

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**YENİ EKONOMİ ÇERÇEVESİNDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAŞANAN
DÖNÜŞÜMLER**

Yüksek Lisans Tezi

İLKİM MENGÜLEREK

İSTANBUL, 2011

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**YENİ EKONOMİ ÇERÇEVESİNDE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAŞANAN
DÖNÜŞÜMLER**

Yüksek Lisans Tezi

İLKİM MENGÜLEREK

Tez Danışmanı: Prof Dr. ESİN CAN MUTLU

İSTANBUL, 2011

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

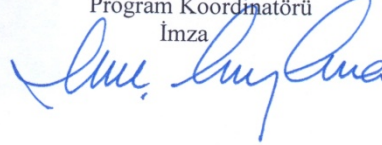
Tezin Adı: Yeni Ekonomi Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dönüşümler
Öğrencinin Adı Soyadı: İlkin Mengülerek
Tez Savunma Tarihi: 24.01.2011

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selime SEZGİN
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü
İmza



Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

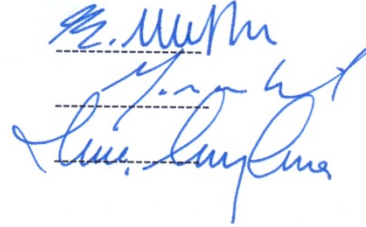
Jüri Üyeleri

İmzalar

Prof. Dr. Esin CAN MUTLU

Doç. Dr. Yonca GÜROL

Yrd. Doç. Dr. Tunç BOZBURA



ÖZET

YENİ EKONOMİ ÇERÇEVESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAŞANAN DÖNÜŞÜMLER

Mengülerek, İlkin

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

Ocak, 2011, 78 Sayfa

Dünya var olduğundan bugüne yaşanan değişim günümüzde hızını artırmıştır. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ekonomik ve sosyal yapıda değişimler yaşanmasını sağlamış, yaşanan değişimler yeni ekonomi olarak adlandırılan bir olguyu ortaya çıkarmıştır. Teknoloji daha verimli ve sağlıklı bir ekonomiye sahip olmanın zenginleşmenin ve uluslararası rekabet gücünü elinde bulundurmanın anahtarı haline gelmiş, hızla değişen bir dünyada işletmeler başarıya ulaşmak ve ellerinde tutmak için kendilerini zorlamaya başlamışlardır.

Yeni ekonomi işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerinin değişmesine neden olmuştur. Yaşanan değişimler işletmelerin içte insan unsuruna da etki etmiştir. Yeni ekonomiyle birlikte insan unsuru üreten güç olarak ortaya çıkmış, entelektüel sermaye önemini artırmıştır. İşletmeler insanın gücünün farkına varmışlar ve en iyiyi bulmak ve ellerinde tutmak için uğraşmışlardır. İnsan unsurunun önemini anlayan işletmeler insan kaynakları yönetiminin değişimde ve gelişimde başarılı olmada hedeflere ulaşmaya giden yolda gerekli olduğunun bilincine varmışlardır. Bu da insan kaynakları yönetiminin geçmişte olduğundan daha farklı roller üstlenmesini sağlamıştır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde literatür çalışması sonucu ulaşılan bilgilere değinilmiş, üçüncü bölümünde ise Türkiye’de faaliyet gösteren bir firmaya sorular yönlendirilmiş ve yeni ekonomi’nin insan kaynakları yönetiminde yaşattığı değişimler belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Yeni Ekonomi, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

THE NEW ECONOMICS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE TRANSFORMATIONS

Mengülerek, İlkin

Human Resources Management

Supervisor: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

Ocak, 2011, 78 Pages

Since there is change in the world today has increased the speed of. Information and communication technology developments in the economic and social structure, provided the occurrence of changes, changes in a case of so-called new economy has revealed. Of having a healthy economy and a more efficient enrichment technology and international competitiveness has become a key possession in the hands of a rapidly changing world, businesses have begun to push themselves to keep their successes and reach. The new economy has emerged with the human element in producing power, increased the importance of intellectual capital. This also led to human resources management to take on different roles than in the past.

New economy businesses has resulted in changes in both domestic and external environment. Inside the human element has the effect changes in companies. Businesses recognize the power of people and they reached their hands to hold and find the best uğraşmaktalar. Businesses understand the importance of the human element of change and development of human resources management in being successful on the road to reach the necessary goals concluded that the conscious. Information obtained as a result of the first and the second part of the research work of literature is mentioned, while the third section, directed questions to a company operating in Turkey and live the changes in the management of human resources are New Economy.

Keywords : New Economy, Human Resources, Human Resources Management

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	VII
KISALTMALAR	VIII
1. GİRİŞ	1
2. KONUyla İLGİLİ GENEL Kavramlar.....	4
2.1 YENİ EKONOMİ.....	4
2.1.1 Tanım.....	4
2.1.2 Yeni Ekonominin Ortaya Çıkışı	6
2.1.2.1 Toplumsal dönüşüm	6
2.1.2.2 Küreselleşme	7
2.1.2.3 Enformasyon ve Teknolojik Alandaki Gelişmeler	8
2.1.3 Yeni Ekonominin Özellikleri	10
2.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	13
2.2.1 Tanım.....	13
2.2.2 Tarihçe.....	15
2.2.2.1 Sanayi öncesi toplum	15
2.2.2.2 Sanayi toplumu	16
2.2.2.3 Sanayi ötesi toplum.....	18
2.2.3 İnsan Kaynakları Bölümünün Yönettiği Fonksiyonlar	23
2.2.3.1 İnsan kaynakları planlaması	23
2.2.3.2 Eleman seçimi ve yerleştirme	23
2.2.3.3 Eğitim sürekli gelişim	25
2.2.3.4 Performans yönetimi	26
2.2.3.5 Kariyer yönetimi.....	26
2.2.3.6 Ödüllendirme	27
2.2.3.7 Ücretlendirme	28
2.2.3.8 İletişim.....	28
3. YENİ EKONOMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ.....	30
3.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN ROLÜ.....	31
3.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞEN ROLLERİ... 41	
3.2.1 Sosyal Hizmet Görevlisi	41
3.2.2 Personel yönetimi	42
3.2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	44
3.2.4 Stratejik İnsan Kaynakları	45
3.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI.48	

3.3.1 Değişimin Öznesi Olmak.....	48
3.3.2 Bilginin Yönlendirilmesi	49
3.3.3 İlişki Kuruculu Olma	51
3.3.4 Stratejik Ortak Olma Duygusunu Geliştirme.....	52
3.3.5 Örgütsel Sağlığın Korunması.....	53
3.3.6 Örgütsel Bağlılık Yaratma	54
3.3.7 Farklılıkların Yönetilmesi.....	55
3.3.8 Kural Koyuculuktan Danışmanlığa.....	55
3.3.9 Etkili Kültür Yönetimi.....	56
3.3.10 Yaratıcılığı Özendirme.....	57
3.3.11 Kişisel Yenilenmeyi Beslemek.....	58
4. GELECEKLE İLGİLİ ÖNGÖRÜLER ve BİR UYGULAMA.....	60
5. SONUÇ	68
KAYNAKÇA.....	70
ÖZGEÇMİŞ	78

TABLÖLAR

Tablo 2.1 : Toplumsal gelişme.....	22
Tablo 3.1 : Öğrenen organizasyonun temel özellikleri.....	37
Tablo 3.2 : İnsan kaynakları yönetiminde küreselleşme itibariyle yaşanan değişimler.....	39
Tablo 3.3 : Küreselleşme ile birlikte insan kaynakları yönetiminin değişen boyutları.....	40

KISALTMALAR

Amerika Birleşik Devletleri	:	ABD
Elektronik İnsan Kaynakları	:	e-İK
Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi	:	e-İKY
İnsan Kaynakları	:	İK
İnsan Kaynakları Yönetimi	:	İKY

1. GİRİŞ

Tarih boyunca insanlık, ilkel toplumdaki, tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna sürekli bir değişim yaşamıştır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş 18. yüzyılın sonuna doğru yaşanan sanayi devrimi Fransız devrimi sonucunda oluşmuştur. Sanayi devrimi ekonomik faaliyetlerin hızla artmasını sağlamış, üretim fabrikalarda yapılmaya başlanmış ve toplumun tüm alanlarında değişime neden olmuştur. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ve işbölümünün oluşması üretimde ve verimlilikte artış olmasını sağlamıştır.

19. yüzyılın sonuna doğru elektrik enerjisinin devreye girmesiyle enerji daha geniş bir bölgeye yayılma olanağı bulmuş, içten yanmalı motorlu kara taşıtlarının ortaya çıkmasıyla hem gündelik yaşam hem de bu yaşamın maddi olanaklarını sağlayan kitle üretim yöntemlerini ortaya çıkarmıştır. Telgraf ve telefonun icat edilmesi ve elektro manyetik dalgalar ile telsiz haberleşme yaygınlaşmıştır.

Özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğinde iletişim ağlarının yaygınlaşması, hızlı teknolojik gelişim, rekabet artışı, küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin üretim süreçlerinde yaygın bir biçimde kullanılması ekonomik sosyal ve politik yaşamın tüm boyutlarında esaslı değişimlere neden olmuştur. Yaşanan bu gelişmeler, işletmelerin faaliyet gösterdiği piyasalarda, rekabet şartlarında, çalışma hayatı ve çalışma ilişkilerinde yaşattığı değişiklik kadar işletmelerin işleyiş, örgütlenme, yönetim tarzı ve işgücüne bakışlarında da köklü bir dönüşüm sağlamıştır. Sanayi Toplumunun yerini bilgi toplumu sanayi ekonomisinin yerini ise yeni ekonomi almıştır. Yeni ekonomi'de bilgiyi üreten, yayan, paylaşan, kullanan ve bilgiyi yönetmek konusunda etkili yöntemlere ve yaklaşımlara sahip organizasyonlar ancak varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bilgi, yeni ekonomide bir organizasyonun en etkili rekabet avantajı durumuna gelmiştir. İşletmeler için değer bakımından soyut/maddi olmayan varlıklar, somut/maddi varlıkların önüne geçmiştir. Yeni ekonomi'de özellikle entelektüel sermayenin işletmeler için rekabet etmede ve fark oluşturmada öne çıktığı görülmektedir. Bilginin sahibi olan insan, entelektüel sermaye işletmeler için büyük değer olarak görülmekte ve bu kaynağın yitirilmemesi, verimliliğinin artırılması için stratejik olarak yönetilmesine önem verilmektedir. Entelektüel sermayenin öneminin anlaşılmasıyla birlikte insan kaynakları

oldukça büyük önem kazanmış ve bu alanda hem akademik hem de uygulama alanlarında yapılan çalışmalar artmıştır. Ayrıca günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri, işletmedeki tüm fonksiyonların işletmenin stratejik amaçlarına ulaşması yolunda faaliyetlerini yapılandırmasını zorunlu kılması nedeniyle de, insan kaynakları yönetimi (İKY)'nin stratejik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yaşanan tüm gelişmeler İKY fonksiyonlarında, insan kaynakları (İK) yöneticilerinin rollerinde değişimlere neden olmuştur.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, çalışmanın veri toplama tekniği olarak literatür taraması ve görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Literatür taraması ve görüşme sonucu elde edilen bilgilerden yararlanılarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı; yeni ekonominin anlamı, ortaya çıkışı, özelliklerini açıklamak ve yeni ekonominin insan kaynakları yönetimi alanında yarattığı değişiklikleri belirlemektir.

Çalışmanın varsayımı; yeni ekonomi ile birlikte insan kaynakları yönetiminin yapısında, işlevlerinde değişiklikler meydana gelmiştir.

Çalışma sonucunda gelinen nokta; insan faktörü, bilgi ekonomisiyle birlikte, örgütlerin üreten gücü olarak ortaya çıkmıştır, bu da insan kaynakları yönetiminin yapısını, işlevlerini, sorumluluk alanlarını büyük ölçüde etkilemiş ve değişmesine neden olmuştur.

Çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yeni ekonomi kavramının ne anlama geldiği, gelişim süreci, özellikleri üzerinde durulacaktır. Ayrıca birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi olgusu üzerinde durulacak, insan kaynakları yönetiminin tanımı tartışılacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihi geçmişi üç başlık halinde incelenerek, insan kaynakları yönetiminin sanayileşme ve küreselleşme doğrultusunda gelişimi ve İnsan kaynaklarının yürütmüş olduğu fonksiyonlar açıklanmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, yeni ekonominin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi; insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları yöneticilerinde ve insan kaynakları

fonksiyonlarında yaşanan değişimler ortaya konmaya çalışılacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşme ile yaşadığı değişimler tablolar halinde sunulacaktır.

Üçüncü bölüm, insan kaynaklarının değişiminin zorunluluğu, değişimin İKY'yi nereye götürdüğü, e-insan kaynakları yönetimi konusu incelenip, Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmaya yeni ekonomi çerçevesinde İKY alanında firmalarında yaşanan değişimlerini belirlemeye yönelik soruların cevaplarını içermektedir. Çalışmada firmanın isteği üzerine firma adına ve kişi adına yer verilmemiştir.

2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Aşağıdaki bölümde bu çalışmanın konusunu oluşturan temel kavramlar olan Yeni ekonomi ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramları tanım, tarihçe ve gelişmeleri yönünden incelenmiştir.

2.1 YENİ EKONOMİ

“Yeni ekonomi” günümüzde sık kullanılan kavramlardan birisi olmuştur. Yeni Ekonomi, geleneksel anlamda ‘ekonomi’ kavramına değil de “dijital ekonomi”, “bilgi ekonomisi”, “teknoekonomi” “e-ekonomi” ya da “ağırlıksız ekonomi” gibi yeni üretilip, kullanılan kavramlara karşılık gelmektedir. Bu kavramların hepsi birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Daha kapsamlı olduğu için diğer kavramların yerine yeni ekonomi kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Aşağıdaki tanımlarda da görüleceği gibi ‘yeni ekonomi’ kavramı; bilgi toplumuna geçişte önemli rol oynayan bilgi teknolojilerinin bütün alanlardaki etkisiyle türetilmiş kavramlardan birisi olmuştur.

2.1.1 Tanım

Bilgi, her dönemin, her çağın en önemli güç kaynaklarından birisi olmuştur. İÖ.4. yüzyılda bile para ile satılabilen bilgi; 20. yüzyıl sanayi sonrası toplumun temel hammadde konumuna gelmiştir. Bilgi toplumuyla birlikte bilginin önemi ve bilgiye duyulan gereksinim artmış; bilgisayar teknolojisindeki gelişmeye koşut olarak da yeni sektörler oluşmaya başlamıştır. Hemen her disiplini temelden etkileyen gelişmeler aynı zamanda olağandışı bir de değişim hızı kazandırmıştır. Yeni ekonomi kavramı da bu süreçte ortaya çıkmış; bütün alanlardaki değişim konumuz açısından ele alınacak ‘insan kaynakları’ disiplini de belirgin ve köklü değişiklikler yaratmıştır.

Yeni ekonomi düzenini betimleyen “bilgi ekonomisi” (*knowledge-economy*) terimini, Amerikalı sosyal bilim uzmanı Peter Ferdinand Drucker, 1969 yılında literatüre kazandırmıştır. (Gürdal 2004, s. 50)

Yeni ekonomi(bilgi ekonomisi, dijital ekonomi vb.) kavramına tanımlar ışığında bakacak olursak:

Tapscott'a göre (1998, s. 39) yeni ekonomi kavramını, "gelecek için rekabet, yeni ürün ve hizmet yaratma kapasitesidir ve dün hayal edilemeyen ve belki bir gün sonra ortadan silinecek işletmeleri, yeni bir varlığa dönüştürme yetisidir" biçiminde tanımlamıştır.

Bilgi ekonomisi olgusu, 20.Yüzyıl'ın ikinci yarısındaki "tekno-ekonomik dönüşüm sürecinin ürünü olarak ortaya çıkmıştır; bilgi ve teknoloji kaynaklı/odaklı ekonomiyi betimlemektedir. (Gürdal 2004, s. 52)

Bilgi temelli ekonomileri (bilgi toplumunu) inceleyen bir alandır. (Yumuşak, 2008, s. 1)

Yeni ekonomi kavramı pratikte, enformasyon ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeleri ifade etmek için kullanılmakta "dijital ekonomi", "e-ekonomi" ya da "ağırlıksız ekonomi" gibi biçimlerle de kullanılabilir. (Yumuşak ve Bayraktar 2008, s. 401)

Keser'e göre (2004, s. 17), yeni ekonomi;

Beden gücüyle çalışan işgörenlerden ziyade beyin gücüyle çalışan işgörelere geçişi,
İletişim teknolojilerinin desteklediği küresel rekabete dayalı bir dünyayı,
Yeniliklerin ve yaratıcılığın yığın (kitle) üretimden daha fazla önem kazandığı bir anlayışa geçişi,
Yeni makinaların yerine yeni fikirlerin ve buluşların önem kazandığı bir dünyaya geçişi,
En az tarımdan sanayi toplumuna geçişte yaşanan farklılıkların yaşanmasını,
Değişimin inanılmaz ölçüde hızlı olduğu bir yaşam biçimini ifade eden ve bu denli farklılıklarla varlığı ancak bir "devrim" olarak nitelendirilebilecek bir kavramdır.

Bir başka tanımda ise; yeni ekonomi için, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte dağıtım süreçlerini kapsar. Bu üç temel süreç, bilginin işlenmesini, elde edilmesini, dağıtımını ve iletişimini sağlayan bilgisayar sisteminin fiziksel araçları ile birlikte, insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler. Yeni ekonomide ürün ve hizmetlerin en önemli özelliği, bilginin temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Yeni ekonomi sektörlerinde beşeri sermaye,

fiziksel sermaye ile entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Gerek enformasyon teknolojilerinin kullanımı ve gerekse üretimi, nitelikli işgücü talebini artırır. Dolayısı ile beşeri sermaye yatırımlarında artış gözlenir denilmektedir. (Aktan ve Vural 2005, s. 52)

“Yeni ekonomi hakkında genel kabul gören en temel olgu, ekonominin altyapısının fiziki mallardan çok bilgi temelli ve daha ziyade hizmete benzeyen mallara dayanıyor olmasıdır.” (Soyak, 2008, s. 22)

Raich (2002, s. 269) yeni ekonomi kavramını tanımlarken yeni ekonomiyi, telekomünikasyon, internet uygulamalarının, içerik sağlayıcılarının önem kazandığı bilgi temelli ekonomidir biçiminde tanımlamıştır.

Yeni ekonomi kavramı konusunda gerek popüler gerekse akademik çevrede olağanüstü yorumlar bulunmaktadır. Yeni ekonominin en önemli boyutu marjinalize (yenilikçi) eğilimi olmasıdır. Beşeri sermayenin önem kazandığı, işgücünde bilgiye dayalı ürünlerin ön plana geçtiği ekonomidir. (McGregor, Tweed ve Pech, 2004, s. 153)

Bu tanımlardan yola çıkarak, yeni ekonomiyi teknolojik buluşlar ve hızlı bir küreselleşme ile ortaya çıkan entelektüel sermayeyi ön plana çıkaran, yeniliği ve yaratıcılığı gerekli kılan bilgi temelli ekonomidir biçiminde tanımlayabiliriz.

2.1.2 Yeni Ekonominin Ortaya Çıkışı

Yeni ekonominin oluşumunu ortaya çıkaran etkenleri; toplumsal dönüşüm, küreselleşme ile enformasyon ve teknolojik alandaki gelişmeler başlıkları altında toplamak mümkündür.

2.1.2.1 Toplumsal dönüşüm

İnsanın gelişim evresini üç ana başlık altında toplayabiliriz. Birincisi ‘Tarım Toplumu’: doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdan, yerleşik yaşama geçilmesi ardından oluşan toplum. İkincisi: buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan ‘sanayi toplumu’. Üçüncüsü ise, bilginin bir kaynak / hammadde olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin ivme kazanmasını yaşadığımız ‘Bilgi Toplumu’dur.

1940'lı yıllarda birçok alanda başlayan hızlı bilgi artışı, bilgi patlaması olarak değerlendirilmiştir. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojileri sayesinde insanların, sahip oldukları bilgiyi çok kısa sürelerde kullanmaya başlaması, bilginin en önemli güç olmasını sağlamıştır. Bu durumun yaşanmasında en önemli rolü oynayan iletişim ve bilgisayar teknolojileri, hayatın hemen her alanında etkili olmaya başlamıştır. (Fındıkçı, 1996, s. 47)

Sanayi toplumuna geçişin itici gücünü buharlı makineler üstlenmiş, bilgi toplumuna geçişin itici gücünü de bilişim teknolojisinin temelindeki bilgisayarlar gerçekleştirmiştir. (Erkan, 1998, s.73)

Bilgi toplumu ilk belirtilerini 1950'li yıllardan itibaren göstermeye başlamıştır. Hatta bazı yazarlar, 1957 yılında ABD'de ilk defa beyaz yakalı işçilerin sayısının mavi yakalıları geçmiş olmasını bilgi toplumunun başlangıcı olarak kabul etmektedirler. Ancak genel görüş, 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizlerinin bilgi toplumunun oluşumunda dönüm noktası olmasıdır.(Özdemir, 2007 s. 10)

Bilgi toplumu; yeni teknolojinin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin öne çıkarıldığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni oluşumlarla toplumu ekonomik, sosyal ve siyasi açıdan sanayi toplumunun ilerisine taşıyan gelişme aşaması olarak tanımlanabilir. (Aktan ve Tunç 1998, s. 121)

Toplumsal dönüşümün dünyayı küçülten özelliği küreselleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır.

