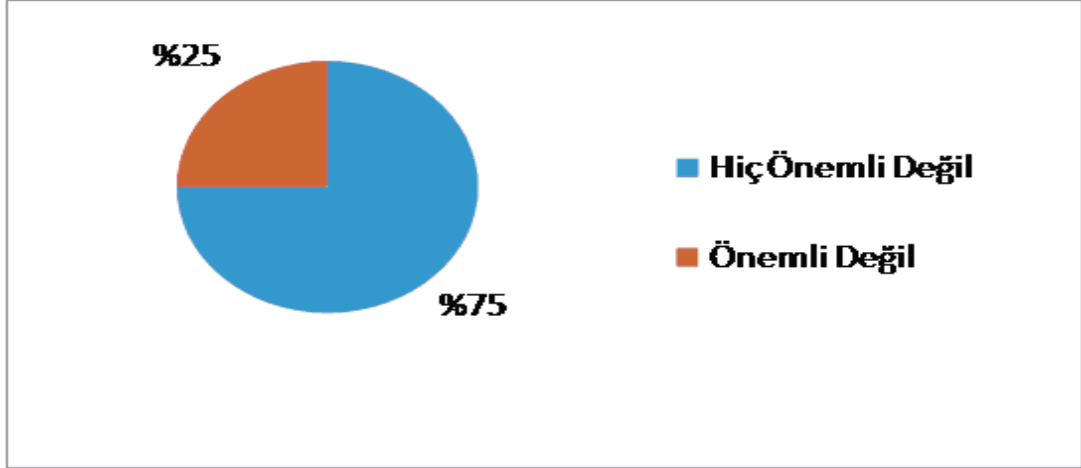
Araştırmaya katılan işletmelerin %50'si teknolojik yatırım olsun veya rakiplerde var anlayışıyla yapılan yatırımları başarıya ulaşamama nedeninin de kısmen önemli olarak görmekteyken, %50'si önemli bulmamaktadır. Şekle göre; işletmeler bilgi teknolojilerini hem karmaşık işlerini basitleştirmek hem de rakiplerinden geri kalmamak için kullandıklarını göstermektedir.



Şekil 4.28. Sahip olunan bilginin paylaşılmak istenilmemesi

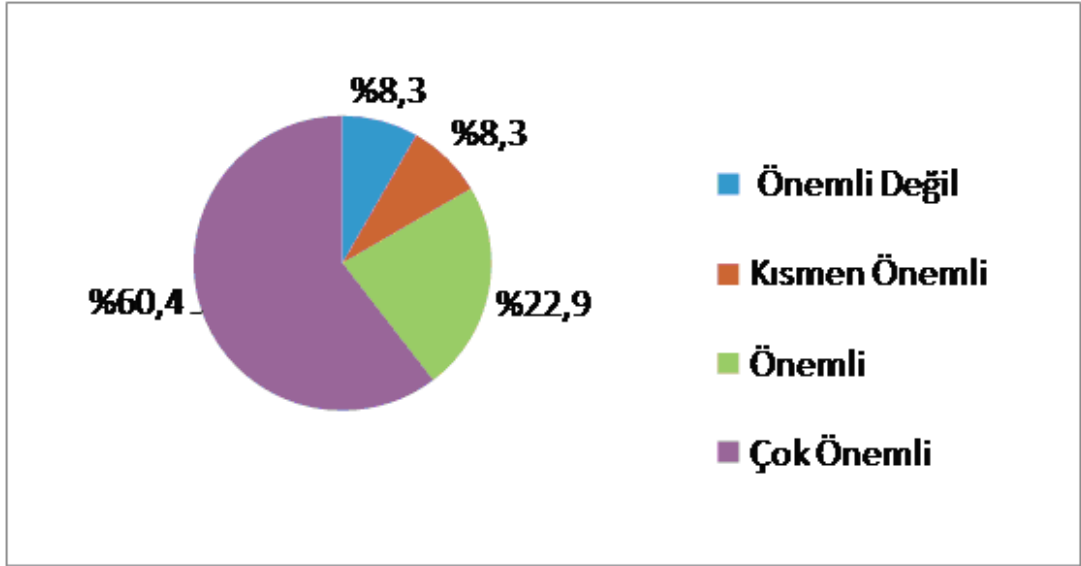
Şekil 4.28'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerden sahip olunan bilginin paylaşılmak istenilmemesi nedenini, %50'si çok önemli, %25'i ise kısmen

önemli, %25'i hiç önemli değil olarak görmektedir. Bilgi teknolojileri sayesinde istenilen verilere, bilgilere ulaşma imkânı bulunmaktadır. Çalışanların bazıları bilgileri paylaşınca kendi kariyerlerinden endişe duymaktadırlar. Bu nedenle işletme çalışanların bu konudaki kaygılarını gidermelilerdir.



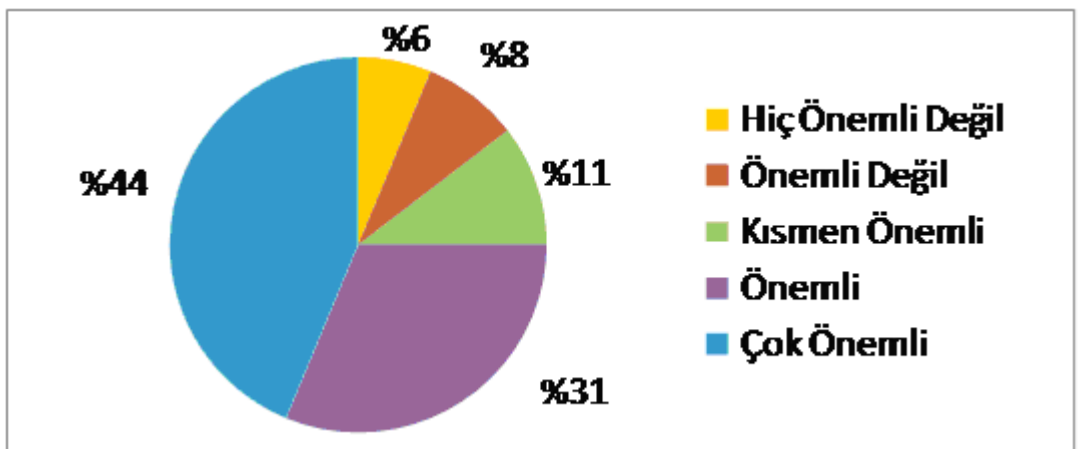
Şekil 4.29. E-posta ve internet kullanımında güvensizlik sorunu olması

Şekil 4.29'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerden e-posta ve internet kullanımında güvensizlik nedenini %75'i hiç önemli değil, %25'i önemli değil olarak görmektedirler. Grafiğe göre bu faktör başarıya ulaşamama nedeni olarak görülmemektedir. Çalışanlar diğer birimlerden ihtiyaç duydukları bilgilere e-posta ve internet sayesinde ucuz ve kolay bir şekilde ulaşabilmektedirler. Böylece kısa zamanda işlerin yapılması sağlanabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar açısından e-posta ve internet kullanımını tehlike olarak değil avantaj olarak değerlendirilmektedir.



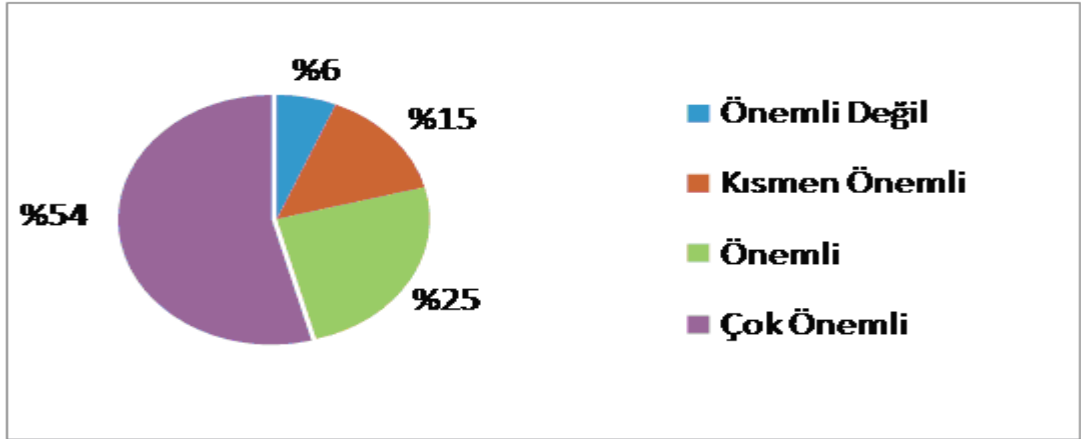
Şekil 4.30. Zamanın etkin kullanılabilmesini sağlaması

Şekil 4.30’da görüldüğü gibi zamanın etkin kullanılmasını sağlamasını %60,4’lük oran çok önemli, %22,9’luk oran önemli, %8,3’lük oran önemli değil, %8,3’lük oran ise kısmen önemli olarak görmektedir.. Bilgi teknolojileri sayesinde verilere, bilgilere hemen ulaşılması neticesinde işlerin yapılma süresi kısalmakta ve zaman daha etkin bir şekilde kullanılabilir. Zamanın değerli bir kaynak olduğunun bilincinde olan işletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için veri girişlerini, bürokratik işleri en kısa yolla yapmak zorunda olduklarını bilmektedirler. Bu nedenle bilgi teknolojilerini kullanma gerekliliğinin bilincindedirler.



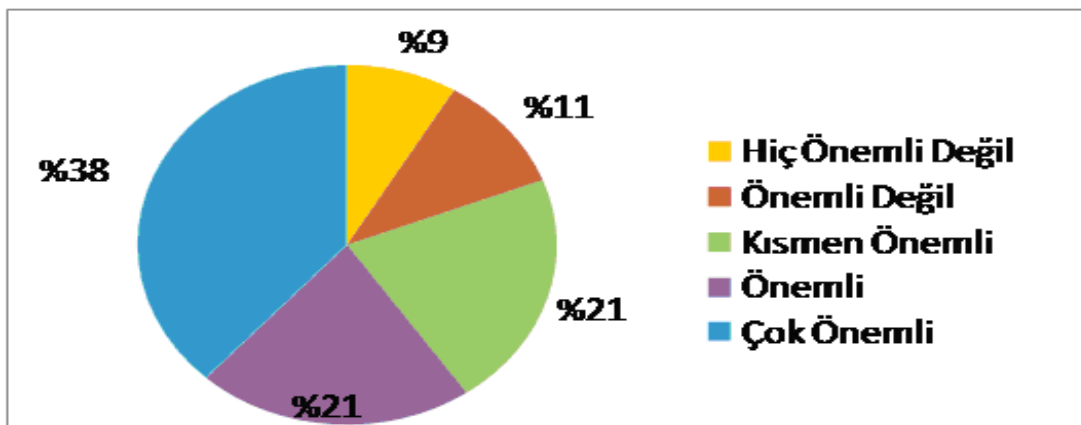
Şekil 4.31. Departmanın etkinliğini arttırması

Şekil 4.31'e göre işletmelerin departmanın etkinliğini arttırması faydasını %44'ü çok önemli, %31'i önemli, %11'i kısmen önemli, %8'i önemli değil, %6'sı hiç önemli değil olarak değerlendirmişlerdir. Sonuçlardan da görüldüğü gibi bilgi teknolojileri sayesinde departmanın etkinliği artmaktadır. Her bölüm ulaşmak istediği bilgileri anında ulaşabildiğinden yapacağı işleri planlayabilir, olumsuz durumları önceden tespit edip önlemler alabilir.



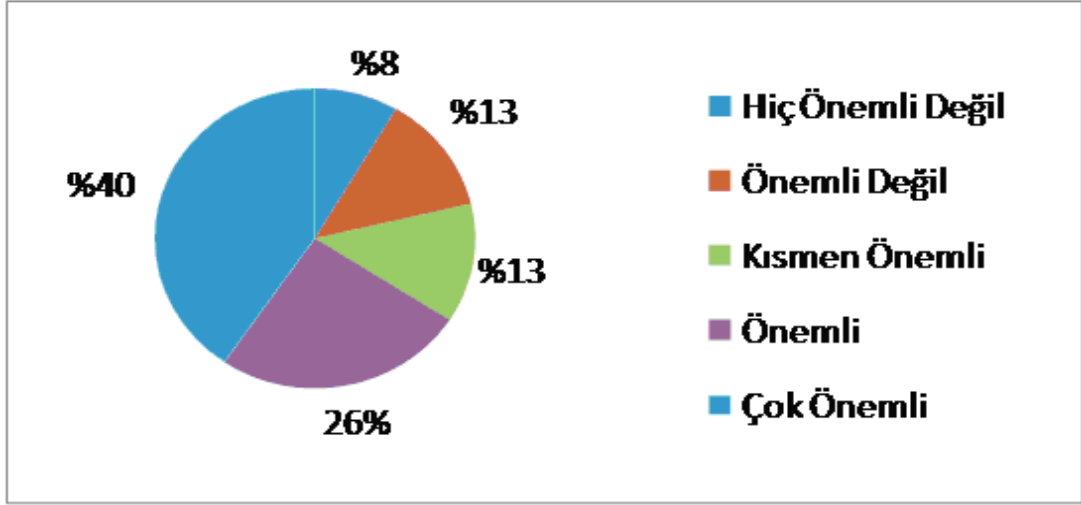
Şekil 4.32. İşletmenin etkinliğini arttırması

Araştırmaya katılan işletmelerden bilgi teknolojileri ile işletmenin etkinliğini arttırmasını %54'ü çok önemli, %25'i önemli, %15'i kısmen önemli, %6'sı önemli değil olarak görmektedirler.



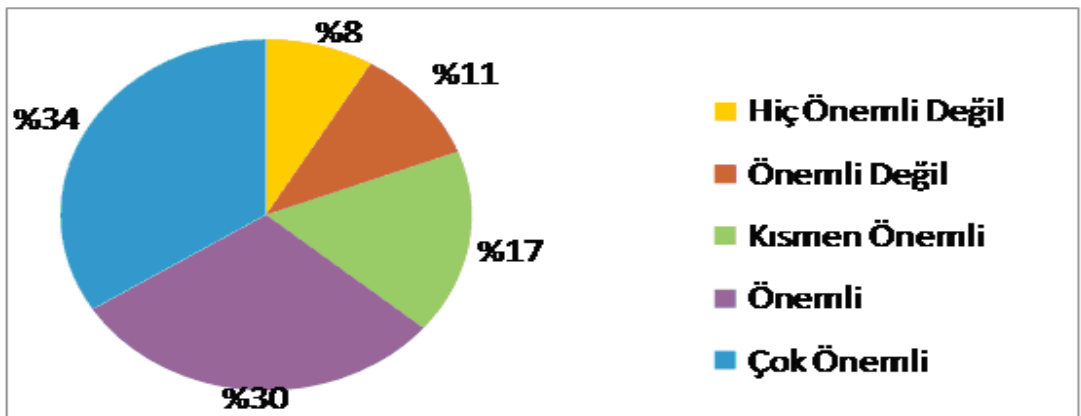
Şekil 4.33. Çalışan-yönetici arasındaki iletişimi arttırması

Şekil 4.33'de ankete cevap veren işletmelerin çalışan-yönetici arasındaki iletişimi artırması faydasına %38'i çok önemli, %21'i önemli, %21'i kısmen önemli, %11'i önemli değil, %9'u hiç önemli değil cevabını verdikleri görülmektedir.



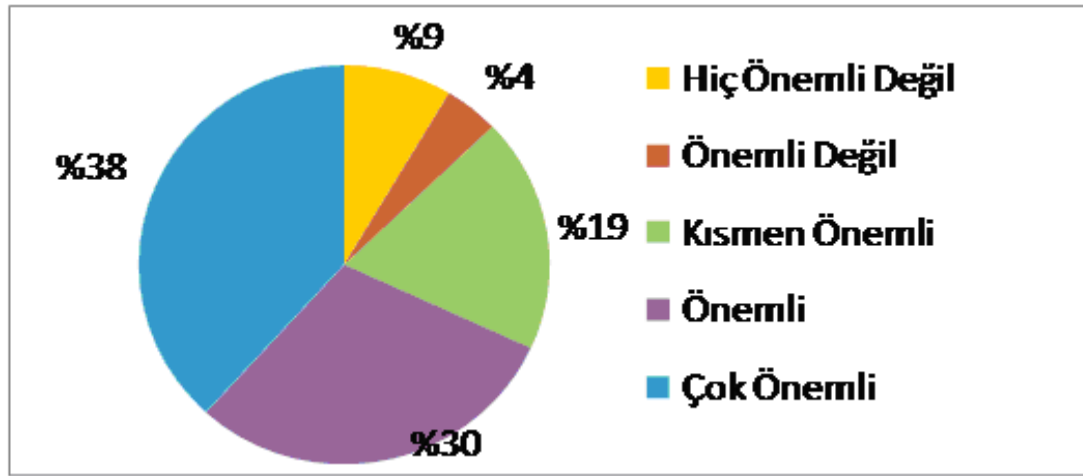
Şekil 4.34. Verimliliği artırması, çalışanların motivasyonunu yükseltmesi

Araştırmaya katılan işletmelerin bilgi teknolojilerinin verimliliği artırması, çalışanların motivasyonunu yükseltmesi faydasına ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde; işletmelerin %40'ının çok önemli, %26'sının önemli, %13'ünün kısmen önemli, %13'ünün önemli değil, %8'inin ise hiç önemli değil olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi bilgi teknolojileri sayesinde işletmelerin verimliliği artmakta, çalışanların motivasyonu yükselmektedir. Bilgi teknolojileri ile verilere kolay, güvenilir ve doğru ulaşma sayesinde alınacak sonuçlar çalışanların başarısını olumlu yönde etkilemekte ve motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır.