2.1.2.2 Küreselleşme

Küreselleşme ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Örneğin; Özdemir (2007, s. 14) Küreselleşmeyi “ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi anlamına gelen geniş bir kavram” olarak tanımlamaktadır. Yorgun (1998, s. 17) ise küreselleşmeden söz ederken küreselleşmeyi hızlandıran gelişmeler üzerinde durarak başta bilgi teknolojileri ve bilgisayar olmak üzere telekomünikasyon, hızlı ulaşım, ticari liberalizm, artan ithalat, ihracat ve üretimin parçalanması olarak sıralamaktadır.

Ekonomik açıdan küreselleşme; iş gücü, sermaye, teknoloji ve mal/hizmetler gibi ekonomik faktörlerin dünyada serbestçe dolaşabilmesi anlamına gelmektedir. (Kurulgan [t.y.], s. 187)

Enformasyon ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, küreselleşmeyi hızlandırmış; yeni ekonomiye ise yol açmıştır. Dolayısıyla küreselleşme ve yeni ekonomi paralellik arz etmekte ve artan bir etkileşimi içermektedir.

Küreselleşme ve yeni ekonomi ortak faktörlerden beslenmektedir. Her ikisinin de gelişiminde teknolojik gelişmeler başat rol oynamaktadır. Ancak küreselleşme süreci daha önce başlayan bir süreçtir ve teknolojik yeniliklerle karşılıklı bir etkileşim içindedir. Diğer bir ifadeyle teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi, küreselleşme ise, teknolojik gelişmeyi hızlandırmıştır.

Yeni ekonominin belirleyicisi olarak küreselleşme ve liberalleşme eğilimleri gösterilmektedir. Bu durumda teknolojik gelişme küreselleşme ve liberalleşmenin bir sonucu olarak ele alınmakla, yeni ekonomiyi önceleyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Teknolojik gelişme, küreselleşme ile birlikte yaşam biçimi, kültür, ekonomi ve politika açısından oldukça farklı etkilere sahip olup yeni ekonominin oluşumunda pay sahibi olmuştur. (Yumuşak ve Bayraktar 2008, ss. 410-411)

2.1.2.3 Enformasyon ve Teknolojik Alandaki Gelişmeler

Teknoloji alanında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler ile bu gelişme sürecinde ortaya çıkan bilgi ve iletişim teknolojilerinin büyümenin ve verimlilik artışlarının en önemli kaynağı olduğu ileri sürülmektedir. (Özdemir 2007, s. 16)

Günümüzde teknolojik gelişmelerin önemli bir kısmı bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte dağıtım süreçlerini kapsamaktadır.

Burada değinilmesi gereken nokta, teknolojik gelişmeleri sadece bilgi ve iletişim teknolojileri ile sınırlı tutulması gerektiğidir. “yeni temel teknolojiler”, bilgi ve iletişim

teknolojilerini de kapsayan ve son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeyi açıklayan bir terimdir. Dünyadaki belli başlı yeni teknolojiler; “bilgi ve iletişim teknolojileri” ve “jenerik teknolojileri”¹ alanındaki yenilikleri kapsar.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin başlıca bileşenleri; (Aktan ve Vural 2005, s. 39)

Bilgi işlem teknolojisi (bilgisayarlar, yazılım ve donanımlar)

Uydu teknolojisi (uydu aracılığı ile bilgi aktarımı)

Mikro-elektronik (daha hızlı ve hassas işlem birimlerinin geliştirilmesine yönelik bilim ve teknolojiler)

Telekomünikasyon teknolojisi; iletişim alanında geliştirilmiş yeni teknolojiler (dijital teknoloji, fiber optik teknolojisi, lazer teknolojisi, akıllı terminal, interneti tele işlem, videotex, telekonferans, fax, CD-Rom ve video-disk)

Esnek otomasyon teknolojileri

Jenerik teknolojiler alanında sağlanan yenilikler;

Gelişmiş malzeme teknolojileri (yüksek moleküllü polimerler, süper iletkenler ve seramik gibi yeni malzemelerin işlevsel özellikleri bu kategoriye eklenebilir)

Biyoteknoloji ve gen mühendisliği

Enerji teknolojileri

Nükleer enerji

Uzay ve havacılık teknolojisidir.

Yeni teknolojiler daha düşük maliyetle daha hızlı ve kaliteli üretim ve üretim süreçlerinin ortaya çıkmasına yol açarak verimliliği artırmaktadır.

¹ Jenerik teknoloji kavramı iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak jenerik teknoloji kavramı, geniş bir alanda uygulanma potansiyeli olan ürün ve süreçlerle ilgili genel bulgu ve bilgileri ifade etmektedir. Bu anlamda jenerik teknolojileri yeni ve eski jenerik teknolojiler olarak iki grupta toplamak mümkündür. Enformasyon teknolojisi, biyo-teknoloji, nükleer teknoloji, uzay ve havacılık teknolojisi, yeni malzeme teknolojileri değişik sektörlerde çeşitli uygulama alanları olan nispeten yeni jenerik teknolojilerdir. Otomasyon, elektrik, elektronik, petrokimya gibi teknolojiler ise nispeten eski jenerik teknolojilerin örnekleridir”. Erdal Türkkân [t.y.]. jenerik teknolojilerin rekabet ve rafaha etkileri[online.] <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1094> [ziyaret tarihi 01.06.2010]

“Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün, çok daha hızlı gerçekleşmesinin temel nedeni, yeni teknolojilerin gelişme hızı ile insanların bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır” (Erkan 1998, s.72)

Yaşanan toplumsal dönüşümler, küreselleşme ve enformasyon-teknoloji alanındaki gelişmeler sonucunda sanayi toplumu yerini bilgi toplumuna, sanayi ekonomisi de yerini yeni ekonomiye bırakmıştır.

2.1.3 Yeni Ekonominin Özellikleri

Yeni ekonominin özellikleri Tapscott (1998, ss. 40-62) tarafından 12 başlık altında toplanmıştır.

Yeni ekonomi bilgi ekonomisidir. Yeni ekonomide bilgi önemli bir girdi haline gelmiştir. Yeni ekonomide ürün ve hizmetlerin en önemli özelliği bilginin temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Bilgi toplumunun oluşumunu sağlayan en önemli faktör olan bilginin, hızlı bir biçimde toplumdaki en küçük birime kadar ulaşabilmesi, sanayi toplumunun katı yapısının değişmesine neden olmuştur. (Kaymakçı 2006, s.108) Vücut gücünden çok beyin gücüne dayalı bir ekonomide, bilgi işlerine doğru bir geçiş yaşanmıştır. Üretim bilgiye dayalı olduğundan dolayı başarılı bir dönüşümü gerçekleştirebilen toplumlar için hayat kalitesini arttıracak birçok etkeni beraberinde getirmiş bireyler, eski ekonomide olduğu gibi boş zamanı düşünerek motive olmakla yetinmeyip kendilerini geliştirme ve ilerleme olanaklarıyla motive olmaya zorlanmaktadır.

Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir. Yeni ekonomide her türlü bilgi ses, yazı, görüntü, hareketli obje vs. bilgisayar ağları tarafından iletilmektedir. (Kaymakçı 2008, s. 110) Bu sayede büyük miktarlardaki bilgi hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcıya ulaşmış olmaktadır.

Yeni ekonomide sanallaşma önemli rol oynamaktadır. Sanallaşma, dijital ağlar aracılığıyla fiziksel nesnelere sanal nesnelere dönüştüğü bir süreç olup, kurumların yapısında, ilişkilerin türlerinde ve ekonomik aktivitenin kendi doğasında değişime yol açmaktadır. Günümüzde artık sanallaşma önemli bir boyuttur.

Alışverişler sanal ortamda yapılmakta, çeşitli sektörlerdeki firmalar, kurumlar, akademisyenler, öğrenciler, araştırmacılar gerek duydukları bilgilere sanal ortamda ulaşabilmektedirler. (Özgür 2006, s. 15)

Yeni ekonomi moleküler bir ekonomidir. Eski şirket yapısı parçalanmış, yerini bireysel gruplar ile dinamik moleküllere ve ekonomik faaliyetin temelini oluşturan birimlere bırakmıştır. Sosyal ve ekonomik hayatta “kitlesele” yerini “moleküler” bir yaklaşıma bırakmıştır. (Öz 2006, s. 6)

Yeni ekonomi bir ağ ekonomisidir. Yeni ekonomi iletişim ağı ekonomisidir. Analog hatlar yerine, dijital iletişim ağlarının kullanılması ve klasik ana bilgisayarlardan web tabanlı sisteme yöneliş, iş dünyasında değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. (Çağlar 2009, s. 8) İletişim ağlarının band genişliğinin artması veri, ses, görüntü ve video biçimindeki multimedya kaynaklarına kolayca ulaşma imkanı vermekte ve buna bağlı olarak yeni kurumsal yapıların hızla ortaya çıkmasına imkan vermektedir.

Yeni ekonomide araçlar büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Üreticiler ve tüketiciler arasında rol alan araçlar dijital iletişim ağları sayesinde ortadan kalkacaktır. Örnek verecek olursak oteller, havayolları gibi kurumlar rezervasyonlar için acentalarla değil doğrudan müşterilerine ulaşabileceklerdir.

Yeni ekonominin hakim sektörü üçlü bir oluşumdur. Yeni ekonomide anahtar sektörler bilgi, iletişim ve eğlence sektörleridir. Bunların üçünü içine alan sektör yeni medya sektörü olmaktadır. Bu bütünleşme tüm sektörlerin temeli olmaya başlamıştır.

Yeni ekonomi yenilik temelli bir ekonomidir. (İnovasyon) Yeni ekonomi yenilik temeli üzerine kurulmuştur. İnovasyon; Bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal fayda sağlayacak biçimde yenilenmesi anlamına gelmektedir.(Bayraç 2003, s. 12). Yeni ekonomide yenilikler ekonominin dinamiğini oluşturmaktadır.

Yeni ekonomide üretici ve tüketici farkı belirsizleşmektedir. Tüketiciler ve üreticiler arasında mesafe kısaltmakta üretim müşteri odaklı duruma gelmektedir. Yani; üreticiler müşterilerin isteklerine göre üretim yapmaktadırlar.

Yeni ekonomi bir hız ekonomisidir. Yeni ekonomide bilginin önemli bir yeri bulunmaktadır bu nedenle bilginin alıcıya hızlı ulaşması son derece önemlidir.

Yeni ekonomi küresel bir ekonomidir. Yeni ekonomi’de bilginin yayımı için coğrafik sınırlar ortadan kalkmış durumdadır. Bilgi anahtar bir rol oynadığı için bireysel örgütler ister ulusal, ister bölgesel isterse yerel alanda faaliyet gösterebilir tek dünya ekonomisi bulunmaktadır.

Yeni ekonomi bazı sosyal problemleri beraberinde getirmiştir (Çatışma). Yeni ekonomi, güç, güvenlik, kalite, iş hayatı kalitesi ve demokratik sürecin geleceği gibi bir takım sorunları beraberinde getirmiştir. Çalışma hayatında bilgi işçilerinin gerektiği şekilde yönetilememeleri, veya gereken bilgi, yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların hayat standartlarındaki azalmalar, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gerek bireyler gerekse uluslar tarafından amaçlarından saptırılarak suistimale yönelik kullanılması yeni ekonominin gündeme getirdiği önemli sorunlardan biridir. (Ölmezogulları 2001, s. 21)

Tapscott’un belirlemiş olduğu bu özelliklerin yanı sıra Aktan ve Vural’a göre (2005, s. 57) bilgi ekonomisinin birkaç özelliği daha bulunmaktadır.

Ekonominin kıtlığa dayalı olma niteliği aşınmaktadır: Yeni ekonomide mal ve hizmetlerin bilgi yoğunluğu arttıkça kullanıldıklarında veya tüketildiklerinde biten ya da daha kıt hale gelen bir çok üretim kaynağının (sermaye, doğal kaynaklar vb.) aksine bilgi ve enformasyonun paylaşılabilir ve kullanıldıkça yayılma ve artma niteliği ekonomideki kaynak kıtlığını saf bilgi ürünleri ve bilgi yoğun ürünler açısından kısmen veya tamamen ortadan kaldırmaktadır. (Aktan ve Vural 2005, s. 57)

Yeni ekonomide bilgi malları ortaya çıkmaktadır. Yeni ekonomide yazılım, ilaçlar ve biyoteknoloji ürünleri gibi bilgiye dayalı veya bilgi yoğun mallar ortaya çıkmıştır. (Aktan ve Vural 2005, s. 58)

Yeni ekonomide Maddi Olmayan/Soyut malların önemi artmaktadır. Yeni ekonomide maddi nitelikteki malların payı azalırken maddi olmayan nitelikteki ürünlere yatırım ve hizmetlerin payı ekonomik aktiviteler içinde artmaktadır. (Aktan ve Vural 2005, s. 57)

Bilgi ekonomisi dönemiyle birlikte bilgi ve bilgiyi üreten güç insan ön plana çıkmış ve örgütler insan kaynağının öneminin farkına vararak insana yatırım yapmaya başlamışlardır.

Bilgi çağında yaşanan dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. 21. Yüzyılda yönetimin gerçekleştirmesi gereken en önemli katkı, bilgi çalışanlarının verimliliğini artırmaktır. Bu bağlamda, bilgi çağı, “insan kaynakları yüzyılı” olarak değerlendirilebilir. (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek 2009, s. 4)

2.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları yönetimi literatürümüze yeni giren kavramlardan biridir. Ancak artan rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler, yaşanan toplumsal dönüşümlerin etkisiyle önemini gün geçtikçe hissettiren bilgi ve bu gücü elinde bulunduran insan günümüz ekonomisinde büyük önem kazanmıştır. Bu nedenle organizasyonların ayakta kalmasını, ilerlemesini sağlayan güç olan insana artık daha fazla yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Bu bölümde insan kaynakları yönetimi, tanımı, ortaya çıkışı, işlevleri yönünden incelenecektir.

2.2.1 Tanım

Günümüzde işgörenin bir değer olarak benimsenmesi ve rekabet gücünde stratejik bir faktör olarak kabul edilmesi, organizasyonların stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları insan kaynakları yönetiminin başarılı olması ile gerçekleşecektir.

İnsan kaynakları yönetimi yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olmasından dolayı literatüre baktığımızda farklı tanımlar yapıldığını görmekteyiz. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.

Fındıkçı'nın (2006, s.13) açıkladığı gibi:

İKY; Eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının verilmesi ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

Canman'a göre ise (1995, s. 55) İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı insan ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır.

“Yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar.”(Sabuncuoğlu 2005, s. 4)

İnsan kaynakları bir örgütün tüm çalışanlarını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise bir örgütte yer alan tüm çalışanların, örgütü amaçlarına ulaştıracak şekilde, etkili ve verimli bir şekilde güdülenmesi ve faaliyete geçirilmesi süreciyle ilgilenmektedir. (Bayraktaroğlu 2006, s. 6)

Selamoğlu'na göre (1998, s. 23) insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin ve hatta endüstri ilişkileri yönetimin modern bir biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Svetlik'e göre (2007, s. 197). İnsan kaynakları yönetimi yalnızca insanları yönetmek değildir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları, kişilerarası ilişkileri, kişilerin örgütle olan ilişkilerini, işe alma, seçme, yerleştirme dışında örgüt içinde kişilerin performanslarını arttıracak eğitimin verilmesini, personelin güdülenmesini sağlayacak süreçleri içermektedir.

Yukarıda verilen tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Kısaca değinmek gerekirse; kuruma eleman seçiminden, kişilerin işe ve kuruma uyum sağlaması yönünde çalışmalar yapan, kurum kültürünü oluşturmaya çalışan, kurumda yer alan kişilerin eğitimlerini destekleyen, işe uyarlanıp, yoğunlaşarak verimliliklerini ve motivasyonlarını arttırmayı amaçlayan süreçlerin tümüdür.

2.2.2 Tarihçe

İKY, küreselleşme, enformasyon-teknolojik gelişmeler ve toplumsal dönüşümlerin ortaya çıkan yeni kavramlardan olmasına karşın İnsan kaynakları yönetiminin tarihini insana ilişkin bilgilerin bulunduğu ilk çağlara kadar götürmek mümkündür çünkü; “insan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır”. (Fındıkçı 2006, s. 6)

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin tarihi,

Sanayi öncesi toplum

Sanayi toplumu

Sanayi ötesi toplum olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

2.2.2.1 Sanayi öncesi toplum

İlkel toplumlarda bireylerin en tipik özelliği fizyolojik ihtiyaçlarına yönelmeleridir. Yiyecek, barınma ve korunma gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik çabalar, insanın çevresine yavaş yavaş egemen olmasına yol açmıştır. (Fındıkçı 2006, s. 6) Zamanla toprağın işlenmesiyle ilkel yaşam koşullarından o döneme göre çok daha gelişmiş tarım toplumu hayat koşullarına geçilmiştir. Bu dönemde toprak işlenmeye, çeşitli ürünler elde edilmeye başlanmıştır. Toprak ürünleri toprağın önemini arttırmış göçebe yaşamı sona erdirmiş ve yerleşik yaşama geçilmesini sağlamıştır. 1770’li yıllarda insanın fiziksel gücüne dayalı işler tamamen yapı değişikliğine uğramıştır. Adam Smith ulusların zenginliği adlı kitabında üretim sürecini basit alt görevlere ayırmış ve işbölümünün gerekli olduğunu vurgulamıştır. Smith(2009, s. 10) insanın işbölümü sonucu üretiminin artmasının nedenini üç etkene bağlamıştır: “İlki, her işçinin ustalığındaki artışa; ikincisi, bir işten diğerine geçiş için harcanan zamandan tasarruf edilmesine; son olarak, emeğin işini kolaylaştıran, harcanan emek miktarını azaltan ve birçok kişinin işinin bir kişi tarafından yapılmasına olanak sağlayan makinalara. Smith, doğrudan işin yönetimi ile ilgili yenilikler getirmesine karşılık bu yeniliklerin insan yönetimine de etkileri olmuştur. İşlerin daha basite indirgenmesiyle görevler belirgin

hale getirilmiş ve bu da insanların arasındaki beşeri ilişkileri etkilemiştir. (Fındıkçı 2006, s. 7)

2.2.2.2 Sanayi toplumu

Smith'in işleri basit parçalara ayırma görüşünü, Henry Ford'un, bir mezbahaneyi gezerken gördüğü kayan bant sistemini üretime uygulamasıyla üretim sistemleri "Fordizm" adı verilen yeni bir boyut kazanmış ve üretimde çağ atlanmıştır. Fordizm, yeni düzen olurken birçok sektörde üretim Fordist ilkelere göre düzenlenmiş; kitle üretime geçiş ve otomasyon üzerinde yoğunlaşılması sonucunda Ford gibi büyük işletmeler daha da gelişmiştir. (Yılmaz 2006, ss. 6-7)

1860'lı yıllarda makineler ön plana geçmiş ve insanların dikkatleri topraktan makineye yönelmeye başlamıştır. Sanayi devriminin başlatmış olduğu hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. F.W. Taylor'ın öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir. İşgörenlerin, üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin artırılması için işletmedeki işleri iş ve zaman etütleri yolu ile inceleyerek basit parçalara ayırırken, işin yapılış şeklini geliştirmeye ve verimliliği arttırmaya çalışmıştır. Taylor verimli çalışan işçiyi verimsiz çalışan işçiden ayırmak için teşvik edici ücret ödenmesini öngörmüş böylece işverenlerin işgücünü değerlendirebilmelerine olanak sağlamıştır.