Şekil 4.35. Bilginin organizasyon içinde paylaşılır hale gelmesi

Şekil 4.35’de bilginin organizasyon içinde paylaşılır hale gelmesini işletmelerin %34’ü çok önemli, %30’u önemli, %17’si kısmen önemli, %11’i önemli değil, %8’i hiç önemli değil olarak değerlendirmektedir. Bilgi teknolojileri sayesinde bilginin organizasyon içerisinde paylaşılır hale gelmesi ile çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgilere, verilere anında ulaşabilmektedirler. Her birim yaptığı işlere uygun bilgi teknolojisi kullanarak depoladığı bilgileri diğer çalışma arkadaşlarına iletebildiğinde işlerin, hızlı ve güvenilir yapılmasını sağlamış olacaktır.



Şekil 4.36. İnsan kaynakları fonksiyonlarının karmaşık işlerini basitleştirmesi

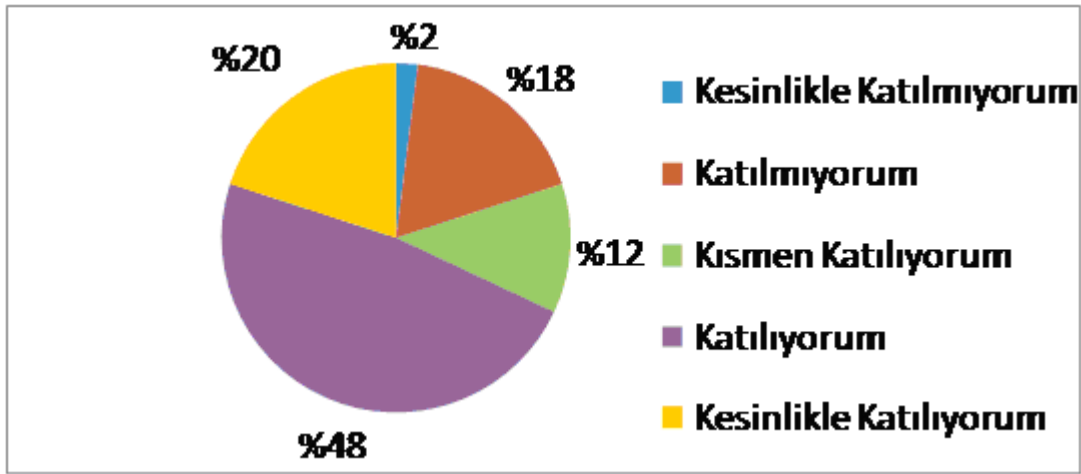
Şekil 4.36’da bilgi teknolojilerinin insan kaynakları fonksiyonlarının karmaşık işlerini basitleştirdiği faydası oranlarına bakıldığında %38’i çok önemli, %30’u önemli, %19’u kısmen önemli %9’u hiç önemli değil, %4’ü önemli değil olarak değerlendirmektedirler. İnsan kaynakları fonksiyonları belirli bir düzen içerisinde yapılmadığı sürece işletmenin işleri daha yoğunlaşır zaman kaybı meydana gelir. Bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla insan kaynaklarının planlanması, çalışanların motivasyonlarının ölçülmesi, devam kontrolünün sağlanması ile diğer fonksiyonlarının uygulanmasında daha denetimli daha doğru değerlendirmelerin yapıldığı gözlenmektedir.

Şekil 4.30 ile Şekil 4.36 arası genel bir değerlendirme yapıldığında; bilgi teknolojileri ile sağlanan birinci faydanın %93’lük oranla zamanın etkin

kullanılabilmesini sağlaması görülmektedir. İkinci sırada %79'luk oranla işletmenin etkinliğini artırması gelmektedir. Üçüncü sırayı ise, %75'lik oranla departmanın etkinliğini artırması takip etmektedir.

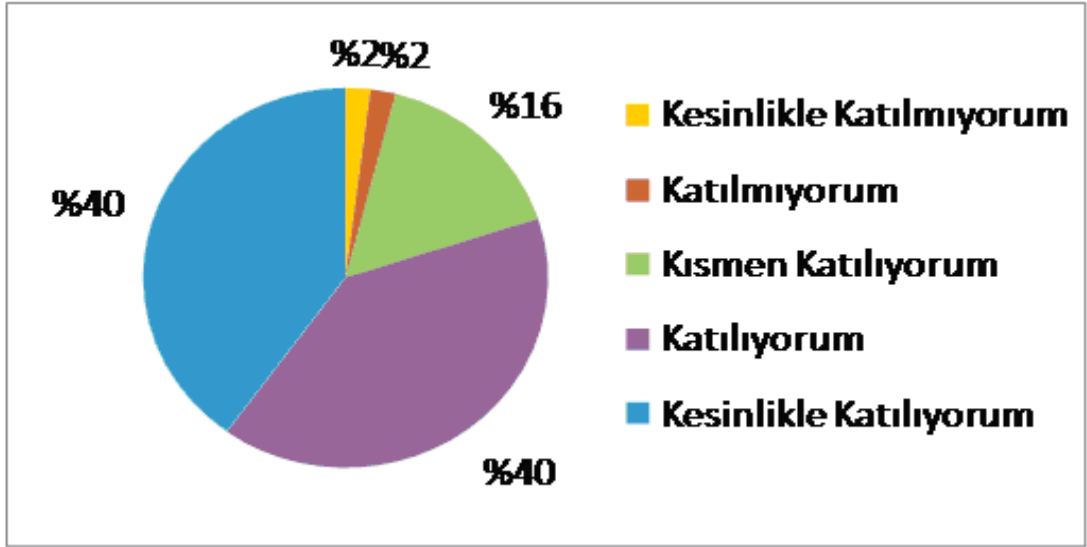
#### 4.1.4. Organizasyon Kültürü ile Bilgi ve Teknolojik Yeniliklere Uyum

Çalışmanın bu kısmında; bilgi ve teknolojiye değişimlere adaptasyon sürecinde çalışanların nasıl bir davranış içerisinde oldukları ve organizasyon kültürü analiz edilecektir.



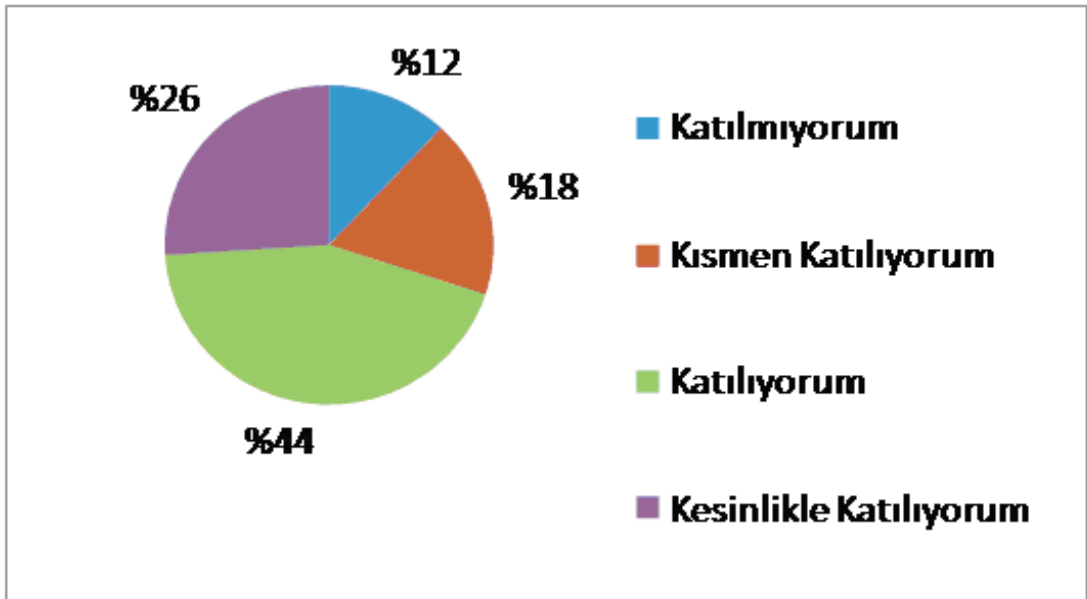
Şekil 4.37. İşletmede çalışanların işleri ile ilgili gelişmeleri takip etmesi

Araştırmada çalışanların işleri ile ilgili gelişmeleri takip etmelerine ilişkin görüşler incelendiğinde; şekil 4.37'de görüldüğü gibi; katılımcıların %48'i katılıyorum, %20'si kesinlikle katılıyorum, %18'i katılmıyorum, %12'si kısmen katılıyorum, %2'si kesinlikle katılmıyorum olarak cevap vermişlerdir. Grafiğe göre, çalışanların kendi gelişmelerinin ve çalıştıkları işletmenin ilerlemesinin sağlanmasında rol oynadıkları görülmektedir. Çalışanlar işleri ile ilgili gelişmeleri takip ettikleri takdirde çevrelerinde meydana gelen değişikliklerden haberdar olurlar. Böylece; işletmelerinin ve kendilerinin hangi noktada olmaları gerektiği fark ederek, alınacak önlemleri, avantajlarını, dezavantajlarını görürler. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamalıdır. Eğitimlerle, fuarlara katılımlarla çalışanların gelişimine destek olmalıdır.