19. yüzyılın başlarında ekonomik insan (economic man) kavramını benimseyen birçok yönetici ve idareci tarafından, bir çalışanın aslında ekonomik kazanç yoluyla motive olduğu ve veriminin sadece mali teşvikler yoluyla maksimize edilebileceği görüşü ileri sürülmüş bu kavramdan yola çıkarak Taylor, diferansiyel fiyat-oran sistemi (differential piece-rate system) adlı sistemi geliştirmiştir. Bu sistemde, çalışanların günlük verim standardına ulaştıktan sonra, ürettikleri her parça için daha yüksek bir ücret alabilecekleri belirtilmiş ve böylelikle işçilerden, işle ilgili tek gereksinimleri olan parayı sağlamak için maksimum seviyede üretim yapmalarını beklenmiştir.(Gök 2006, s. 9)

“Taylor’dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme faaliyetleri en yakın amirin elinde iken, ilk kez Taylor, personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiştir.”(Yılmaz 2006, s. 7) Personel servisleri, büyük üretim işletmelerinde ondokuzuncu yüzyılın başlarında görülmeye başlamıştır. Kurulan personel servislerinde çalışanlar, işe alma, personel seçimi, mesleki eğitim, sağlık ve güvenlik konuları gibi geleneksel işlevleri yürütmüşlerdir. Bilimsel yönetim yaklaşımının savunucuları, çalışanların yönetiminde, bilimsel ve objektif olunmanın önemli olduğunu vurgulamışlar, korkutma ve bezdirme gibi uygulamalara gidilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Taylor’ u takiben yönetim bilimi alanında önemli katkıları olan bir diğer isim Henri Fayol’dur. Taylor esasen küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyarken, Fayol daha büyük ve kompleks organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetimde; planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur. (Aydın, 2006, s. 20) Bilimsel yönetim anlayışı, üretimin verimliliğini çok fazla göz önüne almış, insan ilişkilerini göz ardı etmiştir bu nedenle eleştirilere hedef olmuştur. Taylorizm 1920’lerden itibaren teorik açıdan önemini yitirmiştir. 1930’lu yılların başında Hawthorne çalışmalarının yaptığı etki ile, yönetimin dikkati bilimsel yönetimden insan ilişkilerine kaymıştır. Hawthorne çalışmaları, çalışanın verimliliğinin, sadece işin tasarımı biçimi ve çalışanlara ne şekilde ekonomik ödüllendirme yapıldığında değil, aynı zamanda belirli sosyal ve psikolojik faktörlerden de etkilendiğini göstermiş, işletmenin işleyişinde kişisel ilişkilerin ve iletişimin önemi anlaşılmıştır.

Mayo ve Roethlisberger araştırması, endüstride davranış bilimleri tekniklerinin yaygın bir şekilde uygulanmasına yol açmıştır. İnsan ilişkilerine geçiş, o dönem içinde sendikaların gücünün gittikçe artmasından etkilenmiştir. 1935 yılında Wagner kanunu’nun çıkışı, sendikacılığın gelişmesine büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. Wagner Kanunu işçilere, ücretler, iş güvenliği, sosyal haklar ve birçok diğer iş koşulları hakkındaki ihtilaflarda, örgütlenme ve toplu pazarlık yapma imkanını sağlamış, sendikalaşmayla birlikte, resmi çalışma prosedürleri ortaya çıkmış; bu çalışanları, gelişigüzel ve despotik yönetim uygulamalarına karşı bir ölçüde koruma altına almıştır.

Bu dönemde bir taraftan çalışma ve sendika ilişkileri geliştirilmiş, diğer taraftan da II. Dünya savaşı sırasında vasıflı işgücü oranında yaşanan azalma nedeniyle, işletmelerde personel işlevleri arasında psikolojik testler, personel seçimi ve eğitim oldukça önemli bir hale gelmiştir. (Gök 2006, s. 12)

II. Dünya Savaşında Alman denizaltıların mesaj şifrelerini kırmak için geliştirilen bilgisayar ile savaş sonrasında ilk defa tanışan dünya, hızlı bir değişime uğramaya başlamıştır. Yarı-iletkenlerin keşfi bilgisayar ve mikro-elektronik uygulamaları yaygınlaştırmıştır. Bu gelişmeleri ve Amerikalı bir bilim adamı olan *Deming*'in fikirlerini Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla birleştiren Japonlar, JIT (Just In Time) gibi yeni Post-fordist uygulamaları ile kapitalist üretim sürecinde yeni bir döneme girilmesine neden olmuştur. *Deming*, 1950 yılında Tokyo Endüstri kulübünden, 750 büyük işletmenin dâhil olduğu Ekonomik Örgütler Federasyonu başkanı Ishikawa tarafından Japonya'ya davet edilmiş, anlattıkları ve verdiği fikirlerin geliştirilmesi, önce Japonya'da sonrasında da tüm dünyada büyük değişimlere sebep olmuştur.(Yılmaz 2006, s. 10)

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon biliminin önemli bir alanı olarak geçen yüzyıl içerisinde doğmuş ve gelişmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi ile başlayan dönem, 19. Yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması geçirmiş ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminde etkili olmuştur (Selamoğlu 1998, s. 574)

Personel yönetimi 19. Yüzyılın sonunda bağımsız bir fonksiyon ve uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamış gibi görünse bile bu alanda benimsenen ilk nitelendirme istihdam yönetimi kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. (Selamoğlu 1998, s. 571)

2.2.2.3 Sanayi ötesi toplum

Bu bölümde yalnızca bilgi toplumuna geçiş sürecinden ve bilgi toplumunun özelliklerinden söz edilecektir. Bilgi toplumuyla ortaya çıkan yeni ekonomide İnsan kaynakları yönetimi alanında yaşanan gelişmeler ise ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Sanayi ötesi toplum derken, “bilgi toplumu”, “enformasyon çağı”, “dijital çağ” kavramlarını anlamak gerekmektedir. Drucker (1994, s. 17), ise bu toplumu “kapitalist ötesi toplum” olarak adlandırmaktadır.

Bilgi toplumu, insanların evde, dışarıda çalışma hayatında kısaca yaşamın her alanında yeni teknolojiden maksimum faydayı sağlamayı temin eden bilgi ve iletişim teknolojilerini (Information and Communication Technologies-ICT) en iyi şekilde kullanmalarını mümkün kılan bir ekonomik düzeni ya da toplumu ifade etmektedir. (Karayılmazlar 2006, s. 49)

1950’li yıllarla birlikte gelişmiş sanayi toplumlarının ekonomik ve sosyal yapılarında üretim eksenli değişim ve dönüşüm yaşanmıştır. Sanayi toplumunda ön planda olan “maddi” ürünler yerine, bilgi toplumunda bilişim teknolojisi sayesinde bilgi üretimi önem kazanmıştır. (Erkan 1998, s. 96). Daha önce emek yoğun teknolojiden, sanayi yoğun teknolojiye geçilmişti, şimdi ise sanayi yoğun teknolojiden bilgi yoğun teknolojiye geçilmiştir. Bilgi toplumunda ekonominin temel girdilerini bilgi ve bilgili birey oluşturmuş, bilgi her alanda temel güç haline gelerek hızlı değişim ve gelişmelere sebep olmuştur. Bilginin toplanması, işlenmesi ve taşınmasını kolaylaştıran unsurlar bilgi toplumunun altyapı parametreleri diye anılmaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm sadece ekonomik yapıda değişime yol açmakla kalmamış, sosyal yapıda da birtakım değişiklikler meydana getirmiştir. Bilgi toplumlarında eğitim düzeyi yükselmiş, üniversite eğitimi, bilgi ve teknoloji üretiminde önemli bir rolü olan beşeri sermayenin eğitiminde zorunlu hale gelmiştir. (Dura ve Atik 2002, s. 3)

Drucker ise bilgi toplumunu ve bilgi toplumundaki ekonomik kaynağı şu sözleriyle ifade etmektedir (1994, ss. 17-18) “Kapitalist ötesi topluma kayış, ikinci dünya savaşı’ndan az sonra başlamıştır. Yeni toplum kapitalist ötesi toplumdur”. “Anti kapitalist bir toplum olmayacaktır. “Kapitalizm dışı” bir toplumda olmayacaktır. Kapitalizmin bazı kurumları varlıklarını sürdüreceklerdir ama, örneğin bankalar gibi, daha farklı roller oynayacaklardır. Kapitalist ötesi toplumun esas ağırlık merkezi, yapısı, sosyal ve ekonomik dinamiği, sosyal sınıfları ve sosyal sorunları son 250 yıla hakim olanlardan, siyasal partilerin, sosyal grupların, sosyal değer sistemlerinin, kişisel ve siyasal taahhütlerin şimdiye kadar tanımladığından farklı olacaktır. Temel ekonomik kaynak, “üretim araçları”, “sermaye” değildir, doğal kaynaklar “toprak” da değildir,

“emek” de değildir. Bilgi’dir ve bilgi olacaktır. Servet yaratan esas faaliyetler, ne sermayenin üretime tahsisi, ne de emektir bunların her ikisi, ondokuzuncu ve yirminci yüzyıllara ait ekonomi teorilerinin kutuplarıdır. Şimdi artık değerler “verim”le ve “yenilik”le yaratılmaktadır. Bunların ikisi de bilginin işe uygulanmasıdır.

Drucker’ın bu sözlerinden sonra bilgi toplumunu belirleyen temel karakteristik özellikler bir kaynakta aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır. (Uçkun ve diğ. 2005, ss. 91-92)

Ekonomik yapıdaki dönüşüm: Bilgi toplumundaki en büyük özellik mal üretiminden hizmet üretimine doğru bir geçişin yaşanmasıdır.

Yükselen yeni sınıflar: Sanayi toplumunda yarı vasıflı işçiler çalışan sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturmaktaydılar. Bilgi toplumunda ise, teknik profesyonel bilim adamları, teknisyenler, mühendisler, öğretmenler sayıca artmış toplumun merkezi durumuna gelmişlerdir.

Bilginin artan rolü: Sanayi toplumunda malların üretimi için makine ve insanların işbirliğine dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi çevresinde örgütlenmektedir.

Bilişim Teknolojisi: Buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunması sanayi toplumunun ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkıp hızla gelişmesi de benzer etkiyi yeni toplumda oluşturmuştur.

Bilgi toplumunu sanayi toplumundan ayıran temel özellikleri bulunmaktadır. Özelliklere kısaca değinmek gerekirse;

Bilginin önem kazanması: Sanayi toplumu, malların üretimi için makinelerin ve insanların eşgüdümüne dayanır. Buna karşın yeni toplum bilgi etrafında örgütlenmektedir. Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri; sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması, işgücü, sermaye ve toprağı ikame edebilmesi biçiminde özetlenebilir (Kurulgan [t.y.], s. 187).

Küreselleşme: Bilgi teknolojileri aracılığı ile bilgi yaygın ve herkesin sahip olabileceği bir nitelik kazanmıştır. Bilgi çağında ekonomi küreselleşmekte ve uluslararası rekabet etkili olmaktadır. Bilgi toplumunda sadece ekonomik açıdan değil; siyasal, toplumsal ve kültürel boyutlarda da küreselleşme eğilimi içine girilmiştir. (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek 2006, s. 6)

Bilgi Sektörünün Oluşması: Bilgi toplumu olan ülkelerde bilgi, bazen sermayenin, emeğin ve doğal kaynakların yerini almakta ve birincil kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı bilgi toplumunun en saygın unsurunu, bilgi sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır (Öğüt 2003, s. 29)

Bireyin merkezi konuma gelmesi: Bilgi toplumunda birey, toplumsal yapı ve işleyişin merkezinde yer almaktadır. Bilgi, birey tarafından üretilen, iletilen, kullanılan, yönetilen ve her zaman bireyle iç içe olan bir olgudur. Bundan dolayı en önemli kaynağın bilgi olduğu günümüz toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve örgüt yapıları bilgi tabanlı, yönetim sistemleri insan odaklı biçimde yeniden tasarlanmaktadır (Öğüt 2003, ss. 30–31).

Örgütlü Toplumun Güçlenmesi: Bilgi toplumunda ortak özellikler, değerler ve amaçlar ile ortak mekan ve çıkarlara sahip kişilerin oluşturduğu sosyal gruplar, örgütlenmiş gruplar olarak sivil yaşamda ağırlıklarını ve etkinliklerini göstermektedirler. Örgütlenmiş gruplar, çıkar çatışmasından çok dayanışmacı gruplar olmaktadır. Bilgi toplumu örgütlü toplumdur. Sanayi toplumundaki, temsili demokrasi bilgi toplumunda yerini, katılımcı demokrasiye bırakmıştır.(Öztürk 2005, s. 40)

Sanayi öncesi toplum (tarım toplumu), sanayi toplumu, sanayi ötesi (bilgi toplumu) toplumların eğitim, ekonomi, iş yaşamı, aile yaşamı, toplumsal yaşam, üretim araçları ve yönetim anlayışında zamanla nasıl bir gelişme izlediklerini bir tablo halinde görmenin yararlı olacağı kanısındayım.

Tablo 2.1 : Toplumsal Gelişme

Toplumsal gelişme Aşaması	Eğitim	Ekonomi	İş Yaşamı ve Üretim	Aile Yaşamı	Toplumsal Yaşam	Üretim Araçları	Yönetim Anlayışı
Tarım Toplumu	- Küçük yerleşim yerlerinde tarıma dayalı iş başında eğitim	- Mal Mübadelesi - Tarıma dayalı toprak ürünleri - Madeni paralar	- Tarım Devrimi - Tarıma dayalı organizasyonlar	- Geniş aile tipi	-Toprağa dayalı yerleşik yaşam - Toprak savaşları	- Basit araç gereçler - Küçük atelyeler	-Din, ırk ya da sınıf gibi sosyal özelliklere dayalı yönetim
Sanayi Toplumu	- Hızlı okullaşma - Belirli yaşlarda zorunlu eğitim	- Endüstri ve makineye dayalı ekonomik sistem - Kağıt Para	- Sanayi devrimi Endüstriyel organizasyonlar -Büyük işçi sınıfı	-Büyük aile tipinden küçük aile tipine yönelme	- Hızlı kentleşme - Sanayiye dayalı büyük dünya savaşları	-Makineler -Büyük fabrikalar	-Endüstriyel üretim araçları ve ekonomiye dayalı yönetim
Bilgi Toplumu	-Yaşayarak öğrenme Öğrenmeyi öğrenme Kendi kendini eğitme sorumlu-luğu -Herzaman her yerde eğitim -Yaşam boyu öğrenme	-Bilgiye dayanan ekonomik sistemler -Anında transfer olabilen enformasyon dayalı (süper sembolik) para	-Bilgi devrimi -Bilgi organizasyonları -Azalan işgücü ihtiyacı -Bilgi çalışanları	-Çekirdek aile -Bireysel yaşam	- Soğuk savaş dönemi -Bilgi hakimiyetine dayanan mücadele	-Bilgisayar teknolojileri -Uluslar arası pazarlar	-Profesyonel meslek olarak yöneticilik -Bilgiye dayalı yönetim

Kaynak: Fındıkçı, İlhami 1996. *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme.*

İstanbul : Kültür Koleji Eğitim vakfı. s. 58

2.2.3 İnsan Kaynakları Bölümünün Yönettiği Fonksiyonlar

İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonları incelenen kaynaklarda farklılık göstermektedir bu fonksiyonları genel olarak sekiz başlık altında toplamak mümkündür.

2.2.3.1 İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin şunda ya da gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden belirlenmesi, kısa ve uzun dönemli insan kaynağı gereksinimini nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak ele alınabilir. Fındıkçı, (2006, s. 128) insan kaynakları planlamasının amacının, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılması olduğunu belirtmektedir.

Günümüzde yaşanan hızlı bilgi artışı, değişme ve gelişmeleri göz önüne aldığımızda yaşanan gelişmelerle başa çıkacak, uyum sağlayacak insan gücünü bulmanın ya da insan kaynakları planlamasının işletmeler açısından önemi daha iyi anlaşılmalı olacaktır.

İnsan kaynakları planlamasının sürekli gözden geçirilmesi yaşanan gelişmelere uyum sağlayabilmek için zorunlu bir hale gelmiştir. İşletmelerin yapmış olduğu planlamalar doğrultusunda uygun adayın bulunması adayların seçimine geçilmesi gerekmektedir.

2.2.3.2 Eleman seçimi ve yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve önemli fonksiyonlarından biridir. Eleman seçimi ve yerleştirme fonksiyonunun önemi işletmenin devamlılığını sağlayacak personelin seçilmesinin işletme için taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır.

İşletmeler genellikle eleman gereksinimlerini, iç kaynaklar veya dış kaynaklar aracılığıyla sağlayabilirler.

İç kaynaklar, işletmeye eleman sağlanması söz konusu olduğunda işletmeler öncelikle iç kaynakları göz önüne alırlar. Açık bulunan pozisyona işletmede çalışan elemanlardan

bilgi, beceri, deneyim açısından uygun olan elemanın seçilmesidir. İç kaynaklardan karşılanması, yükselme (terfi) ya da iç transfer (nakil) yolu ile olmaktadır.

İç kaynaklardan yararlanılarak pozisyon doldurulamıyorsa işletmeler dış kaynaklara yönelirler dış kaynaklar ise, “reklam ve ilanlar, iş ve işçi bulma büroları, işletmede çalışan kişilerin önerileri, işçi sendikaları, işletmeye doğrudan yapılan başvurular, okullar, insan kaynakları firmaları, kariyer siteleri” (Yalçın 2002, s. 69) biçiminde özetlenebilir. Eleman ihtiyacının sağlanması için değişik yöntemlerden gelen başvuruların değerlendirilmesi, sınav, mülakat, psikoteknik uygulamalar ile uygun elemanın seçilmesi, karar verme ve işe yerleştirme süreçlerinin insan kaynakları yönetiminde tamamlanması gerekmektedir.(Koçak 2006, s. 82)

Telman ve Türetgen’e göre (2004, s. 162) eleman seçimi ve yerleştirme sürecinde izlenecek en ideal yöntemin basamakları aşağıdaki gibidir.

İş analizlerinin yapılması

Görev ve beceri analizlerinin yapılması

Her konum için gerekli olan yeteneklerin belirlenmesi

Yetenekleri ölçebilecek test bataryalarının hazırlanması

Ölçüm kriterinin ve norm tablolarının belirlenmesi/eleman alımında karar kriterlerinin ortaya çıkarılması

Yeni alınacak eleman için duyuruların verilmesi

Başvuruların kabulü

Başvuru formları üzerinden birinci elemanın yapılması

Test uygulama

Seçim için esas görüşme

Mülakat ve test sonuçlarının değerlendirilmesi

İhtiyaç duyulandan fazla adayın seçilmesi

Seçilen adayların ilgili departman sorumlularına mülakat için gönderilmesi

Departman sorumluları tarafından yapılan görüşme

Tercih edilen adayların eleman alım işlemlerinin yapılması

İş eğitimi için yapılmasıyla ilgili eğitim

Eğitimde öğrenme performansının değerlendirilmesi

Performans değerlendirme

Performans değerlendirme ve test sonuçlarının karşılaştırılması

Gerekirse bataryanın gözden geçirilip yeniden düzenlenmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Uygun elemanın işletmeye kazandırılmasından sonra personelin hem işletmeye hem de işi daha verimli yapabilmesi için eğitim ve geliştirme sürecinin uygulanması gerekmektedir.

2.2.3.3 Eğitim sürekliliği

Eğitim işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi departmanları stratejik iş amaçlarına, hedeflerine ulaşmak ve etkin olan eğitimi sağlamak için eğitim tasarımı yapmak durumundadırlar.

Noe'ye göre (2008, ss. 6-7) etkin eğitim tasarımı süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemeye yarayan ihtiyaç belirleme çalışmasının yapılmasıdır. İkinci aşama, çalışanların eğitim içeriğinde ustalaşmaları için gereken motivasyona ve temel becerilere sahip olmalarını sağlamaktır. Üçüncü aşama, öğrenmenin gerçekteşmesi için gereken özelliklere sahip bir öğrenme ortamının oluşturulmasıdır. Dördüncü aşama, eğitime katılanların eğitim içeriğini işlerinde uygulamalarını sağlamaktır. Beşinci aşama, bir değerlendirme planının geliştirilmesidir. Altıncı aşama, öğrenme amaçları ve öğrenme ortamına dayalı olarak eğitim yöntemini seçmektir. Son aşama ise programı izleme ve değerlendirme aşamasıdır.

Noe'nin (2008, s. 3) açıkladığı gibi:

şirketler yeni teknolojiler, bilginin hızlı gelişimi, işletmelerin küreselleşmesi ve e-ticaretin gelişimi nedeniyle büyük değişimlerden geçmektedir. Tüm şirketler işgücünü çekmek, elde tutmak ve motive etmek için bazı adımlar atmaktadır. Eğitim bir lüks değil, şirketlerin yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunarak küresel ve elektronik pazarlarda yer alabilmeleri için bir gerekliliktir.

Eğitim çalışanın motivasyonunu performansını arttırmada önemli bir kaynak durumuna gelmiştir. Eğitim çalışan performansını arttırarak işletmeninde gelişmesine katkı sağlamaktadır.

2.2.3.4 Performans yönetimi

Fındıkçı (2006, s. 297), performans yönetimi kavramını, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir biçiminde tanımlamıştır.

Bir başka tanımda ise performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili; bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. (Yerli 2006, s. 27)

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, bireysel becerilerini ve organizasyona katkılarını sürekli geliştirmek ve iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir ortam oluşturmaktır.

Performans yönetim süreci, performansın planlanması, performansın yönetilmesi, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşan bir bütünlük gösterir.(Yerli 2006, s. 27)

Performans yönetim sistemi, iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar, insan kaynakları yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkilemektedir.

Performans yönetim sisteminin işletmelerdeki kullanım alanlarına bakacak olursak; kariyer geliştirme, ücret-maaş yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayrılma kararları ve toplam kalite yönetimiyle ilgili kararların alınmasında karşımıza çıktığını görmekteyiz. (Fındıklı 2008, s. 14)

2.2.3.5 Kariyer yönetimi

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; işgören tatmini ve örgütsel gelişim açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Kariyer yönetimi, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için gerekli desteğin sağlanması sürecidir.(Şahinöz 2006, s. 30)

Kariyer yönetiminin başlıca amacı; hem bireylerin işletme içinde bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmasını sağlamak hem de bireyin hedefleri ile işletmenin hedeflerini bütünleştirmek suretiyle iş tatmini, etkinlik ve verimliliği artırmaktır.

2.2.3.6 Ödüllendirme

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin yegane hususu, belirlenmiş olan örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında en önemli unsurlardan biri işgörenlerdir. İşgörenler belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmezler ise örgüt yaşamını sürdüremez noktaya gelecektir bu nedenle iş görenler belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmelidir. İşgörenleri hedeflere yöneltmede kullanılacak en önemli unsur ödüllendirme olacaktır.

Ödüller ve teşvikler, çalışan davranışı üzerinde çok önemli olduğu için, ödül sistemleri çalışanın performansı ve örgütsel başarı için büyük önem taşır.

Ödül sistemleri örgütlerin kültürüyle yakından ilişkilidir. Her işletmenin kendine özgü bir ödüllendirme ve takdir sistemi olabilir.

Koç'a göre (2007, s. 16) işletmelerde kullanılan başlıca ödül türleri;

ücret,

gezi seyahat

Eğitim, kişisel ve mesleki eğitim

Terfi, sorumluluk

Hisse senedi, mülkiyet hakkı

Katılım, yetkilendirme

Topluluk önünde kutlama, takdir

İzin

Hediye çekleri

Özel başarı ve faaliyet ödülleri oluşmaktadır.

2.2.3.7 Ücretlendirme

Ücret, personelin bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini işverenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri nakdi ve aynı ödemelerin tümü olarak tanımlanabilir. (Karahasanoğlu 2007, s. 32)

İşletmeler kendilerine uygun ücret sistemlerini uygulayabilmektedirler. Ücretlendirme sistemlerini; ana-baz ücret sistemleri, özendirici ücret sistemleri-primli ücret sistemleri ve işçilere kat paydan verme olarak üç başlık altında toplayabiliriz. (Karahasanoğlu 2007, s. 41)

Ücret yönetimi, çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmaları kapsamaktadır. (Kaya 2010, s. 7)

2.2.3.8 İletişim

Bir işletmedeki çalışan ve yöneticiler, işgörenler arasında iyi ilişkilerin kurulup yerleşmesinde etkin bir iletişim sisteminin var oluşu önemli bir rol oynar. Çalışanların kuruluş faaliyetlerine katılımlarının ve iş yerinde heyecanın sağlanmasında en önemli araç etkili bir iletişimdir. (Şimşek 2002, s. 34)

İşletmelerde iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim biçimleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

Biçimsel iletişim, biçimsel otoritenin öngördüğü bilgi akışına denilmektedir. Bir işletmede biçimsel iletişim, aşağıya doğru, yukarıya doğru, yatay ve çapraz olmak üzere dört biçimde gerçekleşmektedir. (Denizci 2006, s. 21) Biçimsel olmayan iletişim ise organizasyonlarda kişiler arasındaki ilişkilerden doğal olarak çıkan iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişimde bilgi dört farklı biçimde dağılmaktadır, tek hatlı zincir, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciridir.

İletişimsiz örgütlerin yaşaması imkansızdır. İletişim olmadan ne çalışanlar üstlerinin ne yaptığını bilirler, ne yönetim bilgi alabilir, ne de amirler çalışanlarına bilgi verebilirler.

İletişimsiz iş koordinasyonu sağlanamayacağından, örgütlerde dağılacaktır. Aynı zamanda bireyler duygu ve ihtiyaçlarını duyuramadıklarından, çalışanlar arasında işbirliği sağlamak da zorlaşacaktır. Bu yüzden örgütlerin amaçlarını geliştirip, örgütsel hedeflerini başarmalarında iletişim çok önemlidir. Hatta etkili bir yönetimle ilgili etkili bir iletişim arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Örgütler de iletişim etkili olduğunda, bu daha iyi performansı ve iş tatminliğini getirmektedir.

3. YENİ EKONOMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Endüstri çağında şirketlerin işine yarayan insan kaynakları politika, program ve uygulamaları yeni, bilgiye dayalı ekonominin gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalacaktır. Gelişmekte olan iş ortamında rekabeti biçimlendiren unsurlar artık eskisi kadar tanıdık gelmemektedir.(Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004, s. 11). Örneğin; sanayi döneminde büyük fabrikaları, büyük alanları, büyük üretimleri olan işletmeler rekabette lider durumdayken yeni ekonomi döneminde entelektüel sermayeden en iyi yararlanan, maddi sermayeden çok entelektüel sermayeye sahip olan işletmeler lider konuma gelmişlerdir. Sanayi döneminde öncelikli olan ürün ve üretim yeni ekonomide yerini insanın bilgisine bırakmıştır.

Bilgi ürettiğimiz, yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız şeylerin asıl bileşeni durumuna gelmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak, bilgiyi yönetmek, entelektüel sermayeyi bulup geliştirmek, saklamak, satmak, paylaşmak, bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik görevi olmuştur. Bu gelişme kavranması zor olsa da, artık bir arayış olmaktan çıkmış ve beyin gücünün başatlığı her sektörde belirgin duruma gelmiştir. (Stewart 1997, s. 13)

Yeni ekonomi, fiziki sermaye yatırımlarından başka bir ifadeyle, makine ve teknolojiye yapılan yatırımlardan insana yapılan yatırımın getirisinin daha yüksek olduğu bir döneme girdiğimizi göstermektedir. Bireylerin, piyasada sahip oldukları bilginin değeri, giderek daha önemli hale gelmektedir.(Tekin ve Çiçek 2002, s. 9) Çünkü, bilgiyi elinde bulduran, üreten, geliştiren güç insandır insana yatırım yeni ekonominin vazgeçilmez unsurudur bu nedenle yeni ekonominin insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.

Bu bölümde yaşanan toplumsal dönüşümlerle, enformasyon teknoloji alanındaki gelişmelerle ve küreselleşmeyle birlikte insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları yöneticilerinde ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında meydana gelen değişimlere yer verilecektir.

3.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN ROLÜ

Bir organizasyonda çalışanların tümü o organizasyonun insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Organizasyonun var olduğu her yerde insan kaynakları yönetiminin de var olduğu söylenebilir çünkü, yönetim düşüncesinin temellerini ilk insanlara kadar dayandıran düşünceler, yönetimin olduğu her ortamda insan kaynakları yönetiminin öncü örneklerinin de var olması gerektiğini öne sürerler. Örnek verecek olursak; tarihin erken dönemlerinde Paleolitik ve erken Neolitik dönemlerde başlayan avcılık, balıkçılık, toplayıcılık; liderlik gücü, dayanıklılık, yetenek; klana bağlılık; iş yapmada yaş ve cinsiyet ayrımı ve geleneklerin etkinliği bu kapsamda değerlendirilebilir. Aynı biçimde geç Neolitik dönem, Bronz ve Demir çağında çıraklık, babadan oğla geçen meslek, basit kayıt tutmalar ve ödemeler, insan kaynakları yönetiminin erken örnekleri olarak görülebilmektedir. (Demirkaya 2006, s. 2)

İnsan kaynakları yönetimi, bilimsel yönetim ile temelleri atılan personel yönetimi anlayışından başlayarak felsefi ve fiziki yapısında yaşadığı gelişmelerle ve değişimlerle günümüze ulaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran ve değişimine yol açan çok sayıda faktör bulunmaktadır. İncelenen kaynaklarda İKY’i etkileyen faktörler başlıklarında benzerliklerin bulunmasının yanı sıra farklılıklarında bulunduğu belirlenmiştir. Gök (2005, s. 60), İKY’i etkileyen faktörleri; çevresel, örgütsel ve bireysel değişimler ana başlıkları altında toplamış ve bu ana başlıkları alt başlıklara ayırmıştır. Bunlar;

a- Çevresel Değişimler

Yaşanan Hızlı değişim

İşgücü farklılıklarının artan önemi

Çalışma Kanunları ve Standartlar

İş ve Aile Bireylerinin rollerindeki gelişmeler

Hizmet sektörünün gelişimi ve değişimi

İnternetin gelişimi

b- Örgütsel Değişimler

Örgütsel Küçülme

Merkezden uzaklaşma

Örgüt kültürü

Teknoloji

Dış kaynaklardan yararlanma

c- Bireysel Değişimler

Etik ve sosyal sorumluluk

Personel güçlendirme

Beyin Göçü

İş Güvencesi'dir.

DeCenzo ve Robins (2005), "İş dünyası hızlı adımlarla değişiyor yaşanan değişimin İK üzerindeki etkilerini" anlamamız gerektiğini vurgulamışlar ve bu faktörleri;

a- Globalleşme

b- Teknolojik değişimler

c- İşgücünün yapısında meydana gelen değişimler

d- Sürekli iyileştirme girişimleri

e- İş siteleri ve internet

f- Çalışanların katılımı olarak belirlemişlerdir.

Yılmaz ise çalışmasında (2006, s. 13), İKY'yi etkileyen faktörleri;

a. Küreselleşme,

b. Rekabet şartları ve stratejilerinin değişen yapısı,

c. Yönetim ve üretim modellerinin gelişmesi,

d. Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin iş ve üretim süreçlerine etkisi,

e. Endüstri ilişkilerinin dönüşümü ve sendikal hareket,

f. İşgücünde meydana gelen değişimler başlıkları altında toplamıştır.

İncelenen kaynaklardan yola çıkılarak çalışmada İKY'yi etkileyen faktörleri;

a. Küreselleşme,

b. Rekabet şartları ve stratejilerinin değişen yapısı,

c. Yönetim ve üretim modellerinin gelişmesi,

d. Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin iş ve üretim süreçlerine etkisi,

e. Endüstri ilişkilerinin dönüşümü ve sendikal hareket,

f. İşgücünün yapısında meydana gelen değişimler başlıkları altında inceleyeceğiz.

Küreselleşme

Küreselleşme çok önemli değişimleri birlikte getirmiştir. Küreselleşme ile müşteri talepleri fazlalaşırken, rekabet artmakta; bu ise işletmeleri daha fazla bilinmeyenli ve daha fazla rekabete açık bir çevrede yaşamak zorunda bırakmaktadır. Küreselleşmenin temel özelliği; küreselleşme daha çok rekabet anlamına gelir ve daha çok rekabet dünya standartlarını daha düşük maliyetle yapmak, personeli daha verimli hale getirmek ve daha iyi ve daha az pahalı şeyler yapmak için daha fazla baskı demektir. (Can Mutlu ve diğ. 2009, s. 2) Rekabet uluslararası bir ortama taşınırken üretim de aynı yolu izleyerek birçok ülkeye dağılmış ve işletmeler çok farklı uluslara ait işçiler çalıştırmaya başlamışlardır. (Yılmaz 2006, s. 14) Küreselleşme süreci ile birlikte yaygınlaşan işletme birleşmeleri farklı iki örgüt kültürünün uyumlaştırılması ve yeni bir işletme yapısının geliştirilmesi işletmelerin sorumluluklarını daha da genişletirken, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasını sağlamıştır. (Keser 1999, s. 35) Küreselleşme sonucunda kas gücünün, makine gücünün yerini beyin gücü almıştır. Bilginin başlı başına üretimin en önemli faktörü haline gelmesi çalışanların işletmeler için birer bilgi işçisine dönüşmesi işletmelerin insan kaynakları yönetimine verdikleri önemi arttırmış, işletmeler en önemli varlığımız insan kaynaklarıdır demeye başlamışlardır böylece üretim gücünü elinde bulunduran İKY işletmelerde değişime uğramıştır. Daha önceleri İKY işletmeler içinde sadece personeli işe alma, izin hakları, sosyal haklar gibi görevler ile ilgilenirken küreselleşme ile birlikte işletmelerin üretim gücünü, rekabet avantajını elinde tutan, işletmelerin stratejilerini belirlemede öncü rol oynayan bir birim durumuna gelmiştir.

Rekabet Şartları

Küreselleşme iş yaşamında yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. İşletmeler rekabet edebilmek, hayatta kalabilmek için diğer işletmelerden farklı olmak, müşterileri için değer yaratmak zorundadırlar bunun anlamı işletmelerin bu rekabet ortamında daha kaliteli, çeşitli, özgün ve iyi fikirler geliştirmek durumunda kalmış olmalarıdır. Uluslararası rekabet ortamında işletmelere rekabet üstünlüğünü sağlayacak yolun insan

kaynaklarına yatırımdan geçtiği bilinmektedir. Artık işletmenin verimliliği, etkinliği ve teknolojinin kullanımı açısından işgücüne daha fazla görev düşmektedir. Fiziksel gücün yanında zihinsel gücün de üretim süreçleri ve hizmete aktarılması, işletmelerde, “çalışan insan” faktörüne verilen ilgi ve önemin sorgulanmasına sebep olmuştur. İnsan faktörü rekabette ön planda yer aldığı için işletmeler nitelikli işgücünü işletmeye çekme ve elde tutmak için çalışanlarına sağladıkları ücret yanında verilen ikramiye gibi ek kazançlar, eğitim, sosyal aktiviteler, tatiller, seyahatler ve çalışanın ihtiyaç ve rahatına uygun iş ortamı ile onları bünyelerine çekme ve işletmede tutma konusunda da rekabet etmeye başlamışlardır. (Yılmaz 2006, s. 15) Rekabetin ortamının etkisiyle insan kaynaklarının stratejik yönü daha fazla ön plana çıkarken işletmelerde insan kaynakları bölümü daha önemli bir duruma gelmiştir.

Yönetim ve üretim modellerinin gelişmesi

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi olgular, yönetim ve üretim modellerinin sorgulanmasına ve sonrasında önemli değişikliklere yol açmıştır. Fordist üretim sistemi yaşanan toplumsal, teknolojik, siyasi, ekonomik ve kültürel alanlardaki değişime uyum sağlayamamıştır. Çünkü; Fordizm üretim sistemi insanı değil makineleşmeyi temel alan kitle üretim sistemidir. Yaşanan değişimlerle Fordist üretim sistemi yerini yeni teknolojinin olanaklarından yararlanarak post-Fordist adı verilen esnek üretim sistemlerine bırakmıştır. Post-Fordist üretim sürecinde teknolojileri etkin bir biçimde kullanabilmek için esnek ve nitelikli işgücüne gereksinim duyulmaktadır. Vasıfsız işgücünün yerini üretim ve üretilen ürünün bütünü hakkında bilgi sahibi olan, kararlara katılabilen, eğitilmiş işgücünün alması insan kaynaklarının önemini arttırıcı unsurlardan biri olmuştur. Üretim sistemlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte işletmeler yönetim anlayışlarını gözden geçirmişler ve yeni çalışma ilişkilerine uygun sistemlere yer vermeye başlamışlardır. İşletmelerde İşgücünün motivasyonu, iş tatmininin sağlanması, ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, işletmelerdeki hata ve zararların önlenmesi, takım çalışması, başarılı işletmelerin deneyimlerinden yararlanılması, stratejik planlama yapılması ve benzeri konular ön plana çıkmıştır.(Yılmaz 2006, s. 18) Stratejik planların ön plana çıkması ile birlikte nitelikli işgücünü oluşturmak işletmelerin başlıca hedefleri arasına girmiş bu da

insan kaynakları yönetimi alanının değişmesinde ve İK'nın stratejik İK'ya dönüşmesinde etkin rol oynamıştır.

Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin İş ve Üretim Süreçlerine Etkisi

İletişim, bilgi, radyo ve televizyon teknolojilerindeki gelişim, bilginin toplanması, işlenmesi ve paylaşımı inanılmaz seviyelere çıkmış, küresel dünyada işletmeler, bilgi teknolojilerine ve bilgi altyapısına yaptıkları yatırımları hızla arttırırken, bilgi sektörü ekonomi içinde bütün sektörleri geride bırakarak lokomotif sektör olmaya başlamıştır.

Dünyada artan rekabet ve çok ciddi teknolojik değişimler, işin doğasını değiştirmektedir. Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler insan kaynakları yönetimi sistemine hız ve etkinlik kazandırmıştır. Yaşanan teknolojik gelişmelerle insan kaynakları bilgi sistemleri kurulmuş e-İKY sistemleri aracılığıyla işletmelerin hem bölgesel hem de insan gücü bakımından büyümesinde itici güç olarak görülmüştür.(Can Mutlu ve diğ. 2009, s. 3)

Bilgi toplumunda, işletme yapısı bilgi-tabanlı, yönetim sistemleri insan merkezli olacak şekilde tasarlanır duruma gelmiştir.(Öğüt 2003, s. 34) Bilinmesi gereken nokta teknolojinin iş başarısında tek başına belirleyici etken olmadığı farklılık yaratacak unsurun teknolojiyi etkin kullanacak olan insan unsuru olduğudur.(Selamoğlu 2000, s. 12)

Endüstri İlişkilerinin Dönüşümü ve Sendikal Hareket

Sendikaların, hükümetlerin ve işletmelerin politik, ekonomik ve sosyal rolleri son 40 yılda önemli ölçüde değişmiştir. II. Dünya Savaşını izleyen yıllarda, endüstri ilişkiler sistemlerinde ekonomik bir güç olarak sendikaların oynadıkları aktif rol giderek artmış ve çeşitli ülkelerde yasal mevzuat da bu gelişim sürecini izlemiştir. Sendikalar açısından yaşanan bu gelişmelere karşılık 1980'li yıllardan sonra hükümetlerin sendikalara ve toplu pazarlığa ilişkin tavırlarında değişiklikler gözlenmiştir. 1960'lı yılların koruyucu ve destekleyici politikaları yerini, sendikaları zayıflatmaya ve toplu pazarlığı daha az etkili kılmaya çalışan bir politikanın egemen olduğu savunulmaktadır. Böyle bir değişmenin en önemli nedeni 1970'li yıllarda gelişmiş ülkelerde yaşanan petrol krizi adı

verilen ekonomik krizin nedeni olarak hükümetlerin sendikaları görmesi ve strateji değişikliği ortaya koymalarıdır.(Öksüzömer 2002, s. 206)

Artan rekabet ve ekonomik sistemlerin küresel bir atmosfere girmesi işverenlerin işgücü ve ürün piyasasında kurumsal ve yasal kısıtlamalar yerine esnekleşme taleplerini gündeme getirmiştir. Bu talepler daha az yasal düzenlemeler daha fazla ücret esnekliği daha uzun çalışma süresi ve diğer çalışma koşullarına ilişkin esnekleşmeyi kapsamaktadır.(Öksüzömer 2002, s. 216)

Günümüz de işletmeler işgücüne yönelik olarak politikalar benimsemek durumundadırlar.

İşgücünün Yapısında Meydana Gelen Değişimler

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte işgücünün yapısında da önemli değişiklikler olmuştur. Drucker (1994, s. 18), işgücünün yapısında meydana gelen değişimi şu sözlerle belirtmektedir “Bilgi toplumunun başta gelen sosyal grupları “bilgi işçileri” olacaktır. Bilgi yöneticileri, bilgiyi verimli kullanıma tahsis etmeyi bilenler olacaktır; tıpkı kapitalistlerin sermayeyi verimli kullanıma tahsis etmeyi bilmeleri gibi”.

Drucker’ın sözlerinden de anlaşılacağı gibi yeni ekonomide kas gücünün yerini beyin gücüne dayalı işler almış, bilgi işçileri sanayi toplumundaki beden işçilerinin yerine geçmiştir. Gelişmiş ülkelerde mavi yakalı işgücü olarak tanımlanan beden gücüne dayalı işgücünün oranı azalırken beyaz yakalı olarak adlandırılan bilgi işçilerinin oranı artmaktadır.

Oluşan yeni işgücünün çıktılarının ölçülüp değerlendirilmesi zor bir işlem iken, “bilgi toplumunda işletmelerin ekonomik sorunu bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimi olacaktır” (Drucker 1994, s. 18). İşletmelerin işgücünde verimliliğin artırılması için daha gelişmiş insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaçları bulunmaktadır.