Şekil 4.38. Çalışanların diğer çalışma arkadaşları ile bilgi paylaşımında bulunması

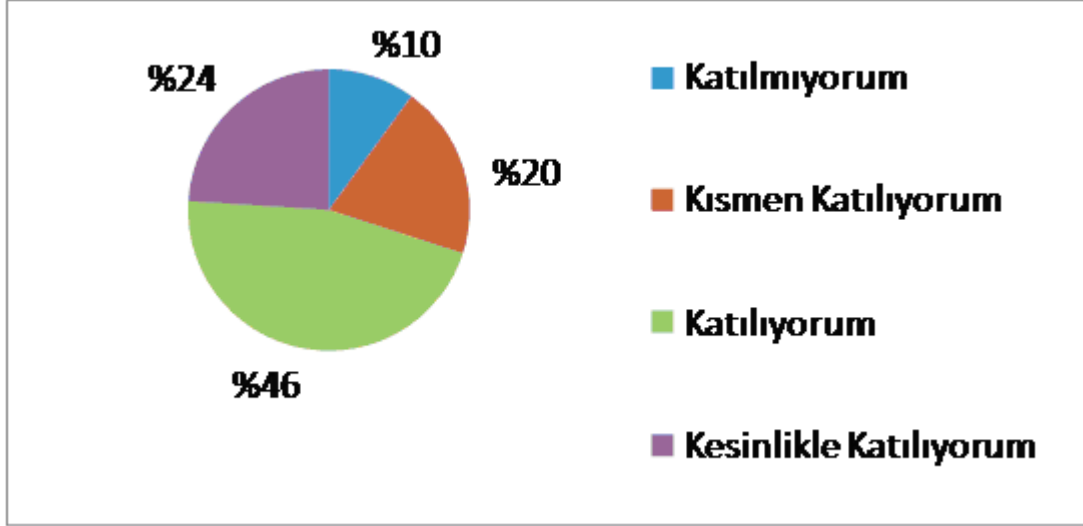
Çalışanların diğer çalışma arkadaşları ile bilgi paylaşımında bulunmaları oranlarına bakıldığında; katılımcıların %40'lık eşit oranlarla kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %16'sı kısmen katılıyorum, %2'si katılmıyorum, %2'si ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Şekle göre; Çalışanlar, kendilerinin ve işletmenin verimliliğinin yükselmesi için ihtiyaç duydukları bilgilere hemen ulaşabilmektedirler. Böylece; zamanın etkin kullanılması sağlanmakta, meydana gelecek hatalar için gerekli önlemler hemen alınabilmektedir.



Şekil 4.39. Çalışanların faaliyet gösterilen sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olmaları

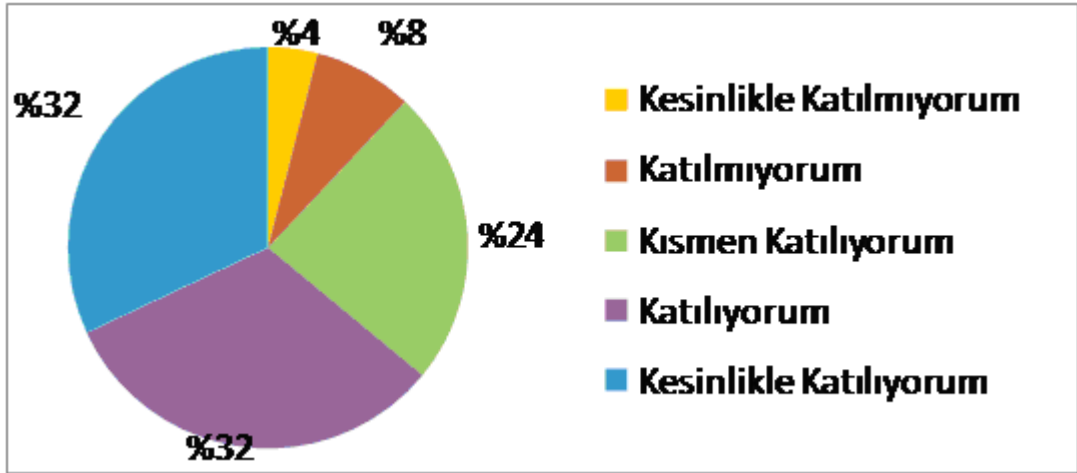


Çalışanların faaliyet gösterdikleri sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olmaları oranları incelendiğinde; katılımcıların %44'ü katılıyorum, %26'sı kesinlikle katılıyorum, %18'si kısmen katılıyorum, %12'si ise katılmıyorum olarak görüşlerini belirtmişlerdir. . Bu durum çalışanların piyasada ne olup bittiğinden haberdar olduklarını, kendilerini ve işletmeyi şartlara, durumlara göre hazırlayabildiklerini göstermektedir.



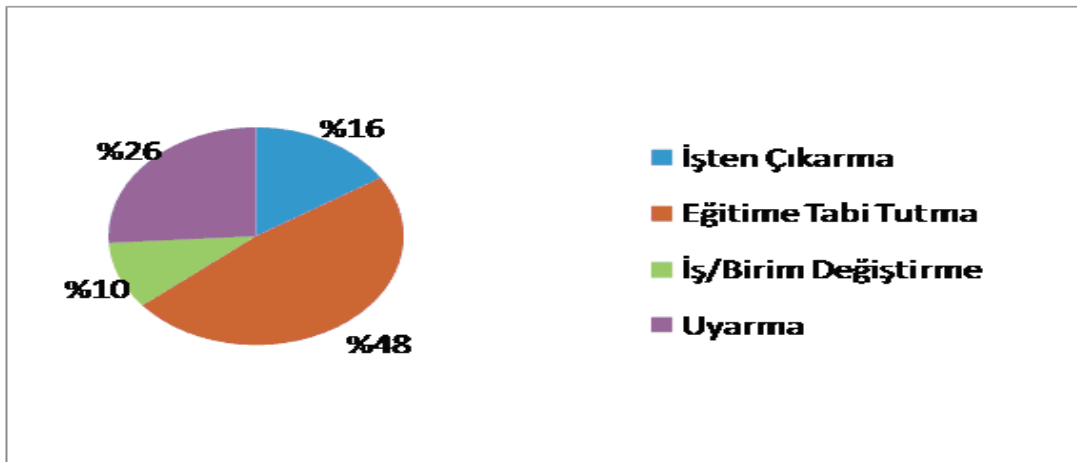
Şekil 4.40. Çalışanların değişimlere kolayca adapte olabilmesi oranları

Katılımcıların çalışanların değişimlere kolayca adapte olması konusundaki düşünceleri incelendiğinde; %46'sı katılıyorum, %24'ü kesinlikle katılıyorum, %20'si kısmen katılıyorum, %10'u katılmıyorum olarak düşüncelerini belirtmişlerdir. Çalışanların organizasyonda gerçekleşen değişimlere yönelik uyum sağlama sürecinde, organizasyonun katkısı çok önemli olmaktadır. Çalışanların değişimlere uyum sağlayabilecek ve katkıda bulunabilecek şekilde yetiştirilmeleri için gerekli ortamın hazırlanması, organizasyonu öncelikli olarak ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Değişimlere adaptasyon sağlandığı sürece organizasyonda yapılmak istenen değişikliklere, gelişimlere çalışanların uyum sağlaması daha az zaman almaktadır. Grafikte görüldüğü gibi, çalışanların değişime karşı adaptasyonda isteklilik görülmektedir. Bu nedenle, organizasyonlar çalışanları motive etmelidir.



Şekil 4.41. İşletmelerde yapılacak yenilikler için çalışanlara bilgiler, eğitimler verilmesi, toplantılar Düzenlenmesi

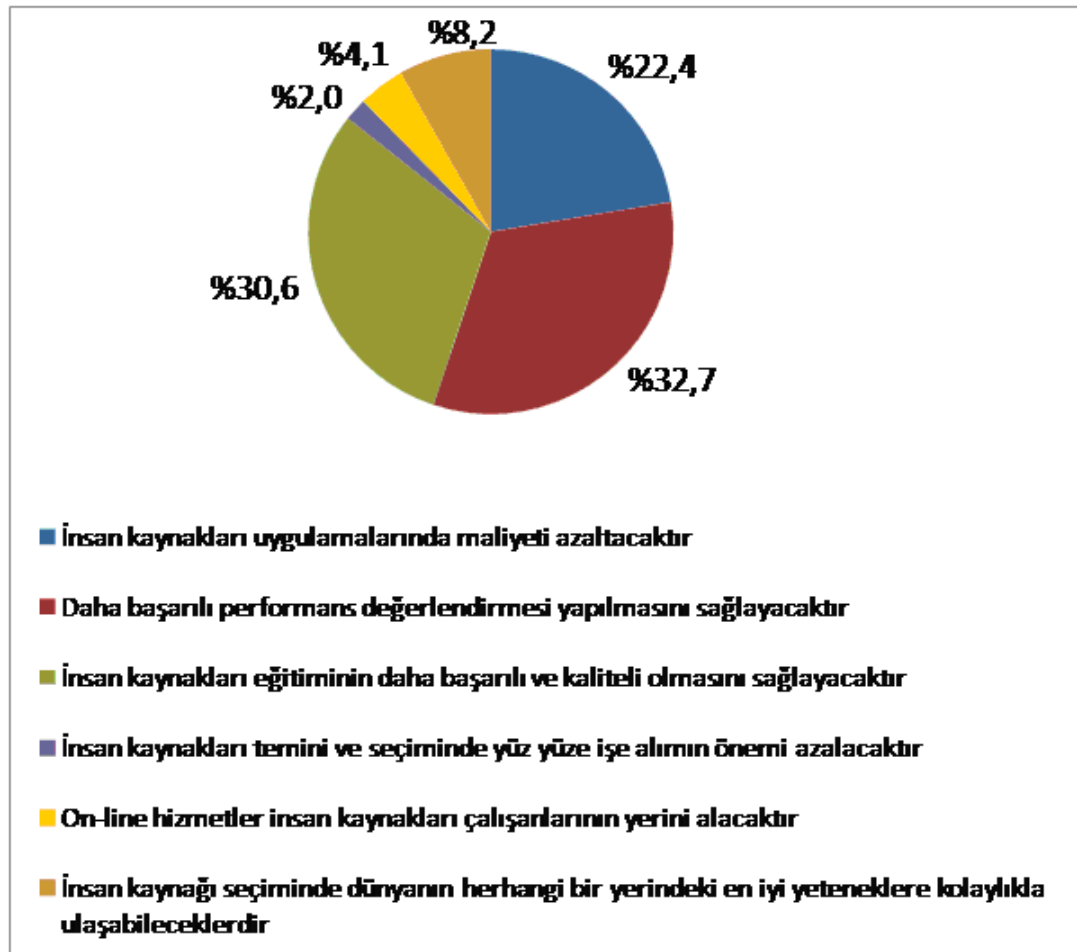
İşletmede yapılacak yenilikler için çalışanlara bilgiler, eğitimler verilir, toplantılar düzenlenir ifadesindeki oranlar incelendiğinde; katılımcıların %32'si kesinlikle katıldıklarını, %32'si katıldığını, %24'ü kısmen katıldığını, %8'i katılmadığını, %4'ü ise kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir. Çalışanların birçok faktörler nedeniyle meydana gelen değişimlere, yeniliklere adapte olması için üst yönetime, yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanları bu duruma alıştırmaları için öncelikle neden değişikliğe ihtiyaç duyulduğunu, rekabet edebilmek için yeniliklerin gerekli olduğu hakkında bilgiler vermeli, eğitim programları düzenlenmelidir.



Şekil 4.42. Teknolojik değişim sonucu yetkinliğini kaybeden iş görenler için uygulanan stratejiler

Teknolojik değişim sonucu yetkinliğini kaybeden iş görenler için hangi stratejiler uygulanmaktadır sorusuna baktığımızda; işletmelerin sadece %16 sı işten çıkarma stratejisi uygulamaktadırlar. Eleman seçimi uzun ve titizlikle yapılan bir iş olduğu için, seçilen elemanın işten çıkartılması en son çare olarak görülmektedir. Bunun yerine %48'lik oranla eğitime tabi tutma seçilmektedir. Çünkü seçilecek olan uygun eğitim programlarıyla çalışanlar teknolojik yeniliklere, değişimlere uyum sağlayabilir. %26'lık oranla uyarma stratejisinin uygulandığı görülmektedir. Uyarma, çalışanın daha dikkatli olmasını sağlar. İş/birim değiştirmenin %10 luk oranla uygulandığını görmekteyiz. Çalışanların yerleri değiştirildiği zaman yeni birimlerine alışmaları uzun süre alabilir veya motivasyon düşüklüğüne neden olup, işleri yapmada verimsizlik ortaya çıkabilir. Bu nedenle işletmelerde pek uygulanmadığı görülmektedir.

#### 4.1.5. Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi



Şekil.4.43. Teknolojik gelişmelerin insan kaynakları uygulamalarına etkisi

Şekil.4.43'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin 5 yıl içinde yaşanacak teknolojik gelişmeler ile insan kaynakları uygulamalarının nasıl etkileneceği ile ilgili oranlar yer almaktadır. İşletmelerin %32,7'si daha başarılı performans değerlendirmesi yapılmasını sağlayacağını, %30,6'sı insan kaynakları eğitiminin daha başarılı ve kaliteli olmasını sağlayacağını, %22,4'si insan kaynakları uygulamalarında maliyeti azaltacağını, %8,2'si insan kaynağı seçiminde dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi yeteneklere kolaylıkla ulaşabileceklerini, %4,1'i on-line hizmetler insan kaynakları çalışanlarının yerini alacağını, %2'si insan kaynakları temini ve seçiminde yüz yüze işe alımın önemi azalacağını belirtmişlerdir. Şekil genel olarak değerlendirilecek olursa; yıl içerisinde yaşanacak teknolojik gelişmeler insan kaynakları uygulamalarının daha verimli, etkili, nitelikli olacağını, işletmelerin insan kaynağına vereceği önemin artacağını, değişimlerin yakından takip edileceğini göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son 20–30 yıl zarfında küreselleşme ekonomik, siyasal ve toplumsal boyutları olan karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşmenin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik, siyasal ve kültürel yapıları üzerine etkileri de farklı boyutlarda gerçekleşmektedir. Dünya tek pazarını oluşturan ekonomik bütünleşme, uluslar arası pazarda kabul gören değerler sistemine uyum zorunluluğunu da beraberinde getirmiş, özellikle gelişmekte olan ekonomiler üzerinde önemli bir baskı unsuru oluşturmuştur. Bu süreci hızlandıran ana etmen de bilgi ve teknolojiye yaşanan değişimlerdir. Ekonomik yaşamda artan rekabet, organizasyonların rekabet koşullarına uyum sağlamaları için bilgi ve teknolojik girdileri daha yoğun kullanma çabalarını ön plana çıkarmaktadır. Ekonomik pratik içinde organizasyonların Pazar koşullarında kar marjlarını yükseltme ve bu nedenle daha çok tüketiciye ihtiyaç duymaları bilgi ve teknolojinin üretimde ayrıcalıklı bir faktör olmasını sağlamaktadır.

Bilgi ve teknolojinin organizasyonlarda daha yoğun kullanılması kuşkusuz önemli avantajlar sağlamaktadır. Organizasyonların rekabet üstünlüğü, maliyeti azaltma yoluyla verimliliği ve karlılığı artırma bu avantajlardan en önemlileridir. Bilgi ve teknolojiyle birlikte üretim bilgiye endeksli hale gelmekte ve kalifiye insan kaynağına duyulan ihtiyaç da her geçen gün artmaktadır. Belki de bu nedenle değişen pazar koşullarına entegrasyonda organizasyonların bilgi ve teknolojiyi proaktif kullanabilecek insan kaynağını hazırlama sürecine girmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Bilgi ve teknolojinin gelişimi insan kaynağının eğitimi yanında küresel pazarlarda kabul gören değerler sisteminin anlamlandırılmasında bilgidan bilgi üreten yaratıcı kimliğini de ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzdeki ekonomik ve teknolojik koşullar işgörenlerin değişim, belirsizlikler ve riskler karşısında etkin öğrenme yoluyla uyum sağlama fırsatlarını zorunlu kılmaktadır. Yenidünya koşulları ve ekonomik yönelimlerin gerektirdiği değişimler karşısında yeniden yapılanmaya giden organizasyonlar, yönetim

anlayışından başlayıp organizasyonun her kademesindeki gelişmeleri izleyerek değişimleri anlamaya ve pazar koşullarına uyma çabası içine girmiştir.

Türkiye de dünya ölçeğinde yaşanan topyekun değişimlerden yalıtık kalmaz. Bilhassa ekonomik değişim sürecinde, bütün sektörlerde organizasyonlar artan rekabet koşullarında, bilgi ve teknolojik yenilikleri takip ederek gelişmelere intibak sağlamaya çalışmaktadır. Tarihsel süreç içinde bakıldığında, ekonomik planda tüm sektörler ağırlıklı olarak sanayi ilişkilerinde ve organizasyonların kilit politikalarında yeniden yapılanmalara gittikleri görülmektedir. Söz konusu yapılanma içinde, organizasyonların klasik/geleneksel örgütlenme anlayışı yerini küresel Pazar ekonomisinin öngördüğü anlayışa bırakmaktadır. Kuşkusuz Organizasyonlardaki anlayışın değişimi ile bilgi ve teknolojinin kullanımı arasında önemli bir bağıntı bulunmaktadır.