Yaşanan gelişmeler organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri, bu değişim sürecinin içinde yer almalarını ve geleceği önceden görebilmeyi gerekli kılmaktadır. Bunun için örgütler Sürekli iyileştirme girişimi felsefesini benimsemişlerdir. Sürekli iyileştirme kavramı, Toplam Kalite Yönetimi

anlayışında bulunan 1950’li yıllarda W.E. Deming’in çalışmalarıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Sürekli iyileştirme ile örgütlerin amaçladıkları müşterilerine daha iyi ürün, daha iyi hizmet vermek istemeleri yatmaktadır. İşletmelerin temel hedefleri, çeşitlenen tüketici istekleri karşısında ürünlerin yapısında meydana gelen değişimlere paralel olarak daha çok çeşitli ürünü, daha kaliteli ve daha ucuza, daha kısa sürede müşterilere iletebilmek olmuştur. DeCenzo ve Robins (2005, s.3), Sürekli iyileştirmenin temel bileşenlerinin bulunduğunu vurgulamışlar ve bu bileşenleri müşteri odaklılık, sürekli gelişim için endişelenme, her şey için kalite, doğru ölçüm ve çalışanların güçlendirilmesi olarak belirlemişlerdir. Bu bileşenlerden hepsi öğrenen organizasyon kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Noe (2009 s. 184), öğrenen organizasyonu “öğrenme, uyum ve değişim kapasitesini yükseltmiş bir şirkettir” sözleriyle tanımlamıştır. Öğrenen organizasyonlar değişen bir ortamda tüm çalışanların yaşam boyu öğrenme kültürünü benimsemelerini, tüm çalışanların sürekli bilgi edinmesini ve paylaşmasını sağlar. Öğrenen organizasyon olabilmek için Tablo 3.1’de görüldüğü gibi organizasyonların sahip olması gereken özellikler bulunmaktadır.

Tablo: 3.1 : Öğrenen organizasyonun temel özellikleri

Özellik	Tanımlar
Sürekli Öğrenme	Personel öğrenmeyi birbirleriyle paylaşır ve işi, bilgiye başvurma ve bilgi yaratma yeri olarak görürler
Bilgi Kuşağı ve Paylaşma	Bilgi yaratımı, erişimi ve paylaşımı için sistemler yaratılır.
Eleştirel sistemli düşünme	Personelin yeni biçimlerde düşünmeleri, ilişkileri ve dönüş halkalarını görmelerini ve varsayımları sınamaları cesaretlendirir.
Öğrenme Kültürü	Yönetici ve şirket, hedefleri öğrenmeyi ödüllendirir, terfi ettirir ve destekler.
Esneklik ve denemenin cesaretlendirilmesi	Personel risk almakta, yenilik yapmakta, yeni fikirler keşfetmekte, yeni işlemler denemede, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmede serbesttir.
Personele Değer Verilmesi	Sistem ve ortam; her personelin geliştirilmesi ve refahını sağlamalıdır.

Kaynak: Noe, Raymond A. 2009 *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Çev. Canan Çetin.4.bs. İstanbul : Beta

Günümüzde etkinlik, verimlilik ve yaratıcılık kavramları, organizasyonların artan rekabet ve küreselleşme ortamında başarılı olabilmelerinde önemli rol oynamaktadır, organizasyonların belirledikleri başarı hedeflerine ulaşabilmeleri sürecinde, birer öğrenen organizasyon olmaları gerekmektedir. Organizasyonlar çalışma yaşamında insan faktörünün gözden kaçırılmaması gerektiğini bilmeli, eğitime önem vermeli ve öğrenmeyi desteklemelidirler.

İnsan kaynakları yönetimi yaşanan tüm bu değişim ve gelişmelerin dışında kalamamış bu gelişmeler yapısında ve işlevlerinde değişimlere neden olmuştur.

Tablo 3.2’de İKY’de küreselleşme ile birlikte yaşanan değişimlere yer verilmiştir.

Tablo 3.2 : İnsan kaynakları yönetiminde küreselleşme itibariyle yaşanan değişimler

Dönemler	Temel Kriter	İşverenlerin Bakışı	Teknikler
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçlar önemli değildir	Disiplin sistemleri
1900-1910	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-1920	Görev Verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler	Zaman ve iş araştırmaları
1920-1930	Kişisel Farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır	Psikolojik testler Danışmanlık Programları
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içinde tatmin edilmelidir	İletişim programları
1940-1950	Ekonomik Güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950-1960	İnsan İlişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan denetim uygulanmalıdır	Süpervizör eğitimleri
1960-1970	Katılım İş kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970-1980	Görevlerin zorluğu ve çalışma yaşamının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980-1990	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni bir işe ihtiyaçları vardır	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite, uyum sağlayabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme

Kaynak: Koçak, Ali Tekin (2006). Globalleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminde değişimler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, İstanbul Üniversitesi s. 70

1900-1930'lu yıllar arasında işverenler çalışanların gereksinimlerine önem vermezken, 1930'lu yıllarda sendikalaşma ile birlikte çalışanların gereksinimleri önemsenmeye başlamış, güvenlikleri sağlanmış, işlerini daha iyi yapabilmeleri için eğitimler verilmiştir. Günümüzde ise çalışanlar işletmelerde en çok katma değeri sağlayan, üretkenlik ve kaliteyi yaratan unsur haline gelmiştir. Yaşanan tüm gelişmeler

işletmelerin İKY'ye bakış açısını değiştirmiştir. İKY'nin değişen boyutları ayrıntılı olarak Tablo 3.3'de sunulmuştur.

Tablo 3.3 : Küreselleşme ile birlikte İKY'nin değişen boyutları

Boyutlar	1940-1950	1960-1970	1980	1990	2000
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı yönetim uyumsuzluğu, sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi, savaş sonrası kuşağın çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı işgücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
Ücret/İş	Adil iş için adil ücret, Bonuslar, kar paylaşımı, emeklilik, sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri, hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri, başarı hırsı	Takım maaşları, ödüllendirme ve takdir etme, yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme, seviyelere göre değişen ücretlendirme, ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren, yönetim gelişimi, hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı, hiyerarşi	Küçülme, liderliğin ortaya çıkışı, iş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma, öğrenen organizasyon, sanal kurum, güçlü liderler	İnternet, telekomünikasyon, yeniden yapılanma, çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri, maaş dışı hakların yönetimi, işe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri, İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık, Outsourcing	Az personelli İK fonksiyonları, internet'in yaygın kullanımı, örgütsel gelişimin zirvesi

Kaynak: Koçak, Ali Tekin (2006). Globalleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminde değişimler.

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, İstanbul Üniversitesi s. 71

3.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞEN ROLLERİ

Tapscott (1994, s. 228), İnsan kaynakları yöneticilerinin, işletmenin değişiminde liderlik rolü oynayacak biçimde konumlandırılmaları gerektiğini, dijital ekonomi ağırlığını koydukça İnsan kaynakları yönetimi de kendini yeniden yaratarak şirketin değişimini sağlamak amacıyla kuruluş içindeki diğer departmanlar ile ortaklık kurmak zorunda olduğuna değinmiştir.

Tarihsel sıra içinde insan kaynakları yöneticilerinin rollerini incelediğimizde, sosyal hizmet görevlisi, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi olarak adlandırıldıklarını görebiliriz.

3.2.1 Sosyal Hizmet Görevlisi

18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlayan ve Avrupa’ya oradan tüm dünyaya yayılan endüstri devrimi iş yaşamında ve toplumsal yaşamda birçok değişime yol açmıştır. Personel ile ilgili sorunlarında önem kazanması bu dönemde ortaya çıkmıştır. Yaşanan değişim bugünkü anlamda insan kaynakları uygulamalarının ilk örneklerini ortaya çıkarmıştır. 1776’da Adam Smith’in işleri basite indirgemeye yönelik çalışmaları; 1786’da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için yapmış oldukları grev; 1794 yılında Amerika’da ilk kar paylaşımı planının uygulanması ve çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkarılması; 1850 yılında Londra sanayi sergisinin açılmasından sonraki gelişmeler, insan kaynakları yönetimi alanında öncü oluşumlara teşkil etmektedir. (Demirkaya 2006, s. 3)

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan makinalarla fabrikalar kurulmuş ve insanlar tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçiş yapmışlardır. Bu dönemde işe alma, işten çıkarma ve kayıtları tutma gibi insan kaynakları fonksiyonlarını hat yöneticileri adı verilen kişiler üstlenmişlerdir.

Bu dönem içerisinde işletmelerin büyümeden kaynaklanan organizasyon sorunları önem kazanmaya başlamıştır. Bu süreçte olağanüstü kötü çalışma koşulları nedeniyle çalışanların birlik arayışları yoğunlaşmış ve bu arayışların sonucu olan sendikacılık, ilk kez İngiltere’de ortaya çıkmış ve diğer ülkelere de yayılmıştır. Çalışanlarıyla ilişki

kurmakta zorluk çeken işverenler, Amerikan Sosyal Hizmetler Enstitüsü tarafından önerilen “sosyal hizmet görevlisi” düşüncesini 1889’da Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde uygulamaya başlamıştır. İlk uzmanlaşmış insan kaynakları görevlisi sayılabilecek sosyal hizmet görevlilerinin istihdamı erken sanayi devrinde yaygınlaşmıştır. (Demirkaya 2006, s. 4)

Sosyal hizmet görevlileri;

Kayıt tutma (işe başvuruların incelenmesi, tüm çalışanların özlük bilgilerini içeren dosyaların hazırlanması, kurum içi yazışmaların yapılması) konularında yoğunlaşmıştır. Personel işlerini yürüten nezaretçi (yeni işe alınanların oryantasyon eğitiminden geçirilmesi, çalışanlara yönelik aktivitelerin düzenlenmesi)

Yöneticiler ve çalışanlar arasında aracı,

Çalışanların sağlık, barınma, finans vb. sorunlarına yardımcı olma rollerini üstlenmişlerdir.

Bu dönemde sosyal hizmet görevlilerinin üstlendiği rol kayıt memuru olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlarla ilgili tüm konularda bütün otorite emir-komuta yöneticilerindedir. Çalışanlarla ilgili önceden hazırlanmış yazılı politikalar mevcut değildir; ancak ihtiyaç duyulduğunda personelle ilgili politikalar oluşturulmaktadır ve bunlar işletme politikasının bir parçası değildir. (Polat Dede 2007, s. 27)

İK Bölümünün başında bulunan kişiler genellikle sekreterlik, ücret yönetimi gibi alt kademelerden atama ile gelen ve personelle ilgili konularda gerçek bir uzmanlık ve yetkinliğe sahip olmayan kişilerdir. (Polat Dede 2007, s. 28)

3.2.2 Personel yönetimi

Sanayi devriminin ikinci aşaması ve yönetim-organizasyon alanındaki gelişmeler sosyal hizmet görevlisinin işlevlerine yeni boyutlar kazandırmıştır. 19. Yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı, personel yönetiminin mesleki olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bingöl 1997, s. 10). Bilimsel yönetim akımıyla, bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri gibi kavramlar ortaya çıkmış bu da çalışanların verimliliğini artıracak profesyonellere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Böyle bir ihtiyacın sonucunda

1912 yılında ilk kez “personel bölümü” ayrı bir bölüm olarak organizasyonlarda yer almıştır.(Bingöl 1997, s. 12) Birinci Dünya Savaşında ABD ordusuna eleman seçiminde ilk kez testlerin kullanılması personel bölümünün ayrı bir departman olarak örgütlenmesinin önemini ortaya çıkaran bir başka gelişmedir (Demirkaya 2006, s. 4)

İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı verimlilik ve kalitenin vazgeçilmezliği olgusu ve devletin iş yaşamına getirdiği düzenlemeler nedeniyle personel bölümleri yasal sorumluluklar yüklenmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, 1940’lı yıllarda ABD’de eğitim, istihdam, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, yasal yazışmaları yapabilen ve sigorta konularında uzmanlığı bulunan “personel yöneticisi” kavramı kullanılmaya başlanmış ve bu sorumluluklar personel birimlerinin görevleri arasına girmiştir.

Sabuncuoğlu (2005, s. 8), personel yöneticilerinin görevlerini aşağıdaki biçimde sıralanmıştır;

İşçi seçimi

Sicil dosyaları oluşturma

Ücret bordroları hazırlama

Avans ve ikramiyeler

Hasta vizite kağıtları

Personel devamını izleme

İşçi sağlığı ve iş güvenliği

Sivil savunma işleri

SSK, İş kurumu ile ilişkiler

Bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler

Hizmet içi eğitimler

Personel devir hızını izleme

Servis organizasyonu

Yemek organizasyonu

Postalama işleri yaptıkları bu işler nedeniyle personel yöneticilerinin rolü “sözleşme/mevzuat yöneticisi” olarak adlandırılmıştır (Polat Dede 2007, s. 30).

Bu dönemde İK planlaması kısa süreli, bir ya da iki yıl için, yapılmaktadır. Hedefler, stratejik yaklaşımdan uzak planlama, personel programları, organize ve kontrol etme faaliyetleri ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Personel faaliyetleri kıdemli emir-komuta yöneticilerine destek hizmet sağlama amacı ile oluşturulmuştur.(Polat Dede 2007 s. 29)

3.2.3 İnsan Kaynakları Yönetimi

Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin dönüşümüne tanıklık etmiş sistem yaklaşımı çerçevesinde birey-örgüt uyumu, örgüt-çevre uyumu ve değişim yeteneği başarının şartı olarak görülmüştür. Çünkü çalışanlara ilişkin sorunların örgütün diğer fonksiyonlarından soyutlanarak incelenemeyeceği, örgütte çalışan bireyin örgüt için yalnızca bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi, etkinliğinin artırılması gereken, başarısı örgütün başarısını tümüyle etkileyen bir unsur olduğu düşüncesi gelişmiştir (Yüksel 1997, s. 36). Bu uyumu sağlamak ve değişimi başarıya dönüştürmek için insan kaynağının potansiyelinden tam olarak yararlanma arayışları ortaya çıkmıştır. Bu arayışlar geleneksel personel yönetiminin sonunun gelmesine neden olmuştur. “O dönemde yazılan tüm eserlerde insan odaklı bir yaklaşımın görüldüğünü söylemek mümkündür.”(Aykaç 1999, ss. 7-8) İnsanı merkezine alan bu yaklaşımın sonucu olarak örgütün insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanmayı ifade eden ve personel yönetimine göre daha kapsamlı bir kavram olan insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. (Demirkaya 2006, s. 6)

İnsan gücünün farklılaşan yapısı işin örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman ve mekan kavramının değer yitirmesi) ve işletmelerin başarılı olmasında insan unsurunun artan önemi beraberinde İnsan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir değişimi getirmiştir. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp; personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Bireyin, rekabet üstünlüğünün temeli olarak algılanması insan unsurunun bir kaynak olarak görülmesine yol açmış ve

işgücünün yapısal değişimine hizmet verebilecek şekilde İnsan kaynakları uygulamalarının çok önemli ölçüde yeniden yapılanması gündeme gelmiştir.(Yüksel, 1997, 42) Bu uygulama ile İnsan kaynakları yöneticilerinin rolleri değişmiştir.

İnsan Kaynakları yöneticilerinin rollerini Sabuncuoğlu (2005, s. 10), aşağıdaki gibi sıralamıştır;

Bireylerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim ve gelişimlerini sağlamak

İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları gibi insan merkezli işlevleri yerine getirmek,

Kurumsal kültürü oluşturmaya ve yerleştirmeye çalışmak,

Çalışanlar arasında işbirliği sağlamaya çalışmak,

İşletmedeki herkesin ortak hedefler altında birleşmesini sağlamak,

İletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışını sağlamak,

Çalışanların performanslarını artırıcı etkinliklerde bulunmak olarak belirlenmiştir.

3.2.4 Stratejik İnsan Kaynakları

Günümüzde insan kaynaklarının gelişim yönü stratejik insan kaynakları yönetimine yöneliktir. İnsan kaynaklarına stratejik olarak bakılmasında kalite olgusu büyük rol oynamıştır.

Demirkaya (2006, s. 8), stratejik insan kaynakları yönetimin ortaya çıkışını şu sözlerle vurgulamaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışının organizasyonlarda yer alması, toplam kalite ile ilgili sistemlerin kurulması, vizyon, misyon ve değerlerin paylaşılması, koşulsuz müşteri tatmini felsefesinin hayata geçirilebilmesi için örgütün insan kaynağının önemi büyüktür. Daha da önemlisi, dış müşterilerin tatmin edilmesi, geniş ölçüde ve öncelikle iç müşterilerin tatmin edilmesiyle mümkündür. Bu durum çalışanlara, dolayısıyla insan kaynakları yönetimini yüksek performans dönemine girmiştir. Maddi güdüleyicilerin yanında, çalışanlarda ruhsal tatmin sağlayan psikolojik motivasyon, öğrenen organizasyon, esnek organizasyon, değişim yeteneği, kar paylaşım sistemi, iş genişletme ve iş zenginleştirme, özerk çalışma grupları, küçük iş üniteleri gibi kavramlar literatüre girmiştir. Bu kavramlar, yüksek başarı gücüne sahip işgücü oluşturmak için kullanılmıştır. 1980 yılı sonrasında yaşanan acımasız rekabet ortamı,

müşterinin belirleyici güç olması, müşteri odaklı sistemlerin kurulması ve sürekli gelişme anlayışı, downsizing (organizasyonel küçülme), rightsizing (optimum boyuta ulaşma), reengineering (yeniden yapılanma) gibi kavramlarla birlikte 1983 yılında empowerment (güçlendirme) kavramının keşfi, 1990'lı yılların başından itibaren ön plana çıkan rekabet stratejisi anlayışıyla, SWOT (organizasyonlarda durum) analizi yapılması; rakip firmalara olan üstünlük ve zayıflıkların tespit edilmesi; organizasyonlarda vizyon ve misyon bildirelerinin hazırlanması; stratejik planların uygulamaya konulması, stratejik yetenek yönetimi ve organizasyona azami katkı sağlamak için çalışanların becerilerinin geliştirilmesi ve diğer organizasyonel değişimler ve işletmelerin çok uluslulaşması, insanın ve insan kaynaklarının stratejik önemini arttırarak, insan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramının yerleşmesine olanak sağlamıştır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi ve insanın stratejik kaynak olarak algılanmasının bir sonucu olarak rekabette üstünlüğün kritik faktörü olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi stratejik iş ortağı olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir rol üstlenmesi ile insan kaynakları yöneticilerinin de üstlenmiş oldukları sorumluluklarda değişikliğe uğramıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde yöneticilerin sorumlulukları (Polat Dede 2007, s. 34)

Çalışanlarla ilgili konu, problem ve stratejileri işletme stratejileri ile uyumlaştırmak,
insan kaynakları yönetimi süreçlerini yönetim süreçleriyle uyumlaştırmak,
yöneticilerin çalışanları organizasyonel etkinliği arttıracak yönetmelerini sağlamak,
Organizasyondaki rol ve yetkinlikleri yeniden tanımlamak,
İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin ölçümleri, işletme performans kriterleri ile uyumlaştırmak,
insan kaynakları faaliyetlerinin işletmenin bütününe olan etkilerine odaklanmak olarak sıralayabiliriz.

Uyargil (1997, ss. 24-25), çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetiminde yöneticilerin alacakları rolleri aşağıdaki biçimde sıralamıştır.

Girdi sağlama: İnsan kaynakları yöneticileri organizasyonları için uygun yetenek ve motivasyonda eleman sağlama sorumluluğunu taşıyacaklardır.

Davranış yönetimi: İşe alınan personelin istenilen biçimde davranmasını sağlamak üzere insan kaynakları yöneticileri davranış etkileyici (ödüllendirme ve performans değerlendirme) sistemler geliştirecekler ve uygulayacaklardır.

Çevrenin Taranması: Organizasyonu etkileyebilecek değişiklik ve gelişmelerin izlenmesinden sorumlu olacaklardır.

Politika Belirleme: İnsan kaynakları birimi, insan kaynakları konusundaki olanakları ile organizasyonun amaç ve planları arasındaki uygunluğa ilişkin tepe yönetime önerilerde bulunacaktır.

Çatışma Yönetimi: Sorunları etkin bir biçimde çözmek için gerekli olan becerilerini geliştirmek durumundadırlar.

Denetim: Çalışanların tatmini, çalışma yaşamının kalitesi vb. konuları araştıracaklardır.

Davranışsal sorunlarda/Konularda Danışmanlık: İşgören ve işveren arasında danışmanlık yapacaklardır.