Organizasyonların rekabet koşullarında başarılı olabilmelerinde ya da pazar paylarını arttırmalarında, bilgi ve teknolojik yenilikleri takip edebilme becerisi, organizasyon içinde işgörenlerin bilgi ve teknolojiyi kullanabilme becerisine bağlı olmaktadır. İnsan kaynağının değişime karşı geliştirdiği tepkiler, kültürel iklimle yakından ilişkilidir.

Bilgi ve teknolojide yaşanan değişimlerin insan kaynaklarını ve fonksiyonlarını ne ölçüde etkilediğini ve Gaziantep'te tekstil iş kolunda faaliyet gösteren 51 firmaya bilgi ve teknolojideki değişimlere karşı duyarlı olup olmadıkları, ne ölçüde kullanıp kullanmadıklarına yönelik bir saha araştırması yapılmış ve sonuçları değerlendirilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada yer alan 50 kişinin yaş ortalamasına baktığımızda ağırlıklı olarak 26-35 yaş grubunda toplandığı görülmektedir. Organizasyonlarda yaşanan değişimleri genç işgücü kategorisinde yer alanların daha yakından takip edebileceği ve daha kolay uyum sağlayabilecekleri görülmektedir. Görüşmecilerin cinsiyet dağılımında ise; %92.2'sinin erkek olduğu belirlenmiştir. Kadınların çalışma yaşamına aktif katılımı ve kalifiye işleri tutmasında ciddi engellerin olduğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında insan kaynakları bölümünde çalışan kişilerin genellikle üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Eğitimin her alanda önemli olduğunun bilincinde olan organizasyonlar, çalışanların seçiminden, eğitiminden, motivasyonundan kısacası her şeyinden sorumlu olan insan kaynakları yöneticisinin de kendini her alanda yetiştirebilecek, değişen koşullara

adapte olabilecek ve diğer çalışanların da adaptasyonunu sağlayabilecek eğitimli kişilerden oluşmasına dikkat etmektedirler.

Bilgi teknolojileri kullanımı ve uygulamaları organizasyonların işleyişi için ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmayı onu daha etkin paylaşmayı ve kullanmayı hedefler. Bunun için bilgi ağlarından yararlanılarak organizasyon içinde bilgi izlenilir bilginin üretimi ve dolaşımı süreklilik kazanır iş süreçleri iyileşir. Araştırmada organizasyonların bilgi/bilişim kaynakları içinde yer alan 'web' sayfasına sahip olup olmadıkları sorgulandığında; örneklem grubu içine giren organizasyonların % 86'sının web sayfasına sahip olduğu görülmektedir. Web sayfasında yer alan bilgi ve hizmetlerin içeriği analiz edildiğinde, web sayfalarında %82'lik oranla ürün tanıtımına yer verilmektedir. %11'inde iletişim bilgilerine yer verilmekte, web sayfalarında başvuru formlarının yer aldığı organizasyonlar sadece %2'sinde görülmektedir. Denilebilir ki organizasyonlar insan kaynakları temin ve seçiminde bilişim teknolojilerinden beklenildiği ölçüde yararlanmamaktadır. Oysa organizasyonların nitelikli personelin seçimi ve yerleştirilmesinde bilgi teknolojilerinden optimum istifade etmesi beklenir.

İnsan kaynakları departmanı organizasyonların %35'inde bulunmakta, %65'indeyse ayrı bir departman olarak bulunmamaktadır. Çalışan sayısı insan kaynakları bölümünün ayrı bir bölüm olmasının paralel olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı az olan organizasyonlarda insan kaynakları faaliyetlerinin insan kaynakları yöneticisi yerine tepe yönetim ya da personel müdürü tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Bu durumda insan kaynakları fonksiyonlarının diğer faaliyetlerle beraber yürütüldüğünden istenen sonuçların elde edilmediği görülmektedir. Değişen pazar koşullarına, her türlü gelişme ve ilerlemelere adapte olabilecek nitelikte insan kaynağının yetiştirilebilmesi için insan kaynakları departmanının ayrı bir bölüm olarak organizasyonda yer alması gerekmektedir.

Organizasyonlarda insan kaynakları departmanı genellikle personel müdürü tarafından yürütülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi bulunan organizasyonların oranı sadece % 10'dur. Başka bir ifadeyle her 10 firmadan yalnızca 1'inde insan kaynakları yöneticisi bulunmaktadır. Kuşkusuz oranın bu kadar düşük çıkmasında firmaların küçük ve orta boy işletme yapısında olmasının etkisi büyüktür.

Araştırmada organizasyonların insan kaynağını tedarik etmede tercih ettikleri yöntemlere bakıldığında, iş ve işçi bulma kurumu yoluyla insan kaynağını tedarik edenlerin oranı (% 50) ilk sırada gelmektedir. Geleneksel akraba tanıdık

aracılığıyla istihdam ettiğini söyleyenlerin oranıysa (% 19) ikinci sırada gelmektedir. Araştırma kapsamında bulunan organizasyonlarda, firmaların her iki tanesinden birinin ‘iş ve işçi bulma kurumu’ aracılığıyla personel istihdam etmesi dikkat çekici bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumla paralellik gösteren bir başka bulgu da işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanma oranlarında görülmektedir. Örnekleme dâhil olan işletmelerin çok büyük bir kısmı (% 87) bilgi teknolojilerini işyerinde kullanmaktadır. Bu işletmelerin % 63’ü bilgisayar, % 34’ü ise internet erişimine sahiptir. Firmaların bilgisayar ve internetten faydalanma oranının yüksek olması, firmaların dış dünyaya açılma yolunda önemli bir gelişmeye işaret etmektedir. Firmalar özellikle internetten faydalanmanın zaman ve maliyeti düşürdüğünü, pazar koşullarındaki olası gelişmeleri takip etmede kolaylık sağladığını belirtmektedir.

Her ne kadar bilgi teknolojilerine sahiplik ve erişimi noktasında organizasyonlar ilerleme kaydetmelerine rağmen ‘insan kaynakları planlaması’, ‘insan kaynağının eğitimi ve seçimi’, ‘kariyer yönetimi ve planlama’, ‘motivasyon yönetimi’ sağık ve güvenlik işlemleri’ konularında yeterince fonksiyonel olmadıkları görülmektedir.

Organizasyonların çok büyük bir kısmı (% 90) yaklaşık her on firmadan dokuzu bilgi teknolojilerini kullanımında beklediği amaca ulaştığını belirtmektedir. Bilgi teknolojilerini kullanacak personelin, yeterli bilgi ve donanıma sahip olması, firmalar için çok önemli görülmektedir. Organizasyonların ‘insan kaynakları eğitimi ve geliştirme’ konusunda pek parlak bir konuma sahip olmamaları dikkat çekmektedir. Bu durum firmalarda insan kaynağına yatırımın öneminin anlaşılamadığını düşündürmektedir. İnsan kaynağına yatırım teknolojik yeniliklere uyum ve bireysel katılım, başarıyı ödüllendirme, eğitim yoluyla nitelik yükseltme şeklinde ön plana çıkmaktadır. Firmaların insan kaynağına yapacakları yatırım kuşkusuz tepe yönetiminin öncelik sıralamasına göre belirlenmektedir. İnsan kaynağına yatırım genellikle tepe yönetimi için ‘lüks bir yatırım’ olarak algılanmaktadır.

Organizasyonlarda çalışanlar, bilgi ve teknolojideki gelişmeleri takip etme, değişimlere adapte olma, bilgiyi paylaşma, sektörel gelişmelerden haberdar olma, konularında başarılı bir performansa sahip görünmektedir. Denilebilir ki firmalar, değişimleri transfer etme ve uygulama noktasında işgücünü hazırlama çabası içindedirler. Kuşkusuz tepe yönetiminin, insan kaynağını küresel ekonominin ön gördüğü değişime göre hazırlaması önem kazanmaktadır. Bu noktada, insan



kaynağının eğitim yoluyla niteliğinin artırılması organizasyonlar için daha da önemli hale gelmektedir.

Organizasyonlar, genellikle teknolojik değişimlere uyum sağlamayan insan kaynağını eğitime tabi tutma (% 48) yolunu tercih etmektedir. Bilgi ve teknolojik gelişmelere çalışanların uyum sağlaması ancak bireysel çaba ve eğitim programları yoluyla mümkün görünmektedir. Kuşkusuz küreselleşme ve artan rekabet işletmelerde yeni nesil işgücünün çağın ve ekonominin ihtiyaç duyduğu önceliklere göre hazırlanmasını zorunlu kılmakta diğer yanda örgün ve mesleki eğitim kurumlarını da bu doğrultuda eğitim programlarını hazırlamaya yöneltmektedir.