Stratejik insan kaynakları yaklaşımında insan kaynakları yöneticileri operasyonel faaliyetlerden stratejik faaliyetlere politika uygulamadan, işletme ortaklığına, kısa dönemli odaklanmadan uzun dönemli odaklanmaya, idarecilikten danışmanlığa, fonksiyonel yönelimlilikten işletme yönelimliliğine, reaktiften proaktif olmaya, faaliyet yönelimlilikten sonuç yönelimliliğine doğru değişmek durumunda kalmıştır.(Polat Dede 2007, s. 33)

Sonuç olarak insan kaynakları yönetiminin üstlenmiş olduğu yeni roller genel anlamda “yönetime stratejik ortak olma” görevini içermekte ve insan kaynakları yöneticilerinden daha makro bir perspektifte ve şirketin rekabet üstünlüğüne ulaşmasını sağlayan stratejik vizyonun bir parçası haline gelmeleri istenmektedir.

3.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yöneticilerinin üstlenmiş oldukları roller zamanla değişime uğramıştır bu değişimin etkisi insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları içerisinde de kendisini göstermiştir. Bu bölümde insan kaynakları yönetiminde yaşanan değişimler insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları açısından ele alınacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bilgi bazlı yeni ekonomi kavramının önemli bir enstrümanı haline gelmiştir. Bunun nedeni, yeni ekonomide rekabet avantajı elde etmenin temel bileşeninin insan kaynakları olmasıdır.(Demirkaya 2006, s. 10)

Son yıllarda çalışma yaşamında çok sık yaşanan şirket evlilikleri, downsizing (küçülerek büyüme), ota kademe yönetiminin ortadan kaldırılması, yalın yönetim gibi yeni eğilimler, geleneksel işlevlerinin yanı sıra insan kaynakları yönetiminin yeni bazı rol ve sorumluluklar üstlenmesini gerektirmiştir. (Uyargil ve Dünder 1997, s. 22)

İnce (2005, s. 329), İnsan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonlarını aşağıdaki biçimde sıralamıştır.

3.3.1 Değişimin Öznesi Olmak

Tapscott (1998, s. 241), Dijital yani yeni ekonomiye geçtikçe insan kaynakları yönetiminin kendini yeniden yapılandırması, şirketin değişimi için organizasyon içerisindeki diğer birimlerle birlikte ortaklıklar oluşturması gerektiğini vurgulamıştır. “İnsan kaynakları fonksiyonları ve insan kaynaklarından sorumlu profesyoneller, işletme içerisindeki değişim için liderlik sağlayacak şekilde konumlandırılmalıdır”. Her şeyden önce, kuruluşun yeniden yapılanmak üzere değişimine engel olan temel faktörler, tavırlar, çalışma yolları, insanlar ve kalıt kültürlerse, özel olarak insanlarla ilgili konulardan sorumlu departmanın, yani insan kaynaklarının doğal bir lider olması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi departmanının lider olması gerekmektedir ancak uyum ve değişim süreci karşısında değişimi en zor ve ağır olan departmanların başında insan kaynakları departmanı gelir. Çünkü değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi değişimden etkilenecek insanları dikkate almak zorundadır. Teknik, mali ve yönetsel yani hangi anlamda değişiklik yapılırsa yapılsın çalışanların desteği alınmazsa

başarısız kalmaya mahkumdur. Bulduğumuz dönemde kurumsal değişimi başarmanın önemli aracı zihinsel katma değer yaratmaktan geçmektedir. Zihinsel katma değer yaratan bireye sahip olmak bireylerin istediklerini ve hayallerini gerçekleştirebilir ve onları mutlu kılmakla mümkündür. (Baltaş 2001, s. 222) Yeni ekonominin gerektirdiği şartlara uygun bir kurumsal değişim için insan kaynakları yönetimi aşağıda belirtilen noktaları yerine getirmelidir.(Baltaş 2001, s. 225)

Örgütsel değerlerin yaratılması

Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma

Gelişim ve Yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak

Adanmayı sağlamak

Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek

Bilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmektir.

Değişimin vazgeçilmez olduğu günümüzde insan kaynakları yönetimi geleneksel yaklaşımlardan dijital ekonomiye geçişte liderlik rolü üstlenmeye başlamışlardır.

3.3.2 Bilginin Yönlendirilmesi

İKY için yeni bir rol, organizasyonel öğrenmeyi ve şirket çalışanları arasında, departmanlar arasında, kuruluş genelinde ve dışarıdaki ortak üreticiler ile bilgi paylaşımını yönlendirmek ve kolaylaştırmaktır. Bir kuruluşun bilgi ekonomisinde rekabet avantajı elde edebilmesi için, bilgiyi yaratma; çalışanları sıklıkla da müşterileri, tedarikçileri ve kendi ürünlerini tamamlayıcı nitelikte üretim yapan diğer şirketler arasında yayma becerisine de sahip olması gerekir. (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2004 s. 49) Bilginin yönlendirilmesi ve yönetilmesi hızlı bilgi paylaşımı, kolektif bilgi artışı, iş öğretme sürelerinin kısalması ve daha üretken bir işgücü oluşmasına katkı sağlar. Bilgi paylaşmanın amaçları bulunmaktadır bu amaçlardan biri de bilgiyi paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir duruma getirmektir(İnce 2005, s. 330)

Bilginin paylaşılmasını sağlamak, yönlendirmek ve kolaylaştırmak insan kaynaklarının önemli rollerinden birisi olmalıdır. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (2004, s. 98),

İnsan kaynakları yönetimi bilgi yönetimini nasıl yönlendirebilir sorusunu aşağıdaki biçimde cevaplandırmışlardır.

İKY kuruluşu, bilgi yönetimi sisteminin amacını dile getirmesi konusunda yardımcı olabilir.

İKY kuruluşun misyonu, etik bildirisi ve politikaları arasında uyum sağlanmasında yardımcı olabilir. Bunların tümü bilginin, rekabet gücü açısından sonuçları tam olarak anlaşılmiş bir şekilde paylaşılması ve kullanılması ortamının yaratılmasına yönlendirilmiş olmalıdır.

İKY “son çalışan deneyiminin” yaratılmasına yardımcı olabilir. Bir başka ifadeyle eğitim yolu ile saklı bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek çalışan becerilerinin, yetkinliklerinin ve kariyerlerinin oluşmasında yardımcı olur ve böylece kuruluşun güçlenmesini sağlar.

İKY etkili bilgi paylaşımını ve kullanımını günlük yaşam ile bütünleştirebilir.

İKY, sıkı kontrolleri gevşetmek ve saat gibi işlemesi gereken endüstriyel verimlilik dünyasında asla hoş görülemeyecek türden davranışlara izin vermek (hatta bunları teşvik etmek zorundadır)

İKY şirketlerin elektronik posta, Messenger, internette sörf ve benzeri teknolojileri yönetmelerine yardımcı olma konusunda stratejik bir yaklaşım benimseyebilir.

İKY bilgi yönetiminde teknoloji ağırlıklı olmayan çözümler için önderlik edebilir.

Yeni ekonomide bilgi yönlendiricisi rolü, kuruluşun başarısı açısından önemlidir. Bu rol gerektiği biçimde yerine getirildiğinde zamanın daha verimli kullanılması, müşteri tatmin düzeyinin yükselmesi, kaynakların daha verimli kullanılması, yeni işlerin yaratılabilmesi gibi pek çok olumlu sonuç ortaya çıkar. Öte yandan, bilgi yönlendiricisi rolü gerektiği gibi yerine getirilmediğinde bir dizi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Hatalar tekrarlanır bu da maliyetlerin artmasına, yanıt sürelerinin uzamasına neden olduğu gibi hoşnutsuzlukları arttırır. İşler gereksiz yere tekrarlanır bu da israfa ve verimsizliğe neden olur. İyi fikirler paylaşılabilir saklanır, bu da kuruluşun ortamdaki değişikliklere uyum sağlamasını önler. (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004, s. 101)

Bu nedenlerden dolayı örgüt açısından bilginin paylaşılması önemlidir. Çünkü, bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya koymaktadır.(İnce 2005, s. 331)

3.3.3 İlişki Kuruculu Olma

Organizasyonlar birer ilişki ağı özelliği taşımaktadır. Organizasyonları etkileyen pek çok iç ilişki vardır; örneğin ast-üst, sendika-yönetim, hat-kurmay, akıl hocası-öğrenci, iş arkadaşı-iş arkadaşı gibi. Bunun yanı sıra organizasyonları etkileyen çok sayıda dış ilişki de bulunmaktadır; tedarikçiler, müşteriler, yasa uygulayıcıları, rakipler ve diğer paydaşlar ile ilişkiler gibi. Bu nedenle ilişkilerden vazgeçilemez. İş ilişkiler aracılığı ile yapılır ve ilişkiler sıklıkla görev tanımlarının ve raporlama hiyerarşilerinin önüne geçer.

Her organizasyon şunu bilir ki eğer görev tanımlarına sıkı sıkıya bağlı kalınsaydı ve iletişim yalnızca organizasyon şemasındaki raporlama hiyerarşisi içinde yürütülseydi, çok az iş yapılabilirdi(Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004, s. 95).

İlişkilerin kurulması sosyal sermayeye katkıda bulunmasından dolayı önemlidir. Kuruluşlarda başarı ve etkililiğin ne bildiğine ve kimi tanıdığınıza bağlı olduğu sık sık dile getirilmiştir. İnsan sermayesi ne bildiğinizle ilgili iken sosyal sermaye kimi tanıdığınızla ilgilidir. Kendi insan sermayelerini ilişki ağları içindeki diğer insanlarla ilişkilendirebilen kişiler kendi etkililiklerini arttırabilirler. İlişki ağları kaynakların paylaşılması ve yeniliklerin tetiklenmesi ile kuruluşlarda herkes için yararlı sonuçlar üretebilir.

İKY örgütsel sosyalleşmenin sağlanmasından, oryantasyon problemlerine ya da iş tatmininden ödüllendirmeye kadar sosyal sermayenin oluşturulmasında yönetim görevini üstlenmektedir. Bu nedenle, İKY'nin perspektifini, bir kuruluş içindeki formel olan ve olmayan ilişkilerin tümüne odaklanacak biçimde genişletmesi gerekmektedir. İKY kuruluşun yararı için ilişkiler ağına girmeli, neler olup bittiğini gözlemlemeli, ilişkilerin bazılarını gerekli durumlarda teşvik etmeli ve beslemeli, bazılarını engellemeli, bazılarını da yönetmelidir.

Organizasyonda var olan formel ya da formel olmayan ilişkiler için İKY neler yapabilir? Bu soruya Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall (2004, s. 120), şu maddelerle cevap vermiştir.

İKY, bireyler için birlikte çalışmak açısından gerekli güven düzeyini ve paylaşımı yaratacak güçlü, çok boyutlu ve karşılıklı bağlantıların kurulmasını sağlayacak etkileşim fırsatlarını yaratmalıdır.

İKY, bireyler için zayıf bağlar aracılığı ile bilgiye erişimlerini arttıracak etkileşim fırsatları yaratmalıdır.

İKY, kuruluşun karşılaştığı çeşitli işler ve güçlükler açısından uygun sosyal sermaye bağlarının haritasını çıkarabilmeli ve bunlar arasında stratejik önem taşıyanları belirleyebilmelidir.

İKY, çalışma grupları için destek, yenilik, öneri kaynağı olmalıdır.

İKY, eski ve şimdiki çalışanları ile uzun vadeli ilişkiler geliştirme yoluna gitmelidir.

İKY, dikkatini değer zinciri (tedarikçiler, müşteriler gibi) arasındaki ilişkilerin nasıl kurulabileceği ve iyileştirilebileceği konusunda yardımcı olmalıdır.

Nitelikli insan sermayesi ile yine nitelikli sosyal sermayenin bir araya gelmesi yeni ekonomi'de rekabet avantajı kazanmanın en önemli ögesidir. Bu nedenle yeni ekonomi'de İKY hem insan sermayesini hem de sosyal sermayeyi beslemek zorunda kalmıştır.

3.3.4 Stratejik Ortak Olma Duygusunu Geliştirme

Örgütsel strateji veya stratejik yönetim yaklaşımı, stratejik yönetim adı altında ele alınan ve incelenen konuları içermektedir. Organizasyonlar, üst kademe yönetimlerinin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Bunun için üst kademe yönetim, işletmeyi etkileyen çevresel koşullardaki değişimleri sürekli izleyerek, bu değişimlerin ne gibi fırsatlar yarattığını veya ne gibi tehlikeleri beraberinde getirdiğini belirlemeye çalışırlar. Diğer yandan işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ayrı ayrı değerlemeye alarak organizasyonun kaynaklarının nerede ve nasıl

kullanılacağına karar verirler. Verilen bu kararlar işletmenin stratejisini oluşturur (Koçel 2010, s. 353). İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlerken yöneticiler insan kaynaklarının yeni yetenekleri ve nitelikleri edinmelerine gereksinim duyacaklardır. Stratejik ortak rolü İKYnin tüm işletmede ortak olarak görünmesi yeni bilgilerin var olması insan kaynaklarının yönetim ekibine yeni değerler katmasını sağlayacaktır. Bu nedenle stratejik İKY yaklaşımı, İKY'nin daha fazla sorumluluk üstlenmesini öngörmekte ve aynı zamanda bu yaklaşım ile işletmenin tüm fonksiyonlarının işleyişi ile ilgili kararlarına ortak olmasını gerektirmektedir. Stratejik ortak rolünü oynayan İKY işletme stratejilerinin başarı ile gerçekleşmesine katkıda bulunarak işletmenin stratejilerini gerçekleştirme kapasitelerini arttırmasını sağlar. İKY işletme stratejilerinin İK stratejilerine dönüştürülmesine yardımcı olarak, uygulamaya yansıtılmasını sağlar. (Polat Dede 2007, s. 64)

3.3.5 Örgütsel Sağlığın Korunması

Örgüt sağlığı kavramının temelleri 1960'lı yıllarda çalışanlara nasıl davranılması gerektiği sorusuna çözüm üretmeye çalışan beşeri ilişkiler ve davranış bilimleri uzmanlarına dayanmaktadır. (Gül 2007, s. 321)

Sağlıklı örgüt; fiziksel ve psikolojik yapısı, kültürü, iklimi, yönetim süreçleri, örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkı sağlayan örgüt biçimini ifade etmektedir. (Tutar 2010, s.184)

İş çevresi açısından örgüt iklimi²nin kalitesi, örgüt sağlığı için anahtar sözcüktür. Örgüt iklimi, bireyler arasında güçlü iletişim, rol açıklığı ve dayanışma sağlayarak örgütsel sağlığın altyapısını oluşturmaktadır. Miles 1969 yılında sağlıklı örgütler için on öneri ileri sürmüştür. Bu öneriler; hedefe odaklanma, yeterli iletişim, uygun güç dengesi kurabilme, kaynaklardan yararlanma, kaynaştırma, moral, yenilik, otonomi, uyum ve problem çözüme yeterliliğidir. (Tutar 2010, s. 186)

² Örgüt iklimi, “örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran zaman içinde oldukça sürekli, değişmez olan ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisidir”(Dönmez, 2009, s. 36)

Örgütsel sağlık yaşadığı çevre şartlarının sınırlandırıcı etkisinde kalmayan aynı zamanda gelişen ve yaşama yeteneklerini kendisi üretebilen bir yapıyı temsil etmektedir. (İnce 2005, s. 332)Örgütsel sağlığın bulunduğu örgütlerde açık ve çok yönlü bir iletişim vardır. Karara katılma kanalları açıktır; çalışanlar yalnızca kararlara değil, süreçlere ve süreçlerin sonuçlarının denetimine de katılma olanağı bulurlar.

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri insan kaynağının etkin kullanımı ile verimliliğin ve niteliğin yükselmesidir. Çalışanların ve örgütün fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunması insan kaynakları yönetiminin, koruma işlevidir. (Koçak 2006, s. 91)

3.3.6 Örgütsel Bağlılık Yaratma

Örgütsel bağlılık genellikle kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettiği bağın gücü olarak tanımlanabilmektedir. Bağlılığı oluşturan öğeler ise; a) Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara inanma b) örgüt yararı için çaba gösterme ve sürekli gelişmeye gönüllü olma c) örgüt üyeliğinin devamı için bir istek duyma olarak belirtilmiştir. (Gül ve diğ. 2008, s. 3)

Bir örgütte örgütsel bağlılığın geliştirilmesi işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. İşgörenler, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli gereksinimler, istekler, arzular, becerilerle gelmektedir. İşgörenler, kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü; örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.(Bayram 2005, s. 126)

Bu nedenlerden dolayı insan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmalıdır. (Yüceler 2009, s. 4)

3.3.7 Farklılıkların Yönetilmesi

Farklılıkların yönetilmesi en yalın anlamıyla; çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışı ifade etmektedir. Bu anlayışın hedef aldığı farklılıklar; bireyleri birbirinden farklı kılan kişiye özgü içsel ve dışsal tüm özellikleri kapsamaktadır. Bu özellikler; yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, fizyolojik yetenekler, bireylerin yetiştirilme tarzlarından oluşan özelliklerdir. (Sürgevil ve Budak 2008, s. 67)

Farklıların yönetiminden söz edildiğinde; insanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir varlık haline dönüştürülmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması anlaşılmalıdır. (Sürgevil ve Budak 2008, s. 69)

İnsan kaynakları yönetimi öncelikle bütün işgörenlerin kendileri olma özgürlüğüne sahip olmak isteklerini göz ardı etmemelidir. Bireyler kendi özgürlüklerinin kısıtlandığını ve kendilerine değişik rollerin biçildiğini anladıklarında örgüte yabancılaşma ve çatışma duygularına sahip olabilirler. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin özellikle esnek bir yaklaşımı temsil etmesi ve üst yönetimi bu konuda ikna etmesi gerekmektedir. Bu noktada esneklik amaçların terk edilmesi değil, tersine çalışanların daha verimli olabileceği çevresel şartların sağlanarak amaçlara daha kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaya dönük çabaları temsil etmektedir. İKY her iş görenin birbirinden ayrımlı olduğunu bilerek, işgörenleri memnun edecek, onlara insan olduklarını anımsatacak ve farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlamak zorundadır. (İnce 2005, s. 333)

3.3.8 Kural Koyuculuktan Danışmanlığa

Tapscott (1998, s. 242), İnsan kaynaklarının örgütler açısından kadrolama, yazışma ya da bürokratik faaliyetler gibi işlevsel yönlendirmelerin ötesinde örgütsel yönlendirme becerisi ve görevini kazanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlar gerçekleştiğinde İKY bakış açısı dar bir önyargıdan, çözümler sunan geniş bir bakış açısına dönüşecektir. İnsan kaynaklarından sorumlu profesyonellerin kural yapıcı olmaktansa, birer

danışman, insan kaynaklarının ve işletmenin hedeflerinin düzenlenmesi ve bunların birbiriyle uyuşur hale gelmesini sağlayacak iş ortakları durumuna gelmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Günümüzde İnsan kaynakları yöneticileri kural koyucu ya da personel prosedür ve sistemlerinin devamlılığının sağlayıcılığından, daha az baskın ve daha az müdahaleci bir rol alan danışmanlık rolüne doğru kaymaktadır. İşletmelerde, emir komuta yöneticilerinin İK faaliyetleri ile ilgili olarak sorumluluğu arttıkça, İK yöneticisinin emir komuta yöneticilerine önerilerde bulunma ve uzmanlık bilgisi ile yön gösterme sorumluluğu artmaktadır. Danışman rolündeki İK yöneticisi, emir vermekten ziyade ; etkileme, ikna etme yolu ile uzmanlık ve tavsiye bilgisi sağlayan firma içi danışmanlar olarak sorumluluklar üstlenmektedirler. Daha çok bölüm yöneticilerine neyi yapmalarının uygun olacağını, nelerin gerekli olacağını, kurallarla ortaya koyma yol gösterici rolü üstlenmektedirler.