Gelecekte 'teknolojik gelişmelerin' insan kaynakları uygulamalarına çok boyutlu etkisi olacağına vurguda bulunmaktadır. Araştırma kapsamına giren organizasyonlarda katılımcıların gelecek öngörülerinde, teknolojik yeniliklerin insan kaynaklarına 'başarılı performans değerlendirmesi sağlayacağı (%32,7) ilk sırada gelmektedir. 'İnsan kaynakları eğitiminin daha başarılı ve kaliteli olmasını sağlayacağını' (%30,6) söyleyenler ikinci sırada gelmektedir; 'insan kaynakları uygulamalarında maliyeti azaltacağını' (%22,4) söyleyenler ise üçüncü sırada gelmektedir.

Bu çalışmada, değişen bilgi ve teknolojinin insan kaynakları uygulamalarına olası etkisi incelenmektedir. Gaziantep'te tekstil işkolunda üretim yapan firmaların küresel ekonomi dinamiği içinde ortaya çıkan bilgi ve teknolojik gelişmelerden etkilendikleri görülmektedir. Organizasyonlar bilgi ve teknolojilerin bilhassa insan kaynağı üzerindeki pozitif etkisini fark etmekte ancak uygulamada önemli sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Firmaların tepe yönetimleri, insan kaynağına yönelik yatırımlara gereken önemi veremedikleri görülmektedir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde firmalar, insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerden kaçınma eğilimindedir. İnsan kaynağına yönelik yatırımların yetersizliği, personel ve işletme arası ilişkide güven ortamının oluşmasını engellerken, iletişim kanallarında da sorunları ön plana çıkarmaktadır.

Organizasyonların piyasa ekonomisinde rekabet edebilmelerinde; insan kaynağını lüks bir faaliyet olarak algılamayan, tersine organizasyonun vazgeçilmez unsuru olarak gören yönetim felsefesine sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin eğitim ve öğrenme programlarını geliştirmesi, organizasyon içindeki değişim ve bütünleşme süreçlerinin kolaylıkla yapılmasını ve "öğrenen organizasyon" kültürünün oluşmasını elbette kolaylaştırmaktadır.

Organizasyonların tepe yöneticileri başta olmak üzere insan kaynakları yöneticileri ve personel müdürleri dahil yeni üretim ve yönetim modellerin takip etmeleri ve uygulamaya geçirilmesi için gereken kararları ve alt yapıyı ivedilikle almaları gerekmektedir.

Gelecek araştırmalar için öneriler;

Bu araştırmanın kapsamı Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil firmalarıyla sınırlı tutulmuştur. Bu kapsam hizmet sektörü ve diğer sanayi dallarında faaliyet gösteren firmalar için genişletilebilir.

Bilgi ve teknolojideki değişmelerin organizasyonların yapısı, üretim teknikleri, pazarlama stratejileri üzerindeki etkileri ile ilgili avantajların ve sorunların tespitine yönelik çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, organizasyonlarda KOBİ'ler de dahil bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması için hükümet politikasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonların gereksinim duyacağı AR-Ge yatırımlarında da hükümetler daha aktif rol oynayabilir.

## KAYNAKLAR

- Adda, J. (2002). *Ekonominin Küreselleşmesi*. Sevgi İ. (Çev), İletişim Yayınları, İstanbul, ss.14-15.
- Adda, J. (2005). *Ekonominin Küreselleşmesi*. İletişim Yayınları, İstanbul, s.9.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y, “Bilgi Yönetimi Nedir”, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/bilgi-yonetimi/bilgi-yon-nedir.htm>  
[12.09.2010](http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/bilgi-yonetimi/bilgi-yon-nedir.htm)
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.228-229.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınevi, İstanbul, s.487.
- Bayındır, H. (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.40.
- Bensghir, T.K. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*. TODAİE Yay., No.274, Ankara, s.39.
- Bingöl, D. (1996). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*.Yayın No: 98, 2. Baskı, Sistem yayınları, İstanbul, ss.161-162.
- Bozkurt, V. (1997). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*. Sistem yayınları, İstanbul, ss.20-21.
- Castells, M. (2005). *Ağ Toplumunun Yükselişi*. Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.172.
- Cenzo, D. and Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. Fifth Edition, New York, p.8.
- Ceyhun, Y. ve Çağlayan, M. U. (1997). “Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta (The Future of Information Technologies in Turkey)”. *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, Şubat Sayısı:12
- Civan M. ve Arslan İ. (2001) *.Değişim ve İşletme*. HÜRSİAD Yayınları,İstanbul

- Çetin Güler, E. (2003). Değişen Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynağı Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss.18-45.
- Demir, Ö. (2005), “Bilgi Toplumunda Maliyetlerin Değerlendirilmesi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Elazığ, s.92
- DPT, 2000, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Yayın No: DPT: 2544-ÖİK: 560, Ankara.s.96
- Drucker, P. (1992). “Yeni Gerçekler”, *Türkiye İş Bankası Yayınları*, Ankara: 211-215.
- Düren, A. Z. (2002). *2000’li Yıllarda Yönetim*. 1.Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.ss.57-114.
- Earl M. (2001), “Knowledge Management Strategies; Toward a Tavonomy”, Vol;18, No;1, *Journal of Managemet Information Systems*, Armonk, Summer:5.
- Elibol, H. (2005). “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13:158-159.
- Emiroğlu, K., Danışoğlu, Bülent, Berberoğlu, B. (2006).*Ekonomi Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, ss.94-508.
- Erkan, H. (2004).*Ekonomi Sosyolojisi*. Fakülteler Barış Yayınevi, İzmir, ss.206-219.
- Erkan, H.(1998).*Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İzmir, s.94.
- Ersoy, M. ve, Şengül, H.T. (1997). “Kalkınma Kuramlarında Kentler”. *Bilim ve Ütopya Dergisi*, Sayı :41, Kasım: 68
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı, Alfa Kitabevi, İstanbul, ss.128-298.
- Giddens, A. (1998). *Modernliğin Sonuçları*. Ersin K. (Çev), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, s.70.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul, s.28.
- Hirst, P. ve Thompson, G. (2003). *Küreselleşme Sorgulanıyor*. Çağla E. ve Elif Y.( Çev), Dost Yayınları, Ankara, ss.36-37.

- House W. (1971). *The Impact of Information Technology of Management*.  
Averbach Publishers
- Ishikawa, K.(1997). Toplam Kalite Kontrol. Yay. Haz. Semih Ordaş, Nedret Yayla,  
Kal-Der Yayınları, İstanbul
- İbicioğlu, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobiler Üzerine Bir Araştırma)* ,  
1.Baskı, Fakülte Kitabevi, Isparta, ss. 2-3.
- İraz, R.,(2004). “Organizasyonlarda Karar -Verme Ve İletişim Sürecinin Etkinliği  
Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Dergisi* , Sayı 11:418.
- Karakaş, M. (2002), Bilgi Yönetimi Nedir?. <http://bilgiyonetimi.org.tr>  
(10.09.2010)
- Kozak, Meryem A. (1999).*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek  
Olaylar*. Detay Yayıncılık, Eylül, Ankara, s.28.
- Kurtulmuş, N. (2003). *Sanayi Ötesi Dönüşüm*. 2. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul,  
ss.145-147.
- Lundy, O. and Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*.  
London: Thompson, p.64.
- Munck, R. (2003). *Emeğin Yeni Dünyası, Küresel Mücadele, Küresel Dayanışma*.  
Mahmut T (Çev), Kitap Yayınevi, İstanbul, s.135.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (1997),  
*Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* 2<sup>nd</sup> ed.,  
Chicago: Irwin, p.626.
- O’ Dell, C. and Grayson, J. and Nilly, E. (2003), *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*,  
Dışbank Kitapları, İstanbul
- Öğüt, A.,ve Akgemci, T., Demirsel, M.T. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi  
Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci:  
[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/).(15.09.2010)
- Özgen, H.ve Öztürk, A. ve Yalçın, A.(2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel  
Yayınları, Adana, s.88.
- Özgener, Ş.(2000). “Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi TKY’nin  
İşgörenin Güdülenmesine Katkıları”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı:4, Konya:176

- Özkalp, E. (1980). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, E.İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir, s.251.
- Sayın Ö. (1996). Küreselleşmenin Sermaye ve İşgücü Üzerine Etkileri: *II. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildirileri*. Sosyoloji Derneği Yayını, No: 4 Ankara, s.479
- Slattey, M. (2007). *Sosyolojide Temel Fikirler*. (Yay. Haz. Ümit Tatlıcan ve Gühan Demiriz), Sentez Yayıncılık, Bursa, ss.420-421.
- Steger, M. (2004). *Küreselleşme*. Dost kitapevi, Ankara, s.61.
- Tortop N., vd, (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.67-160.
- World Bank, 2001. *World Development Report*. 2000/2001, Washington DC, p.2.
- Yetim, N. (2003). *Post-Fordist Ekonomik Örgütlenmenin Sosyal ve Kültürel Belirleyenleri: KOBİ Örneği*. Basılmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.17
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, s.212.