3.3.9 Etkili Kültür Yönetimi

Örgütlerde değişim ile ilgili herhangi bir girişim söz konusu olduğunda ilk etkiler örgüte ait olan kültürel ve sosyal değerlerde gözlenir. Yani ilk önce kurum kültürü etkilenir. Kurum kültürü; aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar bütünüdür. (Akıncı Vural 2005, s. 43) Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerlerde çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Yüksek performans sağlamak isteyen yönetici ve liderler, kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadırlar. Çünkü bu kültür çalışanların neden o şekilde davrandığını açıklayarak, örgütsel davranışa açıklık getirmekte ve kurumu diğer kurumlardan farklı kılmaktadır. (Akıncı Vural 2005, s. 44) İnsan kaynakları yönetimi açısından kurum kültürü hem insanların nefes alıp verdiği bir iklimin paylaşılmasına hem de duyguların davranışların ve uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve belirlenmesinde değer kaynaklı önemli bir ölçü birimi özelliği taşımaktadır. Günümüzde değişimci bir kültürün varlığı ve etkili yönetimi demek, hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere, değişik düşünce ve uygulamalara açık olmaları, iyileştirme çabalarını, tutuculuğu ortadan kaldıran dinamik bir temele oturtmak ve bu

çerçevede, bireysel ve takım halinde iş yapma alışkanlık ve tarzlarını sürekli yenilikleri arama alışkanlığı geliştirebilecekleri bir kültür ortaya koyacak biçimde organize edebildikleri bir yapı ile yakından ilgilidir. İKY açısından önemli olan nokta değer yaratıcı bir kültürel ortamın örgüt içinde her zaman canlı tutulabilmesi sorunudur. (İnce 2005, s. 334)

3.3.10 Yaratıcılığı Özendirme

İşletmelerin rekabet gücünü geliştirmede yeniliklerin uygulanması, işletme kaynaklarının, tedarik, geliştirme ve dağıtım hizmetlerinde kullanma kabiliyetlerinin artırılması, liderlerin, tepe yöneticilerin en önemli görevleri arasındadır. Bu nedenle İKY rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için işgörenleri yaratıcılığa özendirmek durumundadır. Yaratıcılık kavramının çok değişik tanımları bulunmakla birlikte kısaca, var olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesine “yaratıcılık” denmektedir biçiminde özetleyebiliriz. (Özçer 2005, s. 14) Yaratıcılık, gelişmiş bir hayal gücünü zorunlu kılar. İş yaşamında yaratıcılığın gelişmesinde üç etken bulunmaktadır. Bu etkenler; uzmanlık, düşünme becerileri, motivasyondan oluşmaktadır.

Uzmanlık bir çalışanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içermektedir. Düşünme becerileri; çalışanların sorunlara ve çözümlere nasıl yaklaştıklarını ve nasıl yeni bağlantılar oluşturulabileceği kapasitesi ve becerilerini gösterir. Motivasyon; örgütün ve bireylerin gereksinimlerinin tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturacak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. (Özçer 2005, s. 22) Kısaca motivasyon; çalışanların kendi istek ve arzularıyla işletme hedefleri, amaçları etrafında kenetlenmesini sağlamak için çalışanları harekete geçirerek ortamın hazırlanmasıdır. Gerek örgüt gerekse departman olarak insan kaynakları bölümü güven duygusu ile hareket etmek zorundadır. Yani çalışanların kapasitelerine olan güven ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri koşulları oluşturmak durumundadırlar. İş yaratıcılığını geliştirmede insan kaynakları yönetimi politikasında yaratıcılıkla ilgili konulara yer vermelidir. Üzerinde durulması gereken konular; insanların yeteneklerini keşfetmek, organizasyonda farklı ve bağımsız düşünce platformu oluşturarak yaratıcılığı ortaya çıkarmak, insan merkezli teknoloji geliştirmek, insani yaklaşımları

ödüllendirmek konuları İKY yönetimi politikası içersinde yer almalıdır. (Özçer 2005, s. 23)

Yönetimler organizasyon değerlerine sahip çıkarken stratejik yorumlayıcı yaklaşımla yeterlilikler ve etkinliklerle değer yaratılmasını bu atmosferin devamlılığını ve yaratıcılığın desteklenmesini oluşturmak durumundadırlar.

İKY yaratıcılığın “gelecek” olduğunu hiç unutulmamalı yeşermesine olanak sağlamalı ve dengeli bir biçimde yönetmelidir.

3.3.11 Kişisel Yenilenmeyi Beslemek

İnsanın en önemli yanı sahip olduğu esnekliğidir. Bir başka ifade ile yaşamın her alanına ilişkin kendisini yenileyebilmek insanın önemli bir yeteneğidir. Günümüzün rekabet koşullarında örgütler yaratıcılık ve yenilikçiliğe gereksinim duymaktadırlar. Çünkü uzun dönemde finansal performans yenilikçilikle mümkündür. Müşteriler yenilikçi yaklaşımları tercih ve talep etmektedir, yapılan yenilikler rakipler tarafından kısa sürede daha iyi kopyalanmaya başlamıştır, yeni teknolojiler yenilikçiliği heveslendirici girdiler olmaktadır. Dün iyi olanın, bugün çalışmama, yarın ise unutulması hızlanmıştır. (Özçer 2005, s. 16)

Gerek örgüt gerekse departman olarak insan kaynakları yönetimi bölümü güven duygusu ile hareket etmek zorundadır. Yani çalışanların kapasitelerine olan güven ve yaratıcılıklarını ortaya kopabilecekleri koşulları oluşturmak durumundadırlar. Bilginin her gün eskijen bir özellik taşınması bilginin sürekli üretilebilir olması noktasında anlam kazanmaktadır. İşletmeler için önemli olan her gün yeni bilgi üretebilme imkanına sahip öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemlerinin oluşturulmasıdır. Yeni ekonomide yapılan işlerin öğrenme katsayısı süratle artmaktadır. Öğrenmenin stratejik bir değer olmasının nedeni daha akıllı, daha hızlı ve daha üretken bir işgücüne gereksinim duyulmasıdır. Bunu yaratmanın yolu öğrenen insan ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçmektedir(Mansfield 1996, s. 269) Örgütler toplumsal alandaki, teknolojiye ve enformasyon alanındaki hızlı değişikliklere ayak uydurmaya ve gittikçe istikrarsızlaşan iş ortamıyla başa çıkmaya çalışmaktadır (Brown 2003, s. 135). İşgörenler örgütler açısından bilgi üreticisidirler. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kişilerin

yenilenmesini sağlayacak entelektüel sermayelerini geliştirecek ortamları yaratmalı ve böylece hızlı değişen ve gelişen rekabet ortamında rekabet silahı olarak çalışanlarını kazandırmalıdır.

4. GELECEKLE İLGİLİ ÖNGÖRÜLER VE BİR UYGULAMA

21. yüzyılda uluslararası piyasalar ve finans kaynakları ile strateji konuları, işletmelerin nasıl etkin bir biçimde yönetilebileceği konusunda önemli tartışmaların yapıldığı konuların başında gelmektedir. 21. yüzyılın öngörülemeyen ve esnek bir rekabete dayalı ortamında girişimciler yeni ve doğaçlama yaklaşımlar üzerinde durmaktadır. Bugün iş dünyası yeni bir gerçekle karşı karşıyadır ve rekabet avantajının pek çok kaynağı hızla aşınmaktadır. Doğal kaynakların yerine kullanılabilir yapay kaynaklar hızla üretilmekte ve vazgeçilmezliğini koruyan doğal kaynaklar da giderek artan bir biçimde siyasi bağlantılara göre dağıtılmaktadır. Korumacılığın söz konusu olduğu pazarların sayısı azalırken pazar topluluklarının sayısı artmaktadır. Üretim teknolojileri; ürün ömürlerinin kısalması, olağan üstü yenilikler, teknolojideki büyük atılımlar ve ürün çevrim sürelerinin kısalması nedeniyle ancak kısa süreli avantajlar sağlayabilmektedir. Süreç teknolojilerinin çoğu şirketler ve endüstriler arasında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Sermaye piyasaları küresel nitelik kazanmıştır. Bilgi ekonomisinde rekabet avantajı yalnızca konumlanmadan ve Pazar gücünden değil; kaynaklardan, varlıklardan, işbirliklerinden, ürün ve hizmetlerin işlevselliğinden, müşteri bağlantılarından ve değer yaratma kaynaklarının sürekli artmasından kaynaklanmaktadır. (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004, s. 112)

Dünya geçmişe oranla çok daha rekabetçi ve değişken bir hale gelmiştir. Dünyada rekabetin varlığını sürdürmesi teknolojilerin hızlı bir biçimde değişmesi, üreticiden daha fazla tüketicinin ön plana çıkması, esnek üretim sisteminin yaygınlaşması, yeni iş alanlarının ortaya çıkması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelikte ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür seviyelerinin artması, yetişmiş insan gücüne olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu durum, işletmelerin her nerede ve ne zamanda olursa olsun, rekabet avantajlarını arttırmaya çalışmalarına neden olmaktadır. Sermaye, teknoloji veya mekan gibi geleneksel kaynaklar, rekabet avantajları için temel faktörler olma özelliklerini kaybetmekte, işletmeler ise bu kaynakların yerine daha yenilikçi kaynaklara yönelmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynakları gelmektedir. İKY, şimdi gerek yöneticiler

personel yöneticileri, şefler, gerekse yönetici olmayanlar arasında paylaşılmaktadır. (Filizöz 2003, s. 165)

Pazarlardaki durmak bilmeyen değişiklikler, şirketin iç özellikleri ile kaynaklarının değer yaratmanın temel kaynağı olması nedeniyle stratejik yönün belirlenmesi açısından dış koşulların değerlendirilmesine göre daha güvenilir ve daha yararlı olacakları görüşünün ileri sürülmesine neden olmuştur. Bunun anlamı bir şirketin başarı yada başarısızlığının hangi kaynak ve becerilere sahip olduğuna ve bu kaynak ve becerilerin nasıl kullanıldıklarına bağlı olduğudur (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004, s. 113). Sınırların geçmiş yıllara oranla çok kolay bir şekilde aşıldığı dünyada işgücünün hareketliliği de inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. İster ekonomik isterse sosyal nedenler olsun işgücü koşullarındaki farklılıklar, insanları farklı bölge ve ülkelerde çalışmaya itmiştir. Yalnızca kendi ülkesinde faaliyet gösteren bir işletmenin dahi işgücü hareketlerinden etkilenmemesi imkansız duruma gelmiştir. İşletmelerin küresel boyuta ulaşmaları ister istemez İKY'nin evrensel ölçülerdeki bilgiler ışığında değişimini gerekli kılmaktadır. Küreselleşmenin işletmeleri ulusallıktan uluslararası boyuta taşınması ile birlikte işletmeler insan kaynaklarının yönetimini de üretim, pazarlama ve finansal faaliyetlerde olduğu gibi uluslararası faktörleri göz önünde bulundurarak değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Önceki yıllarda işletmeler için gerçekleştirdikleri üretim sonucunda kar elde etmek en önemli konu iken, günümüzde müşteri ve insan odaklı yaklaşımlar daha çok önem kazanmaya başlamış, işletmeler artık çalışanlarının bilgi yetenek ve yaratıcılıklarını en iyi biçimde kullanarak müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayacakları yaklaşımlar geliştirmelerinin işletmelerinin devamlılığı ve kalıcılığının sağlanması için gerekli koşul olduğunun farkına varmışlardır. Bu gelişmeler İKY'yi daha stratejik olmaya, daha küresel bir bakış açısı geliştirmeye ve işletmenin bütünüyle küresel gelişmelere uyum sağlaması için gereken değişimi yönlendirmesi için sorumluluk almaya yöneltmiştir. (Filizöz 2003, s. 169)

Gelecekteki başarının anahtarı insan ise, o zaman insan kaynağını güncel ve gelişmelerden haberdar etmek bir gereklilik. İleriye dönük bakarak gelecekteki kaynak ihtiyacını görebilmek, işgücü ile ilgili tavsiyede bulunmak ve rakip şirketlerin insan kaynakları politikalarını daha iyi anlamak gibi sorumluluklar, şirketlerin yeni küresel ekonomiyi kabullenme ve öğrenmedeki mücadelesinde insan kaynakları

profesyonellerinden beklenmektedir. Organizasyonlar, yeni ekonomiyi gdmleyen teknolojiyi ve onun insanlar üzerindeki etkisini yeterince anlamazlarsa, uzun dönemde başarılı olmakta zorlanacaklardır. İnsan Kaynakları'nın teknolojiyi insanlarla bağdaştıran “yol gösterici, akıl hocası ve stratejist” rolü üstlenmeleri gerekmektedir. (Morsallıoğlu 2010, s. 2)

İKY'nin insan sermayesini geliştirme ve yönetmede etkin rol oynayabilmesi için diğer disiplinlere benzer biçimde, temel yetkinliğinin sınır ve becerilerini tanımlamak, yönetici gelişimini daha yüksek bir düzeye çıkarmak, hayati teknolojilerde yüksek potansiyele sahip yönetici ve uzmanlar arasında çapraz etkileşimi desteklemek ve işletmenin entelektüel sermayesinin bir parçası olan süreç ve disiplinlerde ilerlemeyi ödüllendiren işletmeye özgü ve yüksek değerli uzmanlığa yatırım yapması gerekmektedir. Çağdaş İKY, insan kaynağını daha verimli kullanmak ve örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmede başarılı olan, yetkinliklerin temel alındığı kapsam genişletme faaliyetlerinde bulunmalıdır. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları modelleri işletme yönetiminin misyon, vizyon, strateji, politika ve değerleri konusunda üst yönetimi doğrudan etkileyen ve alınacak kararlarda söz sahibi kılan bir özelliğe sahiptir. Sürdürülebilir rekabete insan kaynaklarının katkısı bu sayede daha da artacaktır. (Görmüş 2009, ss. 70-71)

İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha fazla önemli olmasının en önemli nedeni, rekabette başarı için gerekli unsurların eskisine göre güçlerini kaybetmeleridir. İKY anlayışı, insanı yatırım yapılacak en önemli kaynak olarak değerlendirirken, bilgi ve teknolojiyi etkin olarak kullanabilen ve yaratıcılığını sürekli geliştiren nitelikli işgücünün yaygınlaşmasını amaçlamaktadır.

İşletmelerin atacağı en önemli adım, sürekli gelişen dünya ekonomisini yakalayan bir işletme yolunda, gelişmeyi sağlayacak ve ileri götürebilecek yetişmiş insan gücünü oluşturacak ve sürekliliğini sağlayacak sistemleri benimseyip uygulamaktır. Bu nedenle dünyadaki pek çok işletme insan kaynaklarına ait bilgileri saklamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmaktadırlar. Böylelikle insan kaynakları ile ilgili düzenlemelere harcanan zaman ve masraflar azaltılabilmektedir. Bu sistemler, istenilen bilgilere kolay ulaşılmasını ve bilgilerin çeşitli analizlerle düzenli olarak

raporlanmasını sağlayarak, hem işletme yöneticilerinin hem de insan kaynakları uzmanlarının insan kaynaklarının stratejik konularına yoğunlaşabilmelerine olanak sağlamaktadır. (Çetin ve Güler 2006, s. 17). Günümüzde küresel pazar ortamındaki gelişmeler, işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlama sürecini hızlandırmaktadır.

Elektronik kelimesini temsil eden “e” harfinin gün geçtikçe e-ticaret, e-devlet, e-öğrenme gibi birçok kavramın önüne eklendiği görülmektedir. İKY anlayışı ve bu alandaki uygulamalar da, internet ve iletişim teknolojilerinin etkisinde kalarak küresel rekabet ortamında e-insan kaynağı olarak tanımlanan yeni bir alanda etkinliğini sürdürmeye başlamıştır. E-insan kaynağı (e-ik) kavramı temel olarak insan kaynağı yönetimi anlayışının elektronik ortamda yeni bir yapılanma ile desteklenmesi anlamına gelmektedir(Öge 2004, s. 111). Başka bir kaynakta e-ik; en az iki birey yada daha fazla katılımcının İK faaliyetleri konusundaki ortak çalışmalarında hem ağ kurmaları hem de birbirlerine destek olmaları için bilgi teknolojilerinin uygulanması, kullanılması ve planlanması olarak tanımlanmıştır. (Gürol, Wolff ve Berki, 2009, s. 531) İnsan kaynağına yönelik stratejilerin, politikaların ve uygulamaların web teknoloji temelli kanallarla desteklemenin bir yolu olarak görülmektedir. E-insan kaynakları yönetimi (e-iky), işletme içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlık kazanması ve işletme içi ağlarda bilgi birikiminin artmasıyla hız kazanmıştır.

E-İKY’de, işletme içinde insan kaynakları bölümlerinin yerine getirdiği fonksiyonların büyük bir kısmının web ortamına taşındığı görülmektedir. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikli olarak zamandan tasarruf sağlama, bürokrasiyi azaltma, maliyeti düşürme gibi özellikler ön planda yer almaktadır. İşletme içi bilgisayar ile iletişim teknolojilerinin kullanılmasının artmasıyla ve işletme içi veritabanı oluşturmaya yönelik uygulamalar da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu tür uygulamalar rekabetçi pazar içinde yer alabilmek ve standartlarını genişletebilmek için işletme içi süreçleri yeniden yapılandırma gereğini ortaya çıkarmaktadır. E-İK’nın başarılı biçimde uygulanması işletmelerin rekabet avantajını önemli ölçüde artırırken yeni teknoloji, insan kaynağı uzmanlarının basit yöneticiler olmaktan, tepe yönetim kararlarını güçlü bir biçimde etkileyecek stratejik planlamacılar haline gelmelerine imkan sağlayacaktır. Dolayısıyla insan kaynağı uzmanları idareci olarak üstlendikleri geleneksel rollerinden, bilgi çağının

gerektirdiği yeni rollerine geçebilmek için, hem kendi fonksiyonlarının hem de tüm işletmenin verimliliğini arttırmaya çalışacaklardır.

E-iky işletmeler için stratejik yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar doğrudan işletmeye yönelik olması yanında işletme içinde çalışan insan kaynağını da etkilemektedir. E-insan kaynaklarının yararları;

İşletmelerin iç müşterilerine verimli ve gelişmiş insan kaynağı hizmeti sunma ve işletme ile ilgili her türlü bilgiyi iletebilme,

İnsan kaynağı uzmanlarının stratejik insan kaynağı servisi ve uygulamalarına odaklanması için elverişli zaman ayırma,

İşletme içinde çalışan insan kaynağı için motivasyonu sağlama ve yeteneklerini geliştirme İşletme içi maliyet ve idari işlemleri azaltma İşletme içi iletişimde insan kaynağına açık bir ortam yaratma olarak sayılabilir.

Ayrıca e-iky hem bölgesel hem de işgücü açısından büyüyen şirketler için itici bir güç olarak görülebilir. Teorik olarak interneti kullanarak yerelden çok küresel işgücü havuzu oluşturmayı sağlamaktadır. (Gürol, Wolff ve Berki, 2009, s. 533)

Bilgi ve teknolojik yapıda gerçekleşen değişim aynı anda insan kaynağının niteliğinde de bir değişim yaratabilmeyi gerekli kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı literatürümüze çok yeni giren bir kavram olmasına karşın kısa zamanda büyük gelişme yaşamıştır. İKY'nin nereden nereye geldiğini görmek için otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin önde gelen firmalarından birine yeni ekonomi çerçevesinde firmalarında İKY alanında yaşanan gelişmelerin ne yönde olduğunu somut bir biçimde ortaya koymak için sorular sorulmuştur.

Soru 1. Yeni ekonomi kavramı sizin için ne anlam ifade etmektedir.

Yeni ekonomi kavramı tüm dünyada olduğu gibi Firmamızda da dijital devrim sonrası bilginin mesafe tanımaksınız hızlı paylaşımı, dolayısıyla küreselleşme ve arttırılan verimlilik ve operasyonda mükemmellik çalışmaları anlamına gelmektedir. İnsan

Kaynakları açısından önemli bir unsur ise çok hızlı değişen bu dünyada, değişikliklere ayak uydurabilecek, yetkin ve kalifiye çalışanları bulmaya ve geliştirmeye yarayacak insan kaynakları sistem ve uygulamaları geliştirmektir.

Soru 2. Yeni ekonomi'de teknolojinin ve rekabetin sürekli ilerlemesi iş yapma usullerinizde ne gibi değişikliklere neden oldu?

Günümüzde iş dünyasının her alanında enformasyon teknolojilerinin ve bilişim sistemlerinin faydalarından yararlanılmaktadır. E-dönüşüm sayesinde veri toplama, depolama ve analizi, süreç tanımlama ve takibi çok daha hızlı ve verimli şekilde yürütülebilmektedir.

Soru 3. Entelektüel sermayenin ve bilginin her geçen gün artan önemi İK'nın örgüt içerisindeki yerini etkiledi mi?

Bilgi paylaşımının hızlanması, şirketlerin hızla küreselleşmesine ve bunu takiben küresel ölçekteki şirketlerde matrix-organizasyonların kurulmasına yol açtı. Geçmişte bir çalışanın tek bir yöneticisi var iken, günümüzde farklı lokasyonlarda 2 - 3 yöneticisi olabilmektedir. Bu bağlamda şirketimizde de İK bölümümüz Türkiye lokasyonunda Genel Müdürümüze bağlı iken, son yıllarda yaşanan değişime paralel olarak fonksiyonel anlamda ana şirketimizin İnsan Kaynakları bölümüne bağlanmıştır. Ayrıca organizasyon bölümü de bundan etkilenmiştir.

Soru 4. İK'nın organizasyon şemasındaki yeri nedir?

İK bölümümüz direk olarak Genel Müdürümüze bağlıdır. Ancak mesleki açıdan Almanya'daki İK bölümüne bağlıdır. Ayrıca Almanya'daki ücret, güvenlik, eğitim akademisi, yönetici geliştirme ve uluslararası atamalar bölümleriyle de yoğun işbirliği halinde çalışmaktadır.

Soru 5. Yeni ekonomi sürecinde İK fonksiyonlarımızda yaşanan değişimler nelerdir?

Yeni ekonomi bünyesinde yaşanan e-dönüşüme paralel olarak firmamızda bir çok İK süreci e-ortamda yürütülmeye başlanmıştır.

Soru 6. E-ortamda yürütmüş olduğunuz İK fonksiyonlarınız bulunmakta mıdır? Varsa nelerdir?

Eleman temini, stajyer temini, beyaz ve mavi yakalı çalışan performans ve kariyer yönetimi, yönetici değerlendirme, öneri sistemi, eğitim kayıtları, e-learning, zaman yönetimi uygulamaları, idari hizmet süreçleri (pasaport işlemleri, sağlık işlemleri vs.), çalışan portalleri, iç iletişim, etik ve yönetici eğitimleri.

Soru 7. İK bilgi sisteminiz bulunmakta mıdır?

SAP HR kullanılmaktadır.

Soru 8. İşe alım sürecinizde bir değişiklik oldu mu? Son yıllarda yaygınlaşan e-işe alım firmanızda uygulanıyor mu?

Gerek eleman temini, gerekse stajyer temini şirketimizde internet üzerinden yürütülmektedir. Bu sayede şirketimize başvurular hızlı ve doğru bir şekilde yapılmakta, iş ilanlarımız daha büyük bir kitle tarafından takip edilebilmektedir. Ayrıca başvuru sürecini paralel takip eden şirket içersindeki eleman talep süreci de e-ortamda yürütülmektedir.

Soru 9. Performans değerlendirmede hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

Performans değerlendirme şirketimizde tüm beyaz ve mavi yakalı çalışanlara yılda bir kez uygulanmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlar ana şirketimizdeki sisteme paralel olarak hedefler ve liderlik yetkinlikleri ile, mavi yakalı çalışanlar için ise mesleki ve kişilik yetkinlikler ile değerlendirilmektedir. Ayrıca potansiyel değerlendirmesi ve bireysel gelişim planı gibi kariyer enstrümanları da kullanılmaktadır.

Soru 10. Personelinizin gelişimi için ne gibi faaliyetlerde bulunuyorsunuz? E-learning uygulamalarınız bulunmakta mıdır?

Personelimizin gelişimi için, kendilerinin de proaktif olarak ihtiyaçlarını belirtebilecekleri yıllık eğitim planı çerçevesinde eğitimler ve e-learning faaliyetleri sunmaktayız. Ayrıca yılda tüm çalışanlarımızın katılabildiği yaklaşık 15 konferans düzenleyerek, konularında uzman konuşmacılar çağırılmaktadır. Şirket içersinden ise

50'nin üzerinde çalışan ve yöneticimiz iç eğitimler vermektedirler. Bunların dışında performans yönetim sistemimiz bünyesinde potansiyel havuzuna giren çalışanlarımıza yönelik, onları gelecekte alacakları yöneticilik fonksiyonuna hazırlayan eğitimler düzenlemekteyiz. Ayrıca yöneticilerimizi de hızla değişen yeni iş dünyasının gerekliliklerini tanımaları için eğitimlere yönlendirmekteyiz. Mavi yakalı çalışanlarımızın gelişimlerini ise mesleki eğitim merkezimizde yürüttüğümüz faaliyetler ve diğer şirketiçi ve dışı eğitimlerle sağlamaktayız. Şirketimiz otomotiv sektörünün en gelişmiş teknik eğitim atölyelerine sahiptir ve burada her yıl yüzlerce çırağı meslek sahibi yapmaktadır.

Soru 11. Yaşanan gelişmelerin personel devir hızına ve örgütsel bağlılığa etkisi nasıl olmuştur?

Yaşanan gelişmelerin sonucu olarak, şirketlerin özellikle Y kuşağı diye adlandırılan genç ve nitelikli personeli ellerinde tutmalarının zorlaştığı bir gerçektir. Ancak şirketlerin rekabet güçlerini sürdürebilmeleri için değişime uyum sağlamaları şarttır. İşte bu bağlamda kalifiye elemanlarını şirkette uzun seneler tutmak için insan kaynakları süreç ve enstrümanlarını yaşanan gelişmelerin gereklilikleri doğrultusunda revize edebilen şirketler bu yarışta ön plana çıkacaklardır.

Verilen cevaplar doğrultusunda başarılı şirketlerin hızlı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirmeleri şirketlerini, tüm kaynakları ile değerlendiren bakış açısı niçin bazı şirketlerin diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğini açık seçik ortaya koymaktadır.

5. SONUÇ

1980’li yıllarda bilgi teknolojileri ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ekonomik hayatın temel dinamiklerinden olan işletmelerin küreselleşme süreci ile yönetim anlayışlarını ve iş yaşamının işleyişini değişmesine neden olmuştur. Küreselleşme, ulaşım imkanlarındaki değişim, sınırsız iletişim, haberleşme, ekonomik gelişmelerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Rekabetin niteliğinin ve araçlarının değiştiği günümüzde işletmeler kar etmek ve büyümek için maddi varlıkların yeterli olmadığını farkına varmışlardır. İşletmeleri öne çıkaracak temel unsurların başında maddi olmayan soyut varlıkların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Değişim dönemlerinde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır. İşletmelerde değişim çalışmalarının, insana öncelik verecek şekilde tasarlanmasını ve yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece çalışanların işletmenin başarısına katkıda bulunmaları daha önemli bir hale gelecektir. İşletmelerin sürekli değişen bir ortamda ayakta kalabilmeleri mali ve teknolojik sermayeleri kadar insan sermayelerinin de etkin kullanımına bağlı olmaktadır. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran işletmeler genellikle, güçlü şirket felsefesi ve stratejileri olan özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir örgüt kültürünün ürünüdür.

Yeni yönetim anlayışının en önemli unsuru insandır. Küresel dünyada İKY’nin yeri tüm çalışanlarla stratejik iş ortağı olmaktır. Çağdaş İKY, insan kaynağını daha verimli kullanmak ve örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmede başarılı olan, yetkinliklerin temel alındığı kapsam genişletme faaliyetlerinde bulunmalıdır. İnsan kaynakları yönetimleri işletme yönetiminin misyon, vizyon, strateji, politika ve değerleri konusunda üst yönetimi doğrudan etkileyen ve alınacak kararlarda söz sahibi kılan bir özelliğe sahip olmalı, işletmelerde küresel şirket kültürü oluşturacak, çalışanların olaylara küresel bakmalarını sağlayarak işletmelerini küresel piyasaya yönlendirebilmeliler.

Geleceğin işletmelerinin başarısı ancak değişimi görüp değişim karşısında yeniden yapılandırma ile değiştirilen iş süreçlerinde yer alan bütün çalışanları kapsamalı, bu kişilere işlerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiği sorulmalı, düşündürülmeli ve işletmenin başarısında katkıları olduğu hissettirilmelidir.

Küresel anlamda rekabetçi olabilmek ve rekabet pazarında ayakta kalabilmek için gerçekten evrensel düşünebilen, liderlik yapabilen ve harekete geçebilen insanların geliştirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. İşletmelerin geleceği büyük ölçüde insan kaynaklarını nasıl oluşturduklarına, nasıl geliştirdiklerine ve nasıl yönettiklerine bağlıdır.

İnsan sermayesinin başarılı bir biçimde yönetimi ancak işletmelerde insan kaynakları yönetimlerinin etkin çalıştırılmasıyla sağlanabilecektir. Sürdürülebilir rekabet edebilirlik için işletmeler bünyelerindeki insan kaynakları yönetimlerinin kapsam alanını genişletmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akıncı V. Z. B., 2005. *Kurum kültürü*. İstanbul : İletişim Yayınları
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y., 2005. Bilgi toplumu, yeni temel teknolojiler ve yeni ekonomi. *Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri*. Konya : Çizgi Kitabevi, ss. 31-81
- Baltaş, A., 2001. *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Yayınları
- Bayraktaroğlu, S., 2006. *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya : Sakarya Yayıncılık
- Beown, John Seely (2003). “Şirketi yeniden yaratan araştırma” Ahmet Kardam (Çev.), Yenilikçilik. İstanbul : MESS
- Canman, D., 1995. *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara : TODAİE
- Denizci, A., 2006. *Örgütsel iletişim*. İstanbul : [yayl.y.]
- Drucker, P.F., 1994. *Kapitalist ötesi toplum*. Belkıs Çorakçı (Çev.), İstanbul : İnkılap Kitabevi
- Dura, C. ve Atik, H., 2002. *Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve Türkiye*. İstanbul : Literatür
- Erkan, H., 1998. *Bilgi toplumu ve ekonomik gelişme*, 4. basım. İstanbul : Türkiye İş Bankası
- Fındıkçı, İ., 1996. *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme*. İstanbul : Kültür Koleji Eğitim Vakfı
- Fındıkçı, İ. 2008. *İnsan kaynakları yönetimi*, 6. Basım. İstanbul : Alfa Basım Yayın
- Gök, S., 2006. *21. Yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul : Beta

- Gürol, Y., Wolff, R. A., Berki, E., 2009. E-HRM in Turkey a case study. *Encyclopedia of e-business development and management in the global economy*. New York : Business Science Reference, ss. 530-540
- Karayılmazlar, E., 2006. Bilgi toplumu ve eğitim. *Bilgi ekonomisi*. Bursa : Ekin Kitabevi, ss. 45-70
- Kaymakçı, O., 2006. Rekabet, piyasa ve Ar-Ge. *Bilgi Ekonomisi*. Bursa : Ekin Kitabevi, ss. 107-129
- Koçel, T., 2010. *İşletme yöneticiliği*, 12. basım. İstanbul : Beta
- Mansfield, T., 1996. İnsanların yeteneklerini keşfetmek, Robert H. Rosen (Der.), *İnsan Yönetimi*. İstanbul : MESS
- Noe, Raymond A. 2008. *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Canan Çetin (Çev.). 4. basım. İstanbul : Beta
- Öğüt, A., 2003. *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Özçer, N., 2005. *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. İstanbul : Rota Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z., 2005. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa : [yayly.]
- Selamoğlu, A., 1998. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Prof Dr. Metin Kutal'a Armağan*. Ankara : TÜHİS. ss. 571-587
- Smith, A., 2009. *Ulusların zenginliği*. Metin Saltoğlu (Çev.), Ankara : Palme Yayıncılık
- Stewart, T. A., 1997. *Entellektüel sermaye : örgütlerin yeni zenginliği*. N. Elhüseyni (Çev.), İstanbul : MESS
- Şimşek, V. A., 2002. *İnsan Kaynakları yönetimi*. Ankara : TÜRMOB
- Tapscott, D., 1994. *Dijital ekonomi*. İstanbul : Koç Sistem
- Telman, N. ve Türetgen, İ.Ö., 2004. *Eleman seçimi*. İstanbul : Epsilon

Uçkun, S., Uçkun, G. ve Latif, H., 2005. Bilgi toplumu ve bilgi yönetimi, C.C.Aktan-
İ.Y. Vural (Der.), *Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bilgi sistemler*. Konya : Çizgi
Kitabevi, ss. 83-100

Yalçın, A. S., 2002. *Personel yönetimi*. 7.Baskı. İstanbul : Beta

Yumuşak, İ. G. ve Bayraktar, Y., 2008. Küreselleşme – Yeni ekonomi ilişkisi üzerine
bir değerlendirme, İ.G. Yumuşak (Der.), *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim* İstanbul :
Avcı Ofset, ss.399-414

Yumuşak, İ.G., 2008. Bilgi ve bilgi ekonomisi üzerine, İ.G. Yumuşak (Der.), *Bilgi,
ekonomi ve yönetim*. İstanbul : Avcı Ofset, ss.1-7

Sürekli Yayınlar

- Aktan C. C. ve Tunç, M., 1998. Bilgi toplumu ve Türkiye. *Yeni Türkiye*. **19** (4), ss. 121
- Bayram, L., 2005. Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi* 59 (59), ss. 125-139
- Çetin Güler, E. 2006. İşletmelerin e-insan kaynakları yönetimi ve e-işe alım süreçlerindeki gelişmeler. *Ege Akademik Bakış* **6** (1), ss. 17-23
- Filizöz, B. 2003. İnsan kaynakları yönetiminde uluslar arası yaklaşım gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* **4** (1), ss. 161-180
- Görmüş, A.Ş. 2009. Entelektüel sermaye ve insan kaynakları yönetiminin artan önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi* **XI**, (1), ss. 57-75
- Gül, H., 2007. İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler : bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBFD* (Aralık 2007), ss. 318-332
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H., 2008. İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler : sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış* (15), ss. 1-11
- Gürdal, O. 2004. Bilgi ekonomisi ve/veya yeni ekonominin reddettikleri. *Bilgi Dünyası* **5** (1), ss. 48-73
- Keser, A., 1999. Küreselleşme sürecinin sendikal hareket üzerindeki etkisi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi* **17** (3), ss. 35-42
- Keser, A., 2004. Yeni ekonomi çerçevesinde çalışma hayatında yaşanan dönüşümler. *İş-Güç Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi*. **6** (1)
- McGregor, J., Tweed, J. ve Pech, R., 2004. Human capital in the new economy : devil's bergain?. *Journal of Intellectual Capital*. **5** (1), ss. 153-164
- Öksüzömer, G., 2002. Endüstri ilişkilerinde değişimin yeni boyutları. *Mali Çözüm*. **12** (60), ss. 206-220

- Öztürk, E., 2005. Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetimi. *TÜHİS*. **19** (3), ss. 34-53
- Raich, M., 2002. HRM in the knowledge-based economy: is there an afterlife. *Journal of European industrial training*. **26** (6), ss. 269-273
- Selamoğlu, A., 2000. İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin zenginliği. *TİSK İşveren Dergisi* **37** (10), ss. 13-20
- Soyak, M., 2008. Yeni ekonomi ve yansımaları. *Finans politik & ekonomik yorumlar*. **41** (284)
- Sürgevil, O. ve Budak, G., 2008. İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **10** (4), ss. 65-96
- Svetlik, I., 2007. Connecting human resource management and knowledge magement. *International Journal of Manpower*. **28** (3-4), ss. 197-206
- Tutar, H., 2010. İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi : bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. **65** (1), ss. 175-204
- Uyargil, C. ve DüNDAR, G., 1997. Bilgi çağında insan kaynakları yöneticilerinin değişen rol ve sorumlulukları. *İ.Ü İşletme Fakültesi dergisi*. **26** (2), ss. 21-30
- Yüceler, A. 2009. Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi : teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (220), ss. 1-14
- Yüksel, Ö. 1997. Örgüt kuramlarındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*. **30** (2), ss. 31-43

Diğer Yayınlar

- Ataay, N.A., 1999. Rekabet ortamında insan kaynakları yönetimi uygulama ve stratejilerinin firma performansına etkileri ve özel sektör imalat sanayinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi: İ.Ü. SBE.
- Aydın, K. İ., 2006. Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi anlayışı, amaçları ve fonksiyonları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi: Y.Ü. SBE.
- Bayraç, H. Naci., 2003. Yeni ekonominin toplumsal, ekonomik ve teknolojik boyutları.[online]. [http://www. bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos). [ziyaret tarihi 10.03.2009].
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Tunçbilek, Murat., [t.y.]. Bilgi toplumunda insan kaynaklarının değişen yüzü [online]. [www. Bilgiyonetimi.org/cm](http://www.Bilgiyonetimi.org/cm) [ziyaret tarihi 11.03.2009].
- Can Mutlu, E., Gürol, Y., Wolff, A. & Baran, M., 2009. Contemporary Issues in Human Resource Management (HRM) in Turkey. *International Conference – Education, Science, Economics and Technologies*. September 4-6, 2009, Bulgaria
- Çağlar, M., 2009. Dünya ve Türkiye’de yeni ekonominin etkileri ve eleştirileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: K.M.Ü. SBE.
- DeCenzo, D.A. and Robbins, S.P. 2005. *Fundamental of human resource management* [online]. 8. basım. New York : John Wiley & Sons, <http://bcs.wiley.com/hebcs/Books?action=resource&bcsId=2009&itemId=0471656801&resourceId=4176> [Cited 3 November, 2010]
- Dönmez, B., 2009. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi*. Marmara Üniversitesi: M.Ü. SBE.

- Fındıklı, F., 2008. Performans yönetimi ve bir uygulama örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi. D.Ü. SBE.
- Koç, A., 2007. Örgütlerde ödüllendirme sistemlerinin iş tatmini ile ilişkisine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi SBE
- Koçak, A. T., 2006. Globalleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminde değişimler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi: İ.Ü. SBE.
- Kurulgan, Mesut. [t.y.]. Bilgi toplumunun kütüphaneler üzerindeki etkisi [online]. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-19.pdf> [ziyaret tarihi 01.03.2010].
- Morsallıoğlu, N. [t.y.]. İnsan kaynaklarının yeni ekonomi'deki yeri [online]. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/74738.asp> [ziyaret tarihi 14.12.2010].
- Öge, S., 2004. Elektronik insan kaynakları yönetimi (E-HRM''nde insan kaynakları enformasyon sistemi (HRIS'nin önemi ve temel kullanım alanları. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kasım 25-26, 2004, Eskişehir
- Ölmezoğulları, N., 2001. Yeni ekonomi ve etkileri. *V. ODTÜ Ekonomi Kongresi*, 10-13 Eylül 2001, Ankara
- Öz, S., 2006. Yeni ekonomi'de yönetici-çalışan profili ve yönetici-çalışan ilişkilerine teorik bir yaklaşım. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi: Y.T.Ü. SBE.
- Özgür, A., 2006. Yeni ekonominin iktisadi etkileri ve iktisat politikası üzerine yansımaları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi: K.Ü. SBE.
- Polat Dede, N., 2007. İnsan kaynaklarının değişen rolleri ve yetkinlikleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi: İ.Ü. SBE.
- Şahinöz, S., 2006. Kurum kültürünün oluşumunda kariyer yönetiminin yeri ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi: Y.T.Ü. SBE.

- Tekin, M. ve iek, E., 2002. “Bilgi ağında bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi” I. *Ulusal bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi*. (10-11 Mayıs 2002) İzmit Hereke
- Türkkan, E., [t.y.]. jenerik teknolojilerin rekabet ve refaha etkileri [online]. <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1094> [ziyaret tarihi 01.06.2010]
- Yerli, E., 2006. Performans yönetimi kamu yönetiminde performans değerlendirmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi: S.. SBE.
- Yılmaz zdemir, N., 2007. *Yeni ekonomi’ye dönüşümde bilim ve teknoloji politikaları : Güney Kore-Türkiye karşılaştırılması*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Osmangazi Üniversitesi: O.. SBE.
- Yılmaz, G., 2006. *rgt kültürü ve insan kaynakları yönetimi*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi: M.. SBE.

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı :** İLKİM MENGÜLEREK
- Sürekli Adresi :** Yenidoğan Mah. 45/1 Sokak No: 4 D: 4 Zeytinburnu
- Doğum Yeri ve Yılı :** İstanbul / 1982
- Yabancı Dili :** İngilizce
- İlk Öğretim :** Kazım Özalp İlköğretim Okulu / 1996
- Orta Öğretim :** İhsan Mermerci Lisesi / 1999
- Lisans :** İstanbul Üniversitesi / 2004
- Yüksek Lisans :** Bahçeşehir Üniversitesi / 2010
- Enstitü Adı :** Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Program Adı :** İnsan Kaynakları Yönetimi
- Yayımları :** **Mali Çözüm Dergisi Dizini** Hasan S. Keseroğlu-İlkim Mengülerek E-Kitap (<http://www.istanbulsmmmmodasi.org.tr/yayinlar.asp>)
Nazım Hikmet'in Yazılarında Kitap, Okuma, Kütüphane'nin Anlamlandırılması (2008). Meral Alpay'a armağan kitabı için bir makale
Jale Baysal (2010). **Müteferrikadan 1. Meşrutiyete kadar Osmanlı Türklerinin bastıkları kitaplar.** hazırlayan./ Hasan S. Keseroğlu ve İlkim Mengülerek. İstanbul : Hiperkitap
“Hakemli dergi ve muhasebecilik alanı hakemli dergileri”. **Mali Çözüm** 85 (2008) : 93-103
“Köy Enstitüleri Dergisi” Köy Enstitüleri Sempozyumu. Kastamonu 14-16 Nisan sunulan bildiri.
“İstanbul serbest muhasebeci mali müşavirler odası (ismmmo) Muhasebe mesleğinin yapı taşı”. **Türk Kütüphaneciliği Dergisi** 24 , 1 (Mart 2010) 147:157
- Çalışma Hayatı :** İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası / Nisan 2006
TURİNG / Şubat 2005 – Nisan 2006
Karaca Hukuk Bürosu / Eylül 2004 – Şubat 2005