**EKLER****ANKET FORMU**

Sayın Yönetici;

Bu anket Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde yüksek lisans yapmakta olan Özlem YILMAZ'ın Yrd.Doç.Dr.Turan PEKMEZCİ danışmanlığında yürütülen “**Bilgi ve Teknolojideki Değişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Gaziantep Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**” konulu yüksek lisans tezinin değerlendirilmesinde kullanılacaktır. Bilgilerin sadece akademik amaçlı kullanılacağını belirtirken, anketi cevaplamak için ayracağınız zaman ve çalışmamıza yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd.Doç.Dr.Turan PEKMEZCİ  
Gaziantep Üniversitesi İİBF  
Öğretim Üyesi

Özlem YILMAZ  
Gaziantep Üniv.Sos.Bil.Ens.  
İşletme Anabilim Dalı Y.L.  
Öğrencisi

**1. Yaşınız:**

a) 18-25 yaş b) 26-35yaş c) 36-45 yaş d) 46-55 yaş e) 56 yaş ve üzeri

**2. Cinsiyetiniz:**

a) Kadın b) Erkek

**3. Eğitim durumunuz:**

a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e)Yüksek Lisans f) Doktora

**4. Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışmaktasınız?**

a) 1 yıldan az b)1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16-20 yıl f) 21 yıl ve üzeri

**5. İşletmenizde istihdam edilen çalışan sayısı?**

a) 1-9 kişi b)10-49 kişi c) 50-249 kişi d) 250 kişiden fazla

**6. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?**

- a) 1 Yıldan az b) 1-5 Yıl c) 6-10 Yıl d) 11-20 Yıl e) 21 yıl ve üzeri

**7. İşletmenizin Web sayfası bulunmakta mıdır?**

- a) Evet b) Hayır

**8. Cevabınız evet ise Web sayfanızda yer alan Bilgi ve Hizmetler nelerdir?**

- a) Başvuru Formları b) E-mail ile özgeçmiş kabul etmek  
c) İş İlanları d) Ürün Tanıtımı  
e) İletişim adresi f) Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

**9. İşletmenizde “İnsan Kaynakları Departmanı” bulunmakta mıdır?**

- a) Evet b) Hayır

**10. İşletmenizdeki insan kaynakları faaliyetleri kim/kimler tarafından yürütülmektedir?**

- a) İnsan Kaynakları Yöneticisi b) Tepe Yönetim  
c) Personel Müdürü d) Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

**11. İşletmenizde insan kaynakları tedarikinde aşağıdaki yöntemlerden hangileri kullanılmaktadır?**

- ( ) Tanıdık/Akraba ( ) İş ve İşçi Bulma Kurumları  
( ) Bilişim Teknolojileri ( ) Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları  
( ) Gazete İlanı ( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

**12. İşletmenizde insan kaynakları departmanında bilgi teknolojileri kullanılmakta mıdır?**

- a) Evet b) Hayır

**13. Cevabınız evet ise insan kaynakları departmanında hangi bilgi teknolojileri kullanılmaktadır?**

- ( ) Bilgisayar  
( ) İnternet  
( ) İnternet (Kurum içi bilgisayar ağ teknolojisi)  
( ) İnsan kaynaklarına yönelik yazılımlar  
( ) İnsan kaynakları bilgi sistemleri (HRIS)  
( ) Tele konferans sistemleri  
( ) Video konferans sistemleri  
( ) CD-DVD Sunucuları  
( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz).....



**14. Bilgi teknolojilerini (bilgisayar, internet, intranet, bilgi sistemleri gibi) hangi alanlarda ve ne sıklıkla kullanmaktasınız?**

| <b>Kullanma Sıklığı</b>  | <b>Hiçbir zaman</b> | <b>Çoğunlukla</b> | <b>Bazen</b> | <b>Nadiren</b> | <b>Herzaman</b> |
|--|---------------------|-------------------|--------------|----------------|-----------------|
| İnsan kaynakları planlaması<br>(Personel gereksinimlerinin, transferlerin, atamaların belirlenmesi gibi) |                     |                   |              |                |                 |
| İnsan kaynağı temini ve seçimi   |                     |                   |              |                |                 |
| İnsan kaynakları eğitimi ve geliştirme   |                     |                   |              |                |                 |
| Performans değerlendirmesi   |                     |                   |              |                |                 |
| Kariyer yönetimi ve planlama   |                     |                   |              |                |                 |
| Motivasyon yönetimi  |                     |                   |              |                |                 |
| Ücretlendirme, Bordrolama ve Özlük İşleri  |                     |                   |              |                |                 |
| Sağlık ve güvenlik işlemleri   |                     |                   |              |                |                 |
| İnsan kaynakları devam kontrolü  |                     |                   |              |                |                 |

**15- Bilgi teknolojilerinin kullanımında beklediğiniz amaçlara tam olarak ulaşabiliyor musunuz?**

a) Evet            b) Hayır

**16. Cevabınız hayır ise, işletmenizde bilgi teknolojilerinin kullanımında beklediğiniz amaçlara tam olarak ulaşamama nedenlerinizi önem sırasına göre belirtiniz.**

**( 1= Hiç önemli değil    5 =Çok Önemli)**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Yeni teknolojiye adaptasyonların zor olması  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bilgi teknolojilerini kullanacak personelin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmaması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bilgi teknolojisi yatırımlarının işletme yapısı ile uyumlu olmaması                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| “Teknolojik yatırım olsun” veya “rakiplerde var” diye yatırımların yapılmış olması   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sahip olunan bilginin paylaşılmak istenilmemesi                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E-posta ve internet kullanımında güvensizlik sorunu olması                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**17. Bilgi teknolojilerini kullanmanın işletmenize faydalarını önem sırasına göre belirtiniz?**

**( 1= Hiç önemli değil    5 =Çok Önemli)**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Zamanın etkin kullanılabilmesini sağlaması                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Departmanın etkinliğini arttırması                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmenin etkinliğini arttırması                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışan-yönetici arasındaki iletişimi arttırması,                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Verimliliği arttırması, çalışanların motivasyonunu yükseltmesi     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bilginin organizasyon içinde paylaşılır hale gelmesi               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İnsan kaynakları fonksiyonlarının karmaşık işlerini basitleştirmek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**18. Bilgi ve teknolojik yenilikler ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.**

|   |  | 1. Kesinlikle Katılmıyorum | 2. Katılmıyorum | 3. Kısmen Katılıyorum | 4. Katılıyorum | 5. Kesinlikle Katılıyorum |
|---|--|----------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|---------------------------|
| 1 | İşletmemizde çalışanlar işleri ile ilgili gelişmeleri takip ederler                                    |                            |                 |                       |                |                           |
| 2 | Çalışanlar diğer çalışma arkadaşları ile bilgi paylaşımında bulunurlar                                 |                            |                 |                       |                |                           |
| 3 | Çalışanlar faaliyet gösterdiğimiz sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olurlar                  |                            |                 |                       |                |                           |
| 4 | Çalışanlar değişimlere kolaylıkla adapte olabilirler   |                            |                 |                       |                |                           |
| 5 | İşletmemizde yapılacak yenilikler için çalışanlara bilgiler, eğitimler verilir, toplantılar düzenlenir |                            |                 |                       |                |                           |

**19- Teknolojik değişim sonucu yetkinliğini kaybeden iş görenler için hangi strateji uygulanmaktadır?**

- a) İşten çıkarma  
b) Eğitime tabi tutma  
c) İş/birim değiştirme  
d) Uyarma  
e) Herhangi bir şey yapılmaz  
f) Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

**20- Sizce, gelecek 5 yıl içindeki teknolojik gelişmeler insan kaynakları uygulamalarını nasıl etkileyecektir (Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz).**

- ( ) İnsan kaynakları uygulamalarında maliyeti azaltacaktır.  
( ) Daha başarılı performans değerlendirilmesi yapılmasını sağlayacaktır.  
( ) İnsan kaynakları eğitiminin daha başarılı ve kaliteli olmasını sağlayacaktır.  
( ) İnsan kaynakları departmanı rutin işlerinden kurtulacaktır.  
( ) İnsan kaynakları temini ve seçiminde yüz yüze işe alımın önemi azalacaktır.  
( ) On-line hizmetler insan kaynakları çalışanlarının yerini alacaktır.  
( ) İnsan kaynaklarında yasal konular ve gizlilik prensibinin önemi azalacaktır.  
( ) İnsan kaynağı seçiminde dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi yeteneklere kolaylıkla ulaşılacaktır.

## **ÖZGEÇMİŞ**

1980 yılında Kilis'te doğdu. Ortaokul ve lise öğrenimini Gaziantep'te tamamladı. 2003 yılında Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2 yıl boyunca özel sektörde yönetici asistanlığı ve muhasebe bölümlerinde çalıştı. Şu anda kamu sektöründe görev yapmakta olup, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

## **VITAE**

She was born in 1980 in Kilis. She completed her secondary and high school education in Gaziantep. She was graduated from Nigde University of Economics and Administrative Sciences Department in 2003. She worked in account and assistant manager positions for 2 years in reel sector. She is currently working in the public sector and also she has continued her graduation master program in Gaziantep University in Social Siceces Enstitute Department.